

УДК 330.341: 332.142

КП

№ Державної реєстрації 0115U000687

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.Чорноус

**ЗВІТ**  
**ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**  
**ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**  
**ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**  
**(проміжний)**

Начальник НДЧ

к.ф.-м.н., с.н.с.

Д.І. Курбатов

Керівник НДР

завідувач кафедри маркетингу та УІД

д.е.н., професор

С.М. Ілляшенко

2016

Рукопис закінчений 20 грудня 2016 р.  
Результати цієї роботи розглянуті науковою радою СумДУ,  
протокол від 2016.12.23 №4

## СПИСОК АВТОРІВ

Зав. кафедри маркетингу та УІД, д.е.н., проф. (керівник)	2016.12.20	Ілляшенко С.М. (Вступ, підрозділи 1.1, 2.1, 3.1- 3.3, 4.2-4.4, висновки)
Професор кафедри маркетингу та УІД, д.е.н., проф.	2016.12.20	Телетов О.С. (Підрозділ 5.1)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доц.	2016.12.20	Біловодська О.А. (Підрозділ 3.4)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доц.	2016.12.20	Ілляшенко Н.С. (Підрозділи 1.1-1.4, 2.1, 2.2, 4.4)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н., доц.	2016.12.20	Шипуліна Ю.С. (Підрозділ 2.1, 4.4)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2016.12.20	Нагорний Є.І. (Підрозділ 5.2)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2016.12.20	Грищенко О.Ф. (Підрозділ 3.4)
Старший викладач кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2016.12.20	Івашова Н.В. (Підрозділ 4.1)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2016.12.20	Колодка А.В. (Підрозділ 3.3)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2016.12.20	Росохата А.С. (Підрозділ 1.3)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2016.12.20	Сигида Л.О. (Підрозділ 5.3)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2016.12.20	Шевлюга О.Г. (Підрозділ 5.2)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, к.е.н.	2016.12.20	Летуновська Н.Є. (Підрозділ 5.2)

Аспірант кафедри маркетингу та УІД	2016.12.20	Кириченко Т.В. (Підрозділ 3.4)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	2016.12.20	Рот-Серов Є.В. (Підрозділ 3.1)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	2016.12.20	Дериколенко А.О. (Підрозділ 4.2)
Директор ТОВ «Оптимальні рішення», к.е.н.	2016.12.20	Овчаренко М.І. (Підрозділ 3.2)
Старший аналітик ТОВ «Оптимальні рішення», к.е.н.	2016.12.20	Овчаренко С. (Підрозділ 3.2)
Студентка кафедри маркетингу та УІД	2016.12.20	Ступнікова К.Б. (Підрозділ 4.2)
Студент кафедри маркетингу та УІД	2016.12.20	Никонець М.О. (Підрозділ 4.2)
Студент кафедри маркетингу та УІД	2016.12.20	Жиронкін К.Р. (Підрозділ 4.2)

## РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 179 с., 30 рис., 27 табл., 14 формули, 224 джерела.

Об'єкт дослідження – процеси управління розвитком інноваційної культури.

Мета роботи – наукове обґрунтування і розроблення фундаментальних основ управління розвитком інноваційної культури підприємства як основи середовища сприятливого для інтенсифікації його переходу на випереджаючий інноваційний шлях розвитку.

Методи дослідження – системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення загальної економічної теорії, сучасні концепції управління науково-технічним розвитком та управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання, сучасні концепції управління, інноватики, маркетингу, законодавчі та нормативні документи з економічних, екологічних і соціальних проблем сучасної економіки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців.

Доведено що інноваційний розвиток є провідною концепцією економічного зростання. Досліджено макроекономічні аспекти формування і розвитку інноваційної культури. Проаналізовано нематеріальні активи як ресурсну базу інноваційного зростання організації. Досліджено роль і значення маркетингових інформаційних комп'ютерних технологій у формуванні інноваційно сприятливого середовища. Проаналізовано маркетинг інновацій в інноваційній діяльності промислових підприємств.

Теоретичні положення звіту доведені до рівня конкретних методик та практичних пропозицій щодо формування фундаментальних основ управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств.

ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ, ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА,  
ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА, МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ,  
НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ, ІНФОРМАЦІЙНІ КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК – ПРОВІДНА КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ.....	10
1.1 Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання.....	10
1.2 Формування категорійного апарату стратегії інноваційного розвитку.	20
1.3 Прогнозування перспектив інноваційного розвитку підприємств.....	22
1.4 Підходи до стратегічного управління розвитком підприємств.....	32
РОЗДІЛ 2 МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	34
2.1 Маркетинг знань як інструмент формування інноваційної культури суспільства.....	34
2.2 Формування інноваційної культури на шляху регіонального розвитку: інноваційні технології в публічному управлінні.....	36
РОЗДІЛ 3 НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ ЯК РЕСУРСНА БАЗА ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	45
3.1 Проблеми і перспективи використання знань як конкурентної переваги організації.....	45
3.2 Роль і значення корпоративної культури промислового підприємства у забезпеченні його інноваційного зростання.....	55
3.3 Роль іміджу у забезпеченні стійкого зростання промислового підприємства.....	74
3.4 Ефективність використання ресурсного потенціалу інноваційного промислового підприємства.....	89
РОЗДІЛ 4 МАРКЕТИНГОВІ ІНФОРМАЦІЙНІ КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ЇХ РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНО СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	97

4.1 Міжнародний досвід застосування internet-технологій у маркетингу...	97
4.2 Сайт журналу як інструмент маркетингу знань.....	107
4.3 Цифровий маркетинг у науково-освітній діяльності ВНЗ.....	114
4.4 Інтернет-біржа промислової власності як елемент інноваційної інфраструктури.....	126
<b>РОЗДІЛ 5 МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>129</b>
5.1 Маркетингово-інноваційні підходи до підвищення якості продукції промислового підприємства.....	129
5.2 Теоретико-методичні засади маркетингового тестування товарних інновацій.....	136
5.3 Специфіка вибору маркетингових каналів інноваційної продукції.....	144
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>154</b>
<b>ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....</b>	<b>157</b>

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням ролі нематеріальних факторів, вини все більшою мірою визначають темпи зростання як окремих організацій, так і національних економіки у цілому. Країни, які зробили опору на інформацію і знання, що втілені у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління виробництвом і збутом, методи організації життєдіяльності суспільства у цілому тощо, займають провідні позиції на світових ринках, забезпечують високі стандарти якості життя населення. Їх вирізняє наявність інноваційно-сприятливого середовища основу якого становить інноваційна культура, як соціокультурний механізм регулювання інноваційної поведінки людини. Згідно сучасних уявлень інноваційну культуру розглядають на двох рівнях: національному, рівні окремої організації. Досягти успіху у формування інноваційно-сприятливого середовища можна лише при забезпеченні узгодженої взаємодії обох рівнів.

Для економіки України, яка все ще зберігає достатньо значний промисловий потенціал, актуальним є розвиток інноваційної культури промислових підприємств. Це дозволить сформувати на них інноваційно-сприятливе середовище, активізувати інноваційну діяльність підприємств промисловості, яка значною мірою визначає темпи НТП у інших галузях економіки.

Проведений авторами комплекс наукових досліджень розв'язує важливі аспекти проблеми розроблення і наукового обґрунтування методологічних та теоретико-методичних засад формування організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств. Ними досліджені, узагальнені і систематизовані наукові підходи до прогнозування наслідків соціально-економічних процесів, що породжені початком четвертої промислової революції: як позитивні, так і негативні. Запропоновано способи використання сприятливих наслідків і уникнення негативних.

Дістала подальшого розвитку категорійна база формування і реалізації стратегій інноваційного розвитку на різних рівнях управління. З її урахуванням досліджено теоретико-методичні аспекти прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислових підприємств. Узагальнено і систематизовано підходи до стратегічного управління їх інноваційним розвитком.

Значної уваги приділено макроекономічним аспектам формування і розвитку інноваційної культури суспільства. Запропоновано підходи до застосування методичного інструментарію маркетингу знань для формування інноваційної культури суспільства. Розкрито регіональні аспекти формування інноваційної культури суспільства. Зокрема, обґрунтована роль інноваційних технологій в публічному управлінні як фактора формування інноваційної культури регіону та його соціально-економічного зростання.

Детально досліджені роль і місце нематеріальних активів як ресурсної бази інноваційного зростання організації (підприємства чи установи). Розкрито вітчизняні проблеми і перспективи використання знань як конкурентної переваги організації. Висвітлено роль і значення корпоративної культури промислового підприємства у забезпеченні його інноваційного розвитку. Досліджено і уточнено роль внутрішнього і зовнішнього іміджу у забезпеченні стійкого зростання промислового підприємства. Запропоновано підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу інноваційно-орієнтованого промислового підприємства.

Враховуючі тенденції до зростання ролі інформаційних комп'ютерних технологій у діяльності підприємств та установ досліджено особливості їх використання у формуванні інноваційно-сприятливого середовища. Зокрема, виконано аналіз світового досвіду використання інтернет-технологій у маркетинговій діяльності організацій. Висвітлено особливості використання та підходи до оцінки комунікативної ефективності сайту наукового журналу як інструменту маркетингу знань у науково-освітній діяльності ВНЗ та його підрозділів. Детально розкрито комунікаційні технології цифрового маркетингу у науково-освітній діяльності ВНЗ. Розкрита роль інтернет-біржі промислової



власності як елементу інноваційної інфраструктури, що формує інноваційно-сприятливе середовище.

Не залишилися поза увагою авторів і проблеми використання інструментів і технологій маркетингу інновацій у інноваційній діяльності промислових підприємств. Зокрема запропоновано інноваційні маркетингові підходи до підвищення якості продукції промислового підприємства. Розкрито особливості маркетингового тестування продуктових інновацій. Висвітлено особливості вибору маркетингових каналів інноваційної продукції.

Отримані наукові результати, висновки і рекомендації авторів у сукупності розвивають методологічні та теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту у частині формування фундаментальних основ управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств.

# 1 ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК – ПРОВІДНА КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

## 1.1 Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання

На поточний час відбулися три промислові революції, які докорінно змінювали виробництво і побут, середовище існування і якість життя людей. Їх основу становили: I (з 1784 р.) – використання енергії пару та води для механізації виробництва; II (з 1870 р.) - поділ праці, використання електричної енергії, масове виробництво; III (з 1969 р.) - комп'ютер і комп'ютерна техніка, електроніка і Інтернет. На щорічному 46-му Міжнародному економічному форумі в Давосі (далі, Форум) було заявлено про початок четвертої промислової революції, яка приведе до розчинення бар'єрів між людиною і машиною та їх інтеграції [1]. На Форумі було зазначено, що це спричинить кардинальні зміни у світовій економіці і укладі життя людей, які матимуть як позитивні, так і негативні наслідки, причому останні можуть призвести до соціально-економічних потрясінь і хаосу. Виходячи з цього необхідно заздалегідь аналізувати можливості і загрози, які ініціює четверта промислова революція і розробляти плани дій щодо максимального використання сприятливих моментів і запобігання негативним.

Оскільки проблема є відносно новою, то наявні публікації, в основному електронні, є нечисельними, у них у загальних рисах розкривається специфіка четвертої промислової революції та розглядаються укрупнені прогнози щодо можливих її наслідків. Сутнісні ознаки і зміст четвертої промислової революції, а також виклики, які вона несе і можливі варіанти відповідей на них викладено у статті Клауса Шваба [2]. У доповіді на Форумі, який був присвячений цій проблематиці [3], він, зокрема, зазначив основні загрози, а також позитивні риси нової промислової революції.

В статтях [1, 4, 5, 6] та ін. викладено деякі аспекти доповідей на Форумі в яких прогнозуються технології, що найбільш імовірно дістануть поширення в найближчому майбутньому, окреслено окремі очікувані соціально-економічні загрози та запропоновано підходи до їх подолання.

Наявні публікації вітчизняних та іноземних науковців носять достатньо узагальнений характер, концептуальні підходи, що викладені у них, потребують деталізації до рівня теоретико-методичних розробок які б могли бути безпосередньо використаними у практиці діяльності як окремих підприємств та установ, так і органів державної влади для цілеспрямованого регулювання соціально-економічних процесів спричинених четвертою промисловою революцією.

Метою дослідження є аналіз і систематизація можливих наслідків четвертої промислової революції як позитивних, так і негативних, а також розробка рекомендацій щодо формування відповідних стратегій інноваційного розвитку, які б дозволяли використати сприятливі можливості для соціально-економічного зростання і запобігти несприятливим.

Результати системного аналізу та узагальнення літературних джерел [1, 3-6] і практики впровадження окремих нових технологій, що становлять основу четвертої промислової революції, подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Продуктові і технологічні інновації, породжені IV промисловою революцією (розроблено авторами на основі [1, 3-6])

Інновації	Очікувані наслідки	
	Позитив	Негатив
1	2	3
Відкриті навчальні оп- line курси	Доступ до якісної освіти, швидка адаптація навчальних курсів до потреб ринку	Зникнення багатьох закладів освіти, що не встигнуть чи не зможуть трансформуватися

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Електронні побутові прилади, що підключені до Інтернет	Узгоджена взаємодія побутових приладів, наприклад: будильника, кавоварки, кухонного автомата, системи опалення і освітлення тощо	Необхідність різкого підвищення надійності комп'ютерної техніки і засобів комунікації. Необхідність узгодження протоколів обміну даними та «мов» різних видів техніки і засобів комунікації. Проблеми інформаційної безпеки
Електронний банкінг, інтернет-бізнес (інтернет-торгівля, віртуальні підприємства тощо), що розглядаються як єдина система	Спрощення і оптимізація процесів, економія часу і коштів, гнучкість і адаптивність до змін умов зовнішнього середовища	Необхідність різкого підвищення надійності комп'ютерної техніки і засобів комунікації. Необхідність узгодження протоколів обміну даними і «мов» різних видів техніки у засобів комунікації. Проблеми інформаційної безпеки
3D друк промислових і побутових продуктів	Індивідуалізація виробництва, можливість споживача самостійно виготовити те, що йому потрібно	Необхідність програмного захисту від несанкціонованого виготовлення небажаних речей, наприклад, зброї
3D друк трансплантатів (людських органів)	Підвищення якості і тривалості життя людей	Старіння населення, перенаселення
Автомобілі-автомати без водія, що підключені до Інтернет	Зменшення ціни і аварійності, оптимізація маршрутів і режимів руху	Безробіття водіїв і диспетчерів (наприклад, таксі). Проблеми інформаційної безпеки
Автоматичні безлюдні заводи до яких через Інтернет підключені продукти, що вони їх виробляють і їх споживачі	Зниження собівартості, підвищення продуктивності, адаптивне виробництво і логістика, кастомізація продукції. Об'єднання попиту і пропозиції	Повернення виробництва до розвинених країн, що буде ударом по економіці країн «третього світу», зростання безробіття. Необхідність узгодження протоколів обміну даними і «мов» різних видів техніки у засобів комунікації. Проблеми інформаційної безпеки
Нові форми організації праці, наприклад, фріланс	Зручний графік роботи, самостійне планування робочого часу, можливість працювати у будь-якої країні не виходячи з дому, чи з будь-якого місця без обов'язкової присутності в організації-роботодавці	Самодисципліна, нестабільність прибутків, відсутність соціальних гарантій, витрати на облаштування робочого місця, постійний пошук замовлень, відсутність живого спілкування з колегами. Різкий розрив у доходах і якістю життя між талантом і посередністю.
«Розумний» одяг	Автоматичне пристосування одягу до фігури, естетичність вигляду людей	Різде скорочення індустрії одягу і пов'язаних з нею видів діяльності

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Роботи фармацевти	Контроль у реальному масштабі часу здоров'я кожного індивідуума і своєчасне медикаментозне лікування	Можливе неврахування індивідуальних особливостей конкретного організму, що може привести до небажаних наслідків
Штучний інтелект в управлінні	Підвищення якості управлінських рішень, швидкість реагування	Безробіття інтелектуальних працівників. Психологічні проблеми людей внаслідок того, що рішення приймають машини, можливість конфліктів людина-машина
Різке прискорення технологічних змін	Швидке зростання ефективності економіки, підвищення якості життя людей. Затребуваність креативних творчих працівників	Різке скорочення часу на перенавчання, яке стає перманентним. Функціональне безробіття, насамперед, працівників низької кваліфікації. зростання соціальної нерівності. Проблеми талант - посередність
Електронне врядування	Спрощення комунікацій з представниками влади, швидке реагування на запити, контроль влади, зменшення суб'єктивізму. Зменшення ролі держави і залежності від держави.	Зростання вимог до володіння телекомунікаційними технологіями, розшарування людей за ступенем володіння ними і, відповідно, доступом до влади. Зростання вимог до представників влади, їх комунікативності і адаптивності до змін. Проблеми інформаційної безпеки, талант - посередність
Гібридні війни, що стирають грані між війною і миром	Зменшення людських втрат, ступеня знищення майна, нанесення шкоди довкіллю тощо	Психологічний тиск на людей, стирання граней між добром і злом, маніпулювання людьми

В умовах, що склалися – поширення змін, породжених четвертою промисловою революцією, завершення п'ятого технологічного укладу і початок переходу до шостого (2020-2025 рр.) – для окремих бізнес-структур і країн у цілому з'являється шанс, що пов'язаний з переходом на шлях випереджаючого інноваційного розвитку [7, 8]. Насамперед він є у тих країн, які мають потужній науково-освітній і інтелектуальний потенціал, підприємці і фахівці яких (крайньою мірою, їх найбільш розвинена у ментальному відношенні частина) здатні швидко адаптуватися, навчатися і перенавчатися, використовувати свої знання і здібності для реалізації себе в нових умовах. Такий шанс є і в Україні, в окремих галузях діяльності породжених четвертою технологічною революцією він досить успішно реалізується. Як приклад можна навести розвиток фрілансу на ринку якого Україна

у 2013 р. за сумою заробітку займала 4 місце у світі і 1 - у Європі [9]. Причому, в одному з найперспективніших його видів – програмуванні (його перспективність була відзначена на Форумі [1]) – українські фахівці виконували третину робіт, які припадають на Східну Європу [10]. Проведена методом Swot-аналізу оцінка показала великі перспективи даного виду діяльності для України [11].

Застосовуючи аналогічний підхід можна укрупнено окреслити пріоритетні напрямки випереджаючого інноваційного розвитку вітчизняної економіки. Як основа для формування відповідної інформаційної бази щодо ринкових можливостей і загроз можуть бути використані дані табл. 1. По суті це саме ті перспективні напрямки, які вже формують і будуть продовжувати формувати шостий технологічний уклад (рис. 1.1). Як видно з рис. 1.1 основу нового укладу умовно розподілено на два блоки: перший – це всі нові технології, матеріали і т.п., які виникли та продовжують виникати і активно розповсюджуватись та розвиватись; другий – це всі інновації, які безпосередньо пов'язані з людиною, її роллю і значенням в цьому світі. З всього цього можна зробити висновок, що для переходу на випереджаючий розвиток, в нашій країні має відбутись значна освітня реформа, яка дозволить сформувати нове покоління і новий більш розвинутий інтелект. Саме він і є джерелом та механізмом випереджаючого розвитку.

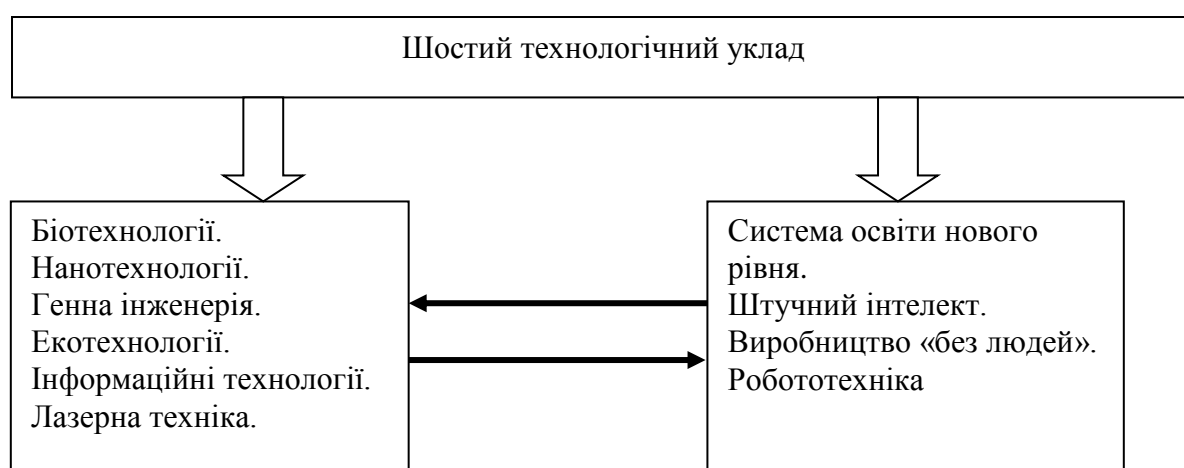


Рисунок 1.1 – Основа шостого технологічного укладу (запропоновано авторами)

Для забезпечення успіху переходу на випереджуючий шлях інноваційного розвитку необхідним є дотримання ряду умов [7]: стимулювання (матеріальне і моральне) креативної інноваційної діяльності, переважно позитивне; формування інноваційної інфраструктури; розвиток інтелектуального капіталу і інноваційної культури (складової інтелектуального капіталу), яка розглядається як соціокультурний механізм формування інноваційної поведінки людини і є однією з головних складових інноваційно-сприятливого середовища [12].

Основна проблема полягає у правильному виборі пріоритетних напрямів інноваційного розвитку для реалізації яких є необхідні і достатні умови.

Доведено [13], що виділити і обґрунтувати перспективні з комерційної точки зору напрями науково-технологічного інноваційного розвитку України можна на основі поєднання:

- маркетингових прогнозів, для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на різних товарних ринках;
- експертних оцінок стану розвитку науки і техніки, для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у нові продукти і технології які б відповідали запитам споживачів як існуючим, так і майбутнім.

Отримані таким чином прогнози повинні враховуватися при визначенні вектору (сили і спрямованості) заходів системи державного стимулювання пріоритетних напрямів інноваційної діяльності у руслі четвертої промислової революції.

З урахуванням викладеного запропонована (рис. 1.2) узагальнена схема формування стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку національної економіки.

Стрілками з суцільних ліній на рис. 1.2 показано напрями інформаційних потоків на етапах попереднього обґрунтування, стрілками зі штрихових ліній – на етапах остаточного формування.

Слід зазначити, що на етапах обґрунтування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку необхідно аналізувати можливі позитивні і негативні

наслідки їх реалізації і приймати відповідні рішення щодо коригування методів державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності, формування чи розвитку інноваційної інфраструктури, а через них, – впливу на розвиток інноваційної культури. При цьому до уваги слід брати складові зовнішнього міжнародного макросередовища, що відображають систему методів міжнародного регулювання економіко-соціо-екологічної діяльності.



Рисунок 1.2 – Схема формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку (розроблено авторами)

На Форумі також мова йшла про зниження дієвості методів державного регулювання по мірі набуття сили четвертої промислової революції [6]. У песимістичних прогнозах стверджується, що вертикальні ієрархічні зв'язки будуть поступатися горизонтальним і держава в цих процесах може залишитися осторонь, вона отримуватиме все менше коштів у бюджет, що загрожує соціальними



протестами, оскільки на соціальні програми коштів не буде. Проте там мова йде не скільки про відмирання держави, як про її докорінну трансформацію з жорсткої вертикальної структури до розподіленої горизонтальної.

На рівні окремих підприємств та установ (окремих фахівців-підприємців) четверта промислова революція надає додаткові можливості розвитку. Масове застосування комп'ютерних інформаційних технологій, активна взаємодія продуктів, технологій і людей приведе до небаченої досі індивідуалізації виробництва і споживання, здешевлення виробничих і логістичних операцій, маркетингу тощо. А це зробить конкурентним малий бізнес і внесе суттєві обмеження у діяльність великих корпорацій, що повільно змінюються. Перемагати будуть ті, хто швидше буде пристосовуватися до змін умов зовнішнього макро- і мікросередовища, а в ідеалі: програмувати, ініціювати і проводити зміни. Четверта промислова революція надає шанс, треба лише ним скористатися.

Стосовно України, то незважаючи на економічний спад вона має значний потенціал для інноваційного розвитку. За наявними даними [14, 15] у 2015 р. у світових рейтингах знань та інновацій вона зайняла достатньо високі позиції: за створенням знань – 14; за ефективністю використання інновацій – 15; за обсягами видатків на освіту – 18; за кількістю поданих заявок на патентування – 19; за кількістю випускників ВНЗ у галузі науки і техніки – 20; за кількістю працівників у сфері надання знаньмістких послуг – 39. За даними агенції Bloomberg [16] Україна входить до TOP-50 інноваційних економік світу (41 позиція). За її ж даними найменш ефективною складовою інноваційності економіки України є держава (державне регулювання). Зважаючи на викладене вище щодо зменшення ролі держави в умовах четвертої промислової революції, у майбутньому цей фактор буде малозначущим, що надає шанс нашій державі [17, 18].

Таким чином, все вищевикладене дозволило сформулювати спрощений механізм переходу України на шлях випереджаючого розвитку під час четвертої хвилі промислової революції (рис. 1.3). Розглядаючи рис. 1.3, слід зазначити, що певних реформ та змін потребує як сектор влади і державного управління, так і сектор бізнесу. Відтак головним завданням влади на цьому етапі мають бути законодавчі

зміни, які стосуються стимулювання та підтримки розвитку малого бізнесу. Адже саме малі підприємства є основою інноваційного розвитку будь-якої економіки. В той же час сучасний вітчизняний бізнес також потребує реформування, адже більшість галузей, в якій проводиться господарська діяльність є вже давно застарілими і не відповідають сучасним потребам. І перш за все, увагу необхідно приділити розвитку людського капіталу, який виражається рівнем інтелекту, знаннями та досвідом працівників. Досягнути цього можна за рахунок активізації концепції безперервної освіти, що передбачає постійне та багаторівневе навчання працівників, яке проводиться багато в чому через систему електронного навчання.

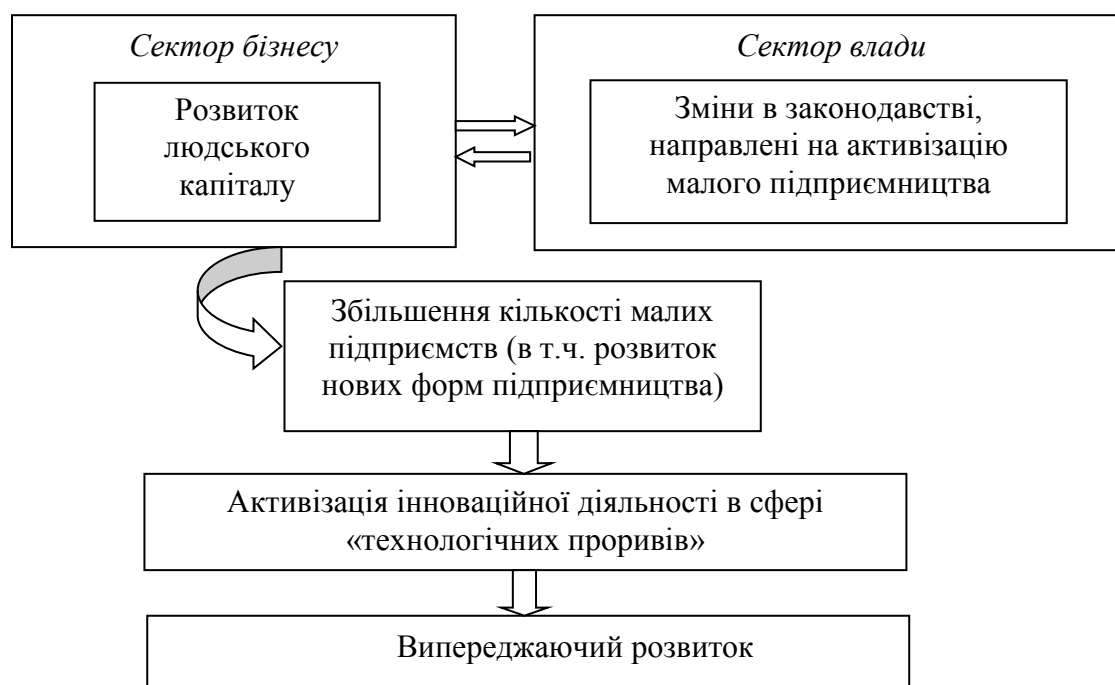


Рисунок 1.3 – Спрощений механізм переходу на шлях випереджаючого розвитку (розроблено авторами)

Про важливість людського фактору для розвитку економіки зазначається в багатьох теоріях, таких як теорія «інформаційного суспільства», концепція «постіндустріального суспільства» (Деніел Белл), «пост-фордизму», «постмодернізму», «суспільства знань», «телематичного суспільства», «інформаційної революції», «революції білих комірців», «мережного суспільства» та

ін. Однак в епоху четвертої промислової революції знання та досвід людей стають фактично головними продуктами виробництва. Саме тому, розвиток людського капіталу відіграє таку значну роль на шляху випереджаючого розвитку. Саме він може спричинити збільшення кількості інноваційно-активних малих підприємств, в т.ч. і за рахунок появи нових форм підприємства (фрілансінг, пульсуючі організації і т.п.). Головні зусилля таких підприємств мають бути покладені на розвиток сфери нематеріального виробництва, тобто на третинний (сектор послуг) та четвертинний сектори економіки (сектор розвитку нових технологій). Адже винаходи останніх років свідчать про те, що основою нового технологічного укладу стають саме нові різновиди послуг та технологій.

Узагальнюючи викладене, можна зробити наступні висновки:

1. На основі системного аналізу літературних джерел і практики господарювання виділено позитивні і негативні наслідки впровадження інноваційних технологій (як існуючих, так і прогнозованих), які створені у руслі четвертої промислової революції. Результати їх систематизації можуть бути використані як основа формування інформаційної бази для визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку.

2. Показано, що поширення змін, які породжені четвертою промисловою революцією і завершенням п'ятого технологічного укладу та початком переходу до шостого, надають шанси як окремим організаціям, так і національним економікам перейти на шлях випереджаючого інноваційного розвитку.

3. На прикладі розвитку в Україні новітньої форми організації праці (фрілансу) стосовно різних галузей діяльності показано, що вітчизняні фахівці займають провідні позиції на світових ринках, вони успішно реалізують технологію породжену четвертою промисловою революцією. Це свідчить про значні потенційні можливості переходу до п'ятого технологічного укладу, пов'язані з високим рівнем інтелектуального і кадрового потенціалу.

4. Розроблена узагальнена схема визначення і обґрунтування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку національної економіки у руслі концепції технологічного випередження.

5. Показано, що Україна має значний потенціал інноваційного зростання який є актуальним для умов четвертої промислової революції. Розроблено спрощений механізм переходу країни на шлях випереджаючого розвитку.

Отримані результати розвивають теорію інноваційного менеджменту в частині формування передумов управління вибором стратегій випереджаючого інноваційного розвитку в умовах четвертої промислової революції. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення і наукове обґрунтування відповідного методичного інструментарію.

## **1.2 Формування категорійного апарату стратегії інноваційного розвитку**

Не дивлячись на чималу кількість публікацій та наукових доробок в сфері формування стратегій інноваційного розвитку, на сьогодні досі не існує єдиної думки стосовно її визначення, сутності та змісту. Окрім того, різні автори по різному формулюють цю дефініцію. Так, найбільш поширеним поєднанням категорій «стратегія» та «інноваційний розвиток» є визначення «інноваційна стратегія». Окрім того досить часто в науковій літературі зустрічаються і категорії «стратегія інноваційного розвитку» та «інноваційна політика». Та варто зазначити, що всі ці визначення вживаються саме в контексті стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Розглянемо більш детально погляди різних авторів на поєднання категорій «стратегія» та «інноваційний розвиток». Відтак, більша частина авторів погоджуються з думкою, що інноваційна стратегія – це один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому. Дана стратегія прирівнюється до поняття «інноваційна політика» і передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень та спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг.

Погоджуються з тим, що інноваційна стратегія є засобом досягнення цілей підприємства і такі автори як [23, 24, 26]. Однак, вони більш детально пояснюють за рахунок чого ці цілі мають бути досягнуті, а саме – за рахунок створення або пристосування до сприятливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, оптимального розподілу наявних ресурсів (ефективного використання інноваційного потенціалу), що призводить до виробництва інноваційної продукції (технологій, послуг, організаційно-управлінських дій), яка дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства. Тобто, можна сказати, що інноваційна стратегія (або ж стратегія інноваційного розвитку) передбачає формування певних планових заходів, в основі яких лежить методика управління інноваційним потенціалом підприємства та його інноваційним процесом.

Також існує підхід [19, 27, 28], що інноваційна стратегія передбачає пошук та вибір перспективних напрямів розвитку підприємства.

Окрім того, значна частина науковців пояснюють сутність стратегії інноваційного розвитку через визначення її місця серед інших стратегій підприємства. Так в роботах [20, 21] говориться про те, що вона є частиною загальної стратегії підприємства, що охоплює блок управління інноваційною діяльністю. В робах [25, 31] її ототожнюють зі стратегією НДДКР, а в роботі [30] – зі стратегією науково-технічного розвитку. Існує також погляд, що інноваційна стратегія є експлерентною стратегією [29], а в роботі [22] її місце визначають як доповнення до інших функціональних. Зовсім протилежний підхід зазначено в роботі [27], де говориться що інноваційна стратегія є «суперстратегією (надстратегією), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства».

Підсумовуючи все вищевикладене, можна зробити наступні висновки:

1. В контексті стратегічного управління інноваційним розвитком більш доцільним є використання словосполучення саме «стратегія інноваційного розвитку». Адже термін «інноваційна стратегія» може вживатись і в контексті інших функціональних стратегій. Так інноваційною може бути, наприклад, маркетингова чи фінансова стратегія. До того ж таке словосполучення говорить про інноваційний характер самої стратегії, а не процесу управління розвитком підприємства.

Аналогічна ситуація і з терміном «інноваційна політика». До того ж цей термін не передбачає стратегічний рівень управлінського процесу.

2. Серед чималої кількості теоретико-методологічних підходів до визначення стратегії інноваційного розвитку можна виокремити три основні погляди на її сутність:

- вона є комплексним (генеральним) планом дій підприємства;
- вона передбачає діяльність з пошуку та вибору напряму розвитку підприємства, тобто встановлення вектору подальшої діяльності;
- вона є засобом досягнення головних цілей підприємства.

На нашу, думку ці погляди варто дещо поєднати для кращого розуміння суті самої стратегії. Отже, стратегія інноваційного розвитку є *планом досягнення обраного перспективного напряму/ів інноваційного розвитку підприємства*.

3. До головних структурних елементів, на які в першу чергу слід розставити акцент в процесі стратегічного управління інноваційним розвитком відносяться:

- потенціал інноваційного розвитку підприємства;
- інноваційний процес на підприємстві;
- стратегічний аналіз діяльності підприємства.

Виходячи з отриманих висновків, нами пропонується власне визначення стратегії інноваційного розвитку, під якою слід розуміти план досягнення обраного підприємством перспективного напряму/ів інноваційного розвитку завдяки оптимальному використанню та збільшенню рівня потенціалу інноваційного розвитку через реалізацію інноваційного процесу на підприємстві, що дозволяє приводити у відповідність внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства в довгостроковій перспективі.

### **1.3 Прогнозування перспектив інноваційного розвитку підприємств**

Бурхливий розвиток нових технологій, збільшення впливу науки на діяльність підприємств, орієнтація на соціально-економічний розвиток, посилення конкуренції, прискорення циклу виведення нових товарів і послуг на ринок – ці та велика

кількість інших факторів здійснюють значний вплив на діяльність підприємства. У мінливих умовах зовнішнього середовища перед вітчизняними підприємствами постає нагальна необхідність упровадження таких напрямів розвитку, які виведуть їх діяльність на якісно новий рівень, найкращим чином розкриють їх конкурентні переваги та нівелюють недоліки, а також розкриють більш широкий горизонт ринкових можливостей та окреслять загрози з боку ринку, яких необхідно уникнути. Такого роду діяльність підприємства можлива лише на основі комплексного згрупування зусиль стосовно створення та впровадження інновацій. Із метою підвищення ефективності цього процесу виникає нагальна необхідність чіткої організації інноваційної діяльності. Середньо- та довгострокове прогнозування при цьому є запорукою побудови стратегії й тактики дій, що будуть мати найменшу кількість недоліків при впровадженні. Для побудови ефективного функціонування інноваційної системи промислового підприємства та підвищення його конкурентоспроможності особливої уваги набуває прогнозування інноваційної діяльності та перспективних напрямів розвитку.

Питання прогнозування інноваційної діяльності визначається актуальним та вирішується вітчизняними і зарубіжними вченими, серед яких: Ю.М. Бажал, Ф. Басс, О.А. Біловодська, Т.А. Васильєва, О.І. Волков, П. Друкер, Н.С. Ілляшенко, С.М. Ілляшенко, Н.В. Карпенко, Т.К. Кваша, А.П. Косенко, Н.В. Краснокутська, О.Є. Кузьмін, Є.В. Лапін, О.О. Лапко, Л.І. Нейкова, П.Г. Перерва, Е. Роджерс, Б. Твісс, О.С. Телетов, В. Томпсон, Р. Фатхутдінов, Д.М. Черваньов, Н.І. Чухрай, Й. Шумпетер та ін. Однак більшість праць присвячена підходам, в основу яких покладені принципи аналізу ретроспективи розвитку процесів та явищ і побудови на цій основі моделей напрямів їх подальшого розвитку. Та на сьогодні для промислових підприємств України максимально відчутним є вплив тих явищ у зовнішньому середовищі та чинників, що на них впливають, які лише формуються та утворюють перспективні тенденції в середньо- та довгостроковому періодах. Саме вони визначатимуть основні напрями розвитку як для конкретного підприємства, так і для промисловості в цілому. Науковими напрямами, які дозволяють прогнозувати соціально-економічні процеси та явища, що формують

тенденції майбутнього розвитку подій, є форсайт, трендвотчинг, трендхантинг та трендсеттінг. Дослідженням наведених напрямів на сьогодні займається низка вітчизняних та зарубіжних учених, до яких слід віднести: С.В. Богачев, А. Вагнер, А. Гьорітс, М.С. Капінос, А. Кар'єро, І.О. Кірнос, М. Марцеліно, К. Мозер, І.А. Панченко, Л. Рейчлін, Л.І. Федулова та ін. Однак майже всі вони розглядають як об'єкт прогнозування діяльність держави або ж навпаки окремих товар чи бренд. Таким чином, на сьогодні залишається майже не розкритим питання теоретико-методичних та наукових засад прогнозування інноваційного розвитку на рівні промислового підприємства, в основу якого покладений підхід до реалізації в перспективі інформації про тенденції сьогодення.

Максимізація ефекту та ефективності реалізації інноваційної діяльності на промисловому підприємстві забезпечується за рахунок комплексного вивчення існуючої ситуації, прогнозування майбутньої ситуації 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 [32]. Апробація дослідження здійснена на машинобудівному підприємстві Товаристві з обмеженою відповідальністю «Турбомаш» (м. Суми), яке засновано в травні 1999 року і на сьогоднішній день є одним з провідних науково-виробничих підприємств Сумської області України [33]. Підприємство займається ремонтом та модернізацією насосного і компресорного устаткування для хімічної, нафтохімічної галузі, енергетики та металургії. Дослідження методів прогнозування [34] дало змогу обрати та поєднати ті методи для здійснення прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку (ППНІР) промислового підприємства, які дозволяють на основі якісної інформації про перспективні тенденції сьогодення та кількісної їхньої оцінки формалізовано підійти до визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку та змодельовати майбутні вектори розвитку з позиції перспективності. Розроблений авторський методичний апарат ППНІР [35] передбачає складний процес побудови прогнозів, який складається з логічно-побудованих етапів. Першим кроком



здійснення ППНІР є ретроспективна та поточна оцінка діяльності підприємства, основних напрямів розвитку. Проведений коефіцієнтний аналіз фінансової звітності діяльності ТОВ «Турбомаш» в цілому свідчить про негативні зміни у діяльності підприємства.

Здійснивши оцінки внутрішнього стану підприємства з метою аргументування ППНІР наступним кроком є оцінка ринкових позицій підприємства на основі SWOT аналізу, який є одним із методів даного типу, що наочно представляє специфіку діяльності підприємства [36].

Наступним кроком оцінки підприємства є його діагностика маркетингових аспектів, а саме проведення SWOT аналізу. На основі порівняльних даних отриманих у SWOT – таблиці можна зробити наступні висновки, що сильними сторонами роботи підприємства ТОВ «Турбомаш» є якісна виготовлена продукція, сучасне обладнання та високий імідж, а найслабкішими – слабка маркетингова стратегія, повільне введення нових видів продукції та високі операційні витрати.

Наступним етапом реалізації методичного апарату ППНІР на промисловому підприємстві є трендвотчинг тенденцій [37]. Рис. 1.4 представляє етапи проведення трендвотчингового аналізу в системі ППНІР, так наступним кроком є встановлення пошукових параметрів для виокремлення тенденцій, притаманних підприємству.

ТОВ «Турбомаш» є виробничим підприємством, а так в місії підприємства основним спрямуванням виступає саме виробництво продукції. Виходячи із основних завдань, що ставить перед собою ППНІР доцільно виокремити три основні критерії, за якими буде здійснений відбір тенденцій у трендвотчинговому дослідженні, а саме:

- орієнтація на основну (виробничу) діяльність промислового підприємства;
- орієнтація на інноваційний шлях розвитку;
- орієнтація на дотримання встановлених аспектів ринкових відносин.

Наведені критерії дають змогу виокремити альтернативні варіанти тенденцій соціально-економічних процесів та явищ, що сформувалися та продовжують формуватися у суспільстві [38].



Рисунок 1.4 – Етапи проведення трендотчингового аналізу в системі ППНІР

Відповідно до авторського підходу відбір тенденцій у рамках ППНІР необхідно здійснювати за критеріями тенденційності, інноваційності та перспективності.

За результатами трендотчингового аналізу ТОВ «Турбомаш» згенеровані та відібрані за критеріями тенденційності, інноваційності та перспективності 50 перспективних тенденцій, які є базисом для подальшого аналізу та формування перспективних напрямів інноваційного розвитку (ПНІР) аналізованого промислового підприємства. Згідно із авторським підходом методичного апарату ППНІР етапом наступним після трендотчингу є кластеризація [39] перспективних тенденцій та формування ПНІР. Даний процес передбачає виконання послідовних кроків. З метою кількісної оцінки тенденцій та побудови вхідних даних для

здійснення кластерного аналізу тенденцій проведемо розрахунок швидкості поширення тенденцій, що визначається за формулою (1.1):

$$Ш = \frac{СПТ}{t} \quad (1.1)$$

де  $Ш$  – швидкість поширення тенденції, %/рік;  $СПТ$  – ступінь поширення тенденції (формула(1.2));  $t$  – період існування тенденції, роки.

$$СПТ = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta\Phi_{КПТ_i}}{ПКПТ} * 100\% \quad (1.2)$$

де  $СПТ$  – ступінь поширення тенденції, %;  $\Delta\Phi_{КПТ_i}$  – приріст фактичної кількості проявів тенденції у  $i$ -му періоді, од. проявів;  $ПКПТ$  – потенційно можлива кількість випадків поширення тенденції, од. проявів;  $i$  – порядковий номер року періоду існування тенденції;  $n$  – кількість років періоду існування тенденції.

