

УДК 330.341: 332.142
УКПП
№ держреєстрації 0115U000687
Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет (СумДУ)
40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2; тел. (0542) 687-764

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
д-р. фіз.-мат. наук, проф.
_____ А.М.Чорноус
28.12.2017

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
Фундаментальні основи управління розвитком
інноваційної культури промислових підприємств

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЗМІН ТЕХНОЛОГІЧНИХ УКЛАДІВ
(остаточний)

Частина 1

Начальник НДЧ
канд. фіз.-мат. наук, с.н.с.

Д.І. Курбатов

28.12.2017

Науковий керівник НДР
д-р. екон. наук, проф.

С.М. Ілляшенко

28.12.2017

2017

Рукопис закінчено 19 грудня 2017 р.

Результати роботи розглянуто науковою радою Сумського державного університету, протокол від 28 грудня 2017 р. № 4

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, г.н.с., зав. кафедрою маркетингу та УІД, д-р. екон. наук, проф.	19.12.2017	С.М. Ілляшенко (вступ, підрозділи 1.1-1.4, 2.6, 3.2- 3.4, 4.1, 5.1, 6.1, 6.2, 7.2, 9.1-9.4, 10.1-10.3, 11.1, 11.4, висновки)
Відповідальний виконавець, н.с., доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	Є.І. Нагорний (підрозділи 1.3, 3.1, 5.3, 5.4, 5.5, 11.2, 11.3)
Виконавці: Н.с., доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доц.	19.12.2017	Ю.С. Шипуліна (підрозділи 1.3, 2.1, 2.6, 6.1, 6.2, 7.1-7.4, 8.1-8.5, 10.2)
Н.с., доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доц.	19.12.2017	Н.С. Ілляшенко (підрозділи 1.1-1.3, 2.2-2.5, 6.1- 6.3, 10.2)
Н.с., асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук.	19.12.2017	О.Г. Шевлюга (підрозділ 4.2, 5.4)
М.н.с., доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук.	19.12.2017	О.Ф. Грищенко (підрозділи 3.5, 4.3, 5.2)
М.н.с., старший викладач кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук.	19.12.2017	Л.О. Сигида (підрозділ 5.6)
М.н.с., асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук.	19.12.2017	Н.Є. Летуновська (підрозділ 5.4)
Лаборант, студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	М.О. Никонець (підрозділ 5.3)
Лаборант, студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	К.Б. Ступнікова (підрозділ 7.4)
Лаборант, студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	К.Р. Жиронкін (підрозділ 7.4)
Лаборант, студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	Т.Є. Іванова (підрозділ 6.1)
Лаборант, студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	Я.В. Масько (підрозділ 6.1)
Лаборант, студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	М.О. Прокопенко (підрозділ 7.1)

Виконавці (без оплати, як співавтори спільно опублікованих праць):

Професор кафедри маркетингу та УІД, д-р. екон. наук, проф.	19.12.2017	В.В. Божкова (підозділ 11.1)
Професор кафедри маркетингу та УІД, д-р. екон. наук, проф.	19.12.2017	О.С. Телетов (підрозділи 5.3, 5.5, 11.2)
Доцент кафедри економіки та БА, д-р. екон. наук, доц.	19.12.2017	О.М. Дириколенко (підозділ 11.1)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доц.	19.12.2017	О.А. Біловодська (підрозділи 3.1, 3.5)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доц.	19.12.2017	О.О. Карпіщенко (підрозділ 4.2)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доц.	19.12.2017	Ю.М. Мельник (підрозділ 2.6)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	Є.О. Голишева (підрозділи 4.3, 11.4)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	А.В. Колодка (підрозділ 3.4)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	А.С. Росохата (підрозділи 2.2, 2.3)
Директор ТОВ «Оптимальні рішення», канд. екон. наук	19.12.2017	М.І. Овчаренко (підрозділ 3.2)
Старший аналітик ТОВ «Оптимальні рішення», канд. екон. наук	19.12.2017	С.В. Овчаренко (Підрозділ 3.2)
Асистент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	М.В. Провозін (підозділ 11.2)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	Т.В. Кириченко (підрозділи 3.1, 3.5)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	Є.В. Рот-Серов (підрозділи 3.2, 9.1)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	М.П. Рудь (підрозділ 5.1)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 2 частини, 509 с., 94 рис., 75 табл., 81 формула, 739 джерел.

ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ, ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА, МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ, ПРОЕКТ, СТРАТЕГІЯ, ПРОСУВАННЯ, МЕХАНІЗМ

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, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців.

Досліджено теоретико-методичні засади забезпечення економічного зростання в умовах змін технологічних укладів. Досліджено місце і роль інноваційної культури у забезпеченні інноваційного зростання промислових підприємств. Розроблено методологічні та теоретико-методичні засади управління інноваційною культурою промислового підприємства. Розкрито прикладні аспекти прояву елементів інноваційної культури в Україні. Досліджено роль освіти і знань у формуванні інноваційної культури.

Теоретичні положення звіту доведені до рівня конкретних методик та практичних пропозицій, що можуть бути безпосередньо впровадженими на промислових підприємствах для управління процесами формування і розвитку їх інноваційної культури з метою переходу на випереджаючий інноваційний шлях розвитку.

ЗМІСТ

Частина 1

Вступ.....	9
1 Інноваційний розвиток – провідна концепція економічного зростання.....	13
1.1 Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання.....	13
1.2 Формування категорійного апарату стратегії інноваційного розвитку.....	23
1.3 Інноваційна діяльність і економічна безпека держави.....	25
1.4 Розвиток фрілансу як фактор забезпечення економічної безпеки України: оцінка перспектив.....	34
2 Концептуальні засади управління інноваційним розвитком промислових підприємств.....	40
2.1 Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд	40
2.2 Прогнозування перспектив інноваційного розвитку підприємств	55
2.3 Засади формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства	64
2.4 Узагальнення підходів до стратегічного управління розвитком підприємства	74
2.5 Порівняльний аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств.....	76
2.6 Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства	84
3 Складові потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства.....	94
3.1 Інноваційний потенціал як невід’ємна частина успішного розвитку підприємства	94
3.2 Проблеми і перспективи використання знань як конкурентної переваги організації.....	99
3.3 Роль і значення корпоративної культури промислового підприємства у забезпеченні його інноваційного зростання	109

3.4 Роль іміджу у забезпеченні стійкого зростання промислового підприємства	129
3.5 Ефективність використання ресурсного потенціалу інноваційного промислового підприємства.....	142
4 Управління інноваційним процесом в організації (підприємстві чи установі)	150
4.1 Обґрунтування вибору раціональної структури інноваційного процесу в організації.....	150
4.2 Методичний підхід до вибору виконавця робіт на окремих етапах інноваційного циклу.....	161
4.3 Особливості інноваційного управління науковим проектом	173
5 Застосування інструментів і методів маркетингу інновацій в інноваційній діяльності промислових підприємств	184
5.1 Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України.....	184
5.2 Обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень на основі діагностики проблемних зон господарювання.....	192
5.3 Інноваційні підходи в маркетингових дослідженнях виробничо-технічної продукції.....	204
5.4 Теоретико-методичні засади маркетингового тестування товарних інновацій.....	219
5.5 Маркетингово-інноваційні підходи до підвищення якості продукції промислового підприємства.....	226
5.6 Специфіка вибору маркетингових каналів інноваційної продукції.....	233
 Частина 2	
6 Інноваційна культура суспільства, її роль у забезпеченні інноваційного зростання	247
6.1 Інноваційна культура суспільства як соціокультурний механізм активізації інноваційної діяльності.....	247
6.2 Маркетинг знань як інструмент формування інноваційної культури суспільства	253

6.3 Формування інноваційної культури на шляху регіонального розвитку: інноваційні технології в публічному управлінні	256
7 Інноваційна культура підприємства як основа його інноваційного зростання	264
7.1 Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки	264
7.2 Засади факторного аналізу інноваційної культури підприємства	272
7.3 Підходи до оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства	280
7.4 Інноваційна культура як складова інноваційно-сприятливого середовища на сучасному підприємстві.....	289
8 Методологічні та теоретико-методичні засади управління інноваційною культурою промислового підприємства	300
8.1 Проблеми і перспективи формування розвитку інноваційної культури (на прикладі промислових підприємств Сумщини).....	300
8.2 Управління формуванням і розвитком інноваційної культури підприємства як основою його стійкого зростання	307
8.3 Методичні засади діагностики стану інноваційної культури підприємства...	317
8.4 Управління формуванням та розвитком інноваційної культури підприємства	329
8.5 Оптимізація рівня інноваційної культури підприємства з позиції забезпечення його економічної безпеки	341
9 Роль освіти і знань у формуванні інноваційної культури різних рівнів узагальнення	352
9.1 Знання як фактор конкурентних переваг організацій: перспективи України.	352
9.2 Особливості підготовки фахівців в умовах інформатизації суспільства	362
9.3 Завдання маркетингу у науково-освітній діяльності вітчизняних університетів	365
9.4 Раціоналізація організаційної структури випускової кафедри.....	368
10 WEB-культура як складова інноваційної культури організації	379
10.1 WEB-культура як засіб активізації діяльності організації в Інтернет	379

10.2 Застосування інтернет-технологій для просування науково-освітніх послуг (досвід СумДУ).....	380
10.3 Інтернет-технології маркетингу знань в сфері науково-освітніх послуг	390
11 Прикладні аспекти прояву елементів інноваційної культури в Україні	394
11.1 Патентна діяльність як елемент інноваційної культури підприємств	394
10.2 Перспективи стратегічних партнерств промислових підприємств.....	399
11.3 Обґрунтування підходів до оцінки рівня екологічно спрямованого інноваційного розвитку	406
11.4 Формування засад організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства	416
Висновки	435
Перелік джерел посилання	438

ВСТУП

В сучасній економіці конкурентоспроможність окремих підприємств і установ (організацій), як і національних економік у цілому, все більшою мірою визначається інноваційними факторами, зокрема ефективністю системи створення і впровадження інновацій. В цих умовах актуалізується проблема формування інноваційно-сприятливого середовища, яке б сприяло активізації інноваційного процесу. Світова практика переконливо доводить, що однією з головних складових інноваційно-сприятливого середовища є інноваційна культура, яка проявляється як на рівні держави, так і на рівні окремих організацій.

Аналіз публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців, а також практики господарювання свідчить, що більшість розробок стосується формування інноваційної культури на рівні держави, при цьому питання управління формуванням і розвитком інноваційної культури на рівні організації є недостатньо опрацьованими. Особливо це стосується промисловості, розвиток якої визначає темпи науково-технічного прогресу в інших галузях економіки.

Враховуючи викладене авторами виконано комплекс досліджень щодо формування фундаментальних основ ринково-орієнтованого управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств.

Виконано системний аналіз теоретико-методологічних і методичних засад забезпечення економічного зростання в умовах змін технологічних укладів. Розкрито сутність і зміст основних проблем і перспектив пов'язаних з вибором напрямів інноваційного розвитку в умовах завершення 5-го і початку 6-го технологічного укладу, а також фактичного початку 4-ї промислової революції. Показано, що в умовах підвищеного ризику, пов'язаного з зазначеними соціально-економічними трансформаціями, інноваційна діяльність (у різних її проявах) є одним з головних факторів забезпечення економічної безпеки держави. Відповідно, формування інноваційної культури, як основи середовища сприятливого для інноваційної діяльності, стає одним з головних пріоритетів інноваційної політики держави і стратегій інноваційного розвитку окремих організацій.

Досліджено і поглиблено концептуальні засади управління інноваційним розвитком промислових підприємств. У цьому контексті виконано аналіз сучасних теоретико-методологічних підходів до інтенсифікації їх інноваційного розвитку. Розкрито сутність теоретико-методичних підходів до прогнозування перспективних напрямів інноваційного зростання промислових підприємств. Розроблено засадничі аспекти формування відповідного механізму прогнозування. На основі системного аналізу і узагальнення теоретичних напрацювань вітчизняних і зарубіжних авторів щодо стратегічного управління розвитком підприємств, розроблення стратегій їх інноваційного зростання тощо сформовано «системну карту» стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства.

Виконано детальний аналіз складових потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. Висвітлено роль і значення знань, як елементу цих складових, визначено основні проблеми і перспективи використання знань як конкурентної переваги організації-інноватора. Детально проаналізована роль корпоративної культури і її підсистеми інноваційної культури у забезпеченні умов інноваційного зростання промислових підприємств. Розкрито роль іміджу у забезпеченні стійкого зростання промислового підприємства. Розроблено методичні засади оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу інноваційно-активного підприємства.

Розроблено і науково обґрунтовано методологічні і теоретико-методичні підходи до удосконалення системи управління інноваційним процесом організації. Зокрема: теоретико-методологічний підхід до обґрунтування вибору раціональної структури інноваційного процесу; методичний підхід до вибору виконавця робіт на етапах інноваційного циклу продукту. Визначено особливості інноваційного управління науковим проектом.

Авторами удосконалено інструменти маркетингу інновацій і розкрито особливості їх застосування в управлінні інноваційною діяльністю промислових підприємств. Зокрема, запропоновано методичні підходи: до обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень на основі діагностики проблемних зон господарювання; до маркетингових досліджень ринкових перспектив виробничо-

технічної продукції; до маркетингового тестування продуктивних інновацій; до підвищення якості продукції промислового підприємства; до обґрунтування вибору маркетингових каналів інноваційної продукції тощо.

Основну увагу авторами приділено дослідженню інноваційної культури як основи формування інноваційно-сприятливого середовища на різних рівнях узагальнення.

Розкрито роль і значення інноваційної культури суспільства як соціокультурного механізму активізації інноваційної діяльності в державі. Висвітлено специфіку застосування маркетингу знань який авторами розглядається як інструмент формування інноваційної культури суспільства. Показано роль і значення інноваційних технологій в публічному управлінні для формування інноваційної культури регіону, як інструменту забезпечення його інноваційного зростання.

Обґрунтовано значення інноваційної культури промислового підприємства у забезпеченні його інноваційного зростання. Розкрито сутність і зміст інноваційної культури організації, визначено склад і схему взаємодії її підсистем та їх елементів. Запропоновано загальний підхід до оцінки рівня інноваційної культури промислового підприємства. Розроблено концептуальні засади багатofакторного аналізу інноваційної культури підприємства. Систематизовано (у розрізі основних складових та їх елементів) заходи з формування і розвитку інноваційної культури підприємства. Розроблено методичний підхід до оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури промислового підприємства. Обґрунтовано, що інноваційна культура промислового підприємства є основною складовою його інноваційно-сприятливого середовища.

На прикладі промислових підприємств Сумщини досліджено проблеми і перспективи формування та розвитку інноваційної культури підприємства. Розроблено і науково обґрунтовано методологічні та теоретико-методичні засади управління інноваційною культурою промислового підприємства у т.ч.: методичні засади діагностики стану інноваційної культури підприємства; теоретико-методичний підхід до управління формуванням та розвитком інноваційної культури

підприємства на основі її діагностики; теоретико-методичні засади оптимізації рівня інноваційної культури підприємства з позиції забезпечення його економічної безпеки.

Досліджено роль освіти і знань у формуванні інноваційної культури господарюючих суб'єктів на різних рівнях узагальнення. Обґрунтовано, що наявність ефективної системи продукування і використання знань є конкурентною перевагою організацій-інноваторів. З урахуванням цього висвітлено особливості підготовки в університетах фахівців в умовах інформатизації суспільства. Окреслено завдання маркетингу у науково-освітній діяльності вітчизняних університетів. Викладено сутність авторського підходу до раціоналізації організаційної структури випускової кафедри в основу якої покладено її інноваційну культуру.

Розкрито сутність і зміст Web-культури, що розглядається як складова інноваційної культури організації, з позицій активізації інноваційної діяльності організації в інтернеті. Викладено досвід застосування інтернет-технологій маркетингу знань для просування науково-освітніх послуг на національному і зарубіжних ринках.

Виконано аналіз прикладних аспектів прояву елементів інноваційної культури на підприємствах та установах України.

Основні наукові розробки авторів доведено до рівня практичних методик, які впроваджено у практику діяльності промислових підприємств та установ м. Суми та Сумської області.

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 цьогорічному 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 on-line курси	Доступ до якісної освіти, швидка адаптація навчальних курсів до потреб ринку	Зникнення багатьох закладів освіти, що не встигнуть чи не зможуть трансформуватися
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

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
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	Різке скорочення індустрії одягу і пов'язаних з нею видів діяльності
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

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
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. 1.1. По суті це саме ті перспективні напрямки, які вже формують і будуть продовжувати формувати шостий технологічний уклад (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основа шостого технологічного укладу
(запропоновано авторами)

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.

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 знаннємістких 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.

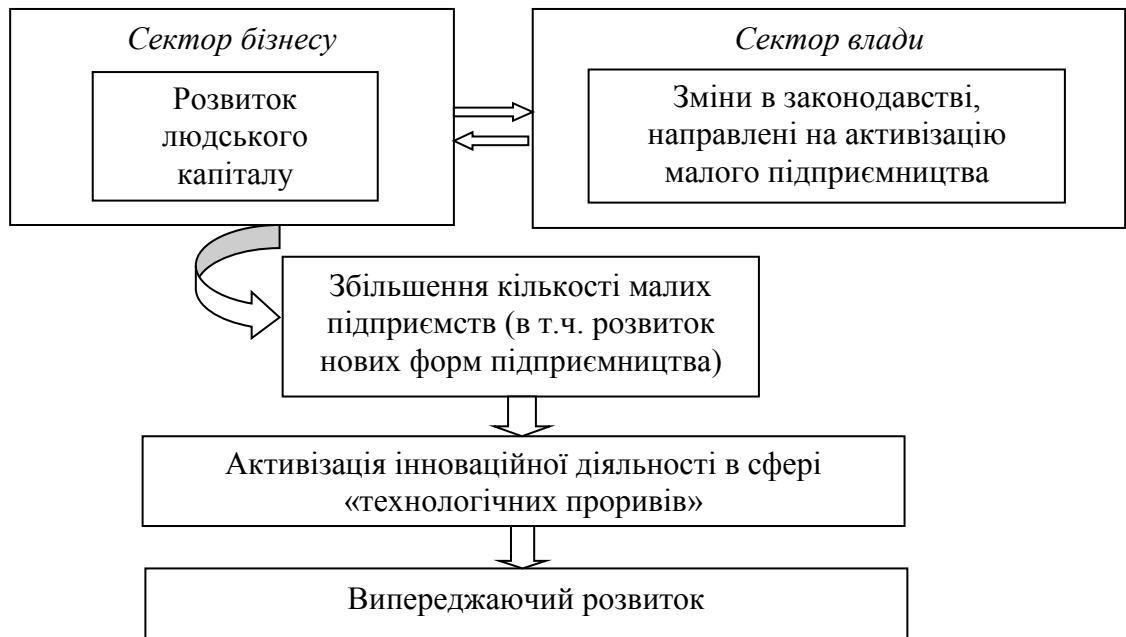


Рисунок 1.3 – Спрощений механізм переходу на шлях випереджаючого розвитку (розроблено авторами)

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 напрямку 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 напрямку/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 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.

1.3 Інноваційна діяльність і економічна безпека держави

Однією з головних цілей економічної політики держави є забезпечення її економічної безпеки, яка розглядається як стан ефективного використання наявних ресурсів і можливостей їх ефективної реалізації, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам та забезпечує умови стійкого розвитку у світовому співтоваристві цивілізованих країн. На сучасному етапі розвитку світової економіки, що характеризується завершенням п'ятого технологічного укладу і фактичним початком четвертої промислової революції [40], одним з найбільш ефективних засобів забезпечення економічної безпеки держави є створення і впровадження інновацій, які дозволяють виділити, посилити та реалізувати її порівняльні конкурентні переваги і зайняти на цій базі міцні конкурентні позиції на світовому ринку. Практика свідчить, що країни, які є лідерами економічного зростання, своїм успіхом у вирішальному ступені зобов'язані активній інноваційній діяльності яка всіляко підтримується і стимулюється на державному рівні. Їх економічна безпека забезпечується за рахунок інновацій, які дозволяють оперативно реагувати на різноманітні загрози:

демографічні, енергетичні, екологічні тощо. Вітчизняна економіка основу якої становлять виробництва третього та четвертого технологічних укладів не в змозі протидіяти цим загрозам, що загрожує системним відривом від технологічно розвинених країн, посиленням залежності від них і міжнародних фінансових інституцій, зниженням національної безпеки держави, складовою якої є економічна безпека.

З цих позицій постає проблема дослідження впливу інноваційних факторів на економічну безпеку держави для пошуку шляхів цілеспрямованого управління інноваційною політикою для підтримання економічної безпеки України.

Дослідженням впливу інноваційної діяльності на економічну безпеку держави займалися багато вітчизняних науковців. Так Дудка Ю.П. [37] аналізує світові рейтинги і місце України в них, зазначає незначний вплив інноваційного потенціалу країни на її економічну безпеку. Маслак О.О. [47], Олексюк В.М. [48] досліджують окремі аспекти впливу інноваційного розвитку держави на її економічну безпеку. Кириченко О.С. [43] розглядає поняття інноваційної безпеки яка складовою економічної безпеки підприємств, а також роль інноваційної діяльності у її забезпеченні. Денисенко М.П. та Лойко В.В. [36] розглядають підходи до оцінки інноваційної складової економічної безпеки регіону. Вони на основі аналізу фактичних даних роблять висновок, що суттєве відставання в інноваційній діяльності несе загрозу економічній безпеці регіону і державі у цілому. Петрова І.Л. [49] розглядає процес становлення ринку інновацій в Україні з позицій забезпечення її економічної безпеки. Гончар В.Г. [35] за результатами аналізу фактичних даних доводить вплив факторів науково-технічного прогресу на економічну безпеку України. Він показує, що інноваційна діяльність є важливим фактором забезпечення економічної безпеки держави. Болдуєва О.В., Богма О.С. [32] досліджують роль інноваційних факторів у забезпеченні економічної безпеки національної економіки. Показують, що інновації є основою конкурентоспроможності, яка в свою чергу є основою економічної безпеки. Пропонують послідовність етапів активізації інноваційної діяльності для забезпечення економічної безпеки держави.

Проте, незважаючи на значні напрацювання, практично не розкритими залишилися питання, що стосуються формалізованого визначення взаємозв'язку між

показниками стану інноваційної діяльності і показниками стану економічної безпеки держави. Не розкрито порядок взаємодії факторів, що визначають успіх переходу національної економіки на інноваційний шлях розвитку, а також їх вплив на складові економічної безпеки держави.

Метою дослідження є уточнення ролі, місця та характеру впливу факторів які сприяють переходу національної економіки на інноваційний шлях розвитку, а також зростанню економічної безпеки держави у т.ч. - у розрізі її окремих складових.

Дослідження взаємозв'язку між станом інноваційної діяльності і економічної безпеки держави пов'язано з проблемою вибору їх показників. Проте, якщо щодо показника інноваційності економіки особливих розбіжностей немає, то інтегральний показник економічної безпеки, яка має багато складових, визначити важче. Існує також певна неоднозначність поглядів на поняття економічної безпеки держави [38], які характеризують різні аспекти її економічного стану і розвитку: стійкість; незалежність, інтереси тощо. Проведений нами аналіз показав наступне. Серед великого кола різноманітних світових рейтингів які використовують різні показники, що характеризують згадані вище аспекти економічного розвитку, у якості інтегрального показника доцільно взяти індекс глобальної конкурентоспроможності держави. Він характеризує здатність успішно конкурувати на міжнародних ринках, протидіяти конкурентному тиску, відстоювати свої економічні інтереси тощо.

Аналіз свідчить, що існує певний зв'язок між показниками інноваційності країн світу та показниками їх економічної безпеки, оскільки практично одні й ті ж країни (за незначним винятком) займають за ними чільні позиції (див. табл. 1.2).

З викладеного вище (враховуючи дані табл. 1.2) слідує, що для підвищення рівня економічної безпеки України необхідно активізувати інноваційну діяльність її підприємств та установ, посилити ефективність заходів державного стимулювання інноваційної діяльності, формувати інноваційно-сприятливе середовище. Узагальнення літературних джерел [33, 34, 42, 44, 45, 46, 52] і світової практики інноваційної діяльності свідчить, що інноваційність економіки держави визначається наступним:

- часткою витрат на науку (НДДКР) у ВВП (фінансове забезпечення);
- рівнем потенціалу інноваційного розвитку (ІПР) держави, основу якого становлять актуальні знання, а також люди, що їх генерують, накопичують і які здатні втілювати їх у нові вироби, технології, методи управління тощо у всіх сферах людської діяльності [40, 41];
- ефективністю методів державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності;
- наявністю і розвиненістю інноваційної інфраструктури;
- рівнем інноваційної культури держави і підприємств та установ як її елементів.

Таблиця 1.2 – Позиції країн світу за показниками інноваційності і конкурентоспроможності за 2016 р. (побудовано авторами за даними [54, 55])

Інноваційність економіки [55]		Глобальна конкурентоспроможність [54]	
Рейтинг, країна	Показник	Рейтинг	Показник
1. Швейцарія	66,28	1. Швейцарія	5,86
2. Швеція	63,57	2. США	5,85
3. Великобританія	61,93	4. Сінгапур	5,71
5. США	61,4	3. Нідерланди	5,66
6. Фінляндія	59,9	4. Німеччина	5,65
7. Сінгапур	59,16	5. Гонконг	5,53
8. Ірландія	59,03	6. Швеція	5,52
9. Данія	58,45	7. Великобританія	5,51
10. Нідерланди	58,29	8. Японія	5,49
11. Німеччина	57,94	9. Фінляндія	5,49
...
56. Україна	35,72	81. Україна	4,11

Розглянемо позиції України за даними факторами. За часткою витрат на НДДКР у ВВП (0,6% у 2015 р., при законодавчо встановлених 1,7%) Україна значно відстає від країн, що зазначені у табл. 1.2. Для порівняння (дані за 2015 р.) [53]: Японія – 3,47%; Фінляндія – 3,17%; Швеція – 3,16%; Данія – 3,05%; Німеччина – 2,87%; США – 2,77%; Франція – 2,26%; Нідерланди – 1,97%; Великобританія – 1,7%; Ірландія – 1,5%. Це при тому, що ВВП цих держав набагато більший ніж в Україні. Так у 2015 р. США витратили на фінансування НДДКР – 497 млрд. дол., Японія – 143 млрд. дол., а Україна – 0,6 млрд. дол.

Позиція України за однією з найважливіших складових потенціалу інноваційного розвитку – часткою науковців у загальній кількості населення – 0,49% (за 20 років ця частка зменшилася у 3,5 рази) [50] істотно поступається країнам з високим рівнем інноваційності економіки. Для порівняння: Фінляндія – 3,27%; Данія – 3,16%; Ісландія 2,96% тощо.

Аналіз основних методів державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності які показали свою ефективність у світовій практиці і вітчизняних реалій їх застосування, який виконаний одним з авторів [51] свідчить, що в Україні вони носять, в основному, декларативний характер.

Рівень інноваційної інфраструктури знаходиться на низькому рівні [42], що не сприяє розвитку інноваційної діяльності і переходу вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку.

Практично не приділяється уваги розвитку інноваційної культури [51], яка відіграє роль однієї з головних складових інноваційно-сприятливого середовища в країнах, що є лідерами інноваційного зростання.

Аналіз процесів економічного зростання країн, які зробили ставку на інновації та інноваційну діяльність, дозволив сформувану узагальнену схему їх переходу на інноваційний шлях розвитку (рис. 1.4).

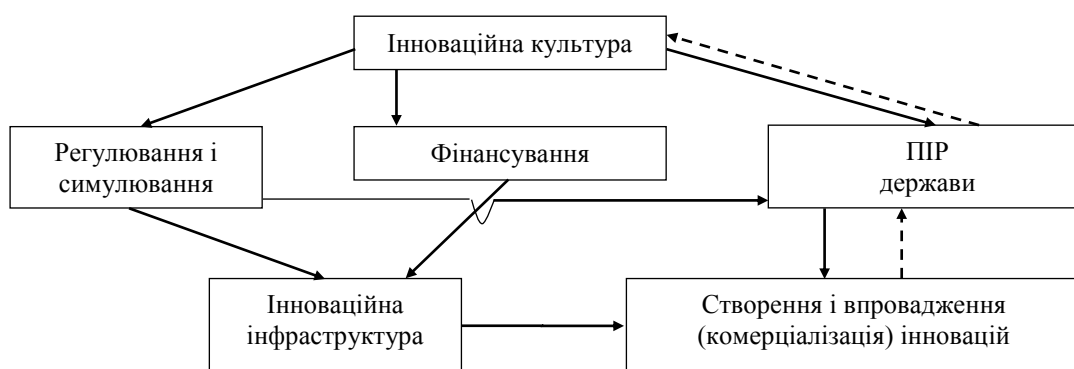


Рисунок 1.4 – Узагальнена схема взаємодії факторів, що визначають успіх переходу національної економіки на інноваційний шлях розвитку

(авторська розробка)

Як слідує з рис. 1.4 в основу формування передумов переходу економіки держави на інноваційний шлях розвитку покладено її інноваційну культуру. Її основні підсистеми та їх елементи, а також оцінка їх стану в Україні подано в [39]. Згідно схеми на рис. 1.4 результативність інноваційної діяльності значною мірою залежить від рівня потенціалу інноваційного розвитку, який розглядається як сукупність ресурсів та спроможностей їх реалізувати для розвитку держави на основі створення та впровадження інновації у різних сферах людської діяльності.

В процесі створення і комерціалізації інновацій посилюється потенціал інноваційного розвитку, що в свою чергу, впливає на розвиток інноваційної культури (напрями впливу подано на рис. 1.4 пунктиром). Потенціал інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта різного рівня узагальнення (підприємства чи установи, регіону чи галузі, національної економіки у цілому) включає три потенціали підсистеми:

- ринковий потенціал, як наявність ринкових конкурентних переваг, або спроможність їх сформувати, що відповідають підкріпленям купівельною спроможністю запитам споживачів;
- інноваційний потенціал, як спроможність створити інноваційні розробки і втілити їх у нові продукти, технології, методи управління тощо, які відповідають запитам споживачів і дозволяють реалізувати конкурентні переваги господарюючих суб'єктів;
- виробничо-збутовий потенціал, як технічну спроможність і економічну доцільність виготовити і просувати інновації на національному і міжнародних ринках, які дозволять посилити позиції держави (її підприємств та установ) на них, забезпечить її економічну безпеку.

Фактично, у процесі взаємодії факторів які зазначені на рис. 1.4, формується і розвивається інноваційно-сприятливе середовище, що сприяє активізації діяльності зі створення і впровадження (комерціалізації) інновацій, а через неї – зростанню рівня економічної безпеки держави.

Результати інноваційної діяльності проявляються у вигляді:

1. нової (модернізованої) продукції (виробів чи послуг), що більшою мірою відповідає потребам і запитам споживачів чи формує нові потреби і запити;

2. нових (модернізованих) технологій виробництва і реалізації продукції, які є більш ефективними ніж традиційні;

3. нових методів управління діяльністю підприємств чи установ, які є більш ефективними ніж традиційні;

4. нових методів управління державою та її регіонами, які є більш ефективними ніж традиційні;

5. нових методів організації життєдіяльності суспільства, які підвищують якість життя людей.

Вони сприяють формуванню і реалізації відносних конкурентних переваг і переходу на шлях інноваційного розвитку у руслі концепції інноваційного випередження, а відповідно – зростанню рівня економічної безпеки держави. У табл. 1.3 подано основні напрями впливу інноваційної діяльності на складові економічної безпеки держави та очікувані результати.

Таблиця 1.3 – Напрями, характер і результати впливу інновацій і інноваційної діяльності на складові економічної безпеки держави (авторська розробка)

Складові економічної безпеки	Вплив інновацій	Результати впливу
1	2	3
Технологічна	Зростання рівня конкурентоспроможності інноваторів змушує конкурентів активізувати інноваційну діяльність	Техніко-технологічне оновлення виробничих потужностей, підвищення ефективності використання ресурсів, підвищення продуктивності праці
Макроекономічна	Радикальні інновації ініціюють відмирання традиційних і виникнення нових галузей (сукупностей галузей, як комп'ютер)	Розвиток нових виробництв, виникнення нових галузей, що сприяє економічному зростанню
Фінансова	Інноваційна продукція змінює існуючі потреби (електромобілі) чи стимулює нові (інтернет, гаджети)	Зростання прибутку господарюючих суб'єктів, доходів населення, наповнення бюджету
Зовнішнь-економічна	Інноваційна продукція дозволяє скористатися перевагами першовідкривача ринку, зайняти на ньому міцні позиції	Проникнення на зарубіжні ринки, витіснення зарубіжних конкурентів на національному ринку, покращення балансу зовнішньої торгівлі
Інвестиційна	Нові виробництва і технології, що мають значні ринкові перспективи приваблюють інвесторів	Зростання інвестиційної привабливості, залучення національних і зарубіжних інвесторів

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Інноваційна	Інноваційна діяльність вимагає нових знань і навичок персоналу, відповідного інфраструктурного забезпечення, зміни корпоративної культури. Вона переводить ППР інноваторів на новий рівень, що відкриває нові ринкові можливості і т.д.	Зростання інноваційної культури на національному рівні і рівні окремих підприємств та установ, підвищення інноваційності економіки, перехід на інноваційний випереджаючий розвиток
Енергетична	Використання альтернативних джерел енергії. Зменшення енергомосткості виробництва і побуту тощо	Підвищення енергетичної ефективності, енергетична незалежність
Продовольча	Зростання продуктивності, зменшення енергомосткості, ефективне використання ресурсів	Продовольча незалежність, збалансоване харчування населення
Демографічна	Автоматизація побуту, зростання доходів, збільшення загальної тривалості життя і тривалості його активної частини, збільшення частки вільного часу	Поліпшення демографії в країні, зменшення рівня протиріч інтересів різних груп населення
Соціальна	Механізація і автоматизація виробництва, зменшення потреб у робочій силі, зміна характеру праці. Розвиток сфери послуг (медичних, навчальних, відпочинку тощо), збільшення їх доступності. Скорочення робочого дня і тижня, можливість працювати дистанційно	Підвищення якості життя та індексу щастя населення, соціальна гармонія

На рис. 1.5 подано схему впливу інноваційної діяльності на складові економічної безпеки держави.

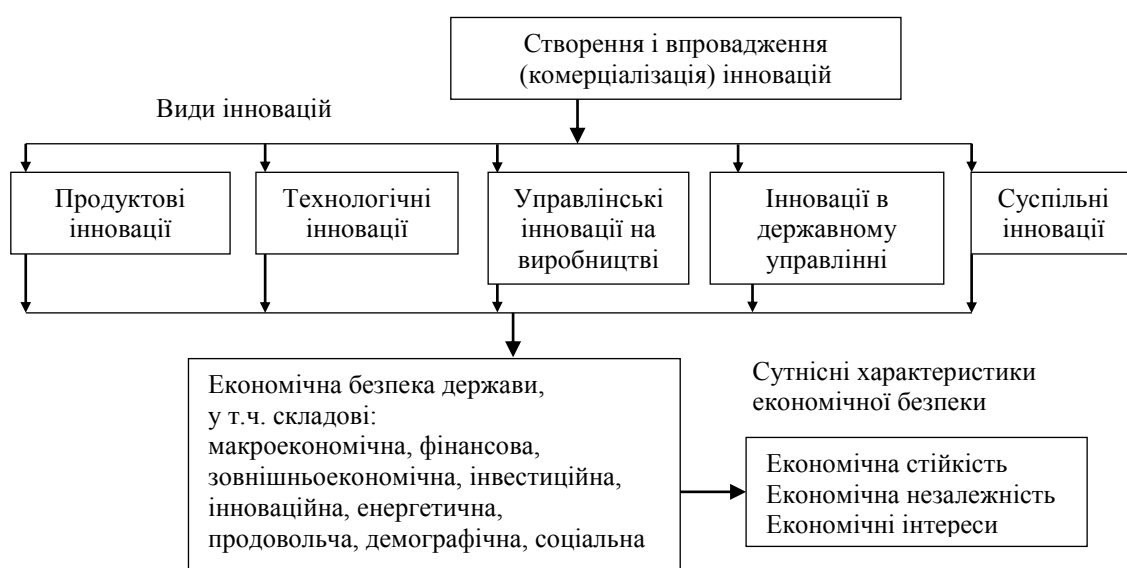


Рисунок 1.5 – Схема впливу інноваційної діяльності на економічну безпеку держави

Узагальнюючи викладене можна зазначити наступне:

– на основі аналізу статистичних даних підтверджено залежність рівня економічної безпеки держави від рівня інноваційності її економіки, держави з високим рівнем інноваційності мають високий рівень економічної безпеки (у якості її інтегрального показника ми обрали глобальну конкурентоспроможність);

– деталізований аналіз рівня інноваційності економіки України показав, що вона значно поступається країнам які розвиваються інноваційним шляхом, що загрожує системним відривом через несумісність техніки, технологій, стандартів якості життя тощо;

– на основі аналізу процесів економічного зростання країн, які зробили ставку на інновації та інноваційну діяльність розроблено загальну схему взаємодії факторів, що визначають успіх переходу національної економіки на інноваційний шлях розвитку; в процесі цієї взаємодії формується і розвивається інноваційно-сприятливе середовище, яке сприяє активізації інноваційної діяльності і відповідно - зростанню рівня економічної безпеки держави;

– виконано авторську систематизацію напрямів, характеру і результатів впливу інновацій і інноваційної діяльності на складові економічної безпеки держави;

– розроблено укрупнену схему впливу інноваційної діяльності на економічну безпеку держави.

Отримані результати поглиблюють теоретичні засади управління інноваційним розвитком національної економіки в частині уточнення ролі, місця та характеру впливу факторів які сприяють переходу національної економіки на інноваційний шлях розвитку та зростанню на цій основі економічної безпеки держави як у цілому, так і у розрізі її окремих складових. Подальші дослідження повинні бути спрямованими на статистичне обґрунтування взаємозв'язку між показниками стану інноваційної діяльності і показниками стану економічної безпеки держави.

1.4 Розвиток фрілансу як фактор забезпечення економічної безпеки України: оцінка перспектив

Одним з індикаторів економічної безпеки держави є рівень безробіття. В Україні, економіка якої знаходиться у стані депресії, зростає рівень безробіття, так частка безробітних за минулий рік зросла з 7,3 % до 9,3 % економічно активного населення [56]. Ці ж тенденції продовжуються і у поточному році. У поєднанні з фактичним падінням рівня доходів більшості населення, зростанням цін і тарифів, посиленням податкового тиску це загрожує соціальним вибухом. В цій ситуації забезпечення зайнятості населення, збільшення його доходів стає одним з основних пріоритетів забезпечення соціально-економічної безпеки держави. Як свідчить світовий досвід одним з шляхів його забезпечення є розвиток фрілансу, який розглядається як альтернативна традиційним новітня форма зайнятості, яка не передбачає нормативно-правові відносини між працівником і роботодавцем (роботодавцями чи клієнтами), при цьому працівник виконує роботу за допомогою інтернет-технологій: отримання і виконання завдання, здача-приймання виконаної роботи, оплата праці тощо.

В останні роки в усьому світі спостерігається тенденція до зростання фрілансу, зокрема у США до 34 % учасників ринку праці пов'язано з фрілансом [57]. За прогнозами до 2020 р. до 50 % працівників будуть працювати на умовах фрілансу, у 2014 р. фрілансери всього світу заробили 2,9 млрд. дол. США [58]. Україна за цими ж даними у 2013 р. на ринку фрілансу за сумою заробітку займала 4 місце у світі і 1 – у Європі. Найбільш популярними видами діяльності які виконуються на умовах фрілансу є: дизайн (розробка логотипів, графічний дизайн, дизайн сайтів тощо), мультимедіа, створення контенту сайтів (написання блогів, статей, контент маркетинг), програмування, розробка мобільних додатків (iOS, Android і т.п.), адміністрування, переклад, продажі і маркетинг (зокрема, Social Media Marketing), інжиніринг. Тобто ті види діяльності, які можна виконувати віддалено без присутності в організації. В Україні найбільш розвиненим видом діяльності, що виконується на умовах фрілансу є програмування, при цьому вона виконує третину

робіт, що припадають на Східну Європу [59]. Таким чином метою дослідження є аналіз перспектив України щодо розвитку фрілансу як одного з факторів, що сприяє забезпеченню економічної безпеки держави.

Виконаний автором аналіз надав можливість виділити сукупності внутрішніх факторів, які сприяють розвитку фрілансу в Україні, серед яких основними є наступні:

- велика кількість фахівців (переважно молодих) з достатньо високим рівнем освіти, яких щорічно випускають ВНЗ України, що не можуть знайти роботу відповідно до своїх уподобань за традиційними формами зайнятості;
- наявність досвідчених фахівців, які досягли високого професійного рівня і які в силу ряду причин не можуть кар’єрно зростати чи яких не задовольняють традиційні виробничо-правові відносини;
- високий імідж українських фрілансерів в окремих видах діяльності, насамперед ІТ-технологіях;
- поширення інтернет і інтернет-технологій (9 місце в Європі), що уможлиблює виконання різного роду робіт без фізичної присутності працівника безпосередньо в організації.

Серед внутрішніх негативних факторів, що стримують розвиток українського фрілансу слід зазначити:

- відсутність соціальних гарантій;
- нестабільність заробітку;
- ймовірність бути обманутим через не завжди формалізований характер трудових угод, віддаленість клієнтури (роботодавців);
- постійний пошук замовлень;
- відсутність спілкування з колегами ;
- необхідність для багатьох видів діяльності значних витрат на обладнання робочого місця, придбання обладнання тощо.
- необхідність постійно підтримувати високий рівень самоорганізації, самостійно виконувати різнопланові роботи (бухгалтерія, сплата податків, маркетинг, здача-приймання замовлень тощо);

Серед зовнішніх факторів, що формують ринкові можливості розвитку фрілансу в Україні можна зазначити:

- постійне розширення видів діяльності які не вимагають присутності працівника в організації;
- зростання популярності і економічної ефективності фрілансу у роботодавців;
- можливість виходу на зарубіжних роботодавців (клієнтів), що забезпечує високий рівень оплати праці;
- привабливі умови праці для працівників робота яких має творчий характер чи які схильні до самостійного її виконання (вільний графік, свобода вибору робочого місця, відсутність керівництва, можливість покладатися лише на себе, відсутність корпоративних обмежень тощо);
- наявність інтернет-сервісів для працівників і замовників, які дозволяють звести працівників і роботодавців (клієнтів), дозволяють формувати рейтинг фрілансерів тощо (наприклад, freelancehunt.com).

У якості зовнішніх факторів, які становлять ринкові загрози необхідно виділити:

- законодавча нерегульованість (попри окремі позитивні нормативні акти, що спрощують фріланс) діяльності фрілансерів;
- необхідність знання іноземних мов для роботи на зарубіжних ринках;
- необхідність формування іміджу, рейтингу тощо, що впливає на отримання замовлень і оплати праці;
- обмеженість робіт, що можна виконувати на умовах фрілансу.

Ці фактори можуть бути взяті за основу при визначенні ринкових перспектив розвитку окремих видів фрілансу в Україні, наприклад, методом SWOT-аналізу.

Враховуючи викладене, автором методом SWOT-аналізу було виконано узагальнену оцінку перспектив розвитку фрілансу в Україні (табл. 1.4).

Оцінки, що проставлені експертами (особами, які працюють на умовах фрілансу) у клітинках табл. 1.4, характеризують ступінь впливу сильних і слабких сторін фрілансу на перспективи використання існуючих ринкових можливостей і протидії ринковим загрозам. Для цього було використано методику [60], яка

передбачає використання оціночної шкали, що подана на рис. 1.6. Вона дозволяє кількісно урахувати фактори дія яких має нечіткий характер. Для цього застосовуються коефіцієнти упевненості – числа, що відображають упевненість у ступені впливу (позитивного чи негативного) конкретного фактора (зовнішнього чи внутрішнього) [61].

Таблиця 1.4 –SWOT-аналіз розвитку фрілансу в Україні

Зовнішні умови / Внутрішні умови		Ринкові можливості					Ринкові загрози				
		Розширення видів діяльності які не вимагають присутності працівника на робочому місці	Зростання популярності і прибутковості фрілансу для клієнтів	Можливість виходу на зарубіжжя і отримання високої зарплати	Наявність інтернет сервісів для працівників і замовників	Привабливі умови праці	Законодавча неврегульованість діяльності фрілансерів	Необхідність знання іноземних мов для роботи на зарубіжних ринках	Необхідність формування іміджу, рейтингу тощо, що впливає на оплату	Обмеженість робіт, що можна виконувати на умовах фрілансу	
Сильні сторони фрілансу	Молоді фахівці з високим рівнем освіти, що не можуть знайти роботу	+7	+9	+7	+8	+5	-3	-1	-7	-3	+9,979
	Кваліфіковані фахівці, які хочуть працювати самостійно	+6	+8	+8	+9	+8	-4	-2	-3	-6	+9,976
	Високий імідж українських фрілансерів	+5	+7	+9	+8	+7	-3	-2	-4	-5	+9,464
	Поширення інтернет в Україні	+3	+5	+6	+6	+6	-4	-1	-2	-5	+9,901
Слабкі сторони фрілансу	Нестабільність прибутків	-2	+2	+2,5	-3	-1	-5	+2	-4	-3	-7,795
	Відсутність соціальних гарантій	+2	+3	-5	-2	-3	-6	-2	-6	-1	-9,424
	Ймовірність бути обманутим	+2	+4	-1	+3	-4	-7	-2	-7	-3	-9,190
	Постійний пошук замовлень	+2	+4	+4	+4	-3	-3	-5	-2	-6	-5,463
	Відсутність спілкування з колегами	+1	+5	+5	+3	-5	-2	-3	-3	-3	-0,374
	Постійна самоорганізація і необхідність виконувати різнопланові роботи	+2	+5	+4	+3	-2	-1	-2	-4	-2	+3,92
	Витрати на облаштування робочого місця	+4	+5	+4	+4	-4	-3	-2	-6	-2	-0,044
		+9,884	+9,999	+9,996	+9,996	+8,110	-9,962	-9,071	-9,976	-9,945	



Рисунок 1.6 – Шкала оцінок

Комбінування оцінок у клітинках таблиці виконувалося за відомими правилами (1.1): окремо по рядкам і окремо по стовпчикам. Спочатку комбінувалися перші дві оцінки, потім їх сума з третьою і т.д. Підсумкові оцінки рядків і стовпчиків виділено курсивом. При цьому більше число у рядку (для можливостей) свідчить про кращі ринкові можливості, менше (для загроз) – про найсильніші загрози, більше у стовпці (для сильних сторін) – про найсильніші сторони діяльності, менше у стовпці (для слабких сторін) – про найслабші сторони діяльності.

Виконані розрахунки свідчать, що виділені ринкові можливості і загрози (зовнішні фактори) є достатньо значимими і повинні враховуватися при оцінці перспектив розвитку конкретних видів фрілансу, особливо на зарубіжних ринках.

$$\begin{aligned}
 K_0 &= K_1 + K_2 \cdot \left(\frac{10 - K_1}{10}\right), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0; \\
 K_0 &= (|K_1| + |K_2| \cdot \left(\frac{10 - |K_1|}{10}\right)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0; \\
 K_0 &= \frac{K_1 + K_2}{10 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки,}
 \end{aligned}
 \tag{1.1}$$

де K_1 і K_2 – коефіцієнти упевненості факторів, які попарно комбінуються.

Зазначені сильні сторони фрілансу є суттєвими і поєднанні з ринковими можливостями свідчать про високі шанси на успіх розвитку даного виду зайнятості. Найбільш слабкими сторонами фрілансу, як свідчать результати виконаного аналізу

(див. табл. 1.4), є відсутність соціальних гарантій і високі шанси обману зі сторони замовника (роботодавця чи клієнта), інші негативні моменти є менш значимими.

Отримані результати свідчать про високі шанси розвитку в Україні такої форми зайнятості як фріланс, що дозволяє забезпечити зайнятість працівників, зменшити рівень безробіття, сприяти виходу вітчизняних працівників на міжнародні ринки праці, а разом з тим підвищити рівень економічної безпеки країни.

Звичайно, фрілансери в переважній більшості прагнуть працювати на зарубіжних роботодавців (клієнтів), що стимулюється більш високим заробітком, хоча далеко не всім їм це вдається. Проте витратити зароблені кошти вони будуть, в основному, в Україні.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що українські фрілансери реально ввійшли в світовий економічний простір і доволі успішно розширюють свій сегмент світового ринку. Результати виконаного автором аналізу свідчать, що для цього у них є всі можливості як зовнішні (об'єктивні), так і внутрішні (суб'єктивні). Враховуючи світові тенденції, які зазначені вище, можна зробити висновок, що розвиток фрілансу в Україні цілком їм відповідає [62]. Вітчизняні фахівці фрілансери набувають досвіду діяльності на вітчизняних і зарубіжних ринках, укріплюють імідж українських фахівців і України у цілому, вирішують проблеми зайнятості і зростання добробуту в державі, а разом з тим сприяють зростанню її економічної безпеки.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на аналіз доцільності розвитку різних видів фрілансу в Україні та кількісної оцінки їх перспектив. Доцільним також є оцінка потенціалу українського ринку фрілансу у розрізі конкретних видів діяльності, а також перспектив формування і розвитку світового сегменту (сегментів) ринку фрілансу для вітчизняних фахівців. [63]

2 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд

Постановка проблеми в загальному вигляді. Кризові явища у світовій економіці актуалізують питання пошуку шляхів виживання і розвитку як на рівні національних економік, так і на рівні окремих підприємств. У більшості випадків пошук ведеться в руслі концепції інноваційного розвитку, тобто мова йде про вибір раціональних шляхів його реалізації та інтенсифікації.

Проблема інтенсифікації переходу на інноваційний шлях розвитку особливо гостро постає перед вітчизняними промисловими підприємствами, які втрачають ринкові позиції і тримаються на ринку в значній своїй частині за рахунок реалізації стратегії вичерпання можливостей, у т.ч. використання дешевої робочої сили, практичного призупинення оновлення виробничих потужностей і особливо техніки та обладнання, що використовується для проведення досліджень у галузі розроблення інноваційної продукції, косметичної (у кращому разі) модернізації продукції тощо.

За даними міжнародної школи *INSEAD* та Всесвітньої організації інтелектуальної власності у 2012 році у рейтингу з 141 країни за індексом інновації Україна займає 63-тє місце [98]. У поєднанні з низькою інноваційною активністю вітчизняних підприємств (у 2011 р. порівняно з 2000 р. питома вага підприємств, що займались інноваціями, скоротилася з 18 % до 16,2 % [86]). Це в довгостроковій перспективі практично не залишає їм шансів на виживання і розвиток.

Розв'язання цієї проблеми потребує аналізу світового і вітчизняного досвіду щодо активізації процесів переходу на інноваційний шлях розвитку, а також наявних теоретичних напрацювань, відбору кращих із них і розроблення рекомендацій щодо їхнього застосування у вітчизняній практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями пошуку шляхів інтенсифікації переходу на інноваційний шлях розвитку на різних рівнях (держави,

регіону чи галузі, окремого підприємства) займалися багато вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема вітчизняні науковці: О.І. Амоша [89], О.А. Біловодська [74; 82], І.П. Булеєв [89], Б.В. Буркинський [64], В.М. Геєць [65], С.Ю. Глазьев [66; 67], В.М. Данілішин [69], М.П. Денисенко [12], В.І. Дубницький [89-92], В.І. Захарченко [71], С.М. Ілляшенко [74, 79], С.Д. Ільєнкова, М.М. Меркулов [80], Л.М. Таранюк [70], Н.С. Ілляшенко [72], Р.А. Фатхутдінов [93], Л.І. Федулова [93], Д.М. Черваньов [93], Н.І. Чухрай [90], А.І. Яковлев [96], а також зарубіжні – І. Ансофф [77], К. Кристенсен [77], Г. Мінтцберг, М.Е. Рейнор [77], Б. Санто [85], Б. Твісс [87], М. Мескон [81], М. Альберт [81], Ф. Хедоурі [81], Д.А. Новіков [84], А.А. Іващенко [84] та ін.

Ними досліджені концептуальні основи розвитку національних економік та окремих суб'єктів господарювання інноваційним шляхом. Розроблена система механізмів і методів управління інноваційним розвитком на різних рівнях узагальнення. Проте переважна більшість розробок орієнтована на стратегію наздоганяючого розвитку, на реалізацію якої в Україні може не вистачити ні часу, ні ресурсів. Світ динамічно змінюється, життєвий цикл продукції скорочується, змінюються покоління техніки і технологій, упроваджуються нові методи управління тощо. У цих умовах намагання повторити шлях, який інші вже пройшли і завоювали міцні позиції на ринку, є безперспективним, оскільки на момент упровадження розробок, що наслідують успішні зразки, вони вже будуть безнадійно застарілими.

Таким чином, доцільним є аналіз наявних теоретичних напрацювань і практики господарювання щодо інтенсифікації інноваційного розвитку в руслі стратегії інноваційного прориву, який передбачає зосередження зусиль на тих галузях і видах діяльності, де є конкурентні переваги.

Саме в цих напрямках доцільно використовувати методи активізації інноваційної діяльності, найсучасніші технології і методи розвитку та реалізації потенціалу інноваційного розвитку.

Ураховуючи викладене, метою дослідження є аналіз існуючих підходів до активізації переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку, їхня систематизація і оцінка можливості використання у вітчизняній практиці.

Основні результати. Проведений автором аналіз та узагальнення викладених у літературних джерелах методологічних і теоретико-методичних підходів до активізації процесів інноваційного розвитку, а також практично-орієнтованих методів і інструментів, які дістали визнання в практиці інноваційної діяльності (вони, в основному, ґрунтуються на досвіді країн, що розвиваються інноваційним шляхом), дозволив їх систематизувати таким чином (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Методи та інструменти активізації процесів інноваційного розвитку

Розглянемо їх детальніше.

1. Методи регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на державному рівні. Ці методи згруповані автором за результатами аналізу літературних джерел, зокрема [73; 76; 79].

Фінансування інноваційної діяльності:

– пряме фінансування інноваційних розробок: у ФРН урядом фінансується близько 30–40 % витрат на НДДКР, які здійснюються за державними замовленнями. Малим і середнім фірмам оплачується до 40 % фонду оплати праці дослідницького

персоналу. У США, Франції та деяких інших країнах ЄС пряме фінансування інноваційних розробок досягає 50 % на їхнє створення;

- податковий кредит: інвестиційний на придбання нового обладнання – до 10 % вартості (США); на приріст витрат на НДДКР – 25 % приросту порівняно з минулим роком (Франція);

- пільгові кредити: на технологічні нововведення – поетапно до 80 % витрат

- (Італія); венчурним фірмам – за ставкою 5-6 % річних (Японія);

- надання безвідсоткових позичок (Швеція);

- державні субсидії: малим фірмам видобувної та обробної промисловостей на обчислювальну техніку – 25-32 % залежно від регіону (Італія); малим інноваційним фірмам – до 50 % витрат (Великобританія); малому інноваційному бізнесу – до 2 млн ієн (Японія);

- субсидування венчурного бізнесу: на розширення зовнішньоекономічної діяльності, на управлінську допомогу відповідно, до 100 тис. дол. на 8 років і до 1 млн дол. на 25 років (США); фірмам із кількістю працюючих до 70 осіб на дослідження з розроблення нових продуктів та технологій – до 50 тис. фунтів стерлінгів (Великобританія);

- виділення коштів з бюджету федеральних відомств (не менше 1,25 %) на фінансування венчурного бізнесу (США);

- державні дотації (Франція): малим і середнім фірмам, які займаються НДДКР за контрактами, – до 50 % витрат; на підвищення кваліфікації науково-дослідного персоналу (не менше 5 співробітників фірми), стажування у ВНЗ, НДІ та ін. – на термін до 3 років; малим підприємствам на НДДКР, зокрема на придбання патентів і рухомого майна – 20 % вартості; фірмам, що впроваджують інновації за державним замовленням, – до 15 % вартості держзамовлення;

- обов'язкове залучення венчурних фірм до виконання великих інноваційних проектів із вартістю більше 100 тис. дол. (США);

- відшкодування витрат на нововведення в руслі державних програм – до 50 % (Великобританія).

Надання пільг:

- вилучення із суми оподатковано доходу: до 20 % витрат на НДДКР, які пов'язані з основним виробничо-збутовим процесом (США); до 20% приватних інвестицій на НДДКР (Японія);
- зменшення податку на прибуток для венчурних фірм: із 35% для звичайного бізнесу до 25% для венчурного (Великобританія); з 42% до 30% (Японія);
- відсутність податку на оренду для венчурного бізнесу (США);
- пільги з амортизаційних відрахувань – нормативне обмеженням термінів використання обладнання і технологій (США);
- страхування коштів, які надаються венчурним фірмам: у Великобританії державою гарантується повернення 70 % коштів; у Японії – до 80 %; у ФРН – 80 %;
- списання витрат на НДДКР на собівартість продукції (Великобританія).