Здійснивши розрахунок швидкостей поширення тенденцій доцільно оцінити складові факторів, що сприяють швидкості поширення тенденції, за методикою наведеною у таблиці 1.2.

Кінцеві дані згідно із оцінкою впливу складових факторів та швидкості поширення тенденцій являють собою вхідні дані для проведення кластерного аналізу перспективних тенденцій. Кластерний аналіз тенденцій проведений з метою їхнього ранжування по групам, що формуватимуть базис для ПНІР. Так як розрахунок показників, який передбачає кластерний аналіз є процесом громіздким, то доцільно застосовувати спеціальні комп'ютерні програми. Для здійснення кластерного аналізу була обрана програма «IBM SPSS Statistics 18». Метод, що був обраний для проведення кластерного аналізу – деревоподібна кластеризація; міра відстані між об'єктами – евклідова відстань; стратегія кластеризації – стратегія міжгрупових зв'язків.

Таблиця 1.2 – Фактори, що сприяють швидкості поширення тенденції

Позначення фактора	Фактор	Характеристика фактора	Позначення складової фактору	Складова фактору	Методика розрахунку складової фактору
$X_1$	Відносні переваги інновації	Ступінь переваги, який має інновація перед іншими видами продукції (товарами-аналогами)	$X_{11}$	Економічність	Ступінь економічності тенденції
			$X_{12}$	Техніко-технологічність	Ступінь техніко-технологічності тенденції
			$X_{13}$	Екологічність	Ступінь екологічності тенденції
$X_2$	Легкість втілення інновації	Ступінь легкості для розуміння, використання та пристосування до інновації.	$X_{21}$	Ступінь легкості для розуміння	Маркетингові опитування споживачів
			$X_{22}$	Ступінь легкості для використання	Дослідно-експертний аналіз
			$X_{23}$	Ступінь легкості для пристосування	Аналіз виробничого потенціалу підприємства
$X_3$	Сумісність інновації	Ступінь відповідності інновації діючій системі цінностей, минулому досвіду та потребам споживачів.	$X_{31}$	Сумісність інновації з потребами та запитамі споживачів	Маркетингові польові дослідження
			$X_{32}$	Сумісність інновації з соціальними нормами	Маркетингові кабінетні дослідження
$X_4$	Випробовність	Можливість апробації в певних обмежених масштабах	$X_{41}$	Можливість апробації на промисловому підприємстві	Аналіз виробничого потенціалу підприємства
			$X_{42}$	Можливість апробації на займаній частці ринку	Пробний маркетинг, фокус-групи споживачів
$X_5$	Комунікативність інновації	Можливість розповсюдження інновації серед інших споживачів	$X_{51}$	Можливість збільшення частки ринку	Діагностика конкурентного середовища
			$X_{52}$	Можливість збільшення попиту	Діагностика конкурентоспроможності маркетингових комунікацій

Результати кластерного аналізу згідно із розрахунками, проведеними у «IBM SPSS Statistics 18» представляють собою матрицю близькості обчислених відстаней між об'єктами за обраною методикою, таблицю кроків агломерації тобто почергових кроків об'єднання тенденцій у кластери; таблицю, що відображає приналежність

досліджуваних тенденцій у кластери та дендрограму об'єднання тенденцій у кластери (рис. 1.5).

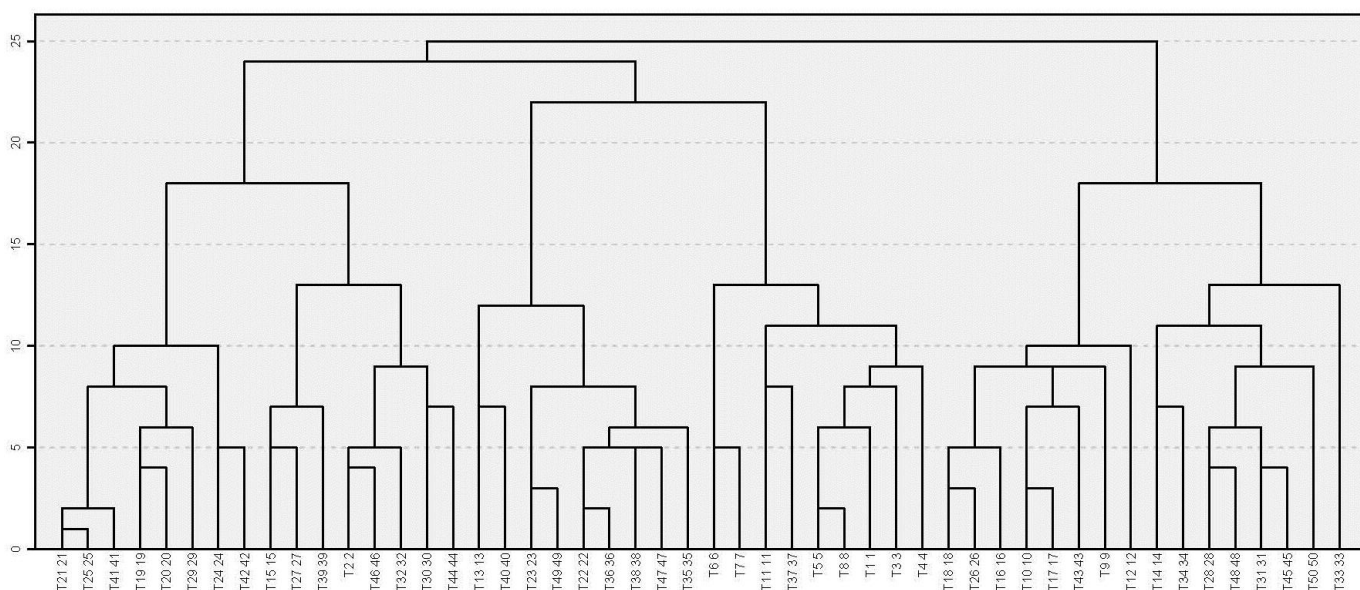


Рисунок 1.5 – Дендрограма кластеризації перспективних тенденцій  
ТОВ «Турбомаш»

За результатами кластерного аналізу зроблено висновки, що доцільним є розподіл тенденції у наступні шість кластерів, що відповідно залежать від певних складових факторів. Виходячи із специфіки тенденцій, що сформували кластер доцільним є виокремлення єдиної характеристики [40], що об'єднує подані тенденції та формування назви ПНІР.

Складові факторів, що найбільше впливають на формування кластеру відібрані за наступним критерієм: якщо значення впливу фактору на всі тенденції, що увійшли до кластеру більше середнього лежить в діапазоні від 0,5 до 1, то дана складова впливу фактору здійснює найбільший вплив на швидкість поширення сформованого ПНІР. Таблиця 1.3 представляє результати кластерного аналізу та узагальнення тенденцій у ПНІР ТОВ «Турбомаш», а саме відображає залежність тенденцій об'єднаних у кластери від факторів прискорення їх швидкості.

Таблиця 1.3 – Інтерпретація даних кластерного аналізу. Формування ПНІР

Кластер	Позначення тенденцій, що увійшли у кластер	Узагальнена назва ПНІР	Фактори, що здійснюють найбільший вплив на швидкість поширення ПНІР
1	T <sub>1</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub> , T <sub>6</sub> , T <sub>7</sub> , T <sub>8</sub> , T <sub>11</sub> , T <sub>37</sub>	Виробництво нових видів продукції та її комплектуючих	X <sub>11</sub> , X <sub>12</sub> , X <sub>22</sub> , X <sub>51</sub>
2	T <sub>2</sub> , T <sub>15</sub> , T <sub>27</sub> , T <sub>30</sub> , T <sub>32</sub> , T <sub>39</sub> , T <sub>44</sub> , T <sub>46</sub>	Технічні зміни з метою екологізації	X <sub>12</sub> , X <sub>13</sub> , X <sub>21</sub> , X <sub>32</sub> , X <sub>42</sub>
3	T <sub>9</sub> , T <sub>10</sub> , T <sub>12</sub> , T <sub>16</sub> , T <sub>17</sub> , T <sub>18</sub> , T <sub>26</sub> , T <sub>43</sub>	Технічні зміни в ергономічних характеристиках	X <sub>21</sub> , X <sub>31</sub> , X <sub>32</sub> , X <sub>51</sub> , X <sub>52</sub>
4	T <sub>13</sub> , T <sub>22</sub> , T <sub>23</sub> , T <sub>35</sub> , T <sub>36</sub> , T <sub>38</sub> , T <sub>40</sub> , T <sub>47</sub> , T <sub>49</sub>	Технічне переоснащення внутрішніх механізмів продукції	X <sub>11</sub> , X <sub>12</sub> , X <sub>23</sub> , X <sub>41</sub>
5	T <sub>14</sub> , T <sub>28</sub> , T <sub>31</sub> , T <sub>33</sub> , T <sub>34</sub> , T <sub>45</sub> , T <sub>48</sub> , T <sub>50</sub>	Застосування нових матеріалів	X <sub>21</sub> , X <sub>22</sub> , X <sub>51</sub> , X <sub>52</sub>
6	T <sub>19</sub> , T <sub>20</sub> , T <sub>21</sub> , T <sub>24</sub> , T <sub>25</sub> , T <sub>29</sub> , T <sub>41</sub> , T <sub>42</sub>	Удосконалення технологій виробництва та підвищення стандартів якості ( у т.ч. за рахунок уніфікації)	X <sub>12</sub> , X <sub>21</sub> , X <sub>32</sub> , X <sub>41</sub>

Примітка: T<sub>1</sub> – T<sub>50</sub> – перспективні тенденції ТОВ «Турбомаш» відібрані на основі трендвотчингу; X<sub>11</sub>, X<sub>12</sub>, X<sub>13</sub>, X<sub>21</sub>, ..., X<sub>52</sub> – відносні оцінки значень складових факторів, що сприяють швидкості поширення

На основі наведених кластерів тенденцій, що сформували ПНІР ТОВ «Турбомаш» наступним етапом здійснення прогнозування є розробка їхніх економіко-математичних моделей. Моделювання було проведено в середовищі MS Excel (шлях: Дані/Аналіз даних/Регресія), де були виявлені залежності швидкості поширення тенденцій, що увійшли в ПНІР від складових факторів, що здійснюють найбільший вплив, для кожного ПНІР відповідно. Згідно із отриманими коефіцієнтами побудовані наступні моделі:

ППНІР<sub>1</sub> – «Виробництво нових видів продукції та її комплектуючих»:

$$Ш_1 = 0,077 + 0,234 \cdot X_{11} + 0,125 \cdot X_{12} - 0,152 \cdot X_{22} - 0,241 \cdot X_{51};$$

ППНІР<sub>2</sub> – «Технічні зміни з метою екологізації»:

$$Ш_2 = 0,938 - 0,145 \cdot X_{12} - 0,398 \cdot X_{13} + 0,073 \cdot X_{21} - 0,376 \cdot X_{32} - 0,149 \cdot X_{42};$$

ППНІР<sub>3</sub> – «Технічні зміни в ергономічних характеристиках»:

$$Ш_3 = 0,661 - 0,354 \cdot X_{21} + 0,014 \cdot X_{31} - 0,159 \cdot X_{32} - 0,186 \cdot X_{51} + 0,039 \cdot X_{52};$$

ППНІР<sub>4</sub> – «Технічне переоснащення внутрішніх механізмів продукції»:

$$Ш_4 = 0,178 + 0,104 \cdot X_{11} - 0,27 \cdot X_{12} + 0,198 \cdot X_{23} - 0,155 \cdot X_{41};$$

ППНІР<sub>5</sub> – «Застосування нових матеріалів»:

$$Ш_5 = 0,243 + 0,055 \cdot X_{21} + 0,039 \cdot X_{22} - 0,159 \cdot X_{51} - 0,11 \cdot X_{52};$$

ППНІР<sub>6</sub> – «Удосконалення технологій виробництва та підвищення стандартів якості (у т.ч. за рахунок уніфікації)»:

$$Ш_6 = 0,214 - 0,066 \cdot X_{12} - 0,061 \cdot X_{21} - 0,011 \cdot X_{32} + 0,065 \cdot X_{41};$$

де  $Ш_1, Ш_2, Ш_3, Ш_4, Ш_5, Ш_6$  – швидкість поширення ПНІР<sub>1</sub>, ПНІР<sub>2</sub>, ПНІР<sub>3</sub>, ПНІР<sub>4</sub>, ПНІР<sub>5</sub>, ПНІР<sub>6</sub> відповідно, що відображає ступінь впровадження тенденцій ПНІР у потенційних споживачів;

$X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{21}, \dots, X_{52}$  – відносні оцінки значень складових факторів, що сприяють швидкості поширення.

Згідно із основними кроками перевірки моделей на значущість та адекватність та обчислення точності моделей, вони були проаналізовані за наступними показниками: коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ), умовна дисперсія залежної змінної ( $\sigma^2$ ), практичне значення статистики Фішера ( $F_{pr}$ ) та значимість коефіцієнтів моделей за  $t$ -критерієм Ст'юдента.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження для ТОВ «Турбомаш» побудовано шість кластерів перспективних тенденцій та сформовано ПНІР аналізованого промислового підприємства: виробництво нових видів продукції та її комплектуючих, технічні зміни з метою екологізації, технічні зміни в ергономічних характеристиках, технічне переоснащення внутрішніх механізмів продукції, застосування нових матеріалів, удосконалення технологій виробництва та підвищення стандартів якості (у т.ч. за рахунок уніфікації). З метою прогнозування швидкостей поширення наведених ПНІР побудовані багатофакторні регресійні моделі в середовищі *MS Excel*. В результаті перевірки отриманих моделей та їхніх коефіцієнтів на точність, значущість, адекватність та відповідність реальним об'єктам виникає можливість побудови прогнозу інноваційних проектів.

## 1.4 Узагальнення підходів до стратегічного управління розвитком підприємства

Невід’ємною складовою будь-якого процесу управління є вибір підходу до даного процесу. Не виключенням є і стратегічне управління розвитком підприємства. За результатами опрацювання існуючих публікацій, нами виокремлено основні підходи, що подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Підходи до стратегічного управління розвитком підприємства

Підхід	Сутність
Системний	Підприємство розглядається як сукупність взаємозалежних елементів (підсистем), що використовують ресурси і діють на єдиний результат в умовах зовнішнього середовища. Системне мислення є основою всього управління і доводить що ціле може бути більшим ніж сума його частин
Процесний	Управління полягає в визначенні процесів, необхідних для досягнення цілі та виконанні послідовних етапів. Три головні елементи даного підходу: основні завдання діяльності, найбільш істотні елементи, послідовність основних дій. На кожному рівні управління існують свої стратегії, які узгоджуються з вищим рівнем
Функціональний	Передбачає виконання взаємопов’язаних дій, встановлення того, що робити, які функції виконувати
Маркетинговий	Поєднання інтересів підприємства та його контрагентів і споживачів під час пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища Дві головні функції – збір інформації для вибору вектору розвитку та реалізація стратегії на засадах маркетингу
Вартісно-орієнтований	Зосередження зусиль на збільшенні вартості компанії, підвищенні рівня її капіталізації за рахунок створення та розвитку нематеріальної складової
Цільовий підхід, базується на передбаченні майбутнього	Визначення довгострокових цілей та робота на перспективу за межами існуючих ринків (сегментів, галузей). Створення нових товарів, ринків, де ще немає конкурентів. Поєднання принципів унікальності та меншої вартості (стратегія «Блакитних океанів»). Акцент на «підрівні» інновації, які задовольняють потреби, що раніше не існували.
Організаційний	Передбачає управління координацією діяльності людей на підприємстві



1	2
Поведінковий	Врахування поведінкових особливостей персоналу, їх міжособові стосунки (внутрішній маркетинг) – особливо актуально для сфери послуг
Інтелектуальний	Основний акцент в управлінні робиться на створення та управління знаннями індивідуумів (навички, кваліфікація персоналу, інноваційні підходи), їх інтелектуальний розвиток, підтримку креативних працівників та створення належних для них умов праці
Ресурсний	Конкурентні переваги досягаються за рахунок унікальності власних ресурсів та здатностей їх використовувати. Стратегія будується спираючись на ті ресурси, що є в наявності у підприємства
Ситуаційний	Прийняття управлінських рішень в залежності від ситуації, що склалась на сьогодні під дією зовнішнього середовища. Головна увага приділяється розвитку гнучкості та швидкому реагуванню
Підхід «мікростратегій»	Виконання послідовних кроків і досягнення короткострокових цілей один за одним, що дає можливість корегувати намічений курс в залежності від змін в зовнішньому середовищі

Таким чином наведено результати узагальнення підходів до стратегічного управління розвитком підприємства.

## 2 МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

### 2.1 Маркетинг знань як інструмент формування інноваційної культури суспільства

У постіндустріальній економіці серед факторів, що забезпечують високу конкурентоспроможність і економічне зростання як окремих організацій, так і держав у цілому все більшу роль відіграє їх інтелектуальний капітал. Одним з основних його елементів є інноваційна культура, яка розглядається як соціокультурний механізм регулювання інноваційної поведінки людини, як одна з головних складових інноваційно-сприятливого середовища. Створення такого середовища на національному рівні є одним з головних завдань державної інноваційної політики, серед завдань якої є формування і розвиток інноваційної культури суспільства.

Серед інструментів формування інноваційної культури суспільства слід виділити маркетинг знань [41]. Маркетинг знань авторами визначається як вид маркетингу й, одночасно, концепція ринково-орієнтованої діяльності, що стосується орієнтування системи продукування знань на найбільш перспективні їх види, комерціалізації знань, або іншого їх використання. Одним з його завдань є поширення серед цільових аудиторій (споживачів знань), а також широких верств населення ідеї, що знання є основою стійкого соціо-еколого-економічного розвитку, забезпечення добробуту кожного окремого індивідуума, родини, колективу, держави в цілому, формування знаннеорієнтованої інноваційної культури.

Розглянемо особливості застосування маркетингу знань стосовно формування основних складових інноваційної культури суспільства: *інноваційної*, яка відповідає за розроблення нових типів інноваційної поведінки, що створені всередині суспільства чи привнесені зовні; *селекційної*, яка відповідає за відбір новостворених чи запозичених моделей інноваційної поведінки, що відповідають потребам суспільства на певних етапах його розвитку; *трансляційної*, яка відповідає за

передачу з минулого і сьогодення у майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, що пройшли апробацію і ввійшли до системи цінностей суспільства [42].

Україні доцільно використовувати світовий досвід формування інноваційної культури. Так у практиці країн лідерів економічного зростання всіляко пропагуються і поширюються, переважно методами і інструментами маркетингу, ідеї, що завдяки інноваційній діяльності, яка базується на інтелекті, знаннях, креативності можна досягти успіху у житті (стати багатим і знаменитим), дати поштовх розвитку цілих галузей і країн. Зокрема, приклади Г. Форда, І. Сікорського, С. Джобса, Б. Гейтса, Л.К. Ю, які продукували і впроваджували інновації у різних видах людської діяльності, подаються як такі, що гідні наслідування. Відповідно, стимулюється бажання їх наслідувати і формується толерантне ставлення до успіху інноваторів.

Вивчається зарубіжний досвід і запозичені кращі типи інноваційної поведінки творчо вбудовуються у практику діяльності, наприклад, соціалістичне змагання інноваторів часів СРСР, хоча і в дещо інших формах, впроваджено у практику діяльності японських компаній. Для цього використовується банчмаркетинг знань [43], який передбачає визначення кращих на ринку зразків і моделей інноваційної поведінки і формування відповідно до цього системи ринково-орієнтованого управління процесами їх вивчення, адаптації і застосування на рівні організації, населеного пункту, регіону, держави й т.п. Аналогічні підходи застосовуються для запозичення і впровадження кращих зразків системи продукування і поширення нових знань, зокрема у сфері освіти, науки, знаннеорієнтованих галузей економіки, соціальної сфери, побуту тощо, які можуть бути покладені в основу нових продуктів, технологій, методів управління.

З наведених прикладів слідує, що маркетинг знань відіграє важливу роль при формуванні орієнтованої на знання інноваційної культури, яка забезпечує сприйняття людьми й організаціями інновацій, визначає їхню готовність і можливість створювати, підтримувати й використовувати інновації, що базуються на інтелекті й знаннях. У цьому контексті він відіграє важливу роль підтримання на найвищому рівні актуальності знань і відповідної зорієнтованості стереотипів

інноваційної поведінки, оскільки його інструментарій використовується для визначення (прогнозування) перспективних напрямків появи нових і розвитку існуючих знань, що враховується при обґрунтуванні вибору найбільш ефективних, з огляду на наявний потенціал і зовнішні умови, з урахуванням перспектив їх розвитку, стратегій інноваційного розвитку національних економік і їх елементів (підприємств та установ). Особливо актуальним це є для умов 4-ї промислової революції, що фактично вже розпочалася [44], оскільки прогнозоване різке прискорення технологічних змін вимагатиме постійних змін напрямків і сфер людської діяльності і відповідного перенавчання, готовності сприймати, впроваджувати і використовувати інновації. Маркетинг знань дозволить окреслити тенденції цих змін і діяти на випередження, у т.ч. при формуванні, відборі і передачі нових стереотипів інноваційної поведінки, що закладають підвалини інноваційної культури.

## **2.2 Формування інноваційної культури на шляху регіонального розвитку: інноваційні технології в публічному управлінні**

Розвиток регіону залежить від багатьох факторів, як внутрішніх так і зовнішніх. До них належать зовнішня та внутрішня політика держави, особливості самого регіону, його теперішні позиції, рівень управлінського апарату та багато інших. Однак, як відомо, завдання регіонального розвитку покладено саме на функції управлінців в публічному секторі, які через процеси заохочення працівників та представників широкої громадськості і окремих організацій працюють разом для досягнення результатів. І кінцевий результат буде залежати від того, які інструменти, засоби та підходи будо задіяно у процесі управління. Саме тому процес публічного управління потребує постійного перегляду та аналізу технологій, що в ньому застосовуються і їх вдосконаленню за рахунок використання існуючих інновацій та розробки власних. Тобто регіональний розвиток на сьогодні потребує

формування певної інноваційної культури в управлінському секторі за рахунок використання різного роду інновацій.

Аналіз існуючих напрацювань в сфері публічного управління дозволив виокремити найбільш поширені в світі інноваційні технології, які можна застосовувати в публічному секторі України для підвищення рівня регіонального розвитку.

**1. Інновації в співробітництві.** Так як однією з головних задач управлінців є залучення широкої громадськості до співпраці, то цей різновид інновацій є на сьогодні переважаючим. Особливо його роль посилюється в умовах теперішніх реформ з децентралізації влади.

Отже, інновації в співробітництві передбачають виокремлення наступних підвидів:

*1. Співробітництво з населенням регіону.* В даному питанні головним є перехід на нову концепцію управління, де громадянин – це клієнт публічних послуг та зацікавлена особа. Адже, саме громадянин є основним платником податків, замовником та користувачем публічних послуг. По суті, дана концепція є маркетинговою, адже передбачає виявлення потреб та запитів клієнтів і їх задоволення.

В цілому виділяють наступні форми участі населення в процесі надання публічних послуг:

– інформування – передбачає надання населенню органами публічного управління інформації про свою діяльність. Окрім того, інформування може водночас бути використаним і для збирання зворотної реакції, особливо якщо це реалізується через сучасні Інтернет-засоби комунікацій (соціальні мережи, форуми і т.п.). Наприклад, повідомило управління освіти на своїй сторінці в соціальній мережі інформацію стосовно ключових аспектів реалізації академічної реформи, і тут же можна відслідковувати коментарі громадян і формувати їх думки.

– консультування – передбачає надання консультаційних послуг як допоміжних до основних. Тобто, по суті такі консультації є підкріпленням основної публічної послуги (як у випадку з трьома рівнями представлення товару: товар за

здумом, у реальному виконанні та з підкріпленням).

- залучення – зазвичай одним з головних засобів залучення є проведення голосування, в результаті якого населення обирає собі представників у гілках влади.

- співпраця – активна участь населення в генерації ідей та реалізації спільних проектів. Наприклад, в м. Суми цього року було виділено 5 млн. грн. на реалізацію громадського бюджету. Тобто, всі бажаючі можуть запропонувати власний проект в сфері публічних послуг та отримати для його реалізації кошти з бюджету.

- розширення повноважень для реалізації прав – тобто, якщо говорити термінами зі сфери послуг в цілому, то даний процес передбачає самообслуговування. Прикладом може бути сучасна реформа в житлово-комунальному господарстві, коли надання послуг обслуговуючих комунальних організацій переходить до завдань самих мешканців будинків через механізми створення об'єднань співвласників, найму управлінської компанії і т.п.

Важливим в сфері співпраці з населенням є розвиток такого напрямку як сітізенсорсинг (походить від напрямку краудсорсинг). Даний напрям передбачає залучення до розв'язання певних завдань за допомогою новітніх комунікаційних технологій значної кількості осіб, які не пов'язані жодною системою. В якості прикладів, що використовуються в українських регіонах можуть слугувати масові «суботники». Однак не ті, що є примусовими, а ті, на які населення з власної ініціативи об'єднується для спільного прибирання територій. Важливим звичайно в цьому аспекті є напрацювання системи мотивації та самомотивації громадян. Для цього ще з рівня дошкільної та шкільної освіти потрібно навчати їх основам публічного управління (через проведення факультативів, екскурсій до органів влади, конкурсів і т.п.) і пояснювати їх роль в даному процесі.

*2. Співробітництво з підприємствами.* В даному напрямі передбачається активне залучення приватних підприємств в сферу надання публічних послуг. В більшій мірі це стосується малого та середнього бізнесу, який на жаль, в нашій країні не виступає в ролі ключового наповнювача бюджету (як це притаманно економічно розвинутих країнам). Таке залучення може відбуватись декількома шляхами:

– безпосереднє делегування повноважень приватним компаніям в сфері надання комунальних послуг – наприклад, реалізація пасажироперевезення в багатьох регіонах України відбувається приватними підприємцями, а не комунальним транспортом. Така ж ситуація і з вивозом та утилізацією твердих побутових відходів.

– залучення малих та середніх підприємств через систему надання грантів чи контрактів для вирішення проблем регіону. Прикладом може бути програма США «Програма Інноваційних досліджень у малому бізнесі», згідно якої щороку бізнес має змогу долучитись до вирішення регіональних проблем шляхом участі в конкурсному відборі інноваційних проектів.

*3. Співробітництво з вищими навчальними закладами.* Такий напрям співробітництва вже давно добре себе зарекомендував в багатьох країнах світу. Чого лише варта «Силіконова долина» в США, яка було створена на базі одного з університетів. В цілому для нашої країни характерними можуть бути наступні форми співробітництва:

– навчання та підвищення кваліфікації, як держслужбовців та і викладачів вишів. Наприклад, в рамках виконання проекту «Мережа освітніх центрів з використання сучасних технологій управління для підвищення кваліфікації державних службовців», що реалізувався за підтримки міжнародної організації Темпус в Сумському державному університеті було створено сучасний освітній центр, в рамках якого держслужбовці можуть проходити курси підвищення кваліфікації.

– організація спільних проектів – прикладом може бути запрошення викладачів до складання стратегічних планів розвитку регіону. Або навпаки, залучення управлінців з публічного сектору до реалізації проектів, що згенеровані в рамках університетської діяльності.

– залучення талановитої молоді – такий процес може відбуватись шляхом проходження практики студентів у стінах адміністрацій, шляхом залучення молоді до складання проектів та програм розвитку регіону і т.п.

4. *Співробітництво з некомерційними недержавними організаціями (громадськими організаціями).* В багатьох розвинених країнах світу така форма співпраці допомагає у вирішенні багатьох питань регіону. Тому не виключенням має стати Україна. Прикладом використання такої інновації в Сумському регіоні може бути конкурс проектів громадських організацій, який проводився навесні поточного року Управлінням молоді та спорту. В рамках конкурсу всі бажаючі громадські молодіжні організації мали змогу запропонувати власний погляд на реалізацію публічних послуг в молодіжній сфері через презентацію інноваційного проекту. Переможці конкурсу отримали фінансову допомогу у вигляді бюджетних коштів.

5. *Співробітництво з засобами масової інформації.* На сьогодні регіональні органи управління звикли реалізовувати свою інформаційну функцію в більшій мірі через комунальні ЗМІ, хоча більшу аудиторію мають саме приватні. Тому доцільним є їх активне використання для впровадження різних форм співробітництва з широким загалом. Головними завдання в даному випадку будуть:

- інформування про діяльність публічної сфери;
- анонсування різних заходів та подій;
- збір інформації (постійний моніторинг інформації у ЗМІ з метою формування існуючої реальної ситуації в регіоні);
- імідж-бїлдїнг.

**2. Інновації в підходах до управління.** Вже давно в нашій країні говорять про застарїлі підходи до публічного управління та адміністрування. І для активного розвитку регіонів необхідна не лише реформа децентралїзації, але й розуміння того, що вона призведе до зміни в підходах та інструментах управління.

Найбільш ефективним напрямом в цьому питанні є перехід на проектне управління, яке вже давно впроваджується в діяльність вітчизняних підприємств та організацій, однак майже не відображене в діяльності публічного сектору. Головними особливостями та характерними рисами такого підходу є:

- проект на відміну від поточної діяльності має початок та кінець. Тобто це такий собі план діяльності, який обмежений у часі і має чїткі завдання та конкретний результат;



- головними ресурсами проекту є люди, час та гроші. Саме їх розподіл та планування є завданням проектом;
- важливою умовою в управлінні проектами є формування критеріїв оцінювання – вони повинні бути кількісно та чітко вираженими;
- використання всіх технологій проектного управління (тайм-менджмент, тім-білдінг, проектне лідерство, мотивація команди і т.п.) в державному секторі;
- важливим є формування системи заохочення та покарання, як колективного так і індивідуального.

Частіш за все використання проектного підходу в сфері публічного управління та адміністрування в нашій країні відбувається в межах реалізації міжнародних проектів або грантів. Це пов'язано з тим, що майже всі розвинені країни світу вже давно перейшли на такий спосіб ведення державної чи регіональної політики і тому вимагають в межах спільних проектів його реалізації. Так, наприклад проект "Реформування місцевих бюджетів в Україні", що відбувався за фінансової підтримки міжнародного донору UCAN у 2006-2007 рр. передбачав перехід на програмно-цільове бюджетування, тобто бюджетування конкретних програм та проектів а не статей витрат.

**3. Інновації в технологіях управління.** На сьогодні найбільш поширеною технологією в будь-якій сфері є можливості Інтернет мережі. Не виключення є і сфера публічного управління та адміністрування. І в даному аспекті мова йде про впровадження електронного врядування. В цілому дана технологія передбачає ряд почергових завдань, які можуть бути реалізовані в межах її застосування [45, 46]:

- використання органами влади можливостей мережі Інтернет (веб-сайти адміністрацій, сторінки в соціальних мережах і т.п.);
- надання інформації з можливістю пошуку за базами даних і службою відповідей на посилення електронною поштою;
- надання органами влади інтерактивних послуг, які дозволяють громадянам, зайшовши на відповідний офіційний веб-сайт, заповнити різноманітні форми, бланки, ставити запитання, призначати зустрічі, шукати роботу тощо;

- можливість отримання адміністративних послуг через Інтернет: отримання ліцензій, дозволів, подання податкових декларацій, сплата штрафів, звернення за соціальними пільгами тощо. Це, у свою чергу, вимагає підвищення безпеки інфраструктури “е-урядування”, що можна, як правило, досягти шляхом застосування електронних підписів і сертифікатів, а також смарт-карт;

- органи влади можуть створювати спеціальні веб-портали, які б дозволили громадянам переходити від однієї служби до іншої без необхідності знову посвідчувати свою особу;

- електронне голосування (проведення електронних виборів, опитування населення та виявлення громадської думки).

Яскравим прикладом впровадження технології електронного врядування є Грузія. Так, наприклад, за попереднім записом на сайті Міністерства юстиції приблизно за 15 хвилин можна оформити будь-який документ – від реєстрації дитини до візи для іноземця, виду на проживання, акту на землю тощо. Такі інновації дозволили Грузії вийти на передові місця в світових рейтингах за реєстрацією власності та видачою офіційних документів, ефективністю обслуговування відвідувачів, дозволами на будівництво, початком та веденням бізнесу, а також захистом інвесторів.

В певній мірі в Україні також є приклади використання сучасних електронних технологій в сфері надання публічних послуг. Наприклад, пенсійний калькулятор та отримання виписки із системи персоніфікованого обліку пенсіонерів, електронні торги, електронне подання заяви на вступ до вищого навчального закладу та реєстрація для участі в зовнішньому незалежному оцінюванні, резервування та придбання квитків на потяг, електронні он-лайн приймальні різних посадовців і т.п.

**4. Інновації в інструментах управління.** Як вже зазначалось раніше сьогоднішня регіональна політика потребує переходу на маркетингову концепцію управління. І це впливає не лише на розуміння сутність громадянина як клієнта публічних послуг, але й розкриває можливості для застосування маркетингових інструментів на регіональному рівні. Від так, можна активно застосовувати маркетингові комунікаційні засоби (реклама, стимулювання, імідж-білдінг, засоби

партизанського маркетингу і т.п.) для просування регіону як всередині так і зовні.

Головними задачами в межах цього можуть бути:

- залучення інвестицій;
- поява нових підприємств;
- формування позитивної думки у широкого загалу;
- недопущення відтоку робочої сили;
- вирішення соціальних проблем (алкоголізм, наркоманія і т.п.);
- розвиток туризму (територіальний маркетинг).

Слід зазначити, що досить корисним в даному напрямі може бути використання засад бенчмаркінгу в публічній сфері. При цьому варіанти можна шукати не лише у регіонів-лідерів, але й серед інших об'єктів – підприємств, громадських організацій і т.п.

**5. Спрощуючі інновації.** Сучасний рівень бюрократії, який притаманний майже кожному регіону країни не дозволяє їм активно розвиватись. Тому одним з різновидів інновацій в сфері публічного управління та адміністрування мають стати адміністративні спрощення, які передбачають:

- скорочення кількості інстанцій, які залучені до надання адміністративної послуги;
- скорочення кількості документів, які необхідно подати для початку провадження у справі;
- застосування принципу єдиного вікна (всі органи, що надають публічні послуги мають доступ до бази даних);
- скорочення термінів надання послуги;
- забезпечення виконавців необхідними інформаційно-комунікативними технологіями з відповідним програмним забезпеченням;
- упровадження зручних форм (анкет) для звернення за адміністративною послугою.

Звичайно такі спрощення призводять до скорочення персоналу в публічному секторі. Так, наприклад, штат мерії Нью-Йорка складає близько 50 осіб, а мерії

Києва – біля 2000 осіб. При цьому бюджет Нью-Йорка приблизно в два рази більше бюджету всієї України і в 60 разів більше бюджету м. Київ.

**6. Соціально-етичні інновації.** Важливим аспектом в сфері регіонального управління є планування довгострокового розвитку, який дозволить отримувати результати і задовольняти потреби майбутніх поколінь. Саме тому управлінці в публічному секторі повинні при плануванні та реалізації своєї діяльності враховувати наслідки своїх дій для майбутніх поколінь. Прикладом таких соціально-етичних інновацій є «зелені державні закупівлі», за допомогою яких влада прагне закуповувати товари, роботи та послуги зі зниженим впливом на навколишнє природне середовище протягом усього їхнього життєвого циклу порівняно з товарами, послугами та роботами з аналогічним функціональним призначенням, що могли б бути закуплені.

Отже, розглянуте вище дозволяє зробити висновок про те, що для активного розвитку регіону необхідно перетворення системи управління регіоном у такий формат, який б дозволив зі значним рівнем гнучкості та динамізму підлаштовуватись під дію макрофакторів та формувати власні чинники впливу на оточуюче середовище.

## **3 НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ ЯК РЕСУРСНА БАЗА ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **3.1 Проблеми і перспективи використання знань як конкурентної переваги організації**

В останні десятиліття економічне зростання провідних країн світу відбувається на базі інформації і знань, що втілені у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління на усіх стадіях виробництва та збуту. Саме за рахунок генерування та комерціалізації знань формуються і посилюються конкурентні переваги як окремих підприємств і установ, так і національних економік країн - лідерів економічного зростання.

Враховуючи наявні тенденції у зміні умов економіко-політичного простору України та довкола неї, які лише посилюватимуться в майбутньому, для вітчизняних товаровиробників актуальною стає швидка та ефективна переорієнтація на нові висококонкурентні ринки збуту на яких доведеться працювати за прийнятними на них правилами.

Але для цього необхідні якісно-нові рішення та підходи, які ґрунтуються на ефективному використанні знання та інновацій у виробничо-збутових процесах та управлінні підприємствами у цілому. Таким чином, проблема набуття і посилення вітчизняними підприємствами виключних конкурентних переваг за рахунок генерування і використання знань в умовах переорієнтації на нові ринки збуту є актуальним та вимагає детального розгляду та дослідження.

Фундаментальні засади формування та розвитку економіки знань висвітлено у роботах: П. Друкера [47], Ф. Махлупа [48], Т. Сакаїї [49], Е. Тоффлера [50] та інших

Підходи до управління знаннями в організації у т.ч. їх генеруванням, накопиченням, використанням (комерціалізацією) розкрито у працях: Т. Девенпорта [51], Л. Пруссака [51], К.-Е. Свейби [52], Б. Мільнера [53] та інших.

Питання формування конкурентних переваг підприємств та установ на базі знань досліджено у роботах: І. Нонаки [54], К. Майєра [55], Р. Лубіта [56], С. Еріксона, Х. Ротберга [57]. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, що присвячені розбудові економіки знань, управлінню знаннями на підприємствах та установах, формуванню їх конкурентних переваг та забезпеченню їх конкурентоспроможності у сучасних умовах тощо, багато питань залишаються невирішеними та потребують подальшого дослідження. Серед них – визначення ролі знань як ключового фактора у набутті конкурентних переваг підприємствами та установами задля їх стабільного та ефективного розвитку у перспективі.

Аналіз і узагальнення теоретичних напрацювань науковців у галузі економіки знань (Е. Брукінг [58], Д. Бел [59], Е. Тофлер [50], В. Іноземцев [60]) свідчить, що знання є елементом інтелектуального капіталу підприємства чи установи (далі організації).

Так, зокрема, Е. Брукінг визначає інтелектуальний капітал, як нематеріальний актив, до складу якого входять знання, творчі здібності людей, їх професійні навички (людські активи), інтелектуальна власність, інфраструктурні активи та інше [58]. В.Л. Іноземцев під інтелектуальним капіталом розуміє сукупність інформації, знань, які відіграють роль «колективного мозку», що накопичує інформацію, яка пов'язана із повсякденними знаннями та навичками працівників, їхнім досвідом, спілкуванням між ними, а також імідж підприємства, та організаційну структуру [60].

У роботах Ю. Шипуліної, С. Ілляшенка [61], О. Савчука [62], В. Калишенко [17], Л. Мартюшевої [63] показано, що інтелектуальний капітал, у свою чергу, є підсистемою потенціалу інноваційного розвитку організації.

Так, у [61] зазначено, що «потенціал інноваційного розвитку – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів та здатності до їх реалізації, які визначають спроможність господарюючого суб'єкта приводити у відповідність до зовнішніх внутрішні можливості розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей».

З цього слідує, що знання має дуальну природу: з одного боку – вони є важливим інтелектуальним ресурсом (інтелектуальним активом) організації, з

іншого боку – вони надають можливість реалізувати повною мірою потенціал інноваційного розвитку організації.

На рис. 3.1 показано співвідношення потенціалу інноваційного розвитку, інтелектуального капіталу та знань організації.



Рисунок 3.1 – Місце знань у інтелектуальному капіталі та потенціалі інноваційного розвитку організації (авторська розробка)

У загальному випадку в інтелектуальному капіталі виділяють складові [64]:

- Людський – до нього, як правило, входять знання, культура праці, особистий досвід, креативність працівників, ноу-хау та інше;
- Організаційний – представлений патентами, ліцензіями, товарними знаками, корпоративною культурою, організаційною структурою та ін.;
- Споживчий (інтерфейсний) – зв'язки із контактними аудиторіями, до яких входять постачальники, споживачі, фінансові установи.

Очевидно, що знання є тим компонентом, який міститься у всіх складових інтелектуального капіталу, виступаючи тим елементом, який за своєю природою відповідає на питання: *ЯК зробити необхідне?*

Так, в людському елементі знання характеризують можливість людини якісно і творчо виконувати свою роботу необхідним чином, саме так, як цього вимагає технологія виробничого процесу або надання послуг.

Організаційна складова інтелектуального капіталу також містить у собі знання, адже патенти, ліцензії – це явні знання, – задокументований,

формалізований результат розумової діяльності. Знання також мають свій прояв і в *споживчій підсистемі* інтелектуального капіталу. Так зв'язки із контактними аудиторіями завжди вимагають знань, які пояснюють правила побудови чи підтримки цих зв'язків.

П.Друкер зазначав [47], що «знання» є єдиною конкурентною перевагою в умовах нестабільності.

Наявні статистичні дані яскраво характеризують світові тенденції щодо використання інтелектуального капіталу і знань як його елементу за останні 10 років. На рисунках 3.2-3.5 наведені результати досліджень Світового банку про глобальні тенденції щодо використання інтелектуального капіталу [65].

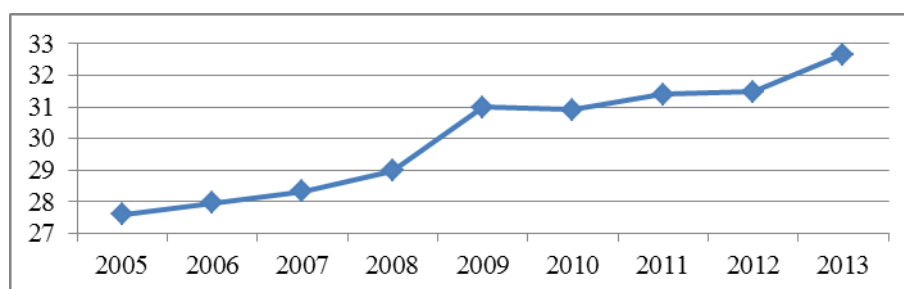


Рисунок 3.2 – Частка надання інформаційно-комунікаційних послуг у загальному обсязі надання послуг, % (Джерело: складено авторами за даними [65])

Подібні тенденції можуть свідчити про зростання купівлі-продажу інформації і знань як товару, що необхідний для функціонування в сучасному глобалізованому економічному середовищі.

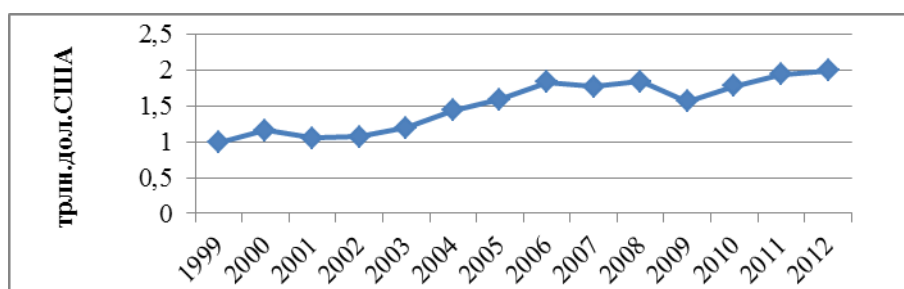


Рисунок 3.3 – Об'єм експорту високотехнологічних товарів, дол. США (Джерело: складено авторами за даними [65])



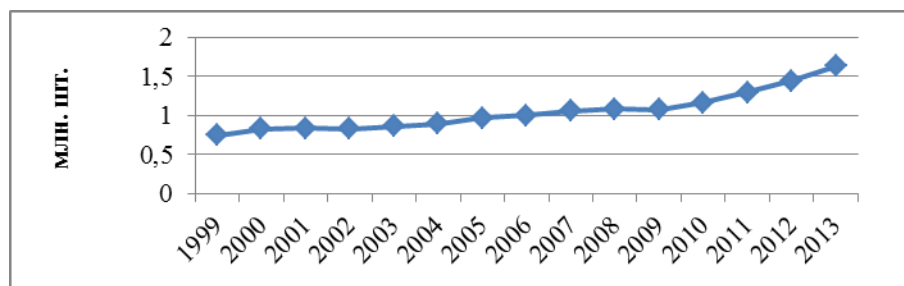


Рисунок 3.4 – Кількість поданих заявок на патентування, млн.шт. (Джерело: складено авторами за даними [65])

Рис. 3.3 та 3.4 характеризують бурхливий розвиток інноваційних розробок (конструкцій і технологій) у рамках п'ятого технологічного укладу, які знайшли своє місце у виробничій сфері шляхом комерціалізації.