Організаційне забезпечення інноваційної діяльності зводиться, в основному, до формування і сприяння розвитку об'єктів інноваційної інфраструктури: технополісів, технопарків, бізнес-інкубаторів, науково-технологічних та науково-інженерних центрів тощо. Такі структури створюються (з незначними відмінностями, що пов'язано з особливостями національного законодавства та традицій) у більшості інноваційно орієнтованих країн (США, Канада, Франція, Японія, Великобританія, Німеччина, Італія та ін.), а також країн, що прагнуть стати на шлях інноваційного розвитку, у т. ч. Україна, Російська Федерація тощо.

На жаль, аналіз вітчизняних реалій державного регулювання інноваційної діяльності за зазначеними напрямками [73; 79, с. 64-73] свідчить про його неконкретність і, переважно декларативний характер. Незначні заходи конкретної підтримки інноваторів носять суб'єктивний характер. До того ж, регулювальні заходи мають досить суперечливий характер, наприклад: зони пріоритетного розвитку то створюються, то ліквідуються; створюється, а потім ліквідується Державний інноваційний фонд; для технопарків, які пов'язують науку з виробництвом, підтримка державою спочатку полягала в наданні податкових і митних пільг, що дозволяло здешевити інноваційні проекти приблизно на 10%,

проте з 2005 р. вони були скасовані, а в 2007 р. знову повернені (за винятком несплати ПДВ) [73]. І перелік таких прикладів можна продовжувати.

Нормативно-законодавче регулювання інноваційних процесів в Україні зводиться здебільшого до такого:

- формування термінологічної бази інноваційної діяльності;
- нормативно-правове забезпечення організаційних структур інноваційного бізнесу, забезпечення функціонування зон пріоритетного розвитку тощо;
- забезпечення досить незначного базового фінансування конкретних наукових установ та ВНЗ, які здійснюють наукову та науково-технічну діяльність, їхній перелік затверджується Кабінетом Міністрів України;
- програмно-цільове фінансування (досить обмежене й незначне за розмірами), яке здійснюється переважно на конкурсній основі. Воно виділяється на: науково-технічні програми й окремі розробки, які спрямовані на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку науки й техніки; найважливіші прикладні науково-технічні розробки, що виконуються за державним замовленням; проекти, які виконуються в рамках міжнародного науково-технічного співробітництва;
- підтримка фундаментальних наукових досліджень у галузі природничих, технічних і гуманітарних наук, які проводяться науковими установами (установами НАН), ВНЗ, окремими науковцями, забезпечується державним фондом фундаментальних досліджень. Кошти фонду формуються за рахунок бюджету (в основному) та добровільних внесків юридичних і фізичних (у т. ч. іноземних) осіб. Вони розподіляються на конкурсній основі.

Пряме бюджетне фінансування наукової та науково-технічної діяльності (крім видатків на оборону) становить, відповідно до законодавства України, не менше ніж 1,7 % ВВП, проте жодного разу цього показника не було досягнуто.

2. *Формування і розвиток інноваційної культури.* Відіграє винятково важливу роль для формування інноваційно-сприятливого середовища. Вона забезпечує [94]:

- передачу з минулого й сьогодення у майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли в систему цінностей суспільства;

- відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку;
- розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні.

Її формування відбувається на двох рівнях: державному та рівні окремого суб'єкта господарювання. Розглянемо їхні особливості.

2.1. На державному рівні. Здебільшого зводиться до формування певних норм суспільної поведінки, моральних цінностей, які спрямовані на створення привабливого образу (іміджу) інноваторів та інноваційної діяльності, демонстрацію життєвого успіху інноваторів, толерантне ставлення до успіху інноваторів, прагнення наслідувати їх приклад тощо. Найбільшою мірою це проявляється в США, де інноватори стають мільйонерами й мільярдерами, вони ж стають лідерами суспільної думки, символами життєвого успіху тощо. Наприклад: Генрі Форд – винахідник конвеєра, який створив цілу автомобільну імперію; Стів Джобс – його компанія «Епл» стала світовим лідером у галузі ІТ-технологій; російський емігрант (уродженець Києва і випускник Київського політехнічного інституту) Сікорський І.І., якому США зобов'язані створенням цілого сімейства гвинтокрилів і формуванню галузі з їхнього виробництва; Білл Гейтс – засновник світового гіганта *Microsoft*, який став найбагатшою людиною планети і багато-багато інших. Така сама ситуація характерна для Японії, європейських країн. У суспільстві цих країн сформовано стійке уявлення про можливість досягнення життєвого успіху завдяки своєму інтелекту, знанням, творчій високоефективній праці тощо [88].

І це уявлення постійно підкріплюється життєвим успіхом креативно мислячих ініціативних людей, які створюють і впроваджують інновації в техніці, технологіях, методах управління, зокрема державного (Ф.Д. Рузвельт із його новим курсом, який фактично вивів капіталістичну формацію на новий виток розвитку) тощо.

Проте в Україні життєвого успіху досягли люди, яких інноваторами назвати важко, а справжні інноватори не мають жодних шансів, навіть теоретичних,

зрівнятись у популярності й успішності з лідерами бізнесу чи політики, тим більше досягти рівня їхніх матеріальних статків.

Крім того, у країнах, що стали на шлях інноваційного розвитку, цілеспрямовано формується і розвивається інноваційна культура, до основних заходів якої, крім формування відповідного рівня суспільної свідомості, відносять заходи, які демонструють підтримку інноваторів із боку держави й суспільства [73]:

- допомогу в патентній діяльності. У США за рахунок бюджетних коштів оплачується близько 50% видатків на отримання охоронних документів (в основному, малому й середньому бізнесу);

- пенсійні та страхові пільги для інноваторів, оплата членства в наукових товариствах, сплата проїзду на наукові конференції тощо;

- пільгову сплату мита при отриманні охоронних документів. У США пільги для незалежних винахідників, некомерційних організацій і малих фірм становлять 50% митної плати;

- моральне заохочення авторів винаходів: присудження спеціальних почесних звань, членство в клубах винахідників, видача грамот, медалей, посвідчень, публікації про авторів і т. п.;

- законодавчий захист прав винахідників на інтелектуальну власність, причому ці права захищаються урядами країн-винахідників по всьому світу;

- створення широкої мережі спеціалізованих державних служб зі стимулювання інноваційної діяльності (Великобританія, Франція): фінансова, інформаційна підтримка, допомога в патентуванні та впровадженні;

- стимулювання різноманітних недержавних форм підтримки інноваційної діяльності; наприклад, у США за підтримки уряду створено Національну асоціацію венчурного капіталу, що акумулює фінансові кошти великих компаній, пенсійних фондів, страхових компаній, різноманітних комерційних структур.

2.2. На рівні окремого підприємства чи організації. Інноваційна культура організації (підприємства чи установи) є одним з основних елементів її потенціалу інноваційного розвитку [95]. Її наявність дозволяє створити творчу креативну атмосферу в колективі й зорієнтувати його діяльність на постійний пошук нових

шляхів і сфер реалізації потенціалу організації в перманентно мінливих умовах зовнішнього середовища, привести у відповідність внутрішні умови інноваційного розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком, забезпечити за рахунок цього умови стійкого розвитку.

Практика свідчить, що всі держави світу можна умовно поділити на три групи:

- здатні створювати і впроваджувати інновації (це приблизно 25-30 держав, у яких проживає не більше 15 % населення світу [89]);
- здатні впроваджувати окремі інноваційні розробки, які створені іншими (близько 50 % країн);
- не спроможні ні створити інновації самостійно, ні впровадити інновації, створені іншими (близько 35 % країн, що відстали практично назавжди).

Аналогічна картина характерна й для підприємств та установ (звісно, структура розподілу буде залежати від країни, галузі діяльності та ін.).

Належність країни чи конкретного суб'єкта господарювання до певної групи залежить від рівня їхнього потенціалу інноваційного розвитку й особливо такого його елемента, як інноваційна культура. Тому актуальність пошуку ефективних шляхів її розвитку важко переоцінити.

Нижче наведено фрагмент проведеного під керівництвом автора опитування фахівців підприємств та установ Сумської області різних галузей щодо розуміння сутності інноваційної культури і використання її елементів у практичній діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Результати опитування керівників і провідних фахівців підприємств щодо ролі інноваційної культури (ІК) їх організації (фрагмент)

Що таке інноваційна культура?	Чи вважаєте Ви, що вона важлива, для стимулювання інноваційної діяльності?	Яким чином інноваційна культура впливає на інноваційну діяльність?	Які методи управління розвитком інновацій дійсно використовують ви на Вашому підприємстві ?	На якому рівні повинні бути формування та розвиток інноваційної культури?	Які основні елементи інноваційної культури, Ви б відзначили?	Які методи державного стимулювання є необхідними?
1	2	3	4	5	6	7

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Знання, навички та досвід, необхідний для комплексного введення та застосування інновацій на підприємстві	ІК є одним з основних елементів інноваційної діяльності	Проявляється як бажання і здатності підприємства до інновацій у їхніх проявах: в адміністрації, навчання, виробництво тощо	Організаційні	На рівні підприємств	ІК лідерів, інноваційна історія компанії	Податкове стимулювання інноваційної діяльності
Упроваджені та успішно реалізовані рішення у сфері корпоративного управління, які збільшують ефективність праці	Так	Не знаю	Управлінські, маркетингові, організаційні, фінансові	На рівні підприємств	ІК менеджерів, працівників, інноваційна історія компанії	Фінансування, надання пільг, організаційне забезпечення *
Корпоративна культура, що сприяє розвитку інноваційної діяльності. Вона поєднує в собі інноваційну культуру працівників, менеджерів, керівників, інноваційний потенціал підприємства, а також можливості для впровадження інновацій	Так, тому що вона орієнтує персонал для більш швидкого сприйняття інновацій та генерації нових ідей	Це є основою інноваційної діяльності підприємств, ліквідує опір змінам, що може проявитися у відповідь на впровадження нових технологій та методів управління	Управлінські, організаційні	На рівні підприємств	ІК менеджерів, інноваційний потенціал підприємства, інноваційні можливості підприємства	Надання пільг, організаційне забезпечення *
Знання, навички та досвід цілеспрямованого навчання, комплексного впровадження та всебічного засвоєння інновацій у різних сферах діяльності	Так	ІК є необхідним джерелом створення чинників для інтенсивного розвитку інноваційної діяльності підприємств	Управлінські, маркетингові, організаційні, фінансові	На державному рівні та рівні підприємств	Інноваційна історія, інноваційний потенціал, інноваційні можливості підприємства	Фінансування

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Бізнес-модель підприємства повинна базуватися на прагненні до інновацій. Це означає не стільки створення нових продуктів і послуг, скільки здатність систематично перетворювати ідеї в пропозиції, які змінять увесь бізнес	Важлива	На підприємстві необхідно створювати умови для безперервного пошуку нових пропозицій, щоб сприяти активному пошуку нових ідей, реалізація яких уже дозволяє ввести нові умови роботи з постачальниками, запровадити нові форми обслуговування клієнтів, вийти на нові регіони	Управлінські, маркетингові, організаційні	На державному рівні	ІК менеджерів та працівників	Надання пільг, організаційне забезпечення *
Цей процес розроблення та впровадження інноваційних технологій у різних сферах діяльності людини	Так	Впливає позитивно, зокрема на підвищення доходів підприємства, обсягів продукції та її якості	Управлінські, маркетингові	На державному рівні	ІК менеджерів, працівників, інноваційні можливості підприємства	Фінансування, організаційне забезпечення *
Упровадження та експлуатація сучасних технологій	Так	Покращує ефективність виробництва та збільшує прибуток підприємства	Організаційні, фінансові	На рівні підприємств	ІК менеджерів, інноваційний потенціал підприємства, інноваційні можливості підприємства	Фінансування, організаційне забезпечення *
Інноваційна культура є інноваційним методом управління у різних сферах діяльності людини	Безумовно		Управлінські, маркетингові	На державному рівні	Інноваційний потенціал підприємства, інноваційні можливості підприємства	Фінансування, організаційне забезпечення *

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Це знання та досвід, які необхідні для впровадження нововведень у різні сфери людської діяльності	Так			На державному рівні	ІК менеджерів, працівників, інноваційний потенціал підприємства	Фінансування
Напрямок, який передбачає ведення виробництва на основі розвитку нових технологій	Так	Покращує якість продукції, мінімізує витрати виробництва та підвищує продуктивність праці	Маркетингові	На рівні підприємств	Інноваційна культура менеджерів, інноваційний потенціал підприємства	Організаційне забезпечення *

* Містить: методичне регулювання інноваційної діяльності, організацію та розвиток співробітництва з питань комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності, організації та управління розвитком центрів підтримки інновацій та їхньої інфраструктури тощо.

3. *Інструменти та методи управління розвитком на рівні підприємства.* Усі найбільш популярні інструменти та методи управління розвитком підприємств та установ (за матеріалами [78]) автором умовно поділено на групи: інструменти та методи менеджменту, маркетингу і т. д. Їхні назви і сутність подано нижче.

Інструменти менеджменту:

– місія та стратегічне бачення: визначення сенсу існування підприємства чи організації, їхнього бізнесу і бажаних стратегічних позицій (на межі досяжності) у майбутньому;

– збалансована система показників: передбачає трансформацію місії та стратегічного бачення в систему взаємоузгоджених кількісних показників і критеріїв, а також аналіз їхнього досягнення;

– стратегічне планування: визначення дій щодо досягнення стратегічного бачення (яким повинен стати бізнес), а також обсягів необхідних ресурсів для їхньої реалізації;

- планування сценаріїв розвитку, як мінімум, песимістичного, оптимістичного, номінального (найбільш імовірного): визначення сценаріїв майбутнього розвитку подій, імовірностей їхньої реалізації і розроблення стратегії для кожного сценарію;
- ключові компетенції: виділення ключових компетенцій організації (ключових факторів успіху) та інвестування у спеціальні навички, уміння, технології тощо, які створюють унікальну цінність для споживачів;
- стратегії зростання: спрямування ресурсів на реалізацію ринкових можливостей розвитку (переважно інноваційного), які забезпечать зростання (прибутку, частки ринку, обсягів збуту тощо);
- процесно-орієнтоване управління: виділення прямих та опосередкованих витрат із усіх бізнес-процесів і віднесення їх до конкретних продуктів і споживачів, що дозволяє точніше розподіляти витрати й приймати ефективніші рішення (орієнтація на найбільш прибуткових споживачів);
- управління знаннями: реалізація і розвиток потенціалу інтелектуального капіталу підприємства (його окремих елементів і складових).

Інструменти маркетингу:

- сегментація споживачів: виділення груп споживачів за специфікою їхніх запитів з метою створення відповідного продукту, сервісу, комплексу маркетингу тощо, які більшою мірою, ніж конкуренти, задовольняють ці запити;
- бенчмаркетинг: визначення кращих підприємств та установ у галузі чи на ринку (за конкретними видами діяльності), аналіз і впровадження їхніх найбільш ефективних методів і прийомів роботи на конкретному підприємстві;
- управління відносинами зі споживачами (клієнтами): збір, накопичення і систематизація інформації про споживачів (клієнтів) з метою налагодження і підтримання взаємовигідних зв'язків з ними, формування і підтримання їхньої лояльності;
- вимірювання рівня задоволення споживачів: збір інформації, необхідної для оцінки ступеня задоволення споживачів продукцією і рівнем сервісу, виявлення і уточнення основних потреб споживачів;

- персоніфікований маркетинг: організація постійного спілкування з кожним споживачем з метою надання йому персоніфікованих продуктів і послуг;
- аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій: виявлення на початкових стадіях передумов до зміни тенденцій розвитку ринку, наприклад, зміни політичних, економічних, правових, соціально-демографічних, екологічних, техніко-технологічних та інших умов на ринку.

Організаційні інструменти:

- скорочення витрат часу: зменшення часу виконання окремих робіт, наприклад, від створення концепції продукту, до організації його виробництва й просування на ринку;
- формування команд злиття: їх становлять групи вищих керівників підприємств чи організацій, що зливаються, це дозволяє забезпечити синергетичний ефект;
- аутсорсинг: передача частини неосновних процесів (виробництва, збуту, постачання тощо) стороннім організаціям, що дозволяє підвищити якість їхнього виконання і зменшити витрати;
- реінжиніринг бізнес-процесів: радикальні зміни ключових бізнес-процесів із метою підвищення продуктивності, якості, скорочення витрат ресурсів тощо;
- стратегічні альянси: партнерські угоди підприємств і організацій про спільну діяльність з метою досягнення спільних цілей;
- інтеграційні ланцюги постачань: синхронізація зусиль кількох постачальників, виробників, посередників тощо для створення ланцюга створення цінності (передбачає постійний обмін інформацією, товарами, сервісними послугами тощо);
- TQM: передбачає орієнтацію бізнесу на задоволення запитів споживачів з метою забезпечення найвищої якості продукції і сервісного обслуговування (включаючи відповідне проектування та організацію виробництва, маркетингу, постачання, виробництва).

Фінансові інструменти:

- венчурне фінансування: фінансування високоризикових проектів створення нових продуктів та технологій усередині підприємств та установ (внутрішні венчури) чи в незалежних венчурних фірмах;
- концепція реальних опціонів: застосування інструментів аналізу фінансових опціонів на фондовому ринку, які застосовують фінансові менеджери, для аналізу інвестицій у реальні активи;
- оплата за результатами: оплата праці управлінського персоналу залежно від показників досягнення поставлених цілей (короткотермінових і довготермінових);
- аналіз акціонерної вартості: оцінка здатності підприємства (його підрозділу) отримувати доходи в розмірі, що перевищує вартість залученого капіталу.

Найбільш популярними інструментами, за даними [78], є: стратегічне планування (використовують 89 % фірм США), місія і стратегічне бачення (85 %), бенчмаркетинг (76 %).

Які з методів управління розвитком на рівні підприємства потрібно використовувати – визначається, виходячи зі специфіки виду діяльності, особливостей підприємства та ринку, на якому воно працює, і т. д. Проте, згідно з [97], аналіз практики діяльності 239 компаній з різних країн світу свідчить, що доцільно застосовувати одночасно кілька взаємодовнювальних методів (3-4). Це забезпечує синергетичний ефект посилювального характеру.

На жаль, вітчизняна статистика щодо застосування інструментів і методів управління розвитком на рівні підприємства дуже обмежена, щоб можна було провести її узагальнення.

Висновки. Підбиваючи підсумки, необхідно зазначити, що практика найбільш розвинених у соціально-економічному плані країн свідчить, що для інтенсифікації процесів їхнього розвитку (переважно на основі інновацій і інноваційної діяльності) вони використовують усі три групи інструментів і методів, представлених на рис. 2.1. В Україні, однак, цього не спостерігається: методи державного

регулювання носять переважно декларативний характер, а коло методів управління розвитком на рівні підприємств і установ є досить обмеженим.

З трьох груп методів та інструментів інтенсифікації переходу суб'єктів господарювання на інноваційний розвиток найменш дослідженими і найменш формалізованими є методи, які стосуються формування та розвитку інноваційної культури, особливо на рівні окремого підприємства чи установи. Особливо це характерне для України, у якій інноваційній культурі, тим більше на рівні суб'єктів господарювання, приділяється дуже мало уваги. У той самий час у країнах, які є лідерами розвитку економіки, вона цілеспрямовано формується і розвивається. Відповідно, потрібно проводити дослідження, метою яких є розкриття сутності та змісту інноваційної культури, визначення її елементів та показників їхньої оцінки, розробка підходів до її формування і розвитку.

Таким чином, подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення теоретико-методичних засад механізму управління процесами формування і розвитку інноваційної культури на мікро- та макрорівнях.

2.2 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 окремий 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 [99]. 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 [100]. Підприємство займається ремонтом та модернізацією насосного і компресорного устаткування для хімічної, нафтохімічної галузі, енергетики та металургії. Дослідження методів прогнозування [101] 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 [102] 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 [103].

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 трендотчинг тенденцій [104]. Рис. 2.2 представляє етапи проведення трендотчингового аналізу в системі ППНІР, так наступним кроком є встановлення пошукових параметрів для виокремлення тенденцій, притаманних підприємству.



Рисунок 2.2 – Етапи проведення трендотчингового аналізу в системі ППНІР

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 [105].

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

За результатами трендвотчингового 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 трендвотчингу є кластеризація [106] 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 (2.1):

$$Ш = \frac{СПТ}{t} \quad (2.1)$$

де $Ш$ – швидкість поширення тенденції, %/рік; $СПТ$ – ступінь поширення тенденції (формула(2.2)); t – період існування тенденції, роки.

$$СПТ = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta\PhiКПТ_i}{ПКПТ} * 100\% \quad (2.2)$$

де $СПТ$ – ступінь поширення тенденції, %; $\Delta\PhiКПТ_i$ – 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 2.2.

Таблиця 2.2 – Фактори, що сприяють швидкості поширення тенденції

Позначення фактора	Фактор	Характеристика фактора	Позначення складової фактору	Складова фактору	Методика розрахунку складової фактору
1	2	3	4	5	6
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

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
X_4	Випробов- ність	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	Комуні- кативність 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

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.

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. 2.3).

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 [107], що об'єднує подані тенденції та формування назви ПНІР.

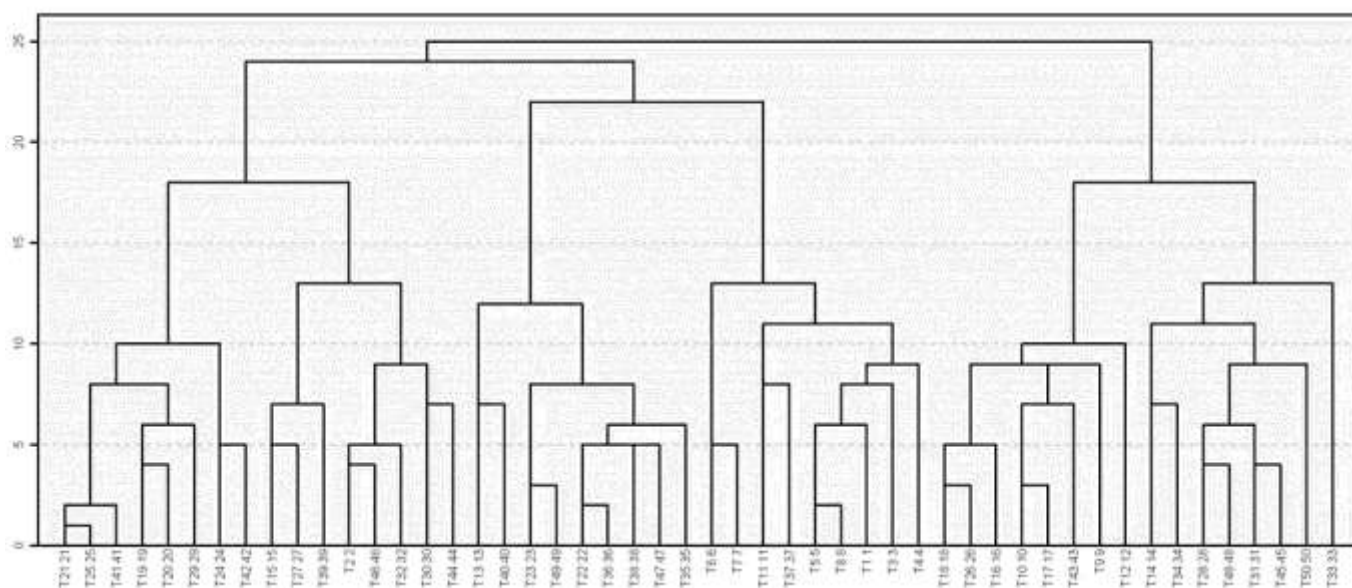


Рисунок 2.3 – Дендрограма кластеризації перспективних тенденцій
ТОВ «Турбомаш»

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 2.3 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 2.3 – 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	2	3	4
1	T ₁ , T ₃ , T ₄ , T ₅ , T ₆ , T ₇ , T ₈ , T ₁₁ , T ₃₇	Виробництво нових видів продукції та її комплектуючих	$X_{11}, X_{12}, X_{22}, X_{51}$
2	T ₂ , T ₁₅ , T ₂₇ , T ₃₀ , T ₃₂ , T ₃₉ , T ₄₄ , T ₄₆	Технічні зміни з метою екологізації	$X_{12}, X_{13}, X_{21}, X_{32}, X_{42}$

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
3	T ₉ , T ₁₀ , T ₁₂ , T ₁₆ , T ₁₇ , T ₁₈ , T ₂₆ , T ₄₃	Технічні зміни в ергономічних характеристиках	$X_{21}, X_{31}, X_{32}, X_{51}, X_{52}$
4	T ₁₃ , T ₂₂ , T ₂₃ , T ₃₅ , T ₃₆ , T ₃₈ , T ₄₀ , T ₄₇ , T ₄₉	Технічне переоснащення внутрішніх механізмів продукції	$X_{11}, X_{12}, X_{23}, X_{41}$
5	T ₁₄ , T ₂₈ , T ₃₁ , T ₃₃ , T ₃₄ , T ₄₅ , T ₄₈ , T ₅₀	Застосування нових матеріалів	$X_{21}, X_{22}, X_{51}, X_{52}$
6	T ₁₉ , T ₂₀ , T ₂₁ , T ₂₄ , T ₂₅ , T ₂₉ , T ₄₁ , T ₄₂	Удосконалення технологій виробництва та підвищення стандартів якості (у т.ч. за рахунок уніфікації)	$X_{12}, X_{21}, X_{32}, X_{41}$

Примітка: T_1 – T_{50} – перспективні тенденції ТОВ «Турбомаш» відібрані на основі трендотчингу; $X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{21}, \dots, X_{52}$ – 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:

ППНІР₁ – «Виробництво нових видів продукції та її комплектуючих»:

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

ППНІР₂ – «Технічні зміни з метою екологізації»:

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

ППНІР₃ – «Технічні зміни в ергономічних характеристиках»:

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

ППНІР₄ – «Технічне переоснащення внутрішніх механізмів продукції»:

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

ППНІР₅ – «Застосування нових матеріалів»:

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

ППНІР₆ – «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 ПНІР₁, ПНІР₂, ПНІР₃, ПНІР₄, ПНІР₅, ПНІР₆ 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 (σ^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.

2.3 Засади формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства

Управління інноваційною діяльністю сучасного промислового підприємства на сьогоднішній день представляє собою специфічний апарат взаємоузгоджених зв'язків управлінських процесів щодо виконання як поточної операційної діяльності,

так і дотримання стратегічних перспектив. Інноваційний шлях, яким керівництво промислового підприємства буде йти надалі, формується на основі не лише оцінки сучасних недоліків та намагань їх нівелювати в подальшому, а й з огляду на вхідні інформаційні потоки мікро- та макросередовища, що проявляються у перспективних тенденціях сучасного та майбутнього розвитку. Для забезпечення успішного виконання даного процесу інноваційна діяльність повинна заздалегідь плануватись на основі прогнозів майбутнього розвитку подій.

Прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку (**ППНІР**) промислового підприємства на основі врахування сучасних тенденцій та їхнього математичного аналізу розкриває можливість надання рекомендацій для формування та оперативного коригування стратегічних векторів реалізації інноваційної діяльності загалом на підприємстві. З метою забезпечення виконання даних процесів на промисловому підприємстві необхідною умовою є формування системи організаційних та економічних заходів щодо управління прогнозуванням інноваційної діяльності на промисловому підприємстві. Що в свою чергу в перспективі надасть позитивні результати прибутковості.

На сьогоднішній день розвиток сучасної наукової думки стосовно формування механізмів забезпечення функціонування діяльності підприємств має широкий ступінь авторських доробок. Значна низка науковців приділяє важливу увагу створенню не лише організаційно-економічного виду механізму, а іншим видам; до авторів робіт даної тематики можна віднести: Рогоза М.Є. [108], Круглова М.Ю., Круглов М.І. [109], Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Гавкалова Н.Л., Кендюхов О. В., Лисенко Ю. Г.[110], Грещак М.Г., Бланк І. А. [111], Мельник Л. Г. [112], Волков О.І.[113], Садекова А.А., Цурик В.В. [114], Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. [115] та інші. Також існує значна кількість науковців, що присвячують свої роботи проблемним питанням управління інноваційною діяльністю промислового підприємства, до них слід віднести: Чухрай Н.І, Кузьмін О.Є., Перерва П.Г., Бажал Ю., Соловійов В., Ілляшенко С.М. [116], Найт К., Твісс Б., Томпсон В., Шумпетер Й. [117].

Не зважаючи на широке коло наукових поглядів стосовно управління процесами інноваційного спрямування на промисловому підприємстві, питання побудови організаційно-економічний механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства залишається практично не розглянутим.

Рушійною силою процесу реалізації будь-якої діяльності на підприємстві є побудова ефективного механізму його впровадження. Механізм управління у загальному розумінні – це сукупність елементів (структури, функцій, ресурсів (всіх, що забезпечують діяльність організації), потоків інформації, технологій), що систематизовано взаємодіють між собою [113].

І.А. Бланк пропонує розглядати механізм управління як комплекс елементів державно-правового та нормативного регулювання, а також містити ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, механізм інформаційного забезпечення, методи управління та методи контролю [111].

За твердженнями Л.Г. Мельника механізм управління представляє собою складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють [112]. Автор стверджує, що до елементів механізму повинні бути включені критерії, цілі, фактори, методи і результати управління.

О. І. Волков вважає, що у механізмі управління повинні міститися такі елементи як завдання, принципи, організаційна структура органів управління, персонал, економічні і юридичні методи і обмеження, інформація і технічні засоби її обробки, спроможні забезпечити динамізм та узгодженість роботи підприємства [113].

На думку А.А. Садекова і В.В. Цурика механізм управління являє собою систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, тобто систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу [114].

Існують і інші думки науковців з цього питання, деякі вважають, що механізм – це сукупність методів, принципів, форм управління або система елементів, що регулюють процес управління. Основними видами механізмів управління виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші. Організаційно-економічний механізм трактують як систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Організаційно-економічний механізм управління підприємствами розглядається як один з основних елементів системи адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізацію можливостей підприємств, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємств у період трансформаційної економіки [115].

У загальному розумінні організаційно-економічний механізм управління є не тільки однією з умов подолання кризових явищ у реальному секторі підприємства, а й необхідною передумовою його успішної діяльності в стратегічній далеко строковій перспективі.

На основі успішної побудови механізму та ефективного його виконання, він обумовлює результат діяльності об'єкта управління. У даному випадку об'єктом управління виступає прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління прогнозуванням перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства слід розглядати як сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які справляють вплив на економічні й організаційні параметри системи управління інноваційною діяльністю підприємства, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу інноваційного розвитку, отриманню конкурентних переваг в майбутньому на основі ефективного використання інформації щодо перспективних

тенденцій сьогодення, а також в цілому збільшення ефективності діяльності промислового підприємства.

При формуванні організаційно-економічного механізму управління прогнозуванням напрямів інноваційного розвитку необхідно чітко визначення мети, задля якої підприємство повинно впроваджувати даний процес у свою діяльність. Мета прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку є похідною від загальної мети підприємства стосовно здійснення інноваційної діяльності, стратегічної діяльності та виконання місії підприємства загалом.

Метою прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства можна вважати побудову прогнозу розвитку напрямів інноваційної діяльності на основі пошуку оптимальних своєчасних науково обґрунтованих альтернативних варіантів в часі і просторі при врахуванні перспективних тенденцій сьогодення та факторів, що сприяють прискоренню їхнього поширення. Виходячи із нашої мети стає можливим формування основних завдань прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислових підприємств, що представлені на рис. 2.4.

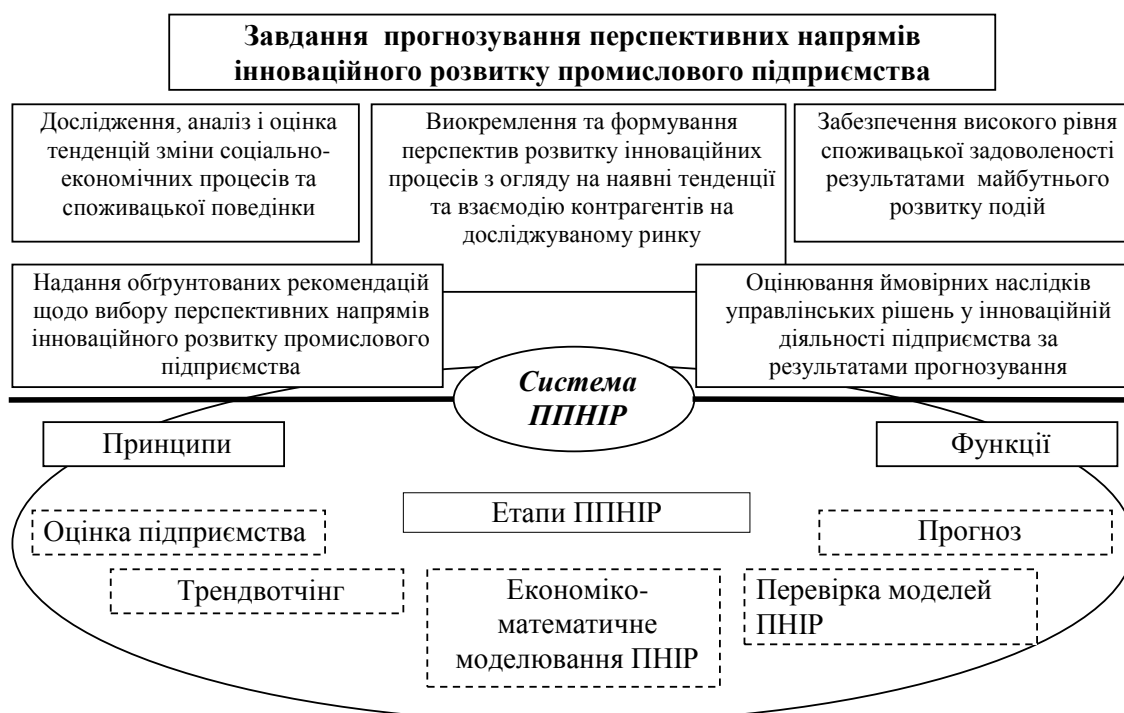


Рисунок 2.4 – Структурна схема системи прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку на промисловому підприємстві

Дані завдання обумовлюють особливості виконання методичного підходу прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку, що формують цілісну систему його здійснення на промисловому підприємстві.

Будь-який організаційно-економічний механізм здійснення певної діяльності в рамках підприємства повинен керуватися принципами, що обумовлюють основоположні аспекти керування та здійснення даної діяльності. Детально проаналізувавши підходи науковців, що розглядають проблемні питання формування принципів прогнозування на підприємствах, таких, як: В.І. Мельникова, О.П. Мельникова, Т.В. Сідлярук, І.Ю. Тур, Г.М. Шведова, В.М. Лисогор, С.А. Яремко, О.В. Ольшевська, І.М. Бойчик [118], ми дійшли висновку, що прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства повинно керуватися наступними принципами: наукова обґрунтованість, системність і цілісність, адекватність, багатоваріантність (альтернативність), ефективність, комплексність, цілеспрямованість, інформаційна єдність. Деталізація зазначених принципів наведена на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Принципи прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства

Окрім принципів базисним компонентом теоретичного аналізу ППНІР виступають його функції. Будь-якому об'єкту дослідження гуманітарного спрямування властиві певні функції, які можна об'єднати у дві основні групи: теоретико-пізнавальні та практично-перетворювальні (управлінські). Відповідно і функції ППНІР промислового підприємства розподіляються на ці основні види. За аналізом наукових джерел [118, 119] нами здійснена конкретизація функцій прогнозування до функцій ППНІР, яке представлені в табл. 2.4. Конкретизація принципів прогнозування до системи управління прогнозуванням перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства, а також деталізація основних його функцій розкриває можливість на їхній основі раціонально підійти до створення організаційно-економічного механізму управління ППНІР промислового підприємства. Об'єднуючи подані елементи ППНІР наводиться можливість представлення його місця у системі функціонування промислового підприємства.

Таблиця 2.4 – Характеристика основних функцій ППНІР на промисловому підприємстві

Група	Функція ППНІР	Характеристика функції
Теоретико-пізнавальні функції	Науковий аналіз процесів і тенденцій	Передбачає три стадії, які його характеризують: ретроспекція, діагноз і проспекція. Досліджується історія розвитку об'єкта для одержання його систематизованого опису, виявляються тенденції його розвитку і здійснюється вибір методів і моделей прогнозування. За даними розробляється прогноз об'єкта, здійснюється оцінка вірогідності, точності або обґрунтованості прогнозу.
	Дослідження об'єктивних зв'язків соціально-економічних явищ	За кожної конкретної ситуації здійснюється через виявлення причин і наслідків їхнього виникнення. Під час прогнозування необхідно враховувати невизначеність, що її обумовлено ймовірнісним характером вияву економічних законів, неповнотою їхнього знання, наявністю суб'єктивного фактора під час прийняття рішень, недостатністю й неповнотою інформації.
Практично-перетворювальні функції	Оцінка перспективних напрямів інноваційного розвитку	Здійснюється за допомогою якісних характеристик і кількісних параметрів. За своєю суттю прогнозування є безперервним процесом, який зумовлений необхідністю постійного уточнення й коригування прогнозів з урахуванням розвитку прогностики та економічної науки, а також виникненням нових економічних явищ.
	Виявлення альтернатив розвитку	Дає можливість нагромаджувати необхідні наукові матеріали для обґрунтування управлінських рішень щодо вибору перспективного напрямку інноваційного розвитку промислового підприємства.

Конкретизація принципів прогнозування до системи управління прогнозуванням перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства, а також деталізація основних його функцій розкриває можливість на їхній основі раціонально підійти до створення організаційно-економічного механізму управління ППНІР промислового підприємства. Підсумовуючи Об'єднуючи подані елементи організаційно-економічного механізму управління підприємством, усю інформацію можна узагальнити у вигляді схеми (рис. 2.6).

При формуванні організаційно-економічного механізму управління прогнозуванням перспективних напрямів інноваційного розвитку на промисловому підприємстві необхідно в першу чергу враховувати специфіку об'єкту управління, зокрема вплив елементів зовнішнього середовища (економічних контрагентів), принципи і особливості формування, процесу реалізації і результатів прогнозування, методичні основи формування перспективних напрямів інноваційного розвитку.

Запропонований організаційно-економічний механізм ППНІР складається із підсистеми інформаційного забезпечення, керуючої підсистеми, керованої підсистеми, цільової підсистеми, підсистеми забезпечення ППНІР, підсистеми контролінгу, підсистеми діагностики підприємства та підсистеми мотивації. Механізм являє собою циклічний процес. Суб'єкт I рівня – керівництво підприємства на основі зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків, з огляду на місію промислового підприємства, поставлені цілі та задачі, здійснює управлінські дії (управління, організація, мотивація і контроль) над суб'єктом II рівня – представниками функціональних підрозділів. Представники, які можуть забезпечувати такі функціональні дії, як: стратегічне прогнозування та планування, організація інноваційної діяльності та маркетингова діяльність, об'єднуються у проектну групу за матричною організаційною структурою. Дана група проектна група представників функціональних підрозділів промислового підприємства є безпосереднім виконавцем ППНІР.

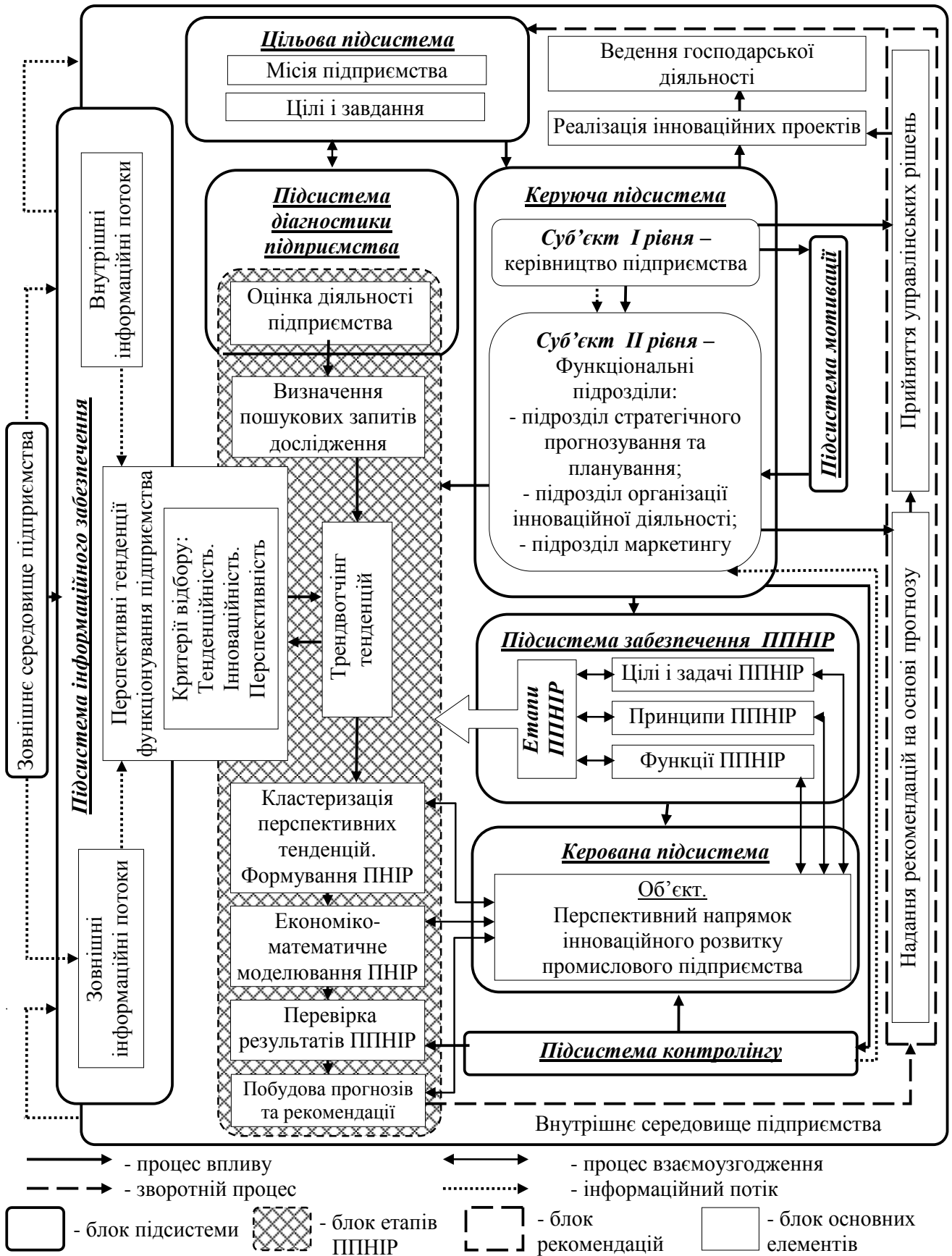


Рисунок 2.6– Схема організаційно-економічного механізму ППНІР промислового підприємства

Керуюча підсистема у запропонованому механізмі представлена суб'єктами двох рівнів. Суб'єктом I рівня виступає безпосереднє керівництво підприємства, яке виконує управлінські дії у відповідності до своїх функцій, а саме: планування, організація, мотивація і контроль.

Реалізуються управлінські дії над суб'єктами механізму II рівня, якими виступають функціональні підрозділи підприємства. Дані підрозділи є суб'єктами, що виконують безпосереднє прогнозування. Цими суб'єктами на промисловому підприємстві можуть виступати представники різних підрозділів.

У представленому організаційно-економічному механізмі ППНІР мотиваційний фактор здійснення ППНІР представлений як компонент управлінських дій суб'єкта I рівня, так і виокремлений у окрему підсистему мотивації.

Об'єктом поданого організаційно-економічного механізму виступає перспективний напрямок інноваційного розвитку промислового підприємства. У результаті отриманого прогнозу ПНІР керована підсистема із урахування впливу підсистеми контролінгу надає рекомендації керуючій підсистемі, що в свою чергу вносить корективи в цільову підсистему: у стратегічні цілі та завдання, а за необхідністю змінюючи місію підприємства. У процесі здійснення механізму відбувається постійних рух інформаційних потоків між підсистемами та елементами. Виділяють чотири рівні інформаційних потоків: обмін інформацією між підприємством та зовнішнім середовищем, обмін інформацією між підсистемами управління ППНІР, горизонтальний обмін інформацією та неформальний обмін інформацією.

Так, стабілізація процесів взаємодії між підсистемами організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства є обов'язковою умовою його ефективного функціонування та запорукою успішного планування інноваційної діяльності промислового підприємства і, як наслідок, ефективної роботи промислового підприємства з огляду на стратегічні інноваційні орієнтири.

Таким чином, з проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- механізм управління – це система управління, до складу якої входять цілі, функції, методи, структури, суб'єкти та об'єкти управління;
- авторами адаптовані основні принципи та функції прогнозування до особливостей перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства;
- підкреслена необхідність врахування особливостей основоположних елементів формування механізму з урахуванням інтересів усіх учасників виробничого процесу, дотримання стратегічних цілей з огляду на основну місію промислового підприємства, ефективної автоматизації управлінських процесів, інноваційного характеру розвитку системи. Наголошена увага на підсистемах, що мають найбільший вплив на формування механізму ППНІР;
- відповідно до авторського підходу, організаційно-економічний механізм прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства складається з таких елементів: цільова підсистема, керована підсистема, керуюча підсистема, підсистема інформаційного забезпечення, підсистема прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку, підсистема контролінгу;
- чинниками ефективного функціонування механізму управління ППНІР є стабільна і злагоджена взаємодія його підсистем та вдалий вибір організаційної структури управління [120].

2.4 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. 2.5.

Таблиця 2.5 – 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 або підхід, що 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
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.

2.5 Порівняльний аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств

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. Тому розглянемо найбільш поширені з них (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз поєднання категорій «стратегія» та «інноваційний розвиток»

Джерело	Сутність визначення
1	2
Інноваційна стратегія	
128, 132, 135, 148, 149, 157, 162, 163, 176	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
163 [С. 88]	передбачає формування системи довгострокових цілей інноваційної діяльності суб'єкта економіки і вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення
165 [С. 49]	це система довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їхнього перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування, що включає науково-технічний, організаційний, мотиваційний і матеріально-фінансовий механізми забезпечення
137	це механізм розподілу ресурсів підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі за рахунок ефективного здійснення інноваційної діяльності
184 [С. 169]	це будь-який новітній засіб досягнення стратегічної мети підприємства

Продовження таблиці 2.6

1	2
178 [С. 109]	це система дій підприємства, що спрямована на досягнення довгострокових цілей його функціонування, подальший розвиток, посилення конкурентних позицій, задоволення потреб споживача, забезпечення стійкого попиту на продукцію, шляхом використання науково-технічних досягнень, визначення стратегічних інноваційних цілей і індикаторів розвитку з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на основі яких формується система напрямів інноваційного розвитку, тип стратегічної поведінки на ринку, розподіл ресурсів на підприємстві
161 [С. 49]	як ефективний засіб управління розвитком підприємства дає змогу підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, також сприяє генеруванню змін (технологічного, організаційного та управлінського характеру) всередині підприємства та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів його діяльності
134, 135 [С. 58]	це генеральна лінія поведінки підприємства з приводу використання інновацій в його діяльності
131 [С. 17]	це комплексний план, орієнтований на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія досліджень, введення нововведень у виробниче використання, введення нового продукту в ринкове середовище) і є інноваційною стратегією підприємства
170 [С. 35]	це детальний комплексний план виходу на ринок з нововведенням і забезпечення за допомогою його довгострокових конкурентних переваг
156[С. 66]	це план нововведень, починаючи від пошуку нових науково-технічних рішень через виробництво і збут до використання нової техніки, проведення маркетингових досліджень, що задає темпи оновлення виробництва та способи знаходження необхідних для цього продуктів інтелектуальної праці
160[С. 47]	це генеральний план дій у сфері інноваційної діяльності підприємства, який визначає пріоритети її напрямів і форм, характер формування інвестиційно-інноваційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довготермінових інноваційних цілей
151 [С. 76]	це комплекс інноваційних заходів щодо визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності
185	це цілеспрямована діяльність з визначення найважливіших напрямків розвитку підприємства, вибору пріоритетів перспективного розвитку, виробленню вимог до нього і до комплексу заходів для досягнення перерахованих цілей
139	поняття «інноваційна стратегія» відносять до «суто теоретичних, віртуальних, яке у практичній діяльності підприємства потрібно співвідносити зі стратегію науково-дослідних та дослідницько-конструкторських робіт (НДДКР), відповідні заходи стратегічних планів виробництва, маркетингу, фінансів, з управління персоналом, матеріально-технічного забезпечення»
154	близька за суттю до поняття експериментальної стратегії
122, 129 [С. 10]	розглядається як елемент корпоративної стратегії розвитку підприємства або як частина загальної соціально-економічної стратегії
130, 132	доповнює інші типи функціональних стратегій, особливо стратегії збуту, виробничу, кадрову та фінансову

Продовження таблиці 2.6

1	2
125 [С. 215], 168 [С. 970]	можна визначити інноваційну стратегію як складову загальної стратегії підприємства, орієнтовану на визначення та досягнення перспективних цілей, безпосередньо через інноваційний процес
144 [С. 46]	це супер стратегія (надстратегія), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій
179 [С. 348]	це система планових дій, що спрямовані на успішне виконання місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей і дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій, шляхом створення сприятливих умов його зовнішнього та внутрішнього середовища або вигідного пристосування до реальних їх умов, базуючись на ефективному акумулюванні, поділі і використанні ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов'язаних з його діяльністю
121	це взаємопов'язаний комплекс дій, які спрямовані на зміцнення життєздатності і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання
171 [С. 78]	це стратегія, спрямована на передбачення істотних змін на ринку товарів і послуг та пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства
127	визначена як спосіб досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства, як сукупність певних дій, спрямованих на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу підприємства з метою створення та впровадження нових продуктів, технологій, заходів організаційно-управлінського характеру, що сприяють розвитку підприємства і суспільства в цілому
152	розглядається як розрахована на перспективу система дій суб'єкта економіки, що забезпечує реалізацію мети, завдань і пріоритетів моделі його інноваційного розвитку з урахуванням ендогенних і екзогенних факторів для досягнення ринкового успіху і набуття конкурентоспроможності
Стратегія інноваційного розвитку	
146 [С. 49]	це визначення певної місії та цілей підприємств, які передбачають активізацію інноваційної діяльності, відрізняються новизною, передусім для цих підприємств, і, можливо, для галузі, ринку, споживач
181	це зосередження зусиль підприємства на пошук принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу тощо
141 [С. 61]	це проект (модель) проведення головних інноваційних дій необхідних для реалізації корпоративних цілей, спрямовані на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції
159, 164, 173	ототожнення із стратегією НДДКР
155[С. 86]	ототожнення зі стратегією науково-технічного розвитку
140 [С. 92]	визначається як складова частина інноваційного менеджменту та стратегії підприємства, що встановлює, на яку товарно-ринкову комбінацію потрібно орієнтувати підприємству свою інноваційну діяльність

Продовження таблиці 2.6

1	2
180	розробка системи планових дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства, шляхом створення сприятливого інноваційного середовища або вигідного пристосування до нього, базуючись на акумулюванні, використанні та оптимізації ресурсів підприємства, результатом чого має стати підвищення якості продукції, конкурентоздатності підприємства, зниження витрат
183	це планування та реалізація заходів щодо досягнення поставлених цілей, виражених у конкретних числових параметрах
147	стратегію інноваційного розвитку аграрних підприємств пропонується розглядати як систему планових і прогнозованих дій, спрямованих на використання повного інноваційно-технологічного циклу для досягнення певних цілей
142	являє собою науково-обґрунтовану систему розвитку суб'єкта підприємницької діяльності, що, використовуючи наявний ресурсний потенціал, здатна забезпечити стабільний інноваційно-активний розвиток суб'єкта в конкурентному середовищі
131	слід розглядати як систему довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів при зміні зовнішніх і внутрішніх умов функціонування
Інші варіанти	
162 [С. 46]	стратегію нововведень прирівнюють до поняття «інноваційна політика», що передбачає об'єднання цілей технічної політики і політики капіталовкладень та спрямованість на впровадження нових технологій і видів продукції
138 [С. 213]	інноваційна політика є лише формою стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності організації, та спрямована на забезпечення її конкурентоспроможності та оптимального використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу
143	стратегія управління інноваційною діяльністю – це сукупність загальних правил і напрямків діяльності з використання ресурсів, якими воно володіє або залучає, для досягнення цілей свого інноваційного розвитку

Аналіз табл. 2.6 дозволяє зробити наступні висновки. Відтак, більша частина авторів [128, 132, 135, 148, 149, 157, 162, 163, 176] 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 [131, 137, 138, 142, 147, 143, 152, 161, 165, 178, 180, 183, 184]. 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.

Про те, що стратегія інноваційного розвитку повинна враховувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища говорять такі автори [131, 147, 161, 165]. А в роботах [137, 138, 142, 143, 165] також зауважується про необхідність оптимального використання наявних ресурсів підприємства.

Більшість авторів [121, 134, 136, 141, 156, 160, 170] вважає що інноваційна стратегія це в більшій мірі певний генеральний план дій підприємства в сфері реалізації інноваційного процесу.

Також існує підхід [121, 144, 151, 171, 181], що інноваційна стратегія передбачає пошук та вибір перспективних напрямів розвитку підприємства.

Окрім того, значна частина науковців [122, 125, 129, 130, 132, 139, 140, 144, 154, 155, 159, 164, 168, 173] пояснюють сутність стратегії інноваційного розвитку через визначення її місця серед інших стратегій підприємства. Так в роботах [122, 125, 129, 140, 168] говориться про те, що вона є частиною загальної стратегії підприємства, що охоплює блок управління інноваційною діяльністю. В роботах [139, 159, 164, 173] її ототожнюють зі стратегією НДДКР, а в роботі [155] – зі стратегією науково-технічного розвитку. Існує також погляд, що інноваційна стратегія є експлерентною стратегією [154], а в роботі [130, 132] її місце визначають як доповнення до інших функціональних. Зовсім протилежний підхід зазначено в роботі [144], 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.

Для кращого розуміння сутності стратегії інноваційного розвитку розглянемо найбільш поширені підходи до їх класифікації [121, 123, 124, 126, 133, 140, 144, 145, 148, 150, 153, 158, 166, 167, 169, 172, 174, 175, 177, 182, 185, 186]. Так, частіш за все в науковій літературі [121, 123, 124, 126, 133, 148, 166, 167, 169, 172, 175, 185] зустрічається розподіл інноваційних стратегій на два типи: активну (наступальна, експансивна) та пасивну (захисна, оборонна). При цьому деякі автори [123, 126, 133, 185] розмежують активні стратегії на активно (гостро) наступальну та помірковано (пасивно) наступальну. Окрім цих двох типів стратегій існують підходи [133, 145, 167, 175], які передбачають виокремлення наступних різновидів: проміжна, розбійнича, ліцензійна, залишкова, опортуністська. Однак всі ці підходи розмежують стратегії інноваційного розвитку залежно від рівня новизни тих інноваційних рішень та процесів, які дозволяють реалізувати обрану стратегію. Та існують і інші класифікаційні ознаки, за якими проводять класифікацію стратегій інноваційного розвитку. Так, в роботах [144, 158, 174, 182, 186] автори поділяють стратегії у відповідності до рівня реалізації на підприємстві. У всіх цих роботах виокремлюють корпоративну та стратегію бізнес-одиниць. А в роботах [158, 174] автори додають ще й функціональну стратегію. Окрім того, в певних джерелах [144, 158, 174] зустрічається також рівень операційних стратегій.

Досить поширеним є класифікація стратегій інноваційного розвитку в залежності від стадії інноваційного та життєвого циклу, на яких вона реалізується. Так, в роботі [133] виокремлюються стратегії інноваційного розвитку, які передбачають проведення НДДКР та стратегії, які передбачають вже впровадження та адаптацію інновацій. Також виділяють стратегії, які реалізуються на етапі створення інновації, на етапі впровадження і адаптації, стратегії повного життєвого циклу та стратегії кінцевих стадій. До того ж слід зазначити, що стратегії інноваційного розвитку часто розглядаються на рівні державного управління. І на цьому рівні виокремлюють стратегії переслідування (копіювання), лідерних технологій та інноваційно-проривну стратегію [153]. Дещо інший підхід представлено в роботі [150], де стратегії інноваційного розвитку поділяють на інерційно-ринкову та стратегію інноваційного прориву. Підсумовуючи всі розглянуті підходи до класифікації нами пропонується

авторський погляд на узагальнену класифікацію стратегій інноваційного розвитку саме на рівні промислових підприємств (рис. 2.7).

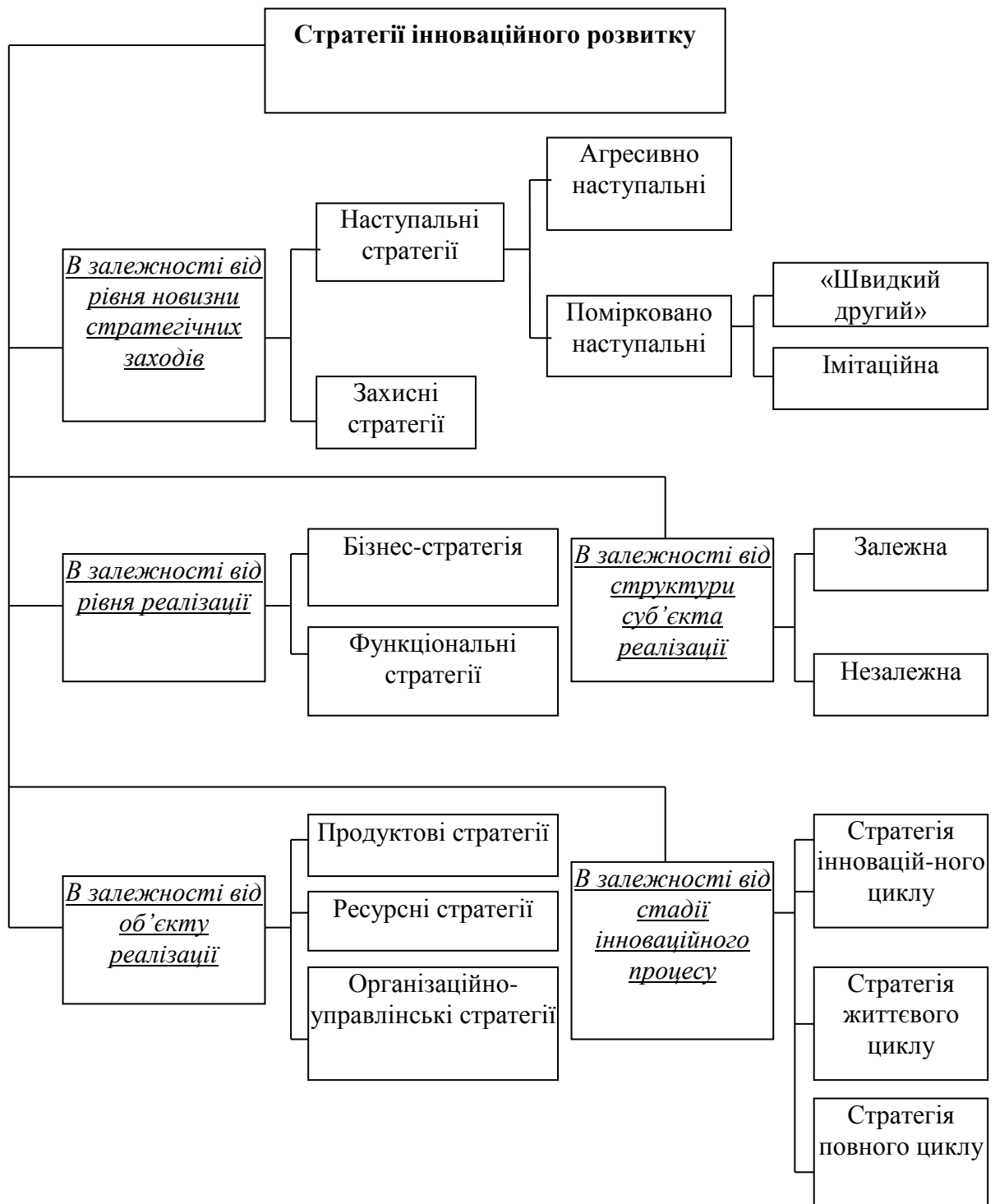


Рисунок 2.7 – Узагальнена класифікація стратегій інноваційного розвитку (авторська розробка)

Розглядаючи рис. 2.7 більш детально зупинимось на класифікації стратегій за ознакою «рівень новизни стратегічних заходів». Саме вибір стратегії за цією ознакою свідчить про той тип інноваційного розвитку, який обирає та реалізує підприємство. Від так в залежності від позиції стосовно лідера інноваційний розвиток може бути наздоганяючим, на рівні лідера та випереджаючим. Їх детальна характеристика представлена нами в роботі [187]. Варто додати, що співставляючи ці типи розвитку з різновидами стратегій в залежності від рівня новизни стратегічних заходів отримуємо наступні взаємозалежності: захисні стратегії підприємство використовує задля реалізації наздоганяючого типу розвитку, помірковано наступальні – для досягнення розвитку на рівні лідера, агресивно наступальні – для реалізації випереджаючого розвитку.

На додаток слід зазначити, що більш бажаним для суб'єкта господарювання є розвиток на рівні лідера, однак досягти цього вітчизняним підприємствам можна лише за рахунок швидкого «прориву» в своїй діяльності, тобто переходу на засади випереджаючого розвитку через реалізацію агресивно наступальних стратегій.

2.6 Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства

Глобалізація ринкових процесів, яка охопила більшість країн світу, підвищення рівня конкуренції як всередині країни, так і за її межами, випереджаючий розвиток багатьох галузей промисловості та хиткий стан економічних процесів в країні вимагають від вітчизняних промислових підприємств пошуку нових сфер та способів використання власного потенціалу. Це в свою чергу передбачає проведення постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення можливостей встановлення їх відповідності, вибору вектору подальшого розвитку та розробки і реалізації ефективного плану по його досягненню. Окрім того, теперішні реалії доводять, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства повинні планувати свої дії

не лише на близьку перспективу, але й розробляти та постійно вдосконалювати стратегію розвитку, що лежить в площині стратегічного управління підприємством.

Питання стратегічного управління розвитком підприємства розглядається в працях таких вчених як І. Ансофф [188], Л.В. Балабанова [189], В.В. Божкова [192], А.В. Козаченко [197], Н.В. Куденко [199], М. Мескон [202], Г. Мінцберг [227], В.Д. Немцов [205], Дж. Пирсон [229], В.С. Пономаренко [206], О.О. Ромахова [209], А.А. Томпсон [211], З.Є. Шершньова [216] та ін. Однак, розгляд їх робіт дозволив зробити висновок про відсутність єдиного погляду на складові елементи процесу стратегічного управління, його зміст та етапи, а також на використання певного підходу до його реалізації.

Таким чином метою статті є аналіз та узагальнення існуючих поглядів на елементи моделі стратегічного управління та розроблення на цій основі загального підходу до системи стратегічного управління розвитком підприємства.

Головним базисом для розуміння сутності стратегічного управління є визначення підходу до даного процесу. Тому вважаємо за доцільне більш детально зупинитись на аналізі існуючих підходів до стратегічного управління підприємством. Так, за результатами опрацювання існуючих публікацій [189, 190, 193, 195-198, 201-204, 206-207, 210, 213, 214, 216, 219, 223, 225-228, 230-233], нами виокремлено основні підходи, а саме: системний, процесний, функціональний, маркетинговий, вартісно-орієнтований, цільовий (підхід, що базується на передбаченні майбутнього), організаційний, поведінковий, інтелектуальний, ресурсний, ситуаційний та підхід «мікростратегій».

Окрім того проведений аналіз дає змогу зробити певні висновки:

1. Підходами, які визначають загальну концепцію процесу стратегічного управління є системний, процесний та функціональний. Вони в певній мірі доповнюють один одного і знаходяться у взаємозв'язку.

Так, системний підхід передбачає холістичний погляд на підприємство і його взаємозв'язки. Тобто згідно даного підходу на підприємство чинить вплив зовнішнє середовище, під дією якого всі структурні взаємопов'язані елементи підприємства починають функціонувати. В результаті чого з'являються результати його

діяльності. Що в свою чергу впливає на зміну його елементів та в певній мірі призводить до змін у зовнішньому середовищі. Тобто стратегічне управління розглядається у вигляді певного механізму, який призводить у дію всі підсистеми підприємства, що працюють на єдиний результат його діяльності.

Процесний підхід передбачає управління підприємством на основі виконання ряду взаємопов'язаних дій, що включають в себе всі етапи формування стратегії та контроль її реалізації.

Функціональний підхід досить схожий на процесний. Однак він розглядає процес управління не як сукупність процесів, а як перелік функцій, що необхідні для досягнення поставленої мети. Саме за цим підходом підприємство поділяють на ієрархічні рівні, які знаходяться в тісному зв'язку. І кожен наступний рівень підпорядковується попередньому в процесі стратегічного управління.

Отже, можна сказати, що схожим у всіх цих підходах є те, що вони розкривають процес стратегічного управління через погляди на об'єкт управління, а саме: системний підхід передбачає управління відкритою економічною системою, процесний – сукупністю певних процесів, а функціональний націлений на організацію та контроль виконання ряду функцій.

2. Серед розглянутих підходів можна чітко виокремити певні альтернативи. Так, наприклад, якщо ресурсний підхід передбачає досягнення конкурентоспроможності через унікальність власних ресурсів та їх здатностей, то ситуаційний підхід – через вмiле пристосування до умов зовнішнього середовища. Тобто, у першому випадку в якості забезпечуючої підсистеми виступає внутрішнє середовище, а у другому – зовнішнє.

Також до першої групи можна віднести такі підходи як організаційний, поведінковий та інтелектуальний. Адже всі вони розглядають в якості головної конкурентної переваги підприємства його персонал та його здібності. І, на нашу думку, ці підходи є певною еволюцією один одного. Так, організаційний підхід говорить про важливість врахування людського фактору в процесі стратегічного управління, поведінковий – про те, що саме міжособові стосунки людей мають значення, а вже інтелектуальний – що саме знання, досвід та кваліфікація людей є

ключовим на сьогодні. У відповідності з даною гіпотезою пропонуємо об'єднати ці всі підходи в один – інтелектуальний.

До другої ж групи можна віднести такий підхід як маркетинговий. Адже він базується на визначенні потреб споживачів, які відносяться до мікросередовища підприємства, а відповідно до його зовнішнього оточення.

Є також і підхід, який передбачає врахування як зовнішнього та внутрішнього середовища в однаковій мірі. Це цільовий підхід, який базується на прогнозуванні майбутнього та встановленні шляхів досягнення намічених довгострокових цілей.

3. Серед розглянутих підходів є такий, що розкриває процес стратегічного управління через погляд на цільову підсистему. Це вартісний підхід, який говорить про те, що головною ціллю має бути збільшення капіталізації підприємства. Згідно цього всі управлінські рішення повинні базуватись на оцінці їх впливу на загальну вартість підприємства.

На нашу думку, альтернативою даного підходу може бути прибутко-орієнтований підхід. Адже, по суті підприємство має одну головну мету – максимізацію прибутку. І весь процес стратегічного управління повинен базуватись на цих цільових настановах. По суті і збільшення капіталізації підприємства проводиться з метою подальшого його продажу і отримання максимального прибутку. Однак, в цьому випадку кінцевим суб'єктом, що виграє від збільшення прибутку буде лише власник. А у випадку з поточним прибутком – все підприємство.

4. Ще одним підходом, який формує новий погляд на стратегічне управління є підхід мікростратегій. Згідно даного підходу процес стратегічного управління перетворюється на процес реалізації послідовних проектів, які знаходяться на шляху досягнення довгострокової мети. При цьому дана мета може бути скорегована за результатами кожного з проектів.

Альтернативою даному підходу є по суті традиційний плановий погляд на процес стратегічного управління. Згідно нього керівництвом визначається місія підприємства та головна ціль його діяльності, а потім весь процес управління передбачає реалізацію стратегії, що дозволить досягти намічені плани.

Всі отриманні висновки дозволили розробити авторський погляд на класифікацію підходів до стратегічного управління підприємством, що представлено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Класифікація підходів до стратегічного управління підприємством (авторська розробка)

Розглядаючи рис. 2.8 слід пояснити певні моменти. Так, вся класифікація поділена на два рівні. До першого відносяться ті ознаки, за якими підходи поділяються у відповідності з загальними базовими елементами системи управління:

об'єктом та цілями управління і загальною його концепцією. До другого ж рівня відносяться ті підходи, які передбачають погляд на процес управління з позицій його провайдингу.

Сіримми блоками на рис. 2.8 виокремлено ті підходи, які нами запропоновані в якості альтернатив вже існуючим.

Також слід зазначити, що маркетинговий та інтелектуальний підходи виокремлені у розрізі ситуаційного та ресурсного відповідно. Це пов'язано з тим, що маркетинговий підхід є більш деталізованим по відношенню до ситуаційного, а інтелектуальний – до ресурсного. Тобто, якщо ситуаційний передбачає пристосування до умов зовнішнього середовища в цілому, то маркетинговий конкретизується саме на такій його складовій як потреби цільової аудиторії. Так, саму і у випадку ресурсного підходу, який говорить про важливість саме внутрішнього потенціалу підприємства, а інтелектуальний – конкретизується першочерговістю врахування людського фактору.

Аналіз рис. 2.8 дозволяє також поглянути на дані підходи з позицій основних складових системи управління підприємством та етапів його реалізації. Так, розглядаючи перший рівень можна зазначити наступне:

- підходи, що базуються на погляді на цільові настанови в більшій мірі реалізуються в частині цільової підсистеми управління на етапі попереднього планування;
- підходи, які передбачають вибір загальної концепції управління базуються на виконанні етапу реалізації та коригування стратегії і відносяться до частини загальних принципів управління;
- підходи, що базуються на погляді на об'єкт управління є тими базовими, які взагалі дозволяють розглядати процес стратегічного управління через його систему та її структурні елементи і взаємозв'язки.

Підходи другого рівня реалізуються в частині взаємодії керуючої та керованої підсистем через забезпечуючу підсистему підприємства та передбачають виконання аналізу і відбору стратегії управління.

Виходячи з вище переліченого, нами пропонується зосередити увагу також на визначенні основних етапів стратегічного управління. Аналіз поглядів різних авторів [191, 194, 196, 200, 208, 212, 217, 218, 220, 221, 222, 224, 234] на виокремлення етапів управління стратегіями підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Базовими етапами стратегічного управління є:

- етап визначення стратегічних орієнтирів;
- аналітичний етап;
- етап планування;
- етап реалізації;
- етап моніторингу та внесення коректив.

2. Черговість перших з зазначених у попередньому пункті етапів не відповідає єдиній думці і може варіюватись.

Все вище викладене дозволило розробити авторський узагальнений погляд на процес стратегічного управління розвитком підприємства, що подано на рис. 2.9.

Даний авторський підхід передбачає погляд на процес управління через різні підходи. Так, загальна картина, що подана на рис. 2.9 передбачає погляд на стратегічне управління розвитком, базуючись на поєднанні системного, процесного та функціонального підходу. Від так системний підхід представлений поглядом на підприємство як на систему, що має керуючу, керовану, цільову, результуючу та забезпечуючу підсистеми, які керуються загальними принципами управління. Процесний підхід представлений основними етапами процесу стратегічного управління, а функціональний – його головними функціями. Варто зазначити, що представлені етапи подані графічно в площині взаємозв'язку з функціями управління. В цілому слід сказати, що даний погляд притаманний майже кожному підприємству. Адже будь-яке підприємство формує власне стратегічне бачення своєї діяльності через розробку системи управління, яка в свою чергу передбачає виконання певних функцій на різних етапах управління.

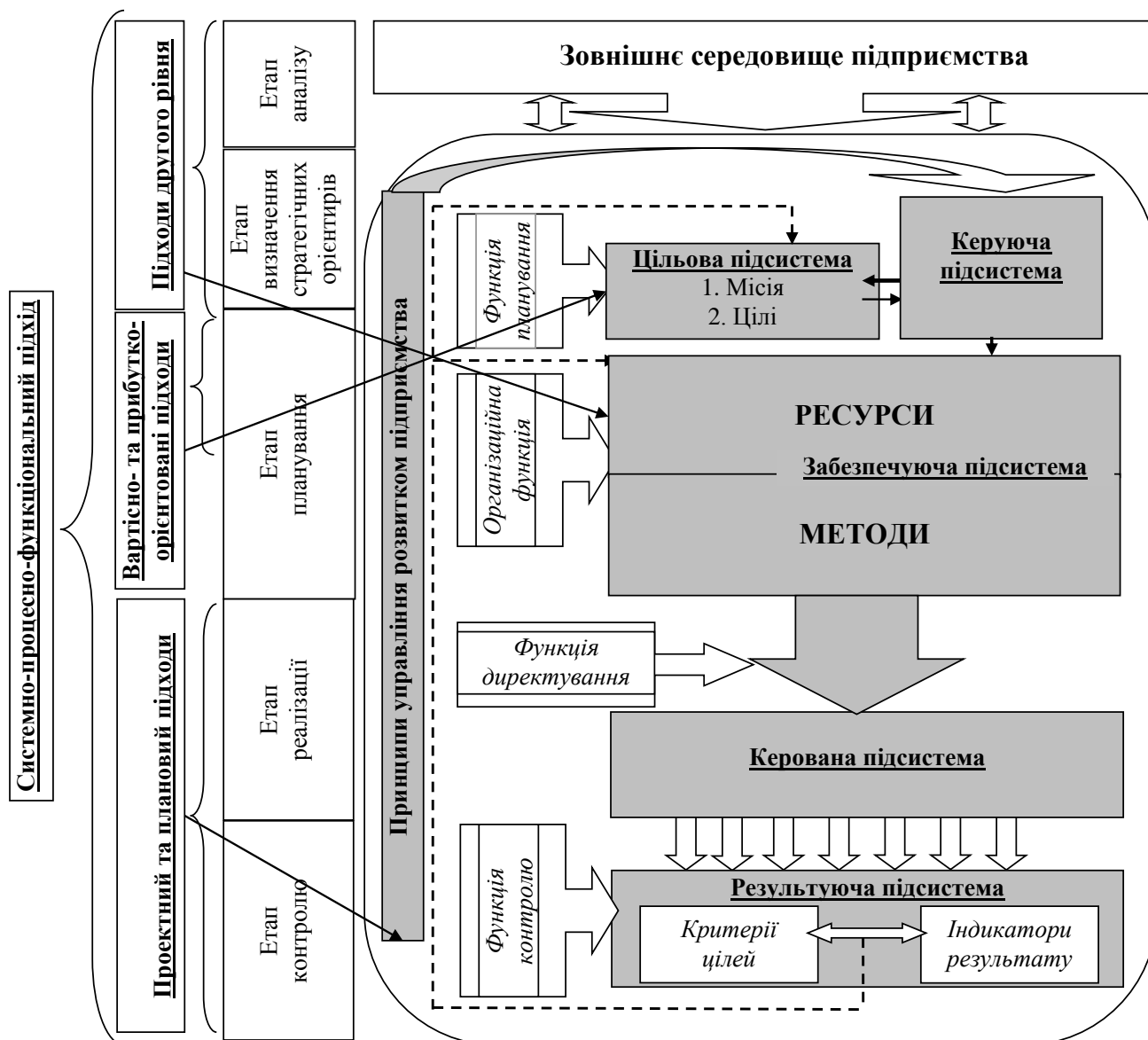


Рисунок 2.9 – «Системна карта» стратегічного управління розвитком підприємства (авторська розробка)

Також на рис. 2.9 показано місце й інших підходів в загальній системі підприємства. Від так підходи другого рівня (див. рис. 2.8), як вже було зазначено раніше, реалізуються саме в забезпечуючій підсистемі та охоплюють етапи аналізу і вибору загального стратегічного вектору. Так є підприємства, які обирають шлях адаптації до умов зовнішнього середовища, а є такі, що навпаки намагаються завоювати ринок своїм наявним внутрішнім ресурсним потенціалом. Прикладом першої групи підприємств є вітчизняна компанія Clickku, що спеціалізується на розробці платформи для монетизації та закупівлі мобільного трафіку. Компанія була

створена лише в 2013 році, а вже сьогодні займає 11 місце в рейтингу ТОП-5000 найбільш швидкозростаючих приватних компаній Європи, що щорічно проводиться виданням Inc. Своїм успіхом вони завдячують вдалому та вчасному вибору сфери діяльності, яка на сьогодні знаходиться на етапі активного зростання, а також вмінню адаптуватись під вимоги сучасного зовнішнього середовища. В якості прикладу другої групи підприємств слід зазначити вітчизняне аграрне підприємство «РОСТОК-ХОЛДИНГ», що спеціалізується на вирощуванні та реалізації зернових культур, виробництві та продажі молока. Також сюди можна віднести таке вітчизняне підприємство як Імперія-Агро, що є офіційним дистриб'ютором всіх світових компаній виробників посівного матеріалу та засобів захисту рослин, а також є виробником мікродобрив власної розробки. В цілому слід зазначити, що більшість аграрних підприємств України, які активно розвиваються на ринку своїм успіхом завдячують саме наявному ресурсному потенціалу.

Вартісний та прибутко-орієнтований підходи реалізуються в цільовій підсистемі на етапі попереднього планування. Так, вартісний підхід обирають власники підприємств, які мають на меті завершити свою роботу в даному бізнесі і тому головною їх ціллю стає вдалий продаж підприємства. Так, наприклад, компанія «Ельдорадо», що представлена мережею магазинів побутової техніки була продана своєму безпосередньому конкуренту «Технополіс». Зазвичай для збільшення своєї капіталізації підприємства активно працюють над розробкою та захистом своєї інтелектуальної власності, завдяки якій вартість компанії можна збільшити в десятки разів. Прибутко-орієнтований підхід обирають всі комерційні підприємства, які бажають продовжити активний розвиток на зайнятому ринку та завойовувати інші. До таких можна віднести АТБ-маркет, який за останні роки значно збільшив свої прибутки за рахунок відкриття нових торгових точок та виробництві власних торгових марок. Так, за останній рік виручка підприємства склала більше 30 млрд. грн.

Проектний та плановий підходи реалізуються через формування та вплив загальних принципів управління на етапах реалізації і контролю. Згідно світових тенденцій саме проектний підхід до управління підприємством є основою його

успіху. Більшість європейських, американських та азійських компаній світу реалізують свою діяльність саме за рахунок виконання проектів, які в цілому формують їх стратегію. На жаль в Україні даний підхід поки що не використовується багатьма підприємствами. Однак є й підприємства, які в силу специфіки своєї діяльності передбачають проектне управління. Так, наприклад, будівельні компанії, робота яких безпосередньо пов'язана з виконанням проектів. Або ж інноваційно-активні підприємства, які розвиваються на основі розробки та реалізації інноваційних проектів.

Таким чином, проведені дослідження різних поглядів на головні елементи стратегічного управління розвитком підприємства дозволило отримати наступні результати:

1. На основі структуризації та узагальнення поглядів науковців на існуючі підходи та використання правил схожості та альтернативності нами розроблено класифікацію підходів до стратегічного управління розвитком підприємства, що передбачає виокремлення двох її рівнів.

2. Аналіз підходів різних авторів до виокремлення етапів стратегічного управління дозволив встановити основні з них, що притаманні більшості моделей, а саме: етап визначення стратегічних орієнтирів, аналітичний етап, етап планування та реалізації, а також етап моніторингу та внесення коректив.

3. Розроблена класифікація та визначені етапи лягли в основу формування авторської карти стратегічного управління розвитком підприємства, яка передбачає погляд на підприємство та процес управління ним з різних позицій – в залежності від підходів до управління.

Подальших досліджень потребує питання визначення головних інструментів стратегічного управління в залежності від етапів його реалізації та поглядів, на яких воно базується.

3 СКЛАДОВІ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Інноваційний потенціал як невід’ємна частина успішного розвитку підприємства

Сучасні умови господарювання та жорстка ринкова конкуренція постійно змушує керівників підприємств вдосконалювати організаційно-виробничі процеси. Це, в свою чергу, вимагає застосування різного роду інновацій та інноваційних рішень. Такий підхід дозволяє покращити позиції підприємства на ринку та посилити свій загальний інноваційний потенціал, що в результаті приводить до досягнення планових показників виробничо-збутової та фінансової політики.

Теоретичним та практичним аспектам аналізу сутності та змісту інноваційного потенціалу, виявленню його складових, формуванню механізму управління та оцінки ефективності його використання присвячена значна кількість робіт учених, зокрема, істотний внесок зробили Краснокутська Н.С. [245], Сидорчук І.П. [238], Федулова Л.І. [244], Захарченко В.І [239], Стадник В.В. [243], Брайан Т. [235], Шумпетер Й. [257] та ін. Однак, при цьому недостатньо уваги приділялося виділенню основних структурних блоків, що визначають склад інноваційного потенціалу підприємства.

Метою роботи є аналіз сутності понять «інновація» та «інноваційний потенціал», а також огляд цього основних складових елементів відповідно до структурних блоків інноваційного потенціалу.

Одним із найважливіших способів підвищення конкурентоспроможності підприємства є його постійне вдосконалення. Зокрема, це може відбуватися як за рахунок покращення та модернізації системи виробництва, так і впровадження новітніх інноваційних рішень в організаційно-адміністративну діяльність. Тобто, в основі будь-яких покращень лежить поняття інновації.

Науковці використовують різні підходи до визначення терміну «інновація». Наприклад, Брайан Т. [235] дає наступне визначення «процес, у якому інтелектуальний товар (винахід, ноу-хау або ідея) набуває економічного змісту».

Бетс Ф. [255] визначає поняття як «уведення новацій і нововведень різного ступеня новизни і радіусу дії у вигляді продуктів, технологій, ринків, галузей господарств, сфер застосування». Федулова Л. [236] характеризує як «результати наукових досліджень та розробок, спроможні поліпшити технічні, економічні, споживчі характеристики наявної продукції, процесів, послуг або стати основою нової». Додгсон М. [256] дає визначення «наукова, технологічна, організаційна та фінансова діяльність, що призводить до комерційного введення нового (або поліпшеного) продукту або нового (або поліпшеного) виробничого процесу або обладнання». Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери [237].

Важливою характеристикою інтенсивності впровадження та використання інновацій, а також ефективності реалізації інноваційних процесів на підприємстві є його інноваційний потенціал.

Інноваційний потенціал підприємства характеризується науковцями з різних аспектів [238]: одні трактують це поняття з позиції наявності ресурсів у процесі господарювання економічних суб'єктів [239; 240], інші – реалізації цілей інноваційної діяльності підприємств [241], можливості використання цих ресурсів [242; 243].

Так, Федулова Л.І. дає наступне визначення «міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін» [244].

Краснокутська Н.І. виділяє прихований і наявний потенціал в економічному потенціалі [245].

Верба В.А. та Новиков І.В визначають інноваційний потенціал як сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку, і чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання таких ресурсів з метою

досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому [246].

Войнаренко М.П., Скалюк Р.В. хакактеризують як «деяка критична маса ресурсів господарюючого суб'єкта (інтелектуальних, науково-дослідних, інформаційних і т.д.), необхідна та достатня для його оптимального розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації ринкових можливостей, які відкриваються перед ним, що пов'язано з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту» [247].

Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. визначають як «сукупність ресурсів, які безпосередньо беруть участь в інноваційному процесі, перебувають у взаємозв'язку, і факторів, що створюють необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності і підвищення конкурентос-проможності підприємства в цілому» [248].

Чабан В.Г. характеризує інноваційний потенціал підприємства як наявні та приховані можливості залучення та використання ресурсів, спрямованих на сприйняття, впровадження нововведень, які можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів [249].

Отже, інноваційний потенціал підприємства можна трактувати як інтегральну сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, яка характеризує можливість (здатність) підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати інновації з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, під вищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [238].

Враховуючи той факт, що «інноваційний потенціал підприємства» трактують по різному, то для уточнення значення цієї категорії на сучасному етапі розвитку світової економіки, узагальнено можна виділити наступні елементи, що формують його структуру:

– ресурсний блок – комплекс матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, трудових ресурсів;

- управлінський блок – система управління і стиль управління та загальне керівництво підприємством;
- функціональний блок – перетворення ресурсів і управління в продукти та послуги в процесі трудової діяльності персоналу підприємства.
- організаційних блок – технологія процесів завсіма функціями та проектами, організаційна структура, організаційна культура;
- внутрішні фактори або можливості, які має підприємство для здійснення інноваційної діяльності (можливості використання тих чи інших ресурсів підприємства в інноваційній діяльності): організація виробництва, технічний стан обладнання, започаткування науково-технічних розробок, інформаційне забезпечення інноваційних розробок, випуск дослідної партії, участь у виставках, реалізація продукції, пошук можливостей постановки продукції на виробництво, сертифікація продукції, вивчення ринку (маркетинг), пошук інвесторів, експертиза проектів, вирішення питань щодо захисту інтелектуальної власності в Україні, патентний пошук і патентування за кордоном.
- зовнішні фактори – ті умови, які підприємці, як правило, не в змозі змінити, але повинні їх прогнозувати та враховувати, бо вони істотно впливають на стан справ: попит на продукцію внутрішнім ринком, податки, фінансування, кредитування, стандартизація і сертифікація, відносини з великими підприємствами і замовниками, поставки матеріалів і комплектуючих, наявність державного замовлення, потреба закордонного ринку, авторське супроводження проектів, захист інтелектуальної власності, ринок патентів і послуг, страхування ризиків [250].

Розкриття інноваційного потенціалу на кожному підприємстві наштовхується на подолання зовнішніх та внутрішніх бар'єрів.

Зовнішні бар'єри можна охарактеризувати як інноваційний клімат. Інноваційний клімат можна розглядати як всі фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал підприємства, а саме [251]: можливості для виробництва нових або поліпшених видів продукції або послуг, для розробки нових методів управління (управлінські інновації), для зміни соціальних відносин на підприємстві (кадрові інновації), законодавча база, низька ставка рефінансування,

пільгове оподатковування, можливості для створення нових механізмів просування продукції на ринок (ринкові інновації), придбання ноу-хау, патентів; практика комерціалізації технологій, взаємодія влади й бізнесу тощо.

Вплив внутрішніх факторів на процеси управління інноваційною діяльністю та інноваційний потенціал підприємств значно залежить від інноваційної культури самої організації [252].

Аналізуючи вищевикладене, слід зазначити, що інноваційний потенціал підприємства – сукупність процесів, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності в поточному й стратегічному періодах, що вимагають залучення як традиційних ресурсів, так і інноваційних, які використовуються для забезпечення інноваційного шляху розвитку підприємства, у результаті чого створюється система нововведень або окремі інновації різного рівня. інноваційної культури самої організації [253].

Відповідно, така сукупність процесів вимагає контролю та управління ними. У сучасних умовах набули широкого використання три основних методологічних підходи до управління: процесний, системний і ситуаційний [254].

Системний підхід передбачає використання принципу системності, тобто дослідження інноваційного потенціалу як сукупності взаємозв'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле, в умовах впливу факторів зовнішнього середовища.

Процесний підхід вказує на те, що необхідно акцентувати увагу передусім на послідовності дій, спрямованих на досягнення мети й системи цілей управління інноваційним потенціалом підприємства. При цьому сам процес управління інноваційним потенціалом підприємства повинен представлятися у вигляді сукупності взаємозв'язаних функцій – організації, планування, мотивації та контролю, які забезпечуватимуть досягнення мети й системи цілей управління інноваційним потенціалом суб'єкта господарювання за рахунок впливу суб'єкта управління на об'єкт наявними методами управління. Процесний підхід передбачає використання функції планування, яка повинна являти собою насамперед обґрунтування цілей створення і реалізації інноваційного потенціалу як тактичного, так і стратегічного характеру. До стратегічних цілей управління інноваційним

потенціалом слід перш за все віднести забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, оскільки впровадження нововведень сприятиме зміцненню положення підприємства в умовах конкурентної боротьби. Система тактичних цілей повинна повною мірою відповідати поставленій меті [253].

Впровадження і використання інновацій та загальна інноваційна діяльність являється запорукою підвищення конкурентоспроможності як окремого підприємства, так і цілої країни загалом. Інноваційно спрямований характер управління підприємством є одним із найважливіших засобів покращення ефективності функціонування господарських систем, підвищення продуктивності праці, і як результат – поліпшення якості життя населення. Відповідно, кожне підприємство повинно ставати на такий шлях розвитку. При цьому, важливого значення набуває ефективне управління інноваційним потенціалом, яке забезпечить досягнення поставлених цілей підприємства та планових фінансово-виробничих показників.

3.2 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 [258], Ф. Махлупа [259], Т. Сакаїї [260], Е. Тоффлера [261] та інших.

Підходи до управління знаннями в організації у т.ч. їх генеруванням, накопиченням, використанням (комерціалізацією) розкрито у працях: Т. Девенпорта, Л. Прусака [262], К.-Е. Свейби [263], Б. Мільнера [264] та інших.

Питання формування конкурентних переваг підприємств та установ на базі знань досліджено у роботах: І. Нонаки [265], К. Майєра [266], Р. Лубіта [267], С. Еріксона, Х. Ротберга [268]. 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 [269], Д. Бел [270], Е. Тофлер [261], В. Іноземцев [271]) 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 [269]. 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 [271].

У роботах Ю. Шипуліної, С. Ілляшенка [272], О. Савчука [273], В. Калишенко, Л. Мартюшевої [274] показано, що інтелектуальний капітал, у свою чергу, є підсистемою потенціалу інноваційного розвитку організації.

Так, у [272] 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 [275]:

– 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 [258], 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 [276].

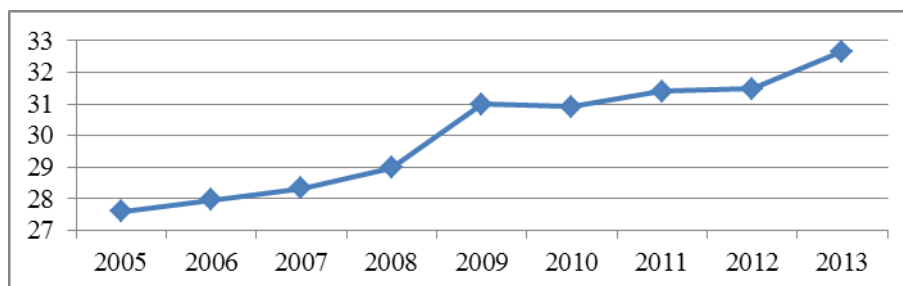


Рисунок 3.2 – Частка надання інформаційно-комунікаційних послуг у загальному обсязі надання послуг, % (Джерело: складено авторами за даними [276])

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

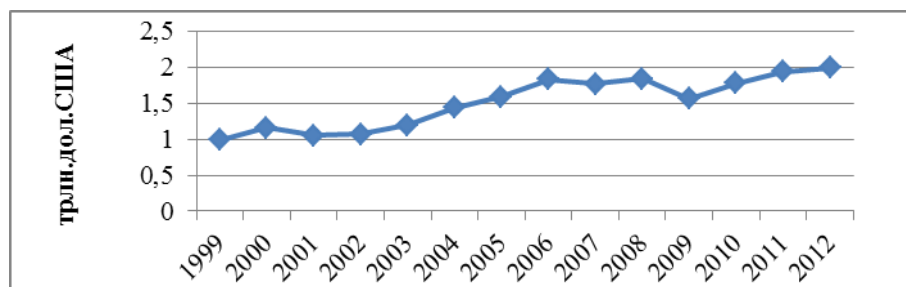


Рисунок 3.3 – Об'єм експорту високотехнологічних товарів, дол. США
(Джерело: складено авторами за даними [276])

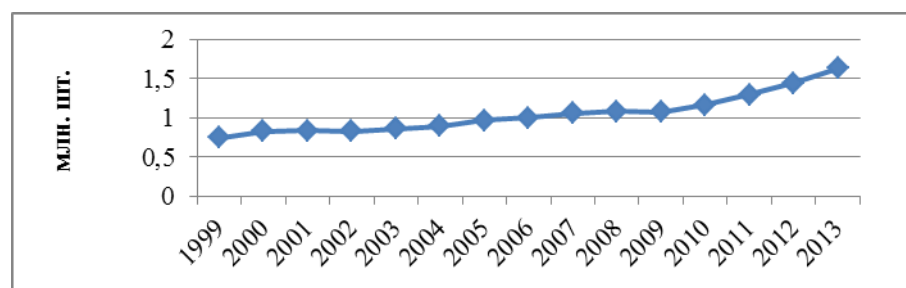


Рисунок 3.4 – Кількість поданих заявок на патентування, млн.шт.
(Джерело: складено авторами за даними [276])

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.

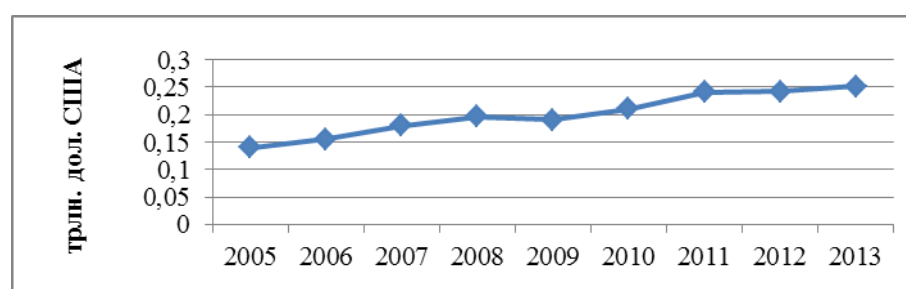


Рисунок 3.5 – Надходження від використання інтелектуальної власності, дол. США (Джерело: складено авторами за даними [276])

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) [277]. 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.

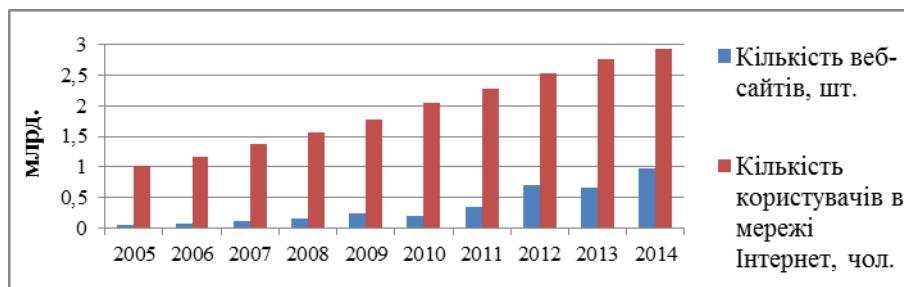


Рисунок 3.6 – Кількість веб-сайтів та користувачів в мережі Інтернет
(Джерело: складено авторами за даними [277])

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 [278].

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 [278])

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 [278, 279].

Таблиця 3.2 – Позиції України у світових рейтингах розвитку знань та інновацій (слабкі сторони) (Джерело: складено авторами за даними [278, 279])

Позиція	Слабкі позиції
43	За використанням комп'ютерної техніки
43	За кількістю посилення 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 ІННОВАЦІЙНОСТІ
72	За імпортуванням високотехнологічних товарів
83	ЗА ЗАГАЛЬНИМ ІНДЕКСОМ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
87	За використанням телекомунікацій
90	За дифузєю 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.

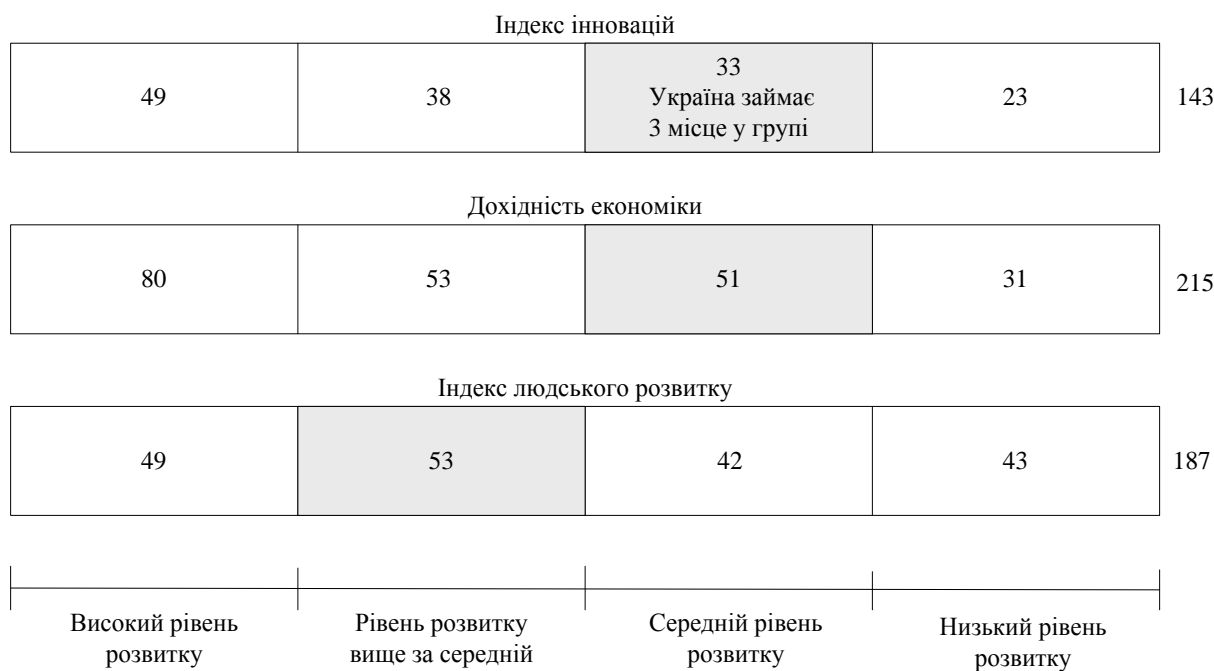


Рисунок 3.7 – Розподіл країн за дохідністю економіки, індексом інновацій та індексом людського розвитку (Джерело: складено авторами за даними [278, 279])

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 [278]. 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.

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 [280])

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 [281, 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 [282, 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.

3.3 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 [283], Т. Дилл і А. Кеннеди [284], Р. Харісон і К. Морган [285], Г. Ховштед [286], П. Джефф [287], Дж. Коттер [288], Дж. Чатман [289], Е. Шейн [290], Д. Денісон [291], Є. Капітонов [292], В. Співак [293] 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. [294], Бала О.І. [295], Башук Т.О. [296], Хіміч І.Г. [297]. Проблеми розвитку корпоративної культури розглядають Захарчин Г.М. [298],

Пасека С.Р. [299], Пітель Н.Я. [300]. Особливості формування корпоративної культури в контексті загальних проблем вітчизняної економіки, інноваційних тенденцій, інформатизації та інтелектуалізації суспільства досліджували вітчизняні науковці: Костіна Т.В. [301], Камянська О.В. [302], Українська Л.О. [303], Хаєт Л.Г. [304], Шипуліна Ю.С. [305] 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 дослідження 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. 3.9.

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.



Рисунок 3.9 – Схема взаємодії національної культури, корпоративної культури та культури індивіда (складено авторами на основі [283, 284])

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 [298].

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. 3.10).



Рисунок 3.10 – Фактори, які впливають на формування корпоративної культури промислових підприємств (авторська розробка)

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.

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 3.10.

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]. Дещо 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 [306].

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 [302]. 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 [307]

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 [309] 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 [310].

3. *Особливості формування української економічної культури.* Феномен вітчизняної економічної культури неможливо укласти в загальноприйняті 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 [307].

4. *Появлення 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 [295, 297, 299, 302, 304] 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. 3.11).

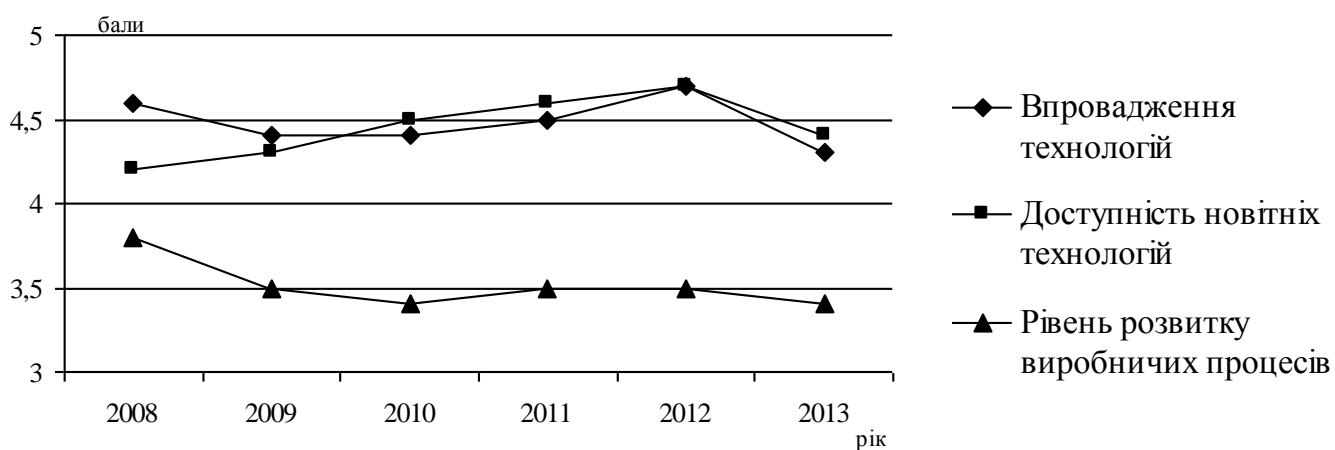


Рисунок 3.11 – Динаміка показників технологічної готовності та розвитку підприємств в Україні за 2008–2013 рр. (складено на основі [306])

Як видно з рис. 3.11 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. 3.12).

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.

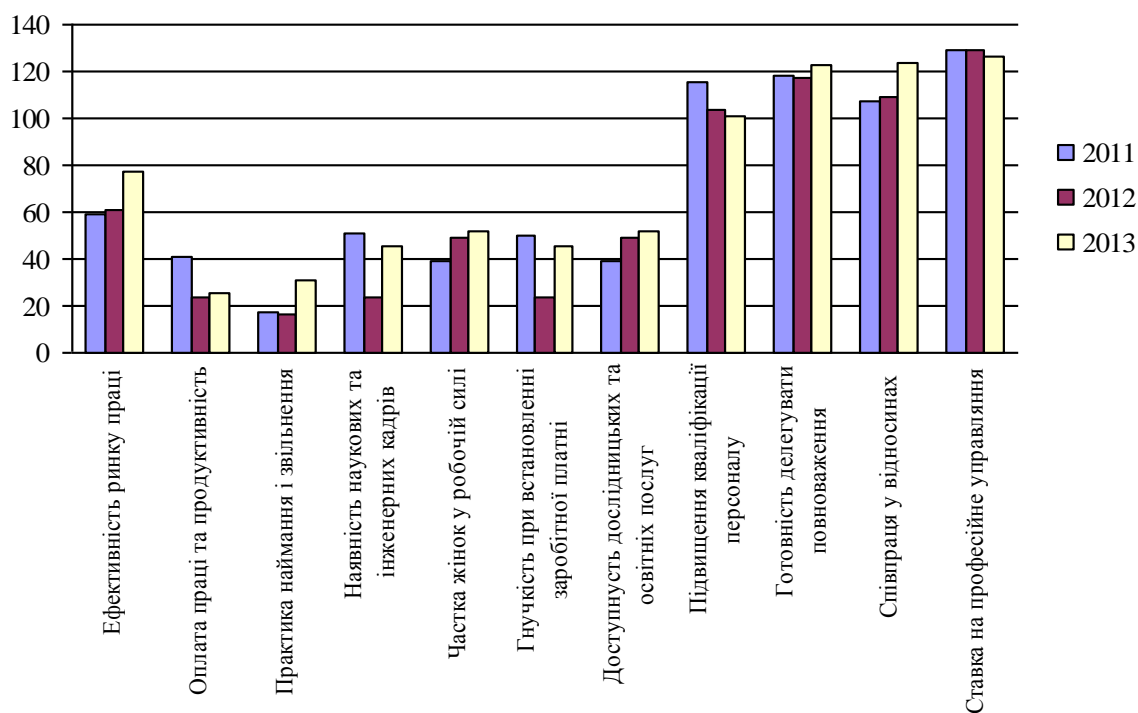


Рисунок 3.12 – Динаміка показників управління персоналом на підприємствах України за період 2011–2013 рр. (складено на основі [306])

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.

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 [308], 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. 3.13): 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). [308]

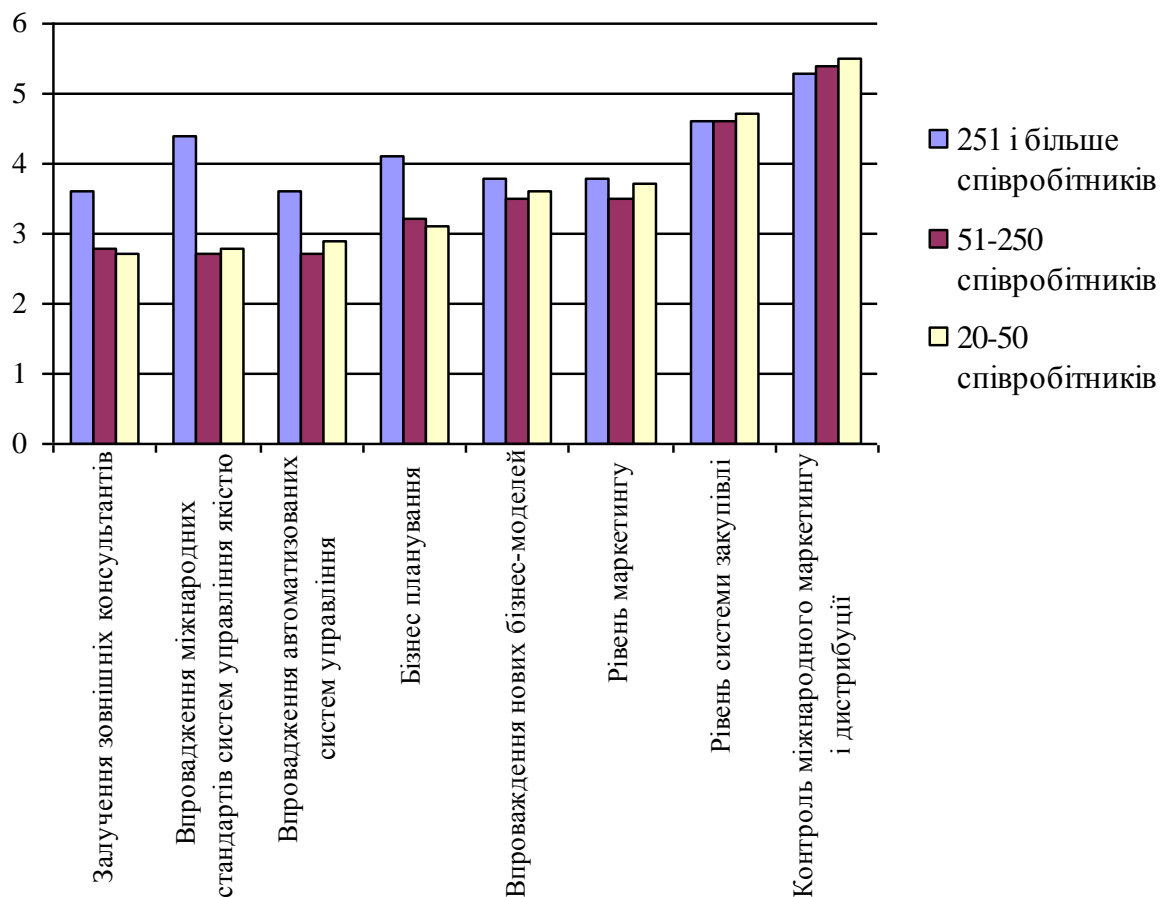


Рисунок 3.13 – Динаміка показників корпоративного управління на підприємствах України у 2013 році (складено на основі [306])

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-е 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. 3.14). Більше того, в Україні явно помітні значні регіональні та галузеві відмінності в оцінках можливостей для фінансування компаній.

Як видно з рис. 3.14 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.

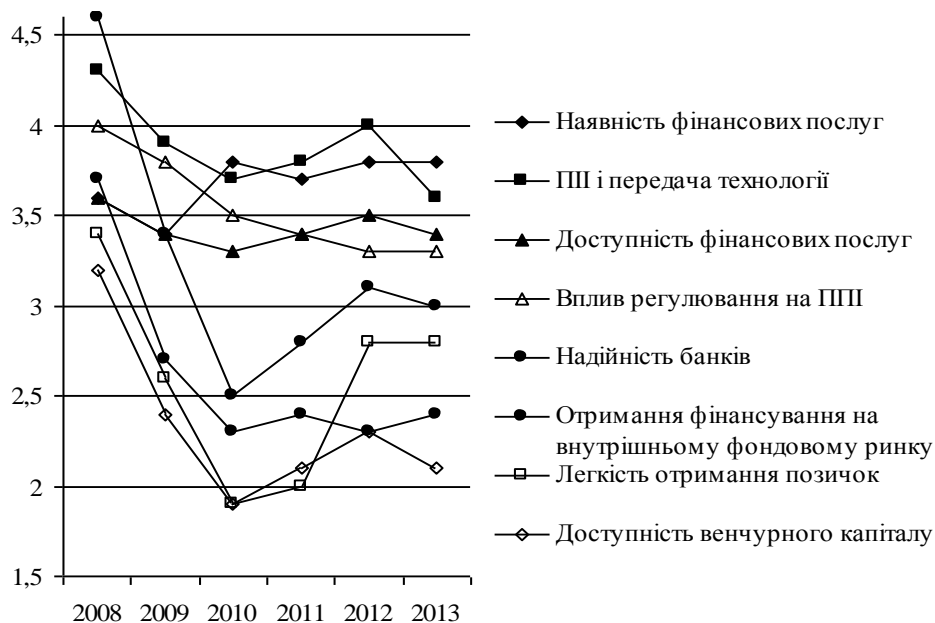


Рисунок 3.14 – Динаміка показників фінансового розвитку та інвестицій на підприємствах України за 2008–2013 рр. (складено на основі [306])

Як видно з рис. 3.14 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.

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. 3.15).

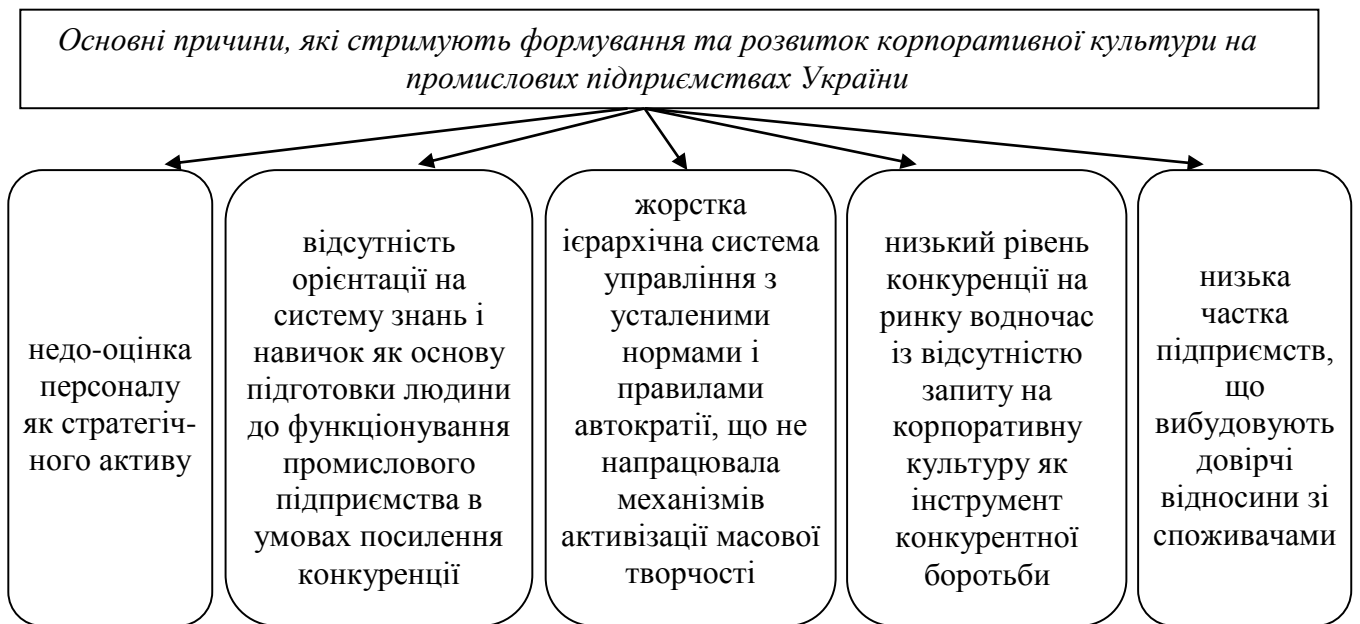


Рисунок 3.15 – Причини, які стримують формування та розвиток корпоративної культури на промислових підприємствах України
(авторська розробка)

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.

3.4 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 сформувати 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. 3.16 представлено результати порівняльного аналізу вагомості матеріальних та нематеріальних активів у забезпеченні сталого зростання сучасного підприємства.

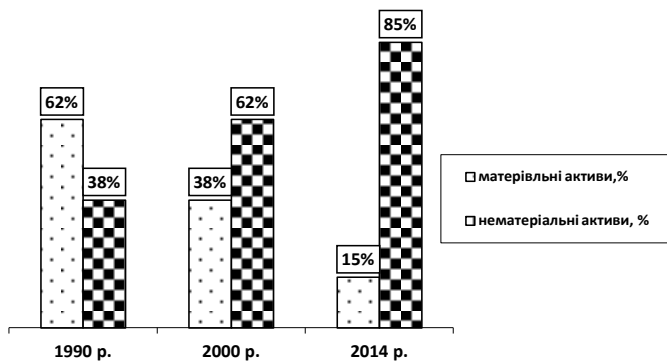


Рисунок 3.16 – Вагомість матеріальних та нематеріальних активів у діяльності промислових підприємств [311]

З рис. 3.16. 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.