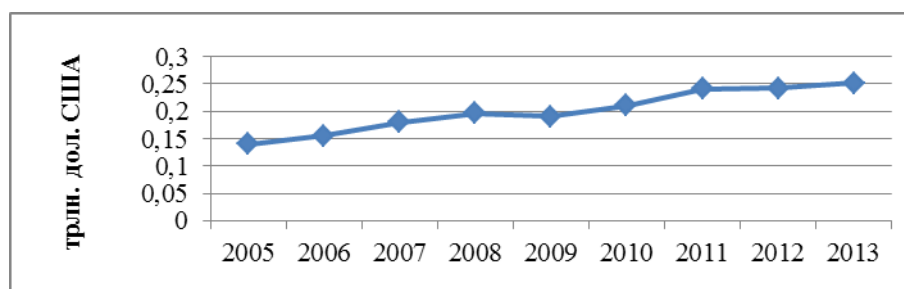


Рисунок 3.5 – Надходження від використання інтелектуальної власності, дол.США (Джерело: складено авторами за даними [65])

Рис. 3.5 свідчить про успішну комерціалізацію технологій і наочно показує, що знання як інтелектуальний актив є ефективним джерелом зростання доходності бізнесу.

Прямо характеризують роль знань у різних видах людської діяльності, у т.ч. бізнесової дані Internet Live Stats щодо кількості користувачів Інтернет та кількості веб-сайтів (рис.3.6) [66]. Вони свідчать про використання мережі Інтернет не тільки для особистих розваг людей, але й для ведення бізнесу, зокрема за допомогою створення організаціями своїх веб-представництв у Інтернет, надання високоінтелектуальних послуг, консультацій, продаж товарів через мережу і т.п.

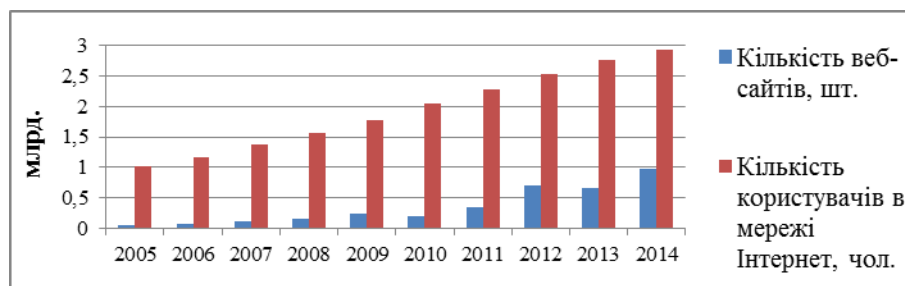


Рисунок 3.6 – Кількість веб-сайтів та користувачів в мережі Інтернет  
(Джерело: складено авторами за даними [66])

Очевидно, що наведені на рис.3.2-3.6 статистичні дані показують, що однією з характерних рис сучасного економічного розвитку є використання знань, як елементу інтелектуального капіталу на всіх рівнях економіки, в усіх галузях матеріального виробництва та надання послуг.

Далі розглянемо роль і місце знань у забезпеченні економічного зростання України, яка, як свідчать події останніх років, прагне долучитися до світового співтовариства цивілізованих країн. А це можливо здійснити лише ставши на шлях інноваційного розвитку з опорою на знання.

У табл. 3.1, 3.2 подано позиції України у світовому рейтингу розвитку інновацій згідно даних Всесвітньої організації інтелектуальної власності [67].

У табл. 3.1 зазначено сильні позиції, які має Україна у частині знань, як елементів ресурсної складової інтелектуального капіталу.

Таблиця 3.1 – Позиції України у світових рейтингах розвитку знань та інновацій (сильні сторони) (Джерело: складено авторами за даними [67])

Позиція	Сильні сторони
11	За кількістю студентів, що навчаються у ВНЗ
14	За ефективністю використання інновацій
15	За створенням знань
17	За кількістю профінансованих наукових проєктів за рахунок іноземних коштів
20	За кількістю поданих заявок на патентування
21	За темпами росту ВВП на душу населення
23	За кількістю випускників ВНЗ в галузі науки та техніки
26	За об'ємами видатків на освіту
37	За кількістю працівників зайнятих у наданні знаннємістких послуг

У табл. 3.2 зазначено слабкі позиції, що має Україна у частині знань, як елементів ресурсної складової інтелектуального капіталу [67, 68].

Таблиця 3.2 – Позиції України у світових рейтингах розвитку знань та інновацій (слабкі сторони) (Джерело: складено авторами за даними [67, 68])

Позиція	Слабкі позиції
43	За використанням комп'ютерної техніки
43	За кількістю посилань на наукові праці
46	За якістю освіти
48	За загальним обсягом ВВП
50	За експортом високотехнологічних товарів
56	ЗА ЗАГАЛЬНИМ ІНДЕКСОМ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ
62	За кількістю науково-технічних публікацій
63	ЗА ЗАГАЛЬНИМ ІНДЕКСОМ ІННОВАЦІНОСТІ
72	За імпортуванням високотехнологічних товарів
83	ЗА ЗАГАЛЬНИМ ІНДЕКСОМ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
87	За використанням телекомунікацій
90	За дифузією інновацій

Аналіз даних табл. 3.1-3.2 свідчить, що Україна має досить пристойні позиції щодо ресурсної частини інтелектуального капіталу. Разом з тим, глобальні комплексні рейтинги свідчать про інше. Логічно припустити, що Україна має досить потужну ресурсну базу в галузі забезпеченості кадрами (11, 23, 37 місця у рейтингах ВОІВ, див. табл.3.1), яка в свою чергу є джерелом генерування знань (14, 15, 17, 20 місця у рейтингах ВОІВ див. табл. 3.1). Проте, аналіз слабких позицій України, які зазначені у табл. 3.2, показує, що використання знань та інтелектуального капіталу не є ефективним.

На рис. 3.7 наведено розподіл країн світу за групами розвитку.

Позиції України виділено затемненням. Числові дані характеризують кількість країн із різними рівнями розвитку, які потрапили до тієї чи іншої групи. За індексом інновацій та дохідністю економіки Україна потрапила до групи з середнім рівнем розвитку [67]. При цьому наша країна займає 3 позицію у групі з рівнем розвитку

нижче середнього серед 33 країн за рейтингом Глобального індексу інновацій. За індексом людського розвитку Україна потрапила до групи із рівнем розвитку вище середнього.



Рисунок 3.7 – Розподіл країн за дохідністю економіки, індексом інновацій та індексом людського розвитку (Джерело: складено авторами за даними [67, 68])

Беручи до уваги показники нашої країни, логічно припустити, що потрібно збільшувати рівень інноваційності економіки за рахунок використання інтелектуального капіталу, зокрема знань як його елементу. Саме знання дають змогу ефективно використовувати інноваційні розробки, тим самим збільшуючи рівень інноваційності підприємств, це в свою чергу впливає на загальний рівень інноваційності економіки у цілому. Таким чином, очевидно, що збільшення використання знань у діяльності організацій зможе забезпечити зростання ефективності комерціалізації і дохідності інноваційних розробок.

На рис. 3.8 подано дані, що опубліковані Фондом ефективного управління за 2013 рік щодо класифікації країн за стадіями економічного розвитку.

Класифікація країн за стадіями розвитку				
37	22	31	20	38
>17000\$	17000\$-9000\$	8999\$-3000\$	2999\$-2000\$	>2000\$
Стадія3: Орієнтована на інновації	Перехід зі стадії 2 на стадію 3	Стадія2: Орієнтована на ефективність	Перехід зі стадії 1 на стадію 2	Стадія1: Факторно- орієнтована

Рисунок 3.8 – Класифікація країн за стадіями розвитку (2013) (Джерело: складено авторами за даними [69])

Цифри характеризують кількість країн, економіки яких відносяться до певної стадії розвитку. Числові дані з позначкою \$ (дол. США) відображають діапазон, в який потрапляють країни за показником внутрішнього валового продукту (ВВП) на душу населення. Україна потрапила у групу країн, які перебувають на стадії орієнтації на ефективність. На факторно-орієнтовній стадії країни конкурують за рахунок забезпеченості ресурсами. На стадії орієнтації на ефективність – за рахунок вмілого та ефективного використання виробничих процесів та професійної підготовки фахівців. На стадії орієнтації на інновації відбувається постійне прогресивне оновлення економіки новими інноваційними розробками, технологіями та методами управління. Це в свою чергу відображається на заробітній платні кадрів, що забезпечують роботу цього глобального механізму. Результатом такої моделі розвитку є високий рівень соціальних стандартів та провідні позиції у рейтингах економічного та соціального розвитку провідних світових організацій.

Як зазначає М.Портер [70, с.567] «однією із найважливіших цілей будь-якої держави є забезпечення високого, постійно зростаючого рівня життя для своїх громадян». Для забезпечення високого рівня соціальних стандартів необхідною умовою є постійна модернізація економіки, яка виявляє себе у постійному зростанні продуктивності, а це у свою чергу можливо за рахунок використання інновацій.

Крім того, використання знань, інтелектуального капіталу та інновацій дозволяє створювати високотехнологічну продукцію із високим рівнем доданої вартості. За даними [71, с.96] існує пряма залежність між збільшенням обсягів реалізації інноваційної продукції та зростанням валової доданої вартості. Це в свою чергу впливає на збільшення прибутку та зміцнення конкурентних переваг в умовах постійно зростаючого попиту на високотехнологічні товари та послуги. Адже використання протягом тривалого часу одних і тих самих технологій неодмінно призводить до втрати продуктивності у порівнянні із постійно оновлюваним загальноринковим рівнем. Таким чином відбувається моральне старіння технологій виробництва та поступова втрата ринкових позицій.

Підводячи підсумки, варто зазначити, що єдиним способом отримання та утримання конкурентних переваг в умовах глобального технологічного зростання, що невинно прискорюється, є інноваційна модель розвитку, використання основних принципів роботи, що закладені в економіці знань. Вони у свою чергу полягають у використанні знань в усіх сферах діяльності господарюючих суб'єктів та ґрунтуються на постійному моніторингу ринкових змін і адаптації до них шляхом створення та впровадження інновацій, що дозволяє привести у відповідність внутрішні можливості розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком, забезпечити та підтримувати конкурентоспроможність.

Узагальнюючи викладене, слід зробити наступні висновки:

- показано, що в умовах загострення конкуренції на національних та міжнародних ринках, на чільні позиції серед факторів конкурентоспроможності як окремих організацій, так і національних економік у цілому, виходять інформація і знання;
- окреслено роль знань у забезпеченні конкурентних переваг організації в перманентно мінливих умовах сучасної економіки, уточнено їх місце у інтелектуальному капіталі організації, який, в свою чергу, є складовою її потенціалу інноваційного розвитку;
- визначено, що знання як елемент інтелектуального капіталу організацій мають дуалістичну (подвійну) природу, їх слід розглядати як ресурси і, одночасно,

як можливість реалізації наявного потенціалу організації в існуючих ринкових умовах з урахуванням перспектив їх розвитку;

- досліджено вплив знань на розвиток світової економіки, отримані результати підтверджують важливу їх роль у забезпеченні інноваційного зростання;
- виділено сильні і слабкі сторони економіки України з позицій використання знань у забезпеченні переходу до інноваційного розвитку;
- укрупнено окреслено проблеми і перспективи зростання економіки України (її підприємств) на основі знань як елементу інтелектуального капіталу.

Отримані результати створюють передумови розроблення дієвих механізмів управління знаннями організацій для формування і розвитку їх конкурентних переваг.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на аналіз і узагальнення наявних теоретико-методичних підходів до управління знаннями на рівні організації.

### **3.2 Роль і значення корпоративної культури промислового підприємства у забезпеченні його інноваційного зростання**

Економіка України, як і світова економіка у цілому, характеризується нестабільністю і високою динамічністю. В цих умовах успішне функціонування підприємств промисловості, яке значною мірою впливає на темпи і напрямки розвитку інших галузей економіки, визначається здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Підприємницький сектор України, зокрема у промисловості, являє собою феномен, що знаходиться під впливом найважливіших суспільних підсистем: соціально-економічної, політико-правові, соціокультурної. У специфічних умовах розвитку України вплив цих підсистем обумовив характер етичних норм і принципів підприємницького середовища. Це своєрідний конгломерат стереотипів поведінки

епохи тоталітарної і авторитарної економіки, запозичень із західної ділової культури і не цілком сформованих «правил гри», притаманних країнам з перехідною економікою. Низька економічна ефективність багатьох вітчизняних промислових підприємств, крім інших проблем, обумовлена також ігноруванням факту існування корпоративної культури, а відтак її спонтанним формуванням. В цих умовах постає проблема розроблення підходів до цілеспрямованого формування і розвитку корпоративної культури підприємств, які б ураховували як “західні” напрацювання, так і специфічні риси соціально-економічного розвитку України.

Дослідження ролі і місця корпоративної культури як фактору конкурентоспроможності організацій започаткували зарубіжні науковці, зокрема: К. Камерон і Р. Куїнн [72], Т. Дилл і А. Кеннеди [73], Р. Харісон і К. Морган [74], Г. Ховштед [75], П. Джефф [76], Дж. Коттер [77], Дж. Чатман [78], Е. Шейн [79], Д. Денісон [80], Є. Капітонов [81], В. Співак [82] та інші. Нині розроблено фундаментальні засади діагностики її стану, формування та розвитку. Однак попри високий рівень та різноманітність зарубіжних досліджень корпоративної культури, їх результати не завжди можна використовувати у незмінному вигляді стосовно вітчизняних промислових підприємств, оскільки вони не враховують специфічні риси економіки України.

Вітчизняні науковці до проблематики корпоративної культури звернулися не так давно, доповнюючи наукові надбання зарубіжних дослідників. Зокрема суть, умови та фактори формування корпоративної культури аналізують в своїх роботах Зеркаль А.В. [83], Бала О.І. [84], Башук Т.О. [85], Хіміч І.Г. [86]. Проблеми розвитку корпоративної культури розглядають Захарчин Г.М. [87], Пасека С.Р. [88], Пітель Н.Я. [18]. Особливості формування корпоративної культури в контексті загальних проблем вітчизняної економіки, інноваційних тенденцій, інформатизації та інтелектуалізації суспільства досліджували вітчизняні науковці: Костіна Т.В. [90], Кам'янська О.В. [91], Українська Л.О. [92], Хаєт Л.Г. [93], Шипуліна Ю.С. [94] та інші.

Наявні вітчизняні публікації свідчать, що окремі теоретичні та методичні аспекти формування корпоративної культури, особливо у зв'язку з необхідністю



безперервного пристосування внутрішніх умов господарювання підприємств та установ до мінливого зовнішнього середовища, що постійно ускладнюється, потребують подальших досліджень. Практично не дослідженими залишилися питання урахування впливу специфічних рис розвитку економіки України на формування корпоративної культури промислових підприємств. Без цього пряме перенесення зарубіжного досвіду на вітчизняний ґрунт лише дискредитує саму ідею формування та розвитку корпоративної культури як фактору конкурентоспроможності промисловості України.

Таким чином, метою статті є аналіз і узагальнення особливостей формування та розвитку корпоративної культури промислових підприємств України та розроблення на цій основі рекомендацій щодо належного їх урахування в управлінні стратегічним розвитком.

### **Рівні формування корпоративної культури промислових підприємств**

Корпоративна культура промислового підприємства формується під впливом національної культури, культури індивідів, а також цінностей та цілей, властивих саме цьому підприємству. Загальну схему взаємодії національної культури, корпоративної культури та культури індивіда представлено на рис. 3.8.

Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, вивчення яких стикається з низкою проблем, що включають оцінювання факторів впливу на її формування та розвиток. Для того, щоб запропонувати реальні напрямки формування корпоративної культури та забезпечити ефективний механізм її функціонування, необхідно систематизувати фактори впливу на корпоративну культуру із подальшим дослідженням тенденцій такого впливу. Необхідно також виділити фактори, які мають пріоритетне значення з огляду цінностей і глибини впливу.

З погляду методології, доцільність вивчення факторів впливу на формування корпоративної культури зумовлена тим, що, по-перше, сукупність факторів дає змогу краще зрозуміти саму суть корпоративної культури, оскільки її структура підвладна дії факторів; по-друге, фактори яскраво засвідчують сприятливі та несприятливі тенденції, пов'язані із майбутніми станами культури, що важливе з

огляду можливостей моделювання та побудови стратегії розвитку підприємства; по-третє, знаючи дію та напрямок впливу факторів, можна ефективно використовувати корпоративну культуру як внутрішнє джерело розвитку підприємства та його адаптації до зовнішніх змін [87].

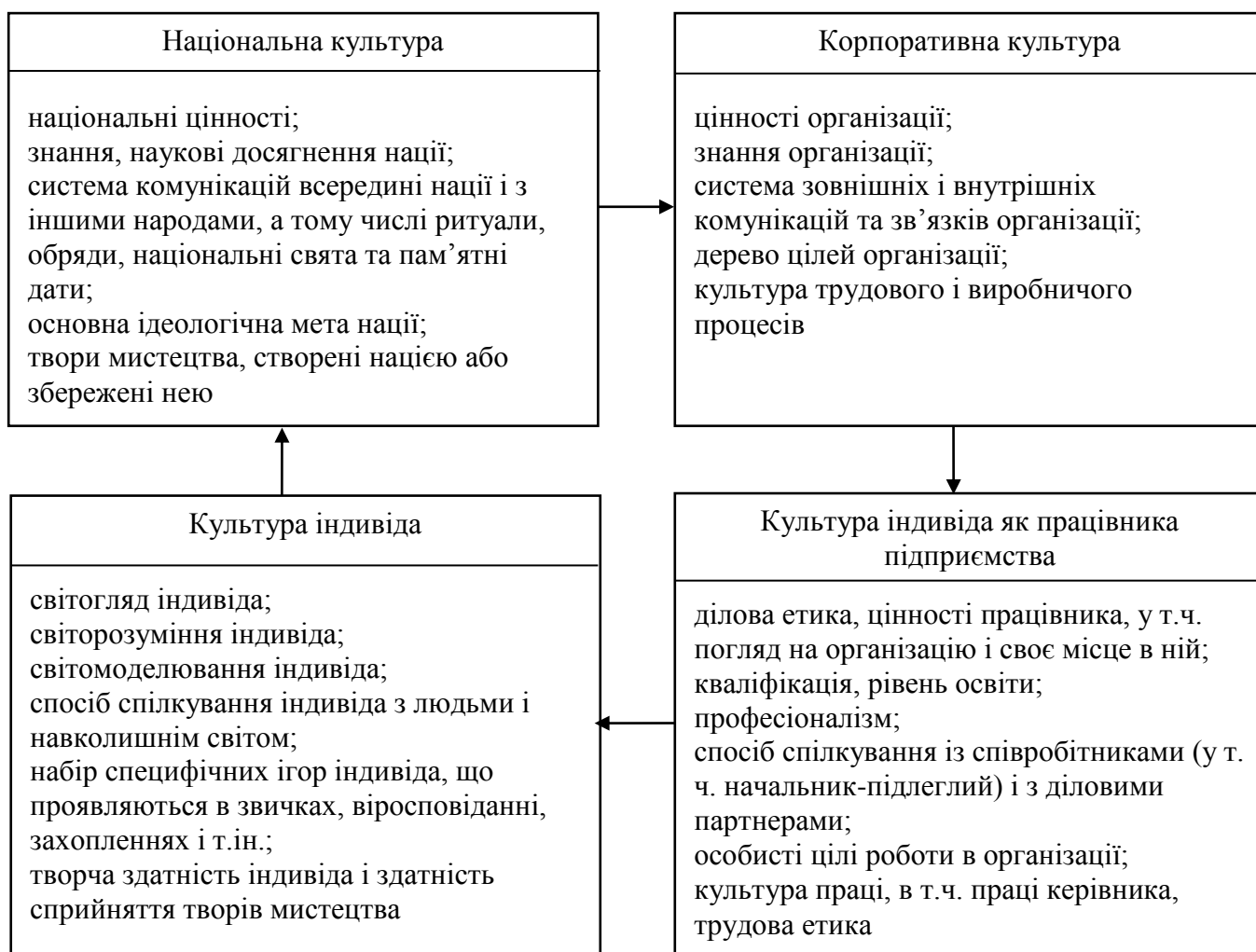


Рисунок 3.8 – Схема взаємодії національної культури, корпоративної культури та культури індивіда (складено авторами на основі [72, 73])

Для точного визначення факторів, що впливають на формування корпоративної культури промислових підприємств України, запропоновано попередньо їх класифікувати за рівнем аналізу з виділенням:

- макрофакторів, які діють в масштабах суспільства і характеризують його в цілому;

- мезофакторів, які впливають на рівні підприємства;
- мікрофакторів, які діють на рівні індивіда (вони зокрема стосуються сім'ї, системи освіти і виховання в процесі соціалізації).

На макрорівні відбувається коригування загальносвітових тенденцій з урахуванням особливостей національної культури, релігії, специфіки та самобутності країни. Це безсумнівно впливає на корпоративну культуру підприємств (мезорівень): на цьому рівні необхідно враховувати галузеву приналежність підприємства, його розмір, стадію життєвого циклу його продукції. На мікрорівні формується вартість людського капіталу підприємств, яка визначає сукупну вартість людського капіталу країни. Ця схема повністю доводить, що корпоративна культура – це поняття, пов'язане не тільки з окремим підприємством, а й з національною культурою загалом. При цьому слід наголосити, що макрофактори для всіх підприємств є однаковими, а мезофактори і мікрофактори формуються на рівні підприємства і визначають різноманітність корпоративних культур. Звідси слідує, що особливості корпоративної культури підприємства визначаються не тільки сукупним впливом зазначених груп факторів, а й інтенсивністю прояву тих складових, які обумовлюють його унікальність.

Виходячи із запропонованої авторами класифікації факторів формування та розвитку корпоративної культури підприємства, макро- і мікрофактори є зовнішніми, які впливають на побудову корпоративної культури як об'єктивні стимулятори до дії або як гальмівні сили, а мезофактори – внутрішніми, яким властива певною мірою суб'єктивність впливу (рис. 3.9). У процесі еволюції відбувається зміна впливу факторів і переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів.

Запропонована класифікація дозволяє виявити проблемні зони, деталізувати перешкоди на шляху становлення корпоративної культури, а також розробити заходи щодо цілеспрямованого управління її розвитком.



Рисунок 3.9 – Фактори, які впливають на формування корпоративної культури промислових підприємств (авторська розробка)

Аналіз політично-правових, соціально-економічних, культурних, техніко-технологічних, природно-економічних умов України дозволив деталізувати фактори впливу на формування та розвиток корпоративної культури промислових підприємств. Розглянемо їх детальніше за групами, що наведені на рисунку 3.9.

### **Вплив макрофакторів на корпоративну культуру**

1. *Ускладнення організаційно-правових форм промислових підприємств та активізація розвитку корпоративного сектору в Україні як однієї з найпоширеніших форм, в якій проявляється корпоративна культура.* Оскільки процеси інтеграції та глобальної конкуренції є визначальною рисою сучасної економіки, то і роль корпоративного сектору у ній стає все більш значущою. З одного боку, прагнення жити у новому постіндустріальному суспільстві, де знання, техніка та технології у сукупності з підвищенням якості життя людини та новими принципами демократії досягаються засобами «адаптивних» корпорацій, які відрізняються від традиційних

ринкових та ієрархічних структур економіки. З іншого боку, при всіх своїх позитивних моментах діяльність «глобалізованого» корпоративного сектору досить жорстка. Базова нерівність між соціальними групами, регіонами і країнами у результаті діяльності корпорацій останнім часом посилюється: захоплюючи ринкову та економічну владу на певній території, іноземні компанії перетворюють її у об'єкт систематичного використання у власних цілях. Тому одним з можливих шляхів забезпечення власної національної економічної безпеки і конкурентоспроможності у глобалізованому середовищі є створення аналогічної корпоративної економіки всередині країни та поступовий вихід вітчизняних корпорацій на світові ринки.

Як свідчать статистичні дані, в Україні сформовано значний корпоративний сектор, що представлений приватними, державними, змішаними компаніями від найпростішої форми у вигляді акціонерних товариств до потужних інтегрованих корпоративних структур. З 1997 по 2012 рік кількість структур корпоративного типу постійно зростає. Зокрема, кількість корпорацій зросла з 332 до 862, асоціацій – з 1902 до 3222, консорціумів – з 51 до 94. Крім того, зростає і кількість філій та інших їх відокремлених структурних підрозділів (станом на 2012 рік їх кількість становила понад 50 тисяч) [98]. Деяко уповільнились темпи формування акціонерних товариств та концернів, що стосується холдингових корпоративних структур, то за даними Антимонопольного комітету України, у 2012 році було сформовано 417 об'єднань підприємств, що мали ознаки холдингової системи, а за період з 2007 по 2012 рр. загалом розглянуто близько 3158 випадків концентрації суб'єктів господарювання. Станом на початок 2013 року кількість господарських товариств, які мають державну частку у статутних капіталах склала 669, з них близько 30 інтегрованих корпоративних структур [95].

Незважаючи на таку умовно позитивну динаміку показників кількості суб'єктів господарювання корпоративного типу варто наголосити на тому, що за рядом інших кількісних та якісних показників динаміка розвитку корпоративного сектору все ще залишається досить неоднозначною.

2. *Посилення конкуренції.* Реалії сьогодення свідчать про існування проблеми щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної

конкурентоспроможності підприємств, зокрема при виході на зарубіжні ринки. Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність за 2011-2013 роки Україна піднялася на 9 позицій, продовжуючи демонструвати свої основні конкурентні переваги – освіту та ємність ринку [91]. Порівняльну характеристику рейтингу України у 2010-2013 роках за основними складовими конкурентоспроможності представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Індекс глобальної конкурентоспроможності України у період 2010-2013 рр.

Складові індексу глобальної конкурентоспроможності	2010-2011 (139 країн)		2011-2012 (142 країн)		2012-2013 (144 країни)	
	бал	рейтинг	бал	рейтинг	бал	рейтинг
Базові вимоги	3,9	102	4,2	98	4,4	79
Якість державних інститутів	3,0	134	3,0	131	3,1	132
Інфраструктура	3,8	68	3,9	71	4,1	65
Макроекономічна стабільність	3,2	132	4,21	112	4,4	90
Охорона здоров'я і початкова освіта	5,7	66	5,6	74	5,8	62
Підсилювачі ефективності	4,0	72	4,0	74	4,1	65
Вища освіта і професійна підготовка	4,6	46	4,6	51	4,7	47
Ефективність ринку товарів і послуг	3,5	129	3,6	129	3,8	117
Ефективність ринку праці	4,5	54	4,4	61	4,4	62
Рівень розвитку фінансового ринку	3,3	119	3,4	116	3,5	114
Технічна готовність	3,4	83	3,5	82	3,6	81
Розмір ринку	4,5	38	4,5	38	4,6	38
Інновації та розвиток	3,3	88	3,3	93	3,4	79
Конкурентоспроможність бізнесу	3,5	100	3,5	103	3,7	91
Інновації	3,1	63	3,1	74	3,2	71
Глобальний індекс конкурентоспроможності	3,9	89	4,0	82	4,1	73

Джерело: складено на основі [24]

Основними проблемами, що перешкоджають успішній реалізації конкурентних переваг, є несприятливий бізнес-клімат та технологічна відсталість вітчизняних компаній. Це вимагає адекватного до вимог часу удосконалення матеріальної складової культури, переорієнтації персоналу на активне сприйняття інноваційних ідей і розвиток креативності, тому саме він визначає суть стрижневих

характеристик культури нового часу. Як свідчить статистика, у 2013 році інноваційною діяльністю у промисловості України займалися 1472 підприємства, або 14,2% загальної їх кількості, які реалізували інноваційної продукції на суму 40188,0 млн. грн. чи 6,7% у загальному обсязі промислової продукції.

Інноваційна складова впливає як у напрямку структури корпоративної культури, так і поцесів її формування. Вплив на структуру корпоративної культури [98] відбувається завдяки інтелектуалізації праці, наслідком якої є декомпозиція цінностей підприємства і визнання за знаннями домінуючого статусу в шкалі цінностей. Саме знання є визначальними при формуванні інтелектуального потенціалу та нарощуванні інноваційної динаміки [99].

3. *Особливості формування української економічної культури.* Феномен вітчизняної економічної культури неможливо укласти в загальноприйнятій типологізації та класифікації, оскільки вона характеризується поєднанням декількох різнорідних елементів, які можна згрупувати в такі блоки:

- фрагментарність – одночасний прояв елементів традиційно українських, радянських (цінностей патерналістської культури) і модерністських (цінностей капіталістичної культури, які запозичуються разом із західними ринковими інститутами);

- високий ступінь гетерогенності економічної культури – існування багатьох класових, національних, регіональних, конфесіональних субкультур;

- конфліктність – відсутність базового консенсусу в суспільстві щодо економічних цінностей, високий ступінь напруженості між соціально-класовими угрупованнями;

- амбівалентність – одночасна підтримка різних економічних цінностей, що пояснюється відсутністю загальної ідеології, руйнуванням національних цінностей внаслідок соціально-економічних і політичних трансформацій [96].

4. *Пожвавлення процесу глобалізації.* Глобалізація значно загострює міжнародну конкуренцію і, навряд чи вітчизняні промислові підприємства із своєю невисокою інноваційною спроможністю зможуть гідно конкурувати на світовому ринку без значних інвестицій. Перебуваючи зараз в умовах фінансового дефіциту, їм

доведеться шукати оптимальні схеми та механізми підвищення своєї конкурентоспроможності та інноваційної привабливості. За таких умов вихід на міжнародний ринок буде можливим завдяки створенню різних альянсів, інтегрованих структур, об'єднаних шляхом злиття чи поглинання або іншими способами. Таким чином, проявами процесу глобалізації є посилення ролі транснаціональних компаній у формуванні міжнародних економічних відносин, міжнародний рух капіталу, передача технологій тощо. Транснаціональні корпорації разом з капіталом приносять в Україну нові підходи до управління та формування нової культури у взаємовідносинах структурних підрозділів корпорації, а саме - інтеркультури. Проте при впровадженні принципів корпоративного управління та корпоративної культури менеджери транснаціональних корпорацій стикаються з низкою перешкод, що пов'язано з неврахуванням ментальних особливостей українського народу. Ця проблема загострюється і такими факторами:

- глобалізаційними процесами в бізнесі, що зумовлюють необхідність пошуку нових методів управління, пов'язаних з питанням національної та культурної ідентичності;
- інтеграційним поступом України в світову економіку;
- нерозумінням багатьма менеджерами сутності та ролі корпоративної культури та відсутністю у них дієвого інструментарію її побудови;
- неврахуванням менеджерами іноземних підприємств, що функціонують в Україні, національно-культурних особливостей працівників.

Вплив національної культури та менталітету на корпоративну культуру особливо гостро простежується за допомогою розробленого Г. Хофштеде інтегрального підходу до дослідження національного фактора в організації.

### **Фактори мезорівня та їх вплив на формування корпоративної культури**

Аналіз вітчизняних літературних джерел [84, 86, 88, 91, 93] дозволив автору узагальнити фактори **мезорівня**, які впливають на формування корпоративної культури промислових підприємств України. Це адаптивність бізнесу і корпоративне управління, корпоративна етика, кадрова політика та корпоративні



фінанси. Розглянемо ступінь впливу факторів мезорівня, що впливають на формування корпоративної культури підприємств України.

Адаптивність бізнесу є фактором, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з корпоративною культурою. Якщо на підприємстві застосовується сучасна технологія, можна говорити про корпоративну культуру, орієнтовану на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов праці, дотримання заходів екологічної безпеки і т. п. Оцінити готовність підприємств до ризиків дозволяють бальні оцінки їх технологічної готовності та адаптивності, отримані за трьома показниками (рис. 3.10).

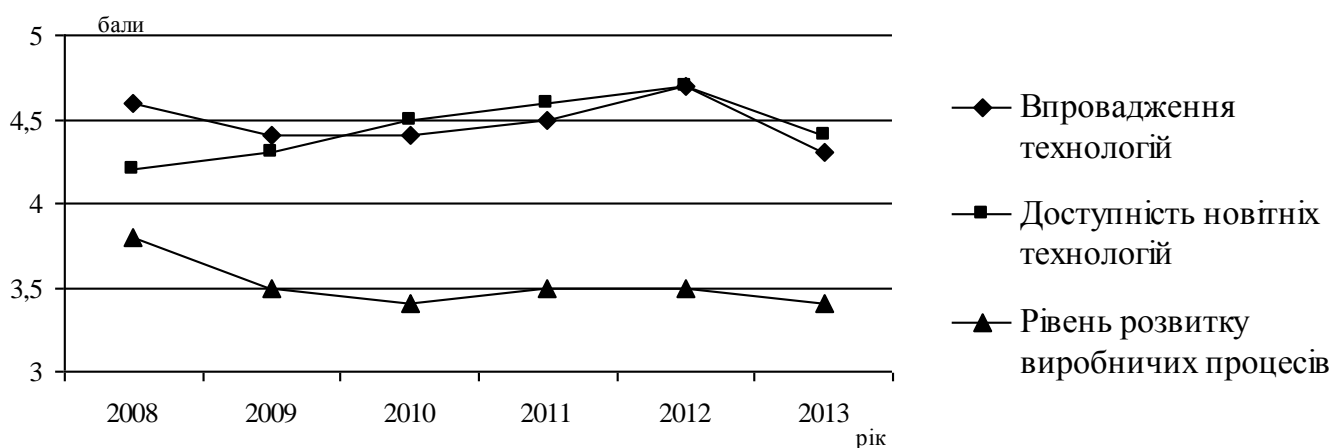


Рисунок 3.10 – Динаміка показників технологічної готовності та розвитку підприємств в Україні за 2008–2013 рр. (складено на основі [95])

Як видно з рис. 3 бальні оцінки України щодо важливих для підприємства показників технологічної адаптивності зростали протягом 2010-2012 років. За двома з них країна змогла піднятися практично на 20 позицій у глобальному рейтингу, але за результатами 2013 року не тільки втратила набуте, а й виявилася на найгірших для неї місцях за останні кілька років. Падіння особливо помітне за показником рівня розвитку виробничих процесів: у 2013 році бальні оцінки за цим показником приблизно такі самі, як у 2009–2012 рр., однак при цьому країна опустилася майже на десять позицій у глобальному рейтингу.

Якість менеджменту, яка залежить від рівня розвитку корпоративного управління, є однією з визначальних умов здатності бізнесу розвиватися і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Поки що в Україні рівень розвитку бізнесу в цілому і корпоративного управління зокрема не сприяє успішній адаптації до процесів, що відбуваються в глобальній і національній економіках.

Згідно з Change Readiness Index, Україна посідає 37 місце з-серед досліджуваних 60 країн з ринками, що формуються, і така відносно низька позиція є наслідком поганих оцінок з економічного субіндексу, який визначає готовність до змін бізнес-середовища (51-е місце).

Найгірші оцінки для України отримано за показником захисту інтересів міноритарних акціонерів (146-е місце з 148 країн світу). Крім того, керівники підприємств поставили дуже низьку оцінку за показником ступеня монополізації ринку (132-е місце). При цьому відносини із зовнішніми інвесторами не розвинені, про що свідчать низькі оцінки рівня стандартів аудиту та звітності (130-е) і регулювання фондового ринку (129-е місце в ІГК 2013). Більше того, за деякими показниками позиції України навіть погіршуються в динаміці: втрата за рік семи позицій за ступенем монополізації ринку і чотирьох позицій за показником готовності передачі повноважень (рис. 3.11).

Згідно з результатами вищезгаданого дослідження корпоративне управління в Україні не можна назвати ефективним. Хоча у великого вітчизняного бізнесу, топ-менеджмент якого прагне розвивати принципи корпоративного управління, оцінки за рядом розглянутих раніше показників вищі від середніх для країни, в цілому значення показників корпоративного управління вказують на неконкурентоспроможний рівень розвитку українського бізнесу.

Важливою глобальною тенденцією останніх років стала підвищена увага до «м'яких» факторів розвитку бізнесу, до яких належать корпоративна етика, корпоративна соціальна відповідальність і кадрова політика та інші. Ці фактори стосуються покращення відносин з різними групами зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – як зовнішніх, так і внутрішніх – і сприяють зростанню вартості підприємства за рахунок таких нематеріальних активів як репутація та етика.

Необхідність розвитку корпоративної етики зумовлена насамперед ризиком втрати репутації бізнесу в сприйнятті зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.

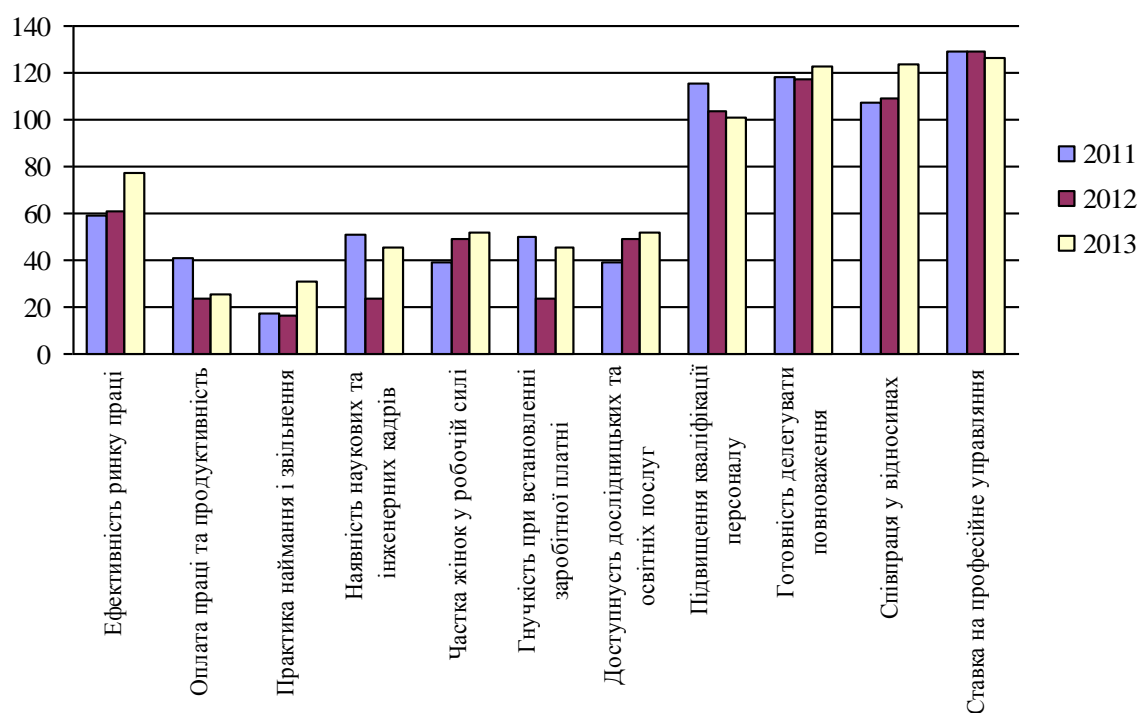


Рисунок 3.11 – Динаміка показників управління персоналом на підприємствах України за період 2011–2013 рр. (складено на основі [95])

Опитування бізнесу, проведене в рамках дослідження «КСВ 2005–2010: стан та перспективи розвитку», організованого Ukrainian National Initiatives to Enhance Reforms (UNITER), показує, що, незважаючи на зацікавленість українських компаній у веденні бізнесу за етичними стандартами, на сьогоднішній день далеко не всі компанії реально конвертують їх у конкретні дії. Так, трохи більше 28% великих українських підприємств мають затверджені цінності та кодекси поведінки (згідно з дослідженням «КСВ 2005-2010: стан та перспективи розвитку», UNITER, 2011).

Відповідно до Звіту про глобальну конкурентоспроможність – 2013 [97], рівень корпоративної етики серед українських компаній поступається більшості інших включених до Звіту країн, в результаті чого Україна за цим показником

посіла 130-е місце серед 148 країн світу. Такий низький результат підтверджує і той факт, що жодна з українських компаній жодного разу не входила у World Most Ethical Companies (щорічний рейтинг найбільш етичних компаній, складається Ethisphere Institute). Можна припустити, що серед причин таких низьких оцінок етики бізнесу в Україні – високий рівень корупції, низький рівень конкуренції, і, певною мірою, нерозвиненість взаємин із споживачами.

Оцінки практик корпоративної етики українського бізнесу відображають певний парадокс: керівники бізнесу добре усвідомлюють важливість корпоративної етики і частина з них навіть прагне до ведення бізнесу за етичними стандартами, але в реальності етичність в усіх напрямках діяльності компаній – це частіше виняток, ніж правило. Причини можуть полягати в можливості безкарно вести бізнес в обхід правил ринку, наприклад шляхом корупційних схем, а також у неможливості вчасно вирішити проблему, не вдавшись до таких схем. Не дивно, що кращі оцінки корпоративної етики виставлені за показником відносин з діловими партнерами, де працюють ринкові механізми.