Провівши аналіз літературних джерел щодо розкриття теми конкурентоспроможності підприємства [312-314] та ін. приходимо до висновку, що більшість методів оцінки конкурентоспроможності підприємств основані на 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-Marsteller [315], яка є провідною організацією з формування глобальних зв'язків та комунікацій, підтримки сильних брендів та формування їхньої репутації, проведено дослідження серед своїх клієнтів щодо переваг якісного управління іміджем підприємства. Результати опитування зазначені на рис. 3.17.

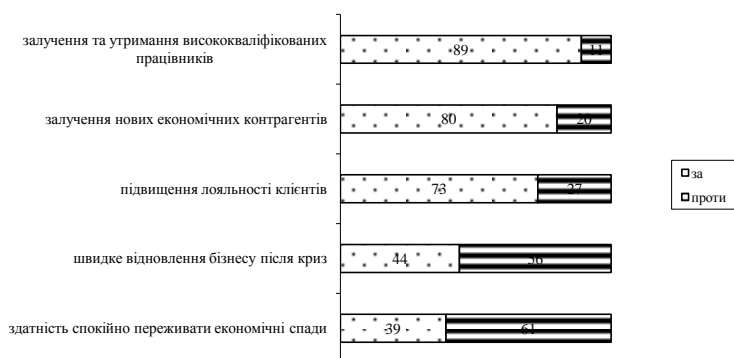
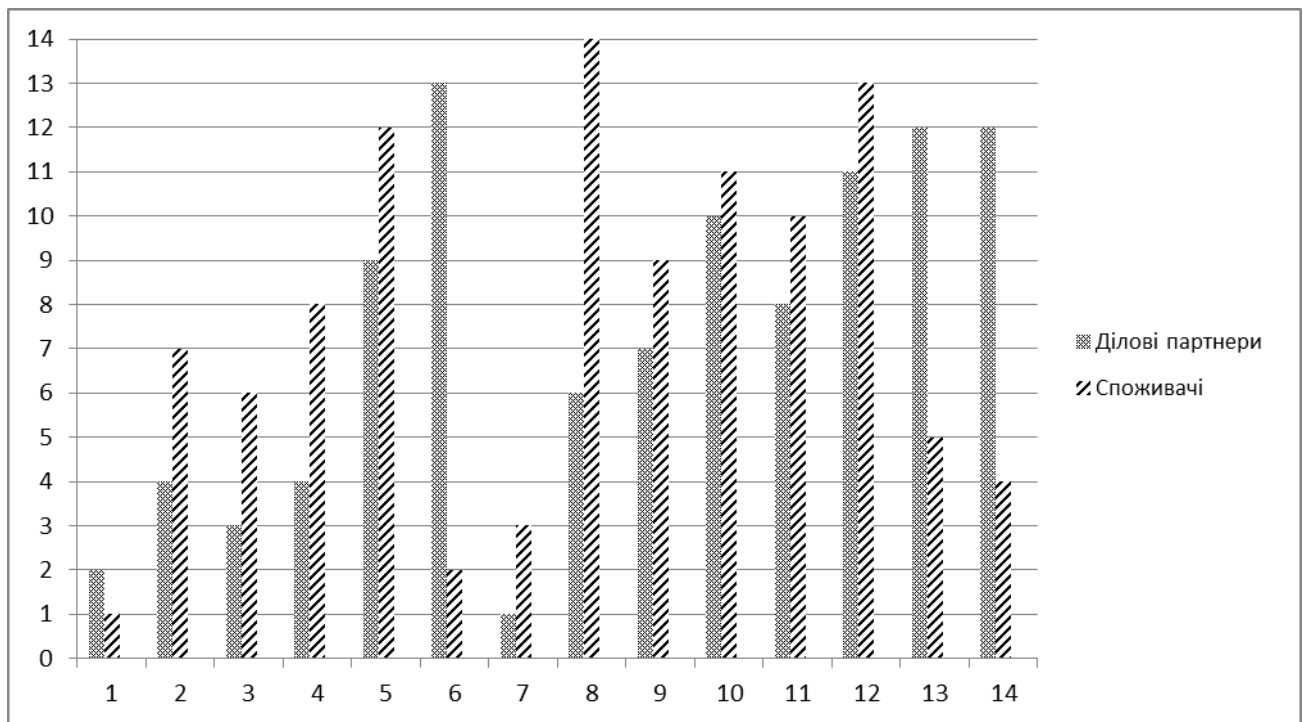


Рисунок 3.17 – Переваги управління іміджем підприємства

Як видно з рис. 3.17 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. 3.18 зображена діаграма ранжування показників діяльності підприємства щодо їхньої важливості при оцінюванні його зовнішнього іміджу різними цільовими аудиторіями (а саме споживачами та діловими партнерами) [316].

Зазначені показники іміджу були визначені експертним шляхом. Експертами виступали споживачі та економічні контрагенти зарубіжних компаній [317, 318].



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 3.18 – Діаграма ранжування показників іміджу щодо їхньої важливості при оцінці зовнішнього іміджу

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

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.

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

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

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.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика [319, 320] 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.

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.

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.

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика особливостей управління іміджем на підприємствах Європи та України [321-324]

Порівняльні індикатори	Європейський Союз	Україна
Основні стейкхолдери за ступенем важливості	- Персонал - Споживачі - Суспільство - Акціонери (власники)	- Держава - Акціонери (власники) - Персонал - Споживачі
Рушійні (стимулюючі) сили для розвитку іміджу	- Самі підприємства - Неприбуткові організації та суспільство - Держава	- Держава - Самі підприємства - Місцева влада
Тенденції до впровадження КСВ	- КСВ ініціюється самим бізнесом - Стандарти КСВ добре адаптовані та широко застосовуються - КСВ орієнтована на всіх стейкхолдерів	- КСВ знаходиться на початковому етапі - Часто не розуміється як цілісна система та недооцінюється її користь в довгостроковій перспективі - КСВ в основному орієнтована на державу та акціонерів, а в меншій мірі на суспільство.

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.

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 [325].

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 [326] 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;
- 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. 3.19 авторами визначені основні цінності, які формуються за рахунок іміджу підприємства.

Позитивний імідж (на рис. 3.19 позначається як ПІ) 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.

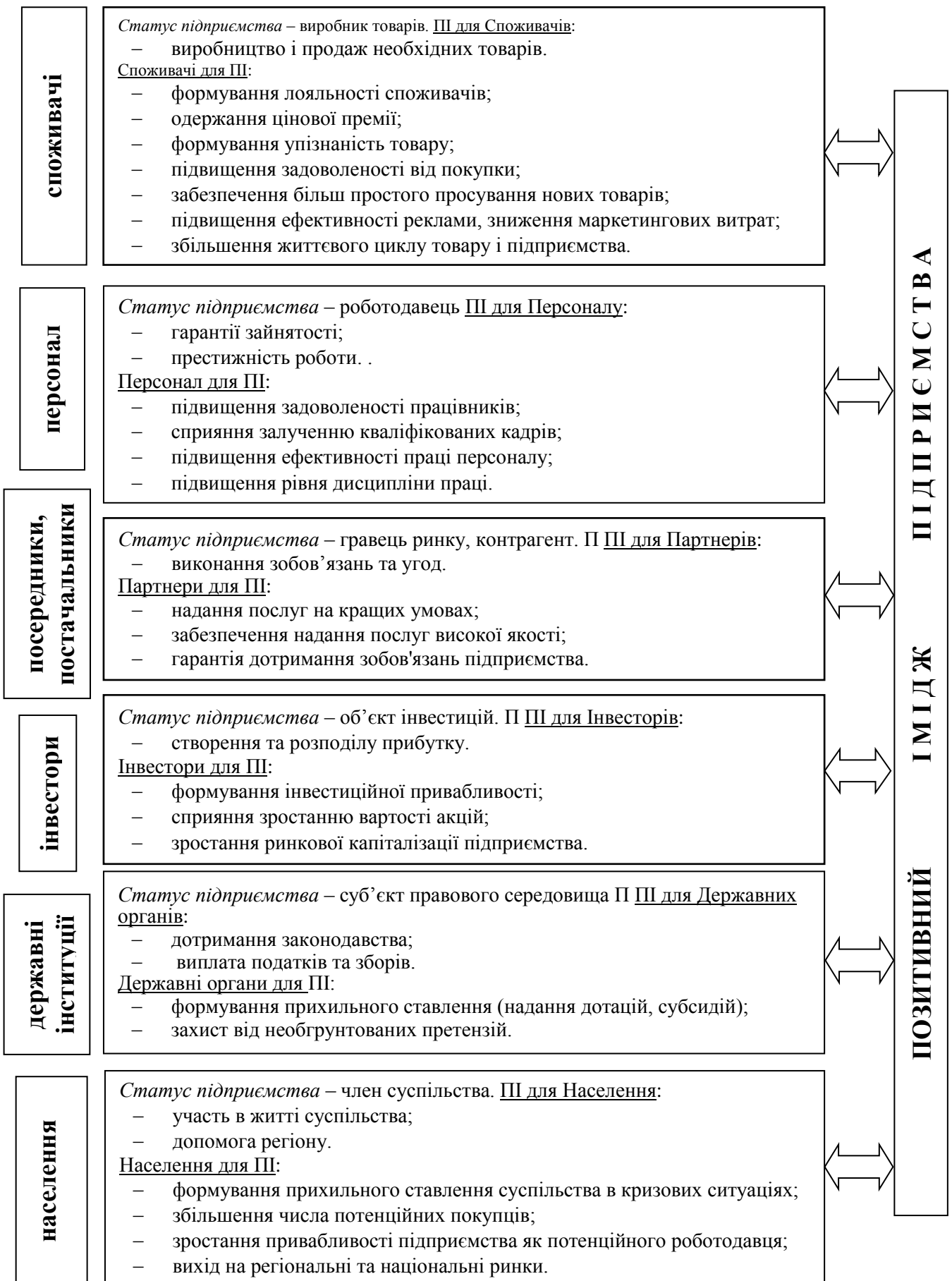


Рисунок 3.19 – Формування конкурентних переваг позитивним іміджем підприємства

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 Міністерства 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. Приклад цієї компанії найбільш показовий, оскільки, як і багато інших компаній, Samsung зуміла стати одним зі світових лідерів ринку аудіо-, відео- і побутової техніки [327].

За результатами дослідження, проведеного Corporate Leadership Council [328] 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 [329]. До числа таких стандартів варто віднести і стандарт ISO 26000 – Керівництво з соціальної відповідальності, що забезпечує узгоджене управління на 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 максимальне 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.

3.5 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. [330], Ареф'єва О.В. [331], Мягких І.М [332], Шаманська О.І. [333], Соколовська А.М. [334], Кузьменко О.В. [335], Павленков М.М. [336], Дерев'янку Ю.М. [337], Ємельянов О.Ю. [338] 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. [333] 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 багатоконпонентним. 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 [330-334], 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. 3.20).



Рисунок 3.20 – 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 [333]. 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 [330-334] 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 [330-335], 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 [336] 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 [337-339] 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 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВІ ЧИ УСТАНОВІ)

4.1 Обґрунтування вибору раціональної структури інноваційного процесу в організації

Аналіз процесів економічного розвитку окремих підприємств і установ, як і національних економік у цілому свідчить, що в їх основу покладено інновації і інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність у загальному випадку передбачає як науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), так і їх маркетинговий супровід (маркетинг інновацій). На підтвердження цього можна навести думку одного з найбільш авторитетних фахівців у галузі стратегічного менеджменту П. Друкера, який основними функціями бізнесу вважає інновації і маркетинг [342]. Відповідно, забезпечення узгодженої взаємодії НДДКР і маркетингу інновацій є однією з головних передумов цілеспрямованого управління розвитком (переважно інноваційним) господарюючих суб'єктів. Проте різноманітність видів інноваційного бізнесу, а разом з тим і варіантів інноваційного процесу, ускладнюють формування ефективних стратегій інноваційного розвитку.

Питання визначення ролі і завдань маркетингу інновацій, забезпечення його узгодженої взаємодії з НДДКР на етапах інноваційного процесу, його структурного наповнення розглядалися у багатьох публікаціях. Зокрема, типи інновацій і відповідні їм варіанти інноваційного процесу, а також завдання маркетингу інновацій на них розглядаються у роботі Шерстобитової Т.І. [352]. Підхід до впровадження інтегративної функції управління маркетинговою та інноваційною діяльністю підприємства викладено у роботі Ілляшенко Н.С. [343]. Сучасні форми організації інноваційного процесу, варіанти побудови його моделі для різних типів інноваційної діяльності економічних структур викладено у роботі О.В. Юдіної [355]. Розробленню методичного підходу до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві шляхом взаємоузгодження складових його ринкової, виробничої та інноваційної діяльності відповідно до обраного типу інноваційного бізнесу присвячена робота Карпіщенко О.О. [349]. Варіант структурної моделі

інноваційного процесу запропоновано Рассихіною В.Є. та Мартиною О.В., ними ж уточнено роль маркетингу на його етапах [351]. Авторське бачення структури інноваційного циклу екологічно-орієнтованої інноваційної діяльності, підходи до прогнозування його етапів висвітлено В.Ю. Школою [354]. Структурну модель інноваційного процесу та деталізовану схему взаємодії його суб'єктів, з визначенням їх ролі і місця запропоновано у роботі Гольберт В.В. [341].

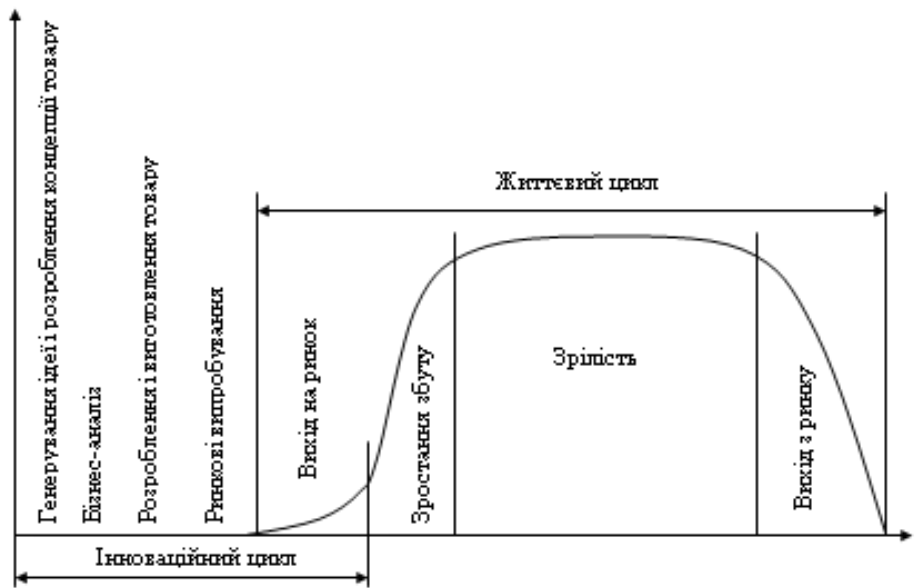
Проте наявні публікації не розкривають особливостей взаємодії НДДКР і маркетингу інновацій для різних видів інноваційного бізнесу, що охоплюють певні етапи інноваційного процесу, який є багатоваріантним. А це, в свою чергу, не дозволяє ефективно управляти інноваційним процесом, приводити у відповідність роботи з продукування інноваційних ідей (визначення і обґрунтування перспективних напрямів інноваційного розвитку), створення (розроблення та виготовлення) і комерціалізації інновацій. Вирішення цих питань потребує виділення можливих варіантів інноваційного процесу, визначення їх відповідності типам інноваційного бізнесу і інноваційним стратегіям, які вони реалізують, а також потенціалу інноваційного розвитку організації-інноватора, аналізу специфіки її науково-дослідної і маркетингової діяльності для кожного з виділених варіантів. Лише на цій основі можна розробити рекомендації щодо вибору раціональної структури і змісту процедур інноваційного процесу організації і, відповідно, забезпечення взаємодії НДДКР і маркетингу інновацій на його етапах.

Метою статті є розроблення і наукове обґрунтування рекомендацій щодо вибору раціональної структури і змісту інноваційного процесу, залежно від наявного потенціалу інноваційного розвитку організації і ступеня радикалізації інновації, який забезпечує узгоджену взаємодію НДДКР і маркетингу інновацій на його етапах для різних типів інноваційного бізнесу.

Спираючись на результати аналізу сутності різних типів інноваційних стратегій [356], особливостей основних типів інноваційного бізнесу [348, с. 22-34], а також ролі і завдань маркетингу інновацій для можливих варіантів інноваційного процесу [346] автором розроблено узагальнену схему інноваційної діяльності організації (підприємства чи установи), яка подана на рис. 4.1. Її конкретизація для

певного підприємства чи установи потребує урахування мети інноваційної діяльності, наявного потенціалу інноваційного розвитку [350, с. 11-16; 56], ступеня радикалізації інновації, що створюється і (або) комерціалізується тощо.

Затіненням на схемі (рис. 4.1) подано варіанти структури інноваційного процесу (1-10), що охоплюють різні етапи інноваційного і життєвого циклу (ЖЦ) товарної інновації. Їм поставлено у відповідність типи інноваційного бізнесу та інноваційні стратегії.



Ліцензування	Венчурний	1							
Імітаційна		2							
Ліцензування		3							
Імітаційна	Експлерент				4				
Нішера	Патієнт					5			
Традиційна, захисна	Віолент						6		
Нішера	Комутант							7	
Імітаційна	Комбінований	8							
Наступальна		9							
Захисна						10			
Наступальна, захисна		11							
Інноваційна стратегія	Інноваційний бізнес	Варіанти структури інноваційного процесу							

Рисунок 4.1 – Узагальнена схема варіантів інноваційної діяльності організації (авторська розробка на основі [346, 348, 356])

Розглянемо детально виділені на рис. 4.1 варіанти структури інноваційного процесу.

1. Інноваційний процес починається з аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку (потенціалу інноваційного розвитку) організації (підприємства та установи) зовнішнім, які генеруються ринком. У випадку невідповідності проводять пошук можливостей її забезпечення, як правило, шляхом створення і впровадження інновацій різної спрямованості: продуктових, технологічних, управлінських тощо. Це передбачає генерування ідей інновацій і відбір кращих з них. На їх основі розробляють концепції інновацій, які описують варіанти їх ідей у зрозумілих для споживачів термінах (словах, формулах, ескізах і т.п.). Далі відбувається юридичний захист інноваційної розробки – патентування, якщо мова йде про технічні чи технологічні рішення. Завершується інноваційний процес продажем патенту. Розробка концепції товару у цьому випадку необхідна для підвищення споживацької привабливості патенту. Такого роду інноваційна діяльність характерна для організацій венчурного бізнесу, які реалізують інноваційну стратегію ліцензування.

2. Інноваційний процес починається з придбання патенту (патентів) на технічні чи технологічні рішення. Далі проводиться бізнес-аналіз у ході якого оцінюють ринкові перспективи продукту (виробу чи технології), який може бути створеним на їх основі і який реалізує запропоновану концепцію товару, або ж створену нову. За його результатами розробляють маркетингову програму просування інновації на ринку і оцінюють можливість її реалізації на конкретному підприємстві чи установі. За позитивного результату оцінки розробляють комплект конструкторсько-технологічної документації, виготовляють дослідний зразок (дослідну партію) продукції і проводять лабораторні випробування. Далі проводять ринкові випробування, за їх результатами, за необхідності, вносять корективи у конструкторсько-технологічну документацію і сам продукт. Завершується процес продажем ліцензії на право виробництва інноваційної продукції. Цей вид інноваційного процесу властивий венчурному бізнесу який реалізує імітаційну інноваційну стратегію.

3. Інноваційний процес послідовно включає роботи варіантів 1 і 2. Їх виконують організації венчурного бізнесу, які реалізують стратегію ліцензування.

4. Інноваційний процес включає роботи етапу "виведення на ринок" (інновації) ЖЦ товару. Їх виконують організації експлеренти, які реалізують імітаційну стратегію. Вони створюють нові ринки (ринки інноваційних продуктів), або ж радикально змінюють існуючі. Експлеренти, як правило, йдуть на альянси з великими підприємствами, які можуть розгорнути комерційне виробництво інноваційних продуктів, оскільки самі вони обмежені в виробничих і фінансових можливостях.

5. Інноваційний процес включає роботи етапу "зростання обсягів збуту" ЖЦ товару. Їх виконують організації патіенти, які доводять характеристики інноваційного продукту до вимог нових сегментів ринку (диференціація інноваційного продукту), уточнюють коло цільових споживачів, реалізують заходи комплексу маркетингу, пов'язані з освоєнням визначеного сегменту ринку. Зазвичай, патіенти ухиляються від прямої конкуренції з лідерами ринку. Вони намагаються орієнтуватися на сегменти чи ніші ринку, де є незадоволений попит, а також на ті, які не приваблюють основних конкурентів.

6. Інноваційний процес включає роботи етапу "зрілості" ЖЦ товару. Їх виконують віоленти - крупні підприємства, які діють у сфері крупносерійного чи масового виробництва. Вони реалізують традиційну чи захисну інноваційну стратегію та виробляють модифіковані (поліпшуючі інновації) продукти середньої ціни і якості, які призначені для широкого кола споживачів і можуть бути швидко прийняті ними. Реалізують заходи, пов'язані з оцінками перспектив нового масового ринку і його завоюванням (традиційна стратегія), а в подальшому – зі збереженням існуючих задовільних ринкових позицій (захисна стратегія).

7. Інноваційний процес включає роботи етапу "вихід з ринку" ЖЦ товару. Їх виконують організації комутанти, які орієнтуються на споживачів-аутсайдерів і задовольняють їх специфічні потреби.

8. Інноваційний процес починається з придбання патенту на технічні і технологічні розробки і включає роботи варіантів 2 та 4. Їх виконують організації

які мають потужності для ведення маркетингової та виробничо-збутової діяльності, меншою мірою науково-дослідної. Вони реалізують імітаційну інноваційну стратегію.

9. Інноваційний процес включає роботи варіантів 1, 2 і 4. Їх виконують організації які мають потужності для ведення маркетингової, науково-дослідної та виробничо-збутової діяльності. Вони реалізують наступальну інноваційну стратегію.

10. Інноваційний процес включає роботи варіантів 5, 6 і 7. Їх виконують підприємства крупносерійного чи масового виробництва, які мають потужності для ведення науково-дослідної та виробничо-збутової діяльності, меншою мірою маркетингової. Вони реалізують захисну інноваційну стратегію.

11. Інноваційний процес охоплює роботи варіантів 9 і 10. Їх виконують підприємства крупносерійного чи масового виробництва, які мають потужності для ведення маркетингової, науково-дослідної та виробничо-збутової діяльності. Вони послідовно реалізують наступальну (варіант 9) та захисну (варіант 10) інноваційну стратегію. Для створення інновацій вони можуть формувати внутрішні венчури.

Як слідує з викладеного, варіанти 8-11 реалізують потужні підприємства, які мають комбінований типу інноваційного бізнесу. Автором запропоновано методичний підхід до вибору варіанту інноваційного процесу з ряду можливих альтернатив, наприклад, 8 чи 9 (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Порівняння ефективності самостійної розробки інноваційного продукту "з нуля" (варіант 9) і закупки патенту (варіант 8), ([347] модифіковано)

Вартість робіт	Тривалість інноваційного циклу		
	$T_p > T_n$	$T_p \approx T_n$	$T_p < T_n$
$B_p > B_n$	придбати патент	придбати патент	?
$B_p \approx B_n$	придбати патент	варіанти рівнозначні	власна розробка
$B_p < B_n$?	власна розробка	власна розробка

Умовні позначення у табл. 4.1: B_p – вартість робіт з розробки і освоєння виробництва нового товару власноруч; B_n – вартість придбання патенту і освоєння виробництву товару; T_p – тривалість робіт з розробки і освоєння виробництва нового товару власноруч; T_n – тривалість робіт з придбання патенту і освоєння виробництву товару; ? – проблемні варіанти, що потребують подальших досліджень.

Рішення щодо доцільності реалізації робіт варіанту 10 (після 7, 8 чи 9) приймається на основі оцінки його економічної ефективності.

Спираючись на результати аналізу виділених варіантів інноваційного процесу, автором уточнена сутність і зміст НДДКР і маркетингу інновацій на етапах інноваційного і життєвого циклу інноваційного продукту. Результати подано у табл. 4.2.

Слід також зазначити, що організація-інноватор може провадити інноваційну діяльність яка охоплює усі (варіант 11) або кілька виділених на рис. 4.1 і у табл. 4.2 варіантів інноваційного процесу. Причому, як послідовно (для для одного чи різних інноваційних продуктів), так і одночасно для різних продуктів.

Таблиця 4.2 – Співвідношення НДДКР і робіт маркетингу інновацій на етапах інноваційного і життєвого циклу товару (авторська розробка)

Етапи інноваційного і ЖЦ циклу	Види інноваційного процесу											НДДКР	Маркетинг інновацій	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	2											3	4	
Генерування ідеї і розроблення концепції інновації													Генерування і відбір кращих ідей з застосуванням формалізованих методів: аналізу прототипу, мозкової атаки, синектики, ліквідації ситуацій "глухого кута", морфологічних карт тощо. Прогнозування техніко-економічних характеристик інновації. Юридичний захист	SWOT-аналіз. Аналіз поточних і перспективних потреб споживачів та інших суб'єктів ринку. Укрупнена оцінка відповідності нової продукції вимогам суб'єктів ринку. Пошук шляхів посилення ринкової привабливості товарної інновації

Продовження таблиці 4.2

1	2								3	4
Бізнес-аналіз									Уточнення техніко-економічних характеристик товарної інновації. Формування бізнес-ідеї, головної мети та цілей інноваційного проекту. Техніко-економічне обґрунтування проекту	Проведення комплексу маркетингових досліджень, розроблення стратегії і програми маркетингу щодо просування нового товару на ринку. Оцінка достатності маркетингового потенціалу підприємства
Створення (розроблення і виготовлення) нового товару									Розроблення конструкторської і технологічної документації, відпрацювання технології, попередні випробування дослідного зразка, державні випробування (за необхідності)	Уточнення цільового ринку, оцінка конкурентних позицій товарної інновації, розроблення програми ринкових випробувань
Ринкові випробування									Коригування конструкції товарної інновації і технології її виготовлення за результатами ринкових випробувань	Пробний маркетинг
Виведення інновації на ринок									Проведення комплексу лабораторних досліджень щодо удосконалення нової продукції та технології її виготовлення	Пошук (формування) цільового ринку; уточнення кола цільових споживачів та їх запитів; аналіз ринкової адекватності інновації; вибір стратегії ціноутворення; заходи формування первинного попиту; формування збутової мережі тощо

Продовження таблиці 4.2

1	2										3	4	
Зростання обсягів збуту												Диверсифікація інновацій відповідно до запитів споживачів цільових сегментів. Удосконалення конструкції та технологій виготовлення	Аналіз конкурентів та їх продукції. Визначення тенденцій змін запитів споживачів. Сегментація ринку. Розроблення програми маркетингу для нових цільових сегментів
Зрілість												Розробка модифікованих продуктів з оптимальним співвідношенням ціна/якість. Удосконалення інновацій і технологій її виготовлення	Аналіз ринку і розробка програми маркетингу. Маркетинговий контроль реалізації і прибутковості. Конкурентний аналіз
Вихід з ринку												Розроблення модифікацій продуктів для задоволення запитів споживачів аутсайдерів. Удосконалення продукції і технологій її виготовлення	Аналіз ринку і розробка програми маркетингу. Маркетинговий контроль реалізації і прибутковості

Автором розроблена таблиця рішень для обґрунтування вибору послідовності процедур інноваційної діяльності (варіанту інноваційного процесу) конкретної організації, залежно від стану її потенціалу інноваційного розвитку, а також ступеня новизни інновації (табл. 4.3). Оцінки стану потенціалу інноваційного розвитку ($O_{ПР}$), що зазначені у табл. 4.3, розраховуються за формулою [344]

$$O_{ПР} = (O_P, O_I, O_{B.3}), \quad (4.1)$$

де: O_P – показник рівня ринкового потенціалу; O_I – показник рівня інноваційного потенціалу; $O_{B.3}$ – показник рівня виробничо-збутового потенціалу.

При цьому: $O_i = 1$, якщо рівень i -го потенціалу достатній (високий); $O_i = 0$, якщо рівень i -го потенціалу недостатній (низький). O_i розраховується за методикою [353].

У клітинках табл. 4.3 виділенням вказано номери рекомендованих варіантів інноваційного процесу при зазначених варіантах O_{III} та ступеня радикалізації інновації.

Таблиця 4.3 – Таблиця рішень щодо вибору варіантів структури інноваційного процесу (авторська розробка)

Ступінь новизни інновації	Оцінка рівня потенціалу інноваційного розвитку $O_{III} = (O_P, O_I, O_{B.3})$							
	1, 1, 1	1, 1, 0	1, 0, 1	0, 1, 1	1, 0, 0	0, 1, 0	0, 0, 1	0, 0, 0
Радикальні	9, 11	2, 3	8		4	1		
Поліпшуючі, модифікуючі	5		6	7, 10				

При цьому, якщо організація планує послідовно реалізувати кілька варіантів інноваційного процесу (кожному з яких відповідає окремий інноваційний проект), наприклад, 9 і 10, то для кожного з них за табл. 4.3 виконується окрема оцінка доцільності їх виконання.

Якщо ж підприємство паралельно (паралельно-послідовно) планує реалізувати кілька різних інноваційних процесів (для різних продуктів), то оцінка доцільності виконання кожного з них виконується аналогічним чином. Проте на кожному етапі інноваційного чи ЖЦ (див. рис. 4.1 і табл. 4.2) слід оцінювати достатність потенціалу інноваційного розвитку організації для всіх інноваційних процесів (інноваційних проектів) які одночасно виконуються на ньому.

Узагальнюючи викладене, розроблена укрупнена блок-схема алгоритму вибору раціональної структури інноваційного процесу (рис. 4.2).

Підводячи підсумки можна зробити такі висновки:

1. Розроблена узагальнена схема інноваційної діяльності організації, яка характеризує взаємозв'язки видів інноваційного процесу, інноваційного бізнесу та інноваційних стратегій. Уточнено особливості виконання робіт виділених видів інноваційного процесу.

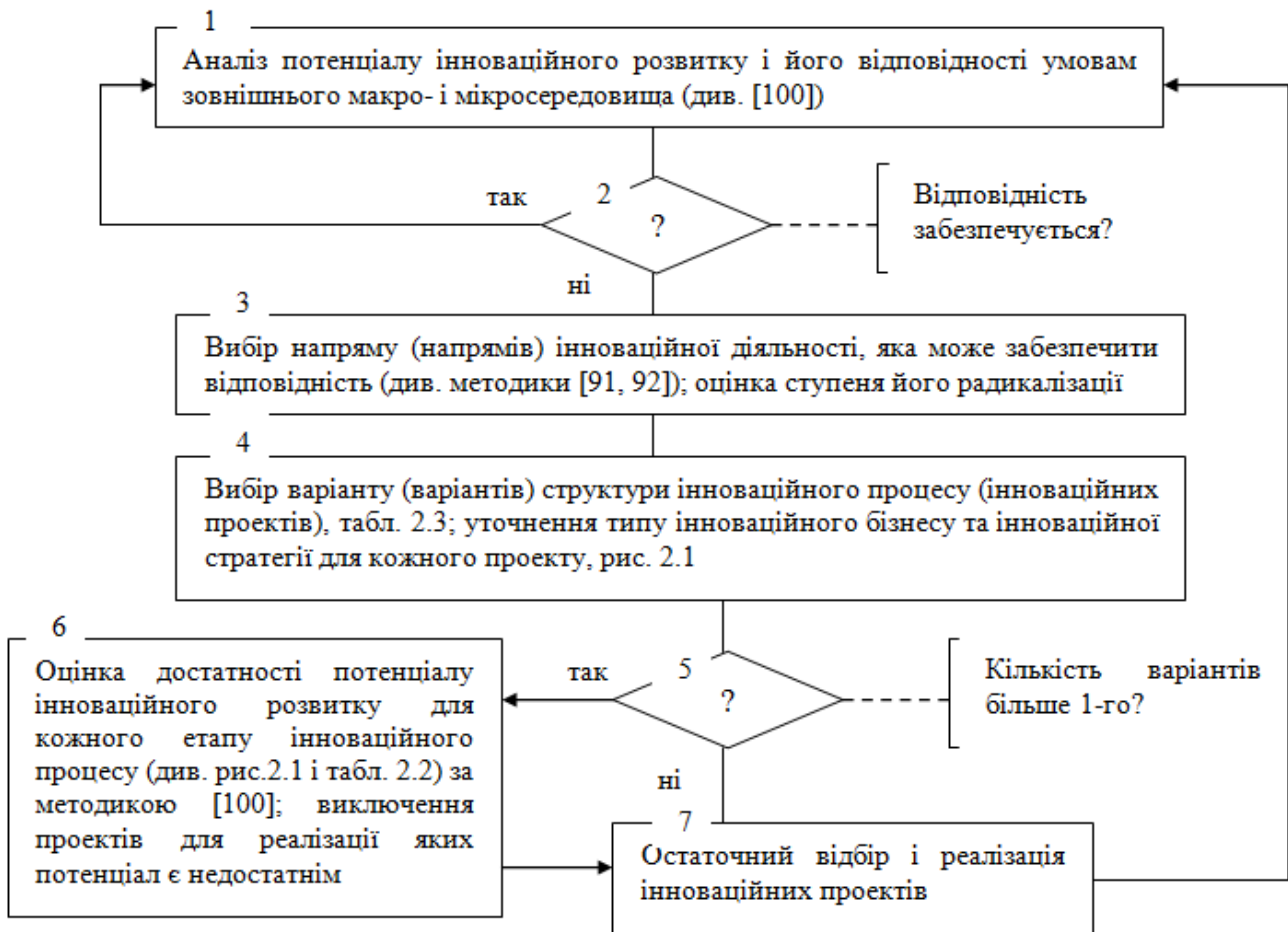


Рисунок 4.2 – Алгоритм вибору раціональної структури інноваційного процесу (авторська розробка)

2. Запропоновано рекомендації щодо визначення доцільності виконання робіт окремих етапів інноваційного процесу для організацій, які мають комбінований тип інноваційного бізнесу.

3. Уточнено сутність і зміст видів НДДКР і робіт маркетингу інновацій на етапах інноваційного і життєвого циклу нового продукту.

4. Розроблено таблицю рішень для вибору варіантів інноваційного процесу, які доцільно реалізувати конкретній організації, залежно від стану складових підсистем її потенціалу інноваційного розвитку та ступеня радикалізації інноваційного продукту.

5. Розроблено укрупнену блок-схему алгоритму вибору раціональної структури інноваційного процесу в межах одного чи кожного з кількох інноваційних проектів, які реалізує організація.

Авторські розробки у комплексі дозволяють істотно підвищити обґрунтованість і знизити ризик вибору раціонального варіанту інноваційного процесу конкретної організації у конкретних ринкових умовах, а також виду її інноваційної стратегії, забезпечити взаємно узгоджену взаємодію НДДКР і маркетингу інновацій на етапах інноваційного процесу.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення засад механізму управління інноваційним процесом на етапах інноваційного і життєвого циклу нового продукту. [357]

4.2 Методичний підхід до вибору виконавця робіт на окремих етапах інноваційного циклу

Протікання інноваційного циклу у межах одного підприємства не є обов'язковим. Можливі три варіанти виконання робіт (отримання результатів робіт) у рамках кожного з етапів інноваційного циклу (ІЦ): 1) роботи виконуються безпосередньо на підприємстві, що є споживачем даної інновації (замовником робіт); 2) роботи передаються до виконання підрядній організації; 3) потрібні результати купуються у готовому вигляді.


Задача виконання певних його етапів може бути передана підрядним організаціям як замовлення на розробки із запланованим результатом, так і шляхом придбання готового рішення. Основними стимулами до залучення підрядників є те, що підрядна організація може виконати необхідні роботи швидше або запропонувати готове рішення; якісніше, ніж це можливо на базовому підприємстві; якщо підприємство не володіє необхідними ресурсами для виконання робіт; якщо таке зазначено у контракті із замовником інноваційної продукції. Найбільш зручним та показовим способом порівняння варіантів є встановлення вартості залучення ресурсів у грошовому вираженні.

Розглянемо можливі варіанти реалізації етапів ІЦ (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Можливі варіанти реалізації етапів інноваційного циклу

Етапи інноваційного циклу						
Аналіз ринкової ситуації (проведення маркетингових досліджень)	Генерація ідей інновації та їхня попередня фільтрація	Розробка задуму нового товару та перевірка концепції	Аналіз економічності нового продукту/технології та розробка програми маркетингу	Розробка нового продукту/технології	Випробування у ринковому середовищі	Розгортання комерційного виробництва

 – роботи виконуються виключно силами підприємства;

 – можливі варіанти виконання робіт силами підприємства, із залученням підрядника, покупка готових результатів;

 – роботи виконуються силами підприємства або із залученням підрядників.

Формування критеріїв вибору виконавців на кожному з етапів інноваційного циклу, нами запропоновано проводити спираючись на алгоритм реалізації інноваційного циклу (рис. 4.3), що наочно демонструє порядок слідування його етапів, умови прийняття рішень та результати робіт, а також взаємозалежність етапів.

Задля дотримання підприємством-товаровиробником концепції маркетинг, перед початком робіт інноваційного циклу мають бути з'ясовані інтереси потенційних споживачів продукції підприємства (на ринку споживчих товарів) та рівень розвитку техніки і технології у галузі (для промислового ринку). Якщо за результатами аналізу бізнес-одиниць підприємства з'ясовується падіння прибутковості та, як наслідок, відносно швидкий вихід з ринку певного виду продукції підприємства через втрату конкурентоспроможності, а рівень споживацького попиту на подібну продукцію при цьому залишається стабільно високим, то такі відомості слід використовувати у якості часового орієнтиру для початку розробки продукту нового покоління та для визначення оптимального моменту виведення цього продукту на ринок.

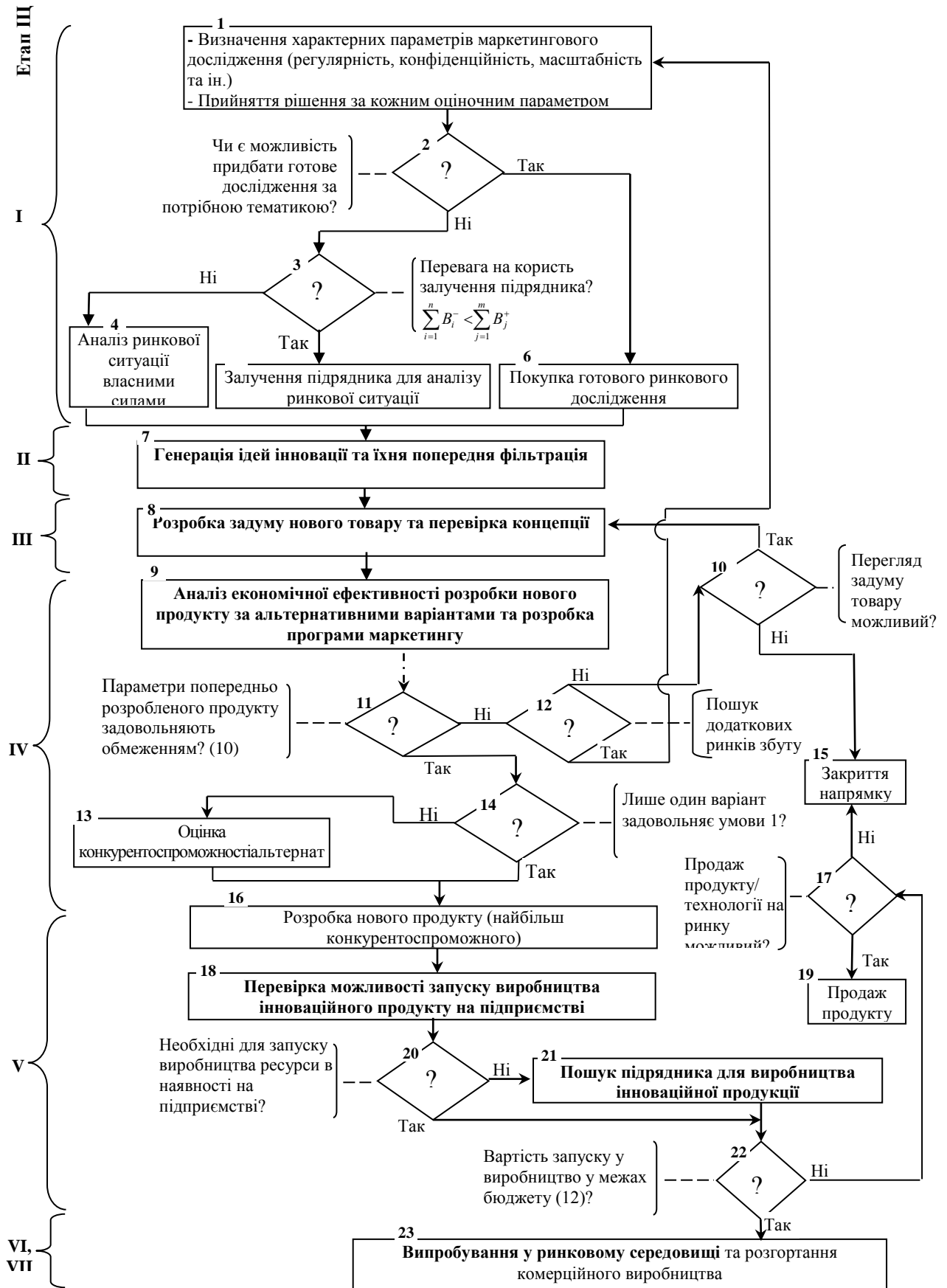


Рисунок 4.3 – Блок-схема алгоритму вибору виконавців робіт ІІІ

Отже, з метою з'ясування попиту та уточнення параметрів інновації, що планується до розробки, на підготовчому етапі інноваційного циклу обов'язковим є аналіз ринкової ситуації (I етап ІЦ) шляхом проведення маркетингових досліджень, що на сьогоднішній день не мають більш менш рівнозначної альтернативи. Під маркетинговими дослідженнями ми також розуміємо і збір інформації про сучасний стан науково-технічного розвитку галузі, що, як зазначалося раніше, визначає запити споживачів на промисловому ринку.

Нами розглянуто три варіанти щодо вибору джерела початкової інформації: покупка готових маркетингових досліджень; спеціальне замовлення маркетингових досліджень під вирішення конкретної задачі; самостійне виконання силами підприємства. Готові дослідження являють собою аналітичні звіти за чітко визначеною темою, що виконані різними методами (від кабінетного до крупномасштабних проектів зі збиранням первинної інформації), які можна купити у дослідницькій організації.

При визначенні граничних витрат на проведення маркетингових досліджень у ході реалізації реальних бізнес-проектів користуються правилом, що склалося у міжнародній практиці інвестування [363]: 10 % інвестиційного бюджету відводиться на маркетингові дослідження.

Визначення джерела отримання маркетингової інформації нами передбачено виконувати у два етапи: 1) визначити чи купувати готові дослідження, чи виконувати під конкретну задачу; 2) обрати виконавця: самостійне виконання чи замовлення дослідницькій організації (табл. 4.5).

Кінцеве рішення на користь одного чи іншого варіанту приймається за результатом перевірки одночасного дотримання двох умов: потрібне дослідження наявне у продажу; інформація, що у ньому міститься, відповідає запитам підприємства. Якщо обидві вимоги виконуються, то підприємству слід використати результати готового дослідження, у противному випадку дослідження слід проводити (рис. 4.3).

Таблиця 4.5 – Порівняльна характеристика доцільності покупки готового дослідження чи його проведення

Параметр, за яким проводиться порівняння	Покупка готового дослідження	Проведення дослідження силами підприємства чи на його замовлення
Час на покупку/проведення	3-5 днів	2-3 місяці
Вартість (дослідження середнього масштабу)	5-8 тис. грн.	30-50 тис. грн.
Доступність інформації	Неможливість покупки потрібної інформації через її відсутність на ринку	При проведенні дослідження виконується будь-який аналіз на основі інформації, що є у вільному доступі
Інформативність	Інформація у більшому ступені універсальна, не підходить для спеціалізованих запитів	За результатами дослідження буде отримано відповідь саме на ті питання, що цікавлять підприємство

На другому етапі визначення джерела отримання маркетингової інформації, слід скористатися табл. 4.6, що була нами складена на основі аналізу джерел [360, 362, 370]. Прийняття рішення про вибір виконавця передбачається за два кроки. Спочатку за описом кожного із факторів (табл. 4.6) експертним шляхом обирається виконавець: за кожним фактором на користь більш прийняттого варіанту ставиться 1 бал, на користь іншого – відповідно 0 балів. Далі виконується ранжування факторів, що впливають на визначення виконавців маркетингових досліджень. Для цього застосовується метод попарних порівнянь. У результаті ранжування для кожного із восьми факторів буде отримана оцінка від 0 до 7. Далі ранги переводять у вагові характеристики.

Таблиця 4.6 – Вибір виконавця маркетингових досліджень

Параметр початкових умов	Опис параметра та можливі варіанти рішення
1	2
Складність, масштабність дослідження	Чим складнішим є дослідження, тим у більшому ступені воно потребує застосування спеціальних навичок, якими володіють дослідницькі компанії. Дослідження, спрямовані на ринок B2C (business to customer (англ.) – бізнес покупцю) можуть потребувати використання спеціалізованого програмного забезпечення чи технічних засобів, що мають високу вартість. Якщо дослідження складне і масштабне, то варто залучити підрядника, якщо дослідження відносно нескладне, необхідно виконати експрес-дослідження, отримати специфічні дані - виконується власними силами.

Продовження таблиці 4.6

1	2
Ринок на якому працює підприємство	Ринок В2В (business to business (англ.) – бізнес бізнесу) передбачає дослідження відносно невеликого масштабу із залученням спеціалістів у якості інтерв'юерів, тому їх можна провести власними силами підприємства. Дослідження на ринку В2С звичайно передбачають великий масштаб та використання спеціальних технічних і програмних засобів. У такому випадку пропонується замовити дослідження на стороні.
Обмеженість за часом проведення	Масштабні дослідження, що виконуються підприємством самостійно зазвичай займають у 1,5-2 рази більше часу ніж ті, для виконання яких залучено підрядну організацію. Дослідження масштабне і час важливий? Так – підрядник, Ні – власними силами. При проведенні невеликого за масштабом дослідження, виконання робіт своїми силами може зекономити час, який було б витрачено на перемовини із підрядником. Дослідження відносно невелике і результати потрібні швидко? Так – власними силами; Ні – підрядник.
Вартість дослідження	Якщо врахувати усі витрати, що несе підприємство при самостійному проведенні маркетингового дослідження та порівняти їх з вартістю замовлення досліджень на стороні, то за різними даними вартість замовленого дослідження буде від 10-20 % до 100 % вищою за те, що виконується самостійно. При цьому, у разі виконання разового дослідження своїми силами, персонал буде відірваний від основної роботи на тривалий час. Дослідження регулярні. Економія важлива? Так – власними силами, Ні – підрядник. Дослідження разові. Економія важливіша за стабільну роботу служби маркетингу? Так – власними силами, Ні – підрядник.
Якість виконання	Суттєво не залежить від обраного варіанту. Від помилок не застрахований ніхто. Але дослідницька організація має більший досвід запобігання виникненню помилок. Завдання на дослідження не допускає помилок – підрядник, невеликі помилки допустимі – власними силами.
Регулярність досліджень	Якщо потреба у проведенні маркетингових досліджень виникає регулярно – не рідше одного разу у квартал, то у такому разі доцільним є створення групи для їх проведення у складі 3-7 осіб. У протилежному разі слід скористатися сторонніми послугами, оскільки штатних працівників нічим буде завантажити 10 місяців у році.
Об'єктивність	Якщо дослідження торкаються якості функціонування самої організації та їх результати можуть зачепити інтереси співробітників, то як на ринку В2В, так і на ринку В2С рекомендується використовувати послуги зі сторони. У тому разі, коли досліджуються, наприклад, лише покупці, можна виконати дослідження власними силами.
Конфіденційність	За необхідності дотримання конфіденційності перевага віддається залученню до досліджень власних співробітників. Але такий варіант допустимий у разі опитування вузького кола експертів та клієнтів. При проведенні масових опитувань конфіденційність зберегти майже неможливо. У такому випадку допустимими є обидва варіанти. І орієнтуватися слід на рядок №1.

Підсумкове рішення про вибір виконавця приймається на основі порівняння експертних оцінок з урахуванням їх вагомості (блок 3, рис. 4.3).

Наприклад, рішення на користь самостійного виконання маркетингових досліджень буде прийнято у випадку, якщо:

$$\sum_{i=1}^n O_i^{нідр} B_i < \sum_{i=1}^n O_i^{власн.} B_i, \quad (4.2)$$

де i – кількість факторів, за якими виконується оцінка; $O_i^{нідр}$ – оцінка за i -м параметром на користь залучення підрядника; $O_i^{власн.}$ – оцінка за i -м параметром на користь виконання робіт власними силами; B_i – вагомість i -го параметру

Логічним продовженням маркетингових досліджень є генерація ідей інновацій (блок 7, рис. 4.3), розробка задуму нового товару та перевірка концепції (II та III етапи III). Проаналізувавши джерела ідей нового товару, наведені у [365, 368, 369], та враховуючи той факт, що нами розглядається розробка поліпшуючих інновацій, можна зробити висновок про ексклюзивність аналізованого підприємства як виконавця зазначених етапів робіт. Тобто на II та III етапах інноваційного циклу можливість залучення підрядника взагалі не розглядається. На користь даного твердження говорять наступні факти:

- підприємство має досвід виробництва та реалізації подібної продукції;
- фахівці підприємства регулярно підтримують контакт із «джерелами» інноваційних ідей: споживачі, торговельний персонал та дилери, сервісні служби, підприємства-партнери, винахідники і раціоналізатори підприємства та ін. Пропозиції щодо ідей охоплюють широке коло фахівців, що сприяє всебічному розгляду проблеми;

- можливість оперативної перевірки концепції товару через проведення опитувань споживачів із залученням фахівців наявної збутової мережі;

У результаті прийняття ідеї нового товару та перевірки концепції формулюється технічне завдання на розробку нового продукту (проведення НДДКР). Серед можливих альтернативних варіантів виконання робіт на даному етапі III нами запропоновано розглядати наступні: 1) НДДКР виконуються

підприємством самостійно; 2) замовляються підряднику; 3) купується ліцензія на виробництво.

На четвертому етапі ІЩ аналізується ефективність нового продукту (блок 9, рис. 4.3), розглядаються альтернативні варіанти, надані претендентами на виконання НДДКР. За результатами попередніх розрахунків потенційними виконавцями по кожному з варіантів має бути надана така інформація:

- строк та вартість виконання робіт;
- орієнтовна вартість готового виробу;
- основні техніко-економічні характеристики виробу;
- орієнтовна вартість запуску серійного виробництва.

Підприємство-замовник на основі наданої інформації аналізує економічну ефективність нового продукту та розробляє програму маркетингу. Перевіряються обмеження щодо можливості та доцільності реалізації та обирається найбільш прийнятний з економічної точки зору варіант. Сформулюємо обмеження та розглянемо порядок розрахунку показників.

1. Вартість розробки та запуску i -ї інновації у серійне виробництво BP_i (4.3) обмежується величиною гранично допустимих витрат на розробки BP_{max} , сума яких визначається за формулою 4.4.

$$BP_i < BP_{max i}, \quad (4.3)$$

$$BP_{max} = P_{план} - ВМД - BB_i^{прогн} - BBP_i^{прогн} > 0, \quad (4.4)$$

де $P_{план}$ – запланований результат реалізації інноваційного проекту; $ВМД$ – вартість попередньо проведених маркетингових досліджень; $BB_i^{прогн}$ – прогнозна величина витрат на виробництво продукту; $BBP_i^{прогн}$ – прогнозна вартість виведення нового товару на ринок.

Плановий результат реалізації інноваційного проекту нами запропоновано визначати на базі прогнозу потенційного попиту, тривалості життєвого циклу

інновації, середнього розміру прибутку у розрахунку на один виріб, а також вартості ліцензії, тобто коштів, що можуть бути виручені в результаті продажу ліцензії на виробництво після вичерпання виробом ринкового потенціалу базового підприємства. Таким чином, максимально допустима сума коштів, що можуть бути витрачені підприємством на інноваційну розробку дорівнює сумі прибутку від реалізації цієї інновації протягом усього життєвого циклу та виручки від продажу ліцензії:

$$P_{\text{план}} = \sum_{j=1}^k O_{pi} \cdot C_i \cdot (1+p)^{-k} + B_{\text{лиц}} \cdot (1+p)^{-k}, \quad (4.5)$$

де O_{pi} – прогнозований середньорічний обсяг реалізації інноваційного продукту для i -го варіанту, шт.;

C_i – відпускна ціна виробу за i -м варіантом у перший рік реалізації проекту, грн.;

p – норма дисконтування;

$k=T_{\text{жц}}$ – тривалість життєвого циклу інновації, років. Визначається на основі досвіду підприємства чи його конкурентів;

$B_{\text{лиц}}$ – вартість ліцензії на право виробництва, що може бути продана підприємством як під час випуску аналізованого продукту, так і після його завершення.

Нами розглянуто варіант продажу ліцензії після згортання комерційного виробництва. Передбачено продаж виняткової ліцензії, що передбачає припинення виробництва на базовому підприємстві. Для приведення до початкового моменту часу, величина максимально можливого результату від випуску інноваційного продукту дисконтується.

Альтернативні варіанти розробок природно передбачатимуть різну вартість виробу, що буде запропонований на ринку. Тому при проведенні маркетингових досліджень стосовно конкретного інноваційного продукту слід визначати потенційний попит принаймні для двох рівнів ціни, що дозволить розрахувати

коефіцієнт еластичності попиту. В такому випадку, у разі перевищення прогнозованої ціни майбутнього виробу над запланованою, буде розраховано нову величину O_{pi} за формулою 4.6.

Визначення обсягу реалізації при зміні ціни відносно базової на відому величину виконується за формулою:

$$O_{pi} = O_1 \cdot \left(1 + \frac{2}{\frac{C_i + C_1}{E \cdot (C_i - C_1)} - 1} \right), \quad (4.6)$$

де O_{pi} та C_i – відповідно річний обсяг реалізації та ціна продукту за варіантом.

Таким чином, для i -го варіанту інноваційної розробки буде розраховано максимально допустиму вартість НДДКР виходячи з прогнозованої ціни готового виробу.

Ринкова вартість патенту визначається згідно з [366]. Для розрахунку ринкової вартості патенту (нематеріального активу), що приносить стабільний прибуток, слід знайти добуток показника дохідності (як правило прибуток до оподаткування) та спеціального множника (мультиплікатора) M :

$$B_{лиц} = \Pi_{рiч} \cdot M, \quad (4.7)$$

де $\Pi_{рiч} = O_i \cdot P_i$ – річний прибуток від використання нематеріального активу; M – мультиплікатор. M розраховуємо за формулою (4.8):

$$M = 1 / r0, \quad (4.8)$$

де $r0$ – ставка капіталізації для стабільно працюючих підприємств галузі, виражена у частках. Для підприємств машинобудування приймається у межах від 0,2 до 0,25 (від 20% до 25%) [366].

Зазвичай ставка капіталізації обирається в межах від 20 до 50 відсотків, що відповідає значенням мультиплікатора $M=5$ та $M=2$ відповідно. Тобто без урахування дисконтування передбачається термін окупності інвестицій від 5 до 2 років.

2. Граничний термін виконання робіт $T_{розр}^{max}$ визначається фахівцями відділу маркетингу на основі проведених маркетингових досліджень та залежить від активності конкурентів та готовності споживачів до покупки товару.

$$T_{розр} \leq T_{розр}^{max}, \quad (4.9)$$

3. Достатність ресурсів для виконання робіт: інтелектуальні, людські, матеріально-технічні та ін. (у випадку виконання усіх робіт на базі підприємства). Достатність ресурсів визначається із застосуванням методів, що використовуються при управлінні проектами: [358, 359, 367, 371].

$$\sum R_i^{номп} \leq \sum R_i^{досм}, \quad (4.10)$$

де $\sum R_i^{номп}$ – сумарна ресурсна потреба за i -м варіантом; $\sum R_i^{досм}$ – сума доступних ресурсів за i -м варіантом.