Гнучкість ринку праці передбачає довірчі відносини між працедавцем і працівником, що сприяє підвищенню результатів роботи працівників та більш справедливій оплаті їх праці. Утім на ринку праці існує помітний розрив між попитом і пропозицією. Так, тільки на офіційному ринку праці співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили становило 1 до 11 у 2012 році, що навіть вище за співвідношення 2011 року, 1 до 8 (згідно з оцінками Державної служби статистики). До того ж, розрив тільки в офіційній оплаті праці між регіонами становить 1 до 2 (Тернопільська область та місто Київ, у 2013 р.). Сьогодні Україна знаходиться у своєрідному «глухому куті»: працедавець зацікавлений у професіоналах, але не готовий забезпечити високу зарплату, підвищення кваліфікації, просування по кар'єрних щаблях, а кваліфіковані співробітники, у свою чергу, не задоволені умовами праці та не мають стимулів для підвищення результатів своєї роботи. Це підтверджується й оцінками Звіту про глобальну конкурентоспроможність, опублікованому Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ) (рис. 3.12): роботодавці і працівники не готові співпрацювати один з одним, і їхні

стосунки здебільшого мають конфліктний характер (125-е місце серед 148 країн світу в 2013 році). [97]

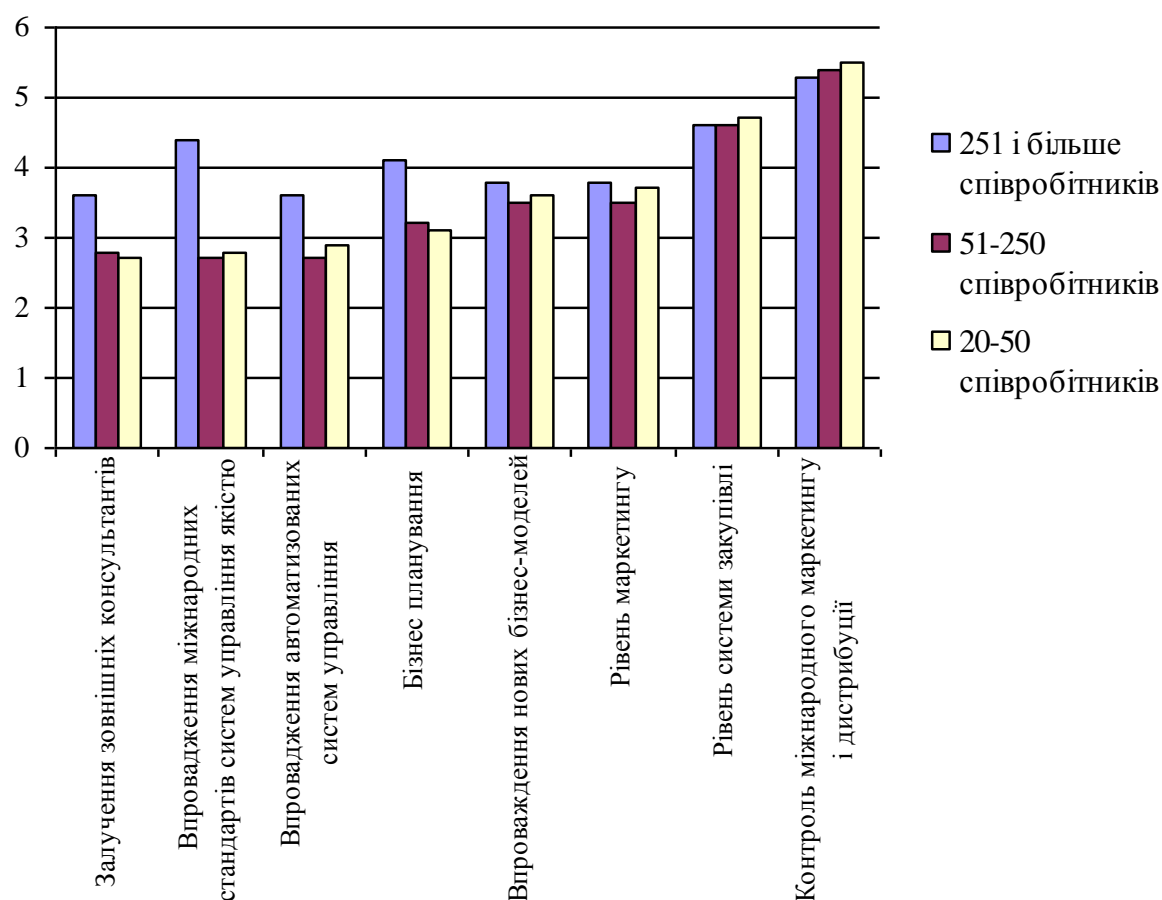


Рисунок 3.12 – Динаміка показників корпоративного управління на підприємствах України у 2013 році (складено на основі [95])

В Україні погіршення ситуації в основному відбувається через те, що досвід і кваліфікація не є головним критерієм при виборі на провідні позиції в компаніях (128-е місце у світі), талановиті фахівці емігрують до інших країн (140-е місце за здатністю утримувати таланти і 136-е за залученням талантів), повноваження підлеглим делегуються з небажанням (124-е місце), стосунки між працівником і працедавцем не є співробітницькими (125-е місце), керівництво компаній не зацікавлене в навчанні та розвитку співробітників (103-е місце). Водночас із цим, конкурентними перевагами ринку праці України залишаються гнучка практика

наймання і звільнення (32-е місце), співвідношення між оплатою праці та продуктивністю (26-е місце) і наявність наукових та інженерних кадрів (46-е місце).

Найбільш негативна динаміка за період з 2011 по 2013 рік спостерігалася у гнучкості встановлення заробітної плати, тобто втрата 20 позицій (79-е місце в 2013 р.). Також погіршилися взаємини працедавців та працівників – зниження на 16 позицій (125-е у 2013 р.). Водночас оплата праці працівника стала більше залежати від його продуктивності, про що свідчить покращення на 16 позицій (26-е у 2013 р.), а керівники бізнесу стали більше приділяти уваги підвищенню кваліфікації співробітників, про що свідчить підйом на 14 позицій у глобальному рейтингу (103-є місце в 2013 р.).

Наявні на підприємстві ресурси впливатимуть на рівень його корпоративної культури тільки в разі належного ресурсного забезпечення процесів її формування і розвитку. На вітчизняних промислових підприємствах спостерігається дефіцит фінансових ресурсів, що відображається у скороченні інвестиційної активності. На тлі обмеженого кредитування компанії для залучення капіталу змушені більш активно залучати кошти шляхом випуску цінних паперів, однак такі можливості обмежені через малі обсяги українського фондового ринку (рис. 3.12). Більше того, в Україні явно помітні значні регіональні та галузеві відмінності в оцінках можливостей для фінансування компаній.

Як видно з рис. 3.13 в Україні за останні роки погіршилися практично всі показники, що характеризують розвиток фінансового ринку та залучення інвестицій. Причому таке погіршення відбулося як за місцем у світовому рейтингу, що означає програш іншим країнам у глобальній конкуренції, так і за більшими оцінками (крім оцінок для фінансових послуг), що означає зниження рівня розвитку внутрішнього фінансового ринку. Рівень корпоративної культури на промислових підприємствах України є досить низьким. З погляду на це керівникам необхідно зосередити увагу на більш ефективному використанні того потенціалу, який існує на підприємствах, мобілізувати його можливості та удосконалити існуючі механізми.

Як видно з рис. 3.13 в Україні за останні роки погіршилися практично всі показники, що характеризують розвиток фінансового ринку та залучення інвестицій.

Причому таке погіршення відбулося як за місцем у світовому рейтингу, що означає програш іншим країнам у глобальній конкуренції, так і за бальними оцінками (крім оцінок для фінансових послуг), що означає зниження рівня розвитку внутрішнього фінансового ринку. Рівень корпоративної культури на промислових підприємствах України є досить низьким. З погляду на це керівникам необхідно зосередити увагу на більш ефективному використанні того потенціалу, який існує на підприємствах, мобілізувати його можливості та удосконалити існуючі механізми.



Рисунок 3.12 – Динаміка показників фінансового розвитку та інвестицій на підприємствах України за 2008–2013 рр. (складено на основі [95])

### Фактори мікрорівня та їх вплив на формування корпоративної культури

Корпоративні культури на різних підприємствах завжди будуть відрізнятися, що залежить від впливу факторів **мікрорівня**. Це пов'язано з соціальним становищем співробітників, їхньою освітою, релігійними та політичними поглядами, етнічною приналежністю, талановитістю та іншими індивідуальними особливостями. Індивідуальність кожного співробітника – важливий фактор, що визначає соціокультурні особливості конкретно взятої групи в організації.

Індивідуальність характеризується прагненням спілкуватися зі схожими за інтересами та темпераментом людьми, більш комфортним відчуттям при взаємодії з людьми зі схожими соціокультурними якостями.

Одним із основних факторів мікрорівня, що впливає на формування корпоративної культури, є стан якості системи вищої та професійної освіти. Так, освічені та кваліфіковані працівники здатні краще зрозуміти та сприйняти цінності корпоративної культури, проявляти творчість та ініціативу, схильні до самовдосконалення і змін і тому позитивно ставляться до ротації та підвищення кваліфікації. Конкурентні переваги України в даній сфері визначаються рядом чинників. По-перше, це відносно велика кількість молодого населення в середніх та вищих навчальних закладах, розвинена мережа навчальних закладів, відносно широкі можливості для отримання вищої освіти та сильна наукова база. Зокрема, країна займає 9 місце у світі за показником учнів у ВНЗ, помітно випереджаючи рейтинг Євросоюзу. По-друге, це сильна школа математичних та природничих наук (32 місце), яка залишилася країні в спадщину від колишнього Радянського Союзу. Слід також виділити окремі реформи у секторі, наприклад, упровадження незалежного тестування випускників шкіл, що має знизити корупцію та підвищити гарантії рівного доступу до вищої освіти. Проте все ж таки конкурентні позиції України за даним компонентом відносно незначні на фоні низького іміджу якості освіти в школах менеджменту та економічних ВНЗ. Хоча за окремими рейтингами вітчизняні бізнес-школи займають досить пристойні позиції (Welometrics).

Схожі тенденції помітні й щодо показника професійної освіти. Незважаючи на певний прогрес у цій галузі, пов'язаний із динамічним розвитком послуг в області тренінгу персоналу, компанії продовжують приділяти занадто мало значення системі професійного навчання та перепідготовки кадрів. Це знижує конкурентоспроможність людських ресурсів з урахуванням зростаючої глобалізації та швидко мінливих умов роботи. Проведений аналіз статистичної інформації та власні дослідження дають змогу визначити фактори, які стримують формування корпоративної культури на мезорівні (рис. 3.13).





Рисунок 3.12 – Причини, які стримують формування та розвиток корпоративної культури на промислових підприємствах України (авторська розробка)

Отримані результати дають підстави стверджувати, що шляхи формування корпоративної культури в Україні пов'язані з необхідністю низки перетворень: заміни бюрократичних структур більш мобільними, орієнтованими на ринок; формування соціально відповідальної позиції бізнесу; розвитку нових, довгострокових практик управління персоналом, спрямованих на співучасть працівників у справах компанії, соціальне партнерство та ін. Становлення корпоративної культури в умовах України не може бути ідентичним аналогічному процесу у західних країнах.

Узагальнення результатів виконаного факторного аналізу переконливо доводить, що формування і розвиток корпоративної культури вітчизняних підприємств безперечно повинно спиратися на фундаментальні розробки зарубіжних науковців, творче використання досягнень підприємств “західної” економіки, проте обов'язковим є урахування специфічних рис вітчизняної економіки та особливостей розвитку політично-правової, соціально-культурної, техніко-технологічної складових середовища господарювання. Цьому має сприяти авторська систематизація факторів, що впливають на формування і розвиток корпоративної культури, яке надає змогу аналізувати їх вплив на макро-, мезо- і мікрорівнів

узагальнення. Виконаний з їх урахуванням наліз, дозволив виявити проблемні зони на кожному, деталізувати перешкоди на шляху становлення і розвитку корпоративної культури промислових підприємств України, а також запропонувати рекомендації щодо управління цими процесами. Спираючись на результати аналізу показано, що макро- і мікрофактори є зовнішніми, а мезофактори (адаптивність бізнесу та корпоративне управління; корпоративна етика; корпоративна соціальна відповідальність і кадрова політика; корпоративні фінанси) – внутрішніми по відношенню до підприємства.

Отримані результати можуть бути використані як методична допомога менеджменту промислових підприємств для розроблення і обґрунтування системи управлінських заходів щодо формування та розвитку їх корпоративної культури з метою нівелювання негативного впливу чи посилення позитивного впливу факторів макро- і мікросередовища до дії яких слід пристосовуватися, а також безпосередньо скерованих дій факторів мезосередовища у потрібному напрямку. А це, у свою чергу дозволить привести у відповідність внутрішні фактори розвитку корпоративної культури до зовнішніх, забезпечити їх взаємоузгоджену спрямовану взаємодію. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення методичних підходів до діагностики стану корпоративної культури промислових підприємств з урахуванням дії виділених факторів впливу.

### **3.3 Роль іміджу у забезпеченні стійкого зростання промислового підприємства**

Практика свідчить, що в останні десятиріччя відбуваються докорінні зміни у вагомості факторів сталого економічного зростання національних економік і окремих підприємств як їх елементів. На чільні позиції виходять нематеріальні фактори, які все білою мірою визначають здатність господарюючих суб'єктів приводити у відповідність внутрішні можливості їх розвитку до зовнішніх і

забезпечувати тим самим умови їх тривалого виживання і сталого економіко-еколого-соціального розвитку. Серед нематеріальних факторів економічного зростання одне з чільних місць займає імідж підприємства у якому в концентрованій формі відображено ставлення економічних контрагентів та контактних аудиторій до нього. Світовий досвід доводить, що роль іміджу підприємств як фактора їх конкурентоспроможності постійно зростає, оскільки нелінійно зростає сила впливу комунікативних потоків на поведінку всіх суб'єктів ринку. Для вітчизняних підприємств, які переорієнтовуються на нові ринки (ЄС та інших розвинених в соціально-економічному плані країн), надзвичайно актуалізується проблема формування і розвитку їх позитивного іміджу, оскільки успіх на них у значній мірі пов'язаний зі здатністю сформуванню свій позитивний образ у свідомості основних суб'єктів цих ринків. Вона потребує вивчення наявного зарубіжного досвіду і творчого його застосування у діяльності вітчизняних суб'єктів господарської діяльності. Особливо актуальним це є для підприємств промисловості як провідної галузі вітчизняної економіки, яка визначає перспективи розвитку інших галузей.

Виходячи з викладеного, метою даного дослідження є аналіз досвіду зарубіжних промислових підприємств щодо забезпечення їх порівняльних конкурентних переваг і формування передумов сталого розвитку на основі їх іміджу. На рис. 3.14 представлено результати порівняльного аналізу вагомості матеріальних та нематеріальних активів у забезпеченні сталого зростання сучасного підприємства.

З рис. 3.14. видно, що протягом майже 25 останніх років значення нематеріальних активів неухильно зростає. На сучасному етапі розвитку економіки головними складовими ринкового успіху є перспективні оцінки (тобто стратегії підприємства, можливості їхньої реалізації), імідж та репутація, ділові зв'язки (можливість створювати гнучкі альянси), торгові марки та бренди, патенти та авторські права, кваліфіковані кадри тощо. Тобто роль нематеріальних активів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства збільшується у рази.

Стратегічне управління створює конкурентні переваги, які забезпечують успішне існування і сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Маркетингове стратегічне управління виходить з того, що для створення стійкої конкурентної переваги необхідно запропонувати певну цінність споживачам та іншим зацікавленим групам. Ці переваги можуть бути пов'язані як з характеристиками виробів та послуг, так і з характеристиками самого підприємства та його становища на ринку. У цьому випадку стратегію можна визначити як комплекс рішень по досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

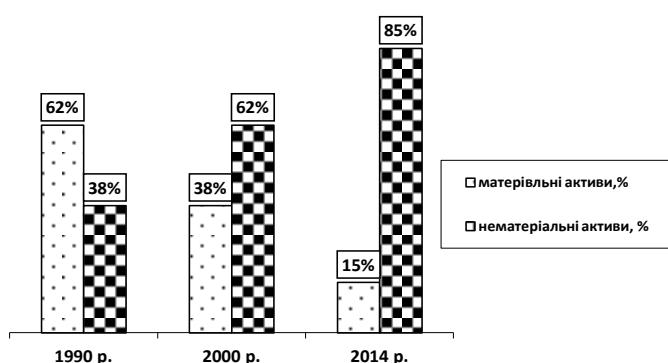


Рисунок 3.14 – Вагомість матеріальних та нематеріальних активів у діяльності промислових підприємств<sup>1</sup>

Провівши аналіз літературних джерел щодо розкриття теми конкурентоспроможності підприємства<sup>2, 3, 4</sup> та ін. приходимо до висновку, що більшість методів оцінки конкурентоспроможності підприємств основані на

<sup>1</sup> Di Fonzo N. A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change / N. Di Fonzo, Prashant Bordia // Human Resource Management. – 2008. – Vol. 37, № 3-4.

<sup>2</sup> Абрамова І. С. Класифікація підходів, завдань та методів оцінювання конкурентоздатності підприємства / І. С. Абрамова // Наукові праці: Науково-методичний журнал. – Т. 99, Вип. 86. Економіка. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. – С.91-95.

<sup>3</sup> Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макконнел ; пер. с англ. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.

<sup>4</sup> Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

застосуванні різних показників для аналізу різних сфер діяльності, що враховують: економічний потенціал та ефективність діяльності (активи, основний капітал, власний і позиковий капітал, обсяг продажів, частка ринку, прибуток); рівень управління (форми організації і досвід функціонування елементів господарського механізму з позиції нововведень і відповідальності); виробничий і збутовий потенціали, що вказують на можливість підприємства виробляти і реалізовувати ту чи іншу продукцію в необхідних кількостях в необхідні терміни (наявність сировинної бази; виробничі і збутові потужності; обсяг і напрями капіталовкладень, що визначають виробничу політику тощо); науково-дослідний потенціал (організація і напрями наукових досліджень, витрати на НДДКР, число патентів на винаходи, галузь патентування, оцінка можливості зайняти підприємством монопольне становище в певній галузі тощо); фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність і умови кредитування, структура капіталу); імідж підприємства, його ринкова стратегія; стан і кваліфікація трудових ресурсів.

Усі вищезазначені показники є факторами формування іміджу підприємства. Тому приходимо до висновку, що в сучасних умовах імідж підприємства набуває більшої вагомості та переходить до розряду конкурентних переваг. Одночасно він виступає рушійною силою формування інших конкурентних переваг підприємства. Кожна зі складових іміджу впливає на певну потенційну конкурентну сферу діяльності підприємства.

Внесення іміджу промислового підприємства до складу конкурентних переваг змушує проаналізувати зміну його місця і ролі серед ресурсів підприємства. У сучасних умовах імідж промислового підприємства стає самостійним стратегічно важливим ресурсом, тому його слід ввести в ряд з іншими стратегічними чинниками успіху. Управління іміджем промислового підприємства повинне носити стратегічний характер.

Компанією Burson-Marstelle<sup>5</sup>, яка є провідною організацією з формування глобальних зв'язків та комунікацій, підтримки сильних брендів та формування

---

<sup>5</sup> Beard M. Running a Public Relations Department / M. Beard. – Kogan Page, 2007.

їхньої репутації, проведено дослідження серед своїх клієнтів щодо переваг якісного управління іміджем підприємства. Результати опитування зазначені на рис. 3.15.

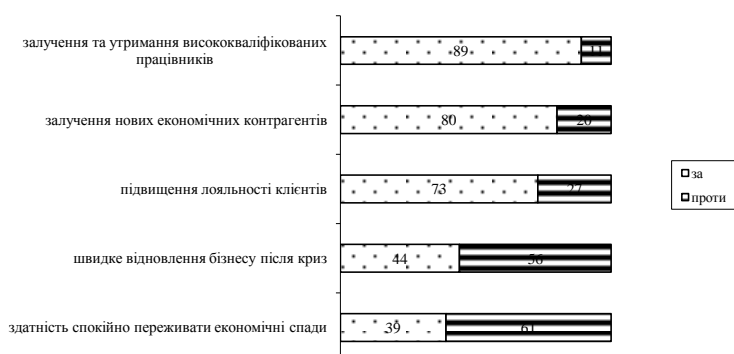
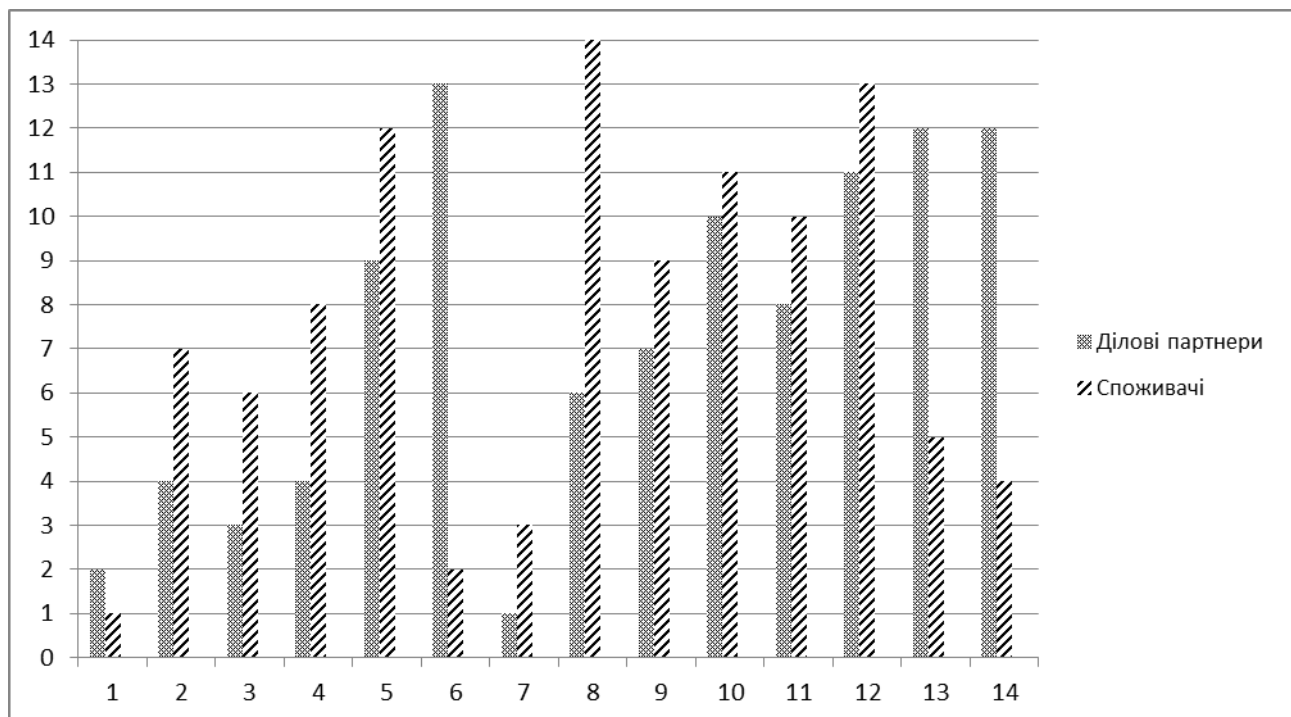


Рисунок 3.15 – Переваги управління іміджем підприємства

Як видно з рис. 3.15 управління іміджем підприємства дозволяє залучати нових економічних контрагентів, утримувати висококваліфікованих працівників, підвищувати лояльність клієнтів. Проте, проблеми, пов'язані з економічними кризами, та як наслідок, спадом фінансової активності, імідж не завжди може вирішити. Але невеликий розрив даних свідчить все-таки про значний позитивний вплив іміджу на вирішення цих проблем.

Розглянемо зарубіжний досвід управління іміджем підприємства. На рис. 3.16 зображена діаграма ранжування показників діяльності підприємства щодо їхньої важливості при оцінюванні його зовнішнього іміджу різними цільовими аудиторіями (а саме споживачами та діловими партнерами)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Boulding K. National images and international system // Comparative Foreign Policy. Ed. By W. Hanrieder. N.Y., 1971. – P. 90-102.



#### Показники іміджу

- |   |                                    |                                 |
|---|------------------------------------|---------------------------------|
| 1) Загальна популярність                  | 6) Фінансова стійкість.            | 11) Рекламна політика.          |
| 2) Швидкість реакції на замовлення .      | 7) Престиж товару.                 | 12) Наявність торгової мережі.  |
| 3) Дотримання термінів та умов договорів. | 8) Сервісні послуги.               | 13) Рівень зарубіжних зв'язків. |
| 4) Гнучкість цінової політики             | 9) Умови оплати та система знижок. | 14) Конкурентний статус.        |
| 5) Інноваційність.                        | 10) Торгівельно-збутова політика.  |                                 |

Рисунок. 3.16 – Діаграма ранжування показників іміджу щодо їхньої важливості при оцінці зовнішнього іміджу

Зазначені показники іміджу були визначені експертним шляхом. Експертами виступали споживачі та економічні контрагенти зарубіжних компаній<sup>7, 8</sup>.

У табл. 3.4 за даними рис. 3.16 подано результати ранжування показників оцінки зовнішнього іміджу промислового підприємства.

<sup>7</sup> Ястремська О. О. Моделювання показників визначення об'єктивної складової іміджу підприємства в сучасних умовах / О. О. Ястремська // Бізнес-Інформ. – 2012. – №7. – С. 166-174.

<sup>8</sup> Boulding K. National images and international system // Comparative Foreign Policy. Ed. By W. Hanrieder. N.Y., 1971. – P. 90-102.

Таблиця 3.4 – Важливість показників зовнішнього іміджу промислового підприємства для споживачів та партнерів

Для споживачів	Для ділових партнерів
1) сервісні послуги;	1) фінансова стійкість;
2) наявність торгової мережі;	2) конкурентний стан та рівень зарубіжних зв'язків;
3) інноваційність;	3) наявність торгової мережі;
4) торгівельно-збутова політика;	4) торгівельно-збутова політика;
5) рекламна політика;	5) інноваційність;
6) умови оплати та система знижок;	6) рекламна політика;
7) гнучкість цінової політики;	7) умови оплати та система знижок;
8) швидкість реакції на замовлення;	8) сервісні послуги;
9) дотримання термінів та умов;	9) швидкість реакції на замовлення та гнучкість цінової політики;
10) рівень зарубіжних зв'язків;	10) дотримання термінів та умов;
11) конкурентний стан;	11) загальна популярність;
12) престиж товару;	12) престиж товару.
13) фінансова стійкість підприємства;	
14) загальна популярність.	

Як слідує з табл. 3.4, важливість оціночних показників іміджу для різних контактних груп цільової аудиторії є різною.

Основні показники діяльності підприємства, які враховуються при оцінці іміджу, на переконання авторів, доцільно поєднати у чотири групи: економічні фактори; організаційні фактори; психологічні фактори; соціальні фактори.

Проаналізуємо зарубіжний досвід імплементації окремих із виділених груп факторів в процесі управління іміджем промислових підприємств. У табл. 3.5. наводиться порівняльна характеристика напрямів управління іміджем у США та Європі.

Проаналізувавши зарубіжний досвід, приходимо до висновку, що на відміну від США, де заходи з управління іміджем ініціюються самими підприємствами, виходячи далеко за рамки вимог законодавства у питаннях взаємовідносин підприємства зі своїми стейкхолдерами, європейські підприємства істотно обмежують свою відповідальність перед суспільством.



Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика<sup>9, 10</sup> сфер управління іміджем (зовнішнім) на прикладі підприємств США та Європи

Порівняльні індикатори	США	Європа
Економічні відносини	Спрямованість на відповідність передовим принципам корпоративного управління, гідна винагорода та захист споживачів	Законодавчо встановлені рамки поведінки (наприклад, 35-годинний робочий тиждень, регулювання додаткової роботи тощо).
Юридична відповідальність	Високий рівень законодавчо закріплених правил поведінки корпорацій	Глибоко напрацьоване законодавство про правила ведення бізнесу
Соціальна відповідальність та благодійність	Тенденції до переваги підтримки місцевої громади. Спонсування розвитку мистецтва, культури та університетської освіти	Високі податки і високий рівень державного соціального захисту. Внаслідок високого рівня оподаткування благодійністю займаються в основному держава та державні підприємства.

У зарубіжній практиці вже давно з'явилося поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Саме вона позитивно впливає на розбудову та підвищення як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу підприємства.

У США такого роду заходи на рівні внутрішнього іміджу переходять в розряд корпоративної соціальної відповідальності, якої дотримуються виключно з ініціативи самої бізнес-спільноти. В Європі, як правило, питання соціальної відповідальності бізнесу регулюються нормами, стандартами і законами відповідних держав. У загальній тенденції європейська континентальна модель управління іміджем підприємства є більш закритою, ніж американська, але з поступовим рухом в сторону відкритої моделі. Порівняльний аналіз особливостей управління іміджем підприємствами Європи та України представлений в табл. 3.6.

<sup>9</sup> Rowden M. Identity: Transforming Performance through Integrated Identity Management / M. Rowden. – Gower, 2004.

<sup>10</sup> Tedlow R. S. Keeping the Corporate Image: Public relations and business 1900-1950 / R. S. Tedlow. – Greenwich, CT : JAI, 1979. – 418 p.

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика<sup>11, 12, 13, 14</sup> особливостей управління іміджем на підприємствах Європи та України

Порівняльні індикатори	Європейський Союз	Україна
Основні стейкхолдери за ступенем важливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Персонал</li> <li>- Споживачі</li> <li>- Суспільство</li> <li>- Акціонери (власники)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Держава</li> <li>- Акціонери (власники)</li> <li>- Персонал</li> <li>- Споживачі</li> </ul>
Рушійні (стимулюючі) сили для розвитку іміджу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Самі підприємства</li> <li>- Неприбуткові організації та суспільство</li> <li>- Держава</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Держава</li> <li>- Самі підприємства</li> <li>- Місцева влада</li> </ul>
Тенденції до впровадження КСВ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- КСВ ініціюється самим бізнесом</li> <li>- Стандарти КСВ добре адаптовані та широко застосовуються</li> <li>- КСВ орієнтована на всіх стейкхолдерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- КСВ знаходиться на початковому етапі</li> <li>- Часто не розуміється як цілісна система та недооцінюється її користь в довгостроковій перспективі</li> <li>- КСВ в основному орієнтована на державу та акціонерів, а в меншій мірі на суспільство.</li> </ul>

Бачимо, що українська політика управління іміджем докорінно відрізняється від європейської.

На даному етапі розвитку вітчизняної промисловості відсутнє розуміння того, що імідж підприємства є важливою конкурентною перевагою. Проте, існують певні позитивні тенденції до впровадження заходів щодо управління іміджем.

Вплив іміджу промислового підприємства на потенціал конкурентоспроможності обумовлено тим, що позитивний імідж, створюючи додаткову споживчу цінність, він здатний залучати потенційних споживачів, підвищувати ступінь задоволеності і лояльності існуючих покупців, підтримувати і посилювати їхню лояльність до підприємства, що адекватно відбивається на його фінансових результатах та ринковій вартості бізнесу.

<sup>11</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макконнел ; пер. с англ. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.

<sup>12</sup> Керівництво по корпоративній соціальній відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>.

<sup>13</sup> TACIS: The European Union's Tacis Programm. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rsci.ru/grants/fonds/100.php>.

<sup>14</sup> Schiffman L. G. Consumer Behavior / L. G. Schiffman, L. L. Kanuk. – Englewood Cliffs, NJ : PrenticeHall, 1987.

У економічно розвинених країнах накопичений значний досвід управління іміджем підприємств, у тому числі і промислових. Створюються рейтинги компаній з точки зору репутаційної складової, що стимулює виробників покращувати основні показники діяльності, підвищувати якість продукції, рівень сервісного обслуговування тощо<sup>15</sup>.

Як свідчить західна практика, особливого значення імідж має для великих і/або добре відомих підприємств, оскільки вони завжди знаходяться в центрі пильної уваги громадськості. У зв'язку з цим, багато іноземних підприємств активно співпрацюють зі ЗМІ, беруть участь у соціальному та культурному житті суспільства, а також постійно працюють з громадською думкою, використовуючи як власні підрозділи PR та комунікаційні канали, так і залучають зовнішні агентства.

Так, наприклад, у відділенні PR компанії General Motors (провідного виробника автомобілів у світі) близько двохсот співробітників зайняті роботою, безпосередньо пов'язаною з управлінням іміджу компанії.

У цьому процесі важливу роль відіграє служба PR підприємства. Британський дослідник PR С. Блек – колишній президент міжнародної асоціації PR (IRPA) у своїй книзі<sup>16</sup> визначає зв'язки з громадськістю як одну з функцій управління, складову частину системи управління організації, що сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозумінню та співробітництву між організацією та громадськістю. Тобто, в системі управління іміджем PR виступає дієвим інструментом для його підвищення.

PR сприяє розвитку комунікацій як із зовнішнім середовищем, так і формує засади розвитку внутрішніх відносин на підприємстві. У великих компаніях, як правило, PR-служби налічують декілька відділів:

– відділ розвитку суспільних зв'язків: лобізм, підтримка відносин з клієнтами, партнерами, постачальниками, інвесторами, конкурентами та іншими контактними аудиторіями;

---

<sup>15</sup> Spicer C. Public Relations&Organizational Decision Making / C. Spicer. – Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

<sup>16</sup> Блек С. Паблик рилейшнз. Что это такое / С. Блек. – Модино пресс, 240 с.

- відділ по роботі зі ЗМІ: медіапланування, взаємодія зі ЗМІ, написання текстів, проведення заходів за участю ЗМІ;
- відділ оформлення: розробка корпоративного стилю, дизайн, атрибутика тощо;
- організаційний відділ: реалізація запланованих заходів, аналіз отриманих результатів, ідеї щодо удосконалення діяльності служби.

Відсутність служб PR на вітчизняних підприємствах призводить до того, що її функції переносяться в сферу обов'язків співробітників різних підрозділів підприємства, які не завжди володіють практичними навиками та досвідом у даній сфері.

У процесі формування позитивного іміджу, одним з головних завдань є виявлення потреб та цінностей контактних груп підприємства та їх задоволення. На рис. 3.17 авторами визначені основні цінності, які формуються за рахунок іміджу підприємства.

Позитивний імідж (на рис. 3.17 позначається як П) промислового підприємства здатний підвищити його конкурентоспроможність. Він приваблює споживачів і партнерів, прискорює продажі й збільшує їхні обсяги. Він полегшує доступ організації до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і ведення операцій.

Імідж являє собою неявний (нематеріальний) актив, що відображається у відповідній статті (Intangibles: goodwill) активної частини балансового звіту Північноамериканських і Західноєвропейських компаній у вартісному вираженні. Він також відображається в Балансі (форма №1) підприємств України в додатковій статті «Гудвіл» (згідно до Наказу Мінфіну від 07.02. 2013 №73).

З актуальних прикладів розвитку іміджу доцільно розглянути ребрендинг, проведений всесвітньо відомою корпорацією Samsung, яка до 2008 року розробила і реалізувала свою оновлену іміджеву стратегію.

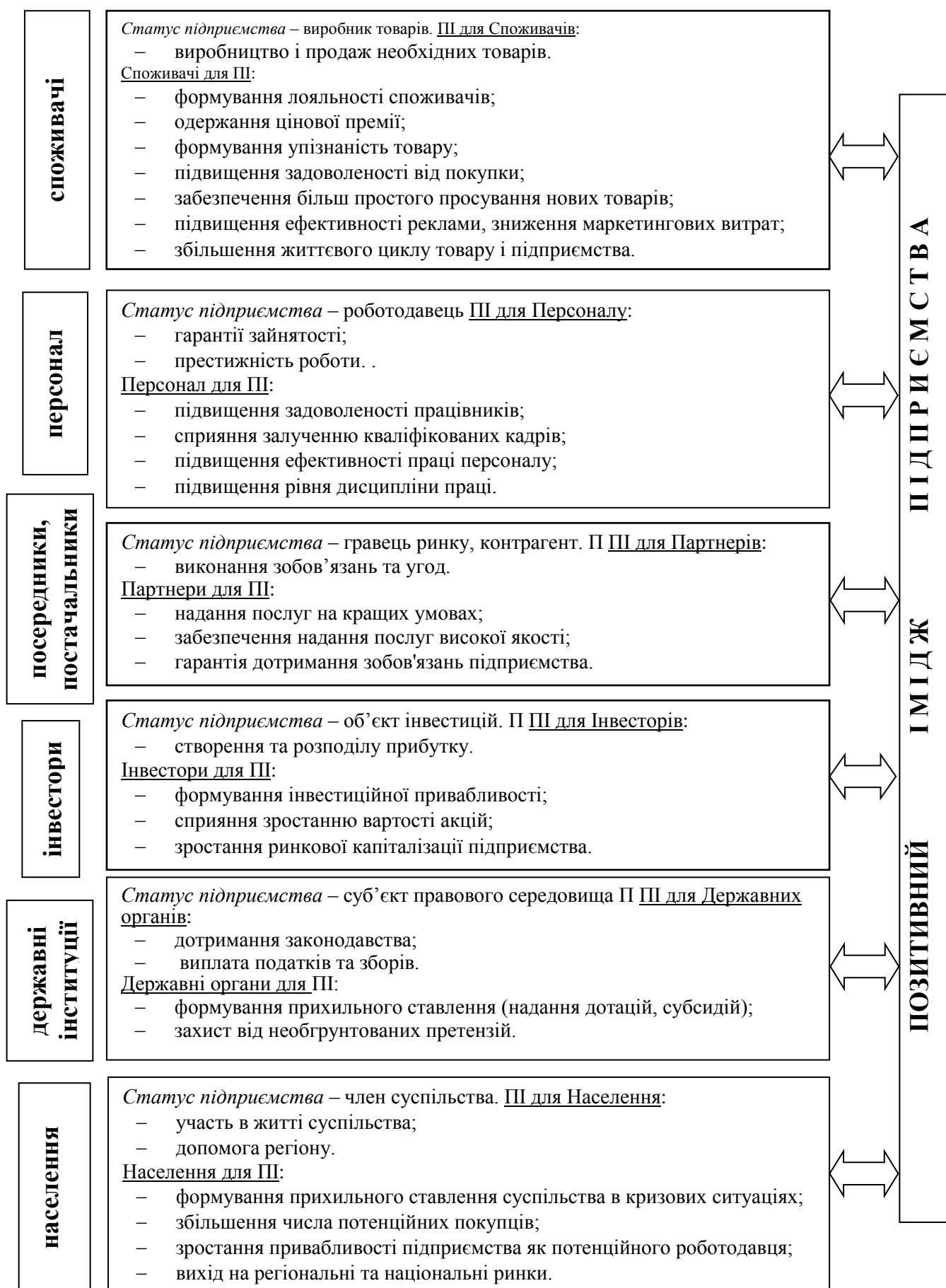


Рисунок 3.17 – Формування конкурентних переваг позитивним іміджем підприємства

Приклад цієї компанії найбільш показовий, оскільки, як і багато інших компаній, Samsung зуміла стати одним зі світових лідерів ринку аудіо-, відео- і побутової техніки<sup>17</sup>.

За результатами дослідження, проведеного Corporate Leadership Council<sup>18</sup> на тему «Залучення та утримання ключових робітників», 60% висококваліфікованих кандидатів при виборі місця роботи звертають увагу на імідж підприємства.

Управління іміджем промислового підприємства повинно здійснюватися не тільки в його внутрішніх рамках, а й на національному та регіональному рівнях. Створення рейтингів промислових підприємств країни з позиції їх іміджу є дієвим інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності та показників результативності діяльності, оскільки у висококонкурентному середовищі бажання керівників підприємства потрапити в рейтинг означатиме вдосконалення управління на різних рівнях.

Прагнення підприємства вийти на зарубіжні ринки є очевидним. І тому його імідж буде впливати на швидкість та результативність цього процесу. Проведені дослідження доводять той факт, що при виході підприємства на нові зарубіжні ринки необхідним та вкрай важливим моментом є проведення сертифікації та аудиту на дотримання вимог зарубіжних стандартів у сфері розроблення та впровадження менеджменту якості, управління ризиками, впровадження принципів соціально активного бізнесу. Дотримання стандартів, які потребують сертифікації є вагомим інструментом підвищення іміджу підприємства. Наприклад, європейські стандарти серії EN29000 та E 45000, які регламентують розробку системи якості, оцінки відповідності, сертифікації системи якості та акредитації органів по сертифікації<sup>19</sup>. До числа таких стандартів варто віднести і стандарт ISO 26000 – Керівництво з соціальної відповідальності, що забезпечує узгоджене управління на

---

<sup>17</sup> Плата за имидж. Корпорация Samsung разработала новую стратегию [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adme.ru/tvorchestvo-reklama/plata-za-imidzh-korporaciya-samsung-razrabotala-novuyu-strategiyu-13412/>.

<sup>18</sup> Сайт компанії Corporate Leadership Council [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.cebglobal.com>.

<sup>19</sup> Керівництво по корпоративній соціальній відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>.

підприємствах приватного та державного секторів економіки шляхом впровадження концепцій соціальної відповідальності у всьому світі.

Отже, проаналізувавши зарубіжний досвід у сфері управління іміджем, можемо зробити висновки, що основними напрямки розвитку в рамках зовнішнього іміджу підприємства є:

- якість товарів та послуг (припускає не лише відповідність законодавчим вимогам, у тому числі стандартам якості, сертифікації продукції, а включає ініціативу підприємства виводити на ринок якісні товари, які відповідають запитам споживачів);

- інноваційність виробництва (впровадження передових технологій і досягнень науково-технічного прогресу, раціоналізаторських рішень з метою скорочення витрат на виробництво продукції та підвищення її якості);

- екологічність виробництва (збереження природних ресурсів та захист навколишнього середовища шляхом використання екологічно безпечних технологій);

- інформаційна відкритість підприємства (передбачає надання вичерпної, в рамках діючого законодавства, інформації про діяльність, продукцію, фінансові показники та плани на майбутнє тощо). Інформаційну відкритість не слід поєднувати з рекламою та PR, які в сучасних умовах переважно подають факти діяльності підприємства, які є «вигідні» для його керівництва та власників.

Основними напрямки розвитку в рамках внутрішнього іміджу є:

- соціальний захист співробітників (передбачає перш за все, дотримання підприємством вимог Кодексу законів про працю, а також покращення умов праці, стабільність виплати заробітної плати і її гідний рівень, наявність перспектив кар'єрного росту та підвищення заробітної плати);

- підготовка та навчання персоналу (здатність і готовність співробітників підприємства вчитися швидше за конкурентів є надійним фактором, що забезпечує ефективне функціонування підприємства на ринку праці, товарів і послуг. Саме ті підприємства, що проводять професійну підготовку та безперервне навчання свого персоналу, досягають високого рівня конкурентоспроможності та успішності в умовах сучасного бізнесу).

Досвід останніх десятиліть показує, що однією з найважливіших конкурентних переваг, що дозволяє підприємствам займати лідируючі позиції на ринку, є максимально повне використання людських ресурсів. Це підтверджує досвід таких відомих компаній, як «IBM», «Intel», «Sony», «Hewlett-Packard» тощо. Японські менеджери показують зразки управління внутрішнім іміджем підприємства. Запоруку успіху підприємства вони вбачають в єднанні всіх працівників і роблять для цього все можливе. Для японців корпоративний дух не є сукупністю управлінських прийомів, а філософією, заснованою на національних традиціях.

Роботи вітчизняних авторів з формування та управління іміджем підприємства в основному спираються на праці і досягнення світової, і, перш за все, американської теорії та методики зв'язків із громадськістю. Поки що оригінальних робіт не так багато. Крім того, практично ніхто не звертається до узагальнення власного досвіду: як сучасного, так і періоду планової економіки, повністю ігнорувати який недоцільно. І тоді існували форми і методи роботи з кадрами, населенням, формування іміджу підприємства, його керівника та інше, що зараз подається як досягнення західних методик.

Вітчизняний ринок настільки специфічний, що світовий досвід зі створення іміджу поки може більшою мірою використовуватися в якості теоретичної бази. Напрацьовані західні методики часто не дають очікуваного ефекту або взагалі не є прийнятними на вітчизняному ринку.

Організація роботи з формування та управління іміджем підприємства це складний багатоплановий процес, що вимагає участі різних фахівців: маркетологів, соціологів, фахівців з персоналу, юристів, програмістів тощо. В Україні практично відсутні організації або колективи, що спеціалізуються на подібній діяльності. Популярні останнім часом центри управлінського консультування, PR-агенції займаються даною діяльністю, але лише частково. Створення структур та підрозділів з розробки загальної концепції формування іміджу неможливе без перегляду сформованих підходів до організації та управління цими структурами, визначення форми, основних функцій і статусу служби, а також основних кваліфікаційних вимог до її співробітників.



У зарубіжній практиці з метою підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств спостерігається створення на державному рівні, при безпосередній підтримки державних ЗМІ та рейтингових агентств, єдиного рейтингу іміджу промислових підприємств, доступного для широкої громадськості, а також представників бізнес-середовища. Складання вітчизняного узагальненого рейтингу промислових підприємств дозволить оцінити їх імідж та проранжувати їх за ним. Це дасть можливість проводити аналіз іміджу різних підприємств, порівнювати між собою.

Отже, на нинішньому етапі розвитку економіки України проблема формування та управління іміджем як одним з головних інструментів забезпечення високої конкурентоспроможності і сталого розвитку промислових підприємств є вкрай актуальною. Досвід зарубіжних компаній свідчить про стрімке підвищення значення нематеріальних активів у забезпеченні їх ринкового успіху, особливо це стосується іміджу, як фактора їх високої конкурентоспроможності. Вітчизняні промислові підприємства, які конкурують з зарубіжними компаніями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, повинні перейняти і творчо використовувати їх досвід.

### **3.4 Ефективність використання ресурсного потенціалу інноваційного промислового підприємства**

Міжнародний та вітчизняний досвіди господарювання свідчать, що запорукою підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах стрімкого інноваційного розвитку та висококонкурентного середовища є раціональне використання ресурсного потенціалу, що не тільки сприяє зведенню до мінімуму витрат, пов'язаних із запасами, налагодженню ефективного виробничого процесу, а й забезпечує отримання бажаного кінцевого результату у вигляді виробництва високоякісної продукції з метою задоволення потреб і запитів споживачів та отримання планових фінансових показників.

Теоретичним та практичним аспектам аналізу формування та управління ресурсами, оцінці окремих складових ресурсного потенціалу присвячена значна кількість робіт учених, зокрема, істотний внесок зробили Краснокутська Н.С. [100], Ареф'єва О.В. [101], Мягких І.М [102], Шаманська О.І. [103], Соколовська А.М. [104], Кузьменко О.В. [105], Павленков М.М. [106], Дерев'янку Ю.М. [107], Ємельянов О.Ю. [108] та ін. Однак, при цьому недостатньо уваги приділялося виділенню підходів до інтегрального оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу промислового підприємства.

Метою даного дослідження є формування етапів для проведення процедури оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу на промисловому підприємстві на основі авторського підходу щодо виділення відповідних складових елементів.

Основою соціально-економічного розвитку будь-якого підприємства є його ресурсний потенціал, кількісні та якісні характеристики якого відображають впорядковану сукупність ресурсів. Отже, на думку Шаманської О.І. [103] ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції, а також спроможність працівників використовувати їх з метою виробництва та реалізації продукції для отримання прибутку. Він є багатокомпонентним. Як правило, величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства: матеріальні; трудові; нематеріальні; інформаційні; фінансові. Однак, ми вважаємо, що вказані вище 5 груп ресурсів, які часто виділяються в наукових виданнях [100-104], не охоплюють всі ресурси, які мають бути виокремлені на промислових підприємствах, особливо в умовах інноваційного розвитку. Це можна пояснити тим, що ресурсний потенціал підприємства характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і містить не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела.

На основі аналізу поняття «ресурсний потенціал підприємства» та його основних компонентів, нами удосконалено та запропоновано авторський підхід до

виділення складових елементів ресурсного потенціалу в умовах інноваційної спрямованості промислових підприємств (рис. 3.18).



Рисунок 3.18 – Авторський підхід до виділення складових елементів ресурсного потенціалу промислового підприємства

Так, матеріальні ресурси забезпечують безперебійне функціонування виробничого процесу за рахунок предметів і засобів праці; нематеріальні ресурси – дозволяють розробляти та патентувати власні підходи до управління виробництвом, створюючи тим самим потужну репутацію фірми; технічні ресурси (або основні фонди) – беруть участь у процесі виробництва з метою перетворення матеріальних ресурсів у товар; фінансові ресурси – забезпечують мобілізацію коштів для запуску виробничого процесу; трудові ресурси – формують основу сильного кадрового складу; інформаційні ресурси – створюють умови для швидкого і легкого обміну

інформацією між відділами, а також для автоматизованого управління процесом виробництва, і нарешті, інноваційні ресурси – є основою всіх процесів на підприємстві і покликані виконувати найважливішу функцію: одержання різного роду продуктових, технологічних й організаційних переваг над конкурентами.

Отже, запропонований підхід до виділення складових елементів ресурсного потенціалу промислових підприємств є більш повним, системним та раціональним, так як він дозволяє логічно розподілити ресурси залежно від їх функціонального спрямування. Метою такого підходу є досягнення високої економічної ефективності логістики запасів, що передбачає знаходження компромісу між зменшенням витрат, пов'язаних із запасами, задоволенням потреб споживачів промислової продукції та забезпеченням потреб виробничого процесу.

Закономірним результатом використання ресурсного потенціалу підприємства є насамперед виробництво продукції високої якості, що дає можливість отримання високої віддачі. Ресурсний потенціал підприємства слід розглядати, з одного боку, як специфічну економічну категорію, що є наслідком взаємодії всіх ресурсів підприємства, не лише наявних, а й прихованих, а з іншого – як економічну основу підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за визначених умов.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства має бути комплексною та систематизованою. У такій оцінці повинні міститися узагальнені висновки щодо використання ресурсів підприємства, засновані на принципі системності. Процес оцінювання повинен відбуватися також у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації. Тобто, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства [103]. Тому така оцінка дає можливість встановити як функціонує ресурсний потенціал, наскільки ефективно він використовується, і чи досягаються поставлені цілі підприємства.

Для організації налагодженої системи управління виробничо-збутовими процесами на підприємстві та завчасного виявлення прогалин, котрі несуть збитки, необхідно проводити оцінку ефективності використання ресурсів. Адже своєчасне

виявлення ланок, котрі порушують процеси безперервних поставок запасів, дає змогу швидко виправити збої у виробничому процесі та уникнути зривів у поставках готової продукції.

Аналіз фахової літератури [100-110] і практика господарської діяльності засвідчують, що на даний момент ще мало вивчені комплексні методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей і завдань розвитку підприємства. Відповідно, це говорить про те, що на сьогодні, ще не розроблені чіткі етапи проведення та критерії оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Тому ми пропонуємо такі етапи для виконання такої процедури оцінки на промисловому підприємстві:

1. Аналіз структури ресурсного потенціалу конкретного промислового підприємства (наявність чи відсутність тієї чи іншої складової).

2. Визначення головних показників, що характеризують конкретну складову потенціалу (матеріальна; нематеріальна; технічна; фінансова; трудова; інформаційна; інноваційна).

3. Аналіз сильних і слабких сторін використання ресурсного потенціалу.

4. Розрахунок показників ефективності використання складових ресурсного потенціалу підприємства.

5. Розрахунок інтегрального показника рівня ефективності використання ресурсного потенціалу.

6. Інтерпретація отриманих результатів.

7. Розроблення рекомендацій щодо виявлення резервів максимізації від використання ресурсного потенціалу та одержання конкурентних переваг, зокрема у вигляді виробництва високоякісної продукції з метою отримання планових фінансових показників.

Отже, запропонований підхід до формування етапів оцінки рівня ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств допоможе систематизувати та впорядкувати сукупність управлінських дій, направлених на організацію ефективного та раціонального управління виробничим процесом промислових підприємств.

Подальший аналіз опублікованих праць показав [100-105], що серед найпоширеніших підходів до оцінювання ефективності використання ресурсів є метод діагностики ресурсного потенціалу, який слід проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження. Так, при комплексній формі оцінювання ресурсного потенціалу досліджуються всі ресурси підприємства (зазвичай матеріальні; трудові; нематеріальні; інформаційні; фінансові), що інтегруються в єдиний показник. Основними методами інтегрування показників є експертний та рейтинговий. Використовуючи поетапне оцінювання найчастіше акцентується увага на головних критеріях, що визначають здатність підприємства вирішувати його основні завдання. У цьому випадку проблема зводиться до деталізації головних критеріїв, що забезпечують комплексне оцінювання.

Автор [106] для оцінки ресурсного потенціалу промислового підприємства пропонує застосовувати комбінаційну основу використання декількох методів і проводити її за інтегральним показником (базується на використанні системи одиничних, комплексних та інтегрального показників) та індексною формою їх аналізу. Інтегральний показник пропонується розрахувати як суму комплексних показників оцінки виробничого, трудового, фінансового, інформаційного потенціалів з урахуванням вагомості їх значення у формуванні ресурсного потенціалу підприємства.

Автори [107-109] використовують інтегровані моделі контролінга для проведення оцінки ефективності використання ресурсів, що є особливо важливим в умовах інноваційних зрушень. Зокрема, серед них можна виділити методи пріоритетної оцінки ресурсів, грошової оцінки елементів потенціалу, ресурсно-регресійний або індексний метод та ін.

На наш погляд, доречно погодитися з тим, що оцінювати ресурсний потенціал слід на основі комплексного підходу, однак жоден із вище запропонованих способів його оцінки не відображає всі складові. Отже, необхідно розробити інтегральний показник, котрий допоможе систематизувати сукупність ресурсів з метою організації ефективного та раціонального управління виробничим процесом промислових підприємств.

На основі проведеного нами аналізу щодо елементів, котрі мають бути покладені в основу розроблення інтегрального показника оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу, ми пропонуємо включати наступні складові:

- матеріальні ресурси, оцінювання яких включає аналіз потенційних можливостей предметів і засобів праці, технічних та технологічних ресурсів підприємства;
- нематеріальні ресурси, оцінювання яких передбачає аналіз стану репутації підприємства та комплексу наявних прав власності;
- фінансові ресурси, оцінювання яких полягає в аналізі фінансових показників, показників прибутковості, ліквідності та платоспроможності;
- трудові ресурси, оцінка яких включає аналіз показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці трудових ресурсів;
- інформаційні ресурси, оцінювання яких включає аналіз технічного забезпечення інформаційними системами;
- технічні ресурси, оцінка яких дає можливість визначити на скільки раціонально використовуються основні фонди на підприємстві;
- інноваційні ресурси, оцінювання яких полягає в аналізі показників рівня рентабельності та внутрішньої норми прибутковості інноваційних проектів.

Таким чином було сформовано етапи для проведення процедури оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу на промисловому підприємстві на основі авторського підходу щодо виділення відповідних складових елементів. Запропонований підхід до виділення складових елементів ресурсного потенціалу промислових підприємств є більш повним, системним та раціональним, так як він дозволяє логічно розподілити ресурси залежно від їх функціонального спрямування, і включає в себе наступні складові: матеріальні, нематеріальні, технічні, фінансові, трудові, інформаційні та інноваційні ресурси. Метою такого підходу є знаходження компромісу між витратами, пов'язаних із запасами, задоволенням потреб споживачів промислової продукції та забезпеченням потреб виробничого процесу. В свою чергу, запропонований підхід до формування етапів оцінки рівня ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств допоможе систематизувати та

впорядкувати сукупність управлінських дій, направлених на організацію ефективного та раціонального управління виробничим процесом промислових підприємств, особливо в умовах їх інноваційної спрямованості.

При цьому подальші дослідження мають спрямовуватися на кількісне вимірювання інтегрального показника для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних промислових підприємств та розвитку ринку інноваційних пропозицій.



## **4 МАРКЕТИНГОВІ ІНФОРМАЦІЙНІ КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ЇХ РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНО СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **4.1 Міжнародний досвід застосування internet-технологій у маркетингу**

У сучасному світі високих технологій компанії не можуть існувати без виходу у глобальну мережу Internet. Доступ до даної мережі надає практично необмежені можливості з пошуку ділових партнерів, налагодженню партнерських відносин, реклами та просування своїх послуг, також є можливість зв'язку з безпосередніми клієнтами, оминаючи численних посередників, що істотно знижує собівартість послуги.

Використання Internet-технологій у маркетингу повинно будуватись на основі адекватних рішень, спираючись на власний попередній досвід компаній, або ж запозичених стратегій інших успішних компаній. Значного розвитку Internet-маркетинг набув у зв'язку із глобалізацією бізнесу. Більшість вітчизняних малих та середніх компаній починають економити на засобах просування, використовуючи відносно дешеві засоби просування продукції в Internet, запозичуючи досвід іноземних компаній. Часто проектування з певною адаптацією заходів іноземних компаній на власний бізнес приносить відчутні результати, через те, що закордонні фахівці у даній сфері є більш компетентними та чутливими до змін запитів споживачів. Зважаючи на вищесказане, у вітчизняних фахівців з'являється необхідність спостерігати за іноземними тенденціями у сфері Internet-маркетингу для отримання більших прибутків та задоволення найкращим чином потреб споживачів.

Тему Internet-технологій у маркетингу розглядали такі науковці як В.Д. Байков [111], К. Вертайм [112], І.Л. Литовченко та В.П. Пилипчук [113]. Більш детальний розгляд методів просування продукції в Internet зображено у працях Ведернікової О.А. [114], Ілляшенко С.М. [115,116], Лесідренської С. [117] та Кононова В.О. [118]. У роботах перелічених авторів було розглянуто сутність

основних інструментів Internet-маркетингу, а також наведено вдалі приклади їх використання.

Метою дослідження є Розгляд основних інструментів Internet-маркетингу, що активно використовуються у світі, розкрити їх сутність та специфіку використання. Продемонструвати світові тенденції використання методів та інструментів Internet-маркетингу, навести приклади їх застосування відомими міжнародними компаніями.

Сьогодні Інтернет-просування набуло широкої популярності серед компаній різного рівня. Спеціалісти з «Gartner» [119] здійснили ряд досліджень, щоб виміряти скільки компанії витрачають на Інтернет-маркетинг. Результати досліджень показують, що Інтернет-маркетингові бюджети складають 2,5% від річної виручки. Витрати включають оплату праці персоналу, програмне забезпечення, зовнішні маркетингові послуги, пошук, веб-дизайн, створення контенту, соціальний та мобільний маркетинг.

Internet дає змогу інтенсифікувати процес обслуговування потенційних клієнтів, без зайвих витрат надаючи їм необхідний сервіс. Internet не тільки відкриває перед підприємством можливість ефективно організувати зворотній зв'язок зі споживачем і оперативно вивчити поточний попит, але і гнучко змінювати власні маркетингові плани та рекламні проекти відповідно до ситуації ззовні підприємства.

Згідно досліджень компанії «eMarketer» [120] витрати на Інтернет-рекламу, включаючи мобільні пристрої та портативні комп'ютери, досягли планки 137 530 млн. доларів у 2014 році по всьому світу (рис. 4.1) За прогнозними даними на період 2018 року витрати на Інтернет-просування складуть 204 010 млн. доларів, що порівняно с 2014 роком на 48,34% більше.

Інтернет-просування розуміє під собою комплексне використання інструментів, таких як SEO, SMM, банерної реклами, активне використання соціальних мереж тощо [121].

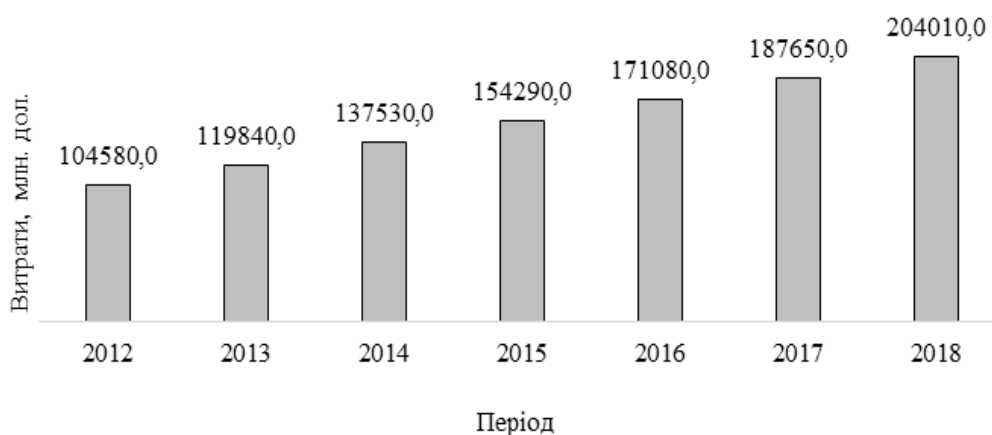


Рисунок 4.1 – Прогноз витрат на Інтернет-маркетинг у світі, млн. дол.

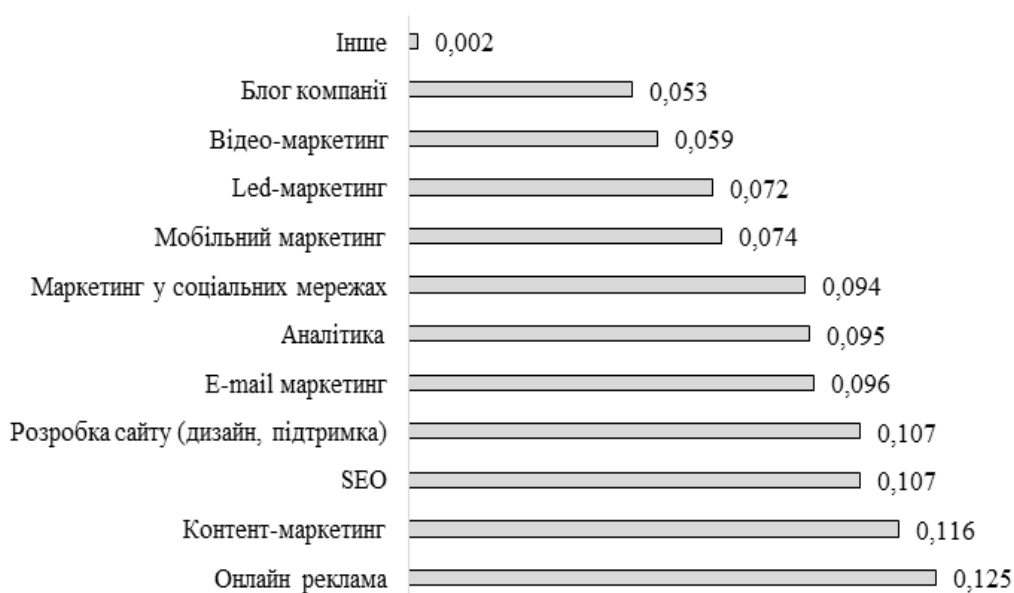


Рисунок 4.2 – Частка інструментів від бюджету на Інтернет-маркетинг

Останнім часом Internet-маркетинг та його технології значно видозмінилися, тому не існує коректних засобів, які б було рекомендовано використовувати для підвищення рівня комунікацій зі споживачами, і відповідно, для збільшення рівня продажів продукції. Компанії-виробники самостійно вирішують, який засіб найбільш ефективно використовувати для просування продукції на ринок. Однак, однозначно можна стверджувати, що використання інструментів та технологій Internet-маркетингу є обов'язковим у сучасному світі [122]. Детальніше зупинимося

на інструментах, які останнім часом зазнають найбільш динамічного поширення та розвитку, табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Інструменти та технології Internet-маркетингу, які набули найбільш динамічного поширення та розвитку

Інструменти та технології	Пояснення
SMM-маркетинг	Аудиторія соціальних мереж зростає дуже швидко. Будь-якому бізнесу не завадять представництва у популярних гігантів соціалізації (ВКонтакте, Facebook, YouTube) і набирають обороти (LinkedIn, Pinterest, Instagram, Foursquare) профільні соціальні мережі.
Мобільний маркетинг	Планшети і смартфони роблять Internet доступним практично в будь-якому місці. Пристосувати on-line бізнес під мобільні пристрої допоможуть: SMS-розсилка інформації про акції та розпродажі; мобільна контекстна реклама; responsivedesign (адаптивна верстка) сайту; просування по мобільному трафіку; розроблення мобільних додатків тощо.
Новий формат e-mail маркетингу	Оскільки багато інтернет-ресурсів потребують персональної реєстрації, формується велика кількість баз даних. E-mail маркетинг стає все більш цільовий, та набуває ознаки об'єднуючого інструменту для різних каналів Internet-комунікацій.
Сайт бренда / компанії	Сайти, які є базовою інформаційною платформою брендів та компаній, зазнають значних змін, пов'язаних із розвитком інших інструментів Internet-маркетингу. Серед нових напрямків можна зазначити такі, як адаптивність до різних пристроїв, в тому числі до мобільних телефонів; лідогенерація; постійне покращення поведінкових факторів; інтеграція нових технологій: паралакс ефект, відео-бекграунди тощо.
Кроссканальний контент-маркетинг	Контент відіграє ключову роль у взаємодії із споживачами. Формуючи унікальний та цікавий контент компанії враховують необхідність застосування кроссканального контенту і роблять адаптацію матеріалу у візуальному, текстовому, відео та інш. форматах. Навіть провідні пошукові системи, такі як Google змінюють вагомість факторів ранжування сайтів в пошуковій видачі на користь поведінкових факторів, які в свою чергу обумовлюють якість контенту. Межа між SEO, контент-маркетингом та соціальними мережами поступово зникає.

Дослідимо детальніше зазначені технології та інструменти. Практично усі компанії-гіганти світу використовують Internet-технології для просування власних товарів або послуг. Просування не обмежується стандартними заходами, оскільки кожного дня з'являються нові технології, які можуть надати конкурентні переваги на ринку.

Особливого розвитку за останні 5 років набув **маркетинг за допомогою соціальних мереж**. Практично усі компанії світу використовують соціальні мережі через простоту їх використання та наближеність до цільових аудиторій [123].

Використання соціальних медіа досить поширене серед компаній (рис. 4.3), що займаються виробництвом не тільки товарів широкого вжитку, але й промислового призначення. Така ситуація пояснюється тим, що велика кількість потенційних споживачів зареєстровані у певних соціальних мережах. Найбільшої популярності за останні 5 років набули Facebook та Google.

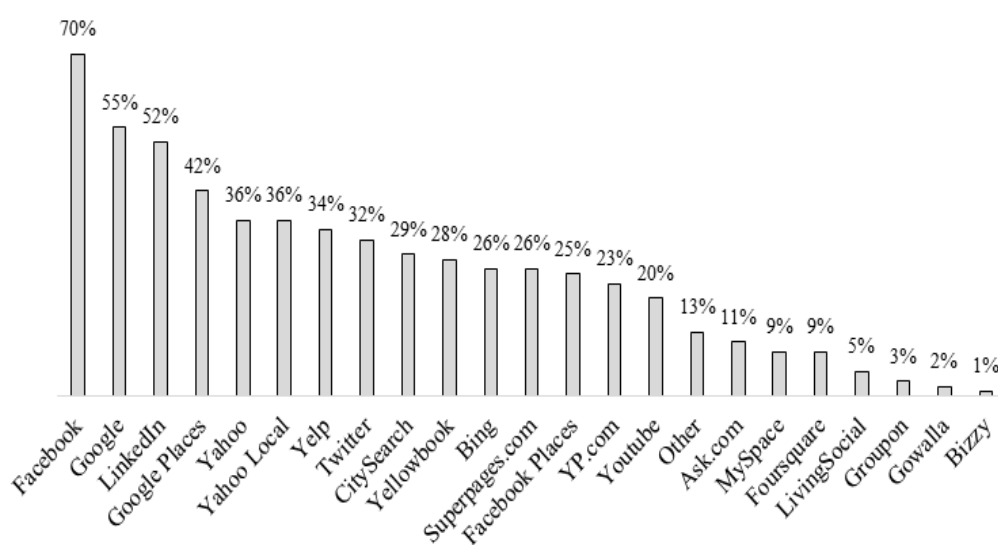


Рисунок 4.3 – Частка компаній світу, що використовують просування у вищеперелічених соціальних мережах [124]

Серед яскравих прикладів успішного застосування соціальних мереж можна виділити досвід міжнародної компанії «Coca-Cola». Гігант світового ринку «Coca-Cola» кожного дня збирає 5000 згадок про себе в англomовному сегменті Internet. Основна передумова успіху полягає у тому, що компанія змогла послабити контроль над власним брендом, який за оцінками рейтингового агентства «CorelBrand» [125], названий найсильнішим брендом світу 2011 року. Популярність спільноти «Coca-Cola» на Facebook почалась з ідеї віддати сторінку компанії до рук шанувальників продукції компанії. Основою успіху «Coca-Cola» стала стратегія поведінки в соціальних медіа.

Присутність компанії в соціальних мережах головним чином організовано за принципом «4R», від англійських слів Review, Respond, Record, Redirect, що в перекладі означає Моніторинг, Відповідна реакція, Запис і Переадресація. «Моніторинг» має на увазі відстеження будь-яких згадок бренду в Internet і перегляд відгуків користувачів. «Відповідна реакція» - це створення нових можливостей для діалогу та обміну думками. До дискусій в Internet часто залучаються експерти, які від імені компанії ведуть бесіду з користувачами про різні їх цікавлять аспектах, підтримуючи інтерес до бренду. «Запис» включає в себе генерацію фото, відео та текстового контенту, які поширюються через YouTube, Twitter, Facebook, Digg тощо. Як правило, сюжети повідомлень гумористичні, і не сприймаються користувачами як комерційний інструмент. «Переадресація» заснована на цілісній системі генерації «улюблених посилань», SEO (SearchEngineOptimization – з англ. «пошукова оптимізація»), маркетингу в пошукових системах, крос-постінгу (в даному випадку мова йде не стільки про обмін публікаціями, скільки - ідеями).

Інший приклад – у компанії «Dell» відбудована складна система моніторингу ЗМІ та залучення аудиторії в соціальних мережах [126]. Проект «IdeaStorm» - один з найбільш масштабних і показових. Це співтовариство, присвячене прийому ідей, пропозицій і навіть скарг клієнтів, та відповідей на них. Через якийсь час існування цієї мережевої програми, «Dell» буквально перетворилася, зібравши і впровадивши ідеї клієнтів практично в кожному відділі. Крім того, Twitter також є потужним інструментом, який останнім часом демонструє максимальну популярність. Це дуже важливий і недорогий спосіб відслідковувати ставлення до бренду. Наприклад, «Dell» і найбільший американський Internet-провайдер «Comcast» ефективно використовують акаунт у Twitter для обслуговування клієнтів.

Світові бренди використовують соціальне середовище все з більшою ефективністю. Серед кращих прикладів роботи з користувачами соціальних мереж - сайт для «Skittles» від «Mars» (брендинг і залучення у спілкування клієнтів) і представництво в соцмережах «Ernst & Young» (використання Facebook, HR-рекрутинг).

За останні 2 роки у світі відбулись революційні зміни у сприйнятті людьми інформації. Різке зростання смартфонів та електронних гаджетів змусило виробників товарів та послуг почати активно використовувати **мобільний маркетинг** та мобільні додатки для самореклами. Просування мобільних додатків багато чим схоже із рекламою сайтів, але для цього використовуються інші канали залучення аудиторії. Якщо основними способами реклами веб-сайтів є SEO, контекстна реклама, соціальні мережі, то у випадку додатків можна виділити наступні канали просування [127].

- 1) рейтинги магазинів – як в AppStore, так і в Google Play є свої «ТОП», які є джерелом великої частки трафіку;
- 2) пошук магазину – приносить трафік, коли користувачі цілеспрямовано щось шукають;
- 3) тематичні підбірки та огляди – статті у виданнях, на великих порталах, пости користувачів в блогах і соціальних мережах;
- 4) мобільна реклама – реклама в інших додатках;
- 5) власні канали – можна задіяти сайт і інші способи, які використовувалися при його просуванні.

Просування мобільних додатків має ряд аналогій з пошуковою оптимізацією сайтів, але обов'язково необхідно враховувати особливості магазинів. При грамотному підході можна домогтися дуже непоганих результатів і залучити достатній трафік. До переліку компаній, що створили власні додатки, належать: Aliexpress, eBay, Nike, Lego, Canon, Huawei, Instagram, Google, IndiGo, Tesla та інші.

Нового формату та значення набуває **e-mail розсилки** для просування компанії, продукції або послуг на ринок. Раніше більшість спеціалістів у сфері маркетингу скептично ставилися до цього інструменту. Однак, сучасний розвиток Internet дозволяє створювати повідомлення будь-якого зразка. На кінець 2014 року набули популярності 2 види електронних листів (рис.4.4).

Щоб полегшити сприйняття повідомлення, можна застосовуються клікабельні технології з переходом на різні посилання. Структура розсилки є досить зручною. Більш популярні пости займають більше простору, щоб читачі листи кликнули саме

на них. Наприклад, сайт «Brain Pickings» [128] (аналітичний книжковий ресурс) здійснює розсилку у вигляді аналітичних обзорів, скомпонованих у газетну статтю. Справа в тому, що цільова аудиторія даного сайту - інтелектуали і книгомани, що жадають отримувати цікавий контент. І чим його більше - тим краще. Так що, якщо цільова аудиторія теж любить отримувати корисну інформацію у великих обсягах, можна спробувати проекспериментувати з різною довжиною E-mail-розсилок.



Рисунок 4.4 – Розсилка у вигляді постів від «BrainPickings» (зліва) та лист з адаптивним дизайном від «RunKeeper» (праворуч)

За прогнозами спеціалістів у 2015 році E-mail стане своєрідними «воротами» у багатоканальний маркетинг. У всіх споживчих акаунтів на Facebook, ВКонтакте, Twitter, Itunes і тощо є дещо спільне - адреса електронної пошти, яка необхідна при реєстрації. Без неї ефективне існування on-line неможливе. У 2015 році інтерес до багатоканального маркетингу збільшиться, а електронна пошта цілком може стати головною сполучною ланкою. Компанія «Adestra» провела дослідження [129], за результатами якого 85% опитаних e-mail-маркетологів згодні з твердженням про те, що електронна пошта буде повністю інтегрована з іншими маркетинговими каналами.



Важливим інструментом Internet-маркетингу є **організація веб-сайтів**, які виступають основним носієм маркетингової інформації та сучасних проявів інтерактивної поведінки та взаємовідносин ринку. Серед основних тенденцій в розвитку сайтів слід виокремити такі як адаптивність під різні пристрої (рис. 4.5), лідогенерація та взаємодія із відвідувачами сайту, покращення поведінкових факторів, контент-маркетинг та SEO оптимізація. Також активно розвиваються нові технології в дизайні: відео-бекграунди, Flat-дизайн, Parallax Scrolling тощо.

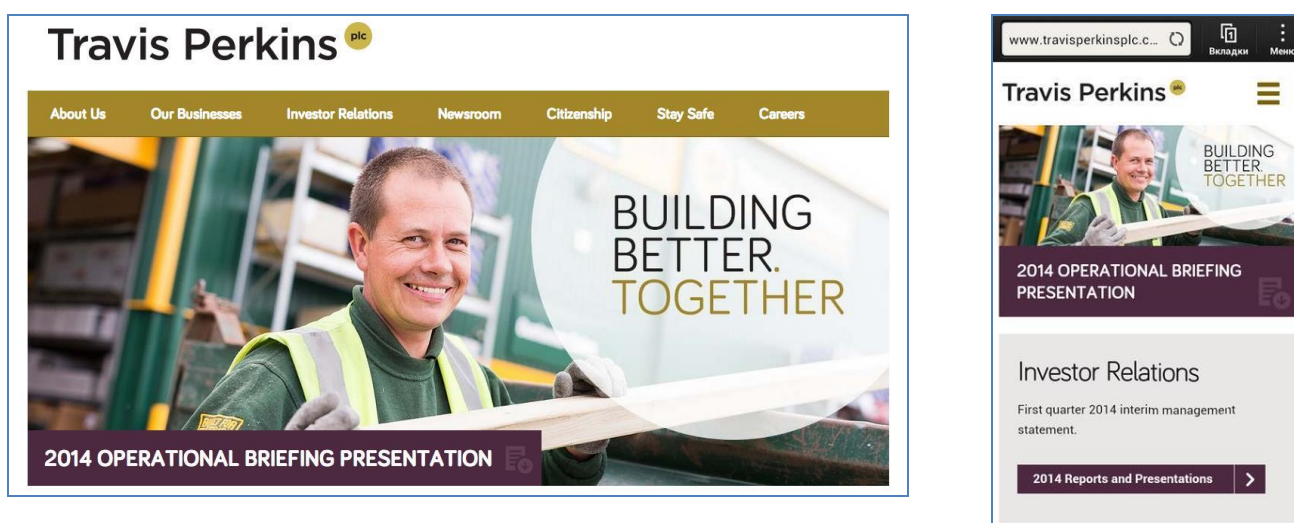


Рисунок 4.5 – Приклад адаптивного дизайну сайту

Значну роль для розвитку бізнесу закордоном відіграє використання **контент-маркетингу**. «Content Marketing Institute» наводить дані про популярність контент-маркетингу у західному B2C-сегменті [130]. 90% компаній використовують контент-маркетинг для спілкування зі своєю аудиторією, при цьому 34% відзначають реальну користь і збільшення лідів (дія клієнта, яке полягає у заповненні спеціальної форми рекламодавця із зазначенням контактних даних), яке стимулює якісний контент. З них більше 79% використовують цю техніку для підвищення впізнаваності бренду, 71% - для залучення клієнтів і 65% – для посилення лояльності та залучення в бренд.

Просте розміщення товарів і послуг переходить у стадію розширеного інформаційного поля - крім достатньої загальної та спеціальної текстової інформації

у гру включається інфографіка, відео, мультимедіа, карти. Контент набуває вирішального значення, у зв'язку з чим, його розвиток відбувається у кількох напрямках одночасно.

Усі перераховані тренди взаємопов'язані, тому компаніям рекомендовано працювати відразу над декількома з них у комплексі. Потрібно пам'ятати, що головним модним диктатором всіх часів і сайтів був і буде користувач, тому в першу чергу on-line бізнес повинен орієнтуватися на його смаки, бажання та уподобання [131, 132].

Закордоном інструменти Internet-маркетингу набувають неочікуваного удосконалення, наприклад вірусний маркетинг проявляється у Storytelling, маркетинг у соціальних мережах будується на основі зацікавленості та активності самих споживачів, а використання мобільних додатків як окремого каналу просування, заохочує споживачів до купівлі товарів в Internet. Користувачі мережі Internet більш охоче звертають увагу на короткі записи з підкріпленими зображеннями, ніж на сухі тексти. Сучасні споживачі товарів цінують власний час, тому чітке та змістовне формулювання повідомлення – головна задача для маркетологів компаній.

Всесвітньо відомі компанії, такі як: eBay, Nike, Lego, Canon, Google, Tesla, Dell широко використовують сучасні інструменти Internet-маркетингу. Просування товарів в Internet не вимагає великих коштів (відносно деяких інших інструментів комунікацій), оскільки всесвітня мережа здатна саморозповсюджувати будь-яку інформацію за допомогою її користувачів. Компанії створюють акаунти у соціальних мережах, домовляються з відомими блогерами, замовляють статті, запускають вірусні відео та створюють інтерактивну інфографіку для залучення більшої кількості споживачів. Головною особливістю Internet-маркетингу закордоном можна назвати несхожість заходів між собою та інтеграцію різних інструментів та каналів під час рекламної кампанії.

## 4.2 Сайт журналу як інструмент маркетингу знань

Одними з критеріїв, які визначають позиції сучасного ВНЗ, є рівень поінформованості цільової аудиторії (потенційних абітурієнтів, їх батьків, роботодавців, колег-науковців тощо) про діяльність ВНЗ: рівень оприлюднення результатів наукових досліджень викладачів і студентів; напрямки і рівень підготовки випускників, їх затребуваність на ринку праці тощо. З цього слідує, що позиції ВНЗ на національному і міжнародних ринках науково-освітніх послуг у значній мірі визначаються ефективністю заходів з просування позитивних знань про усі аспекти діяльності ВНЗ, тобто заходів маркетингу знань. Маркетинг знань визначається як вид маркетингу й, одночасно, концепція ринково-орієнтованої діяльності, що стосується орієнтування системи продукування знань на найбільш перспективні їх види, комерціалізації знань, або іншого їх використання [133]. Практика свідчить, що досягти високої ефективності маркетингу знань на ринку науково-освітніх послуг можна досить швидко і з відносно невеликими витратами шляхом застосування новітніх технологій інтернет-маркетингу (інтернет-маркетингу знань). Це дозволить налагодити, підтримувати і розширити контакти з цільовими аудиторіями, посилити конкурентні позиції ВНЗ на вітчизняному і світовому ринках науково-освітніх послуг.

Проблематика маркетингу знань у сфері освіти розглядається у роботах [134-137]. Застосуванню інтернет-технологій маркетингу знань (інтернет-маркетингу знань) присвячено роботи [138-145]. В них автори розкривають практичні аспекти застосування інтернет-технологій у маркетингу знань, діляться набутим досвідом тощо. Проте, незважаючи на достатньо великий перелік публікацій, практично всі вони стосуються освітніх послуг і не приділяють достатньої уваги одному з головних аспектів діяльності сучасного ВНЗ – продукування і поширення наукових знань. Сучасний же ВНЗ (крайньою мірою, найбільш відомі ВНЗ), насамперед, є потужною науково-дослідною установою, яка впроваджує набуті у результаті досліджень новітні знання у навчальний процес, поєднує навчання і наукові

дослідження, готує своїх випускників до генерування і використання знань у обраних і суміжних галузях діяльності. Вітчизняним ВНЗ, якщо вони хочуть втриматися на ринку науково-освітніх послуг, необхідно враховувати ці фактори. Одним з дієвих інструментів інтернет-маркетингу знань у сфері науково-освітніх послуг є сайт наукового журналу ВНЗ, який дозволяє поширювати набуті знання, сприяє обміну знаннями між представникам різних ВНЗ і країн, дозволяє почути критичні думки колег, визначити найбільш перспективні напрямки наукових досліджень тощо [146]. Проте питання оцінки комунікативної ефективності сайтів вітчизняних наукових журналів з позицій посилення конкурентних позицій ВНЗ (які їх видають) на ринках науково-освітніх послуг є недостатньо дослідженим, що не дозволяє цілеспрямовано формувати комунікаційну політику маркетингу знань, знижує її ефективність.

Враховуючи викладене, метою дослідження є аналіз комунікативної ефективності наукового журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» і його ролі у посиленні конкурентних позицій кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю (УІД) Сумського державного університету (СумДУ), яка його видає.

Web-система каф. маркетингу та УІД СумДУ включає: сайти кафедри, журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій», наукової конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу», групи в соціальних мережах Facebook та ВКонтакте. Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» (<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>) започаткований кафедрою маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету у лютому 2010 року.

Наукове видання розміщується у відкритому доступі та висвітлює актуальні питання з маркетингу інновацій та інноваційного менеджменту. Журнал включає такі розділи: маркетинг інновацій; інновації у маркетингу; інноваційний менеджмент; проблеми управління інноваційним розвитком; екологічний маркетинг та менеджмент.

Аналіз комунікативної ефективності сайту журналу було проведено за допомогою Yandex-metrika у такій послідовності: відвідуваність сайту та структура відвідувачів; часові характеристики відвідувань; джерела трафіку; пошукові запити,

гаджети, що використовуються відвідувачами тощо. Аналіз було проведено за перше півріччя 2016 р. Кількісні параметри відвідувань сайту (загальна кількість відвідувань) подано на рис. 4.6. Кількість переглядів сторінок на сайті за звітний період склало 41657 осіб, з них: у січні – 6639, у лютому – 6179, у березні – 7506, у квітні – 8227, у травні – 8839, у червні – 4267 осіб.

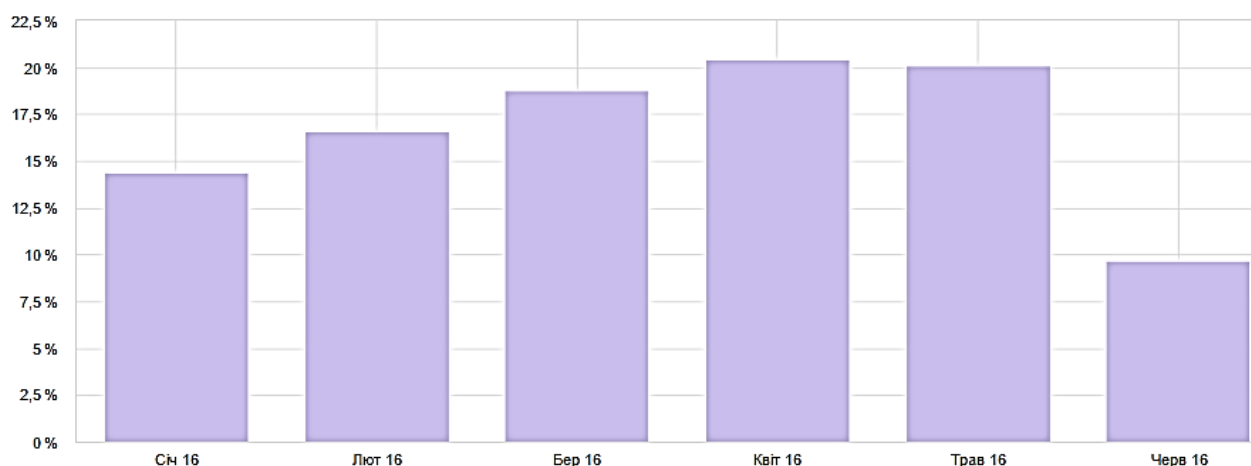


Рисунок 4.6 – Помісячна структура візитів на сайт журналу

Результати аналізу відвідувачів сайту за віковою структурою подано на рис.4.7.

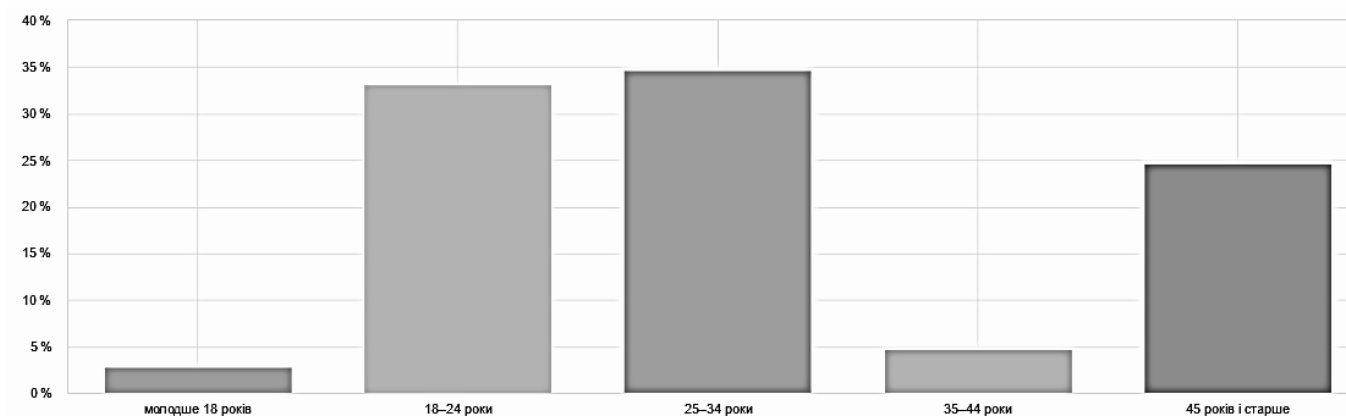


Рисунок 4.7 – Структура відвідувачів сайту за віковими групами

Відмови (частка візитів, перегляд сторінки яких тривав менше 15 секунд) становлять 18,8%.

Щодо статевих характеристик відвідувачів, то більшу частину аудиторії складають жінки – 52,3%, чоловіки – 47,7%.

Далі було проаналізовано глибину перегляду, тобто кількість сторінок яку переглядає один відвідувач. Найбільше відвідувачів переглянули лише одну сторінку – 63,7%; 2-3 сторінки – 18,4%; 4-7 сторінок – 10,3; 8-15 – 5,47%; 16-31 – 1,36%; 32-63 – 0,66%; 64-127 – 0,12%; 128 сторінок - 0,078%. Частка візитів, у межах яких відбувся лише один перегляд сторінки, що тривав менше 15 секунд – 26,9%.