Таким чином, для визначення допустимості виконання НДДКР за i -м варіантом слід перевірити одночасне задоволення обмежень (4.11).

$$\begin{cases} BP_i \leq BP_{max}; \\ T_{розр} \leq T_{розр}^{max} \\ \sum R_i^{номп} \leq \sum R_i^{досм}. \end{cases}, \quad (4.11)$$

Якщо жоден з варіантів розробки інноваційного продукту не задовольняє обмежень (4.11) (блок 11, рис. 4.3), то перевіряється потенціальна можливість пошуку додаткових ринків збуту інноваційного продукту (блок 12, рис. 4.3). У разі

ствердної відповіді проводяться додаткові маркетингові дослідження (повернення до блоку 1), у разі повного врахування усіх збутових можливостей з першого разу, додатково розглядається можливість перегляду задуму товару (повернення до блоку 8). Якщо перегляд задуму товару неможливий, то даний напрям розробок запропоновано закрити (блок 15, рис. 4.3).

У випадку задоволення обмежень (блок 11), залежно від кількості допустимих варіантів, виконується оцінка конкурентоздатності (блок 13 – якщо варіантів 2 та більше) та наступний перехід до розробки нового продукту, чи прямий перехід до розробки (якщо обмеження задовольняє лише один варіант).

Конкурентоздатність (K_i) інноваційного проекту за альтернативними варіантами (блок 13, рис. 4.3), розраховується з урахуванням витрат на НДДКР, строків їх виконання, ринкової вартості готового виробу як результату НДДКР, а також його техніко-економічних параметрів, якщо такі відрізняються. Це дозволяє виконати всебічний аналіз на основі об'єктивних даних. У результаті для кожного з варіантів розраховується інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності, що набуває значення від 0 до 1. При цьому найкращим вважається той варіант, для якого значення інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності є мінімальним. Точний перелік параметрів для порівняльної оцінки варіантів формується для кожної інновації окремо із залученням експертів.

Цільова функція при визначенні найкращого варіанту набуває вигляду:

$$K_i \rightarrow \min , \quad (4.12)$$

Виконавець робіт на етапі виконання НДДКР визначається проектом-переможцем. Завершальним етапом розробки інновації є розгортання комерційного виробництва (блок 23). Тут можливі два варіанти: розгортання комерційного виробництва на аналізованому підприємстві чи передача замовлення підряднику. Після завершення НДДКР та отримання проектної та технологічної документації на новий продукт перевіряється можливість запуску виробництва на базовому підприємстві (блок 20). За неможливості запуску виробництва виконується пошук

підрядників (блок 21, рис. 4.3). У разі прийняття рішення про запуск виробництва як на базовому підприємстві, так і з залученням підрядника слід перевірити умову дотримання бюджету інноваційного проекту (формула 4.13):

$$BB_i \leq P_{\text{план}} - \text{ВМД} - \text{ВВР}_i^{\text{прогн}} - \text{ВР}, \quad (4.13)$$

Серед варіантів залучення підрядника, що задовольняють вимогу нерівності 4.13, перевага надається тому, який передбачає максимальний дисконтований чистий грошовий потік, розрахований за методикою [361, 364].

У блоці 23, рис. 4.3 нами було об'єднано VI та VII етапи інноваційного циклу через те, що у значній кількості випадків пробний маркетинг не виконується, а підприємство відразу переходить до випуску нового продукту.

Підбиваючи підсумки вищезазначеного, відмітимо, що залежно від того, яка задача стоїть перед інноваційно активним підприємством – виконання повного циклу робіт, починаючи з проведення маркетингових досліджень та формулювання ідеї інновації і завершуючи виведенням її на ринок, чи лише розробка конструкторської та технологічної документації – раціональний вибір виконавця робіт на кожній стадії інноваційного циклу є дієвим інструментом скорочення часу виконання робіт та пов'язаних з цим витрат.

4.3 Особливості інноваційного управління науковим проектом

Наукові установи відіграють важливу роль у сучасному науковому, технологічному та економічному розвитку кожної країни. Вони досліджують діяльність окремих суб'єктів господарювання та визначають тенденції функціонування галузей і держави в цілому. Такі дослідження в основному реалізуються через застосування різних дослідницьких проектів. Сучасні дослідницькі проекти охоплюють широке коло питань у різних сферах (гуманітарні, технічні, соціальні, економічні, медичні тощо) та мають як теоретичний, так і

прикладний характер. Результати їхньої реалізації – це синтез існуючого досвіду та його застосування в інших сферах. Інноваційні дослідницькі проекти стосуються розроблення сучасних теоретичних і практичних положень.

Планування та реалізація проекту вимагають розроблення та визначення ключових аспектів їхнього процесу управління. Процес управління проектом вимагає специфікації та опису основних структурних елементів, відповідного розподілу ролей та обов'язків між ними. Іншим аспектом управління проектами є розроблення стратегій реалізації проекту. Упродовж останніх років частка інноваційних наукових проектів зростає. Але теоретична основа управління проектами не може йти в ногу із таким активним розвитком. Тому неминучим фактом є необхідність адаптації існуючих положень керування проектами до аспектів інноваційних наукових проекту. Все це визначає актуальність обраного предмету дослідження.

Термін «проект» походить від латинського слова «projectus» (який складався з слів «pro» (вперед) і «jacere» (кинути)) і означає «кинути або кинути вперед». Взагалі, проект є точно визначеною частиною дослідження (словник Вебстера [389]). У свою чергу, багато вчених та наукових установ надають власне визначення «проекту» (Багулей П. [376], Бюро індійських стандартів [383]; Гаупін Г., Нопфел Х., Моріс Е., Моцель Е. і Панненбекер О [379]; Менінг С. [382]; Райзберг Б. і Лозовський Л. [372]). Довідник з управління проектами (3 та 5 видання) [373, 374] визначає проект як «тимчасове завдання, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату». З іншого боку, Асоціація з управління проектами [390] дає таке визначення поняття: «Проект є унікальним, тимчасовим заходом, зробленим для досягнення запланованих цілей, які можна визначити з точки зору результатів, доходів або переваг». Британський інститут стандартів [380, с. 3] розуміє проект як сукупність заходів: «проект є унікальним комплексом процесів, що складається з узгоджених та контрольованих заходів із початковими та кінцевими датами, здійсненими для досягнення цілей проекту». Згідно Уорд Дж.Л. [388, с. 163] проект визначається як тимчасове підприємство, яке створює

унікальний продукт або послугу з визначеним початковим і кінцевим пунктами та конкретними цілями, які за досягненням означають завершення.

Велика кількість робіт присвячена методичним аспектам управління проектами. Наприклад, Чжу Дж. та Мостафаві А. [391] забезпечують дослідження розмірів складності проекту (тобто детальної та динамічної складності) та трьох вимірів нестабільних властивостей проекту (тобто абсорбційних, адаптивних та відновлювальних потужностей). У цьому контексті робота Рассела Дж.С., Ясельскіса Е.Ю. і Лоуренса С.П. [384] також викликає великий інтерес. Вони подають оцінку ефективності проекту як безперервний процес для розуміння та прогнозування результатів виконання проекту на основі різних змінних у проектах.

Практичні аспекти впровадження проекту наведено в [373, 374, 387]. Таким чином, основні моменти: життєвий цикл проекту; засновники проекту та відносини в команді; час, вартість та управління ризиками; планування та моніторинг бюджету; моніторинг та оцінка результатів проекту тощо.

Аналіз існуючих робіт дозволяє адаптувати наведені вище теоретичні та методичні підходи до потреб управління інноваційними науковими проектами.

Основна мета цього дослідження – описати такі стратегії управління інноваційними науковими проектами, як проштовхування та протягування, сформувані структурно-логічну схему управління проектами з уточненням основних інформаційних потоків та вказати основні структурні елементи інноваційних наукових проектів.

Сприяння інноваційним науковим проектам може бути забезпечене стратегіями протягування або проштовхування. За словами Колодовського А. [381] стратегії протягування і проштовхування описують дві різні точки зору на стратегічному рівні. Коротше кажучи, у рамках стратегії протягування заявляється, що визнання попиту є більш важливим фактором успішного інноваційного процесу, ніж визнання технічного потенціалу. З іншого боку, стратегія проштовхування стверджує, що відкриття нових можливостей часто призводить до більш радикальних інновацій. Іншими словами, якщо проект починається із зазначення проблеми, а потім з'являється рішення, це стратегія протягування. Якщо проект

починається з рішення (технології), а потім визначається проблема, яку вона може вирішити, це стратегія проштовхування. Стратегія протягування починається з ініціативи спонсора, щоб видати щось (індивідуальні дослідження або групові дослідження) у конкретній тематичній секції (як правило, вирішуючи глобальні виклики). Ініціатива з фінансування спонсора стає доступною у формі викликів. Якщо дослідницька група бажає відповісти на виклик, вона повинна подати пропозицію відповідно до умов прийнятності та критеріїв прийнятності до кінцевого терміну. Після того, як пропозиція пройде етап оцінювання, команда проекту починає процес управління проектом. Стратегія проштовхування передбачає першочерговість ініціативи дослідницької групи. Дослідницька команда має ідею або технологію, яка потребує фінансування. Якщо спонсор хоче фінансувати, необхідно вказати умови прийнятності та критерії відповідності. Якщо дослідницька група бажає співпрацювати з спонсором, вона повинна представити проект відповідно до умов та критеріїв прийнятності до кінцевого терміну. Коли всі формальності вирішені, команда проекту розпочинає процес управління проектом. У загальному вигляді логічні схеми стратегій протягування і проштовхування подані на рисунку 4.4.

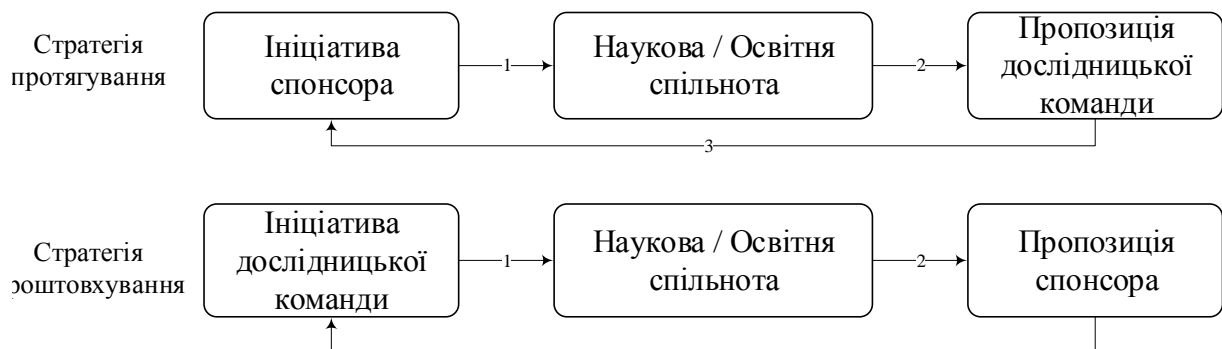


Рисунок 4.4 – Стратегії протягування і проштовхування управління інноваційними науковими проектами (розробка авторів)

Будь-який процес передбачає наявність певного списку послідовних етапів його реалізації. Інноваційні наукові проекти не є винятком. Розробники проектів також розділяють проекти на етапи, щоб забезпечити кращий контроль управління

та відповідні інформаційні потоки між командою проекту. Часто говорять, що більшість авторів пропонують схожий набір етапів, але все ж деякі відмінності можна знайти.

Купер Р.Г. [378] пропонує використовувати «stage-and-gate» процес і стверджує, що типовий процес розвитку технології складається з трьох етапів і чотирьох меж: межа 1 – відслідковування ідеї; етап 1 – визначення проекту; межа 2 – рішення: перехід до технічної оцінки; етап 2 – технічна оцінка; межа 3 – рішення: перехід до детального технічного дослідження; етап 3 – детальне дослідження; межа 4 – межа практичного застосування.

Управління з питань енергоефективності та відновлюваної енергетики [387] розробило технологію «Stage-Gate» з гнучкістю для розміщення різних типів дослідницьких проектів. Цей багатоступеневий підхід до управління ухвалю рішення про фінансування на основі встановлених критеріїв оцінки. Модель «Stage-Gate» складається з п'яти етапів та чотирьох меж: етап 1 – попередній аналіз; межа 1 – вибір проекту; етап 2 – визначення концепції; межа 2 – затвердження дослідження; етап 3 – розроблення концепції; межа 3 – аргументація технічної можливості; 4 етап – розроблення технології та її перевірка; межа 4 – аргументація комерційної доцільності; 5 етап - поширення інформації та комерціалізація.

Шиндльхольцер Б., Іберникель Ф. і Бренер В. [385] вважають, що проектний процес складається з трьох основних етапів: підготовка, проектування та специфікація, а також з підетапів для цих трьох основних етапів. На етапі підготовки проводяться такі заходи: створення середовища (визначення ролей учасників проекту, визначення проблеми, визначення плану проекту, розподіл ресурсів, управління зацікавленими сторонами) та підготовка команди (відбір команди, створення команди, навчання проектної команди, графік проекту з командою дизайнерів, організація стартового заходу). На етапі проектування відбувається розроблення прототипу. Його підетапи ведуться безперервно, вони починаються з розроблення критичного функціонального прототипу, а далі один за одним з'являються прототип «темна конячка», інтегрований прототип, функціональний прототип, прототип «X-Is Finished» і остаточний прототип. Як

кінцевий пункт процесу проектування виконується фаза специфікації з такими видами діяльності: документація, специфікація (документація результатів, документація процесу, специфікація прототипу) та передача (огляд документації, розрахунок бізнес-виду, аналіз команди).

З іншого боку, автори Довідника з управління проектами (3-є видання) [373] пропонують аналізувати етапи проекту у формі життєвого циклу. Життєвий цикл проекту визначає етапи, які пов'язують початок проекту з його кінцем. Фазовий перехід проекту означає наявність певних контрольних точок (результатів), тобто деяких форм технічного перекладу, звіту та передачі послуг. Продукти, отримані з однієї фази, зазвичай перевіряються на критерій повноти та точності. Наступний етап не починається без позитивної оцінки попередньої фази.

Тут слід зазначити, що етапи життєвого циклу проекту не співпадають з групами процесу управління проектами. Групи процесів управління проектом представлені як набори елементів із чітко визначеними інтерфейсами, ролями, залежностями та інформаційними потоками. Є п'ять груп процесів управління проектами, які мають чіткі залежності та виконуються в тій же послідовності для кожного проекту [373, с. 39-42]:

1) ініціювання групи процесів. Він визначає та уповноважує загальний проект або етап проекту;

2) планування групи процесу. Він визначає та удосконалює проектні або фазові цілі. Вона планує курс дій, необхідних для досягнення цілей та масштабів, які було здійснено проектом для вирішення;

3) виконання групи процесів. Він об'єднує ресурси (люди, матеріали, інформація тощо) для виконання плану управління проектом;

4) моніторинг та контроль процесу групи. Він забезпечує регулярне оцінювання та моніторинг для виявлення відмінностей від плану управління проектом. На основі результатів вимірювань та моніторингу можуть бути внесені виправлення (якщо це необхідно для досягнення цілей проекту);

5) закриття групи процесів.

Це формалізує прийняття продукту, послуги або результату. Це приносить загальний проект або етап проекту до упорядкованого кінця.

Алан Б. [375, с. 333] пише, що всі проекти передбачають циклічний процес:

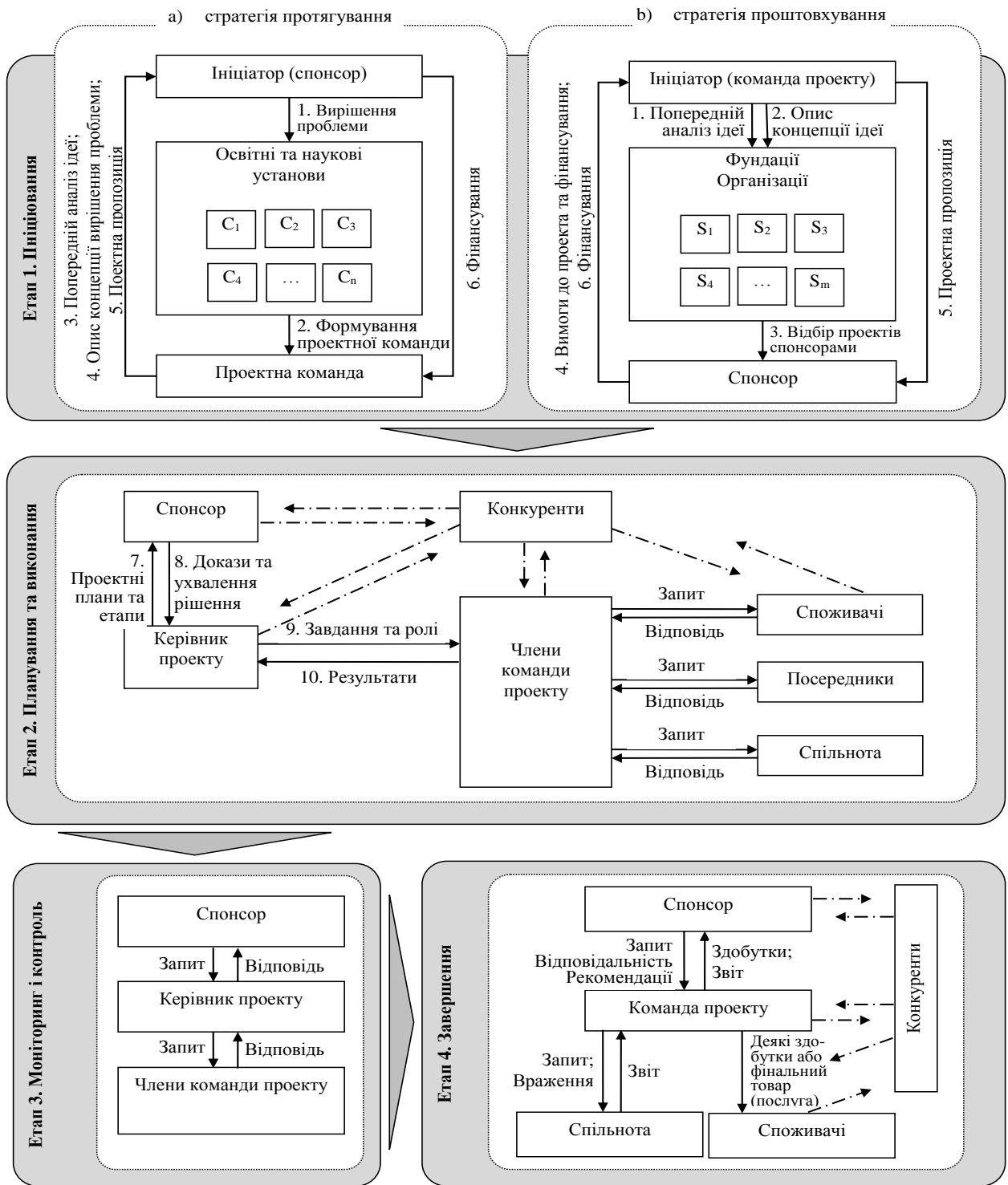
- 1) визначення проекту;
- 2) основне планування проекту;
- 3) планування розкладу;
- 4) укомплектування проекту;
- 5) вартість проекту;
- 6) розробка комунікаційної стратегії;
- 7) управління проектами та звітність;
- 8) реалізація;
- 9) управління змінами;
- 10) завершення проекту.

Дослідження публікацій з цього питання дозволяє формувати поетапний процес управління інноваційними науковими проектами: 1) ініціювання, 2) планування та виконання; 3) моніторинг та контроль; 4) завершення.

Слід зазначити, що процес управління інформацією в рамках інноваційних наукових проектів повинен враховувати характеристики інформаційних потоків (особливо його напрями та особливості), що виникають між структурними елементами. Основними структурними елементами інноваційних наукових проектів є: проектна група (менеджер, члени), донори (спонсори, кредитор), зацікавлені сторони, конкуренти, посередники, постачальники, спільнота (зовнішнє середовище, громадськість) та клієнти. Ми вважаємо за доцільне розглянути інформаційні потоки більш детально (рис. 4.5).

Опис ролей, виконаних основними структурними елементами інноваційних наукових проектів, наведено в таблиці 4.7 (розроблена на основі робіт Брендона Д. [377], Шиндльхольцера Б., Іберникеля Ф. і Бренера В. [385]).

За результатами дослідження були внесені такі авторські пропозиції:



Позначення:
 С – конкурент, $i = 1, 2, \dots, n$ ————— - Інформаційні потоки
 S – спонсор, $j = 1, 2, \dots, m$ - - - - - - - Опосередкований вплив

Рисунок 4.5 – Структурно-логічна схема процесу управління проектами із зазначенням основних інформаційних потоків (розробка авторів)

Таблиця 4.7 – Основні структурні елементи інноваційних наукових проектів

Учасники	Сутність	Роль (функції та обов'язки)	Приклади
1	2	3	4
1. Ініціатор	Людина, група людей або організація, яка визначає природу та масштаб проекту	Ідея створення; Попередній аналіз (аналіз бізнес-середовища, фінансовий аналіз, аналіз зацікавлених сторін) Опис майбутніх переваг	Кожен ключовий учасник проекту (зацікавлені сторони, спонсори, члени команди та інше)
2. Зацікавлені сторони	Людина, група людей або організація, внутрішня або зовнішня для команди проекту, яка впливає або може впливати на результати проекту	Керування та моніторинг процесу запуску та виконання проекту	Команда проекту, спонсори, замовники, державні організації
3. Команда проекту: 3.1. Менеджер проектів (лідер)	Особа, відповідальна за те, щоб команда проекту завершила проект	Розробка плану проекту з командою; Управління завданнями проекту; Забезпечення прийняття та затвердження результатів з боку спонсора проекту та зацікавлених сторін; Спілкування з учасниками проекту; Управління ризиками; Упевненість, що проект вкладеється в бюджет, виконується за розкладом та в межах цілі	Лідер членів команди, який має досвід дослідницьких проектів та здатність впливати на інших членів
3.2. Члени команди проекту	Люди з різними навичками, особистостями та досвідом, які підходять для запуску та реалізації проекту	Виконання завдань та виробництво; Результати відповідно до плану проекту і під керівництвом менеджера проекту	Представники різних наукових та практичних напрямків
4. Спонсори (донори, кредитори)	Людина, група людей або організація, яка надає можливості для фінансування проекту	Забезпечення цілей та завдань проекту; Прийняття рішень для проекту; Участь в ініціації проекту та / або ведення проекту; Участь у плануванні проекту; Розробка плану ініціації проекту; Надання підтримки менеджеру проекту; Моніторинг та контроль	Фонди, грантоотримувальна організація, державна організація, бізнес-структури, банки, інвестиційні фонди тощо

Продовження таблиці 4.7

1	2	3	4
5. Споживачі	Особа, група людей або організація, яка виступає як фактичний або потенційний споживач (користувач) кінцевого продукту або послуги проекту	Виявлення необхідності; Формування попиту; Визначення вимог до кінцевого продукту (послуги) проекту	Державні організації, громадські організації, бізнес-структури, навчальні та наукові установи тощо
6. Спільнота (зовнішнє середовище, громадські організації)	Контактна аудиторія, яка взаємодіє та впливає на процес запуску та реалізації проекту	Надання команді проекту експертних знань та відгуків	Місцеві жителі, державні організації, неурядові організації, засоби масової інформації тощо
7. Конкуренти	Особа, група людей або організація, яка намагається досягти таких цілей, як команда проекту	Стимулювання команди проекту для ефективного виконання своїх обов'язків; Формування конкуренції	Освітні та наукові установи, венчурні підприємства
8. Посередники	Особа, група людей або організація, яка пропонує посередницькі послуги	Надання додаткових послуг, які не можуть бути здійснені командою проекту	Страхові, фінансові, логістичні, консалтингові, державні, юридичні організації, постачальники тощо.

1. Автори проаналізували підходи до стратегічного управління проектами. Як результат, були вибрані стратегії прощтовхування та протягування. Ці стратегії описують дві різні точки зору на управлінському рівні. На основі цього аналізу розроблені логічні схеми стратегій прощтовхування та протягування в інноваційних наукових проектах. Якщо інноваційний науковий проект розпочинається з ініціативи спонсора про те, щоб щось профінансувати, то це стратегія протягнення. З іншого боку, стратегія прощтовхування починається з рішення (технології) та визначення проблеми.

2. Автори розробили структурно-логічну схему процесу управління проектами з указівкою основних інформаційних потоків, що базуються на виділених стратегіях та формування етапів процесу управління інноваційними науковими проектами. Визначено місце та роль основних структурних елементів інноваційних наукових проектів (команди проекту (менеджер, члени), донорів (спонсорів, кредиторів), зацікавлених сторін, конкурентів, посередників, постачальників, спільноти

(зовнішнього середовища, громадськості) та споживачів) у цій схемі. Також було вказано основну інформацію та непрямі потоки, що виникають між структурними елементами.

3. У дослідженні викладена сутність, ролі, функції та обов'язки основних структурних елементів інноваційних наукових проектів. Наведено приклади того, які елементи можуть виконувати певну роль у процесі управління проектом.

Дослідження були зосереджені насамперед на теоретичній перспективі. Потенціал для майбутніх досліджень у цьому контексті є розробкою практичних пропозицій. Подальша можливість полягає в аналізі досвіду впровадження інноваційних наукових проектів, розподілі факторів успіху та відмов, а також формуванню заходів з зменшення ризику.

5 ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ І МЕТОДІВ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1 Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України

Практика свідчить, що в сучасних умовах інноваційна діяльність стає одним з головних факторів розвитку підприємств та установ. Перманентні зміни умов зовнішнього макро- і мікросередовища підвищують ступінь невизначеності бізнесу і потребують від нього адаптаційних дій мета яких – забезпечення відповідності внутрішніх можливостей розвитку (потенціалу організації) зовнішнім. Природним шляхом забезпечення такої відповідності є інноваційна діяльність. Проте вона пов'язана з високим ступенем ризику, який стримує інноваційну активність організацій. Однак ті підприємства, що не створюють і не впроваджують інновації, ризикують ще більше. Нездатність вести інноваційну діяльність приводить до неможливості адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища з усіма наслідками, які витікають з цього. На світовий ринок щорічно виводиться близько 100 тис. найменувань нових продуктів, з яких лише 2% є справжніми інноваціями, однак комерційного успіху досягають не більше ніж 25% [402].

Згідно з результатами досліджень Р.Г. Купера [16], близько 75% ідей нових товарів генерується на основі аналізу потреб ринку, при цьому 75% їх ринкових невдач пояснюються, у більшості, дією ринкових факторів.

Відповідно, служба маркетингу повинна займатися аналізом ринкових загроз і можливостей інноваційного розвитку, вибором їх оптимальних варіантів, які відповідають потенціалу конкретного підприємства і зовнішнім умовам, визначенням цільових ринків (їх сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів або формування нового цільового ринку. Тобто, інноваційна діяльність потребує взаємоузгодженого виконання робіт зі створення і виготовлення інновацій, а також їх маркетингового супроводу [416].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингового забезпечення інноваційної діяльності досліджувалася багатьма зарубіжними і

вітчизняними науковцями. Зasadничі аспекти маркетингу інновацій викладено в працях Ф. Котлера [405], Д. Крвенса [406]. Серед фахівців, які в своїх працях виділяють маркетинг як один з найважливіших факторів успіху інноваційної діяльності, слід зазначити таких як: Л.В. Балабанова [392], И. Березин [393], Н.В. Білоцерківська [395], Г.Я. Гольдштейн [396], М.М. Єрмошенко [398], Н.С. Ілляшенко [399], С.М. Ілляшенко [400, 401, 410], Б. Кисельов [402], Н.Ю. Коніна [403], О.П. Костіна [404], М.Я. Матвіїв [408], Я.С. Матковська [409], Л.Н. Оголева [411], А.Ф. Павленко [412], М. Портер [413] та ін. Ними глибоко опрацьовані методологічні та теоретико-методичні засади маркетингу інновацій та інноваційного маркетингу. Проте прикладні аспекти застосування методів та інструментів маркетингу інновацій, а також інноваційних інструментів маркетингу в інноваційній діяльності вітчизняних товаровиробників залишилися недостатньо дослідженими.

Мета роботи – виконати аналіз ролі і місця маркетингових інновацій у інноваційній діяльності вітчизняних підприємств та установ, окреслити коло інструментів і методів маркетингу які вони застосовують.

Результати дослідження. Стан інноваційної діяльності в Україні більшістю експертів-науковців визначається як кризовий і такий, що не відповідає сучасному її рівню в країнах, що стали на шлях інноваційного розвитку. Особливе занепокоєння викликають низькі показники, що характеризують інноваційну діяльність у промисловості, стан якої безпосередньо впливає на темпи розвитку практично усіх галузей економіки.

За наявними даними [394] упродовж 2012-2014 рр. частка промислових підприємств України, які займались інноваційною діяльністю, становила 14,6%, у т.ч.: здійснювали технологічні інновації – 9,5% (5,2% – продуктові та 7,2% – процесні), не технологічні – 8,6% (4,7% – організаційні та 6,4% – маркетингові). У 2015 р. згідно [397] частка підприємств-інноваторів становила 17,3%. Проте там же зазначено, що у зв'язку зі змінами в організації та проведенні державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності промислових підприємств безпосереднє порівняння даних за 2015 р. з аналогічними даними попередніх років є некоректним.

У будь-якому випадку кількість підприємств, які не займаються інноваційною діяльністю, значно перевищує кількість підприємств-інноваторів, а це свідчить про поглиблення розриву з країнами лідерами інноваційного зростання.

У табл. 5.1 зазначено основні фактори які суттєво впливали на рішення підприємств розробляти і реалізовувати інноваційні проекти або стримували здійснення інноваційної діяльності упродовж 2012-2014 рр.

Таблиця 5.1. Основні фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності промислових підприємств ([394], адаптовано)

Фактори	Частка, %
Немає вагомих причин здійснювати інновації	82,2
– у тому числі через:	
– низький попит на інновації на ринку	6,0
– попередні інновації	3,9
– низьку конкурентоспроможність підприємства на ринку	3,0
– відсутність хороших ідей або можливостей для інновацій	7,4
Можливому впровадженню інновацій перешкоджають вагомні чинники	17,8
у тому числі:	
– відсутність коштів у підприємства	11,4
– відсутність кредитів або прямих інвестицій	6,1
– відсутність кваліфікованих працівників на підприємстві	1,7
– труднощі в отриманні державної допомоги або субсидій для інновацій	5,8
– відсутність партнерів по співпраці	1,9
– невизначений попит на інноваційні ідеї	2,1
– занадто велика конкуренція на ринку	4,3

З табл. 5.1 слідує, що найвагомим фактором, який перешкоджає підприємствам здійснювати інноваційну діяльність є те, що вони не відчують необхідності в ній. Проте, як зазначено у вступі, саме інновації і інноваційна діяльність є ефективним засобом забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємств на ринку, який дозволяє адаптуватися до перманентних змін умов зовнішнього макро- і мікросередовища, а в ідеалі – програмувати ці зміни. У цій ситуації маркетинг інновацій надає можливість ідентифікувати ринкові можливості і загрози і у співставленні з сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства визначити напрямки інноваційної діяльності, які дозволять реалізувати сприятливі можливості і уникнути чи протидіяти несприятливим. А

маркетингові інновації (нові інструменти і методи маркетингу) дозволять просувати інновації на ринку і задовольняти запити споживачів кращим ніж конкуренти способом. Згідно [399], маркетинг інновацій і маркетингові інновації слід розглядати у сукупності як інноваційний маркетинг, що передбачає виявлення нових потреб і запитів споживачів (чи формування їх - для радикальних інновацій) та застосування інноваційних маркетингових інструментів їх задоволення.

Діяльність інноваційного маркетингу поширюється не тільки на просування на ринок нових продуктів (виробів чи послуг), але і на просування на ринок нових технологій (продаж ліцензій на винаходи та ноу-хау, закладені в новий продукт або в технологічний процес, а також в обладнання для його виготовлення). Як зазначено в [392, с. 109], нові технології (окрім ліцензій) можуть продаватися в формі: командирів на платній основі працівників носіїв відповідного ноу-хау; виконання замовлень на підрядні наукові розробки (дослідно-конструкторські і проектно-технологічні); надання інжиніринго-консультаційних послуг; продажу освітніх послуг, що мають на меті навчання персоналу замовника знанням і навичкам, які втілюються в нові технології тощо. На основі аналізу ринку і ринкових можливостей інноваційного розвитку (методичні засади аналізу, з урахуванням факторів неповної визначеності і ризику викладено у [401]) розробляють маркетингову стратегію створення і просування (впровадження) інновацій на ринок, сутність якої полягає в забезпеченні відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім умовам як на даний момент, так і на перспективу. Важливу роль у цій стратегії відіграють нові методи і інструменти маркетингу, які підвищують шанси на сприйняття нової продукції споживачами, забезпечують можливості реалізації наявних конкурентних переваг і перемоги в конкурентній боротьбі.

Діяльність зі створення і впровадження маркетингових інновацій впливає на продуктивність підприємства, його можливості виходу на нові національні і зарубіжні ринки (їх сегменти або ніші) [414, 415]. У цьому аспекті важливим є аналіз діяльності вітчизняних промислових підприємства з впровадження маркетингових інновацій.

На рис. 5.1 подано дані, що характеризують впровадження підприємствами України організаційних і маркетингових інновацій.

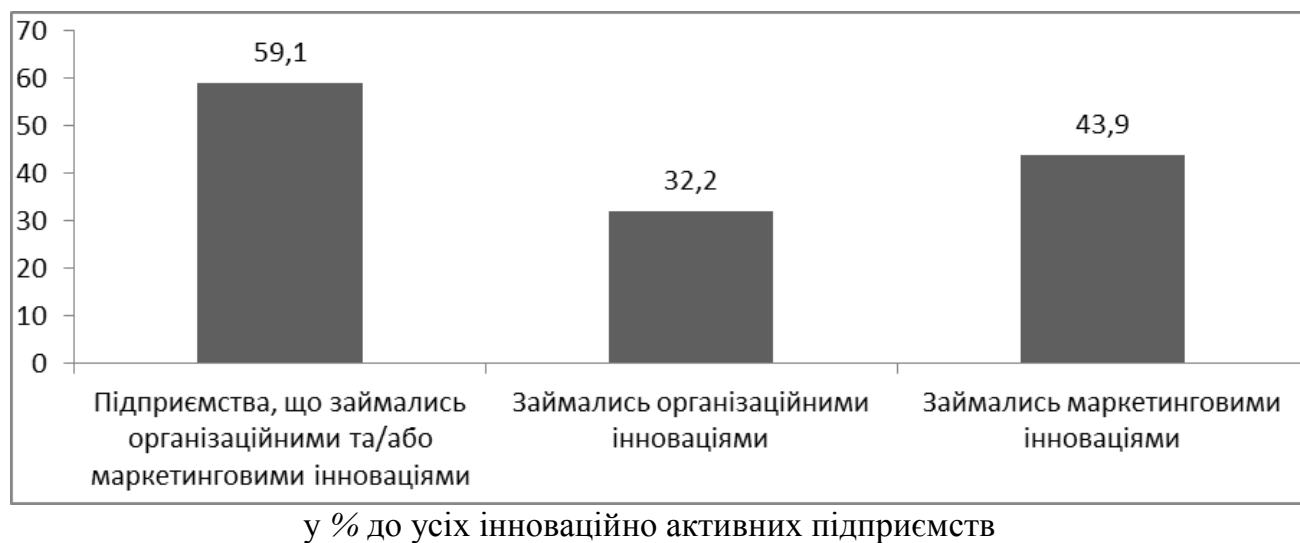


Рисунок 5.1 - Частки підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2012-2014 рр.[395]

Зважаючи на різноманіття інноваційної продукції, для її просування на ринок кожне підприємство розробляє свою маркетингову стратегію інноваційного розвитку. Як зазначає Д. Кревенс, кожен товар потребує своєї програми маркетингових заходів, яка відображає специфіку товару [406]. Маркетологи, що її розробляють, повинні мати комплекс знань і умінь у галузі створення цінності для покупців за рахунок надання їм нових продуктів (виробів та послуг) вищої ніж у традиційних продуктів якості, розроблення (використання) новітніх інструментів і методів просування і збуту продукції, комерціалізації інновацій, тощо. Вони повинні вміти будувати і підтримувати довгострокові взаємовигідні відносини зі споживачами.

На думку Я. Матковської, поява маркетингу інновацій обумовлена, по-перше – об'єктивними, не залежними від маркетингової діяльності обставинами (глобальні умови розвитку конкуренції на світових ринках, перспективні обставини переходу до інноваційних технологій, ринкові обставини, що вимагають розвитку

інноваційної діяльності тощо), по-друге – власне маркетинговими обставинами, які «визначаються необхідністю як розвитку маркетингу в цілому, так і формування специфічних маркетингових підходів» [409]. Його особливості обумовлені двома факторами: наявністю нових продуктів; наявністю нових операцій (технологій), що виставляються на продаж.

Використання тієї чи іншої маркетингової стратегії інноваційного розвитку залежить також від особливостей інноваційної продукції, ступеня насичення ринку її аналогами (якщо вони є), можливістю постійно оновлювати асортимент продукції, що випускається, відповідно до змін умов зовнішнього мікро- і макросередовища. При цьому необхідно враховувати, що в умовах прискорення темпів НТП та жорсткої конкуренції нові технології ведуть до скорочення життєвого циклу продуктів і термінів їх комерціалізації. Це обумовлює прогнозування тривалості інноваційного і життєвого циклу (їх етапів) нового продукту, розроблення на цій основі планів створення і виведення на ринок його модифікацій, або принципово нових продуктів, що задовольняють існуючі потреби новим способом (мобільні телекомунікаційні пристрої, що замінюють традиційні засоби комунікації), або формують нові потреби (3D-принтери, що надають принципову можливість «друкувати» людські органи із її стовбурових клітин) [400].

Тобто тип стратегії інноваційного розвитку обирають спираючись на знання про етапи інноваційного та життєвого циклу нової продукції (у масштабах галузі, оскільки продукція для аналізованого підприємства може бути новою, проте для галузі - відомою). Схема вибору подана у табл. 5.2.

Відносно інноваційної діяльності підприємств України, то у [394] зазначено, що майже 75% організацій які використовують в своїй діяльності технологічні інновації, інвестували кошти в нові машини, обладнання та програмне забезпечення для розроблення нових або удосконалення вже існуючих виробів та послуг. При цьому близько 25% з них направили свої зусилля на впровадження нових продуктів, або кардинальне оновлення традиційних продуктів та процесів. Згідно з наявними даними кожне п'яте підприємство проводило навчання та підготовку персоналу для поліпшення традиційних продуктів і процесів, або розроблення і впровадження

нових. На рис. 5.1 подано дані, що характеризують особливості інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, які впроваджували технологічні інновації.

Таблиця 5.2. Схема вибору стратегій інноваційного розвитку підприємства ([400] адаптовано)

Тип стратегії	Етапи інноваційного циклу						Етапи життєвого циклу			
	Генерування ідеї і розроблення концепції товару	Бізнес-аналіз	Розроблення товару	Ринкові випробування	Виведення на ринок	Зростання обсягів збуту	Зрілість	Виведення з ринку		
Ліцензування										
Імітаційна										
Ліцензування										
Імітаційна										
Нішера										
Традиційна, Захисна										
Нішера										
Імітаційна										
Наступальна										
Захисна										

У 2014 р. близько 80% від загального обсягу інноваційних витрат організацій скеровувалося на купівлю машин, обладнання та програмного забезпечення і лише біля 9% – на виконання внутрішніх НДР, по 4% – на придбання зовнішніх знань і зовнішніх НДР [394]. Управління цим процесом (придбанням і використанням нових знань) є завданням маркетингу знань, який дозволяє визначити перспективні напрями продукування (придбання) нових знань, а також напрями їх ефективного використання (комерціалізації) [400].

У 2015 р. фінансування інноваційної діяльності в основному здійснювалося за рахунок власних коштів (близько 97,2% загального обсягу фінансування, у 2014 р. – близько 90%), частка інших джерел є вкрай незначною: іноземних інвесторів – 0,4%; бюджетних коштів – менше 0,4%; інших джерел – близько 2% [397].

Важливим аспектом інноваційного маркетингу є пошук партнерів для інноваційної діяльності (постачальників, посередників, споживачів, кредитно-

фінансових установ тощо). Їх зацікавленість у інноваціях, які підприємство може створити, істотно підвищує його шанси на комерційний успіх. З цих позицій важливим завданням маркетингу є виявлення (формування) інтересів можливих економічних контрагентів (суб'єктів інноваційного процесу) і їх урахування як у характеристиках створюваної продукції, так і методах її просування і збуту.

Узагальнення викладеного свідчить, що інноваційна діяльність підприємств потребує відповідного маркетингового супроводу. За допомогою інструментів маркетингу визначають перспективні напрями приведення потенціалу підприємства у відповідність до умов зовнішнього середовища, які постійно змінюються (стратегічний аспект маркетингу інновацій). Тобто напрями створення і впровадження інновацій (нових продуктів, технологій їх виготовлення, методів управління тощо) які дозволяють адаптувати діяльність підприємства до змін умова зовнішнього макро- і мікросередовища.

Аналіз наявних статистичних даних щодо застосування методів і інструментів маркетингу на інноваційних підприємствах показав, що маркетинг відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності їх інноваційної діяльності. Проте масштаби його застосування є недостатніми. Так лише 43,9% інноваційно активних підприємств впроваджували маркетингові інновації, хоча (як свідчать результати проведеного аналізу) інструменти і методи маркетингу інновацій і маркетингу знань застосовували практично всі підприємства, що впроваджували технологічні інновації. Зважаючи, що частка інноваційно активних становить 17,3% від загальної кількості підприємств можна зробити висновок про недостатню увагу їх керівників до маркетингових інновацій. А це не дає змоги своєчасно зреагувати на зміни умов ринкового середовища, виявити і проаналізувати ринкові можливості і загрози і знайти шляхи виживання і розвитку в нових умовах. Тобто, окреслити напрями інноваційної діяльності які дозволять визначити і посилити порівняльні конкурентні переваги вітчизняних підприємств на національному і міжнародних ринках, забезпечити умови їх інноваційного зростання. Відповідно, необхідним є посилення уваги до використання інструментів маркетингу вітчизняними товаровиробниками.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на наукове обґрунтування раціональних шляхів застосування інструментів маркетингу інновацій для підвищення ефективності інноваційної діяльності вітчизняних товаровиробників.

5.2 Обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень на основі діагностики проблемних зон господарювання

Сучасні реалії середовища господарювання зумовлюють необхідність постійної адаптації підприємств до змінних умов господарювання та вимагають від них впровадження інноваційних рішень різного рівня та сфер імплементації. Своєчасність та ефективність таких рішень визначається існуючою на підприємстві системою управлінських заходів, яка повинна базуватися на результатах комплексної діагностики стану середовища господарювання та виявленні його проблемних зон. Також слід зазначити, що у процесі обґрунтування інноваційних рішень значущості набувають маркетингові аспекти.

З погляду на це вважаємо за доцільне розробити комплексну методіку розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на основі діагностики проблемних зон господарювання підприємства.

Автором виконано комплекс досліджень [422-425; 447], за результатами яких розроблено узагальнений підхід до управління процесом розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах (далі – **РПРМІР**), який передбачає проходження певних етапів і отримання формалізованих результатів (табл. 5.3). Також слід зазначити, що кожен етап процесу РПРМІР має свої інформаційні потреби. З погляду на це автором досліджено характер інформації, що постачається маркетинговою інформаційною системою.

Імовірними перешкодами інформаційного забезпечення процесу РПРМІР можуть бути такі: 1) поява великих масивів інформації, які не завжди можливо вчасно обробити та інтерпретувати; 2) обмеженість доступу до певних типів

інформації; 3) несвоєчасне надання інформації; 4) невірна розстановка акцентів та пріоритетів майбутньої діяльності підприємства; 5) зміна ситуації на ринку і, як результат, зміна пріоритетних напрямків розвитку; 6) невірна інтерпретація отриманих даних; 7) похибки та неточності прогнозів; 8) спотворення та несистематичність даних; 8) низька кваліфікація персоналу, що задіяна у процесі інформаційного забезпечення.

Відповідно до запропонованих у таблиці 5.3 етапів розглянемо ключові процедури та методичні заходи, що виконуються у процесі РПРМІР.

Таблиця 5.3 – Послідовність та характеристика етапів процесу РПРМІР

Стадія процесу РПРМІР	Етап процесу РПРМІР	Завдання етапу	Характер необхідної інформації	Результат
1	2	3	4	5
Проблемна стадія	1. Діагностування проблеми	Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання підприємства; Встановлення розбіжності між бажаним та реальним станом підприємства	Інформація про середовище господарювання підприємства, місце підприємства на ньому, тенденції зміни поточного стану тощо	Причинно-наслідкова карта проблем господарювання
	2. Дослідження сутності проблеми	Аналіз проблемної ситуації та опис проблеми; Визначення причин виникнення проблеми та наслідків для підприємства		
Винахідницька стадія	3. Розроблення альтернатив рішення	Формування набору можливих альтернатив МІР на основі використання минулого досвіду, новітніх досягнень науки й техніки, внутрішньої звітності, аналітичних матеріалів тощо	Інформація про можливі напрямки розвитку підприємства; Інформація про схожі управлінські ситуації у минулому	Маркетингове інноваційне рішення
	4. Упорядкування розроблених альтернатив МІР	Остаточне узгодження проєктів альтернатив МІР із ресурсними, та виробничими можливостями підприємства; Опрацювання стратегії реалізації МІР; Прогнозування наслідків кожної альтернативи рішення	Інформація про матеріальні та виробничі можливості і обмеження підприємства, правові можливості і обмеження, наявні та потенційні партнери тощо	

Продовження таблиці 5.3

1	2	3	4	5
	5. Визначення критеріїв для оцінки альтернатив МІР	Формування переліку критеріїв, на основі яких будуть здійснюватися оцінка та відбір МІР; Установлення нормативних (контрольних) значень критеріїв	Інформація про розроблені альтернативи рішень та наявні у підприємства інструменти і засоби їх реалізації	
	6. Порівняння альтернатив та відбір МІР	Порівняння розроблених альтернатив та вибір МІР, що найбільш повно відповідає меті вирішення проблеми, має найкращий набір оцінних значень критеріїв; Затвердження рішення		
Виконавча стадія	7. Реалізація МІР	Опрацювання МІР виконавцями; Підготовка плану реалізації МІР; Упровадження МІР у господарський процес	Інформація про реакцію ринку на розроблене рішення, дієвість інструментів та засобів реалізації рішення; Формування прогнозів щодо перспектив реалізації розробленого рішення	Ефект від ринкового впровадження результатів МІР
	8. Аналіз та контроль реалізації МІР	Оцінка результатів реалізації рішення; Співвідношення отриманих результатів із контрольними показниками; Визначення відхилень та причин їх виникнення		
	9. Корегування відхилень та розбіжностей	Внесення змін та корегувань у МІР		

Проблемна стадія охоплює перші два етапи процесу РПРМІР. Важливість цієї стадії підтверджується тим, що поштовхом до здійснення процесу РПРМІР є поява ситуації (або її потенційна можливість), що спонукає до внесення змін у стан суб'єкта господарювання та потребує прийняття маркетингових інноваційних рішень. Зазвичай йдеться мова про дисбаланс та порушення прийнятого порядку ведення господарської діяльності, який проявляється у формі проблемної ситуації.

Після детального обстеження та аналізу проблемної ситуації вона усвідомлюється і формулюється у вигляді проблеми. На підприємстві будь-якого профілю проявом проблемної ситуації може бути зміна динаміки витрат підприємства, показників прибутковості, рентабельності результатів господарської діяльності з точки зору відхилення фактичних значень від запланованих (або прийнятних в даних умовах господарювання).

Для більш детального аналізу проблемної ситуації та формулювання сутності проблеми необхідно послуговуватись принципами системного підходу та

використовувати методики аналізу середовища господарювання (наприклад, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, Портфоліо-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи, матриця І. Ансофа, матриця Мак Кінсі – Дженерал Електрик, матриця АДЛІ тощо), статистичні та ймовірнісні моделі, методики трендовчінгу, логіко-аналітичні методи (наприклад, функціонально-морфологічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, MPV – аналіз, метод «дерева проблем», метод Ісікави, метод Делфі, метод «5W1H» тощо) та ін.

У [422-425; 447] автором структурно представлено процес аналізу та дослідження проблемної ситуації, у результаті якого формується остаточне бачення сутності проблеми. Отже, на першому етапі, – діагностування ознак проблемної ситуації, – констатується факт появи проблемної ситуації через виявлення певного дисбалансу між бажаним і поточним станом підприємства. Основою реалізації даного етапу є виявлення зовнішніх ознак (проявів) проблемної ситуації, тобто її симптомів. Розглядаючи симптом як «зовнішню ознаку явища» [419] зауважимо, що симптомами проблеми можуть виступати такі характеристики:

- зниження обсягів продажів продукції;
- зниження продуктивності праці;
- недоотримання виручки від реалізації продукції;
- підвищення собівартості виробництва та реалізації продукції;
- зниження рівня лояльності клієнтів (працівників) підприємства;
- втрата клієнтів;
- зменшення частки ринку;
- збільшення нереалізованих запасів продукції на складі;
- повернення продукції по причині браку;
- збільшення кількості скарг клієнтів;
- збільшення часу оброблення заявки клієнта тощо.

Як зазначається у [443] одна й та ж сама проблема на різних підприємствах може проявитися різною комбінацією симптомів, які залежать від умов середовища, у якому функціонує підприємство. Тому, особливого значення набуває принцип

об'єктивного, повного та всебічного дослідження середовища, у якому виникла дана сукупність симптомів.

Неможливо також визначити необхідну кількість симптомів при діагностиці проблемної ситуації. Більша кількість симптомів, з одного боку, сприяє більш точному розумінню сутності проблеми, а з іншого – може свідчити про за давнювання проблеми та настання кризи господарювання підприємства.

На другому (прийняття факту існування проблемної ситуації) та третьому (аналіз сутності проблемної ситуації) етапах відбувається просторово-часова ідентифікація проблеми, сутнісна ідентифікація проблеми та виявляються основні закономірності розвитку проблемної ситуації.

Основними завданнями четвертого (інтерпретація проблемної ситуації) та п'ятого (остаточний опис сутності проблеми) етапів процесу аналізу та дослідження проблемної ситуації є максимальна конкретизація сутності проблеми, яка здійснюється на основі отриманих на попередніх етапах даних, та направлена на визначення потенційно можливих напрямків вирішення проблеми, розроблення та ресурсне забезпечення конкретних організаційно-управлінських технологій.

Узагальнюючим результатом проблемної стадії має стати причинно-наслідкова карта проблем господарювання досліджуваного підприємства (рис. 5.2), яка систематизує виявлені проблеми, описує основні причини їх появи та визначає можливі наслідки їх розвитку.

Винахідницька стадія бере початок з розроблення альтернатив рішення і завершується порівнянням та вибором найкращого МІР з переліку розроблених альтернатив у визначеній сфері.

Першочерговим завданням винахідницької стадії є формування сукупності варіантів розв'язання встановленої проблеми у ринкових умовах, тобто формування множини альтернативних варіантів розв'язання проблеми у вигляді ідей, концепцій, способів та послідовності дій і т.п., які потребують подальшого впорядкування та розвитку.

Для цього можна використовувати широкий спектр методик, основними серед яких є метод дерева цілей, метод комбінування, метод мозкової атаки, метод

конференції ідей, метод контрольних питань, метод блокнота, метод Альтшулера, метод сценаріїв, метод асоціацій, метод Делфі, синектика, метод морфологічних карт, метод фокальних об'єктів тощо. Важливою особливістю процесу розроблення альтернатив рішень є обмеженість можливостей розробників (часом, ресурсами, розумовими здібностями, спеціалізацією, ставленням до ризику тощо). З метою розширення можливостей розробників рішення, більш детального освоєння проблеми та зменшення кількості помилок до процесу розроблення альтернатив МІР часто залучаються професійні експерти в тій чи іншій галузі знань.

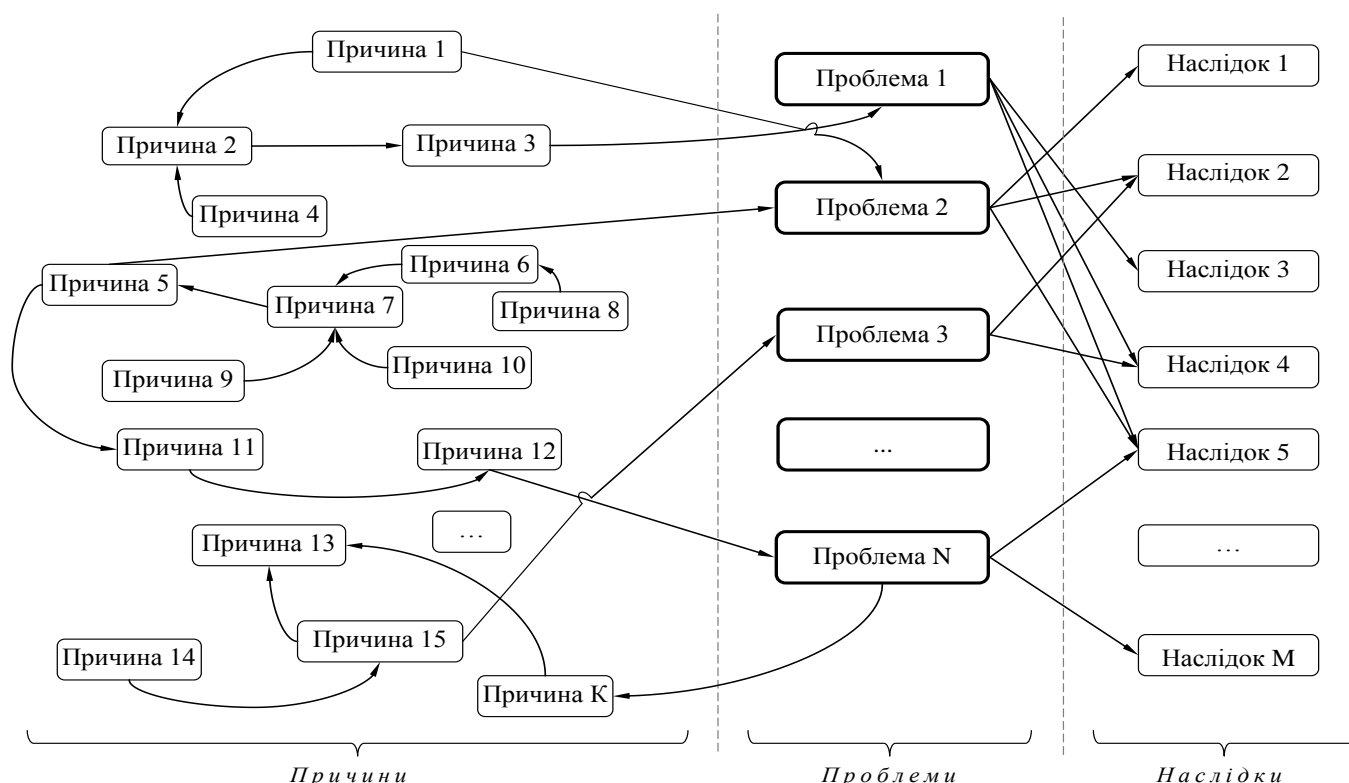


Рисунок 5.2 – Причинно-наслідкова карта проблем господарювання: умовний приклад, (розроблено автором)

Не вся множина варіантів розв'язання проблеми бере участь у наступних етапах процесу РПРМІР. Кожна альтернатива потребує співставлення та узгодження із ресурсними і виробничими можливостями підприємства та формування комплексних програм реалізації альтернатив МІР, що включають опис організаційно-правового супроводу, фінансового супроводу, заходів та інструментів управління комплексом маркетингу, заходів та інструментів управління персоналом тощо.

Подальший вибір маркетингового інноваційного рішення з множини альтернатив здійснюється на основі критеріальної оцінки. У рамках даного методичного підходу критерій виступає мірою вірогідності і відповідності альтернативи МІР об'єктивній дійсності.

При формуванні системи показників відбору оптимального МІР із множини альтернатив автор пропонує здійснювати поділ критеріїв на дві групи: критерії оцінки рівня ризику та критерії оцінки рівня якості МІР.

Ризик МІР – можливість появи несприятливої ситуації у результаті негативної дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання.

Якість МІР – сукупність параметрів, що характеризують рівень його відповідності параметрам середовища прийняття та реалізації рішення. Рівнем якості обумовлюється здатність МІР забезпечити розв'язання встановленої проблеми господарювання.

Перелік критеріїв для здійснення оцінки та відбору МІР не є фіксованим, їх підбір здійснюється залежно від специфіки вимог господарської ситуації, у якій здійснюється процес РПРМІР, не регламентована і кількість показників – вона може скорочуватись або доповнюватись залежно від характеру та сфери використання МІР. У таблиці 5.4 наведено приклад критеріальної бази для оцінки МІР промислового підприємства.