Що стосується проведеного часу на сайті, то більша частина відвідувачів перебувала на сайті 10-29 секунд – 36,2% (рис. 4.8).

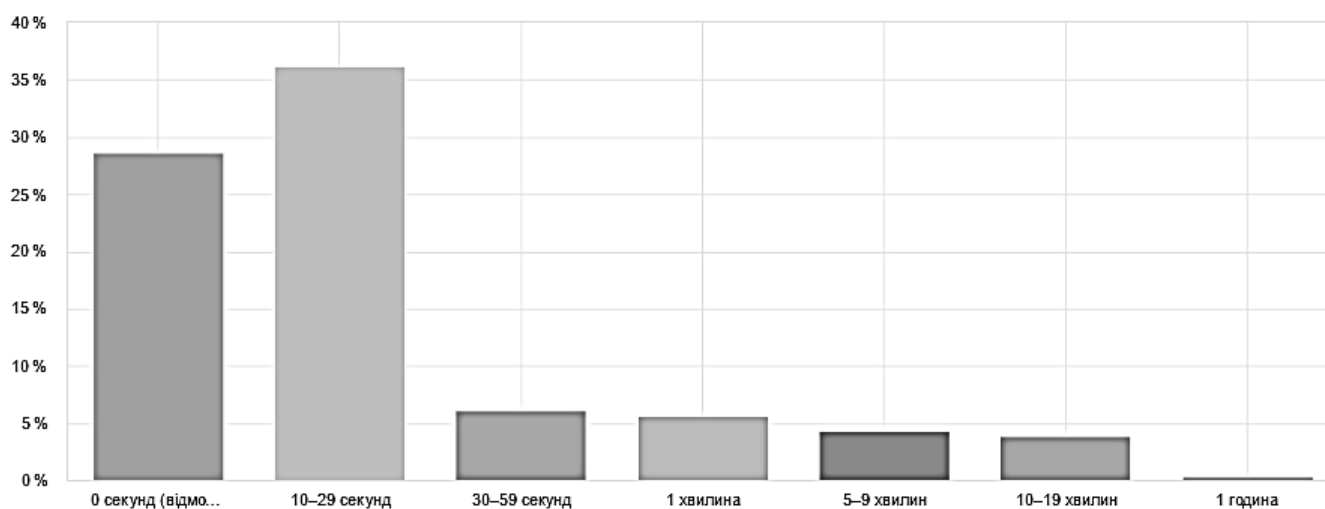


Рисунок 4.8 – Час візитів на сайті журналу

Піковим час відвідування сайту журналу з 12:00 до 16:00 – 30,4%.

Що стосується джерел трафіку то всього було здійснено 14750 переходи, з них: з пошукових систем – 32,2%; прямі заходи – 31,6%; переходи за посиланнями на сайтах – 28,5%; внутрішні переходи – 6,8%; переходи із соціальних мереж – 0,69%; з інших джерел – 0,2% (рис. 4.9).

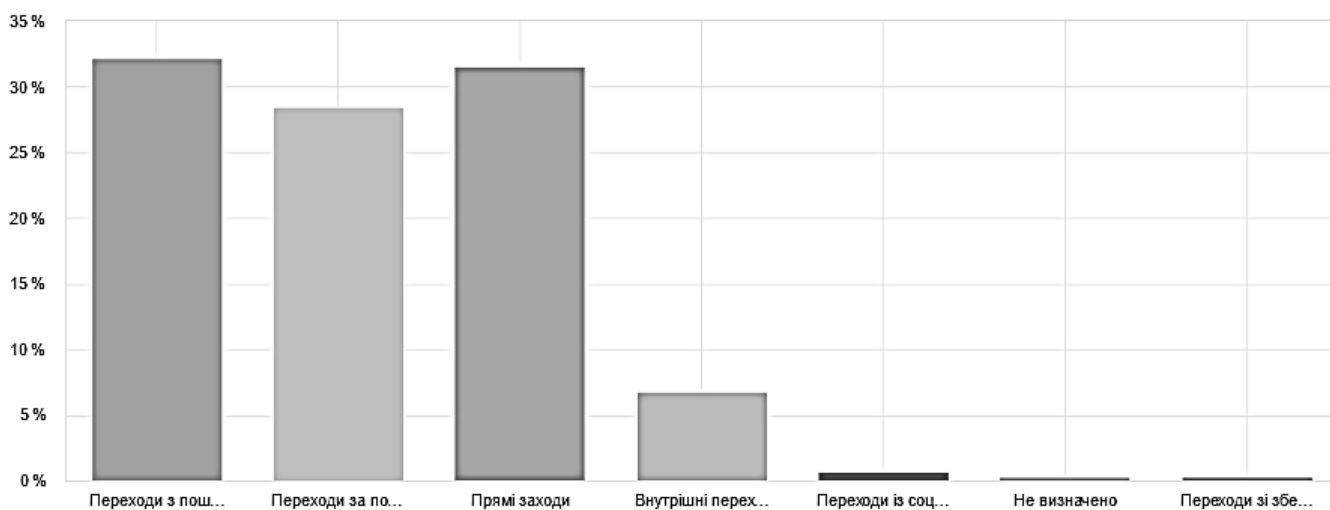


Рисунок 4.9 – Відсоток джерел, зведень

Найбільша частина споживачів заходить на сайт використовуючи пошукову систему Google – 87,8%, з Яндекс – 7,87%, з інших пошукових систем – 4,32% (рис. 4.10).

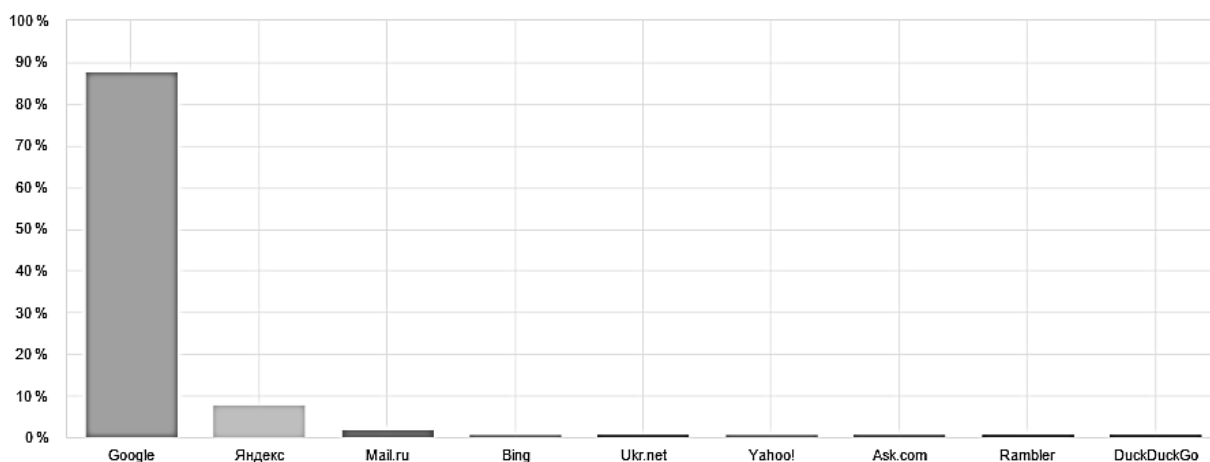


Рисунок 4.10 – Використання пошукових систем при переході на сайт

Всього за період 281 відвідувач завантажив 1110 файлів, з них: 1108 (99,8%) файлів безпосередньо із сайту журналу (<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>), та по одному файлу із Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського (<http://nbuv.gov.ua>) та іноземного сайту (<http://publicationethics.org>).

Аналізуючи пошукові фрази, то найчастіше використовують фрази «маркетинг і менеджмент інновацій журнал», «marketing and management of

innovations», «маркетинг і менеджмент інновацій», «importance of holistic marketing», «<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en>» та інші (рис. 4.11).

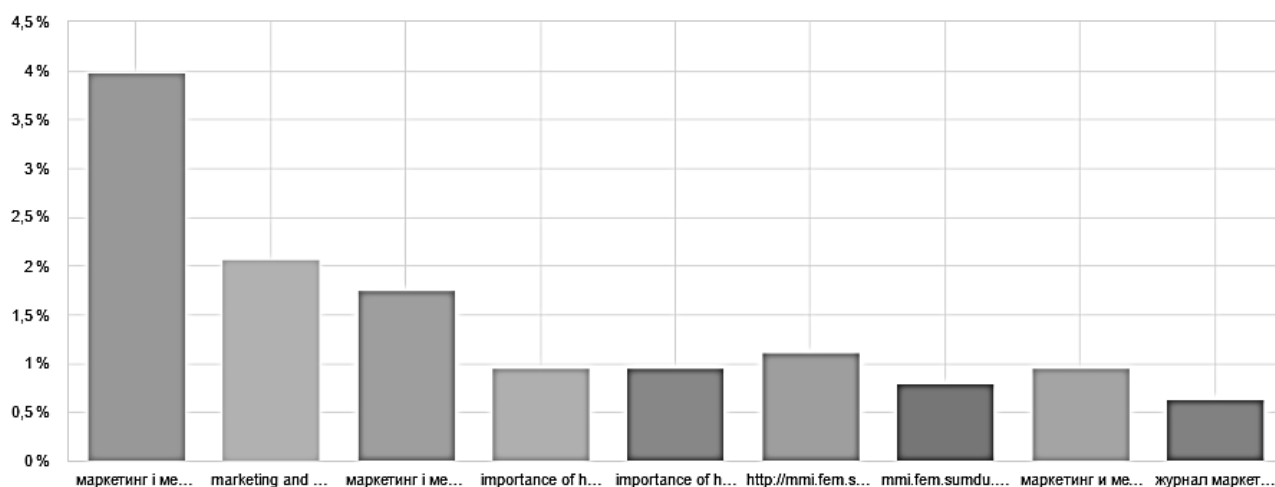


Рисунок 4.11 – Пошукові фрази

Найчастіше на сайт журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» заходять з персонального комп'ютера – 93,9%, зі смартфонів – 4,6% та з планшетів – 1,5%.

Далі аналіз було доповнено параметрами, за якими відвідувачі (професорсько-викладацький склад ВНЗ, аспіранти, студенти, фахівці-практики у галузі маркетингу інновацій і інноваційного менеджменту, фахівці у галузі наукометрії тощо) оцінюють результативність комунікаційної політики сайту журналу.

У табл. 4.2 подано результати опитувань студентів спеціальності «Маркетинг». Студенти оцінювали окремі параметри журналу за 5-бальною шкалою.

Таблиця 4.2 – Оцінка сайту журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій»

Показники	Оцінка
Доступність інформації	4,1
Релевантність інформації	4
Зручність у користуванні	3,59
Стилістика сайту	4,1
Середня оцінка сайту	4,04



На поточний період журнал реферується та індексується в таких базах: Інституційний репозитарій Сумського державного університету; Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського; Directory of Open Access Journals; Index Copernicus Journals Master List; Google Академія; Ulrichsweb; Research Bible; Directory of Research Journals Indexing; CiteFactor; ПІНЦ (eLIBRARY.RU); Journal Index; SHERPA/RoMEO; WorldCat; Science Impact Factor; EconBiz; Academic Journals Database; Global Impact Factor; Emerging Sources Citation Index (Web of Science); Scientific Indexing Services. Всі статті, які були надруковані в журналі «Маркетинг та менеджмент інновацій» у 2015 році, були проіндексовані Web of Science.

Журнал (електронна версія) представлений у бібліотеках США, Канади, Німеччини, Польщі Великобританії, Швейцарії, Шотландії, Франції, Нідерландів, Бельгії, Естонії, Індонезії, Австралії, Аргентини, Колумбії, Китаю, Південної Кореї, Гонконгу, Тайваню.

Авторами статей журналу є науковці Білорусії, Болгарії, Вірменії, Ірану, Ірландії, Іспанії, Кіпру, Латвії, Німеччини, Палестини, Польщі, Росії, Румунії, США, Угорщини, України, Хорватії, Чехії та ін. країн.

Висновки. Узагальнюючи результати виконаного аналізу слід зробити такі висновки.

1. Вікова і статевая структура відвідувачів журналу у цілому відповідає цільовій аудиторії на яку орієнтований контент журналу: професорсько-викладацький склад ВНЗ, аспіранти і студенти старших курсів. Проблемною є категорія відвідувачів у віці 35-44 роки.

2. У журналу сформувалася власна цільова група читачів і авторів журналу як з числа українських, так і іноземних громадян. Їх коло постійно розширюється. Хоча кількісні параметри відвідувачів є відносно невеликими.

3. Аналіз джерел трафіку і пошукових запитів свідчить, що відвідувачі цілеспрямовано шукають сайт журналу, оскільки проінформовані про нього. Проте дуже незначним є відсоток заходів з соціальних мереж, що є недоліком.

4. Аналіз свідчить про доцільність розробки мобільної версії журналу. Це полегшить доступ до нього власників мобільних гаджетів, особливо з числа молоді.

5. Аналіз баз реферування та індексування, складу авторів, а також бібліотек в яких представлено електронну версію журналу свідчить, що він дістав міжнародне визнання.

Підбиваючи підсумки слід зазначити, що у цілому комунікативна політика сайту журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» є ефективною. Вхідження журналу до міжнародних баз індексування, особливо Emerging Sources Citation Index (Web of Science) істотно підвищило інтерес до журналу, а також до кафедри у цілому зі сторони вітчизняних і іноземних колег-науковців. Різко зросла кількість статей, які направляються для публікації зарубіжними авторами. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на удосконалення структури і контенту сайту з метою забезпечення високої його доступності для заходів з соціальних мереж, а також для контекстного пошуку.

### **4.3 Цифровий маркетинг у науково-освітній діяльності ВНЗ**

Загострення конкуренції на ринку освітніх послуг з надання вищої освіти змушує ВНЗ використовувати нові інструменти й методи підвищення конкурентоспроможності. Традиційно для цих цілей використовувалися інструменти маркетингу. В останнє десятиліття бурхливий розвиток цифрових інтернет-технологій ініціював перенесення маркетингової діяльності у віртуальний простір. З'явився новий вид маркетингу – цифровий, котрий передбачає використання традиційних і нових інструментів у глобальній мережі Інтернет. Зарубіжні й вітчизняні ВНЗ активно використовують колосальні можливості інтернет для аналізу кон'юнктури ринку й забезпечення комунікацій з суб'єктами ринку науково-освітніх послуг, просування й реалізації своїх науково-освітніх послуг, формування й зміцнення іміджу тощо. Найбільше "просунуті" з них використовують інтегровані комплекси цифрових маркетингових технологій, які включають: власне інтернет (сайти, пошукові системи, засоби комунікації та ін.),

соціальні мережі, мобільні пристрої (телефони, планшети й т.п.). Саме цим і викликана необхідність використання терміна "цифровий маркетинг" замість "інтернет-маркетинг".

У системі вищої освіти України використання інструментів і методів цифрового маркетингу в більшості випадків (за винятком не більше 10-15 ВНЗ) відбувається безсистемно, що обмежує його можливості й не дозволяє отримати синергетичного ефекту. Виходячи з цього, метою даного дослідження є систематизація інструментів і методів цифрового маркетингу, які використовуються в системі вищої освіти, а також аналіз практики їхнього використання в Сумському державному університеті (СумДУ) України. З огляду на те, що сучасний ВНЗ є науково-освітнім (а не лише освітнім) закладом, дослідження виконувалися для ринку науково-освітніх послуг.

### **1. Складові цифрового маркетингу на ринку науково-освітніх послуг.**

У загальному випадку, система заходів цифрового маркетингу в освіті включає:

- маркетингові дослідження;
- комунікації із суб'єктами ринку науково-освітніх послуг;
- збут науково-освітніх послуг.
- Розглянемо їх детальніше.

**1.1. Маркетингові дослідження** у віртуальному середовищі доцільно розглянути окремо для наукових і освітніх послуг, оскільки вони розрізняються як за предметом, так і за об'єктом дослідження.

*Цілями маркетингових досліджень на ринку наукових послуг* можуть бути: визначення перспективних напрямків продукування нових знань; визначення галузей використання наявних наукових, професійних, технічних знань; визначення споживачів знань; визначення можливих партнерів в галузі продукування й просування знань: інвесторів, співвиконавців і т.п.; конкурентний аналіз ринку знань та ін. *На ринку освітніх послуг як цілі досліджень* слід виділити: аналіз тенденцій розвитку ринку (за окремими галузями і напрямками знань, спеціальностями, спеціалізаціями й профілізаціями і т.п.); визначення місткості

ринку; конкурентний аналіз; визначення специфіки споживчого попиту, мотивів поведінки споживачів на ринку й т.д.

У табл. 4.3 розкриті деякі особливості інформаційного забезпечення та технологій маркетингових досліджень у віртуальному середовищі.

Таблиця 4.3 – Характеристики інформаційного забезпечення маркетингових досліджень у віртуальному середовищі

Види знань	Джерела інформації	Технології досліджень	Приклади
Наукові	Сайти ВНЗ, НДІ, підприємств, надавачів грантів, установ, міністерств і відомств, наукових і науково-виробничих журналів, міжнародних баз індексування, центрів науково-технічної інформації та ін.	Запити через пошукові системи, прямий пошук на сайтах	Визначення найбільш перспективних напрямів досліджень (тематика публікацій і їхнє цитування)
	Суб'єкти ринку наукових послуг	Опитування ( on-line, off-line), фокус-групи, глибинне інтерв'ю, експертні опитування	Аналіз думок менеджменту про проблеми розвитку їхніх організацій
Освітні	Сайти міністерств і відомств, ВНЗ, НДІ, підприємств, установ, шкіл, надавачів грантів, коледжів, органів статистики і т.д.	Запити через пошукові системи, прямий пошук на сайтах	Конкурентний аналіз у розрізі спеціальностей підготовки
	Суб'єкти ринку освітніх послуг	Опитування ( on-line, off-line), фокус-групи, глибинні інтерв'ю, експертні опитування	Аналіз переваг абітурієнтів щодо спеціальностей підготовки

**1.2. Маркетингові комунікації у віртуальному середовищі на ринку науково-освітніх послуг.** Система маркетингових інтернет комунікацій представлена на рис. 4.12.

Розглянемо детальніше завдання, а також інструменти й технології маркетингових комунікацій у середовищі інтернет. Їхня авторська систематизація подана в табл. 4.4.



Рисунок 4.12 – Маркетингові комунікації в середовищі інтернет [150]

Крім зазначених у табл. 4.4 засобів комунікації доцільно використовувати: електронну енциклопедію й підручник Wikipedia; електронні ресурси відкритого доступу; дистанційні навчальні курси у відкритому доступі; офіційні сайти підприємств і установ (науково-дослідних, освітніх і т.п.) [150].

Як показує практика, основну інформацію про виробників науково-освітніх послуг, а такими є в основному ВНЗ, користувачі (представники цільових аудиторій) черпають із їхніх сайтів [151]. Рациональна побудова структури й контенту сайтів ВНЗ має на увазі використання практично всіх заходів, зазначених на рис. 4.12.

Вітчизняні й зарубіжні дослідники підтверджують, що одним з основних факторів, який впливає на вибір ВНЗ як потенційними абітурієнтами, так і потенційними партнерами в наукових дослідженнях є його імідж, який укрупнено можна оцінити його рейтингом. Для віртуального середовища (інтернет) таким є

рейтинг Webometrix<sup>20</sup>.

Таблиця 4.4 – Маркетингові інтернет-комунікації на ринку науково-освітніх послуг (розроблено з урахуванням [151])

Завдання	Засоби комунікації		Приклади
	Наукові послуги	Освітні послуги	
Формування попиту	Сайти наукових журналів; репозитарії в яких викладені монографії, журнали та ін. наукові видання; сайти конференцій, міжнародних наукових проектів; соціальні мережі; інтернет-біржі об'єктів інтелектуальної власності; інтернет-фонди патентної документації; інформація на інтернет-ресурсах про виставки, наукові звіти; інформаційні e-mail-листи; прямий інтернет-маркетинг і т.п.	Рейтинги освітніх установ (Шанхайський, QS, Webometrix і т.п.); участь у міжнародних освітніх програмах (Tempus, Mundus); репозитарії, інтернет-довідники й сайти освітніх установ, установ професійної підготовки; соціальні мережі, інтернет-презентації, залучення споживачів до просування в мережі інтернет; розміщені на інтернет-ресурсах відомості про підвищення кваліфікації, сертифікацію фахівців освітніх установ	Групи абитурієнтів у соціальних мережах; сайти кафедр і факультетів ВУЗ
Стимулювання попиту			
Підтримка контактів із суб'єктами ринку			
Управління іміджем	Інноваційна культура; WEB-Культура [Ильяшенко, Шипулина, 2013]; електронна енциклопедія й підручник Wikipedia; репозитарії й інші електронні ресурси відкритого доступу; дистанційні навчальні курси у відкритому доступі; офіційні сайти підприємств і установ (науково-дослідних, освітніх і т.п.); реклама й PR, у тому числі з використанням мобільних телефонів та ін. пристроїв; зазначені вище заходи	Корпоративна культура; сайти навчальних закладів; репозитарії; реклама, у тому числі з використанням мобільних телефонів та ін. пристроїв; PR і пропаганда; прямий інтернет-маркетинг; бізнес культура; зазначені вище заходи	Формування іміджу регіонального, національного, міжнародного науково-освітнього центру

<sup>20</sup> <http://www.webometrics.info/>.

Рейтинг Webometrix є досить затребуваним споживачами науково-освітніх послуг, зокрема:

- абітурієнтами, студентами і їхніми батьками - для прийняття рішень щодо вибору ВНЗ у якому варто вчитися;
- викладачами й науковцями - для вибору партнерів для проведення спільних досліджень, участі у вітчизняних і міжнародних грантах, проходження стажувань і т.п.;
- роботодавцями - для підбору персоналу, вибору ВУЗ для перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу, укладання договорів про науково-прикладні дослідження й розробки;
- надавачами грантів - для ухвалення рішення про виділення фінансування;
- широкими колами громадськості - для одержання інформації щодо рівня ВНЗ і т.п.

Практика свідчить, що високі позиції ВНЗ у рейтингу Webometrix сприяють його просуванню на ринку освітніх послуг, зацікавлені особи самі починають виходити на контакти, зокрема, абітурієнти цікавляться про умови вступу, особливості підготовки, студенти інших ВУЗ – про можливості переходу в аналізований ВНЗ на навчання й т.п. Крім того це є досить вагомим аргументом при укладенні контактів і переговорах з можливими партнерами для співробітництва в галузі науки й освіти.

Участь ВНЗ у рейтингу Webometrix, крім його просування на ринку освітніх послуг, має ще ряд інших позитивних моментів, зокрема: сприяє розвитку ІТ-Компоненти, підвищенню якості навчальних і наукових матеріалів, які становлять контент файлів. Дійсно, наявність матеріалів у відкритому доступі, а їх може переглянути й рецензувати будь-хто бажаючий, дисциплінує авторів наукових і навчально-методичних публікацій, сприяє недопущенню плагіату, змушує їх вимогливіше ставитися до змісту й форми подачі матеріалів і т.п.

Таким чином, рейтинг Webometrix є ефективним інструментом просування й забезпечення високих позицій ВНЗ на ринку освітніх послуг, систематизує

діяльність з розвитку WEB-системи ВНЗ і його структурних підрозділів, сприяє підвищенню якості оприлюднення навчально-методичних матеріалів і результатів наукових досліджень.

### **1.3. Система збуту науково-освітніх послуг у віртуальному середовищі.**

Оскільки збут наукових і освітніх послуг здійснюється через різні канали, то розглянемо їх окремо.

*Збут наукової продукції* у віртуальному середовищі може здійснюватися шляхом реалізації документованих наукових (фундаментальних і прикладних), а також технічних (технологічних) знань через інтернет-біржі об'єктів інтелектуальної власності, які сприяють пошуку взаємно зацікавлених сторін. Крім того, через інтернет (пошук по сайтах, комунікації в соціальних мережах) може здійснюватися пошук партнерів для укладання господарських договорів на виконання науково-дослідних робіт прикладного характеру.

Однак, у більшості випадків збут наукової продукції (особливо фундаментальних знань) поєднується з їх продукуванням. Зокрема, окремі вчені, а також наукові колективи здійснюють пошук шляхів реалізації своїх знань через подачі заявок (у наш час це практично всюди здійснюється через інтернет) на участь у конкурсах на виконання науково-дослідних робіт за грантами (національними, міжнародними). У випадку одержання грантів, а вони надаються лише за наявності певного наукового багажу, здійснюється реалізація існуючих і одержання нових знань. Розглянуті канали реалізації наукової продукції приносять економічний і комунікативний ефекти. Однак можливі й канали збуту, які приносять тільки комунікативний ефект, а комерційний можливий у більше, або менш віддаленій перспективі. Наприклад, у випадку розвитку нових напрямів досліджень вони можуть виконуватися в рамках ініціативних науково-дослідних робіт, які прямо не оплачуються, але в перспективі отримана наукова продукція може бути реалізована в рамках грантів, або господарських договорів.

Більше комунікативний ніж економічний ефект приносить і реалізація наукових і технічних знань через публікації в електронних інтернет-виданнях (журналах, монографіях, матеріалах конференцій та ін.). Однак це дозволяє підняти



рейтинг (індекс цитування) як окремих учених, так і ВУЗ у яких вони працюють. А це підвищує шанси на комерціалізацію наукових розробок через гранти, хоздоговори й т.п.

*Збут освітніх послуг* у віртуальному середовищі здійснюється наступними методами:

- дистанційне навчання, популярність якого росте в усьому світі;
- використання дистанційних курсів на інтернет ресурсах для ліквідації академічної заборгованості, наприклад, у процесі навчання за програмами подвійного диплому, або в рамках академічної мобільності й т.п.;
- розміщення в інтернет (у тому числі у відкритому доступі), наприклад у репозитаріях, або електронних бібліотеках електронних підручників, методичних вказівок і т.п.;
- розміщення на сайтах ВУЗ або їхніх структурних підрозділів гіперпосилань на електронні навчальні матеріали<sup>21</sup>.

У табл. 4.5 виконана авторська систематизація методів збуту (реалізації) науково-освітніх послуг ВНЗ.

Таблиця 4.5 – Характеристики методів збуту науково-освітніх послуг ВУЗ

Види послуг (знань)	Методи збуту	Ефект	Примітка
Наукові	Біржі об'єктів інтелектуальної власності	Економічний	Тільки збут
	Виконання робіт за грантами	Економічний і комунікативний	Збут сполучається із продукуванням нових знань
	Виконання робіт за госпдоговорами	Економічний і комунікативний	
	Виконання ініціативних досліджень	Комунікативний	
	Публікації в електронних виданнях	Комунікативний і, можливо, економічний	Тільки збут
Освітні	Дистанційне навчання	Економічний	Тільки збут
	Використання дистанційних курсів для ліквідації академзаборгованості	Економічний	Тільки збут

<sup>21</sup> <http://km.fem.sumdu.edu.ua/distsipl%D1%96ni/blog>.

	Електронні підручники, методичні вказівки на інтернет-ресурсах	Комунікативний і, можливо, економічний	Тільки збут
	Гіперпосилання на навчальні матеріали розміщені на сайтах ВНЗ і т.п.	Комунікативний і, можливо, економічний	Тільки збут

## **2. Цифровий маркетинг у соціальних мережах як інструмент для ведення профорієнтаційної роботи.**

Цифровий маркетинг є ефективним інструментом для ведення профорієнтаційної роботи. Для цих цілей використовуються: сайти ВНЗ і його структурних підрозділів; соціальні мережі тощо.

На сторінках сайтів розміщується інформація, що є значимою з погляду абітурієнтів, їхніх батьків, а також інших осіб, які впливають на рішення про вступ на навчання в конкретний ВНЗ і на вибір спеціальності навчання. Зокрема:

- інформація про позиції ВНЗ у національних і міжнародних рейтингах;
- відгуки випускників, роботодавців, представників громадськості щодо ВНЗ;
- відео, фото, а також текстова інформація, яв характеризує навчальний процес і студентське життя (матеріальну базу, спорт, дозвілля, закордонні контакти, наукові дослідження та ін.);
- інформація про ліцензії, спеціальності підготовки, наявність бюджетних місць і місць роботи випускників;
- новини з життя ВНЗ і його підрозділи;
- навчальні курси й матеріали у відкритому доступі;
- телефони, поштова скринька, або on-line за допомогою яких можна оперативно одержати відповіді на питання про життя ВНЗ, особливості навчання й т.п.

Соціальні мережі використовуються в основному для формування системи комунікацій зі зворотним зв'язком [147] з потенційними абітурієнтами й особами, які впливають на прийняття рішень про вступ. Для цих цілей доцільно створювати групи за інтересами: за спеціальностями підготовки; за способами проведення дозвілля; видам спорту й т.п.

Оскільки студенти, їхні батьки, роботодавці та ін. особи розрізняються за віком і інтересами, то доцільно формувати групи в різних соціальних мережах, які взаємно доповнюють одна одну й охоплюють представників різних цільових аудиторій.

Як показує практика, діючими способами ініціювання й утримання інтересу абітурієнтів до ВНЗ і спеціальностей підготовки є проведення різних конкурсів, тренінгів, інтелектуальних ігор і т.п. Інформація про заходи подається через сайти ВНЗ, а також через соціальні мережі, у яких формуються групи по інтересах. Прикладом може служити конкурс для учнів старших класів шкіл Сумської області "Знайди себе в маркетингу", що проводить кафедра маркетингу й управління інноваційною діяльністю (МУІД) СумДУ. Уже кілька років підряд підтримується група в соціальній мережі Вконтакте, у яку входять як школярі й співробітники кафедри, які проводять конкурс, так і учасники конкурсів минулих років, багато хто з яких навчається на кафедрі МУІД на спеціальності "Маркетинг".

Крім того, у соціальних мережах регулярно подається інформація, що характеризує спеціальності підготовки, тенденції на ринку праці в розрізі спеціальностей, відгуки випускників і т.п. Також подаються інтерв'ю з викладачами й студентами, висвітлюються різні аспекти студентського життя, життя кафедри, досягнення студентів і викладачів, міжнародні контакти та ін. Проводяться різні on-line опитування й конкурси. Практично вся інформація супроводжується графічними зображеннями, фотографіями, або відео.

Сайт кафедри МУІД (структура й контент) побудовано у відповідності з принципами SEO, SMO і SMM [150, 148], що спрощує переходи з нього в соціальні мережі й навпаки, сприяє вільному обміну інформацією, дозволяє заходити на них з популярних пошукових систем Google, Yandex і т.п.

### **3. Використання технологій цифрового маркетингу в соціальних мережах для просування наукових послуг.**

Крім того соціальні мережі є також досить дієвими в просуванні на ринок наукових послуг (наукових і технічних знань). В основному, це забезпечується шляхом налагодження й підтримання контактів з колегами з інших ВНЗ, у тому

числі зарубіжних, з представниками бізнесу й органів влади різних рівнів, ЗМІ й іншими контактними аудиторіями. Для цього викладаються повідомлення про виконувани науково-дослідні й госпдоговірні проекти, захисти дисертацій, наукові конференції і семінари, цікаві публікації, міжнародні наукові контакти і т.п.

Особливо дієвими соціальні мережі є в тих випадках, коли ВНЗ, або його підрозділ здійснюють масштабні наукові, або науково-дослідні проекти на постійній основі. У цьому випадку варто регулярно подавати інформацію, що характеризує хід їхнього виконання. Такими проектами можуть бути щорічні наукові конференції, що дає можливість: висвітлювати хід підготовки до них; безпосередньо роботу конференцій, у тому числі культурну програму; викладати звіти по конференціях, електронні версії опублікованих тез, статей, монографій; обмінюватися думками учасників і зацікавлених осіб і т.п. До числа таких проектів також варто віднести міжнародні журнали, грантову й госпдоговірну тематику та ін.

Таким чином, маркетинг у соціальних мережах, або соціальний медіа-маркетинг як складова цифрового маркетингу, є досить ефективним інструментом ведення профорієнтаційної роботи й просування науково-освітніх послуг у віртуальному середовищі.

Узагальнюючи викладене, запропонована авторська схема, що характеризує використання цифрового маркетингу в системі вищої освіти (рис. 4.13). Вона систематизує завдання й інструменти цифрового маркетингу, що дозволяє здійснювати їхній обґрунтований вибір з урахуванням специфіки конкретного ВНЗ, забезпечуючи при цьому синергетичний ефект.

Згідно схеми на рис. 4.13 формування системи цифрового маркетингу конкретного ВНЗ здійснюється в наступній послідовності: вибір елементів віртуального середовища, у якому буде проходити маркетингова діяльність; вибір складових цифрового маркетингу; визначення об'єктів цифрового маркетингу; вибір конкретних методів, інструментів і технологій цифрового маркетингу. Природно, для кожного окремо взятого ВНЗ у конкретній ринковій ситуації формується своя система маркетингу, але представлена на рис. 4.13 схема є універсальною. Вона

може доповнюватися й коригуватися стосовно до специфіки діяльності ВНЗ і умов, у яких він функціонує.



Рисунок 4.13 – Система цифрового маркетингу

Підводячи підсумки, варто зробити наступні висновки:

1. Систематизовано елементи віртуального середовища, у якому реалізуються заходи цифрового маркетингу ВУЗ.

2. Виділено складові елементи цифрового маркетингу на ринку науково-освітніх послуг у віртуальному середовищі: маркетингові дослідження, система комунікацій, система збуту.

3. Для кожного з виділених елементів систематизовані й деталізовані методи, інструменти й технології цифрового маркетингу стосовно до специфіки освітніх і наукових послуг (наукових і технічних знань).

4. Розкрито особливості використання інструментів і методів цифрового маркетингу в соціальних мережах, які використовуються для просування науково-освітніх послуг ВНЗ.

5. Розроблено структурну схему цифрового маркетингу, що поєднує елементи віртуального середовища, елементи цифрового маркетингу, його об'єкти, а також використовувані методи, інструменти й технології.

6. Отримані результати можуть бути використані для цілеспрямованого формування системи цифрового маркетингу конкретного ВНЗ стосовно до конкретних умов функціонування. Це дозволяє підвищити ефективність маркетингових заходів, знизити ризик прийняття неадекватних маркетингових рішень, забезпечити синергетичний ефект.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку й обґрунтування методичних підходів до оптимізації вибору інструментів і методів цифрового маркетингу ВНЗ на ринку науково-освітніх послуг.

#### **4.4 Інтернет-біржа промислової власності як елемент інноваційної інфраструктури**

В наш час зростання національних економік, а також підприємств і установ як їх елементів, переважною мірою забезпечується за рахунок інновацій і інноваційної діяльності. Для економіки України яка все ще зберігає значний потенціал інноваційного розвитку [153] актуальною є проблема його належної реалізації. Світовий досвід показує, що активізації інноваційної діяльності значною мірою сприяє наявність відповідної інноваційної інфраструктури. Порівняльний аналіз інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності в Україні і в країнах, що є лідерами інноваційного зростання, свідчить про значне відставання нашої країни. Це стосується практично всіх елементів інноваційної інфраструктури у т.ч. і інформаційного та консультативного забезпечення інноваційної діяльності, системи просування науково-технічних досягнень України на світовий і вітчизняний ринки інновацій, внаслідок чого (разом з недостатнім фінансуванням, низькою дієвістю

заходів державного стимулювання тощо) вітчизняні інноваційні розробки не отримують належної уваги і не можуть пробитися на національний і світові ринки.

В Україні є інноваційні розробки у галузі лазерної, криогенної, аерокосмічної техніки, машинобудування, засобів зв'язку і телекомунікацій, програмних продуктів, військової техніки і озброєння тощо. За рядом складових потенціалу інноваційного розвитку вона входить до першої 20 країн світу, зокрема: за створенням знань – 14; за ефективністю використання інновацій – 15; за кількістю поданих заявок на патентування – 19 [153]. Проте за рівнем реалізації цього потенціалу вона далеко від країн лідерів інноваційного зростання.

Аналіз вітчизняних реалій інформаційно-консультаційного забезпечення свідчить, що в Україні є певні елементи відповідної інфраструктури які сприяють комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (об'єкти промислової власності є їх складовою). Це **Український центр інноватики та патентно-інформаційних послуг (відділення інновацій Урпатенту) і Інтернет-біржа промислової власності [154]**. Зокрема, Інтернет-біржа сприяє комунікації учасників ринку об'єктів інтелектуальної власності, укладанню угод, впровадженню інноваційних розробок на підприємствах та установах, моніторингу ринку інновацій, надає консалтингові послуги, сприяє захисту об'єктів інтелектуальної власності тощо.

Окремими фахівцями у галузі патентного права стосовно об'єктів інтелектуальної власності, наприклад [155], створено сайти на яких надається актуальна інформація про інноваційні розробки і їх можливу комерціалізацію.

Проте в країні у цілому інфраструктура інформаційно-консультаційного забезпечення інноваційної діяльності знаходиться на низькому рівні, про що свідчить частка України в 1% на світовому ринку патентів [156]. Це також свідчить про зорієнтованість Інтернет-біржі промислової власності переважно на вітчизняний ринок, який є досить обмеженим. Очевидно, необхідно також орієнтуватися на пошук і налагодження комунікацій з зарубіжними партнерами, що потребує внесення суттєвих змін в існуючу практику роботи:

- формування англійської версії сайту;
- урахування патентного законодавства інших країн;

– моніторинг їх ринку з метою виявлення актуальних напрямів створення і комерціалізації інновацій тощо.

Перспективним напрямом може бути розширення співпраці з університетською наукою, пошук реальних інвесторів як вітчизняних, так і зарубіжних. Потрібна також законодавча підтримка розвитку існуючої Інтернет біржі промислової власності, а також стимулювання створення альтернативних приватних структур які допомагали в налагодженні і підтриманні взаємовигідного співробітництва розробників інновацій (об'єктів інтелектуальної власності), юридичних і фізичних осіб, що зацікавлені у їх комерціалізації, а також інших суб'єктів інноваційного процесу (інвесторів, посередників, постачальників вихідної сировини і матеріалів, контактних аудиторі тощо). Розширення практики перенесення цієї діяльності в інтернет дозволить достатньо швидко і з мінімальними витратами охопити зацікавлених осіб у різних країнах, просувати вітчизняні розробки на світові ринки, формувати передумови переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку.



## 5 МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 5.1 Маркетингово-інноваційні підходи до підвищення якості продукції промислового підприємства

У березні 1987 року під час початку так званої “перестройки” в газеті “Социалистическая индустрия”, найавторитетнішому та наймасовішому присвяченому промисловості виданню тих часів, було сформовано тезу, що потрібно швидко відкрити внутрішній ринок, внаслідок чого вітчизняні підприємства будуть змушені конкурувати з іноземними й відразу підвищиться якість товарів, стабілізується попит, споживачів задовольнятимуть терміни постачання та сервіс тощо. Час підтвердив, що згадана теза була хибною, тому через три десятиріччя стан економіки України (8-ї економіки світу, якщо її б у той час вичленили з економіки Радянського Союзу з 4,5% світового ВВП) значно погіршився: зараз місце нашої країни у другій сотні, а сьогоденне ВВП становить менше 1%. Значною мірою втрачено високотехнологічні й наукомісткі галузі економіки – такі, як авіакосмічна й ракетобудівна промисловість, приладобудування, суднобудування, автомобільна та хімічна промисловість, важке машинобудування.

На сьогодні узагальнені матеріали за поточними виступами президента, уряду, депутатів Верховної Ради від правлячої коаліції та опозиції підтверджують, що: ВВП протягом останніх трьох років скоротився з \$200 млрд. до 80 млрд., ринок з Росією втрачено на 2/3, що складає більше \$15 млрд., й найприкріше – це 60% експорту вітчизняного машинобудування. Євросоюз може збільшити квоти постачання українських товарів лише на 12 % – приблизно \$2 млрд. у вартісному виразі та ін. Тобто, менше ніж за три роки все більше великих промислових підприємств скорочує виробництво, а то й банкрутує; кількість працюючих на цих підприємствах скоротилася приблизно на один мільйон осіб, рівень постійної місячної інфляції дорівнює річній. Отже, в категорію ризику потрапляють не тільки пенсіонери, некваліфіковані робітники і безробітні, а й висококваліфіковані робітники, вчені, викладачі, вчителі, лікарі, службовці.

У наш час наявна деіндустріалізація України, декваліфікація найманих працівників, критичне зниження продуктивності праці, 85% основних фондів зношені й практично не підлягають відновленню, разом із зовнішніми ринками, що забезпечували значний приплив валюти, нові робочі місця, що сприяли ринковій конкуренції й технологічним новаціям, вітчизняний товаровиробник значною мірою втратив і внутрішній ринок. Внаслідок цього більше 80% товарів і послуг на українському економічному просторі є імпортованими.

В цих умовах перед українськими підприємствами ще гостріше постає проблема підвищення якості вироблюваної продукції. Наприкінці 80-х років минулого століття провідними машинобудівними, приладобудівними, суднобудівними, автомобілебудівними, літакобудівними промисловими підприємствами Радянського Союзу відповідно до [157] оцінка якості вироблюваної продукції визначалася із співставлення множини показників якості створюваного виробу (проекту, моделі, розробки) й множини показників якості існуючого виробу (вироблюваного даним підприємством, партнером чи конкурентом, типовим аналогом). Слід зазначити, що за останні 25 років ситуація, пов'язана з випуском та споживанням продукції значно змінилася. Глобалізація світових ринків призвели до практично щорічної зміни моди, розвиток світових інформаційних мереж та мобільного зв'язку настільки змінює споживчі властивості товарів, що значна кількість споживачів змушена замінювати ще функціонуючі вироби новішими та досконалішими, все більше і більше випускається продукції, що практично не підлягає ремонту, яку все частіше і частіше просто викидають на смітник із-за її мізерної ціни тощо. Наприклад, ще чверть століття тому практично все населення здавало порожні (на той час ще скляні) пляшки й середньостатистична пляшка використовувалася тричі. До речі, порожня пляшка приймалася за ціною буханця хліба. На сьогодні в скляній тарі випускаються лише спиртні напої, з яких тепер вже оригінальні пляшки кожної горілчаної компанії взагалі не приймаються й здебільшого споживачами викидається на смітник, а тара безалкогольних напоїв – разова.

Аналогічним є підхід і до використання електронної техніки. Коли спливають два чи три роки гарантії й виріб псується, то його ремонт, здебільшого, коштує

стільки, що власник стоїть перед дилемою: ремонтувати прилад чи придбати новий, який, як правило, має досконаліші функціональні можливості. Це стосується практично усього від копіювальних апаратів до планшетів та мобільних телефонів.

З іншого боку, як відомо, більшість зарубіжних країн цікавить тільки сировина, матеріали та напівфабрикати, оскільки продукція глибокої переробки з високою добавленою вартістю на міжнародних ринках вже має свого виробника. Навіть країни Східної Європи, що увійшли до ЕС, хоч і зберегли старі ринки збуту традиційних експортних товарів першого переділу – втратили практично всі високотехнологічні галузі. Тому, на жаль, в Україні йдеться не про одержання надприбутків в окремих галузях, а хоча б – про відновлення реального сектору економіки, створення достатньої кількості робочих місць, забезпечення рівномірності та пропорційного розвитку регіонів, тощо.

Не дивлячись на вже згадане скорочення ВВП протягом останніх трьох років чи не найслабкішою ланкою сучасної маркетингової діяльності виробників продукції промислового підприємства досі є маркетингові дослідження, які підприємства і недостатньо проводять, і інформацією за результатами яких використовують малоефективно.

Отже, ТОП-менеджмент, розробники та виробники продукції мають нарешті зрозуміти, що розроблення нових її видів, патенти, ноу-хау та т. ін. йдуть слідом за результатами *маркетингових досліджень* щодо напрямку розвитку даної галузі, самого підприємства, потреб споживачів для комерційного випуску відповідно до так званої “*головної магістралі розвитку виробу*”, в межах якої зазначаються прогресивні шляхи розвитку даного різновиду продукції, а за межами – тупикові [158]. Тобто, системи розробки та постановки продукції на виробництво мають орієнтуватися на сьогоденні *виклики науково-технічного прогресу*: раціональніше технічне рішення моделі чи створення раціональнішої структури, або навіть до зміни фізичного принципу дії виробу. Тобто потрібна генерація технічних ідей, спрямованих на випередження в повільних загальних змінах науково-технічного прогресу. Поступова зміна закономірностей конструкцій виробів вважається законом *прогресивної конструкційної еволюції*, описаним у [159].

Якщо взяти за приклад електронну техніку, то тенденції її розвитку дають змогу під час складання маркетингових стратегій на споживчі товари, які відповідають реальним можливостям науково-технічного прогресу, створити продукцію, яка відповідатиме як сучасним ринковим вимогам, так й вимогам до конструкційних технічних рішень щодо виробів-аналогів. Це стосується і товарів широкого вжитку, і товарів промислового призначення, і товарів одиничного виробництва, порівняльні особливості яких відповідно до принципів створення наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Порівняльні особливості груп товарів

Види товарів	Маркетингові залежності	Послідовність створення нових виробів			
		1	2	3	4
Товари широкого вжитку	Ринкові залежності загальновідомі	Розробка	Виробництво	Просування	Реалізація
Товари промислового призначення	Попит залежить від технологій використання	Розробка	Просування	Виробництво	Реалізація
Товари одиничного виробництва	Попит різко змінюється	Просування	Розробка	Виробництво	Реалізація

Узгоджений таким чином зв'язок тенденцій конструкційної еволюції виробів певного класу з маркетинговою та інноваційною філософією управління підприємством дає змогу перейти до ефективного розроблення й виробництва досконалішої та конкурентоспроможнішої продукції відповідних різновидів товарів широкого вжитку, а також товарів промислового призначення.

Як відомо, з 2014 року обсяги ВВП та експорт продукції з України все зменшуються, гривна девальвує, бо європейців цікавить тільки сировина, матеріали та напівфабрикати, оскільки продукція глибокої переробки з високою добавленою вартістю на європейських ринках вже має свого виробника. На покращання економічного стану України завдяки зміцненню зв'язків з країнами Євросоюзу

найближчим часом сподівання не варто, бо країни Східної Європи, що увійшли до ЕС, хоч і зберегли старі ринки збуту традиційних експортних товарів першого переділу – втратили практично всі високотехнологічні галузі. Тому, на жаль, на сьогодні йдеться не про одержання надприбутків в окремих галузях, а хоча б – про відновленні реального сектору економіки, створення достатньої кількості робочих місць забезпечення рівномірності та пропорційного розвитку регіонів, тощо.

Як відомо з [160] при порівнянні більшості товарів широкого вжитку між собою, величина вагомості їх одиничних показників якості наближається до рівності між собою. Кількість цих одиничних показників обмежена. Зумовлено це тим, що велика кількість різновидів та виробників продукції змушує постійно вдосконалювати ті споживчі параметри, які на даний період часу вже не задовольняють споживацькі потреби, що приводить до певного зрівняння їх ваг.

Для виробів, що як продукція належать до товарів широкого вжитку, а за складністю (конструктивні особливості, технологія виготовлення, кількість деталей, вузлів та їх так звану “застосованість”) наближаються до товарів широкого призначення (наприклад, автомобіль), однакові коефіцієнти вагомості мають одиничні показники якості всередині групових показників (функціональних показників, показників якості, патентно-правових тощо).

Для товарів індивідуального використання та складних товарів промислового призначення (верстат, літак тощо) кожен з одиничних показників якості описує конкретну властивість й має свій коефіцієнт вагомості. Тут, по-перше, технічні параметри мають пріоритет над ціною, по-друге, значення того чи іншого одиничного показника якості може бути набагато вагомим за інші. Якщо взяти, наприклад, розподільну здатність того чи іншого приладу для наукових досліджень або висоту польоту стратегічного бомбардувальника, то, природно, що ці найважливіші параметри матимуть і якнайбільшу вагомість [160].

Окрім цього при впровадженні як первинних (технічних інновацій), так і вторинних інновацій (організаційних, економічних, соціальних, юридичних тощо) [161] промисловим підприємствам необхідно чітко дотримуватись циклічності (табл. 5.2), тобто оптимального поєднання усіх видів циклів між собою, що дають

можливість, принаймні частково спочатку зберегти високотехнологічні галузі виробництва, а потім їх успішно розширювати та вдосконалювати.

Таблиця 5.2 – Циклічність у товарно-виробничій сфері

<b>Вид циклу</b>	<b>Час існування</b>	<b>Відповідальний</b>
Цикл виробництва	Від надходження заготівельних матеріалів до придатного до експлуатації стану	Менеджери виробничих підрозділів
Цикл існування виробу	Від початку експлуатації до утилізації окремого виробу	Конструктор, технолог
Життєвий цикл товару	Від реалізації першого екземпляру товару до повного зняття цього різновиду з виробництва	Головний менеджер, маркетолог

Система проектування та постановки виробів на виробництво є забезпечення стабільності та покращання параметрів вироблюваної продукції, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 [162]. Даний стандарт дає загальне описання оптимально організованого виробництва, а двома його базовими принципами слугують системний та процесний підходи. Кінцевий виріб є результатом процесів життєвого циклу продукції, виробу та виробництва, а їх вимірювання є суттєвими щодо прогнозування якості.

Впровадження останнього варіанта стандарту ISO 9001:2015 показало суттєві зміни, що відбулися за останній час в навколишньому середовищі, накопиченні нових знань, світовій практиці менеджменту. Необхідність у створенні системи менеджменту якості має стати стратегічним рішенням підприємств-розроблювачів та підприємств-виробників товарів та послуг.

Впровадження системи менеджменту якості на базі нового стандарту ISO 9001:2015 полягає у здатності постійно постачати продукцію і послуги, які відповідають вимогам споживачів законодавчим та нормативним актам; дає змогу полегшити реалізацію можливостей підвищити рівень задоволеності наданими товарами чи послугами; надає можливість продемонструвати відповідність

встановленим вимогам до системи управління якістю підприємства-виробника або підприємства-розроблювача.

Тобто система менеджменту забезпечує впровадження вторинних інновації за допомогою функціональної діяльності менеджерів, маркетологів, економістів, соціологів, юристів. Ці інновації споживач практично не відчуває, бо його, як правило, цікавить ступінь та якість задоволення своїх потреб від придбаного товару, а форма власності підприємства, прибутки, рівень заробітної плати, умови роботи, рівень соціального захисту працюючих тощо йому здебільшого байдужі. Отже, вторинні інновації стосуються якості й умов праці персоналу й їх можна віднести до інновацій на конкретному промисловому підприємстві, табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Структура загальних функціональних завдань за рівнями прийняття рішень на промисловому підприємстві

Ном. пор.	Рівні прийняття рішень	Загальні функціональні завдання	
		Мета та сутність інновацій	Відповідність вимогам стандартів та оцінка ефективності інновацій
1	Оперативне управління	Оптимізація діяльності сукупності управлінських, технічних та виробничих підрозділів підприємства	Збереження мінімальної величини тривалості циклу виготовлення виробу
2	Стратегічне планування	Прогнозування та планування в умовах нестабільного ринкового середовища	Відповідність планів прогнозам та реальній економічній ситуації
3	Технічна підготовка виробництва	Інтеграція маркетингової, дослідницької та виробничої діяльності в систему менеджменту підприємства	Максимальний життєвий цикл кожної з конкретних моделей виробу

Відповідно до вищенаведеного потрібно значною мірою перебудувати і фундаментальну підготовку маркетологів в Україні. На жаль, не дивлячись на потужний розвиток маркетингу як науки та ВНЗевської спеціальності за чверть століття проголошеної в Україні ринкової (транзитивної, трансформаційної тощо) економіки, маркетинг так і не став філософією та ідеологією більшості підприємств-

виробників промислової продукції. На жаль, не дивлячись на потужний розвиток маркетингу як науки та ВНЗевської спеціальності за чверть століття проголошеної в Україні ринкової (транзитивної, трансформаційної тощо) економіки, маркетинг так і не став філософією та ідеологією більшості виробників продукції виробничо-технічного призначення [163].

На сьогодні вже можна впевнено стверджувати, що без маркетингу в сучасному виробництві не обійтись, й, перефразовуючи славнозвісний крилатий вислів, сказати: “Виробництво без маркетингу – сліпе, маркетинг без виробництва – мертвий”. Так званий *високий рівень маркетингу* [164] сповідує лише до 10% промислових підприємств. Наприклад, другою за ієрархією особою в керівництві промислового підприємства мало де є заступник генерального директора промислового підприємства з маркетингу, хоч на сьогодні вже можна впевнено стверджувати, що без маркетингу в сучасному виробництві не обійтись, й, перефразовуючи славнозвісний крилатий вислів, сказати: “Виробництво без маркетингу – сліпе, маркетинг без виробництва – мертвий”. Тобто, немає сумніву, що маркетинг, розробка продукції та її виробництво мають йти назустріч одне одному, розуміючи, що головним спільним завданням є інноваційність, як первинна, що полягає у створенні нових видів продукції, так і вторинна – в нових засобах управління, нових економіко-математичних моделях, нових спонукальних методах до праці в умовах виконання сучасних соціально-правових норм.

## **5.2 Теоретико-методичні засади маркетингового тестування товарних інновацій**

В сучасному світі усе більшого значення набувають інновації та інноваційна діяльність, оскільки вони є важливою складовою процесу забезпечення успішного розвитку і довготривалого функціонування підприємства. Однак дані офіційної статистики вказують на низьку інноваційну активність вітчизняних промислових



підприємств (в 2015 році лише 17,3% підприємств займалися інноваціями). До того ж результативність цієї незначної інноваційної активності перебуває на досить низькому рівні. Для порівняння: в Україні всього лише 0,5% задумів отримують комерційне втілення, тоді як у США цей показник становить 22%, у Європі – 18% [165]. Ці та інші причини перешкоджають ефективному процесу практичного освоєння інновацій. Мізерний відсоток комерціалізації вітчизняних інновацій вимагає вивчення місця маркетингу в процесі розробки інновацій. В інноваційно активних країнах практикується процедура маркетингового тестування, яка вирішує нагальну проблему щодо підвищення результативності інноваційної діяльності підприємств, а тому вона є актуальною для впровадження в діяльність вітчизняних промислових підприємств.

В літературних джерелах процедурі маркетингового тестування приділено недостатньо уваги. Вітчизняними і зарубіжними науковцями широко розкрито окремі теоретико-методичні аспекти маркетингового тестування на різних етапах інноваційного циклу за допомогою певних показників-критеріїв (чи критеріїв фільтрації), проте поза увагою залишилися питання її комплексного проведення. Крім того поза увагою залишається і впровадження даної процедури на ранніх етапах інноваційного циклу розроблення товару. Робіт з маркетингового тестування дійсно мало у відкритому друці, оскільки вони можуть надати відчутні переваги певним компаніям.

З численних літературних джерел відомо, що інноваційний цикл складається з певних послідовних один за одним етапів [166]: починаючи від формування мети і генерації ідей та закінчуючи пробним пуском і виведенням нової продукції на ринок.

Послідовне проходження інноваційної ідеї через кожний етап циклу розроблення з застосуванням процедури маркетингового тестування є гарантією успішної інноваційної діяльності підприємства. А отже, розглянемо різні еволюційні підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до процедури маркетингового тестування в цілому, та окремих його елементів, що мають місце на певних етапах інноваційного циклу.

Ю.В. Каракай [167] розглядає маркетингове тестування на рівні генерації і відбору інноваційних ідей. Він обґрунтував доцільність застосування факторного підходу, для відсіву безперспективних ідей та ідей, які необхідно доопрацювати. Аналіз впливу факторів середовища дозволив поділити їх на три групи, що утворюють специфічні «фільтри», використання яких дає змогу відхилити або приймати інноваційні ідеї, а послідовний аналіз відповідності ідеї кожній із груп факторів дав змогу запропонувати модель «трьох фільтрів». До першого фільтру віднесено соціальні, ринкові та екологічні фактори (фактори макросередовища). У другу групу факторів (фільтр 2) включені: діловий ризик, конкуренція, відповідність законам і безпека споживання (фактори обґрунтування товарних пріоритетів). Останній фільтр утворюють фактори, що визначають можливість реалізації проектів інновацій: потенціал виробництва, функціональна завершеність, необхідні капіталовкладення, період окупності, рентабельність, розмір ринку та ін. (фактори оцінки комерційної діяльності).

За В.М. Щербанем [168] маркетингове тестування повинно виконуватися в два етапи. Перший етап – тестування концепції – перевірка впливу концепції інноваційного товару на групи цільових споживачів. Вона може бути представлена у вигляді опису, дослідного зразка, віртуально. Другий етап – це тестування його прототипу. Тут автор виділяє два підходи:

1. Технологічне тестування – наскільки повно реалізовані у прототипі умови технічного завдання. Даний вид тестування може проводитися як у лабораторних умовах, за участю професійних інженерів тестувальників, так і в "польових", за участю споживачів.

2. Випробування товару в ринкових умовах, це імітація виходу фірми на ринок з новим товаром. Мета – визначення шансів новинки і її маркетингової стратегії на ринковий успіх. Автор пропонує наступні методи: випробування прототипу на моделі ринку та пробний маркетинг з його різними варіантами.

Досить цікавим є підхід, що запропонував Р. Купер [169, с. 438-455]. У процесі створення інноваційного товару необхідно виділити «критичні точки», тобто

моменти, коли потрібно приймати рішення про те, продовжувати розробку проекту або припинити її. Це своєрідні «ворота» для вибраковування невдалих проектів:

1. Відсівання на етапі бізнес-аналізу. Прийняття рішення про те, чи варто витратити ресурси на здійснення проекту.

2. Відсіювання при ухваленні рішення про перехід до етапу розробки – сигнал для початку повномасштабної розробки товару.

3. Відсіювання при ухваленні рішення про запуск в комерційне виробництво.

4. Кінцева критична точка – ретроспективний аналіз того, що сталося, і які висновки з цього можна зробити. Виконується після здійснення запуску що сигналізує про закінчення проекту.

Перелік точок прийняття рішень доповнюється необхідною звітністю, критеріями відбору – щоб переконатися, що лише кращі проекти переходять на наступну стадію процесу розробки.

Сама модель розроблення інноваційного продукту, що враховує елементи маркетингового тестування, має назву «критичних точок» або «воріт» для вибраковування невдалих проектів.

Н.І. Чухрай [170], на етапі відбору ідей інновацій пропонує застосовувати «контрольний фільтр», який дає змогу оцінити ідеї за ознакою рівня задоволення потреб споживачів. За результатами такого «фільтрування» ідеї розподіляються на безперспективні, ідеї далекої перспективи та перспективні. Далі виконується розрахунок показника якості перспективних ідей та відбувається остаточний відбір ідей за сукупними критеріями, що характеризують науково-технічний рівень і стратегічну привабливість пропозиції: якість товару, патентоздатність, кваліфікація кадрів.

На етапі створення прототипів автор пропонує провести функціональний тест інновації з метою виявлення її відповідності потребам ринку. Не виключається і етап пробного маркетингу.

На етапі генерації ідей нового товару О.М. Хотьщева [171], пропонує створити систему комплексного використання всіх можливих джерел новацій, що дає можливість акумулювати велику кількість альтернативних пропозицій і дозволяє

протестувати раціональність ідей з точки зору їх збігу за різними джерелами. На етапі відбору ідей відбувається дворівнева оцінка альтернатив. Спочатку здійснюється внутрішня оцінка ідеї за двома напрямками: відповідність ідеї корпоративній маркетинговій стратегії та оцінка технологічним можливостям підприємства. Зовнішня – пробні продажі ідей, за допомогою маркетингових досліджень.

Автор також пропонує на етапі бізнес-аналізу тестувати прототип маркетингової програми; на етапі розробки товару – лабораторні тестування дослідних зразків; на етапі випробовування в умовах ринку – тестування на пробних і штучних ринках.

Досить цікавою є модель маркетингового тестування, що запропонував відомий у цілому фахівець в галузі маркетингу Ф. Котлер [172], за якою тестування відбувається на рівнях ідеї, концепції та дослідного зразка інноваційного продукту.

Фільтрація ідей інновацій відбувається у три етапи. Спочатку максимальна кількість згенерованих ідей зазнає «грубого» фільтрування, а його результатом є класифікація ідей на перспективні, припустимі та безперспективні. Потім усі перспективні ідеї перевіряються за різними критеріями, а за їх результатами формується масив з відібраних ідей, що підлягають повномасштабній перевірці на останньому етапі фільтрації. За результатами тестування концепцій інноваційного продукту відбувається її зарахування до розряду безпрограшних, малоефективних або невдалих. Етап випробовування дослідних зразків виконується у формі альфа- та бета-тестування. Альфа-тестування – випробування на стендах виробника щодо технічної можливості розробити і виготовити виріб заданого рівня якості; функціональні та технічні тести; тести виробництва. Бета-тестування – випробування із залученням цільових покупців з метою визначення їх реакції, споживчих якостей, наміру зробити покупки та оцінки комерційної рентабельності проекту та його ринкових шансів. Позитивні результати тестування дослідних зразків є сигналом до початку заключного випробовування – пробний маркетинг (або ринкове тестування) з його різними варіантами.

П.Г. Перерва [173] пропонує дворівневу процедуру відбору ідей. На первинній стадії відбору ідей фільтруються за загальними, маркетинговими, виробничими критеріями. Ці критерії в міру виконання деталізуються і уточнюються з метою перевірки найперспективніших ідей. На вторинній стадії, автор пропонує наступні критерії просіювання: ринкові, науково-технічні, фінансові, виробничі, зовнішні, економічні та критерії пов'язані з цілями корпорації. Процедури оцінки ідей виконуються методами стандартних бланків, чек-листів, оцінної шкали, аналітичної мережної експертизи, розрахунку рейтингу ідеї товару, та імовірності успіху нового товару. На етапі розвитку концепції товару необхідні виробничі та споживчі іспити. Для оцінки ринкової адекватності товару пропонується застосовувати маркетингові дослідження, аналітичну оцінку суб'єктивної якості товару, та багатовимірне комп'ютерне моделювання.

Отже, жодна з розглянутих моделей маркетингового тестування не відрізняється комплексністю, а передбачає проведення дій лише на окремих етапах інноваційного циклу розроблення продукту. Відсутність вимоги комплексності свідчить про високу ймовірність зробити помилку під час проектування і розроблення інноваційної продукції що в кінцевому підсумку призведе до появи на ринку продукції, яка буде не відповідати потребам і запитам споживачів.

Тому запропонуємо авторський підхід до проведення процедури маркетингового тестування, в якому має бути дотриманою вимога комплексності.

Маркетингове тестування – комплексний процес вибору, оцінки і відбору предмета маркетингової апробації, що проводиться на кожному етапі створення продукції, для поетапного і загального визначення рівня успішності інноваційної продукції на ринку та в очах цільових споживачів, а також ступеня готовності продукції до виходу на ринок. Предметом апробації можуть бути – напрями інноваційного розвитку підприємства, джерела ідей, самі ідеї, концепції, дослідні зразки інноваційної продукції та її ринкові атрибути, а також маркетингова стратегія в цілому.

Коротко зупинимося на кожному етапі процесу розроблення продукції та визначимо, які види маркетингового тестування мають тут місце (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Проблеми, що вирішує маркетингове тестування на етапах інноваційного циклу розроблення товару

Етап інноваційного циклу розроблення товару	Вид маркетингового тестування	Основні проблеми (завдання), що вирішуються
Аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім	Тестування напрямків і видів інноваційної діяльності	Перевірка, наскільки існуючі напрямки і види діяльності підприємства відповідають сучасним умовам; аналіз і оцінка напрямків і варіантів ринкових можливостей розвитку, що відкриваються перед підприємством
Генерація ідей	Тестування джерел ідей	Визначення цільових споживачів, їх потреб; оцінка і відбір оптимальних джерел ідей інноваційної продукції, а також методів генерації ідей у рамках вибраних джерел ідей; формування «матриці ідей» інноваційної продукції
Відбір ідей	Тестування ідей	Визначення критеріїв відбору ідей; критеріальна оцінка і відбір оптимальних ідей продукції; тестування можливості доведення ідей до рівня нових технологій, конструкцій, продуктів, рішень; попередня оцінка ринкових перспектив ідей; визначення рівня новизни ідей та споживчої привабливості; оцінка ризиків
Розроблення концепції продукції та її перевірка	Тестування концепції продукції	Дослідження концепції продукції цільовими споживачами; аналіз, оцінка і відбір оптимальної з можливих альтернатив концепції інноваційної продукції; оцінка ринкових перспектив концепції та інноваційного потенціалу розробника концепції; визначення рівня новизни концепції; оцінка ризиків
Дослідження ринку і розроблення стратегії маркетингу	Тестування маркетингової стратегії	Детальний аналіз існуючих та потенційних потреб споживачів, а в разі необхідності розробити заходи з їх формування; аналіз потенціалу ринку і ситуації його розвитку; аналіз і відбір оптимальної маркетингової стратегії; тест ринкових атрибутів
Бізнес-аналіз	Тестування намічених цілей та можливостей	Аналіз і оцінка інтелектуальних, науково-технічних, виробничих, маркетингових можливостей і ресурсного забезпечення для втілення інновацій у розроблювану продукцію; оцінка економічної ефективності виробництва і реалізації продукції
Розроблення продукції	Тестування дослідного зразка продукції та виробничого процесу	Визначення ставлення споживачів до пропонованих дослідних зразків; оцінка рівня якості дослідного зразка в порівнянні з товарами-аналогами або товарами конкурентів, якщо такі є; вибір оптимального дослідного зразка з декількох варіантів; лабораторні і споживчі тести дослідних зразків; тест виробництва; аналіз варіантів робочої документації і технічної підготовки виробництва; оцінка рівня новизни; оцінка ризиків
Ринкові випробовування продукції	Тестування ринку (пробний маркетинг)	Фінальна ринкова оцінка розробленої інноваційної продукції та її маркетингового супроводу: тестування ціни, збутової мережі, заходів стимулювання збуту тощо; аналіз позиціонування розробленої продукції стосовно аналогічної продукції конкурентів і власного продуктового портфеля

Нами пропонуються різні маркетингові фільтри через які повинні просіюватися інноваційні ідеї, перебуваючи на кожному етапі інноваційного циклу, перед тим як одна з них (найбільш перспективна ідея) втілиться в інноваційну продукцію:

1. Аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім. На даному етапі можна застосовувати портфельні методи аналізу (SWOT, PEST, BCG, GAP, MKGE).

2. Генерація ідей. Інструменти – маркетингові дослідження споживачів та традиційні і нетрадиційні методи генерації ідей.

3. Відбір прийнятних ідей – методи контрольних питань, критеріїв фільтрації, портфельні методи, метод аналітичної мережної оцінки, а також сумісний аналіз. Крім того доцільно розраховувати умовний показник якості ідеї, рейтинг ідеї, імовірність успіху ідеї, рівень новизни ідеї.

4. Розробка задуму нового товару і його перевірка – метод контрольних питань, метод бальної оцінки, методи прогностичної цінності заявлених споживачами намірів зробити покупку, спільний аналіз. На даному етапі потрібно провести тестування концепції за участю цільових споживачів.

5. Аналіз ринку і розробка стратегії маркетингу. Методики проведення ринкових досліджень; прогнозування обсягу попиту; сегментації ринку; розроблення товарної, збутової, цінової й комунікаційної політики.

6. Оцінка можливостей досягнення цілей маркетингової стратегії. Методи функціонально-вартісного аналізу, техніко-економічний аналіз, методи оцінки економічної ефективності (аналіз беззбитковості, аналіз ризику, NPV, IRR).

7. Розробка нового товару. Конструкторські і технологічні підходи, підходи до організації виробничого процесу. Лабораторні та експлуатаційні тести прототипу, тести виробництва.

8. Випробування в умовах ринку. Споживчі та ринкові тести нової продукції. Методики пробного маркетингу.

Маркетингове тестування це оцінка ринкової успішності товарної інновації та її маркетингової стратегії, а в кінцевому підсумку підвищення рівня активності і

результативності інноваційної діяльності підприємства. За його допомогою можна прийняти обґрунтоване рішення про продовження робіт над новинкою чи припинення їх. Подальші дослідження повинні бути направлені на розроблення теоретико-методичних засад механізму впровадження маркетингового тестування товарних інновацій в практичну діяльність промислових підприємств.

### **5.3 Специфіка вибору маркетингових каналів інноваційної продукції**

На сьогодні роль маркетингових каналів як в економіці загалом, так і для окремих виробників та споживачів поступово зростає. На це звертає увагу російський учений Кірюков С.І. [180], який зазначає, що тільки грамотно побудована і керована система маркетингових каналів дозволяє доводити товар до споживача, переконуючи його в тому, що даний товар – найкращий з усіх існуючих на ринку аналогів. Відповідно до цього, варто зазначити, що вибір маркетингових каналів для розподілу продукції на кожному підприємстві має відбуватися дуже ретельно та старанно. Це пов'язано з тим, що правильно обрані маркетингові канали підвищують шанси інноваційної продукції на ринковий успіх та сприяють доведенню до цільового ринку навіть недостатньо ефективної інноваційної продукції, а перспективна інновація може зазнати провалу, якщо будуть вибрані хибні канали для її розподілу.

Вибір підприємством маркетингових каналів при формуванні системи розподілу залежить від сфери його діяльності, ринків, на яких воно функціонує, специфіки продукції, що виробляється, обраної стратегії дій, а також від рівня інноваційної активності. За умови, що підприємство займається інноваціями особливо важливим стає питання вибору маркетингових каналів, через які найдоцільніше здійснювати розподіл саме інноваційної продукції.

Останнім часом усе більшу увагу вчених привертають питання, що стосуються розподілу продукції та її ефективного доведення до споживачів. Так, питання, що



розкривають сутність, значення та структуру маркетингової політики розподілу, розкриті в працях таких учених, як Біловодська О.А. [174], Павленко А.Ф. [185], Петруня Ю.Є. [186], Примак Т.О. [187] та ін. Питання управління маркетинговими каналами розподілу знайшли своє відображення в наукових працях таких учених, як Гладун П.П. [176], Горчелс Л., Марієн Е., Уест Ч. [177; 178], Крикавський Є.В. [182], Наумов В.М. [184], Скляр О.М. [190], Ель-Ансарі А.І., Кофлан Е.Т., Штерн Л.В. [191]. А дослідженню питань, пов'язаних із вибором маркетингових каналів, приділяли увагу такі вчені, як Герцик В.А. [175], Дупленко Н.Г., Харічкова Є.В. [179], Корольчук О.П., Сиваненко Г.П., Торопков В.М. [181], Лугунова Д.О., Котова М.В. [183], Самородов В.Б., Тютюнникова І.А. [188].

Проте аналіз праць показав, що сьогодні недостатньо розробленим залишається питання визначення придатності маркетингових каналів до розподілу інноваційної продукції. З огляду на вищезазначене особливої важливості набуває розроблення підходу до здійснення перевірки маркетингових каналів на відповідність специфіці інноваційної продукції підприємства та визначення на цій основі придатності каналів до її розподілу.

У попередніх дослідженнях нами було визначено, що вибір маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції на промисловому підприємстві відбувається у 4 стадії [189]: діагностика фактичного стану маркетингової політики розподілу підприємства; оцінка існуючих маркетингових каналів підприємства; їх перевірка на відповідність інноваційній продукції за критеріальною базою та остаточний вибір, а також контроль ефективності використання цих каналів у часі. Кожна із зазначених стадій формує підґрунтя для наступної. Так, оцінка існуючих маркетингових каналів підприємства, крім того, що дозволяє визначити їх стан (за результатами оцінки маркетингові канали підприємства можуть займати одне з положень: лідер, членджер, послідовник, збирач, елімінант [189]) та виявити, наскільки доцільним є їх утримання та використання на підприємстві в наступних періодах, також послуговує ще одній меті – є базою для виявлення серед існуючих маркетингових каналів, тих, які доцільно застосовувати саме для розподілу інноваційної продукції, тобто допомагає визначити який маркетинговий канал

підприємства найбільше підходить до розподілу пропонованої інновації. Це є можливим здійснити шляхом перевірки маркетингових каналів на відповідність специфіці інноваційної продукції.

Узагальнена блок-схема алгоритму перевірки каналів, виділених на основі попередньо проведеної оцінки, на відповідність специфіці інноваційної продукції, подана на рис. 5.1.

Відповідно до неї відбувається співставлення особливостей самої продукції з умовами, що забезпечуються каналами, за групою критеріїв: 1) відповідність комплексної характеристики маркетингового каналу рівню новизни продукції; 2) цільовий ринок інноваційної продукції та ринок, на якому діє канал; 3) відповідність інноваційної продукції асортименту, що розподіляється через канал; 4) заходи з просування інноваційної продукції. 5) готовність учасників каналу до розподілу інноваційної продукції; 6) ризик розподілу інноваційної продукції через маркетинговий канал. Перехід між блоками алгоритму здійснюється за допомогою запитів «так» і «ні». До перевірки залучаються фахівці досліджуваного підприємства, які займалися розробленням інноваційної продукції, та спеціалісти відділів збуту та маркетингу, а також безпосередні учасники досліджуваних каналів.

Перевірку маркетингових каналів за вказаними критеріями необхідно здійснювати завжди, коли приймається рішення щодо виробництва і розподілу інноваційної продукції. Виконання всіх критеріїв перевірки (рис. 5.1) свідчить про високу придатність існуючих маркетингових каналів до розподілу інновацій і визначає можливість їх використання без змін та, відповідно, вимагає найменших витрат і зусиль. Невідповідність каналів окремим критеріям перевірки за умови, що є можливість їх покращити, говорить про середню придатність, тоді як відсутність такої можливості свідчить про низьку придатність і визначає відповідно необхідність модифікації каналів та заміни їх на нові спеціально розроблені канали. У першу чергу, для розподілу інноваційної продукції вибираються канали, що готові до використання без змін. Якщо серед альтернатив є лише канали, що потребують модифікації або заміни на нові, виникає необхідність конкретизувати рішення щодо напрямків модифікації та варіантів розроблення нових.

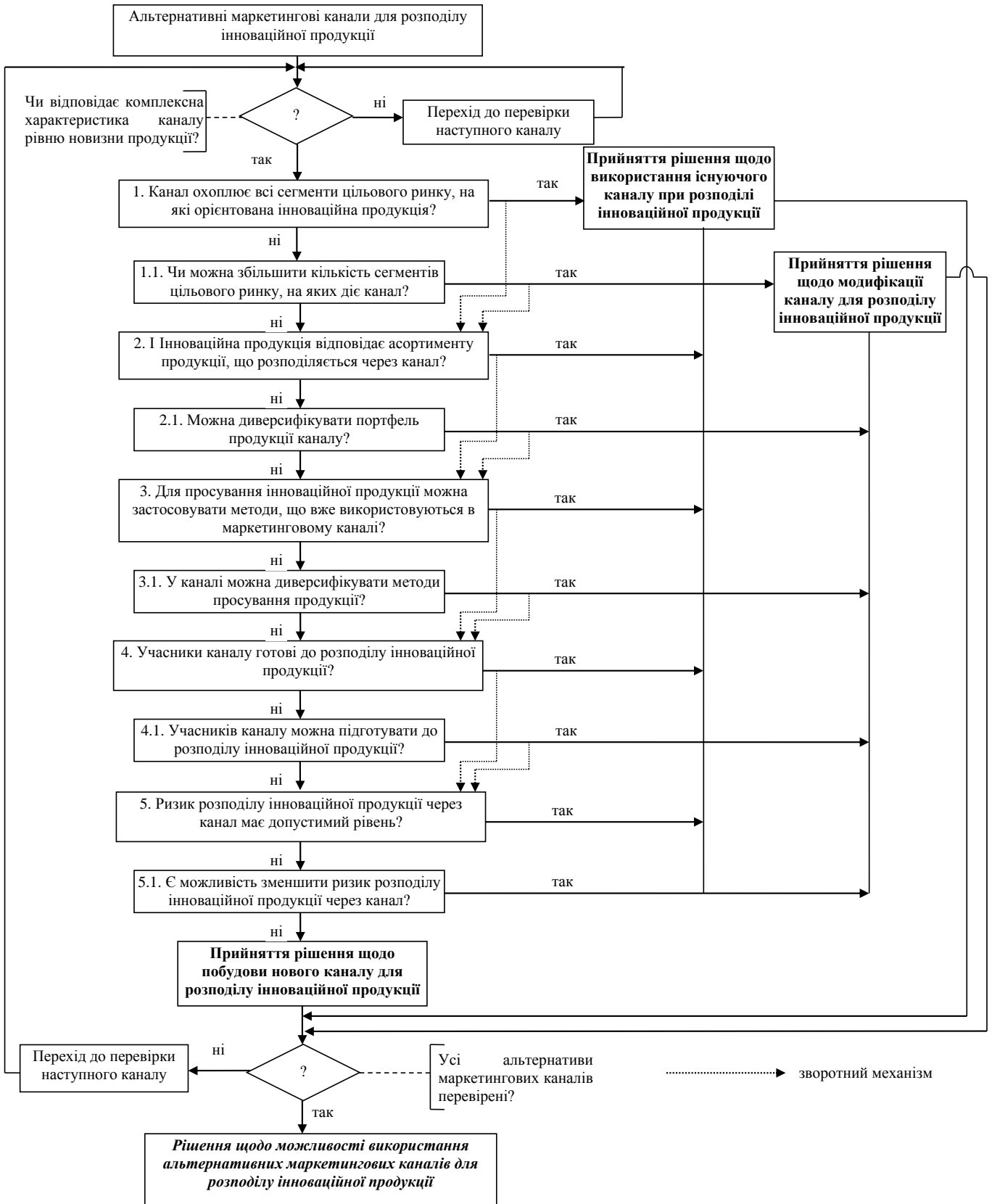


Рисунок 5.1 – Блок-схема алгоритму перевірки маркетингових каналів на відповідність специфіці інноваційної продукції

У разі переходу до блоку «Прийняття рішення щодо модифікації маркетингового каналу» за кожним критерієм, за яким маркетинговий канал не відповідає інноваційній продукції, визначаються заходи, виконання яких дозволить привести канал у відповідність до її специфіки, тобто підвищити придатність каналу. Орієнтовний перелік додаткових витрат на підвищення придатності каналів до розподілу інноваційної продукції шляхом їх модифікації, а також результатів від їх використання, подано в табл. 5.5.

Таблиця 5.5 – Орієнтовний перелік витрат та результатів, пов'язаних із підвищенням придатності маркетингових каналів шляхом їх модифікації

Критерій, що потребує модифікації	Рішення	Витрати	Результат
Ринок інноваційної продукції	розширення сфери діяльності маркетингового каналу в межах цільового ринку шляхом орієнтації на нові сегменти; знаходження і залучення споживачів нової продукції	- витрати на аналіз сегмента ринку, на якому планується розповсюджувати продукцію; - витрати на пошук нових партнерів та ведення з ними переговорів; - витрати на підготовку споживачів до нової продукції; - витрати на утримання декількох сегментів цільового ринку	- розширення меж діяльності маркетингового каналу; - підвищення поінформованості споживачів про інноваційну продукцію та підприємство; - зростання кількості споживачів; - зростання кількості замов-лень; - підвищення лояльності споживачів
Приналежність інноваційного товару асортименту каналу	визначення місця товару в існуючому асортименті продукції; вбудування продукції до існуючого асортименту	- витрати на аналіз асортименту продукції підприємства; - витрати на диверсифікацію асортименту продукції (розширення, поглиблення або гармонізацію асортименту); - витрати на утримання та управління асортиментом	- диверсифікація асортименту та відповідно посилення положення маркетингового каналу на ринку; - зростання кількості споживачів

Продовження таблиці 5.5

Заходи із просування інноваційного товару	вибір нових заходів з просування інноваційного товару; адаптація існуючих заходів до специфіки нового товару	- витрати на маркетинг; - витрати на нові комунікаційні заходи з просування	- підвищення поінформованості споживачів про новий товар та його виробника - збільшення числа споживачів; - збільшення кількості замовлень та повторних купівель
Готовність учасників каналу до розподілу інноваційного товару	підготовка учасників до розподілу інноваційної продукції	- витрати на оцінку учасників каналу, дослідження ефективності їх діяльності; - витрати на навчання учасників новим способам продажів; - витрати на підготовку учасників каналу до розподілу інноваційної продукції; - витрати на покращення сервісного обслуговування всередині каналу	- зменшення витрат на пошук партнерів та споживачів на ринку нового товару; - підвищення якості обслуговування споживачів
Ризик розподілу інноваційного товару	зниження, попередження, запобігання, ліквідація, диверсифікація, стархування ризиків	- витрати на заходи з подолання ризикових ситуацій та/або створення умов їх недопущення	- зниження ризикованості розподілу продукції; - зменшення втрат внаслідок ризикових ситуацій; - підвищення довіри з боку споживачів

Перехід до блоку «Нові канали» (рис. 5.1) означає, що використання існуючих маркетингових каналів або їх модифікація не забезпечить достатньої придатності для розподілу інноваційної продукції, тому найдоцільнішим є розроблення нових.

Перш за все, стоїть питання вибору виду нового каналу – прямий чи непрямий, що залежить від галузі діяльності підприємства, умов використання його інноваційної продукції тощо. Орієнтовний перелік витрат і результатів при розробленні нових придатних до розподілу інноваційної продукції каналів представлений у табл. 5.6.

Таблиця 5.6 – Орієнтовний перелік витрат та результатів, пов'язаних із розроблення нових маркетингових каналів

Вид каналу	Умови використання	Витрати	Результати
Прямий канал	Вузькоспеціалізована інновація, вимагає якісного сервісного обслуговування. Достатній потенціал підприємства-виробника (досвід у сфері розподілу інновацій, наявність необхідної інфраструктури, достатні ресурсні можливості тощо)	- витрати на дослідження умов функціонування нового каналу; - витрати на розроблення та оцінку альтернативних варіантів каналів	- безпосереднє досягнення цільових споживачів; збільшення кількості споживачів; - посилення портфеля маркетингових каналів підприємства;
Непрямий канал	Є можливість задіяти учасників, які мають досвід розподілу інноваційної продукції та ознайомлені з цільовим ринком. Помірні витрати на залучення та утримання учасників маркетингових каналів	- витрати на дослідження умов функціонування нового каналу; - витрати на розроблення та оцінку альтернативних варіантів каналів; - витрати на оцінку потенційних учасників та їх залучення в канал	- диверсифікація напрямків діяльності каналів підприємства; - підвищення результативності процесу розподілу продукції

Кожен варіант модифікації маркетингового каналу або розроблення нового пов'язаний із певним рівнем результатів (Р) та витрат (В). Враховуючи те, що фінансові можливості підприємства є обмеженими, одночасна модифікація або впровадження на підприємстві кількох нових каналів не завжди є доцільним. Тому необхідно обрати такий варіант модифікації існуючого або розроблення нового маркетингового каналу з усієї сукупності альтернатив, при якому витрати на підвищення/формування придатності існуючого або розроблення нового каналу будуть найменшими, а результати – найкращими, тобто, щоб виконувалося співвідношення:

$$K_p = \frac{P}{B} \rightarrow \max, \quad (5.1)$$

де  $K_p$  – коефіцієнт результативності заходів із модифікації існуючих або розроблення нових маркетингових каналів;

$P$  – результати від упровадження заходів із модифікації існуючих або розроблення нових маркетингових каналів, грош. од.;  $B$  – витрати на модифікацію існуючих або розроблення нових маркетингових каналів, грош. од.

Загальним результатом від використання модифікованих існуючих або нових розроблених каналів є додатковий прибуток, що визначається як різниця між прибутком після початку використання каналу при розподілі інноваційної продукції та прибутком, отриманим до.

Витрати на модифікацію включають:

$$B_m = \sum_{i=1}^n B_i = B_{ЦЛ} + B_{Ac} + B_{Пр} + B_{ПУ} + B_{ЗР}, \quad (5.2)$$

де  $B_{ЦЛ}$  – потенційні витрати на виведення маркетингового каналу на інший сегмент цільового ринку відповідно до специфіки продукції, грош. од.;  $B_{Ac}$  – потенційні витрати на включення інноваційної продукції до асортименту маркетингового каналу, грош. од.;  $B_{Пр}$  – потенційні витрати на додаткові маркетингові заходи з просування нової продукції в межах маркетингового каналу, грош. од.;  $B_{ПУ}$  – потенційні витрати на додаткову підготовку учасників каналу до розподілу нової продукції, грош. од.;  $B_{ЗР}$  – потенційні витрати на зниження ризику розподілу інноваційної продукції, грош. од.

Витрати на розроблення нового каналу включають:

$$B_n = \sum_{j=1}^m B_j = B_{ПС} + B_{АМК} + B_{ОМК} + B_{УМК}, \quad (5.3)$$

де  $B_{ПС}$  – потенційні витрати на проведення маркетингових досліджень із метою визначення умов діяльності маркетингового каналу, грош. од.;  $B_{АМК}$  – потенційні витрати на визначення альтернативних варіантів розроблення нового каналу, грош. од.;  $B_{ОМК}$  – потенційні витрати на оцінку альтернатив та вибір найкращого варіанта маркетингового каналу, грош. од.;  $B_{УМК}$  – потенційні витрати на пошук учасників нового каналу, грош. од.

Очевидно, що максимальною ефективність буде тоді, коли знаменник формули, що являє собою суму витрат на модифікацію існуючого або розроблення нового маркетингового каналу ( $B$ ), буде прагнути до мінімуму, а результати від використання модифікованого або нового каналу, що знаходиться в чисельнику формули, – до максимуму. Ефективними будуть ті варіанти маркетингових каналів, для яких ефективність перевищує 1 ( $R_{МК} > 1$ ).

Таким чином, на основі проходження етапів алгоритму, поданого на рис. 5.1, підприємство для розподілу інноваційної продукції може обрати існуючий маркетинговий канал без змін, існуючий маркетинговий канал після проведення його модифікації або новий спеціально розроблений канал.

Таблиця 5.7 – Перевірка ефективності використання вибраних маркетингових каналів інноваційної продукції

Варіант каналу	Формула	Умовні позначення
1. Існуючий маркетинговий канал	$NPV_k = \sum_{t=0}^T \frac{CF_{kt}^+}{(1+r_t)^t} - CF_k^-$	$CF_k^+$ – чистий грошовий потік, отриманий у результаті розподілу інноваційної продукції через $k$ -ий маркетинговий канал у $t$ -му році, грош. од.;
2. Модифікований маркетинговий канал	$NPV_k = \sum_{t=0}^T \frac{CF_{kkt}^+ - B_{ЦІІkt} - B_{Акkt} - B_{Прkt} - B_{ПУkt} - B_{ЗРkt}}{(1+r_t)^t} - CF_k^-$	$CF_k^-$ – вартість проекту з розроблення та впровадження інноваційної продукції, що розподіляється через $k$ -ий маркетинговий канал, грош. од.; $t$ – рік використання маркетингового каналу для розподілу інноваційної продукції, $t=1, \dots, T$ ;
3. Новий маркетинговий канал	$NPV_k = \sum_{t=0}^T \frac{CF_{kkt}^+ - B_{ІСkt} - B_{АМkkt} - B_{ОМkkt} - B_{УМkkt}}{(1+r_t)^t} - CF_k^-$	$T$ – період використання маркетингового каналу для розподілу інноваційної продукції, років; $R$ – річна ставка дисконтування



Враховуючи динамічність змін у зовнішньому середовищі підприємства, що може бути спричинено активізацією діяльності конкурентів, зміною запитів споживачів, особливостями організації їх розподільчої діяльності, виникає необхідність періодично здійснювати перевірку маркетингових каналів, задіяних при розподілі інноваційної продукції. Для цього може бути застосований загальноприйнятий критерій визначення ефективності інвестицій в інноваційний проект – чиста приведена вартість (NPV).