Таблиця 5.4 – Зведена таблиця критеріїв оцінки МІР (фрагмент), (побудовано на основі [417; 421; 426-429; 431; 433; 435; 436; 439-441])

Критерій	Розрахунок	Складові формули
1	2	3
Критерії оцінки рівня ризику МІР		
Рівень достовірності прогнозів	$R_{dp} = \frac{(K_c + 0,5 \cdot K_{ум}) - K_n}{(K_c + K_{ум} + K_n)} \cdot 100\%$	<p>K_c – кількість достовірних прогнозів, що містять конкретні висловлювання щодо подальшої поведінки об'єкта ризику, які згодом підтвердилися, од.; $K_{ум}$ – кількість умовно достовірних прогнозів, у формулюванні яких міститься велика частка невизначеності, од.; K_n – кількість недостовірних прогнозів, які не підтвердилися, од.</p>

Продовження таблиці 5.4

1	2	3
Рівень патентоздатності проекту	$R_{pz} = \frac{N_{pz}}{N} \cdot 100\%$	N_{pz} – кількість характеристик МІР, що підпадають під патентно-правовий захист, од.; N – загальна кількість характеристик МІР, од.
Рівень інженерно-технічного і наукового забезпечення МІР	$R_{itz} = \frac{K_{int}}{K_{zag}} \cdot 100\%$	K_{int} – кількість інженерно-технічних і наукових працівників, залучених у розроблення МІР, осіб; K_{zag} – загальна кількість працівників, залучених у розроблення МІР, осіб
Рівень фінансової забезпеченості МІР	$R_{fz} = \frac{Q_{ir}}{P_n + P} \cdot 100\%$	Q_{ir} – обсяг коштів, виділених підприємством на впровадження та реалізацію інноваційних проектів, грош. од.; P_n – залишкова вартість існуючих проектів, грош. од.; P – вартість розроблення, прийняття та реалізації МІР, грош. од.
Рівень успішності інноваційної діяльності підприємства	$R_{usp} = \frac{I_{ком}}{I} \cdot 100\%$	$I_{ком}$ – вартість комерціалізованих інновацій підприємства за останні 3 – 5 років, грош. од.; I – загальна сума витрат на інноваційну діяльність за останні 3 – 5 років, грош. од.
Імовірність зміни внутрішнього (зовнішнього) середовища прийняття МІР	$P_{з(вн)} = \sum_{i=1}^n W_{Fi} \cdot P_{Fi} = \sum_{i=1}^n W_{Fi} \cdot \frac{S_{правдFi}}{S_{Fi}}$	P_{Fi} – імовірність зміни і-го фактора зовнішнього (внутрішнього) середовища; W_{Fi} – рівень залежності підприємства від і-го фактора зовнішнього (внутрішнього) середовища; $S_{правдFi}$ – кількість незалежних експертних свідчень щодо можливості зміни і-го фактора, од.; S_{Fi} – загальна кількість експертних свідчень про стан і-го фактора, од.; n – кількість досліджуваних факторів, од.
Критерії оцінки рівня якості МІР		
Рівень конкурентоздатності нового товару	$K = I_{тех} \cdot I_{ек}$	$I_{тех}$ – оцінка товару за сукупністю технічних показників, відн. од.; $I_{ек}$ – оцінка товару за сукупністю економічних показників, відн. од.
Чистий приведений дохід	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$	D_t – дохід від реалізації інноваційного проекту в період t , грош. од.; B_t – сума витрат інноваційного проекту разом з податковими платежами в період t , грош. од.;
Термін окупності	$PP = \frac{\left(\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} \right) - \sum_{t=1}^m \frac{D_t}{(1+r)^t}}{\frac{D_{m+1}}{(1+r)^{m+1}}} + m$	I_t – сума початкових і додаткових інвестицій у період t , грош. од.; r – ставка дисконтування, %; m – номер року, коли доходи проекту вперше перекрыли його витрати
Індекс рентабельності	$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}$	
Внутрішня норма дохідності	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0$	
Прогнозована інтенсивність інтеграції на ринок	$\Pi = \frac{C_t}{P_k} \cdot 100\%$	C_t – кількість потенційно можливих клієнтів за період часу t , осіб; P_k – прогнозований обсяг ринку, осіб

Продовження таблиці 5.4

1	2	3
Рівень новизни продукту	$R_N = \sum_{i=1}^n W_i \cdot I_i = \sum_{i=1}^n W_i \cdot \frac{O_{i\text{отрим}}}{O_{i\text{max}}}$	W_i – вагомість і-го виду новизни; I_i – значення і-го виду новизни, балів; $O_{i\text{отрим}}$ – отримана кількість балів за шкалою оцінок чинників і-го виду новизни; $O_{i\text{max}}$ – максимальна кількість балів, що може бути отримана за і-м видом новизни
Прогнозований річний обсяг продажів	$P_c = C_t \cdot PS$	PS – купівельна спроможність клієнтів, грош. од.
Рівень канібалізації нового товару	$R_k = \frac{\Delta Q_O}{Q_N} \cdot 100\%$	ΔQ_O – втрати обсягів продажів існуючого продукту, шт./ грош. од.; Q_N – обсяги продажів нового продукту, шт./ грош. од.

Дослідження альтернативи у кожній із зазначених груп критеріїв зведено до розрахунку інтегральної оцінки рівнів ризику (IR) та якості (IP) МІР:

$$IR(a_k) = \sum_{i=1}^n R_i(a_k) = \sum_{i=1}^n W_{r_i} \cdot O_{r_i}(a_k) \rightarrow \min, \quad (5.1)$$

$$IP(a_k) = \sum_{j=1}^m P_j(a_k) = \sum_{j=1}^m W_{p_j} \cdot O_{p_j}(a_k) \rightarrow \max, \quad (5.2)$$

де $IR(a_k)$, $IP(a_k)$ – інтегральні оцінки a_k альтернативи МІР за комплексом критеріїв ризику та якості, балів; $R_i(a_k)$, $P_j(a_k)$ – оцінки a_k альтернативи МІР відповідно за і-м критерієм ризику та j-м критерієм якості; W_{r_i} , W_{p_j} – вагові характеристики критеріїв оцінки рівнів ризику та якості МІР; $O_{r_i}(a_k)$ – оцінка a_k альтернативи МІР за критерієм рівня ризику r_i , балів; $O_{p_j}(a_k)$ – оцінка a_k альтернативи МІР за критерієм рівня якості МІР p_j , балів; n – кількість критеріїв оцінки рівня ризику; m – кількість критеріїв оцінки рівня якості; k – кількість альтернатив МІР.

У випадку, коли критерій оцінки рівня ризику або якості МІР представлений якісним показником, оцінка здійснюється у балах від 1 (min) до 5 (max):

$$O_{r_i}(a_k) = \overline{1,5} \text{ або } O_{p_i}(a_k) = \overline{1,5}, \quad (5.3)$$

У випадку, коли критерій оцінки рівня ризику або якості МІР представлений кількісним показником, оцінка здійснюється за формулами:

– якщо критерій виражений коефіцієнтом:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot R_{ik} \text{ або } O_{p_i}(a_k) = 5 \cdot P_{ik}, \quad (5.4)$$

– якщо кращим є більше значення критерію:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{R_{ik}}{R_{\max}} \text{ або } O_{p_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{P_{ik}}{P_{\max}}, \quad (5.5)$$

– якщо кращим є менше значення критерію:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{R_{\min}}{R_{ik}} \text{ або } O_{p_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{P_{\min}}{P_{ik}}, \quad (5.6)$$

де R_{ik} – значення i -го критерію ризику k -ї альтернативи; R_{\min} – мінімальне значення i -го критерію ризику з зазначеного переліку; R_{\max} – максимальне значення i -го критерію ризику з зазначеного переліку; P_{ik} – значення i -го критерію якості k -ї альтернативи; P_{\min} – мінімальне значення i -го критерію якості з зазначеного переліку; P_{\max} – максимальне значення i -го критерію якості з зазначеного переліку.

Остаточний вибір МІР з переліку розроблених альтернатив здійснюється на основі побудови графічної матриці «ризик-якість» (рис. 5.3), з урахуванням умов оптимальності а (max IP; min IR).

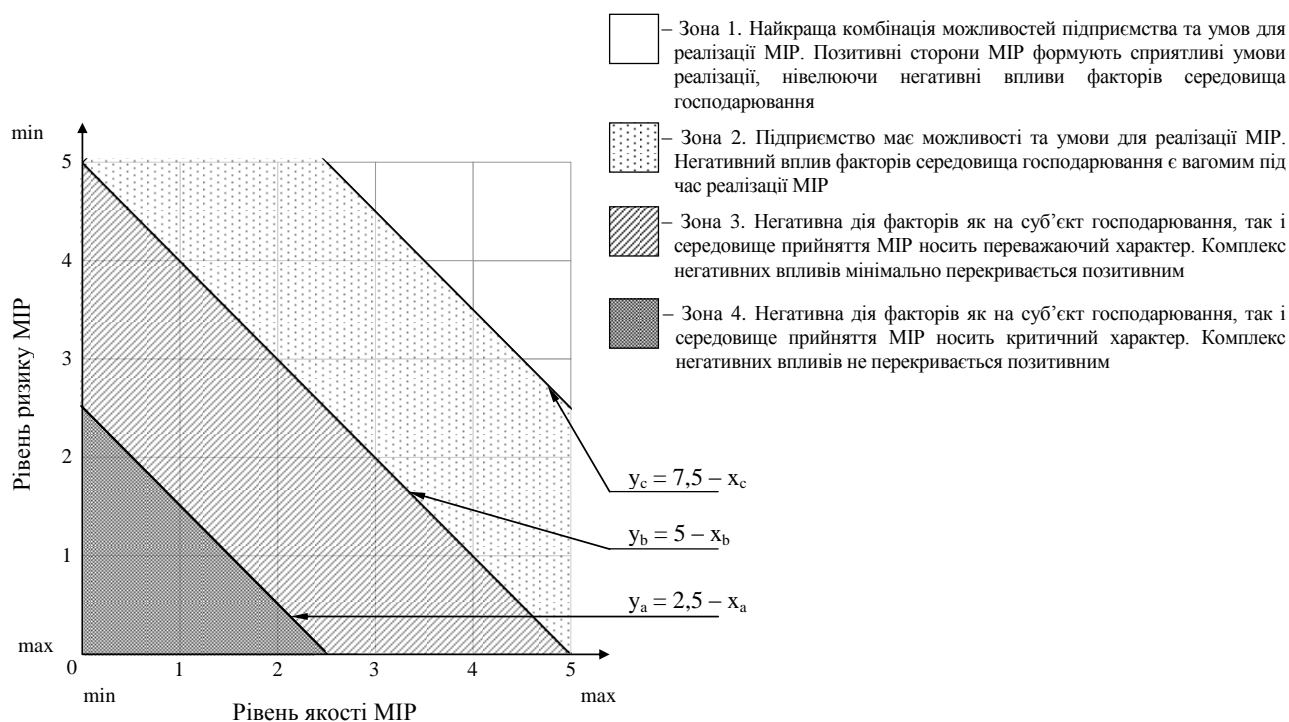


Рисунок 5.3 – Матриця вибору МІР за критеріями «ризик-якість»,
(розроблено автором)

На виконавчій стадії здійснюється безпосередня реалізація МІР, провадиться аналіз та контроль процесу реалізації МІР і, у разі необхідності, корегування відхилень та розбіжностей. Слід також зазначити, що приналежність МІР до певної зони матриці вибору МІР за критеріями «ризик-якість» визначає подальший вибір типу заходів і характеру поведінки підприємства в умовах ринку (табл. 5.5), та є базою для формування стратегії підприємства, характеру маркетингового впливу тощо.

Аналіз та контроль процесу реалізації МІР передбачає об'єктивну перевірку діяльності підприємства з реалізації МІР для визначення напрямку та характеру коригувальних дій, які забезпечують досягнення встановлених цілей. У широкому розумінні, завдання контролю процесу реалізації МІР можна розділити на три групи: по-перше, відстеження та перевірка виконання МІР, у результаті чого відбувається оцінка досягнутих результатів в режимі реального часу; по-друге, визначення напрямку та величини відхилення фактично досягнутих результатів від контрольних

значень ключових характеристик МІР; по-третє, діагностування проблемної ситуації та виявлення сутності та причин її появи.

Таблиця 5.5 – Характеристика управлінських та стратегічних маркетингових дій під час реалізації МІР

Зона матриці	Дії особи, що приймає рішення	Стратегічні маркетингові дії
Зона 1	Реалізація рішення. Постійний моніторинг середовища на предмет відстеження дій конкурентів, стану підприємства та проекту. Активна інвестиційна підтримка	Агресивні маркетингові впливи, розвиток домінування на ринку з подальшою його підтримкою, експансія. Використання стратегії ринкового лідера або челенжера
Зона 2	Реалізація рішення. Постійний моніторинг середовища на предмет відстеження дій конкурентів (особливо ринкового лідера), стану підприємства та проекту. Вибіркові інвестиції	Селективне зростання, утримання існуючого стану та положення підприємства. Використання стратегії послідовника
Зона 3	Призупинення реалізації рішення в даних умовах та доопрацювання МІР в напрямку підвищення якості. Реалізація заходів щодо зниження ризику. Моніторинг середовища господарювання на предмет виявлення потенційних можливостей, які можуть стати базою для формування переваг підприємства. Вибіркові інвестиції	Орієнтація на ніші ринку, уникнення прямої конфронтації з конкурентами. Використання стратегії нішера
Зона 4	Відмова від реалізації рішення в даних умовах господарювання. Доопрацювання рішення в майбутньому. Моніторинг середовища господарювання, вичікування «сприятливих умов»	Проведення підготовчих заходів, робота з потенційними споживачами

На основі результатів аналізу та контролю процесу реалізації МІР, встановлених тенденцій, перспектив та обмежень розвитку здійснюється уточнення даних та формується комплекс заходів щодо виправлення помилок та ліквідації слабких місць МІР. З цією метою можуть бути використаними такі заходи, як корегування алгоритмів управління, зміна або перегляд цільових параметрів, коригування ходу, змісту та структури робіт, адміністративно-дисциплінарне втручання, підвищення кваліфікації та покращення практичних навичок виконавців МІР тощо.

Після здійснених корегувальних заходів процес РІРМІР повертається до бажаного стану, досягає прийнятного в даних умовах стану або переходить на

якісно та сутнісно новий рівень. Корегування відхилень та розбіжностей є тимчасовою дією, оскільки з плином часу та за певних умов середовища виявлені в ході аналізу та контролю відхилення і розбіжності процесу реалізації МІР набувають ознак проблеми, для освоєння та подолання якої необхідно розробляти та впроваджувати нові рішення.

5.3 Інноваційні підходи в маркетингових дослідженнях виробничо-технічної продукції

Випуск продукції виробничо-технічного призначення є одним з структурних елементів економіки країни, тобто має важливе значення у забезпеченні її економічної безпеки, політичної незалежності та підвищенні добробуту населення. Провідною галуззю з випуску виробничо-технічних товарів України є машинобудування, оскільки забезпечує інші галузі економіки знаряддями праці, b-to-b (B2B) товарами, служить найбільш активним чинником науково-технічного прогресу і розширеного або в тих самих розмірах відтворення виробництва в цілому. Для цього необхідно постійно проводити маркетингові дослідження, які на сьогодні на багатьох промислових підприємствах проводяться нерегулярно, безсистемно, а то й не проводяться взагалі.

Маркетингові дослідження – одна з головних категорій маркетингу, що виникла відразу з початком його існування й постійно доповнюється новими методами [448] у відповідності до його розвитку як науки. Тією чи іншою мірою маркетингові дослідження промислових товарів відтворені в працях відомих зарубіжних Г. Армстронга, Ф. Котлера [449], Г. Багієва, В. Тарасевича [450], М. Байкера, Кр. Уеста [451], Є. Голубкова [448], Ф. Уебстера [452], П. Хага [453], Г. Черчилля [454] та вітчизняних Б. Данилишина [455], М. Белявцева, В. Николайчука [456], В. Зозульова [457], В. Пилипчука [458], А. Старостіної [459], А. Федорченка [460] та багатьох інших вчених. Необхідність маркетингових досліджень пов'язана з активним виникненням нових технологій, інформатизацією підприємств та еволюцією

маркетингу як інструментарію підприємницької діяльності. Не дивлячись на те, що за чверть століття Україна в цілому опанувала маркетингову науку, проведення відповідних досліджень та використання їх результатів ще не досягли визначального рівня. Особливо це стосується підприємств, що випускають виробничо-технічну продукцію, де маркетингові дослідження нерідко проводяться не систематично, фрагментарно, а їх результати не завжди стають керівними до прийняття управлінських рішень. Тому актуальними є проведення комплексних маркетингових досліджень як щодо промислових товарів, так і безпосередньо всіх належних їх виробництву і користуванню контрагентів, а також моніторинг маркетингових мікро- та макросередовищ.

Мета роботи – розробка загальних інноваційних підходів до проведення промисловими підприємствами, що випускають товари виробничо-технічного призначення, комплексних маркетингових досліджень та ефективного використання їх результатів.

Промисловість, що є основним системоутворюючим елементом сфер діяльності держави: економічної, бюджетної, наукової та освітньої, соціальної, податкової, фінансової та інших, має в Україні розгалужену соціально-економічну, організаційну, технологічну, територіальну структури. Промисловість інтегрує досягнення науково-технічного прогресу (НТП), виступаючи локомотивом трансформаційних перетворень на макро- та регіональному рівнях, і є показником економічного потенціалу будь-якої країни [461]. В ринковому середовищі промисловість охоплюється категорією b-to-bмаркетингу, табл. 5.6, де схематично наведена класифікаційна система понять маркетингу b-to-b, промислового маркетингу і маркетингу виробничо-технічної продукції.

Дефініція *маркетингу виробничо-технічної продукції* така: система заходів, що спрямована на задоволення потреб споживача та складається з одержання відповідної маркетингової інформації, зі створення технічних виробів, які застосовуються для розроблення, випуску іншої продукції, проведення досліджень і надання послуг, а також із цінової політики, просування та розподілення товарів.

Таблиця 5.6 – Місце маркетингу виробничо-технічної продукції в b-to-b маркетингу

“BUSINESS TO BUSINESS” МАРКЕТИНГ						
Продукти інтелектуальної праці у сфері створення нових видів продукції	Освітні, ділові, консультативні послуги, що дозволяють займатися підприємницькою діяльністю	ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ				
		Послуги технічного характеру	Об'єкти капітального будівництва: будівлі, споруди, передавальні пристрої	МАРКЕТИНГ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИЧО-ТЕХНІЧНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ		
				Матеріали, сировина, напівфабрикати, комплектуючі вироби, енергія	МАРКЕТИНГ ВИРОБНИЧО-ТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ	
					Машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади та інвентар	Високотехнологічна продукція, лабораторне устаткування
Інноваційні наукові та технічні ідеї	Сфера обслуговування	Інфраструктура	Основа майбутньої продукції	Виробництво засобів виробництва		
		Те, що сприяє		Те, що безпосередньо виробляється		
		ВИРОБНИЦТВО				

Галузева структура машинобудування дуже різноманітна. Ще нещодавно найрозвинутішими в Україні були важке, транспортне та сільськогосподарське машинобудування, верстатобудування, приладобудування, автомобілебудування, виробництво побутової, електротехнічної та електронної техніки. В узагальненому вигляді машинобудування поділяється на важке, загальне, середнє та точне [455]: а) важке машинобудування – це сукупність галузей, які випускають великогабаритні та металомісткі машини, обладнання для енергетики, металургії, гірничодобувної та хімічної промисловості; б) до загального машинобудування належить виробництво обладнання для нафтової й хімічної промисловості, випуск будівельних, шляхових, транспортних і сільськогосподарських машин; в) середнє машинобудування спеціалізуються на виробництві транспорту, устаткуванні для легкої, харчової, комбікормової та поліграфічної промисловості; г) точне і наукоємне машинобудування опікується випуском електронної, радіотехнічної, приладобудівної комп'ютерної та аерокосмічної техніки тощо.

Станом на 2016 рік в Україні налічувалося 54,5 тис. промислових підприємств, з них 37,6 тис. малих, на яких працює 3 530,8 тис. осіб, або п'ята частина всього зайнятого населення, і виробляється продукції та послуг для більше, ніж 70 підгалузей промисловості. Промислове виробництво країни забезпечує більш як третину загального обсягу валового внутрішнього продукту, майже 50 % товарів і послуг, а також 80 % експортної продукції [462]. На підприємствах машинобудування обсяги виробництва у 2015 році, порівняно з попереднім роком, значно зменшилися, а загальну динаміку виробництва окремих видів продукції наведено у табл. 5.7.

Таблиця 5.7 – Динаміка виробництва деяких промислових та технічно складних товарів в Україні протягом останніх 30 років

Найменування групи товарів, тис. шт.	Період спостереження по роках						
	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015*
Устаткування для будівельних і шляхових робіт	16,5	18,4	4,2	1,3	4	7,7	4
Побутові прилади,	4182	5465	1090	638	1215	977	680
Сільськогосподарські машини	529	430	39	15	27	16	9
Автомобільний транспорт	213	196	67	32	211	287	55

* Наведено орієнтовні дані за 2015 рік

Негативну динаміку таблиці підтверджує і сучасний стан підприємств, що випускають виробничо-технічну продукцію в Україні, а саме: застарілість основних фондів підприємств, недостатній рівень платоспроможності, обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію; низький рівень інноваційної активності, залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих виробів з інших країн; неефективна політика держави щодо діяльності монополістів, постачальників сировини і посередників, що призводить до підвищення вартості матеріалів, енергоресурсів тощо.

Взятим за взірць об'єктом наукового дослідження став заснований 1994 року на базі ВНДІКОМПРЕСОМАШ концерн «Nіcmas», що спеціалізується на випуску компресорного устаткування, створенні інформаційних технологій, торгівлі,

вантажних перевезеннях, поліграфічних послугах, житловому і промислового будівництві [463], сертифікованих в системі управління якістю ISO 9001: 2008 [464]. Господарська діяльність концерну «Nіcmas» містить такі складові. Інжиніринг. У ТОВ "МІКЕМ" сконцентрований науково-інтелектуальний потенціал концерну, головними завданнями якого є розробка і випуск нових наукоємних технологій та обладнання, впровадження взаємовигідних, ефективних форм наукового і виробничого співробітництва фахівців різних країн, галузей, відомств, наукових шкіл, культур і технологій [465, 466]. Компресорну техніку. Розробка і виробництво сучасного високоефективного і енергозберігаючого компресорного устаткування, яке реалізується на інноваційній та інжиніринговій основі, а також модернізація і технічне переоснащення об'єктів енергетики [467]. Енергетичне обладнання. Виробництво енергетичного обладнання включає в себе виготовлення та ремонт: деталей і вузлів турбін, живильних насосів, турбоповітродувок, а також модернізацію турбінного устаткування [468]. Ливарне виробництво. АТ «Полтавський турбомеханічний завод» спеціалізується на випуску компресорного устаткування, вузлів і деталей для ремонту і реконструкції парових турбін, зварювальних і насосних агрегатів, а також продукції ливарного виробництва [469, 470]. Сервіс та запчастини (центри обслуговування). Забезпечує повний супровід вироблюваної техніки в процесі подальшої експлуатації, виконуючи широкий спектр сервісних послуг [471].

Відповідно до [457, 459, 460] планування маркетингових досліджень передбачає проходження таких етапів: існуюча проблема, визначення цілей дослідження, визначення завдань дослідження, складання плану дослідження, безпосереднє збирання даних, їх обробка, визначення цінності інформації, вироблення рекомендацій. Конкретизуємо наведену послідовність відповідно до особливостей маркетингу виробничо-технічної продукції [461].

Існуюча проблема. Промисловий ринок має специфічний характер, так як на ньому працюють високоспеціалізовані фахівці з вузькими напрямками діяльності. Саме тому підприємства-виробники прагнуть досконало провести маркетингові дослідження як, щодо вироблюваних товарів, так і безпосередньо всіх контрагентів

відповідного цільового ринку, та дослідити маркетингове мікро- та макросередовище, що для b-to-c товарів (товарів широкого вжитку) не завжди доцільне. Визначення мети дослідження. Успішна діяльність підприємства на ринку потребує постійного збирання релевантної інформації, обробка якої в подальшому може допомогти отримати конкурентні переваги, знизити фінансовий ризик, змінити реакції споживачів відносно продукції підприємства, коригувати виробничу стратегію підприємства, підвищити ефективність роботи маркетингових служб та ін. Визначення завдань дослідження. Розробка пошукових питань, гіпотез відповідей, визначення меж дослідження маркетингового мікро- та макросередовища підприємства, конкурентів, постачальників сировини та матеріалів, посередників та споживачів товарів машинобудування має здійснюватися із залученням експертів, відповідних систем штучного інтелекту [461] тощо. Складання плану досліджень. Маркетингові дослідження в сфері промислових товарів мають свої особливості, адже генеральна сукупність може коливатися в залежності від специфіки та серійності вироблюваної підприємством продукції, його розмірів, кількості контрагентів тощо [450-452, 454]. Оцінка конкурентоспроможності підприємства й аналіз макросередовища (*природних, науково-технічних, економічних, політичних, демографічних, екологічних чинників*) здійснюється переважно за допомогою кабінетних досліджень, а якість, технічний рівень вироблюваної продукції та аналіз мікросередовища – за рахунок інформації від менеджменту, розробників, фахівців з різних підрозділів підприємства та окремих виробників. Для проведення досліджень в сфері виробничо-технічної продукції використовується широкий спектр методів одержання маркетингових даних, але найдоцільнішими з них є опитування за допомогою анкет, особисте опитування, лабораторний експеримент та виставкова діяльність із демонстрацією дослідного зразка. Напрямки організації збирання необхідної маркетингової інформації містять, як правило, опитування розробників продукції, постачальників сировини і матеріалів, посередників, споживачів, виробників, а також осіб, здатних оцінити як якість та технічний рівень аналогічних товарів, так і конкурентоспроможність їх виробників.

Детальніше розглянемо запропонований комплекс на прикладі концерну «Nіcmas», чисельність працівників якого станом на 1 січня 2017 року складала 1419 осіб. До репрезентативної вибірки увійшли як розробники, виробники, менеджери служб розподілу продукції концерну, так і кінцеві споживачі, посередники (в тому числі ділери), постачальники сировини, представники підприємств-партнерів. Кабінетні дослідження проводилися щодо мікро- та макро-маркетингового середовища підприємства.

Аналіз макросередовища концерну. В Україні є достатня ресурсна база для його нормального функціонування. Кліматичні особливості є позитивними. На заводі з ливарного виробництва встановлені всі необхідні системи очистки. Високий рівень наукоємності для розроблення та впровадження нових технологій. Подорожчання енергії, девальвація національної валюти, інфляція та перепрофілювання на нові ринки має вплив на концерн. Демографічна ситуація в Україні характеризується зниженням народжуваності, старінням населення, значною міграцією, високим рівнем безробіття, але й високим освітнім рівнем українців.

Аналіз мікросередовища концерну. Основними постачальниками є 11 українських підприємств. Система посередників є дилерами в Україні, Російській Федерації, Республіці Казахстан та Республіці Узбекистан. Основні конкуренти – це 13 вітчизняних та 5 представників іноземних виробників в Україні. *Зовнішня контактна аудиторія*: фінансові установи АТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «ПУМБ», представленість концерну в мережі Інтернет та ЗМІ, журнал «Компресорне та енергетичне машинобудування» .

Розглянемо перелік досліджуваних *респондентів* концерну «Nіcmas». Основні *постачальники* концерну такі: "Спецсплав", "Дет-юа", "Ал-ко Кобер", "Спец Метал", "Міталтрейд", "Дніпро-Карбон", "Вторцветметресурс", "Екоцентр Плюс", "Меткор", "Феррометгруп", "Прогрес Груп". *Дилерами* (посередниками) концерну в Україні виступає "Укркомпресормаш-Сервіс" м Київ, у Російській Федерації – "ТД Орелкомпресормаш", у Казахстані – "Азія Пром Комплект" та "ТехСтройСнабПлюс", в Узбекистані – "75-Maxsus Boshqarmasi". До *конкурентів* «Nіcmas» належать *вітчизняні*: Азовський машинобудівний завод, «Бердянські

насоси», Білопільський машинобудівний завод, «Гідроапаратура», «Гідровест», «Грейс-інжинірінг», «Енергомаш», «Енергомашінжинірінг», «Консорціум», Кам'янський машинобудівний завод, «Енергетичні системи», Компанія «EnergoAir», «Насосенергопром» та представники *іноземних виробників* в Україні: компанія «Далгакіран Компресор Україна», «Галкостсервіс», компанія «Сігма Інжинірінг»; «STARK Industry», «Компресорні технології». До *внутрішніх контактних аудиторій* належать: менеджмент, спеціалісти, обслуговуючий персонал, ЗМІ (в тому числі власний прес-центр), наукові центри регіональних ВНЗ, місцеві контактні аудиторії (сім'ї працюючих, спортивні школи і змагання, фестивалі та творчі конкурси тощо), громадськість.

В комплексі маркетингових досліджень промислового підприємства пропонується *n* видів анкет, напрямки відповідей на які спрямовується на: виявлення основних складнощів, що виникають в НДДКР, необхідність закупівлі кращої сировини чи новітніх матеріалів, оновлення існуючих та впровадження інноваційних технологій виробництва; отримання інформації про теперішнє становище виробника, конкурентів, а також можливих змін на цільовому ринку; отримання інформації про можливість зростання цін на сировину, необхідність постачання додаткової комплектації або заміну існуючих комплектуючих на альтернативні (досконаліші); отримання інформації про найбільш важливі характеристики товару для споживача, зміни, які бажано ввести до складу виробу, виду передпродажного та післяпродажного сервісу; з'ясування про вже існуючу систему виробництва та варіантів внесення можливих змін до неї, а також оцінка конкурентоспроможності товару підприємства в порівнянні з товарами-конкурентами.

Обробка та аналіз результатів проведеного дослідження. На думку розробників та виробників інноваційної продукції ключовими чинниками при створенні нової продукції є використання новітнього обладнання й впровадження нових принципів дії вироблюваного продукту: покращання значень параметрів виробу, перехід до раціональнішого технічного рішення та перехід до

раціональнішого фізичного принципу дії. Оцінку ступеня важливості впровадження технічних інновацій за результатами проведених досліджень наведено в табл. 5.8.

Таблиця 5.8– Оцінка необхідності інноваційних змін за шкалою важливості

Досліджувані показники	Ступінь необхідності вдосконалення компресорного обладнання концерну «Nіctas», у відсотках			
	Дуже важливо	Важливо	Не дуже важливо	Не важливо
Необхідність в нових матеріалах	50	41,7	8,3	–
Забезпечення новими технологіями виробництва	33	42	25	–

Результати дослідження загальної задоволеності споживачами рівнем якості компресора і його сервісного обслуговування та рівнем роботи підприємства-виробника з посередниками та постачальниками матеріалів й сировини наведено в табл. 5.9.

Таблиця 5.9 – Оцінка якості праці та продукції

Досліджувані показники	Ступінь задоволеності показниками якості компресорного обладнання концерну «Nіctas», у відсотках			
	Повністю задоволені	В цілому задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Оцінка сервісного обслуговування	37,5	37,5	25	–
Загальна оцінка якості компресора	25	62,5	12,5	–
Оцінка співпраці з постачальниками	36,6	54,4	9	–
Оцінка співпраці з посередниками	40	30	30	–

Прийняття управлінських рішень за результатами проведених комплексних маркетингових досліджень. Сукупність інноваційних рішень в основному приймається відповідно до класичних елементів комплексу маркетингу [449, 456, 458]. Рішення, пов'язані з покращанням елементу *product*, стосуються складання відповідної стратегії з двох напрямків: підвищення технічного рівня виробів та підвищення якості праці з їх створення, як окремих працівників, так і підприємства в цілому. Ці управлінські заходи розробляються відповідно до: результатів порівняння значень технічних параметрів продукту з показниками кращих

аналогічних світових зразків, або так званого *ідеального виробу*, відхилень значень параметрів технологічних процесів зі створення виробів від нормативних, дотримання критеріїв відповідності продукції вимогам міжнародних стандартів якості праці та продукції. Відповідну інформацію одержують як за результатами проведених *кабінетних* та *польових маркетингових досліджень*, так і за результатами експертного оцінювання в умовах неповних, нечітких та обмежених даних, що одержуються на підставі узагальнення суджень висококваліфікованих фахівців, проведення такого методу одержання маркетингових даних як *експеримент*, а також використання систем штучного інтелекту [461]. Оброблені результати дають можливість поставити матеріальне стимулювання розробників та виробників інноваційної техніки в пряму залежність від якості вироблюваної продукції та зменшити відхилення трудових та технологічних процесів від норм. У табл. 5.10 наведено результат оцінки конкурентоспроможності компресора ВВП 10/10 У1, вироблюваного концерном «Nisimas», та компресорів (пересувних компресорних станцій) ПВ-10/8 М1 («Серво С») та НВ-10Э (НПП «Поленергокомплекс»).

Таблиця 5.10 – Порівняння технічного рівня параметрів компресора ВВП10/10 У1 виробництва «Nisimas» та виробів-аналогів

Назва продукції	Виробництво тиску повітря, м ³ /хв	Потужність, кВт	Тиск, бар	Вага, кг	Відхилення значення узагальненого показника якості від ідеального
ВВП 10/10 У1	10	90	10	1500	0,06
ПВ-10/8 М1	11	74	11	3080	0,17
НВ-10Э	10	66	7	1850	0,23

Тобто, хоч на сьогодні пересувна компресорна станція ВВП 10/10 У1 концерну «Nisimas» і має відчутну перевагу над виробами-аналогами фірм-конкурентів, комплексні дослідження для завчасного визначення тенденцій в створенні та виведенні на ринок нових товарів мають проводитися систематично. За результатами таких досліджень розробники постійно працюватимуть над вдосконаленням якості та технічного рівня нових моделей для впевненості в

успішній конкуренції на ринку промислових товарів. В конкретному випадку це: зміна складу та структури застосовуваних матеріалів та конструкції; вдосконалення порядку проектування та виготовлення продукції; впровадження нових стендів для випробування; впорядкування цін на продукцію та супутні послуги.

За результатами опитування виробників продукції було визначено, що необхідно певною мірою реорганізувати процес виробництва шляхом часткової модернізації існуючого обладнання. Для цього кожен начальник цеху має звітувати про наявне обладнання, терміни його використання та формування списку першочергової заміни морально і фізично зношених його одиниць. На основі опитування посередників визначено необхідність підвищення відсотку повторних закупівель продукції концерну. Вирішення цієї проблеми полягає у впровадженні комплексу підтримувальних й коригувальних заходів, розроблених за результатами опитування споживачів, та заходів, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності каналів розподілу, що базується на підставі аналізу опитування посередників та партнерів. Оскільки зростання ціни на сировину та матеріали безпосередньо впливає на діяльність підприємства, бо при цьому зростає і вартість виробництва продукції, визначено, що необхідно провести більш детальний розгляд на яку саме сировину, матеріали чи комплектуючі очікується зростання ціни, щоб мати можливість сформулювати завчасні заходи для подолання цієї проблеми.

Аналіз факторів маркетингового мікро- та макросередовища діяльності концерну «Nіcmas» дає можливість пом'якшити негативний вплив деяких з них, лобіювати інтереси підприємства на місцевому, загальнодержавному та міжнародному рівнях з урахуванням політичної ситуації, встановити систему фільтрів на екологічно забруднюючих ділянках виробництв тощо. В цілому детальний аналіз постачальників матеріалів і сировини, посередників, клієнтів, конкурентів та контактної аудиторії дає можливість зібрати інформацію про існуючих й потенційних контрагентів, на основі якої прийняти управлінські рішення, формують відповідні стратегічні та оперативні рішення. Наведемо деякі з них: використання ефективніших двигунів, впровадження системи управління на основі мікропроцесорів власного виробництва; формування наскрізних робочих

груп, що займаються роботою з моменту проектування продукції до її продажу; зміна технології виготовлення, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, зберігання, упакування, транспортування і монтажу вироблюваної продукції; розробка та впровадження нових стендів для випробування, а також сертифікація продукції (стандарти IRIS та ISO 9001); зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню і ремонту, і цін на запасні частини (встановлення фіксованого рівня цін для кінцевих покупців); використання дилерських мереж та продажів через мережу Інтернет; вдосконалення структури та обсягів коопераційних поставок при виробництві продукції, цін на комплектуючі вироби, складу обраних постачальників матеріалів та сировини: формування кооперації в середині концерну між його учасниками; вдосконалення системи стимулювання постачальників (впровадження довгострокових контрактів); зміна структури імпорту (видів імпортованої продукції та оптимізація її кількості за співвідношенням параметрів «ціна – якість») та імпортозаміщення.

Впровадження необхідних комунікаційних заходів за результатами маркетингових досліджень. В умовах конкуренції і глобалізації ринків для досягнення очікуваного результату (розширення збуту, створення позитивного ринкового іміджу промислового підприємства тощо) застосовують комунікаційну модель, яка змушує відмовитись від пасивного пристосування до ринкових умов і перейти до політики впливу на ринок для активного формування попиту на вироблену продукцію. Основу ефективності комунікаційних рішень формують такі функціональні складові: *інформація, переконання, створення іміджу, підкріплення, особистий досвід* покупців і їхні відгуки про товар – головна складова, яка має вирішальне значення для забезпечення зворотного зв'язку.

Відповідно до результатів комплексних маркетингових досліджень формується система комунікаційних заходів, які частково зможуть подолати визначені в ході цих досліджень проблеми. Їх інструментами є: участь в спеціалізованих виставках і ярмарках, виходячи з того, що більшість контрактів укладається або безпосередньо на виставці, або через кілька днів після її закінчення (пряме спілкування з партнерами на виставках і ярмарках – найкоротший шлях до

розвитку ділової комунікації); реклама в Інтернеті – постійно вдосконалювані Інтернет–сайти, розміщення статей на Інтернет-порталах та власному сайті концерну, в якому розміщуються статті з подіями чи заходами, що проводилися підприємством; друкowana реклама, яка містить найбільш повну інформацію про вироблювану продукцію (перевагаи – спрямованість на конкретних осіб та певні ринки, можливість особистого характеру подання аж до абсолютної конфіденційності, відсутність обмежень в місці, часі і форматі, широкі можливості у виборі матеріалів та способів подання інформації, здійснення контролю за допомогою конкретних дослідницьких завдань при охопленні невеликих груп показників для тестування ідей, мотивів реакцій, можливість організації реклами в точній відповідності до життєвого циклу товару), табл. 5.11; public relations– пропаганда, спонсорська діяльність, конференції, інтерв'ю, зміцнення контактів зі ЗМІ, громадськістю, впливовими особистостями; direct marketing– забезпечує створення найбільш докладної клієнтської бази, в якій відображається повна інформація про постійних та потенційних клієнтів, починаючи від їх загальної характеристики, закінчуючи даними про їх особисті уподобання.

Таблиця 5.11 – Друкована рекламна продукція

Найменування реклами виробу	Якість матеріалів	Обсяг	Основний акцент	Стадія життєвого циклу
Інформаційна листівка	Недорогий папір	1 аркуш	Загальна інформація	Розробка
Проспект-новинка	Середня якість, чорно-білі фотографії	Стисла інформація	Переваги товарів для споживачів	Упровадження на ринок
Основний-проспект	Кольорові фотографії, найкраща поліграфія	Повний обсяг	Властивості	Зростання

Важливою складовою комунікаційної політики підприємства є формування *внутрішніх корпоративних комунікацій*, специфіка яких полягає в тому, що, з одного боку, для співробітників компанії її діяльність є невід'ємною й важливою частиною їхнього власного буття й тому набуває для них важливого значення. З іншого боку, оскільки співробітники підприємства є провідниками цієї діяльності,

вони, як ніхто інший, можуть бачити, наскільки проголошені цінності збігаються з реальними. Робляться висновки про те, що робиться «не так» й на якому етапі в працівників підприємства виникає почуття *задоволеності* чи *незадоволеності* своїм членством у даному колективі. Як відомо, сприятливі і довірчі стосунки керівництва з персоналом на всіх рівнях управління підприємством – один з основних чинників його успішного розвитку.

Стабільний мікроклімат будь-якої структури має велике значення, адже саме співробітники підприємства, фірми, компанії, установи першими дізнаються про всі новини, як позитивні, так і негативні, і діляться ними зі своїми знайомими, колегами та клієнтами. У цьому випадку недостатня інформованість співробітників може призвести до спотворення фактів про підприємство, що негативно вплине на його *імідж*. Тому, для попередження розповсюдження невірної інформації необхідно сформувавши та постійно підтримувати єдиний інформаційний простір, а також налагодити отримання «зворотного зв'язку» від персоналу компанії, що досягається за допомогою системи комплексних маркетингових досліджень.

Алгоритми внутрішніх корпоративних зв'язків коректуються після проведення щорічного внутрішнього дослідження підприємства, так званого *комунікаційного аудиту*, який містить: глибинні інтерв'ю, анкетування, фокус-групи, корпоративні ЗМІ, Інтернет, інформаційні стенди, зустрічі з топ-менеджментом, збори, наради, кодекс корпоративної етики), корпоративні стандарти, тренінги зі створення команди, корпоративні заходи й акції, управління чутками.

Ринок виробничо-технічної продукції характеризується специфічними властивостями, вузькоспеціалізованими напрямками діяльності та високопрофесійними фахівцями. Саме тому промислові підприємства-виробники мають найдосконаліше проводити маркетингові дослідження як з вироблюваних товарів, так і таких, що стосуються безпосередньо всіх контрагентів цільового ринку. Підтверджено, що в комплексі маркетингових досліджень промислового підприємства відповідна інформація одержується від: розробників нової техніки, щодо необхідності у використанні нової сировини чи комплектуючих для розроблення інноваційної продукції, забезпеченості сучасним обладнанням,

відомостей про процес з підготовки виробництва до випуску нового чи модернізацію існуючого товару; постачальників сировини, щодо можливих коливань цін на сировину, матеріали та комплектуючі вироби, про готовність до гнучких дій при їх постачанні, про можливість розширювати номенклатуру матеріалів для постачання в середньостроковому періоді та про довгострокову співпрацю з підприємством-виробником; споживачів виробничо-технічної продукції, щодо задоволеності рівня сервісного обслуговування вироблюваної продукції, можливості оснащення її додатковим обладнанням, оцінки рівня якості досліджуваної продукції, необхідності внесення конструкційних зміни до моделі чи технології з її виготовлення, зручність у використанні продукції, а також ставлення до конкурентів та вироблюваних ними товарів-аналогів; посередників, щодо задоволеності умовами співпраці з підприємством, сприйняття потенційними покупцями продукції її якісних характеристик, співвідношення продажу продукції підприємства в порівнянні з аналогічними товарами інших виробників, структури можливого експорту продукції, кількості споживачів, що здійснюють повторну закупівлю продукції та про можливі зміни ситуації на ринку протягом певного терміну, складу обраних постачальників, системи їх стимулювання. Внутрішньокорпоративні дослідження працівників підприємства, мають на меті визначити задоволеність існуючою системою виробництва, необхідністю внесення змін у виробничий процес, оцінки та можливих шляхів покращення існуючої системи організації та безпосереднього випуску продукції, необхідності імпорту певних видів матеріалів й комплектуючих виробів. Узагальнені результати маркетингових досліджень дозволять як виробляти необхідні управлінські впливи із стратегічних й тактичних дій підприємства, так і стимулювати підрозділи підприємства та окремих працівників на покращання якості праці.

Подальші наукові дослідження бажано присвятити розширенню методологічного забезпечення відповідної оцінки значущості результатів маркетингових досліджень, розробки обґрунтованих рекомендацій щодо їх використання та прийняття ефективних управлінських рішень.

5.4 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% [472]. 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 [473]: 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 [474] 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 відхиляти 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 [475] 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 [476, 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 [477], 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 ідеї нового товару О.М. Хотяцева [478], 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 [479], 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 випробування – пробний маркетинг (або ринкове тестування) з його різними варіантами.

П.Г. Перерва [480] 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. 5.12).

Таблиця 5.12 – 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 ідеї до рівня нових технологій, конструкцій, продуктів, рішень; попередня оцінка ринкових перспектив ідеї; визначення рівня новизни ідеї 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.

5.5 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 [481] 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 [482]. 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 [483].

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. 5.13.

Таблиця 5.13 – 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 [484] 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 [484].

Окрім цього при впровадженні як первинних (технічних інновацій), так і

вторинних інновацій (організаційних, економічних, соціальних, юридичних тощо) [485] промисловим підприємствам необхідно чітко дотримуватись циклічності (табл. 5.14), 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 5.14 – Циклічність у товарно-виробничій сфері

Вид циклу	Час існування	Відповідальний
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 [486]. 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 інновацій 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. 5.15.

Таблиця 5.15 – 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 [487].

На сьогодні вже можна впевнено стверджувати, що без маркетингу в сучасному виробництві не обійтися, й, перефразовуючи славнозвісний крилатий вислів, сказати: “Виробництво без маркетингу – сліпе, маркетинг без виробництва – мертвий”. Так званий *високий рівень маркетингу* [488]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 обійтися, 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.

5.6 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. [495], який зазначає, що тільки грамотно вибудована 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. [489], Павленко А.Ф. [500], Петруня Ю.Є. [501], Примаєв Т.О. [502] та ін. Питання управління маркетинговими каналами розподілу знайшли своє відображення в наукових працях таких учених, як Гладун П.П. [491], Горчелс Л., Марієн Е., Уест Ч. [492; 493], Крикавський Є.В. [497], Наумов В.М. [499], Скляр О.М. [505], Ель-Ансарі А.І., Кофлан Е.Т., Штерн Л.В. [506]. А дослідженню питань, пов'язаних із вибором маркетингових каналів, приділяли увагу такі вчені, як Герцик В.А. [490], Дупленко Н.Г., Харічкова Є.В. [494], Корольчук О.П., Сиваненко Г.П., Торопков В.М. [496], Лугунова Д.О., Котова М.В. [498], Самородов В.Б., Тютюнникова І.А. [503].

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 [504]: 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, челенджер, послідовник, збирач, елімінант [504]) 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. 5.4.

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.

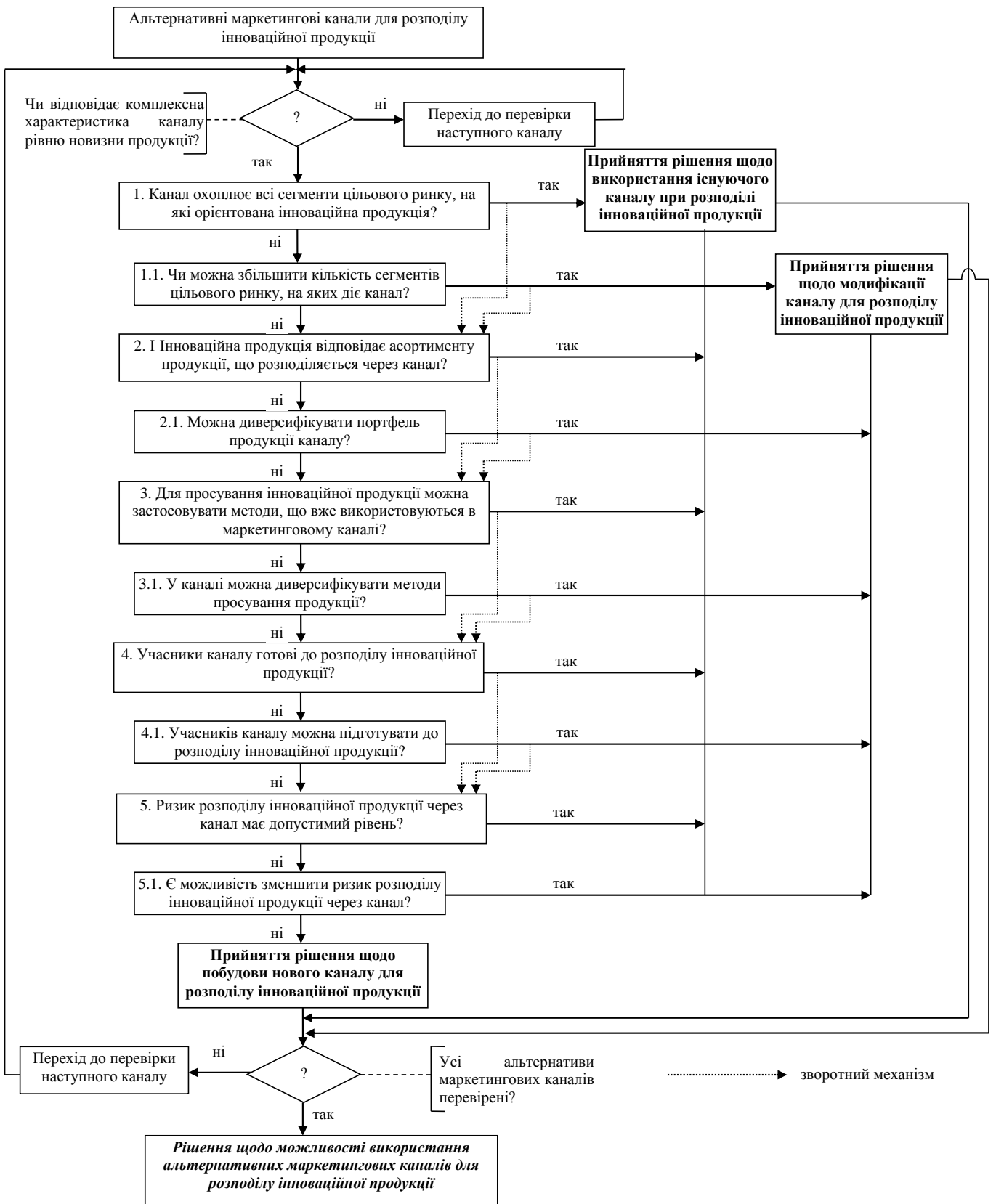


Рисунок 5.4 – Блок-схема алгоритму перевірки маркетингових каналів на відповідність специфіці інноваційної продукції

Перевірку маркетингових каналів за вказаними критеріями необхідно здійснювати завжди, коли приймається рішення щодо виробництва і розподілу інноваційної продукції. Виконання всіх критеріїв перевірки (рис. 5.4) 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.

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. 5.16.

Перехід до блоку «Нові канали» (рис. 5.4) 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. 5.17

Таблиця 5.16 – 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 замовлень; - 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
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
Ризик розподілу інноваційного товару	зниження, попередження, запобігання, ліквідація, диверсифікація, страхування 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

Продовження таблиці 5.16

Критерій, що потребує модифікації	Рішення	Витрати	Результат
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

Таблиця 5.17 – 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:

$$K_p = \frac{P}{B} \rightarrow \max, \quad (5.7)$$

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:

$$B_m = \sum_{i=1}^n B_i = B_{ЦЛ} + B_{Ac} + B_{Пp} + B_{ПУ} + B_{ЗP}, \quad (5.8)$$

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.; $B_{Пp}$ – 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:

$$B_n = \sum_{j=1}^m B_j = B_{ПС} + B_{АМК} + B_{ОМК} + B_{УМК}, \quad (5.9)$$

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. 5.4, підприємство для розподілу інноваційної продукції може обрати існуючий маркетинговий канал без змін, існуючий маркетинговий канал після проведення його модифікації або новий спеціально розроблений канал.

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. 5.17.

Таблиця 5.17 – 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.; 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, $t=1, \dots, T$; T – період використання маркетингового каналу для розподілу інноваційної продукції, років;
2. Модифікований маркетинговий канал	$NPV_k = \sum_{t=0}^T \frac{CF_{kkt}^+ - B_{ЦІКkt} - B_{Акkt} - B_{Прkt} - B_{ПУkt} - B_{ЗРkt}}{(1+r_t)^t} - CF_k^-$	t – рік використання маркетингового каналу для розподілу інноваційної продукції, $t=1, \dots, T$; T – період використання маркетингового каналу для розподілу інноваційної продукції, років;
3. Новий маркетинговий канал	$NPV_k = \sum_{t=0}^T \frac{CF_{kkt}^+ - B_{ІКkt} - B_{АМКkt} - B_{ОМКkt} - B_{УМКkt}}{(1+r_t)^t} - CF_k^-$	R – річна ставка дисконтування

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.

УДК 330.341: 332.142

УКПП

№ держреєстрації 0115U000687

Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет (СумДУ)
40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2; тел. (0542) 687-764

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
Фундаментальні основи управління розвитком
інноваційної культури промислових підприємств

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-
СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА
(остаточний)

Частина 2

2017

ЗМІСТ

6 Інноваційна культура суспільства, її роль у забезпеченні інноваційного зростання	247
6.1 Інноваційна культура суспільства як соціокультурний механізм активізації інноваційної діяльності.....	247
6.2 Маркетинг знань як інструмент формування інноваційної культури суспільства	253
6.3 Формування інноваційної культури на шляху регіонального розвитку: інноваційні технології в публічному управлінні	256
7 Інноваційна культура підприємства як основа його інноваційного зростання	264
7.1 Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки	264
7.2 Засади факторного аналізу інноваційної культури підприємства	272
7.3 Підходи до оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства	280
7.4 Інноваційна культура як складова інноваційно-сприятливого середовища на сучасному підприємстві.....	289
8 Методологічні та теоретико-методичні засади управління інноваційною культурою промислового підприємства	300
8.1 Проблеми і перспективи формування розвитку інноваційної культури (на прикладі промислових підприємств Сумщини).....	300
8.2 Управління формуванням і розвитком інноваційної культури підприємства як основою його стійкого зростання	307
8.3 Методичні засади діагностики стану інноваційної культури підприємства...	317
8.4 Управління формуванням та розвитком інноваційної культури підприємства	329
8.5 Оптимізація рівня інноваційної культури підприємства з позиції забезпечення його економічної безпеки	341

9 Роль освіти і знань у формуванні інноваційної культури різних рівнів узагальнення	352
9.1 Знання як фактор конкурентних переваг організацій: перспективи України.	352
9.2 Особливості підготовки фахівців в умовах інформатизації суспільства	362
9.3 Завдання маркетингу у науково-освітній діяльності вітчизняних університетів	365
9.4 Раціоналізація організаційної структури випускової кафедри.....	368
10 WEB-культура як складова інноваційної культури організації	379
10.1 WEB-культура як засіб активізації діяльності організації в Інтернет	379
10.2 Застосування інтернет-технологій для просування науково-освітніх послуг (досвід СумДУ).....	380
10.3 Інтернет-технології маркетингу знань в сфері науково-освітніх послуг	390
11 Прикладні аспекти прояву елементів інноваційної культури в Україні	394
11.1 Патентна діяльність як елемент інноваційної культури підприємств	394
10.2 Перспективи стратегічних партнерств промислових підприємств.....	399
11.3 Обґрунтування підходів до оцінки рівня екологічно спрямованого інноваційного розвитку	406
11.4 Формування засад організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства	416
Висновки	435
Перелік джерел посилання	438

6 ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА СУСПІЛЬСТВА, ІІ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

6.1 Інноваційна культура суспільства як соціокультурний механізм активізації інноваційної діяльності

В останні десятиріччя серед факторів економічного зростання національних економік і окремих організацій на перші місця вийшли інноваційні і їх роль неухильно зростає. Одне з чільних місць серед цих факторів займає інноваційна культура, яку у загальному випадку слід розглядати як соціокультурний механізм регулювання інноваційної поведінки людини: на державному рівні; рівні окремої організації. В дослідженнях зарубіжних науковців [507] вказано найважливіші фактори активізації процесів створення і впровадження радикальних інновацій (у порядку зниження їх важливості): інноваційна культура організації; інноваційна культура суспільства; кадри, фінанси і т.д. Їх висновки базуються на результатах аналізу інноваційної діяльності 759 компаній, що працюють на 17 найбільших ринках. Аналіз свідчить, що провідні у соціально-економічному плані країни мають достатньо високий рівень інноваційної культури саме на національному рівні, вони сформували сприятливі умови для інноваційної діяльності, всіляко пропагують життєвий успіх інноваторів у всіх сферах людської діяльності (Генрі Форд, Стів Джобс, Білл Гейтс, Фердінанд Порше, Ф.Д. Рузвельт, Лі Куан Ю тощо), підтримують розвиток інноваційного бізнесу. В умовах, коли одним з основних факторів конкурентоспроможності бізнесу є його інноваційність, є достатньо високий рівень інноваційної культури суспільства, стимулюється і розвиток інноваційної культури окремих організацій. На противагу світовим тенденціям в Україні ж спостерігається достатньо низький рівень інноваційної культури як на національному рівні, так і на рівні окремих організацій (за незначними винятками) [508]. Це свідчить про невисокі перспективи переходу України на інноваційний шлях розвитку, оскільки в ній практично відсутня така важлива складову механізму формування інноваційно-сприятливого середовища як інноваційна культура. А це стримує прояви інноваційної поведінки людей практично у всіх сферах їх життєдіяльності.