При перевірці маркетингових каналів, що підлягали модифікації, та нових спеціально побудованих каналів необхідно враховувати фактор придатності маркетингових каналів до розподілу інноваційної продукції. Врахування цього фактора може здійснюватися шляхом включення до таблиці грошових потоків витрат на підтримання та формування придатності маркетингових каналів до розподілу інноваційної продукції. Формули розрахунку чистої приведеної вартості з врахуванням фактора представлені в табл. 5.7.

Отже, враховуючи те, що завжди є сукупність альтернативних варіантів маркетингових каналів, які можуть використовуватися для розподілу інноваційної продукції, існує необхідність вибору тих, що найбільшою мірою відповідають специфіці інноваційної продукції, потребують найменших витрат і одночасно приносять найкращий результат від використання. Тому нами запропоновано перелік критеріїв, на основі якого стає можливим визначити такий варіант маркетингового каналу серед існуючих. Також пропонується здійснювати періодичну оцінку вибраних маркетингових каналів у процесі їх використання при розподілі інноваційної продукції на основі розрахунку показника чистої приведеної вартості, що дозволить прийняти вчасне рішення щодо необхідності внесення в них відповідних змін або заміни на нові.

## ВИСНОВКИ

Отримані наукові результати, висновки і рекомендації у сукупності створюють передумови формування організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств.

Серед основних результатів, що мають наукову новизну і практичну значущість слід зазначити такі:

- на основі системного аналізу літературних джерел і практики господарювання виділено позитивні і негативні наслідки впровадження інноваційних технологій (як існуючих, так і прогнозованих), які створені у руслі четвертої промислової революції. Результати їх систематизації можуть бути використані як основа формування інформаційної бази для визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку;

- показано, що поширення змін, які породжені четвертою промисловою революцією і завершенням п'ятого технологічного укладу та початком переходу до шостого, надають шанси як окремим організаціям, так і національним економікам перейти на шлях випереджаючого інноваційного розвитку;

- на прикладі розвитку в Україні новітньої форми організації праці (фрілансу) стосовно різних галузей діяльності показано, що вітчизняні фахівці займають провідні позиції на світових ринках, вони успішно реалізують технологію породжену четвертою промисловою революцією. Це свідчить про значні потенційні можливості переходу до п'ятого технологічного укладу, пов'язані з високим рівнем інтелектуального і кадрового потенціалу;

- розроблена узагальнена схема визначення і обґрунтування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку національної економіки у руслі концепції технологічного випередження;

- запропоновано власне визначення стратегії інноваційного розвитку, під якою слід розуміти план досягнення обраного підприємством перспективного напрямку/ів інноваційного розвитку завдяки оптимальному використанню та

збільшенню рівня потенціалу інноваційного розвитку через реалізацію інноваційного процесу на підприємстві, що дозволяє приводити у відповідність внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства в довгостроковій перспективі;

- єдиним способом отримання та утримання конкурентних переваг в умовах глобального технологічного зростання, що невинно прискорюється, є інноваційна модель розвитку, використання основних принципів роботи, що закладені в економіці знань. Вони у свою чергу полягають у використанні знань в усіх сферах діяльності господарюючих суб'єктів та ґрунтуються на постійному моніторингу ринкових змін і адаптації до них шляхом створення та впровадження інновацій, що дозволяє привести у відповідність внутрішні можливості розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком, забезпечити та підтримувати конкурентоспроможність;

- доведено, що маркетинг знань відіграє важливу роль при формуванні орієнтованої на знання інноваційної культури, яка забезпечує сприйняття людьми й організаціями інновацій, визначає їхню готовність і можливість створювати, підтримувати й використовувати інновації, що базуються на інтелекті й знаннях. У цьому контексті він відіграє важливу роль підтримання на найвищому рівні актуальності знань і відповідної зорієнтованості стереотипів інноваційної поведінки, оскільки його інструментарій використовується для визначення (прогнозування) перспективних напрямків появи нових і розвитку існуючих знань, що враховується при обґрунтуванні вибору найбільш ефективних, з огляду на наявний потенціал і зовнішні умови, з урахуванням перспектив їх розвитку, стратегій інноваційного розвитку національних економік і їх елементів (підприємств та установ);

- проведений системний аналіз стверджує, що шляхи формування корпоративної культури в Україні пов'язані з необхідністю низки перетворень: заміни бюрократичних структур більш мобільними, орієтованими на ринок; формування соціально відповідальної позиції бізнесу; розвитку нових, довгострокових практик управління персоналом, спрямованих на співучасть працівників у справах компанії, соціальне партнерство та ін. Становлення корпоративної культури в умовах України не може бути ідентичним аналогічному процесу у західних країнах;

- на нинішньому етапі розвитку економіки України проблема формування та управління іміджем як одним з головних інструментів забезпечення високої конкурентоспроможності і сталого розвитку промислових підприємств є вкрай актуальною. Досвід зарубіжних компаній свідчить про стрімке підвищення значення нематеріальних активів у забезпеченні їх ринкового успіху, особливо це стосується іміджу, як фактора їх високої конкурентоспроможності. Вітчизняні промислові підприємства, які конкурують з зарубіжними компаніями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, повинні перейняти і творчо використовувати їх досвід;

- сформовано етапи для проведення процедури оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу на промисловому підприємстві на основі авторського підходу щодо виділення відповідних складових елементів. Запропонований підхід до виділення складових елементів ресурсного потенціалу промислових підприємств є більш повним, системним та раціональним, так як він дозволяє логічно розподілити ресурси залежно від їх функціонального спрямування, і включає в себе наступні складові: матеріальні, нематеріальні, технічні, фінансові, трудові, інформаційні та інноваційні ресурси. Запропонований підхід до формування етапів оцінки рівня ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств допоможе систематизувати та впорядкувати сукупність управлінських дій, направлених на організацію ефективного та раціонального управління виробничим процесом промислових підприємств, особливо в умовах їх інноваційної спрямованості;

- встановлено що маркетингове тестування це оцінка ринкової успішності товарної інновації та її маркетингової стратегії, а в кінцевому підсумку підвищення рівня активності і результативності інноваційної діяльності підприємства.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення структури, підсистем і елементів організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств, а також його апробацію у практиці їх інноваційної діяльності. Необхідним також є розроблення концептуальної схеми взаємодії механізмів формування інноваційно-сприятливого середовища на основі інноваційної культури на макро- і макрорівнях.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Четвертая промышленная революция, или как перестать беспокоиться по поводу курса доллара [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://politota.dirty.ru/chetviortaia-promyshlennaia-revoliutsiia-984132/>.
2. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond / Schwab Klaus // Foreign Affairs, December 12, 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>.
3. 4-я промышленная революция в Давосе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru/2016/01/21/chetvertaya-promyishlennaya-revolyuetsiya/>.
4. Индустрия 4.0: что такое четвертая промышленная революция? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hi-news.ru/business-analitics/industriya-4-0-chto-takoe-chetvertaya-promyshlennaya-revolyuetsiya.html>.
5. Промышленная революция 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://industriya.com/news/185-promyshlennaja-revolyuetsija-4.html>.
6. Что подарит и чем угрожает человечеству Четвертая промышленная революция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://politeka.net/156761-chto-podarit-i-chem-ugrozhaet-chelovechestvu-chetvertaya-promyshlennaya-revolyuetsiya/>.
7. Ілляшенко Н.С. Формування теоретичних засад випереджального розвитку на рівні країни та підприємства / Н.С. Ілляшенко // Економічний часопис – XXI. – 2014. – №5-6. – С. 78-81.
8. Iliashenko N.S. The comparative analysis outstripping and alternative types of development / N.S. Iliashenko / Marketing and management of innovations, 2014. – №2. – P.21-28.
9. Особенности успешного фриланса в Украине и мире: советы и мнения экспертов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/osobennosti-uspeshnogo-frilansa-v-ukraine-i-mire-sovety-i-mneniia-ekspertov-311333>.

10. Аналітика ІТ-ринку фрилансерів Восточної Європи: Україна лідирує [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dou.ua/lenta/articles/freelance-eastern-europe/>.

11. Ілляшенко С.М. Розвиток фрілансу як фактор забезпечення економічної безпеки України: оцінка перспектив / С.М. Ілляшенко // Економічна безпека територіально-виробничих комплексів: енергетика, екологія, інформаційні технології: монографія / Коцко Т.А., Чеховська М.М., Лісовські О.Л. [та ін.]; за наук. ред. д.т.н., проф. Лук'яненка С.О., к.е.н., доц. Караєвої Н.В. – К.: «МП Леся», 2015. – С. 185-189.

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

13. 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.

14. The Global Innovation Index (2015). The Human Factor in Innovation. Retrieved from <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/gii-full-report-2015/>.

15. Human Development Report (2015). The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World Retrieved from [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report\\_1.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_1.pdf).

16. Bloomberg помістив Україну у ТОП-50 інноваційних економік світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2016/01/19/7095939/>.

17. Ілляшенко С.М. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання / С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 1. – С. 11-21.

18. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.

19. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [підручник] / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.

20. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій / К.Ю. Вергал // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Вип. 2. – С. 214–219.

21. Герасимов В.В. Управление инновационным потенциалом производственных систем: учеб. пособие / В.В. Герасимов, Л.С. Минина, А.В. Васильев; Новосиб. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Новосибирск: НГАСУ, 2003. – 64 с.

22. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія / А.В. Гриньов. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2003. – 305 с.

23. Егоркин С.С. Формирование инновационной стратегии развития предприятий пищевой промышленности / С.С. Егоркин // Вестник Красноярского государственного аграрного ун-та. – 2011. – № 2. – С. 47 - 52.

24. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 463 с.

25. Інноваційний розвиток промисловості України / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Герчан та ін.; під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенко. – К.: КНТ, 2006. – 648 с.

26. Князева О.А. Інноваційний розвиток підприємств поштового зв'язку: теорія, методологія, практика : автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.А. Князева. – Одеса, 2010. – 31с.

27. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади // Економіка України. – 2013. – №4 (617). – С. 44-56.

28. Кулаєць М.М. Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / М.М. Кулаєць, Л.О. Куцеконь // Економіка АПК. – 2009. – №.7. – С. 75–80.

29. Лайм Фаей Курс MBA по стратегическому менеджменту: [пер. с англ.] / Лайм Фаей, Роберт Ренделл. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

30. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Изд-во Экзамен, 2005. – 288 с.

31. Новиков Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д.А. Новиков, А.А. Иващенко – М.: КомКнига, 2006. – 332 с.

32. 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.

33. Офіційний сайт ТОВ «Турбомаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.turbomash.sumy.ua/>.

34. Росохата А.С. Аналіз і систематизація методів прогнозування напрямів інноваційної діяльності промислових підприємств / А.С. Росохата // Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 78-93.

35. Росохата А.С. Формування методичного апарату прогнозування напрямів інноваційної діяльності промислового підприємства / А.С. Росохата // Економіка і управління. – 2014. – № 2. – С. 115-121.

36. Луцій О.П. Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку / О.П. Луцій, І.С. Коварш // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1. – С. 22-34.

37. Маркетинг інновацій: конспект лекцій / укладач Н.С. Ілляшенко. – Суми: Сумський державний університет, 2014. – 132 с.

38. Olefirenko O.M., Shevliuga O.G. Analysis of factors affecting the technical-technological development / O.G. Shevliuga, O.M. Olefirenko // Institutional framework of the economy functioning in conditions of transformation: Collection of scientific articles. Vol. 1 – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – P. 263-265 (Thomson Reuters).

39. Росохата А.С. Місце кластерного аналізу в системі прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислових підприємств / А.С. Росохата // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції



«Соціально-економічні проблеми адаптації реального сектора в сучасних умовах», м. Макіївка, 21-23 травня 2014 року. – Донецьк: Цифрова тип., 2014. – С. 32-33.

40. Ілляшенко Н.С. Методичний підхід щодо обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проектів / Н.С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №1. – С.184-193.

41. Ilyashenko S.M. A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development / S.M. Ilyashenko, Y.S. Shypulina // Informacje i marketing w działalności organizacji: monografia / redakcja naukowa: Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. – Bielsku-Białej: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanidtycznej, 2013. – S. 205-215.

42. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2010. – № 2. – С.132-138.

43. Ильяшенко С.Н. Применение методов и инструментов маркетинга в управлении знаниями / С.Н. Ильяшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 2. – С. 13-23.

44. Что подарит и чем угрожает человечеству Четвертая промышленная революция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://politeka.net/156761-что-podarit-i-chem-ugrozhaet-chelovechestvu-chetvertaya-promyshlennaya-revolyuetsiya/>.

45. Е-урядування: поняття, сутність, актуальність і мотивація впровадження [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [e-misto.ukr/index.php/component/content/category/20-eur](http://e-misto.ukr/index.php/component/content/category/20-eur)

46. Бабаєв В.М. Текст лекцій з дисципліни «Електронне урядування» / В.М. Бабаєв, М.М. Новікова, С.О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 127 с.

47. Drucker P.F. The New Productivity Challenge // Harvard Business Review 1991. November – December [Електронний ресурс]. Режим доступа: <https://hbr.org/1991/11/the-new-productivity-challenge/ar/1>

48. Ф. Махлуп. Производство и распространение знаний в США. – М.: Прогресс, 1966. – С. 384

49. Sakaiya T. The Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future. NY., Kodansha America LTD., 1991. Copyright – T. Sakaiya 1991
50. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam. November 1, 1991. Paperback, 640 p.
51. Davenport T.H., Prusak L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know [Електронний ресурс]. Harvard Business Review Press; 2nd edition Режим доступу: [http://www.kushima.org/is/wpcontent/uploads/2013/09/Davenport\\_know.pdf](http://www.kushima.org/is/wpcontent/uploads/2013/09/Davenport_know.pdf)
52. Sveiby K.–E. (2001) What is Knowledge Management? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
53. Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М. – 2003. – 176 с.
54. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company // Harvard Business Review. 1991. Vol.69. N 6. P.96-104.
55. Mayer C.J. Relentless Growth: How Silicon Valley Innovation Strategies Can Work in Your Business Hardcover – December 1, 1997
56. Lubit R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. Organizational Dynamics, 29 (3), 164-178.
57. Erickson G.S., Rothberg H.N. (2000). Intellectual capital and competitiveness: Guidelines for policy. Competitiveness Review, 10 (2), 192-198.
58. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг / Пер. с англ, под ред. Л. Н. Ковачин Питер, 2001. – 288 с.
59. Белл Д. Социальные рамки информационного общества. Новая технократическая волна на Западе. Москва: Прогресс. – 1986. – 371 с.
60. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В.Л. Иноземцев. – М.: Academia. – Наука, 1988. – 640 с.
61. Ілляшенко С.М. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств для забезпечення їх сталого розвитку / С.Н. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних

трансформаціях: монографія / [Андрєєва Н.М., Баранік В.О., Балашов Є.В. та ін.]; За науковою редакцією д.е.н., проф. Хлобистова Є.В. / РВПС України, ІПРЕД НАН України, СумДУ, ЛНТУ, НДІ СРП. – Сімферополь: ПП «Підприємство Фенікс», 2010. – С. 192- 211. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/15984>

62. Савчук А.В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецьк, 2003. – 448 с.

63. Мартюшева Л., Калишенко В. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження // Фінанси України. –2002. – № 10. – С. 61-66.

64. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С.М. Ілляшенко // Економіка України. – 2008. – № 11. – С.16-26.

65. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. - Режим доступу:[http://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.CD/countries/1W? display =graph](http://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.CD/countries/1W?display=graph)

66. Офіційний сайт агенції Internet Live Stats [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.internetlivestats.com/>

67. Доповідь Всесвітньої організації інтелектуальної власності. «The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis>

68. Доповідь Всесвітньої організації об'єднаних націй. «Human Development Report 2013 The Rise of the South:Human Progress in a Diverse World» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/14/hdr2013\\_en\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/14/hdr2013_en_complete.pdf)

69. Звіт Фонду «Ефективне управління». «Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2013» [Електронний ресурс]. Режим доступу:[http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG\\_report\\_2013\\_body\\_ukr\\_web.pdf](http://debaty.org/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2013/FEG_report_2013_body_ukr_web.pdf)

70. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М., 1993. С. 896. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.seinstitute.ru/Files/Veh6-35\\_Porter.pdf](http://www.seinstitute.ru/Files/Veh6-35_Porter.pdf)

71. Захаркін О.О. Роль інновацій у нарощенні вартості українських підприємств / О.О. Захаркін // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №3. – С.90-101. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014\\_3\\_90\\_101.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_3_90_101.pdf)

72. Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organization Culture, Addison-Wesley Publishing Co, 1999. – 320 p.

73. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley, Reading Mass, 1982. – P. 57.

74. Harris P.R., Morgan R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991.

75. Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values [Text]. London: Sage Publications, 1980. – 55 p.

76. Jaffe, P. Organization Theory: tension and change. Mc Grawhill International Editions [Text]. New York, 1996.

77. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and performance. – The Free Press, 1992.

78. O'Reilly, C. A.; Chatman, J. A.; & Caldwell, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit. Academy of Management Journal, 1991, 34(3), PP. 487-516.

79. Shein, E.H. Organizational Culture / E. H. Shein // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109-119.

80. Fey C.F., Denison D.R. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 1998. - Электрон. дан. - Режим доступа: <http://www.econpapers.org>.

81. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 352 с.

82. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб., 2000.-416. с.

83. Зеркаль А.В. Стан корпоративної культури галузі машинобудування / А.В. Зеркаль // Економічний простір. – 2011. – №2-3. – с. 36-40.

84. Бала О.І. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація / О.Є. Кузьмін, О.І. Бала, Р.Д. Бала // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць – Випуск 222: в 5.т.– т. V.– Дніпропетровськ: ДНУ, 2007.– С.1078–1083.

85. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолужева // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2011. – №2 – С.179-184.

86. Хіміч І.Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі./ І.Г. Хіміч // Економічний простір, 2009 - №23/1. – с. 216-222 .

87. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – 348с.

88. Пасека С.Р. Мотивація конкурентоспроможності праці у контексті розвитку корпоративної культури / С.Р. Пасека, О.С. Гуменюк// Черніговський науковий часопис. Серія 1, Економіка та управління. – 2011. – № 1 (1) – с. 9-12 .

89. Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації/ Н.Я. Пітель// Всеукраїнський науково-виробничий журнал . Інноваційна економіка. Підприємство і менеджмент. – 2012. – №6 – С.62-65.

90. Костіна Т.В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні [Текст] / Т.В. Костіна // Вісник ДонНУЕТ». – 2008. – №3. – с. 77-84.

91. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством // Економіка та держава. – Київ, 2010. – № 8.– С.23-24

92. Українська Л.О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу / Л.О. Українська, К.О. Знак

[Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2012. – №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1483>

93. Корпоративна культура: навчальний посібник / [Хаст Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В., Медведєва О.А., Кулійчук В.І., Яшина Е.В.]; за ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

94. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 2. – С. 132-138.

95. Ілляшенко С.М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств // Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. // Проблеми економіки. – 2012. – №3. – С. 114-118.

96. Ефективне управління: Звіт про конкурентоспроможність регіонів України. 2013р. Опубліковано Фондом «Ефективне Управління» за підтримки Всесвітнього економічного форуму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.feg.org.ua/docs/FEG\\_report\\_2013\\_body\\_ukr\\_web.pdf](http://www.feg.org.ua/docs/FEG_report_2013_body_ukr_web.pdf)

97. The Global Competitiveness Report 2012 – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

98. Serebryakova G. (2013). «Organizational changes», Marketing. 3,111-125.

99. Shein, E.H. (1990). «Organizational Culture». American psychologist, Vol. 45(1), 109-119.

100. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник./Н.С. Краснокутська. – К: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

101. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7 (85). – С.71-76.

102. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації / І.М. М'яких // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1(91). – С. 136-142.

103. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства / О.І. Шаманська // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – №3.

104. Свіргун О.М. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти / О.М. Свіргун, В.В. Соколовська // Економічні науки. Зовнішньоекономічна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/69284.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.htm)

105. Olefirenko O.M. Methodical approach to estimation of industrial enterprises' technical and technological development level / O.M. Olefirenko, Ye.I. Nagorni, O.G. Shevliuga // Actual Problems of Economics. – 2014. – No. 8 (158). – P. 464-470.

106. Кузьменко О.В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства / О.В. Кузьменко // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – №1 (7). – С. 280-286.

107. Павленков М.Н. Ресурсное обеспечение предприятия: интегрированная модель контроллинга / М.Н. Павленков, А.В. Парамонов // Российское предпринимательство. – № 3. Вып. 1 (179). – 2011. – С. 75-81.

108. Дерев'янку Ю.М. Методичні підходи щодо визначення ефективності використання ресурсів / Ю.М. Дерев'янку // Механізм регулювання економіки. – 2006. – № 2. – С. 46-56.

109. Ємельянов О. Ефективність використання виробничих ресурсів підприємства та їх вплив на експлуатаційні витрати / О. Ємельянов, О. Курило // Схід. – 2009. – № 8 (99). – С. 63-66.

110. Gryshchenko O. Research of the managerial decision-making conditions in the innovative sphere / O. Gryshchenko, J. Klisinski, M. Akhrameeva // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 2. – С. 136-150.

111. Байков В.Д. Интернет - поиск информации и продвижение сайтов. СПб: «БВХ- Санкт-Петербург», 2000. – 288 с.

112. Вертайм К. Цифровой маркетинг. Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, вики-ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий (Digi Marketing: TheEssentialGuidetoNewmedia&Digital

Marketing) / К. Вертайм, Я. Фенвик. – М.: Издательство Альпина Паблишер, Юрайт, 2010. – 384 с.

113. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Internet-маркетинг: навч. посіб./ І.Л. Литовченко, Л.В. Пилипчук – К.: центр учбової літератури, 2008. – 182 с.

114. Ведернікова О.А. Проблеми використання Internet-технологій в маркетинговій діяльності підприємств харчової промисловості / Полухович В.М., Ведернікова О.А. // Студенческие конференции: Управління в соціально – економічних системах № – НТУ «ХПИ», 2014.

115. Ілляшенко С.М. Перспективи та основні проблеми розвитку Internet-торгівлі в Україні / С.М. Ілляшенко, Т.Є. Іванова //MechanismofEconomicRegulation. – 2014. – № 3. – С. 72-81.

116. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Internet-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2011 – №4 (2), 64-74 с.

117. Лесідренська С., Дік Ф. Соціальні мережі та їх вплив на Internet-маркетинг / С. Лесідренська, Ф.Дік // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012 – №4 (1), 44-52 С.

118. Кононов В.О. Особенности интернет – продвижения продукта / организация как ресурса экономического развития предприятия // Научно-технические ведомости СПб ГПУ. 2006. Вып. 6-3 (48), с. 21-25.

119. How Much Should Your Company Invest In Digital Marketing? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.business2community.com/digital-marketing/much-company-invest-digital-marketing-01022338>

120. Robert Hof. Online Ad Spending Tops \$100 Billion [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forbes.com/sites/roberthof/2013/01/09/online-ad-spending-tops-100-billion-in-2012/>

121. Kathleen Booth. How Much Should Your Company Invest In Digital Marketing? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.business2community.com/digital-marketing/much-company-invest-digital-marketing-01022338>



122. Тренди Internet-маркетингу у 2014 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://webakula.ua/2013/12/14-trendov-internet-marketinga-v-2014-godu/>
123. Digital-сторителлинг: Какие истории создают бренды о своих продуктах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://siliconrus.com/2015/03/storytelling-examples/>
124. SEO Is The Best Money Spent Compared To All Form Of Traditional Marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.seoresellerscanada.ca/seo-newscat/seo-is-the-best-money-spent/>
125. Продвижения бренда в социальных сетях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=147578>
126. Dell и «Янги» слушают эфир [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend395.html>
127. Просування мобільних додатків: пошукова оптимізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://seopult.ru/subscribe.html?id=154>
128. Сайт компанії «Brain Pickings» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.brainpickings.org/>
129. Тенденции E-mail-маркетинга на 2015 год [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://marketpro.biz/tendentsii-e-mail-marketinga-na-2015-god/>
130. Контент-маркетинг и его роль для бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://forbes.ua/explain/startup\\_and\\_business/1373524-kontent-marketing-i-ego-rol-dlya-biznesa](http://forbes.ua/explain/startup_and_business/1373524-kontent-marketing-i-ego-rol-dlya-biznesa)
131. Івашова Н.В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства / Н.В. Івашова, Т.П. Гончаренко // Вісник Української академії банківської справи – 2011. – № 1. – С. 120-126.
132. Івашова Н.В. Комунікативний потенціал соціальних мереж в Інтернет-маркетингу [Текст] / Н.В. Івашова, М.О. Хижняк // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24-26 квітня 2013 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2013. – Т.2. – С. 138-139.

133. Ильяшенко С.Н. Применение методов и инструментов маркетинга в управлении знаниями / С.Н. Ильяшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 2. – С. 13-23.

134. Голдобин Н.Д. Маркетинг знаний и инновационный педагогический процесс / Н.Д. Голдобин // Ярославский педагогический вестник. – 2009. – № 4. – С. 130-134.

135. Матвійів М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 448 с.

136. Сербиновский Б.Ю. Маркетинг экономики знаний и маркетинг знаний. Часть 1. / Б.Ю. Сербиновский // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 74 (10). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/36.pdf>.

137. Якшин А.С. Стратегия и тактика маркетинга знаний на рынке образовательных услуг / А.С. Якшин // Экономическая наука и образование. Экономические науки. – 2010. № 5 (66). – С. 297-301.

138. Ілляшенко С.М. Комунікаційна ефективність WEB-технологій у маркетингу науково-освітніх послуг / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 69-78.

139. Ілляшенко С.М. Застосування інноваційних Інтернет-технологій для підвищення конкурентоспроможності ВНЗ / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Сучасні проблеми економіки та менеджменту. Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 57-58.

140. Ілляшенко С.М. Застосування WEB-технологій для формування іміджу ВНЗ / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком ; За ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2011. – С. 183-193.

141. Ілляшенко С.М. Інтернет-технології маркетингу знань в сфері науково-освітніх послуг / С.М. Ілляшенко // Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: Зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, Полтава, 28-29 травня 2015 р. – Полтава : ПУЕТ, 2015. – С. 8-10.

142. Ильяшенко С.Н. WEB-культура как составляющая устойчивого развития организации / С.Н. Ильяшенко, Ю.С. Шипулина // Устойчиво развитие, 2013. – Выпуск 8-й. – С. 32-36.

143. С. Семенюк. Розвиток інноваційного маркетингу на ринку освітніх послуг / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – №6(39). – с.151-158.

144. Використання інструментів інтерактивного маркетингу в діяльності вищого навчального закладу / Світлана Семенюк // Галицький економічний вісник – Тернопіль : ТНТУ, 2014. – Том 44. – № 1. – С. 181-188.

145. Бобало О.Ю. Вітчизняний досвід маркетингової діяльності вищих навчальних закладів. Пропозиції щодо використання маркетингових інструментів [Електронний ресурс] / О.Ю. Бобало // Науковий вісник. – 2011. – Вип. 8. – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr\\_2011\\_8\\_23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2011_8_23.pdf)

146. Ильяшенко С.Н. Сайт журнала как инструмент маркетинга знаний / С.Н. Ильяшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2014. – № 1. – С. 15-26.

147. Грищенко О.Ф. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства / О.Ф. Грищенко, А.Д. Нешева // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 4. – С. 86-98.

148. Ильяшенко Н.С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу / Н.С. Ильяшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 63-74.

149. Ильяшенко С.М. Сайт організації як інструмент формування її іміджу / С.М. Ильяшенко // Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ильяшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 414-428.

150. Ильяшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ильяшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. Т. 2. – С. 64-74.

151. Ильяшенко С.Н. WEB-культура как составляющая устойчивого развития организации / С.Н. Ильяшенко, Ю.С. Шипулина // Устойчиво развитие, 2013. – Выпуск 8-й. – С. 32-36.

152. Ильяшенко С.Н. Применение методов и инструментов маркетинга в управлении знаниями / С.Н. Ильяшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 2. – С. 13-23.

153. Iliashenko Sergii. Knowledge as a factor of organization's competitive benefits: prospects for Ukraine / Sergii Iliashenko, Yevhenii Rot-Sierov // Economic Annals-XX. – 2016. – № 156 (1-2). – P. 49-53.

154. Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» біржа промислової власності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://exchange.iii.ua/uk>.

155. Інтернет-сайти для винахідників і про винаходи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://patent.km.ua/ukr/pages/i9>.

156. Україна на світових ринках об'єктів інтелектуальної власності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studall.org/all4-24326.html>.

157. Телетов А.С. Модели и алгоритмы оценки качества труда и продукции в АСУ машиностроительными предприятиями: – Диссертация на соискание учёной степени кандидата технических наук. Специальность 05.13.06. – Харьков. – 1990. – 197 с.

158. Телетов О.С. Підвищення рівня якості елемента комплексу маркетингу «product» як основа зростання конкурентоспроможності підприємства / О.С. Телетов // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Системи розробки та постановки продукції на виробництво» (м. Суми, 17-20 травня 2016 року) / редкол.: О.Г. Гусак, К.О. Дядюра. – Суми: СумДУ, 2016. – С. 33-34.

159. Половинкин А.И. Основы инженерного творчества. – М.: Машиностроение, 1988. – 368 с.

160. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення [монографія] / О.С. Телетов. – Суми: Вид-во СумДУ, 2002. – 231 с.

161. Телетов О.С. Маркетинг інновацій виробничо-технічної продукції / О.С. Телетов // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 28-39.

162. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT):ДСТУ ISO 900:2009. – Чинний від 2009-09-01. – К.: Держспоживстандарт України. 2009. – 68 с. (Національний стандарт України).

163. Телетов О.С. Інновації в маркетингу промислових підприємств [монографія] / О.С. Телетов, Н.В. Івашова, Є.І. Нагорний; за заг. редакцією д-ра екон. наук. проф. О.С. Телетова. – Суми: СумДУ, 2013. – 282 с.

164. Пилипчук В.П. Маркетингова діяльність промислових підприємств та тенденції її розвитку. Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчук та ін.; За наук. ред. д-ра екон. наук. проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2005. – С.183-212.

165. Длигач А. Проектное управление в маркетинге / А. Длигач // Новый маркетинг, №5, 2009, с. 41-44.

166. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.

167. Каракай Юрій Васильович. Маркетинг на ринку інноваційних товарів: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». – К., 2008. – 29 с.

168. Щербань В.М. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення: Навчальний посібник / В.М. Щербань, К.М. Таньков, І.С. Задорожний. – Київ: ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2007. – 288 с.

169. Роберт Г. Купер. Разработка новых товаров // Маркетинг. / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

170. Чухрай Н.І. Товарна інноваційна політика : Підручник / Н.І. Чухрай, Р. Патора. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.

171. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / О.М. Хотяшева. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

172. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін. – 4-те вид. – К.: НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. – 648 с.

173. Організація та управління інноваційною діяльністю: підручник / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Меховича С.А., проф. Погорелова М.І. – Харків: НТУ «ХП», 2008. – 1025 с.

174. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О.А. Біловодська. – К.: Знання, 2011. – 495 с.

175. Герцик В.А. Критерії оцінки каналу розподілу / В.А. Герцик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №4 (82). – С. 123-129.

176. Гладун П.П. Управління каналами розподілу продукції як складова комерційного успіху підприємства / П.П. Гладун // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6(120). – С. 83-88.

177. Горчелс Линда. Некоторые вопросы управления каналами распределения (дистрибуции) Часть 1 / Линда Горчелс, Эд Мариен, Чак Уэст // Управление продажами. – 2004. - № 4(17). – С. 42-54.

178. Горчелс Линда. Мариен Эд, Уэст Чак Некоторые вопросы управления каналами распределения (дистрибуции) Часть 2 / Линда Горчелс, Эд Мариен, Чак Уэст // Управление продажами. – 2004. - № 4(17). – С. 10-17.

179. Дупленко Н.Г. Формирование системы распределения продукции машиностроительного предприятия / Н.Г. Дупленко, Е.В. Харичкова. – Управление каналами дистрибуции. – 2011. – №02 (26). – С. 108-125.

180. Кирюков С.И. Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами / С.И. Кирюков // Научный доклад. – 2011. – №2(R). – СПб.: ВШМ СПбГУ. – 47 с.

181. Корольчук О.П. Формування каналів розподілу в маркетинговій діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О.П. Корольчук, Г.П. Сиваненко, В.М. Торопков // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ». Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/62/2\\_10.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/62/2_10.pdf).

182. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу : навч. посібник / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, А. Чубала. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 232 с.

183. Лугунова Д.О. Шляхи вибору оптимального каналу збуту / Д.О. Лугунова, М.В. Котова // Труды Одесского политехнического университета. – 2008. – Вып. 1 (29). – С. 266-269.
184. Наумов В.Н. Рыночная власть как инструмент управления каналами сбыта / В.Н. Наумов // Управление каналами дистрибуции. – 2011. – № 01(25). – С. 30-43.
185. Павленко А.Ф. Маркетинг [Электронный ресурс] / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с. – Режим доступа: <http://books.br.com.ua/themes/55/78>.
186. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. / Ю.Є. Петруня. – К.: Знання, 2007. – 325 с.
187. Примак Т.О. Маркетинг: посіб. / Т.О. Примак. – К.: МАУП, 2004. – 228 с.
188. Самородов В.Б. Методика вибору оптимальних каналів розподілу в логістичній мережі / В.Б. Самородов, І.А. Тютюнникова // Східно-європейський журнал передових технологій. – 2010. – Т. 1, вып. № 7 (43). – С. 6-9.
189. Сигида Л.О. Вибір маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції промислових підприємств / Л.О. Сигида // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 192-200.
190. Скляр Е.Н. Совершенствование процесса управления маркетинговыми каналами промышленного предприятия / Е.Н. Скляр // Управление каналами дистрибуции. – 2011. – № 01(25). – С. 2-15.
191. Штерн Л.В. Маркетинговые каналы / Л.В. Штерн, А.И. Эль-Ансари, Э.Т. Кофлан. – М.: Вильямс, 2002. – 624 с.
192. Gryshchenko O. The international and national university rankings as an constituent of university`s competitiveness. / Yu. Shypulina, O. Gryshchenko, V. Bilenko // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016. - № 1. - р. 183 - 195.
193. Грищенко О.Ф. Особливості діяльності посередників на біржовому ринку / О.Ф. Грищенко, Н.Є. Летуновська, Л.О. Сигида // Економічний аналіз, 2016. – Том 24. – №1. – С. 133-138.

194. Грищенко О.Ф. Науково-методичні засади біржової діяльності: особливості біржової торгівлі в Україні та ефективні стратегії управління / Є.О. Голишева, О.Ф. Грищенко, Ю.М. Мельник // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Випуск № 12 (Серпень 2016 р.). – С. 219-223.

195. Грищенко О.Ф. Особливості врахування логістичного потенціалу регіону в процесі розроблення системи розподілу на підприємстві / О.А. Біловодська, О.Ф. Грищенко, Л.О. Сигида // Економічний часопис-XXI. - №160 (7-8). - 2016. - С. 105-110.

196. Gryshchenko O.F. Development of the enterprise distribution system taking into account the regional logistics potential / L.O. Syhyda, O.A. Bilovodska, O.F. Gryshchenko // Marketing and Management of Innovations. – 2016. – № 2. – С. 73-79.

197. Нагорний Є.І. Аналіз теоретико-методичних підходів до маркетингового тестування товарних інновацій / Є.І. Нагорний // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. - №4 (04). – С. 189-195.

198. Нагорний Є.І. Використання патентно-кон'юнктурних досліджень на різних стадіях інноваційного циклу розроблення продукції промислових підприємств [Електронний ресурс] / Є.І. Нагорний // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. - №14. – Режим доступу до журналу: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016>

199. Шевлюга О.Г. Аналіз доцільності використання стратегій арбітражу як особливої біржової операції з цінними паперами та валютою [Електронний ресурс] / О.С. Телетов, Н.Є. Летуновська, О.Г. Шевлюга // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2016. – № 11. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/167.pdf>.

200. Шевлюга О.Г. Аналітичний огляд ринку чорних металів як предмет біржового товарознавства / О.Г. Шевлюга, О.О. Карпіщенко // «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». – 2016. – №2 (02). – С. 264–267.

201. Шевлюга О.Г. Соціально-економічна взаємодія суб'єктів регіону на засадах спільної відповідальності / О.С. Телетов, Н.Є. Летуновська, О.Г. Шевлюга // Причорноморські економічні студії. – 2016. – № 7. – С. 185–190.



202. Сигида Л.О. Маркетингова політика розподілу: принципи управління та показники ефективності / О.А. Біловодська, Л.О. Сигида // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Логістика. - 2016. - №846. - С. 16-20.

203. Біловодська О.А. Біржовий ринок у світі й Україні та фінансові механізми його розвитку / О.А. Біловодська, Л.О. Сигида // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - Вип.№13 (Жовтень). - С. 484-488.

204. Ілляшенко Н.С. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання / Н.С. Ілляшенко, С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. - №1. – С. 11-21.

205. Ілляшенко Н.С. Класифікація основних форм та видів маркетингових Інтернет-комунікацій / Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер, Н.С. Ілляшенко, Ю.М. Рязанцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. - №4.

206. Iliashenko Sergii. Knowledge as a factor of organization's competitive benefits: prospects for Ukraine / Sergii Iliashenko, Yevhenii Rot-Sierov // Economic Annals-XX. – 2016. - № 156 (1-2). - P. 49-53.

207. Iliashenko Sergii. Factor analysis of processes of corporate culture formation at industrial enterprises of Ukraine / Sergii Iliashenko, Maxim Ovcharenko, Svetlana Ovcharenko // Economic Processes Management, 2014. - № 2 (3). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_2/2016\\_2\\_11.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_2/2016_2_11.pdf).

208. Ілляшенко С.М. Комунікаційна ефективність сайту журналу "Маркетинг і менеджмент інновацій" як інструменту маркетингу знань / С.М. Ілляшенко, К.Б. Ступнікова, А.О. Дериколенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т. 2. - 2016. - №3. - С. 233-238.

209. Ілляшенко С.М. Комунікаційна ефективність сайту кафедри як інструменту формування її іміджу та просування в Інтернеті / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, К.Б. Ступнікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Випуск 21. – С. 15-21.

210. Шипуліна Ю.С. Теоретичний аспект управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах / Ю.С. Шипуліна, О.Ю. Савченко // Причорноморські економічні студії. – 2016. №9. - с. 79-82.

211. Illiashenko N.S. Innovative development prognostication at the industrial enterprise level / N. Illiashenko, A. Rosokhata // *Forum Scientiae Oeconomia*. – 2016. – Volume 4 (2016) No. 2. – P. 69-78.

212. Illiashenko Sergii. Peculiarities to choose sales policy tools at the Ukrainian innovatively active machine building enterprises at the economic cycle stage / Sergii Illiashenko, Oleg Olefirenko // *International Marketing and Management of Innovation*. – 2016. - № 1. – p.11-19. [Internet source]. – Access mode: [http://immi.ath.bielsko.pl/wp-content/uploads/2016/02/PECULIARITIES\\_11-19.pdf](http://immi.ath.bielsko.pl/wp-content/uploads/2016/02/PECULIARITIES_11-19.pdf)

213. Illiashenko S.M. Customer orientation management concept as the innovative way for Ukrainian enterprises / S.M. Illiashenko, E.O. Golisheva // *MIND*. – 2016. - № 1. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-16/customer\\_orientation\\_management\\_concept\\_as\\_the\\_innovative\\_way\\_for\\_ukrainian\\_enterprises.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-16/customer_orientation_management_concept_as_the_innovative_way_for_ukrainian_enterprises.pdf)

214. Illiashenko N.S. Ecologically oriented innovative culture as a factor to activate innovative activity insustainable development concept / N.S. Illiashenko, Yu.S. Shypulina // *International Marketing and Management of Innovations*. – 2016. – №1. – p. 44-51. – Retrieved from: [http://immi.ath.bielsko.pl/wp-content/uploads/2016/02/ECOLOGICALLY\\_44-51.pdf](http://immi.ath.bielsko.pl/wp-content/uploads/2016/02/ECOLOGICALLY_44-51.pdf)

215. Сигида Л.О. Особливості застосування математичних методів та моделей у процесі аналізу біржових ринків / Л.О. Сигида, Л.Ю. Сагер, А.С. Росохата // *Social and Economic Priorities in the Context of Sustainable Development : Monograph*. – Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. – С. 192-198.

216. Illiashenko S. State and private partnership as a main stream in modern social and economic development of the region / S. Illiashenko, O. Teletov, N. Letunovska / *Monograph on the socialization of economic development*. – Poland. – 2016. – 15-25 p.

217. Ильяшенко Н.С. Отличительные особенности маркетинга образования от классического маркетинга / Н.С. Ильяшенко, Ю.Н. Мельник // *Маркетинг образовательных услуг: монография* / под. общ. ред. д-ра экон. наук, профессора О. В. Прокопенко. – RudaŚląska : «Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium», 2016. – С. 40-47.

218. Ильяшенко С.Н. Цифровой маркетинг в высшем образовании / С.Н. Ильяшенко // Маркетинг образовательных услуг: монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора О.В. Прокопенко. – Ruda Śląska : «Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium», 2016. – С. 79-88.

219. Iliashenko S.M. Theoretical grounds of the bank sales policy / S.M. Iliashenko, O.A. Bilovodska, O.F. Gryshchenko // Monograph on materials Logistics Conference. - Poland. – 2016. – 55-68 p.

220. Iliashenko, S.M., Strielkowski, W. (eds.). Managing economic growth: marketing, management, and innovations. 1st edition, Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague, ISBN 978-80-906210-0-8. - 2016, 640 pages.

221. Ілляшенко С.М. Роль іміджу у забезпеченні сталого розвитку промислових підприємств / С.М. Ілляшенко, А.В. Колодка // Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016: колективна монографія / Андерсон В.М., Балджи М.Д., Баркан В.І. [та ін. ]; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; НТТУ «Київський політехнічний інститут»; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2016. – С. 522-535.

222. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.

223. Ілляшенко Н.С. Інноваційні технології в публічному управлінні як фактор формування інноваційної культури на шляху регіонального розвитку / Н.С. Ілляшенко // Теорія та практика регіонального розвитку: колективна монографія / за заг. ред. К.Ф. Ковальчука, Л.М. Савчук – Дніпро: Герда, 2016. – С. 120-127.

224. Грищенко О.Ф. Від’ємна ставка відсотку: інноваційний інструмент регулювання чи вдала адаптація досвіду минулих років? / О.Ф. Грищенко, М.Ф. Юсупова // Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об’єднань та підприємств: монографія / за заг. ред. Л.М. Савчук. – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – 520 с. – С. 479-492.