Враховуючи викладене авторами висунуто ідею, що забезпечити умови для креативної, інноваційної поведінки людини у навчанні, науці, виробництві, у побудові кар'єри, у побуті, соціумі тощо можна на основі формування і розвитку інноваційної культури на рівні держави, яка є важливою складовою потенціалу інноваційного розвитку національної економіки і впливає на інноваційну активність підприємств та установ як її елементів [509, 510]. Формування національної інноваційної культури потребує комплексних досліджень і розробок, які лежать на перетині економіки (інноваційного менеджменту), соціології та психології (теорії мотивації), культурології (урахування особливостей інтересів культур і субкультур властивих Україні) тощо. Лише у цьому випадку можна цілеспрямовано формувати усі три складові інноваційної культури держави:

– *інноваційної*, що передбачає розробку нових типів інноваційної поведінки людини в умовах: зростання ступеня інформатизації суспільства; зростання ролі інформації і знань у науці, виробництві і побуті; розширенні сфери застосування комп'ютерних інформаційних і телекомунікаційних технологій; різкому кількісному і якісному зростанні інформаційних і програмних ресурсів відкритого доступу; зростання ролі креативності людини як фактору її конкурентоспроможності на ринку праці, а також фактору конкурентоспроможності організацій і національних економік у цілому;

– *селективної*, що передбачає відбір кращих з новостворених чи запозичених моделей інноваційної поведінки людини з числа тих, які довели свою ефективність на практиці (або ж прогнозуються перспективи їх впровадження);

– *трансляційної*, що передбачає закріплення і поширення відібраних кращих моделей інноваційної поведінки, розповсюдження інформації про них та особливості їх застосування, їх результативність (для інноваторів, що створюють і/чи впроваджують/використовують інновації; для інших суб'єктів інноваційного процесу: виробників, споживачів, постачальників вихідних сировини і матеріалів, торгових і збутових посередників, кредитно-фінансових установ, державних і фінансових інституцій і т.п.) тощо.

Нижче, на рис. 6.1-6.3 подано результати експертної оцінки елементів окремих складових інноваційної культури суспільства за шкалою 1-10 (побудовано за [508]).

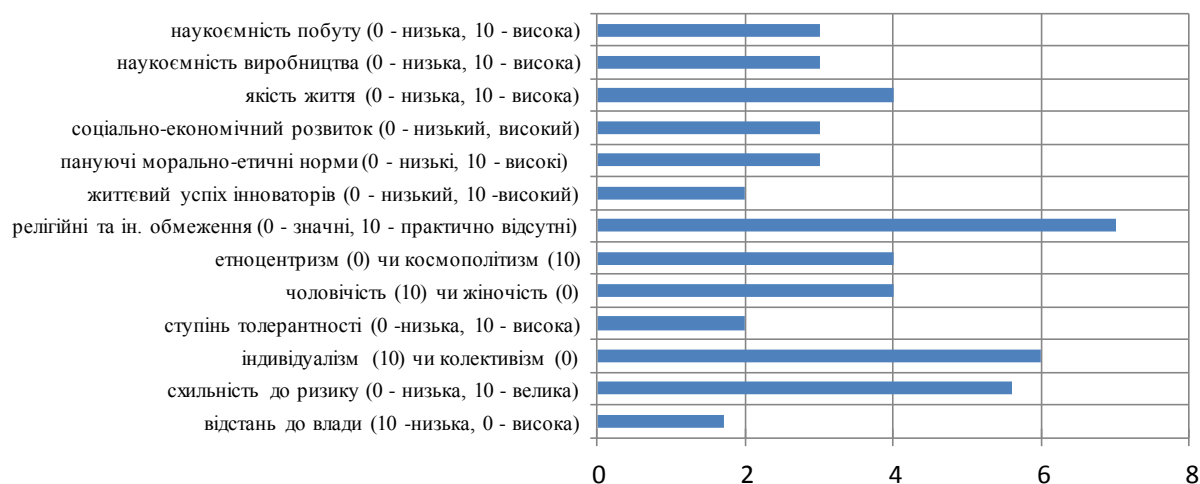


Рисунок 6.1 – Інноваційна складова інноваційної культури суспільства

У якості експертів виступали представники підприємств і установ, а також науковці Сумської області, яких цікавлять питання діагностики і управління розвитком інноваційної культури. Діаграми, що подані на рис. 6.1-6.3, надають можливість не тільки оцінити поточний стан інноваційної культури суспільства в Україні, але і визначити напрями її посилення за окремими елементами і складовими (чим менша оцінка, тим більше уваги слід приділяти).

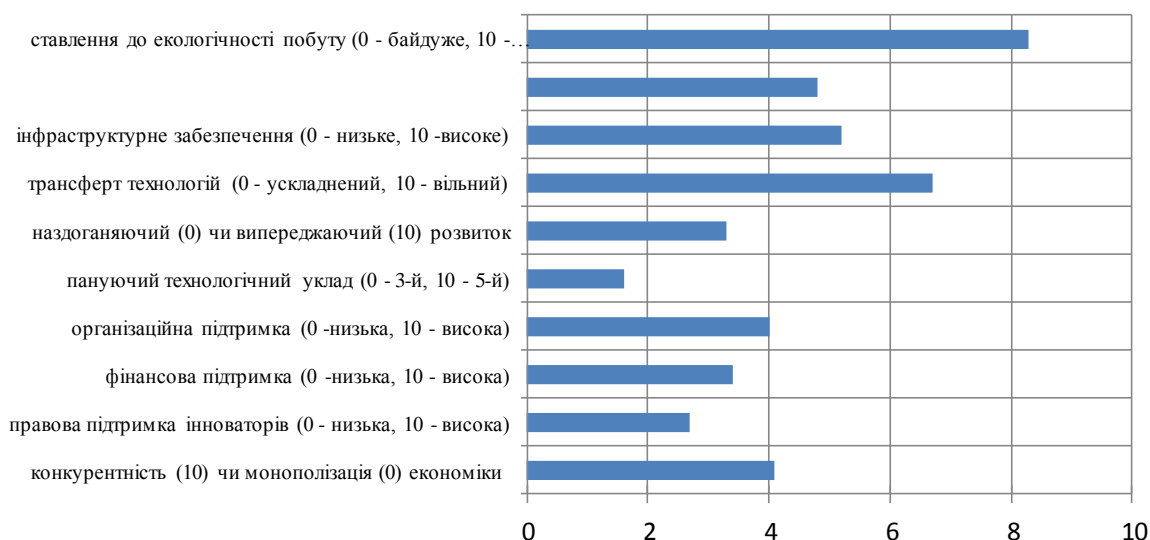


Рисунок 6.2 – Селективна складова інноваційної культури суспільства

Слід зазначити, що інноваційна культура суспільства є важливою, проте не єдиною складовою інноваційно-сприятливого середовища. Схема взаємодії складових середовища сприятливого до інноваційної діяльності подана на рис. 6.3. Її формування потребує відповідно спрямованої інноваційної політики.

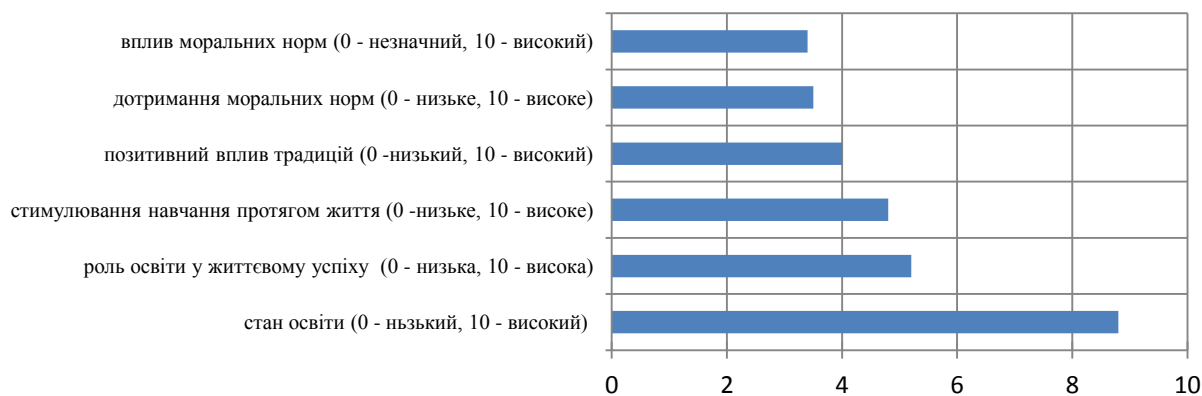


Рисунок 6.3 – Трансляційна складова інноваційної культури суспільства



Рисунок 6.4 – Взаємодія складових механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на макро- і макрорівнях [508]

Її формування слід здійснювати відповідно до наступних засадничих принципів [509]:

– чітке визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку з урахуванням наявного потенціалу інноваційного розвитку, наявних і перспективних тенденцій розвитку НТП, тенденцій змін споживчого попиту (або можливостей його формування – для піонерних інновацій);

– орієнтація економіки держави на реалізацію стратегії випереджаючого інноваційного розвитку [511], яка передбачає не повторення шляху, яким інші країни вже пройшли і зайняли при цьому міцні позиції на національних і світових ринках, а рухатися, безперечно, у руслі світових тенденцій, обирати власний шлях, знаходити і реалізувати свої потенційні переваги, займати провідні позиції в тих галузях діяльності, де є необхідні і достатні умови;

– безперечне забезпечення конкурентних умов господарювання, аж до примусового поділу підприємств та установ, які займають монопольне становище на ринку (наприклад, як у США);

– жорстке дотримання залежності благополуччя власників підприємств та установ, їх менеджменту, ІТР та робітників лише від результативності діяльності, яка оцінена їх споживачами і діловими партнерами, а не від доступу до бюджету, приналежності до органів влади та ін.;

– обов'язковість державного фінансування НДДКР у встановлених законом обсягах;

– фактичне, а не декларативне стимулювання фінансування науки і інноваційних розробок бізнесом, недержавними фондами і приватними особами;

– стимулювання інноваційного бізнесу, впровадження інноваційних розробок у інноваційну продукцію через ринкові механізми;

– державна підтримка формування і розвитку інноваційної інфраструктури;

– розвиток якісної і доступної системи вищої освіти, інтеграція зусиль держави, ВНЗ і бізнесу для забезпечення високої конкурентоспроможності вітчизняної економіки на вітчизняних і зарубіжних ринках за рахунок інноваційних факторів;

- впровадження формалізованих з жорсткими правилами і термінами, у яких до мінімуму зведений людський фактор, механізмів і процедур отримання державного фінансування, підтримки, пільг, компенсацій та ін. для інноваторів;
- безумовний захист прав на об'єкти інтелектуальної власності, скорочення терміну отримання відповідних документів. Неможливість відчуження прав інноваторів окрім як за їх згодою;
- формування і розвиток інноваційної культури, як складової системи механізмів формування інноваційно-сприятливого середовища (рис. 6.4), у т.ч. її окремих складових та їх елементів (рис. 6.1-6.3).

З рис. 6.4 слідує, що успіх формування інноваційно-сприятливого середовища і, відповідно, інноваційної діяльності, потребує узгодженої взаємодії інструментів і методів розвитку інноваційної культури на національному рівні та рівні окремої організації. На рис. 6.5 подано матрицю, що дозволяє оцінити шанси на успіх різних типів інновацій у залежності від співвідношення рівні рівнів інноваційної культури суспільства і організації-інноватора.

Рівень інноваційної культури суспільства

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

Рисунок 6.5 – Матриця доцільності впровадження різних типів інновацій [512]

Її практичне застосування дозволить цілеспрямовано управляти інноваційною діяльністю окремих підприємств і установ, обґрунтовано визначати ступінь радикалізації розроблюваних ними інновацій.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що отримані результати поглиблюють теоретико-методологічні засади створення дієвих механізмів формування інноваційно-сприятливого середовища. Зокрема, авторами уточнено структуру складових, а також роль і місце інноваційної культури суспільства в системі механізмів формування інноваційно-сприятливого середовища. Виконано оцінку стану елементів її окремих підсистем, що може бути використано як обґрунтування системи першочергових заходів, спрямованих на їх розвиток, а разом з тим і інноваційної культури суспільства у цілому. Окреслено комплекс принципів формування інноваційно-сприятливого середовища в Україні. Показано, що ринковий успіх конкретних типів інновацій залежить від співвідношення рівнів інноваційної культури суспільства і конкретної організації інноватора.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на обґрунтування системи інструментів і методів управління формуванням і розвитком інноваційної культури суспільства, її окремих підсистем і їх елементів [513].

6.2 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 [514]. 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 [515].

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 [516], 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, знаннєорієнтованих 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 [517], 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 формування, відборі і передачі нових стереотипів інноваційної поведінки, що закладають підвалини інноваційної культури.

6.3 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 задумом, 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 ситізенсорсинг (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-білдінг.

2. Інновації в підходах до управління. Вже давно в нашій країні говорять про застарілі підходи до публічного управління та адміністрування. І для активного розвитку регіонів необхідна не лише реформа децентралізації, 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 чіткі 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, тим-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 [518, 519]:

- 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 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.

7 ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

7.1 Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки

Аналіз результатів діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств та установ переконливо доводить, що інноваційний шлях розвитку сьогодні є найбільш перспективним. Саме він забезпечує ефективність їх функціонування, можливість довготривалого виживання та розвитку на ринку. Одним із основних факторів, що забезпечують результативність інноваційної діяльності, є активізація людського потенціалу, яка можлива лише за умов формування в колективі працівників суб'єкта господарювання певного сприятливого мікроклімату – інноваційної культури.

Інноваційна культура досліджується вітчизняними і зарубіжними науковцями з різних точок зору: розвитку теорії економіки та менеджменту (І. Ансофф, О. Богорош, Е. Шейн); постеконічних і постіндустріальних тенденцій розвитку сучасного суспільства (О. Антипіна, Д. Белл, В. Іноземцев, А. Чухно, А. Мазур, І. Гагауз); соціологічних та психологічних аспектів інноватики (В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросініна) тощо [522]. Ними розкрито окремі аспекти інноваційної культури як фактора активізації інноваційної діяльності, виділені її елементи та функції.

Незважаючи на численні публікації з проблематики формування і розвитку інноваційної культури, немає єдиної думки щодо її сутності, ролі та завдань, функцій та методів оцінки.

Метою дослідження є узагальнення сутності поняття «інноваційна культура організації», визначення її функцій та завдань, основних складових та підходів до їх оцінки.

Для сучасної економіки характерним є посилення важливості людського фактора в реалізації та розвитку інноваційного потенціалу підприємства чи установи. Формування середовища, сприятливого до інноваційної діяльності, є однією з головних умов її ефективної реалізації. Інноваційна культура є головним елементом такого середовища, вона забезпечує сприйняття людьми інновацій, їх

готовність та здатність створювати, підтримувати і використовувати інновації у всіх сферах життєдіяльності. Формування інноваційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей персоналу та підтримкою керівництвом організації інноваційних проектів – від зародження ідей інновацій до комерціалізації розроблених інноваційних продуктів (виробів чи послуг).

Розвиток інноваційної культури суспільства визначено одним із стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності в Україні. Значення інноваційної культури зростає при переході від індустріальної економіки до економіки знань. У цих умовах необхідним є формування в суспільстві в цілому, а також у трудових колективах підприємств та установ зокрема стійкої традиції сприймати нове, здатності й готовності комплексно його використовувати в інтересах загального прогресу.

Слід зазначити, що впровадження певних правил та норм, які сприяють формуванню єдності цілей власників, менеджерів і трудового колективу суб'єкта господарювання, значно підвищує конкурентоспроможність і ефективність його діяльності, дає змогу досягати високих результатів. Розуміти і сприймати ці норми та правила повинна переважна більшість працівників (в ідеалі – усі). Це є свідченням високого рівня корпоративної культури підприємства чи установи.

У загальному випадку виділяють два різновиди корпоративної культури: консервативну та інноваційну, яка дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання, але й отримувати від них додатковий ефект. Дійсно, основною функцією інноваційної діяльності є зміни, що розглядаються як джерело доходу.

Інноваційна культура є відносно новим поняттям, яке по-різному визначається різними науковцями. Розглянемо найбільш поширені визначення категорії «інноваційна культура».

Інноваційна культура – це форма організаційної культури, що виникла наприкінці ХХ ст. як адаптація до прискорення змін у виробництві, бізнесі та суспільстві [525].

Згідно з Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» інноваційна культура розглядається як складова інноваційного потенціалу,

що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах [520].

Інноваційна культура – це система цінностей, що відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, галузей економіки, підприємств, установ, організацій і відображають індивідуально-психологічні якості, інші найважливіші соціальні цінності людини, які сприяють формуванню та розвитку інноваційно активної особистості [526].

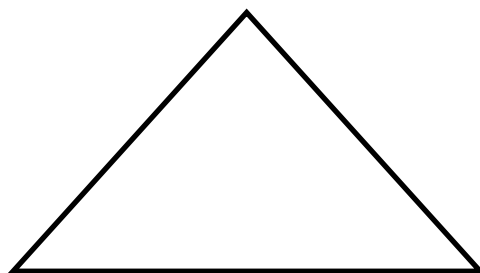
В. Балабанов під інноваційною культурою розуміє особливу форму (різновид) загальнолюдської культури, що становить нову історичну реальність, яка виникла завдяки прагненню суспільства до духовного та матеріального самооновлення і яка є передумовою якісних змін життєдіяльності людей, найважливішим соціальнопсихологічним фактором суспільного розвитку [521].

Інноваційна культура – це стійка система норм та правил здійснення нововведень в різних сферах життя суспільства, що склалася історично та притаманна певній соціокультурній спільноті [529].

Аналіз наведених визначень свідчить, що практично всі вони розглядають інноваційну культуру на макрорівні і меншою мірою – на рівні окремої організації. Узагальнення підходів різних авторів до визначення сутності інноваційної культури показує, що вона відіграє роль соціокультурного механізму регуляції інноваційної поведінки людини, її функції подано на рис. 7.1 [524].

На підставі результатів узагальнення (рис. 7.1) автором запропоновано розглядати інноваційну культуру на рівні організації (підприємства чи установи) як накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу (менеджерів, інженерно-технічних працівників, робітників), систему його мотивації, порядки в організації тощо, які характеризують ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації у цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо.

Трансляційна – передача з минулого і сьогодення у майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли до системи цінностей суспільства



Селекційна – відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку

Інноваційна – розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні

Рисунок 7.1 – Регулятивні функції інноваційної культури та їх сутність

Формування інноваційної культури організації нерозривно пов'язане зі створенням сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу її персоналу. Однією з головних передумов цього є формування певних позитивних морально-етичних устоїв, які сприймаються переважною більшістю колективу. Світовий досвід переконливо свідчить, що чим вищі морально-етичні устої суспільства у цілому, а разом з цим і колективів працівників окремих підприємств та установ, тим толерантніше вони будуть ставитися до розвитку індивідуальних можливостей кожної особи, тим вищими будуть соціально-економічні параметри суспільства і його окремих членів [527].

Узагальнення літературних джерел і практики інноваційної діяльності дало змогу виділити основні принципи формування інноваційної культури:

- чітке формулювання цілей інноваційної діяльності та їхня зрозумілість;
- усвідомлення пріоритетності цілей;
- націленість на результат;
- співробітництво членів проектної команди;
- вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проекту;
- толерантне сприйняття керівництвом і членами команди ідей, висловлених іншими співробітниками;

- толерантне сприйняття можливих помилок і невдач;
- делегування повноважень членам команди;
- участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного проекту, усвідомлення своєї значущості;
- свобода творчості й висловлювань;
- заохочення ініціативи і творчого пошуку співробітників;
- заохочення до розвитку і набуття нових знань і навичок;
- недопустимість нав'язування ідей керівника інноваційного проекту членам команди;
- захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення.
- Дотримання зазначених принципів створює передумови формування сприятливої інноваційної культури, яка є основою сприятливого інноваційного середовища, пробуджує енергію, ініціативу, творчий пошук працівників, орієнтує їх на досягнення результатів, що є недосяжними за звичайних умов.

Практика інноваційної діяльності свідчить, що сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати бар'єри на шляху активізації творчої діяльності колективу інноваційної організації (команди інноваційного проекту) і її окремих членів, зокрема такі:

- побоювання висловити публічно свої думки, оприлюднити результати досліджень чи розробок, що не вкладаються у звичне русло;
- побоювання критики чи власної самоцензури, що стримує творчу активність;
- страх помилки чи невдачі, ускладнення, що пов'язані з необхідністю зміни способу діяльності у нових умовах;
- некритичне ставлення до авторитетів, побоювання їх критикувати;
- переоцінка власних ідей;
- надмірна творча фантазія і т.п.

Авторське визначення інноваційної культури організації (підприємства чи установи) дозволяє виокремити її складові, основними з яких є:

1. Система мотивації персоналу інноваційної організації (команди інноваційного проекту) до активної інноваційної діяльності.

2. Система організації інноваційної діяльності, що забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу інноваційної організації зі створення та поширення інновацій. Згідно з [523, 528, 531] на сучасному етапі розвитку економіки організація є основною функцією управління, відповідно підсистема організації повинна відігравати провідну роль у становленні та розвитку інноваційної культури.

3. Система набуття, оновлення, розвитку та передачі знань і досвіду, формування та модифікації стереотипів інноваційної поведінки персоналу.

Основні критерії оцінки інноваційної культури організації запропоновані й згруповані автором за її окремими складовими (підсистемами), результати подано у табл. 7.1. Оцінку стану інноваційної культури конкретної організації пропонується виконувати шляхом порівняння за визначеними критеріями з кращими підприємствами чи установами-інноваторами на ринку або ж аналізувати у динаміці.

Формування і розвиток інноваційної культури організації відбувається у міру її переходу на інноваційний шлях розвитку. Відповідно до поглядів С.М. Ілляшенка [523], організація, яка зробила опору на інновації, змушена вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі та систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, набувають досвіду її робітники, фахівці й керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т.п., тобто зростає її потенціал інноваційного розвитку [530]. На цій основі розширюються її адаптаційні можливості до змін ринкового середовища. А це дає змогу реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для неї були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює можливості організації-інноватора (хоча, звичайно, є певна межа розвитку, зокрема за масштабами діяльності), розвиває її інноваційну культуру.

Таблиця 7.1 – Критерії оцінки складових інноваційної культури організації

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (інтелектуальнокреативна складова)
<p>Відчуття затребуваності знань, досвіду та ін. Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень.</p> <p>Затребуваність інновацій і інноваторів.</p> <p>Правова захищеність авторських прав.</p> <p>Висока оплата результатів праці.</p> <p>Участь інноваторів у прибутку.</p> <p>Толерантне ставлення колег і суспільства.</p> <p>Визнання й вдячність колег і керівництва</p>	<p>Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень.</p> <p>Урахування інтересів працівників.</p> <p>Гнучкий графік роботи.</p> <p>Сприятливі умови праці й відпочинку.</p> <p>Практична зорієнтованість діяльності персоналу.</p> <p>Гнучкість організаційних структур управління.</p> <p>Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу.</p> <p>Свобода комунікації і передачі інформації.</p> <p>Демократичний стиль управління.</p> <p>Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією</p>	<p>Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду. Прагнення до самореалізації й визнання.</p> <p>Націленість на результат.</p> <p>Результативність праці. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження.</p> <p>Безперервне самонавчання й самовдосконалення. Здатність до прогнозування в умовах невизначеності.</p> <p>Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам</p>

Інноваційна культура організації нерозривно пов'язана з розвитком її інтелектуального капіталу, розвитком та реалізацією її потенціалу інноваційного розвитку. Автор поділяє погляд С.М. Ілляшенка на інтелектуальний капітал організації як сукупність інтелектуальних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що дозволяють розвиватися на основі інформації і знань. Потенціал інноваційного розвитку автор визначає як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають її спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науководослідну, економічну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішні можливості розвитку на основі постійного пошуку, використання й розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей.

На рис. 7.2 автором подана схема взаємозв'язків інноваційної культури організації, її інтелектуального капіталу та потенціалу інноваційного розвитку.

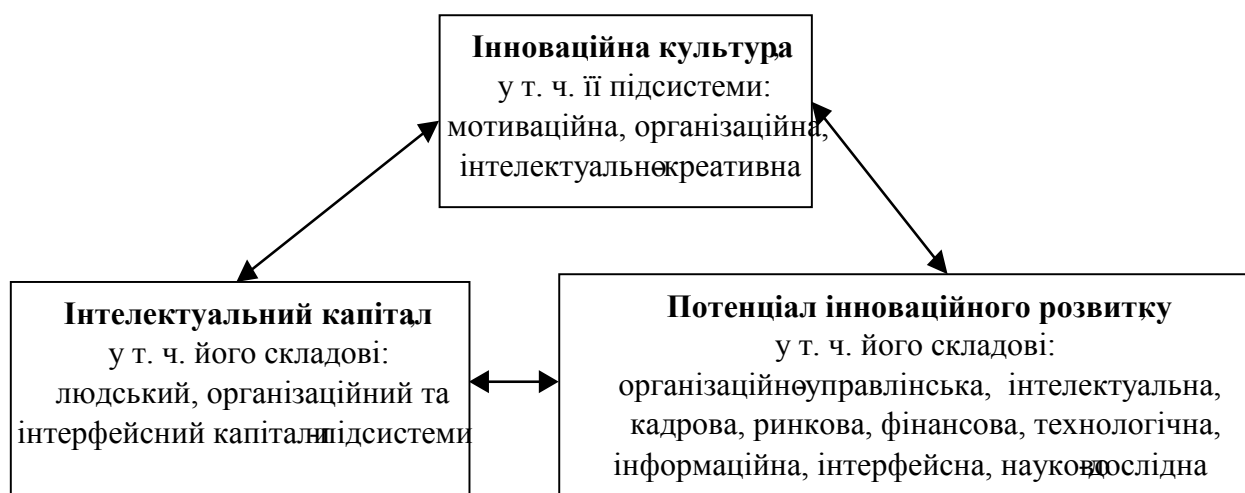


Рисунок 7.2 – Схема взаємозв'язків інноваційної культури, інтелектуального капіталу та потенціалу інноваційного розвитку організації

Загалом сприятлива інноваційна культура дозволяє збільшити інтелектуальний капітал організації, повніше реалізувати потенціал інноваційного розвитку. Аналіз стану інноваційної культури, розроблення на цій основі заходів щодо її розвитку є одним із головних завдань інноваційної організації, вирішення якого забезпечує умови її стійкого прогресивного розвитку.

Підбиваючи підсумки, необхідно зазначити:

- виконано аналіз підходів науковців до визначення змісту і ролі інноваційної культури;
- запропоновано авторське визначення категорії «інноваційна культура організації», розкрито її сутність та зміст;
- систематизовані принципи формування інноваційної культури організації (підприємства чи установи);
- визначено складові (підсистеми) інноваційної культури організації, запропоновано критерії та підхід до оцінки їх стану.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок. Виходячи із викладеного вище, слід зробити висновок, що напрямки подальших досліджень повинні бути спрямовані на визначення показників оцінки складових інноваційної культури організації за виділеними критеріями, розроблення механізму щодо її впровадження та розвитку.

7.2 Засади факторного аналізу інноваційної культури підприємства

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

Проблеми формування та розвитку корпоративної (організаційної) культури, у тому числі інноваційної, досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема Д. Бодди та Р. Пейтон (Boddy&Paton, 1999) [532], Э. Шейн (Schein, 2007) [533] дослідили типи організаційних культур підприємств і установ, С. Каплан (Kaplan, 2014) [544] розкрив підходи до трансформації традиційної організаційної структури в інноваційну. К. Камероном [534] висвітлено підходи до діагностики організаційної культури. Т. Самоною [535] організаційна культура розглядається як елемент комплексу маркетингових комунікацій, що формує імідж організації.

В. Балабанов [536] та С. Биконя [537] досліджують роль ІК суспільства у формуванні інноваційно сприятливого середовища у країні. У роботах Г. Захарчина, О. Андрійчука [538], Л. Патори, Н. Цимбаліста [539], О. Ларичевої [540] розглянуто підходи до моделювання ІК підприємства, її формування і розвитку як основи потенціалу інноваційного зростання.

У науковій літературі запропоновано ряд визначень ІК як на макрорівні, так і на рівні окремої організації, у загальних рисах окреслено складові інноваційної культури, проте питання оцінки її стану є малодослідженими. Досі не визначені

фактори, що впливають на формування, розвиток і реалізацію ІК, особливо на рівні окремого підприємства чи установи.

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

Системно проаналізувавши доробок науковців за окресленою проблематикою, ми схильні стверджувати, що інноваційну культуру підприємства слід розглядати як складову його корпоративної культури [541]. При цьому остання є складником організаційного капіталу як підсистеми інтелектуального капіталу підприємства [542], який, своєю чергою, входить до потенціалу інноваційного розвитку (ПІР) [543]. Співвідношення ПІР, інтелектуального капіталу, корпоративної культури і ІК показано на рис. 7.3.

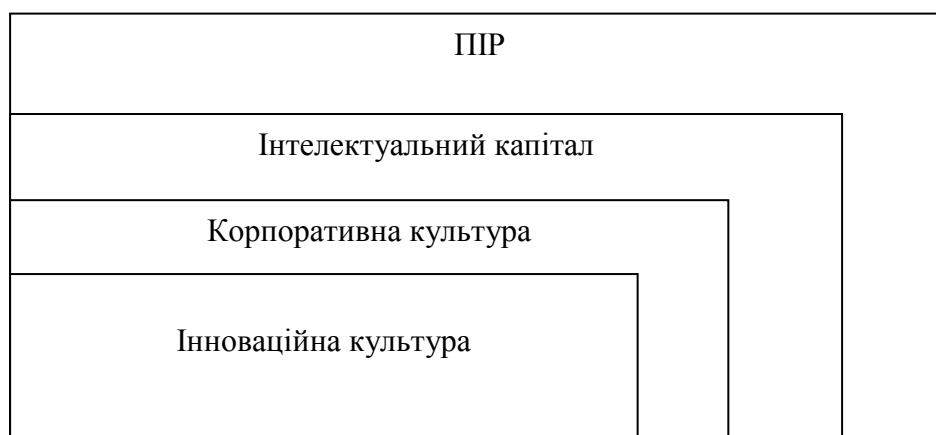


Рисунок 7.3 – Співвідношення складових ПІР
(Розроблено авторами)

На інноваційну культуру підприємства, з одного боку, впливають елементи систем більш високого рівня (фактори впливу), але з другого боку, ІК сама впливає на їх стан. Очевидно, для визначення напрямку і сили впливу елементів доцільно проаналізувати фактори, що визначають стан складових та елементів ПІР підприємства.

Авторська схема взаємодії зазначених на рис. 7.3 підсистем, а також їх складових, представлена на рис. 7.4. Слід враховувати, що на зазначені на рис. 7.4 підсистеми ППР чинять вплив також фактори зовнішнього макро- і мікросередовища. Аналіз рис. 7.3-7.4 дав підстави виділити основні фактори, що впливають на стан ІК підприємства. Їх, на нашу думку, необхідно поділити на: фактори прямого та безпосереднього впливу; об'єктивні (некеровані) і суб'єктивні (керовані).

До факторів безпосереднього впливу слід віднести:

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

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

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

Названі фактори є суб'єктивними, тобто керованими (принаймні частково). Як слідує з рис. 7.4, вони безпосередньо впливають на стан підсистем ІК підприємства – організаційну, мотиваційну та інтелектуально-креативну.

До факторів опосередкованого впливу, на наш погляд, належать:

- інноваційна культура суспільства як соціокультурний механізм регулювання інноваційної поведінки людей;

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

- методи державного стимулювання і регулювання інноваційної діяльності.

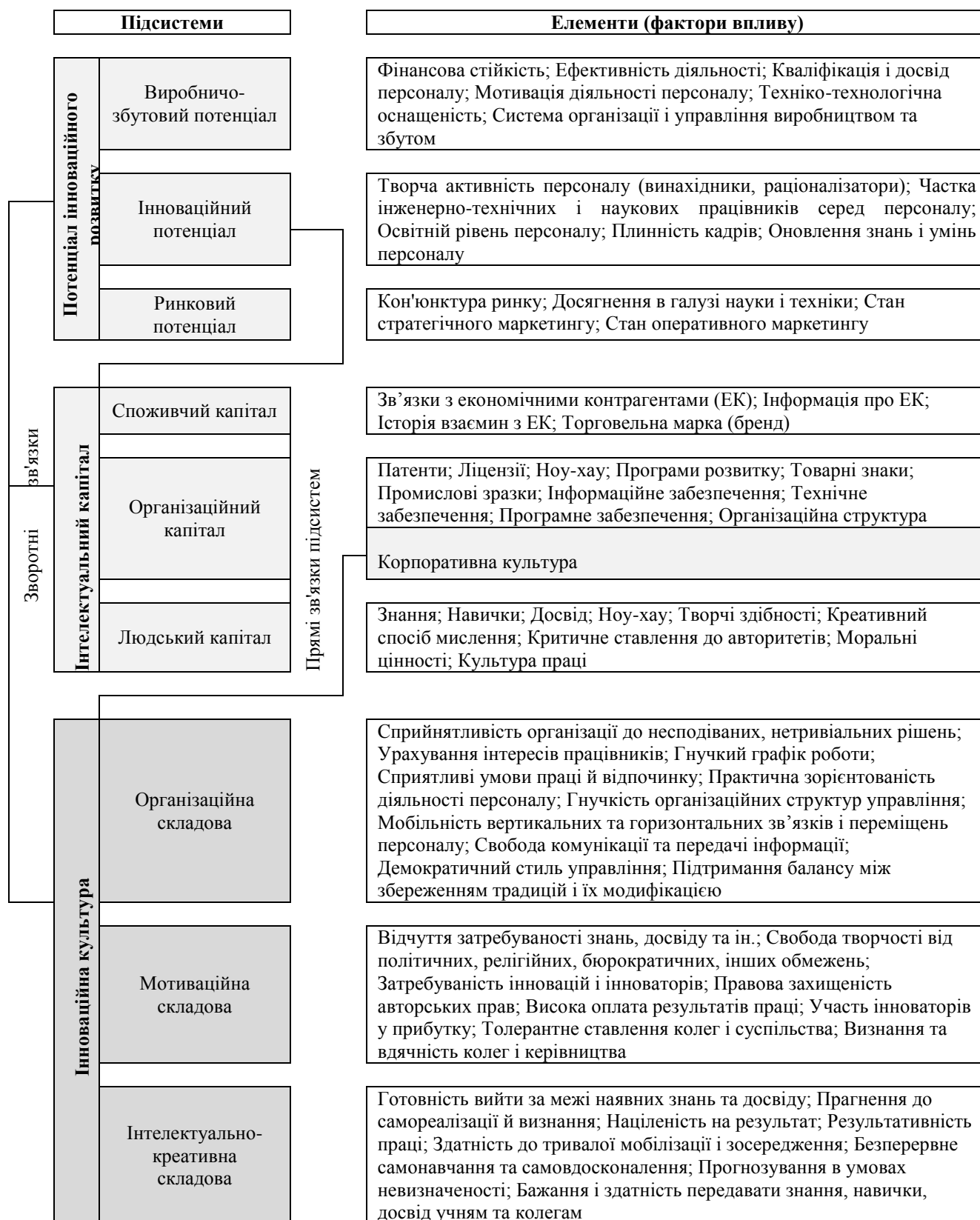


Рисунок 7.4 – Схема взаємодії підсистем і елементів ПІР підприємства
(Розроблено авторами)

Зазначені фактори є об'єктивними, або некерованими, під їх дію слід підлаштовуватися, тобто використовувати сприятливі можливості й уникати несприятливих. Вони переважно характеризують вплив зовнішнього середовища. При цьому оцінка факторів опосередкованого впливу здійснюється не напряму, а через фактори безпосереднього впливу, дію яких вони посилюють чи послаблюють. Вплив факторів, що характеризують часові, фінансові та людські ресурси й відповідно визначають стан організаційної, мотиваційної, інтелектуально-креативної складових ІК, потрібно розглядати як узагальнюючий вплив їх окремих елементів.

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

$$\Phi_o = F(\phi_1^o, \phi_2^o, \phi_3^o, \dots, \phi_n^o), \quad (7.1)$$

$$\Phi_m = F(\phi_1^m, \phi_2^m, \phi_3^m, \dots, \phi_m^m), \quad (7.2)$$

$$\Phi_{i,k} = F(\phi_1^{i,k}, \phi_2^{i,k}, \phi_3^{i,k}, \dots, \phi_k^{i,k}), \quad (7.3)$$

де Φ_o , Φ_m , $\Phi_{i,k}$ – результуючі впливу факторів організаційної, мотиваційної та інтелектуально-креативної підсистем відповідно; $\phi_i^o, \phi_i^m, \phi_i^{i,k}$ – вплив i -го фактору (рис. 7.4) організаційної, мотиваційної, інтелектуально-креативної підсистем відповідно; F – функція, що визначає характер впливу факторів $\phi_i^o, \phi_i^m, \phi_i^{i,k}$.

Виявлення і аналіз факторів, що впливають на формування ІК підприємства, можна також здійснити за схемою, наведеною на рис. 7.5.

Відповідно до запропонованої схеми (рис. 7.5) формування ІК підприємства здійснюється під впливом двох груп факторів: зовнішніх – факторів ІК суспільства; внутрішніх, які характеризують інноваційні здібності (вроджені і/чи набуті) та інноваційну культуру окремих членів персоналу, а також команд інноваційних проектів та ін.

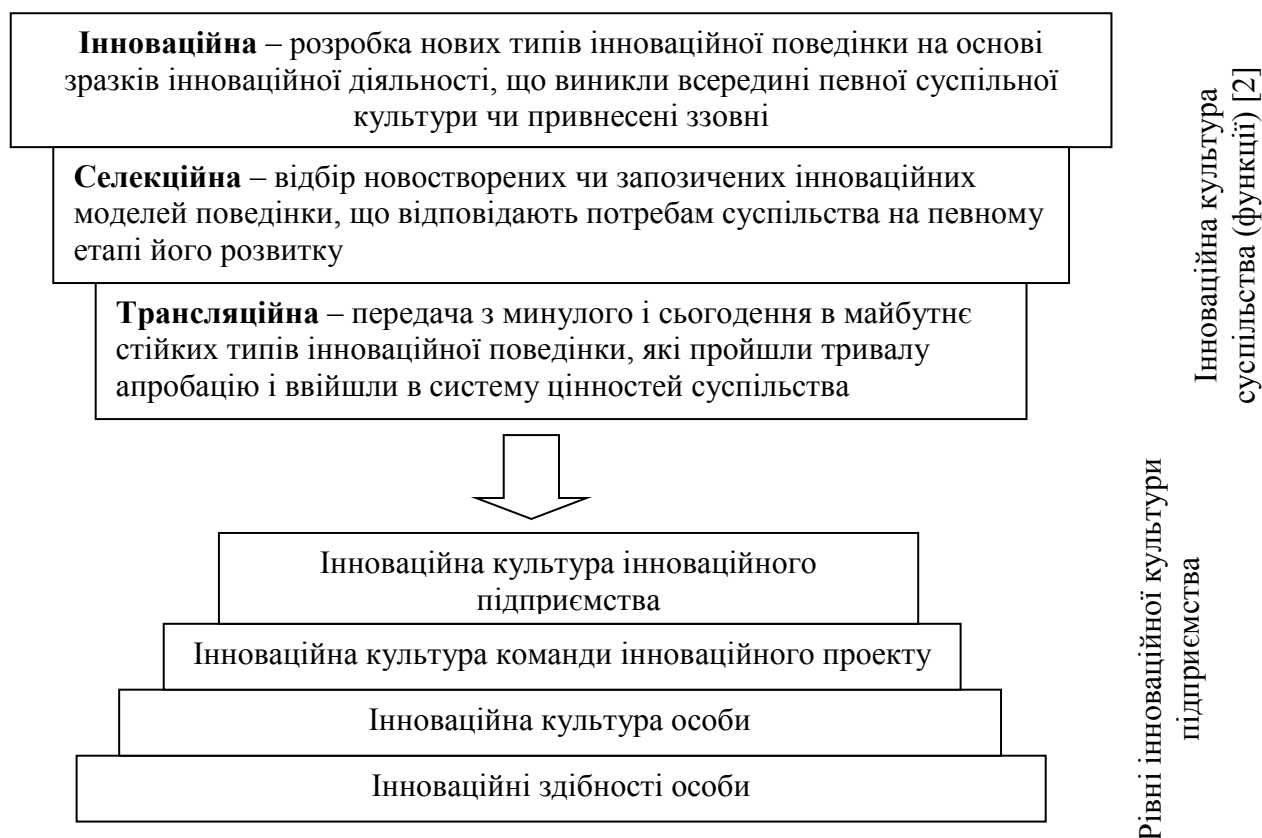


Рисунок 7.5 – Схема формування інноваційної культури підприємства
(Розроблено авторами)

Відтак очевидно, що досягнення високого рівня ІК окремим підприємством практично неможливо у країні з низьким рівнем ІК суспільства. Певні винятки (Іран, Північна Корея – ядерні технології; Куба – медицина, тощо) лише підтверджують правило. Таким чином, оцінюючи шанси на формування певного рівня (необхідного і достатнього) ІК конкретного підприємства, слід обов'язково аналізувати інноваційну культуру суспільства, яка окреслює межі можливостей досягнення бажаного рівня ІК аналізованого підприємства.

Структурні формули для оцінки сили впливу факторів, які визначають рівень підсистем (рівень реалізації функцій) ІК суспільства (відповідно Φ_i , Φ_c , Φ_t – рис. 7.5), можуть бути записані аналогічно наведеним вище (формули 7.1-7.3). Орієнтовний набір елементів підсистем (рис. 7.5) ІК суспільства подано в табл. 7.2.

Таблиця 7.2 – Підсистеми та елементи інноваційної культури суспільства
(Розроблено авторами на основі [536-538])

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

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

З урахуванням цього запропоновано матрицю вибору варіантів інноваційних рішень за результатами факторного аналізу стану ІК суспільства і підприємства (рис. 7.6).

Матриця може бути деталізована з огляду на рівні складових ІК суспільства і підприємства й застосована для визначення характеру (ступеня радикалізації) інноваційної діяльності та створюваних інновацій залежно від стану ІК суспільства і конкретного підприємства-інноватора.

Отримані результати формують засади критеріальної і методичної бази діагностики (за формальними процедурами) стану ІК підприємства. Їх практичне застосування надає можливість підвищити якість і ефективність управлінських рішень щодо формування і розвитку ІК підприємства, що, в свою чергу, дозволяє

активізувати інноваційну діяльність його персоналу і забезпечити на цій основі високу конкурентоспроможність на вітчизняному і зарубіжних ринках.

Рівень інноваційної культури суспільства

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

Рисунок 7.6 – Матриця визначення доцільності розробки і впровадження різних типів інновацій залежно від ІК суспільства і підприємства
(Розроблено авторами)

Авторське визначення складу елементів підсистем ІК суспільства, розроблена схема впливу цих підсистем на формування ІК підприємства і на вибір типу створюваних на ньому інновацій дозволяють удосконалити систему цілеспрямованого і обґрунтованого управління процесами формування інноваційно сприятливого середовища в Україні, активізувати процеси переходу вітчизняної економіки на інноваційний тип розвитку.

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

7.3 Підходи до оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства

Світова і вітчизняна практика свідчать, що ефективність інноваційної діяльності підприємства, як і ринковий успіх взагалі, значною мірою визначаються рівнем його інноваційної культури. Розуміючи це найбільш успішні підприємства приділяють значної уваги механізмам і інструментам формування і розвитку інноваційної культури. Проте їх вибір у більшості випадків здійснюється безсистемно, що приводить до значних непродуктивних витрат часу і коштів, ускладнює перехід підприємств до інноваційного розвитку. У зв'язку з цим актуалізується проблема раціоналізації вибору методів і інструментів управління процесами формування і розвитку інноваційної культури на підприємствах. Її розв'язання надасть змогу підвищити результативність управління, прискорити процеси становлення ефективної інноваційної культури і переходу на інноваційний шлях розвитку.

Проблематика управління розвитком інноваційної культурою підприємств та установ досліджувалася у працях ряду вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, [545, 547, 550-553] та ін. Проте питання кількісної її оцінки та удосконалення, за незначним винятком [550, 552], практично залишилися нерозкритим. При цьому оптимізації складу інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури у розрізі її окремих складових і їх елементів уваги практично не приділяється.

Таким чином невирішеним залишається важливе наукове завдання раціоналізації вибору інструментів і методів формування і розвитку інноваційної культури на рівні підприємства, з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища (факторів стану інноваційної культури суспільства) та особливостей самого підприємства.

Метою дослідження є аналіз особливостей застосування основних методів і інструментів формування і розвитку інноваційної культури підприємства, розробка

на цій основі рекомендацій щодо їх застосування, а також підходів до оптимізації їх складу.

У попередніх дослідженнях автора, зокрема [551, 555], показано, що інноваційна культура організації (підприємства чи установи) включає три складові: мотиваційну, організаційну і інтелектуально-креативну. Системний аналіз та узагальнення літературних джерел [545-547, 549, 551-554] і практики господарювання, урахування результатів авторського аналізу вітчизняного і світового досвіду застосування методів інтенсифікації інноваційного розвитку, а також результатів експертного опитування вищого менеджменту ряду підприємств та установ Сумської області [556], дозволив визначити сукупність основних методів і інструментів формування і розвитку інноваційної культури організації, які автором згруповані за зазначеними вище складовими (табл. 7.3). Інструменти і методи для кожної зі складових подано у порядку їх застосування.

Формування інноваційної культури у загальному випадку здійснюється за всіма її складовими, проте базовою складовою є організаційна, на її основі формується мотиваційна, а потім інтелектуально-креативна складові (рис. 7.7).

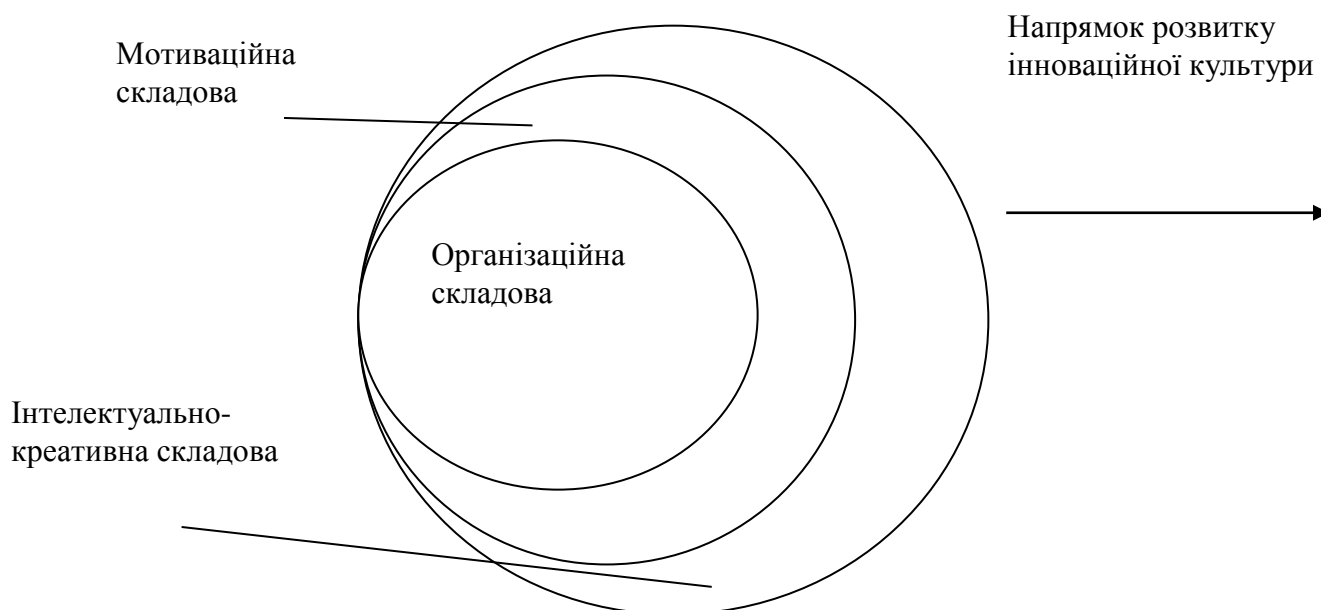


Рисунок 7.7 – Схема формування інноваційної культури підприємства чи установи

Теорія і практика управління свідчать, що в останні десятиріччя серед функцій управління консолідує головну роль відіграє організація [557], це ж є справедливим і для управління інноваційною культурою організації. Таким чином, схема формування інноваційної культури підприємства чи установи має вигляд, як це автором показано на рис. 7.7.

Наведене у табл. 7.3 коло інструментів і методів є досить широким. Необхідно виділити інструменти і методи які доцільно застосовувати на початкових етапах формування інноваційної культури, а також ті – які слід застосовувати на етапі розвитку вже наявної інноваційної культури підприємства.

Очевидно, вибір залежить від діагностики наявного стану інноваційної культури підприємства у цілому, а також стану її окремих складових (див. табл. 7.3). Орієнтовний перелік оціночних показників стану організаційної, мотиваційної та інтелектуально-креативної складових окреслено автором у роботі [555].

Оцінка (O_i) стану i -ї складової може бути виконана за формулою:

$$O_i = \sum_{j=1}^{N_i} (P_{ij} \times B_{ij}) \quad (7.4)$$

де P_{ij} та B_{ij} – відповідно, значення та вагомість j -го показника i -ї складової інноваційної культури; N_i – кількість показників i -ї складової.

Оскільки показники стану складових інноваційної культури (P_{ij}) можуть бути як кількісними, так і (переважно) якісними, уявляється доцільним їх оцінку вести (експертним методом) у балах, наприклад, за 10-ти чи 100-бальною шкалою (у порядку зростання).

Слід також визначити діапазон значень O_i який свідчить про низький, середній чи високий рівень стану i -ї складової інноваційної культури.

Інтегральну оцінку стану інноваційної культури підприємства у цілому можна вести як середньозважену оцінок окремих складових (O_i). Проте більш правильним є оцінка поточного стану окремих складових за формулою (7.4), визначення за результатами оцінки їх рівня та вибір заходів (див. табл. 7.3) щодо розвитку і підвищення стану інноваційної культури.

Таблиця 7.3 – Методи і інструменти формування та розвитку складових інноваційної культури підприємства чи установи

Складова інноваційної культури	Методи і інструменти
Організаційна	<p>Створення гнучких і адаптивних організаційних структур управління [549]: функціонально-матричних; проектно-матричних.</p> <p>Формування новітніх форм організації діяльності [554]: пульсуючої; дволикої; багат шарової; комісарської; феодалної; незалежної самокерованої; команди, що самозароджується.</p> <p>Процесно-орієнтоване управління: виділення прямих і опосередкованих витрат по всім бізнес-процесам і віднесення їх до конкретних продуктів і споживачів.</p> <p>Демократичний стиль керівництва, спільно-творча взаємодія членів колективу; делегування повноважень; мобільність горизонтальних і вертикальних переміщень персоналу; гнучкий графік роботи і відпочинку (гнучкий цикл, плинний графік, змінна тривалість робочого дня тощо); гнучкий вибір робочого місця;</p> <p>Ліквідація бар'єрів для комунікації, обміну ідеями, критики.</p> <p>Управління конфліктами: структурне; міжособистісне.</p> <p>Управління знаннями: підготовка і перепідготовка персоналу; актуалізація знань.</p>
Мотиваційна	<p>Стимулювання творчої праці: матеріальне і моральне заохочення; відсутність обмежень творчої праці; оплата за результатами; створення умов для реалізації творчого потенціалу особистості.</p> <p>Правова захищеність результатів творчої праці (патентами, ліцензіями тощо).</p> <p>Стимулювання підприємництва: участь у прибутку, премії, комісійні; вертикальні і горизонтальні переміщення.</p> <p>Створення і пропагування іміджу інноватора, його успішності: особистості, підрозділу, організації у цілому.</p> <p>Формування і розвиток стереотипів вдалої інноваційної діяльності.</p> <p>Управління знаннями: стимулювання набуття і розвитку знань; розвиток творчого потенціалу; стимулювання передати знання учням і колегам; дії за принципом: витрати на невдалі проекти – це інвестиції у досвід і навчання персоналу, виділення бюджету на ризикові проекти тощо.</p>
Інтелектуально-креативна	<p>Виявлення творчих здібностей і таланту; навчання протягом життя; надання можливостей для творчості, зокрема: постановка складних завдань, що потребують творчого підходу, творчого зосередження, реалізації креативного потенціалу.</p> <p>Механізація і автоматизація рутинних робіт, формулювання переважно творчих завдань, де можна повною мірою проявити креативну здатність.</p> <p>Постановка завдань, що виходять за межі знань і досвіду персоналу, потребують обміну думками і ідеями з колегами, що працюють у суміжних галузях знань.</p>

Для оцінки стану інноваційної культури у цілому введемо показник

$$O_{LK} = (O_{ОРГ.}, O_{МОТ.}, O_{ІНТ}), \quad (7.5)$$

де $O_{ОРГ.}$, $O_{МОТ.}$, $O_{ІНТ}$ – відповідно, нормалізовані оцінки стану організаційної, мотиваційної та інтелектуально-креативної складових інноваційної культури підприємства.

O_i може приймати значення: 2 – якщо рівень відповідної складової є високим; 1 – якщо рівень складової є середнім, 0 – якщо рівень складової є низьким.

Відповідно, показник O_{LK} може приймати значення від (0, 0, 0) – низький рівень інноваційної культури, до (2, 2, 2) – максимальний рівень інноваційної культури.

Показник O_{LK} з одним $O_i = 1$ (інші $O_i = 2$) свідчить про, в цілому, високий рівень інноваційної культури; з двома $O_i = 1$ (інші $O_i = 2$) – про достатній рівень; з трьома $O_i = 1$ – про середній рівень. Варіанти, що включають $O_i = 0$ свідчать про незбалансованість складових інноваційної культури; два, а тим більше три, $O_i = 0$ свідчать про нерозвиненість (незбалансованість) інноваційної культури підприємства, яку слід формувати фактично з нуля.

З урахуванням цього автором розроблена таблиця для прийняття рішень щодо вибору варіантів управлінських дій з розвитку інноваційної культури підприємства (табл. 7.4).

Подані у табл. 7.4 варіанти управлінських рішень є узагальненими, їх слід конкретизувати, приймаючи до уваги рекомендації табл. 7.3. Проте, остаточні рішення відносно того які конкретно інструменти і методи формування інноваційної культури слід застосовувати у конкретній ситуації – залежать від специфіки підприємства та зовнішніх умов у яких воно функціонує. Слід враховувати відповідність відібраних методів та інструментів зовнішнім умовам, зокрема, стану інноваційної культури суспільства (держави) у частині максимального використання

наявних (заданих зовні) сприятливих можливостей і протидії несприятливих. Викладене узагальнене автором у вигляді графічної інформаційної моделі вибору методів та інструментів управління розвитком інноваційної культури на основі її діагностики, яка подана на рис. 7.8.

Таблиця 7.4 – Таблиця рішень щодо управління розвитком інноваційної культури підприємства

Стан інноваційної культури	Нормалізовані оцінки складових інноваційної культури			Управлінські рішення
	$O_{ОРГ.}$	$O_{МОТ}$	$O_{ІНТ}$	
Високий	2	2	2	Підтримка досягнутого рівня. Реагування на зміни стану зовнішнього середовища
В цілому високий	1	2	2	Коригуючі дії щодо підвищення рівня відповідних складових. Порівняння зі станом інноваційної культури основних конкурентів і внесення відповідних коректив.
	2	1	2	
	2	2	1	
Середній	1	1	1	Комплекс дій щодо підвищення рівня пріоритетних складових, в ідеалі - усіх
Незбалансованість інноваційної культури	2 або 1	2 або 1	0	Формування складових інноваційної культури (з $O_i = 0$). Підвищення рівня складових з $O_i = 1$
	2 або 1	0	2 або 1	
	0	2 або 1	2 або 1	
Інноваційна культура не сформована	2 або 1	0	0	Формування інноваційної культури, з урахуванням наявності її окремих елементів
	0	2 або 1	0	
	0	0	2 або 1	
Інноваційна культура відсутня	0	0	0	Формування інноваційної культури "з нуля"



Рисунок 7.8 – Укрупнена графічна інформаційна модель вибору методів та інструментів формування та розвитку інноваційної культури підприємства

Оскільки обсяг коштів, які підприємство може виділити на розвиток інноваційної культури практично завжди є обмеженим, то остаточний вибір набору інструментів і методів управління розвитком слід здійснювати виходячи з міркувань забезпечення максимального приросту показників стану складових інноваційної культури при фіксованому бюджеті.

Для виконання оптимізаційних розрахунків автором розроблена наступна економіко-математична модель.

Цільова функція:

$$O_{IK} = \sum_{j=1}^3 O_j \times B_j \rightarrow \max \quad (7.6)$$

$$O_j = \sum_{i=1}^{N_j} P_{ji} \times B_{ji} \quad (7.7)$$

$$P_{ji} = P_{ji} + \sum_{k=1}^{K_m} \Delta P_{jik} \quad (7.8)$$

Обмеження:

$$P_{min} \leq P_{ji} \leq P_{max} \quad (7.9)$$

$$\sum_{k=1}^{K_m} Z_k \leq Z_{max} \quad (7.10)$$

де: O_j і B_j – відповідно, нормалізоване значення показника j -ї складової інноваційної культури ($O_{ОРГ.}$, $O_{МОТ.}$, $O_{ІНТ}$ – див. позначення до формули 7.5), а також її вагомості; P_{ji} – значення i -го показника j -ї складової; P_{min} , P_{max} – відповідно, мінімальне та максимальне значення i -го показника j -ї складової; ΔP_{jik} – приріст значення i -го показника j -ї складової, внаслідок застосування k -го інструменту чи методу розвитку інноваційної культури; Z_k – витрати на k -й інструмент чи метод; Z_{max} – ліміт загальних витрат на розвиток інноваційної культури.

Позначення у формулі (7.7) аналогічні позначенням у формулі (7.4).

Сутність запропонованої моделі полягає у наступному. Застосування k -го інструменту чи методу розвитку інноваційної культури приводить до приросту (ΔP_{jik}) значення i -го показника j -ї складової. Для одних показників цей приріст може бути суттєвим, для інших – нульовим. Модель дозволяє сформулювати оптимальний набір інструментів і методів розвитку інноваційної культури, застосування яких забезпечує максимальне зростання її інтегрального показника $O_{ІК}$ при встановленому ліміті (Z_{max}) загальних витрат на розвиток інноваційної культури.

Застосування даної моделі пов'язане з проблемою прогнозування величин ΔP_{jik} . Для полегшення її розв'язання автором запропоновано застосування матриць виду табл. 7.5.

Таблиця 7.5 – Матриця прогнозування приросту показників стану складових інноваційної культури

Механізми та інструменти, витрати на їх застосування	Організаційна складова					Мотиваційна складова					Інтелектуально-креативна складова				
1, Z_1	ΔP_{111}	...	ΔP_{1i1}	...	ΔP_{1n1}	ΔP_{211}	...	ΔP_{2i1}	...	ΔP_{2m1}	ΔP_{311}	...	ΔP_{3i1}	...	ΔP_{3s1}
...
k, Z_k	ΔP_{11k}	...	ΔP_{1ik}	...	ΔP_{1nk}	ΔP_{21k}	...	ΔP_{2ik}	...	ΔP_{2mk}	ΔP_{31k}	...	ΔP_{3ik}	...	ΔP_{3sk}
...
K, Z_K	ΔP_{11K}	...	ΔP_{1iK}	...	ΔP_{1nK}	ΔP_{21K}	...	ΔP_{2iK}	...	ΔP_{2mK}	ΔP_{31K}	...	ΔP_{3iK}	...	ΔP_{3sK}

Табл. 7.5 заповнюється експертами, які визначають ступінь впливу конкретних інструментів та методів розвитку інноваційної культури підприємства на зростання оціночних показників (ΔP_{jik}) її окремих елементів. Дані табл. 7.5 використовуються для виконання оптимізаційних розрахунків відповідно до економетричної моделі, що відображена у формулах 7.6-7.10.

Узагальнюючі викладене, необхідно зазначити:

- сформовано та впорядковано за порядком їх застосування комплекси методів і інструментів формування та розвитку кожної зі складових інноваційної культури підприємства;
- запропоновано загальну схему формування інноваційної культури підприємства;
- розроблено методичний підхід (включаючи графічну інформаційну модель) до вибору методів та інструментів формування та розвитку інноваційної культури підприємства;
- розроблено методичний підхід та розроблено на його основі економіко-математичну модель для оптимізації набору інструментів і методів розвитку інноваційної культури, застосування яких забезпечує максимальне зростання її рівня при встановленому ліміті загальних витрат на її розвиток.

– для практичної реалізації економетричної моделі запропоновано матрицю прогнозування експертами величини приросту показників стану складових інноваційної культури; за її допомогою формується масив вихідних даних для виконання оптимізаційних розрахунків.

Отримані результати у сукупності формують теоретико-методичні засади оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на формування масиву статистичних даних щодо ступеня впливу окремих інструментів і методів розвитку інноваційної культури на її окремі складові та їх елементи.

7.4 Інноваційна культура як складова інноваційно-сприятливого середовища на сучасному підприємстві

Практично в усіх рейтингах соціально-економічного зростання на чільних місцях знаходяться країни, що стали на шлях інноваційного розвитку, який забезпечується їх відповідно зорієнтованою державною інноваційною політикою, опорою на знання та інтелект, формуванням і розвитком інноваційної культури, яка відіграє роль соціокультурного механізму регуляції інноваційної поведінки людини. Причому роль інноваційної культури в активізації процесів створення, поширення і використання інновацій постійно зростає, що актуалізує проблему пошуку шляхів її цілеспрямованого розвитку, особливо для країн, що прагнуть долучитися до країн-лідерів соціально-економічного зростання.

Питання розроблення і наукового обґрунтування підходів до формування і розвитку інноваційної культури досліджувались у публікаціях багатьох науковців. Ними окреслено проблеми формування інноваційної культури суспільства [558], показано роль інноваційної культури в інноваційному розвитку [570; 571], забезпеченні сталого розвитку економічних систем [560], формуванні інноваційної політики держави [559]. Розроблено загальні підходи до діагностики інноваційної

культури [567]. Досліджені питання моделювання інноваційної культури підприємства [562], формування інноваційної стратегії підприємства [561; 566]. Висвітлена роль інноваційної культури у формуванні інтелектуального потенціалу підприємства [572], викладено погляди на інноваційну культуру як сучасну стадію розвитку організаційної культури підприємства [563; 573; 575].

Виконано порівняння консервативної й інноваційної культури підприємства, визначено фактори впливу на інноваційну культуру підприємства, запропоновано загальну схему її формування [568].

Проте, незважаючи на численні напрацювання, практично невисвітленими залишилися взаємозв'язки між інноваційною культурою суспільства й окремої організації. Наявні підходи до аналізу стану інноваційної культури на рівні суспільства й рівні організації мають надто загальний характер і не пов'язані між собою. Фактори впливу на інноваційну культуру окреслено досить поверхнево, відсутня критеріальна база їхньої оцінки тощо. Недостатньо дослідженими залишилися питання, що стосуються встановлення місця і ролі інноваційної культури підприємства чи установи в процесах формування і реалізації їх інтелектуального капіталу й потенціалу інноваційного розвитку.

Таким чином, метою статті є дослідження ролі інноваційної культури суспільства й інноваційної культури організації у формуванні сприятливого середовища для активізації переходу на інноваційний шлях розвитку; розроблення методичних засад багатофакторного аналізу стану інноваційної культури на рівні суспільства та рівні організації у їх логічному взаємозв'язку.

Відповідно до [569] інновації й інноваційна діяльність є основним засобом приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку підприємства до зовнішніх, які генеруються ринком. Внутрішні можливості розвиватися інноваційним шляхом автор розглядає як потенціал інноваційного розвитку [569], що включає три підсистеми-потенціали: ринковий – наявність підкріпленої купівельною спроможністю споживчого попиту на інновації чи можливості його сформувати; інноваційний – здатність втілити досягнення науки й техніки в нові вироби, технології тощо, які відповідають запитам споживачів; виробничо-збутовий

потенціал – технічна спроможність та економічна доцільність створити (розробити й виготовити) та просувати інновації на ринку.

Серед сукупності факторів, які визначають наявність ринкових можливостей і загроз щодо інноваційного розвитку, одне з чільних місць посідає інноваційна культура. Спираючись на результати системного аналізу й узагальнення літературних джерел, зокрема [562; 567; 568; 572; 573] та ін., і у відповідності до авторських поглядів на сутність і зміст інноваційної культури, що детально викладені у праці [576], було визначено основні фактори, що впливають на можливість реалізації її основних функцій (табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Фактори, що впливають на реалізацію функцій інноваційної культури на макрорівні, (авторська розробка)

Функція	Фактори впливу
Інноваційна – розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні	Культура та субкультури суспільства: відстань до влади, ставлення до ризику, індивідуалізм чи колективізм, ступінь толерантності до успіху інших, чоловічість чи жіночість, етноцентризм чи космополітизм, релігійні обмеження тощо; соціально-економічні фактори: економічні та моральні стимули, морально-етичні устої, рівень соціально-економічного розвитку, якість життя населення; наукоємність виробництва та побуту
Селекційна – відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку	Конкурентність чи монополізація в економіці; правова підтримка та захист інноваторів; фінансова та організаційна підтримка; пануючий технологічний уклад (у світі та державі); стратегія розвитку суспільства: наздоганяюча чи випереджаюча; трансферт технологій; інфраструктурне забезпечення; ставлення до екологічності виробництва та побуту
Трансляційна – передача з минулого і сьогодення в майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли в систему цінностей суспільства	Освіта, її стан та роль у досягненні життєвого успіху; стимулювання навчання протягом усього життя; традиції та моральні норми, ступінь їх впливу

Зазначені в табл. 7.6 фактори підлягають врахуванню як фактори зовнішнього середовища, що характеризують стан і вплив інноваційної культури, при визначенні напрямків інноваційного розвитку організації, наприклад, методом SWOT-аналізу.

Проте в ряді випадків, наприклад, при оцінці шансів розвитку високотехнологічного виробництва складної знаннєємної інноваційної продукції, доцільним є детальний аналіз стану інноваційної культури суспільства. Це є

необхідним, оскільки практично всі суб'єкти інноваційного процесу (розробники і виробники інновацій, постачальники вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих, інвестори, посередники, споживачі, представники контактних аудиторій і т. п.) одночасно є членами суспільства і від їхнього ставлення до інновацій, сприйняття чи несприйняття тощо залежить ринковий успіх інноваційного проекту.

З урахуванням цього автором розроблено підхід до багатофакторного аналізу стану інноваційної культури суспільства, яка з позицій конкретного підприємства чи установи розглядається як впливовий фактор зовнішнього макросередовища, дію якого обов'язково необхідно враховувати, щоб обрати адекватну стратегію інноваційної діяльності. Автором проведено експертне опитування щодо оцінки стану інноваційної культури в Україні за виділеними в табл. 7.6 факторами.



Рисунок 7.9 – Факторна оцінка стану інноваційної функції інноваційної культури в Україні, (авторська розробка)

Коефіцієнт конкордації становить 0,73, що свідчить про узгодженість думок експертів. Оцінювання за окремими показниками, які характеризують силу впливу виділених у табл. 7.6 факторів на формування в Україні інноваційно-сприятливого середовища, виконувалось в балах за шкалою від 0 до 10, більше значення свідчить про більшу силу впливу. Результати експертного факторного оцінювання окремих функцій інноваційної культури подані на рис. 7.9-7.11. Вагомості функцій експерти визначили як 0,3; 0,45; 0,25, відповідно.



Рисунок 7.10 – Факторна оцінка стану селекційної функції інноваційної культури в Україні, (авторська розробка)

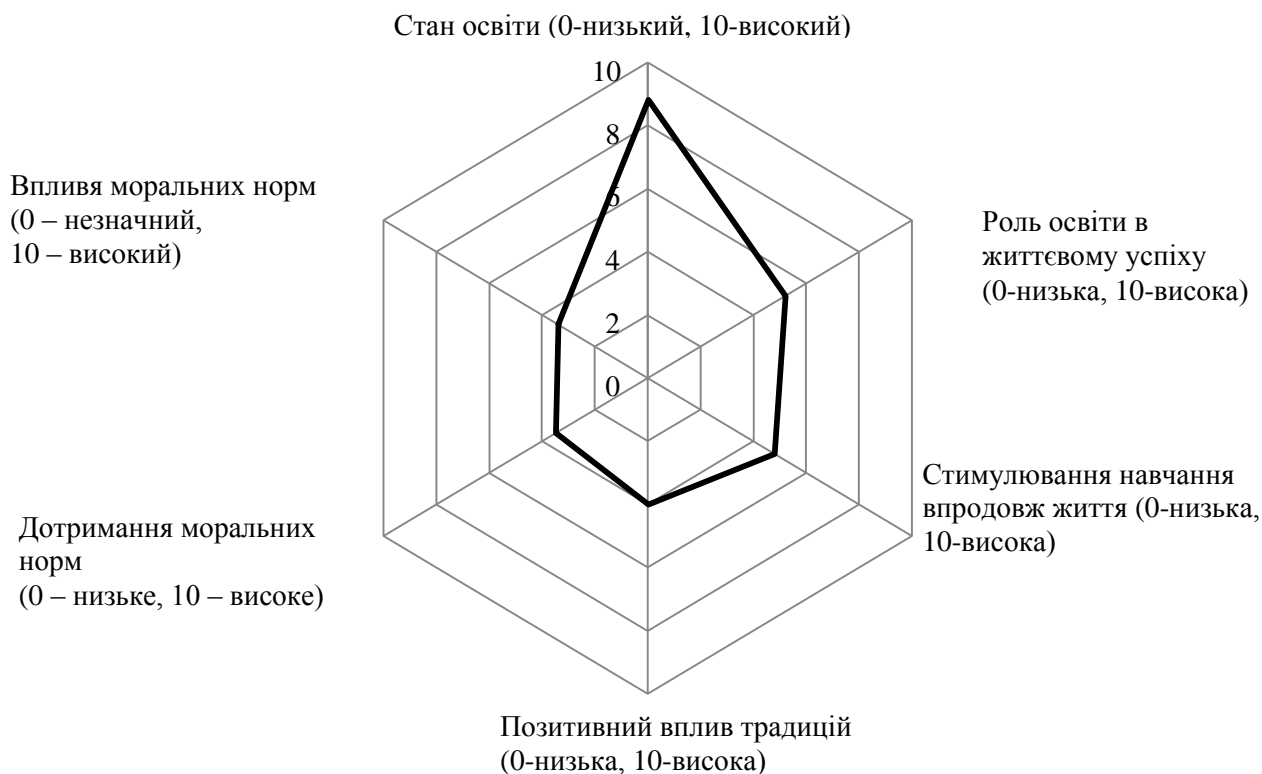


Рисунок 7.11 – Факторна оцінка стану трансляційної функції інноваційної культури в Україні, (авторська розробка)

Визначення рівня стану інноваційної культури, у т. ч. за окремими її функціями, автором пропонується здійснювати з урахуванням принципу Парето (20/80) та шкали ABC-аналізу (50/80/100) [564]. Таким чином, виділені такі рівні стану інноваційної культури суспільства (P) та відповідні їм бальні оцінки: $0 \leq P \leq 5$ – низький; $5 < P \leq 8$ – середній; $8 < P \leq 10$ – високий.

Відповідно до цього стан інноваційної функції інноваційної культури лише за 3 показниками з 13 відповідає середньому рівню, за іншими – нижче середнього.

Аналогічні факторні оцінки стану інших функцій інноваційної культури дали такі результати: селекційна: 1 показник свідчить про високий рівень, 2 – про середній, інші 7 – про низький; трансляційна: 1 показник свідчить про високий рівень, 1 – про середній, інші 4 – про низький.

Комплексна оцінка (за всіма показниками) стану окремих функцій інноваційної культури може бути визначена як середньозважена оцінок окремих показників. Відповідно комплексні оцінки окремих функцій становлять:

інноваційної – 3,67 (низький рівень); селекційної – 4,41 (низький рівень); трансляційної – 4,65 (низький рівень).

Інтегральна оцінка стану інноваційної культури – як середньозважена комплексних оцінок стану окремих функцій. Вона становить $3,67 \cdot 0,3 + 4,41 \cdot 0,45 + 4,65 \cdot 0,25 = 4,25$ (низький рівень). Низький рівень інноваційної культури суспільства свідчить про наявність проблем на шляху переходу вітчизняної економіки до інноваційного розвитку.

З метою їх розв'язання конкретна організація-інноватор повинна обирати таку стратегію, яка б дозволила використати сприятливу дію факторів інноваційної культури й уникнути несприятливих впливів.

Проте успіх чи невдача інноваційної діяльності залежить не лише від дії зовнішніх факторів впливу, зокрема інноваційної культури суспільства. Значний вплив на формування сприятливих умов інноваційної діяльності чинить інноваційна культура організації-інноватора.

Дійсно, розглядаючи складові інноваційної культури організації [576], можна помітити, що вони тісно пов'язані зі складовими потенціалу інноваційного розвитку [569], який визначає достатність чи недостатність умов для цього. Фактично, інтелектуально-креативна складова інноваційної культури є складовою інноваційного потенціалу, який, у свою чергу, є підсистемою потенціалу інноваційного розвитку організації.

А мотиваційна й організаційна складові входять як складові до виробничо-збутового потенціалу, що є підсистемою того ж потенціалу інноваційного розвитку. Крім того, інноваційну культуру можна розглядати як складову інтелектуального капіталу організації [565], оскільки інтелектуально-креативна складова інноваційної культури є складовою його підсистеми – людського капіталу.

Мотиваційна й організаційна складові інноваційної культури є складовими підсистеми інтелектуального капіталу – організаційного або структурного. Окреслені взаємозв'язки подано на рис. 7.12.

Ураховуючи роль і значення інноваційної культури організації при формуванні інноваційно-сприятливого середовища, автором розроблено підхід до оцінки стану її окремих елементів і підсистем, а також інтегральної оцінки в цілому. На цій основі можна цілеспрямовано управляти формуванням і розвитком інноваційної культури конкретного підприємства чи установи.

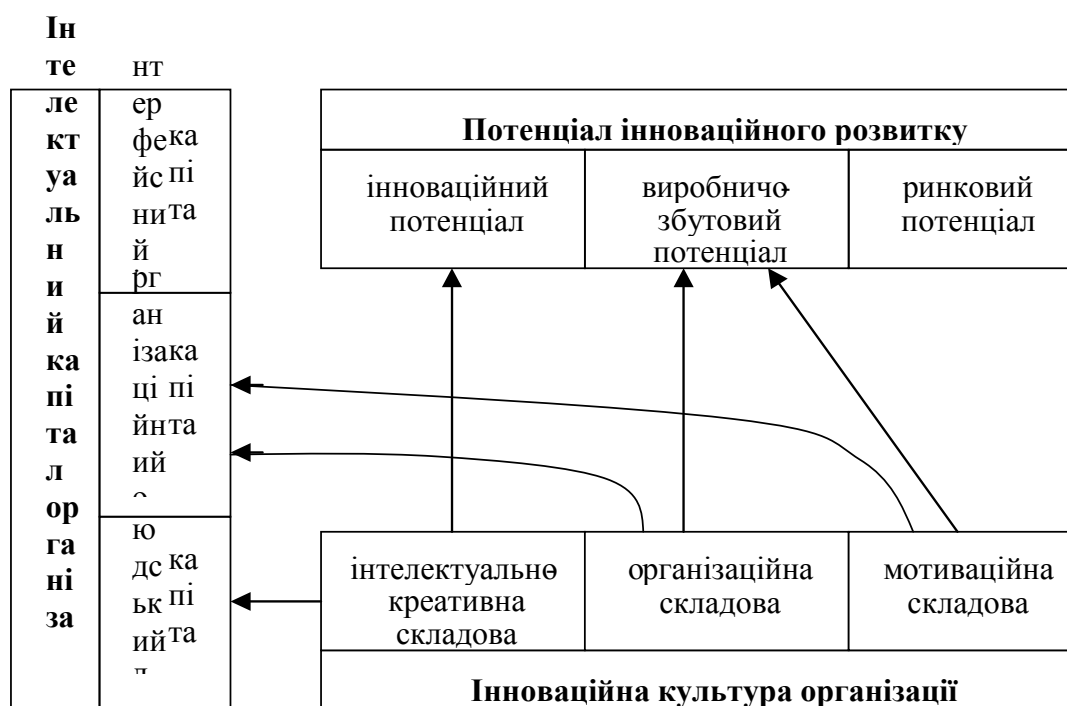


Рисунок 7.12 – Схема взаємозв'язків складових підсистем інноваційної культури, інтелектуального капіталу й потенціалу інноваційного розвитку організації

Для оцінки стану інноваційної культури конкретної організації (підприємства чи установи) доцільно використати запропоновані автором критерії [576], їхнє групування за окремими складовими подано в табл. 7.7. Вагомості складових підсистем, як і вагомості окремих показників критеріїв, визначено експертним шляхом. Коефіцієнт конкордації становить 0,59, що є допустимим. Експертами були провідні фахівці та менеджери підприємств і установ Сумської області.

Таблиця 7.7 – Критерії оцінки складових інноваційної культури організації, (авторська розробка)

Мотивація (0,31)		Організація (0,42)		Інтелектуально-креативна складова (0,27)	
критерій	вагомість	критерій	вагомість	критерій	вагомість
1	2	3	4	5	6
Відчуття затребуваності знань, досвіду та ін.	0,15	Урахування інтересів працівників	0,12	Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	0,09
Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень	0,1	Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	0,11	Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	0,11
Затребуваність інновацій та інноваторів	0,11	Гнучкий графік роботи	0,1	Прагнення до самореалізації й визнання	0,1
Правова захищеність авторських прав	0,17	Сприятливі умови праці й відпочинку	0,17	Націленість на результат	0,17
Висока оплата результатів праці	0,2	Практична зорієнтованість діяльності персоналу	0,12	Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	0,08
Участь інноваторів у прибутку	0,08	Гнучкість організаційних структур управління	0,12	Результативність праці	0,2
Толерантне ставлення колег	0,05	Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	0,08	Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	0,15
Визнання й вдячність колег і керівництва	0,14	Свобода комунікації і передачі інформації	0,05	Безперервне самонавчання й самовдосконалення	0,1
		Демократичний стиль управління	0,06		
		Підтримання балансу між збереженням традицій та їх модифікацією	0,07		

Оцінку стану інноваційної культури організації за окремими критеріями доцільно проводити в балах за шкалою від 0 до 10 в порядку зростання.

Комплексні оцінки окремих складових інноваційної культури організації пропонується виконувати як середньозважені оцінок окремих показників, а інтегральну оцінку стану інноваційної культури організації у цілому – як середньозважену комплексних оцінок. Рівень інноваційної культури організації

запропоновано визначати за підходом, аналогічним вищенаведеному, що передбачає оцінку рівня інноваційної культури суспільства в цілому.

За цією методикою була виконана практична оцінка стану інноваційної культури 3 підприємств Сумської області (їх назви опущено, а зазначено лише види діяльності). Результати оцінки подано в табл. 7.8. З метою збереження комерційної таємниці в табл. 7.8 опущено значення одиничних показників стану інноваційної культури аналізованих підприємств за окремими критеріями, а подано лише узагальнювальні оцінки.

Таблиця 7.8 – Оцінки стану інтелектуальної культури підприємств, (авторська розробка)

Вид діяльності	Показник			Інтегральна оцінка
	мотивація	організація	інтелектуально-креативна складова	
Інжинірингова фірма	5,68	6,09	6,78	6,15
Інжинірингова фірма	6,03	7,13	7,67	6,93
Розроблення комп'ютерних програм	8,5	9,01	8,76	8,78

Як випливає з табл. 7.8, два перших підприємства мають середній рівень інноваційної культури як за окремими її складовими, так і в цілому. Проте найвищу оцінку отримала інтелектуально-креативна складова їх інноваційної культури, що є цілком слушним, оскільки обидва підприємства є інжиніринговими фірмами, у яких інтелектуальним та креативним якостям персоналу приділяється велика увага.

Щодо третього підприємства, то воно являє собою новітню організаційну форму (самокерований колектив [574]), що об'єднує фахівців у галузі розроблення програмного забезпечення, які працюють на замовлення іноземних фірм. Оцінка інтелектуальної культури цього колективу є високою.

Підбиваючи підсумки, необхідно зазначити:

– визначено розширені сукупності факторів, що впливають на реалізацію основних функцій інноваційної культури суспільства (інноваційну, селекційну,

трансляційну), яку автор розглядає як один із факторів зовнішнього макросередовища, що формує сприятливі умови інноваційного розвитку;

- розроблено методичні засади кількісної багатофакторної оцінки інноваційної культури суспільства, у т. ч. у розрізі її окремих функцій. На їх основі виконано оцінку поточного стану інноваційної культури в Україні;

- автором обґрунтовано, що інноваційна культура організації (підприємства чи установи) є складовою її потенціалу інноваційного розвитку, а також складовою її інтелектуального капіталу, що підтверджує важливу роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища господарювання. Визначено взаємозв'язки структурних елементів інноваційної культури, інтелектуального капіталу й потенціалу інноваційного розвитку;

- сформовано критеріальну базу та розроблено методичний підхід до кількісної багатофакторної оцінки стану інноваційної культури організації як у цілому, так і її окремих складових;

- проведено апробацію розробленого методичного підходу для оцінки стану інноваційної культури середніх і малих підприємств Сумської області.

Таким чином, розроблено теоретико-методологічні та методичні засади аналізу стану інноваційної культури суспільства як складової макросередовища, а також внутрішньої інноваційної культури організації як складової її потенціалу інноваційного розвитку. Це дає принципову можливість на рівні організації-інноватора обґрунтовано планувати й впроваджувати заходи щодо управління формуванням її інноваційної культури з метою приведення у відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку зовнішнім, які генеруються факторами ринкового макро- і мікросередовища, одним із яких є інноваційна культура суспільства.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на аналіз взаємозв'язку між рівнем інноваційної культури (у т. ч. у розрізі її окремих підсистем і елементів) підприємств та організацій і економічними результатами їхньої діяльності, що дозволить оптимізувати стратегії управління інноваційним розвитком.

8 МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

8.1 Проблеми і перспективи формування розвитку інноваційної культури (на прикладі промислових підприємств Сумщини)

В останні десятиліття світ швидко змінюється завдяки створенню і впровадженню різного роду інновацій: у виробництві і збуті продукції, методах управління, життєдіяльності суспільства, побуті тощо. Країни, які стали на шлях інноваційного розвитку займають провідні позиції на світових ринках, посилюють свої конкурентні переваги, відзначають високими стандартами якості життя їх населення. Своім успіхом у значній мірі вони зобов'язані високому рівню їх інноваційної культури, як соціо-культурного механізму регулювання інноваційної поведінки людини на рівні національної економіки і на рівні окремих її елементів – підприємств та установ. Україна, яка задекларувала входження на рівних до світового співтовариства цивілізованих країн, повинна орієнтувати свою економіку на інноваційний розвиток, у тому числі шляхом розвитку інноваційної культури, як фактору активізації інноваційної діяльності.

Дослідженню проблем і перспектив формування і розвитку інноваційної культури присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Джей Рао і Джозеф Вейнтрауб [587] викладають власні погляди на інноваційну культуру організації, її структуру та складові, підходи до її оцінки та розвитку. Вікарчук О.І. [579] досліджує еволюцію формування поняття, значення і сутності інноваційної культури підприємства. Питання формування інноваційної культури з погляду розвитку її інноваційного потенціалу досліджуються у роботі Патори Л., Цимбаліста Н. [586]. Казмірчук С. розглядає основні принципи і завдання формування ефективної інноваційної культури підприємства [583]. Ларичева Е.А. [584] пропонує загальну схему формування інноваційної культури підприємства. Гречаник Б.В. висвітлює роль інноваційної культури підприємства у формуванні інноваційного

клімату [580]. Зубенко В.В. розроблено основи організаційно-економічного механізму формування інноваційної культури підприємства [581].

Проте зазначені дослідження, за винятком [587], стосуються більшою мірою теоретико-методичних аспектів формування і розвитку інноваційної культури організацій і не досліджують погляди фахівців-практиків (менеджерів вищої і середньої ланки), які безпосередньо керують процесами переходу підприємств та установ на інноваційний шлях розвитку. Напрацювання ж роботи [587] стосуються зарубіжних підприємств і ринків і не можуть бути безпосередньо перенесені на вітчизняний ґрунт без відповідної адаптації.

Аналіз показників (табл. 8.1), які характеризують інноваційну діяльність в Україні за останні 5 років (у 2014 році дані вказані без урахування регіонів, що тимчасово окуповані) свідчить, що картина далека від оптимістичної, її можна охарактеризувати як стагнацію.

Таблиця 8.1 – Показники інноваційної діяльності в Україні (фрагмент) [585]

Показники	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість організацій, що проводили інноваційну діяльність, од.	1303	1255	1208	1143	999
Питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП, %	0,90	0,79	0,80	0,81	0,7
Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	13,8	16,2	17,4	16,8	16,1
Загальна сума витрат ними, млн. грн.	8045,5	14333,9	11480,6	9562,6	7695,9
Питома вага промислових підприємств, що впроваджували інновації, %	11,5	12,8	13,6	13,6	12,1
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції, %	3,8	3,8	3,3	3,3	2,5

В ситуації, що склалася (окупація частини території країни, військові дії на Сході країни, економічний спад практично в усіх галузях, втрата традиційних ринків і переорієнтація на нові, зростання витрат на забезпечення національної безпеки тощо), саме виживання України потребує пошуку шляхів забезпечення економічного зростання. Причому, насамперед у промисловості, яка у значній мірі впливає на темпи розвитку усіх галузей національного господарства країни.

Світовий досвід свідчить, що найбільш ефективним шляхом забезпечення соціально-економічного зростання є перехід до інноваційного розвитку, тим більше, що Україна все ще має значний потенціал для цього [582]. Одним з основних факторів активізації інноваційної діяльності є інноваційна культура підприємств та установ, які створюють та впроваджують інновації. У [587] зазначено, що інноваційна корпоративна культура організації є найбільш важливим фактором активізації процесів створення і впровадження радикальних інновацій. Це твердження базується на результатах аналізу інноваційної діяльності 759 іноземних компаній, які працюють на 17 найбільших ринках (аналіз проводили Джерард Телліс, Джайдіп Прабу і Раджеш Чанді). Там же [587] зазначено, що інноваційна культура базується на 6 елементах: ресурси, процеси, цінності, поведінка, клімат, успіх.

Теоретично обґрунтовано структуру інноваційної культури підприємства, яка включає три складові [588, 589, 590]:

- організаційну – забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу інноваційного підприємства зі створення та поширення інновацій;
- мотиваційну – мотивує персонал підприємства до активної інноваційної діяльності;
- інтелектуально-креативну – створює умови для максимально повного зростання та розвитку творчого креативного потенціалу персоналу підприємства.

Спираючись на цю теоретичну базу було проведено дослідження сприйняття менеджерами вищої і середньої ланки 12 інноваційно-активних промислових підприємствах Сумської області (3 великих і 9 середніх) ролі і місця інноваційної культури для їх інноваційної діяльності і переходу на шлях інноваційного зростання. Дослідження проводилося методом експертного опитування, узгодженість думок експертів перевірялася за коефіцієнтом конкордації і критерієм Пірсона [577, 578]. Отримані результати представлено на рис. 8.1-8.4. Цифрові дані характеризують відсоток опитаних, що виділив певну категорію.

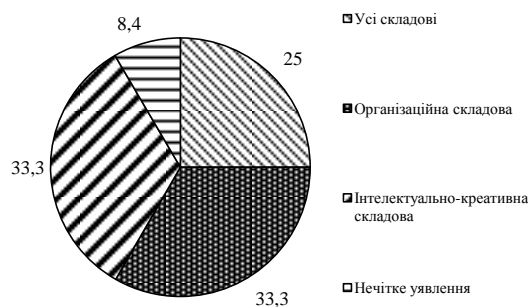


Рисунок 8.1 – Що вкладається в поняття інноваційної культури підприємства?

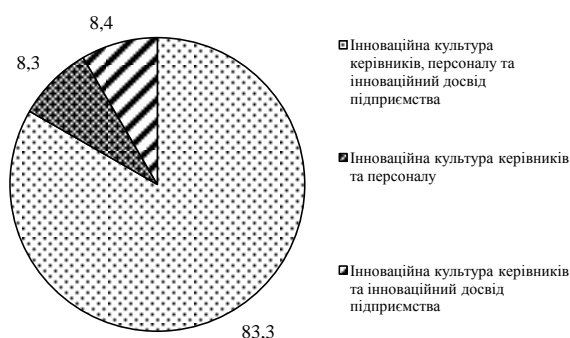


Рисунок 8.2 – Основні елементи інноваційної культури підприємства

Аналіз рис. 8.1 свідчить, що лише 25% респондентів включають до складу інноваційної культури підприємства всі її складові. Інші - розглядають лише окремі складові інноваційної культури і не приймають до уваги інші. Рис. 8.2 показує достатньо узагальнене розуміння респондентами елементів інноваційної культури і свідчить про певну суперечність з даними рис 8.1. Оскільки, якщо розглядати інноваційну культуру керівників і персоналу як інтелектуально-креативну складову, а інноваційну історію підприємства як організаційну та мотиваційну складові (що є правомірним), то більшість респондентів (83,3%) підтверджує авторські погляди на інноваційну культуру підприємства. Очевидно, це пов'язано з більшою конкретикою

питання щодо елементів інноваційної культури у порівнянні з питанням про її сутність.

Всі респонденти відзначили важливу роль інноваційної культури для розвитку інноваційної діяльності своїх підприємств. 91,7% з них зазначили, що вона безпосередньо впливає на формування інноваційно-сприятливого середовища для ведення інноваційної діяльності, а 8,3% зазначили її непрямий опосередкований вплив. 100% респондентів показали наявність інноваційної культури на їхніх підприємствах і, що проводяться заходи, спрямовані на її розвиток. На рис. 8.3 подано інформацію щодо спрямованості цих заходів.

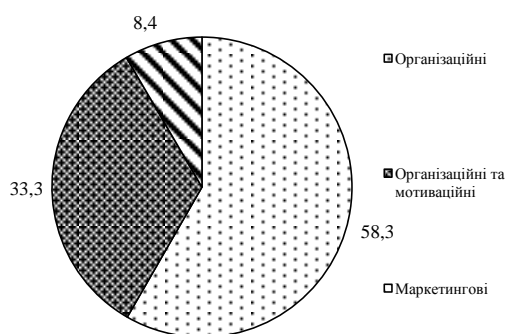


Рисунок 8.3 – Комплекси заходів з розвитку інноваційної культури

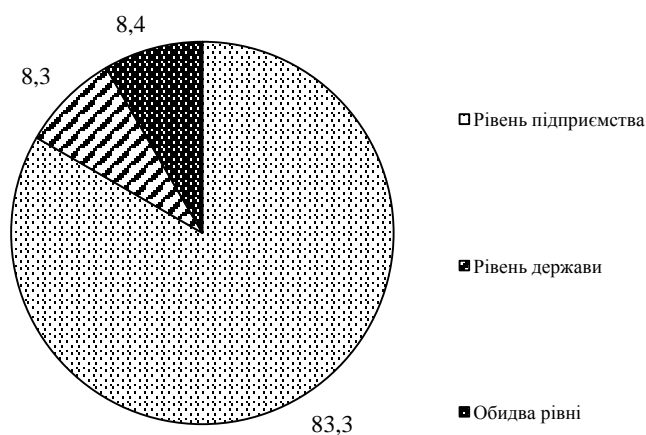


Рисунок 8.4 – Важливість рівнів управління розвитком інноваційної культури

Фактично на більшості підприємств заходи з розвитку інноваційної культури стосуються лише її організаційної складової, на третині – організаційної і мотиваційної. Проте на жодному з підприємств не приділяється уваги інтелектуально-креативній складовій інноваційної культури.

На рис. 8.4 подана інформація щодо важливості (на думку респондентів) рівнів управління інноваційною культурою. Всі респонденти також зазначили необхідність управління розвитком інноваційної культури суспільства у цілому. Ускладнення викликали питання щодо методів діагностування стану інноваційної культури підприємства.

Аналіз результатів експертного опитування свідчить, що менеджмент вищої і середньої ланки аналізованих підприємств у цілому вірно розуміє роль інноваційної культури як фактору активізації інноваційної діяльності. Проте існує ряд проблем, які потребують свого розв'язання.

За результатами експертного опитування у табл. 8.2 узагальнено основні проблеми теоретико-методичного забезпечення управління розвитком інноваційної культури вітчизняних підприємств і запропоновано шляхи їх подолання.

Таблиця 8.2 – Проблеми управління розвитком інноваційної культури вітчизняних підприємств і шляхи їх подолання (авторська розробка)

Проблеми	Шляхи подолання
Нечітке розуміння менеджментом підприємств сутності інноваційної культури	Розуміння менеджментом ролі інноваційної культури підприємств як одного з головних факторів активізації їх інноваційної діяльності є дієвим мотиватором цілеспрямованого управління її розвитком, застосування для цього сучасних теоретико-методичних розробок. Для посилення мотивації потрібна активна державна політика підтримки інноваційного бізнесу.
Слабкі уявлення про структуру інноваційної культури і склад елементів її складових підсистем	Розроблення методи діагностики стану інноваційної культури підприємства, його складових та їх елементів
Відсутність практично-орієнтованих дієвих методик діагностики стану інноваційної культури підприємства	Розроблення теоретико-методичного підходу до управління розвитком інноваційної культури підприємства за результатами її діагностики

Слід також зазначити, що в Україні відсутні державні програми, спрямовані на формування певних норм суспільної поведінки, моральних цінностей, які

демонструють життєвий успіх інноваторів, створюють сприятливий імідж інноваторів і інноваційної діяльності, толерантне ставлення до успіху інноваторів, бажання наслідувати їхньому прикладу й т.п. Ці програми активно працюють в економічно розвинених країнах-лідерах не лише в інноваційній діяльності, але й у соціально-економічному розвитку. У цих країнах сформоване чітке уявлення про можливість досягнення життєвого успіху завдяки своєму інтелекту, знанням, творчій високоефективній праці. І воно постійно підкріплюється прикладами успіху креативно мислячих і працюючих людей, які створюють і впроваджують інновації в техніку, технології, методи управління тощо: Генрі Форд – першим впровадив конвеєрне виробництво автомобілів і створив автомобільну імперію; Стів Джобс – його компанія "Епл" стала світовим лідером в галузі ІТ-Технологій; уродженець Києва й випускник Київського політехнічного інституту Сікорський якому США зобов'язані створенням цілого сімейства гвинтокрилів, Ф.Д. Рузвельт, що фактично вивів капіталістичну формацію на новий виток розвитку й багато інших. В Україні ж життєвого успіху досягли люди, яких інноваторами назвати не можна, а справжні інноватори практично не мають ніяких шансів, навіть теоретичних, зрівнятися в популярності й успішності з лідерами бізнесу, або політики, тим більше досягти рівня їхнього матеріального благополуччя.

Тому для "запуску" програм переходу на інноваційний розвиток необхідним є формування інноваційної культури як передумови створення інноваційно-сприятливого середовища на національному рівні. Інноваційна культура окремого підприємства формується під впливом інноваційної культури суспільства. Хоча існує певна кількість прикладів успішної інноваційної діяльності окремих вітчизняних підприємств які мають високий рівень інноваційної культури, при низькому рівні інноваційної культури держави у цілому: аерокосмічна техніка, окремі види військової техніки, озброєння тощо [591].

8.2 Управління формуванням і розвитком інноваційної культури підприємства як основою його стійкого зростання

В сучасній економіці інноваційна культура є одним з головних факторів формування інноваційно-сприятливого середовища як на рівні окремих підприємств та установ, так і національних економік у цілому.

В цих умовах актуалізується завдання розроблення дієвих механізмів цілеспрямованого управління процесами формування і розвитку інноваційної культури. Проте якщо на державному рівні ця проблема окреслена і здійснюються окремі заходи, які спрямовані на її розв'язання, то на рівні окремих організацій (підприємств і установ), принаймні у вітчизняній практиці, інноваційна культура практично не розглядається як чинник забезпечення інноваційного зростання. В той же час, як свідчить практика найбільш успішних зарубіжних підприємств, цілеспрямоване управління формуванням і розвитком інноваційної культури є одним з найбільш ефективних заходів формування їх інноваційно-сприятливого середовища. Відповідно, вітчизняні товаровиробники, які прагнуть витримати конкурентний тиск і перемагати в конкурентній боротьбі на національному і міжнародних ринках повинні приділяти істотну увагу питанням управління розвитком власної інноваційної культури.

Проблематиці управління розвитком інноваційної культури присвячені праці низки вітчизняних і зарубіжних науковців.

Зокрема, Зубенко В.В. [594] показано важливість інноваційної культури як складової корпоративної культури підприємства у забезпеченні сприятливих умов його зростання.

Етапи формування інноваційної культури досліджено у роботі Вікарчук О.І. [592]. Схему формування інноваційної культури підприємства запропоновано Ларичевою Е.А. [597].

Питання моделювання інноваційної культури підприємства висвітлено у роботах Захарчишин Г.М., Андрійчук О.Я. [170] та Патори Л., Цимбаліста Н. [598].

Загальні підходи до діагностики стану інноваційної культури викладено у книзі Камерона К.К. [596]. Підходи до кількісної оцінки її стану запропоновано Казмірчук С. [595].

Проте, незважаючи на наявні напрацювання, невирішеними є питання розроблення ефективної системи управління процесами формування і розвитку інноваційної культури на рівні підприємств та установ, як одного з головних елементів їх інноваційно-сприятливого середовища. При цьому система управлінських заходів повинна базуватися на результатах діагностики її стану стосовно конкретних умов господарювання на обраних цільових ринках.

Автором виконано комплекс досліджень [599, 600-602] за результатами яких розроблено узагальнений алгоритм управління процесом формування і розвитку інноваційної культури підприємства.

1. Оцінка інноваційної культури підприємства: за окремими елементами; за окремими складовими; у цілому (методика див. у [600]).

2. Діагностика поточного стану інноваційної культури і визначення необхідності прийняття управлінських рішень щодо забезпечення її належного рівня [601].

3. Конкретизація заходів щодо управління інноваційною культурою: її підсистемами і їх елементами. Прогнозування витрат на їх виконання та очікуваних результатів [602].

4. Оптимізація структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства [602].

5. Виконання заходів щодо розвитку інноваційної культури підприємства, контролюючи при цьому витрати та результати.

6. Повернення до п. 1.

Розглянемо (відповідно до запропонованого алгоритму) конкретні процедури управління процесами формування і розвитку інноваційної культури на прикладі підприємства ТОВ «Технолог».

У табл. 8.3 подано результати експертної оцінки стану його інноваційної культури за методикою автора [600]. У якості експертів виступали керівники і

провідні фахівці підприємства, а також представники споживачів. Узгодженість думок експертів перевірена за коефіцієнтом конкордації.

Таблиця 8.3 – Оцінка інноваційної культури підприємства ТОВ «Технолог»

Організаційна складова		Мотиваційна складова		Інтелектуально-креативна складова	
1		2		3	
Критерій	Значення	Критерій	Значення	Критерій	Значення
1. Урахування інтересів працівників	6,71	1. Визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо	6,92	1. Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	5,67
2. Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	5,08	2. Творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів	6,71	2. Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	7,25
3. Гнучкий графік роботи	7,29	3. Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень	6,42	3. Прагнення до самореалізації й визнання	7,42
4. Сприятливі умови праці й відпочинку	7,42				
5. Практична зорієнтованість діяльності персоналу	7,92	4. Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	6,67	4. Спрямованість на результат	7,25
6. Гнучкість організаційних структур управління	5,17	5. Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	6,54	5. Результативність праці	7,00
7. Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	5,83	6. Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	5,75	6. Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	6,25
8. Свобода комунікації і передачі інформації	7,17	7. Психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості	7,50	7. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	5,92
9. Демократичний стиль управління	6,96				
10. Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	7,33	8. Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	6,50	8. Безперервне самонавчання й самовдосконалення	6,75
Інтегральна оцінка (O_{o.б.}), балів	6,73	Інтегральна оцінка (O_{м.б.}), балів	6,62	Інтегральна оцінка (O_{і.б.}), балів	6,83
Нормалізована оцінка O_{орг.}	2	Нормалізована оцінка O_{мот.}	2	Нормалізована оцінка O_{інт.}	2

Переведення бальних оцінок у нормалізовані проведено за схемою, що зображена на рис. 8.5.

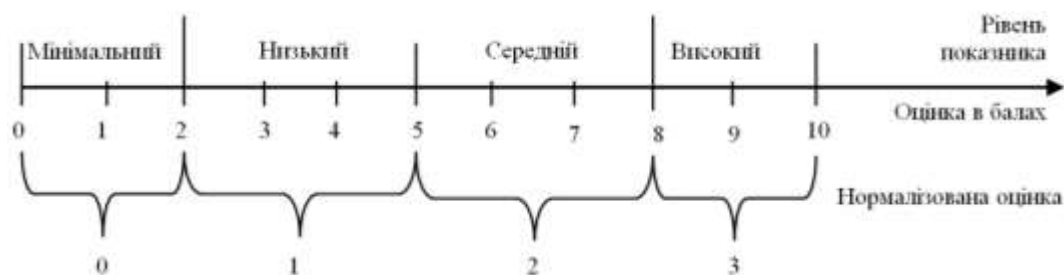


Рисунок 8.5 – Співвідношення бальних і нормалізованих оцінок складових інноваційної культури підприємства (авторська розробка)

Діагностика стану інноваційної культури запропоновано проводити за схемою, що подана у табл. 8.4.

Таблиця 8.4 – Матриця прийняття рішень щодо вибору дій з управління складовими інноваційної культури за результатами діагностики стану її підсистем ([600] адаптовано і доповнено)

Стан інноваційної культури	Нормовані оцінки складових інноваційної культури			Управлінські рішення
	I_O	I_M	I_I	
Високий	3	3	3	Підтримка досягнутого рівня. Реагування на зміни стану зовнішнього середовища
	2	3	3	
	3	2	3	
	3	3	2	
Середній (загалом, достатній)	3	2	2	Коригувальні дії щодо підвищення рівня відповідних складових. Порівняння зі станом інноваційної культури основних конкурентів і внесення відповідних коректив.
	2	3	2	
	2	2	3	
	2	2	2	
Низький	1	1	1	Комплекс дій щодо підвищення рівня пріоритетних складових, в ідеалі - усіх
	3 або 2	1	1	
	1	3 або 2	1	
	1	1	3 або 2	
Незбалансованість інноваційної культури	3 або 2 або 1	3 або 2 або 1	0	Формування складових інноваційної культури (з $I_i = 0$). Підвищення рівня складових з $I_i = 1$
	3 або 2 або 1	0	3 або 2 або 1	
	0	3 або 2 або 1	3 або 2 або 1	
Інноваційна культура не сформована	3 або 2 або 1	0	0	Формування інноваційної культури, з урахуванням наявності її окремих елементів
	0	3 або 2 або 1	0	
	0	0	3 або 2 або 1	
Інноваційна культура практично відсутня	0	0	0	Формування інноваційної культури "з нуля"

Враховуючи дані табл. 8.3 і рекомендації табл. 8.4 визначено рішення щодо управління розвитком інноваційної культури підприємства:

- стан інноваційної культури підприємства знаходиться на середньому рівні (загалом, достатній);
- необхідно здійснювати коригувальні дії щодо підвищення рівня відповідних складових та порівняння зі станом інноваційної культури основних конкурентів і внесення відповідних коректив.

Їх конкретизація (відповідно до рекомендацій [599]) і з урахуванням поточного стану інноваційної культури основних конкурентів, який оцінювався експертним методом, дозволила визначити комплекс заходів щодо розвитку інноваційної культури (див. табл. 8.5). Узгодженість думок експертів перевірена за коефіцієнтом конкордації.

Таблиця 8.5 – Заходи, спрямовані на розвиток інноваційної культури

Складові інноваційної культури	Заходи щодо розвитку складових інноваційної культури
1	2
1. Організаційна	
1.1 Урахування інтересів працівників	Проведення анкетування співробітників для визначення їхніх потреб, перегляді коригування (за необхідності) їх посадових обов'язків
1.2 Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	Моніторинг розвитку подій у зовнішньому мікро- і макросередовищі, коригування організаційних структур управління
1.3 Гнучкий графік роботи	Передбачення можливості впровадження індивідуального графіку роботи для окремих категорій співробітників, в т.ч. можливість працювати вдома
1.4 Сприятливі умови праці й відпочинку	Створення зон відпочинку, дотримання графіку роботи та відпочинку співробітників, забезпечення робочих місць необхідними меблями та технікою
1.5 Практична зорієнтованість діяльності персоналу	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система у цілому задовільна
1.6 Гнучкість організаційних структур управління	Перегляд організаційних структур управління: комбінування проектно-орієнтованої структури з пульсуючою, як такої, що забезпечує гнучкість і високу ефективність
1.7 Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	Формування політики інформаційної відкритості, приведення функціональних обов'язків співробітників у відповідність до нових організаційних структур управління, сприяння просуванню співробітників за результатами їх праці

Продовження таблиці 8.5

1	2
1.8 Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	Формування політики інформаційної відкритості, приведення функціональних обов'язків співробітників у відповідність до нових організаційних структур управління, сприяння просуванню співробітників за результатами їх праці
1.9 Свобода комунікації і передачі інформації	Створення он-лайн приймальні для оперативного вирішення проблем, надання можливості спілкування персоналу з керівниками підприємства
1.10 Демократичний стиль управління	Розширення практики залучення персоналу для обговорення і прийняття управлінських рішень
1.11 Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	Існуюча система у цілому задовільна, роз'яснення персоналу необхідності внесення коректив до існуючих принципів формування і розвитку корпоративної культури
2. Мотиваційна	
2.1 Визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо	Запровадження системи доплат за вислугу, рівень кваліфікації. Нагородження кращих працівників преміями та грамотами
2.2 Творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів	Надання індивідуальних грантів на розроблення та реалізацію нових проєктів
2.3 Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень	Надання більшої свободи персоналу щодо вибору методів вирішення поставлених завдань, вибору графіку роботи тощо
2.4 Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	Безумовне забезпечення прав розробників на створювану ними науково-технічну продукцію
2.5 Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	Впровадження "Положення" про стимулювання співробітників за високі результати їх інноваційно-орієнтованої діяльності
2.6 Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	Забезпечення гарантій щодо юридичного захисту авторських прав інноваторів
2.7 Психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система у цілому задовільна
2.8 Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	Впровадження системи морального стимулювання інноваторів
3. Інтелектуально-креативна	
3.1 Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування формалізованих методів генерування і відбору інноваційних ідей
3.2 Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	Існуюча система у цілому задовільна. Впровадження практики наставництва досвідчених співробітників по відношенню до новачків
3.3 Прагнення до самореалізації й визнання	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система у цілому задовільна
3.4 Спрямованість на результат	Впровадження внутрішньо-фірмового рейтингу працівників і підрозділів, який впливає на їх кар'єрне зростання і оплату праці

Продовження табл. 8.5

1	2
3.5 Результативність праці	
3.6 Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування методів прогнозування тенденцій розвитку науки і техніки, змін споживчого попиту тощо
3.7 Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	Впровадження системи відбору й тестування персоналу, проведення тренінгів
3.8 Безперервне самонавчання й самовдосконалення	Прийняття участі у семінарах та конференціях

У табл. 8.6 подано очікувані значення витрат на реалізацію цих заходів, а також їх результатів. Вона побудована за методикою автора [602]. Табл. 8.6 може бути деталізована за окремими елементами складових інноваційної культури підприємства.

Таблиця 8.6 – Матриця прогнозування приросту показників стану складових інноваційної культури

Організаційна складова			Мотиваційна складова			Інтелектуально-креативна складова		
Номер заходу	Витрати, грн.	Прогнозоване збільшення показника, бали	Номер заходу	Витрати, грн.	Прогнозоване збільшення показника, бали	Номер заходу	Витрати, грн.	Прогнозоване збільшення показника, бали
1.1	500	2	2.1	20000	2	3.1	10000	2,5
1.2	20000	2	2.2	50000	2,5	3.2	0	2
1.3	0	1	2.3	0	1,5	3.3	0	1
1.4	5000	1,5	2.4	0	2	3.4	0	2
1.5	1000	2	2.5	0	1,5	3.5	15000	2
1.6	700	2	2.6	0	1	3.6	12000	3
1.7	8000	2	2.7	20000	2	3.7	14000	2
1.8	600	2	2.8	20000	2	3.8	10000	2,5
1.9	0	1						
1.10	500	2						

Оптимізація структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства доцільно проводити з використанням модифікації авторської економіко-математичної моделі [602].

Цільова функція:

$$O_{IK} = \sum_{j=1}^3 O_j \times B_j \rightarrow \max., \quad (8.1)$$

$$O_j = \sum_{i=1}^{N_j} P_{ji} \times B_{ji}, \quad (8.2)$$

$$P_{ji} = P_{ji} + \sum_{k=1}^{K_m} \Delta P_{jik}, \quad (8.3)$$

Обмеження:

$$P_{min} \leq P_{ji} \leq P_{max}, \quad (8.4)$$

$$\sum_{k=1}^{K_m} Z_k \leq Z_{max}, \quad (8.5)$$

де: O_j і B_j – відповідно, значення показника j -ї складової інноваційної культури ($O_{o.б.}$, $O_{m.б.}$, $O_{i.б.}$ – див. позначення у табл. 8.3), а також її вагомості; P_{ji} – значення i -го показника j -ї складової; P_{min} , P_{max} – відповідно, мінімальне та максимальне значення i -го показника j -ї складової; ΔP_{jik} – приріст значення i -го показника j -ї складової, внаслідок застосування k -го інструменту чи методу розвитку інноваційної культури; Z_k – витрати на k -й інструмент чи метод; K_m – кількість заходів щодо розвитку відповідного показника; Z_{max} – ліміт загальних витрат на розвиток інноваційної культури.

Розрахунки за представленою економіко-математичною моделлю після її конкретизації даними, що подано у табл. 8.6, виконані автором за допомогою програми Microsoft Excel (функція «Розв'язувач»). При цьому було взято до уваги, що $P_{max}=10$. Максимальні кошти, які підприємство може виділити на розвиток інноваційної культури $Z_{max}=87$ тис. грн.

Перелік заходів з рівнями прогнозованої результативності, отриманих в результаті проведених розрахунків, подано у табл. 8.7.

Таблиця 8.7 – Заходи, обрані за результатами моделювання (формули 8.1-8.5)

для покращення стану інноваційної культури

Складові інноваційної культури	Обрані заходи щодо розвитку складових інноваційної культури	Вартість проведення заходу, грн.	Прогнозоване збільшення складової, бали
1	2	3	4
1. Організаційна			
Урахування інтересів працівників	Проведення анкетування співробітників для визначення їхніх потреб, перегляд і коригування (за необхідності) їх посадових обов'язків	500	2
Гнучкий графік роботи	Передбачення можливості впровадження індивідуального графіку роботи для окремих категорій співробітників, в т.ч. можливість працювати вдома	0	1
Сприятливі умови праці й відпочинку	Створення зон відпочинку, дотримання графіку роботи та відпочинку співробітників, забезпечення робочих місць необхідними меблями та технікою	5000	1,5
Гнучкість організаційних структур управління	Перегляд організаційних структур управління: комбінування проектно-орієнтованої структури з пульсуючою, як такої, що забезпечує гнучкість і високу ефективність	1000	2
Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	Формування політики інформаційної відкритості, приведення функціональних обов'язків співробітників у відповідність до нових організаційних структур управління, сприяння просуванню співробітників за результатами їх праці	700	2
Свобода комунікації і передачі інформації	Створення он-лайн приймальні для оперативного вирішення проблем, надання можливості спілкування персоналу з керівниками підприємства	8000	2
Демократичний стиль управління	Розширення практики залучення персоналу для обговорення і прийняття управлінських рішень	600	2
Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	Існуюча система у цілому задовільна, роз'яснення персоналу необхідності внесення коректив до існуючих принципів формування і розвитку корпоративної культури	0	1
2. Мотиваційна			
Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень	Надання більшої свободи персоналу щодо вибору методів вирішення поставлених завдань, вибору графіку роботи тощо	0	1,5
Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	Безумовне забезпечення прав розробників на створювану ними науково-технічну продукцію	0	2
Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	Впровадження "Положення" про стимулювання співробітників за високі результати їх інноваційно-орієнтованої діяльності	0	1,5

Продовження таблиці 8.7

1	2	3	4
Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	Забезпечення гарантій щодо юридичного захисту авторських прав інноваторів	0	1
Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	Впровадження системи морального стимулювання інноваторів	20000	2
3. Інтелектуально-креативна			
Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування формалізованих методів генерування і відбору інноваційних ідей	10000	2,5
Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	Існуюча система у цілому задовільна. Впровадження практики наставництва досвідчених співробітників по відношенню до новачків	0	2
Спрямованість на результат	Впровадження внутрішньо-фірмового рейтингу працівників і підрозділів, який впливає на їх кар'єрне зростання і оплату праці	0	1
Результативність праці		0	2
Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування методів прогнозування тенденцій розвитку науки і техніки, змін споживчого попиту тощо	15000	2
Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	Впровадження системи відбору й тестування персоналу, проведення тренінгів	12000	3
Безперервне самонавчання й самовдосконалення	Прийняття участі у семінарах та конференціях	14000	2

Сума витрат на проведення запропонованих заходів складає 86 800 грн., що не перевищує максимально виділених коштів (87 тис. грн.).

В результаті проведення запропонованих заходів рівень інноваційної культури підприємства збільшиться на 1,38 бали та складе 8,12 бали. Рівні організаційної, мотиваційної та інтелектуально-креативної складових становитимуть відповідно 8,1; 7,6; 8,5, що відповідає високому рівню інноваційної культури (рис. 8.5, табл. 8.4) та потребує підтримки досягнутого рівня та реагування на зміни стану зовнішнього середовища. [603].

8.3 Методичні засади діагностики стану інноваційної культури підприємства

Світова економіка, починаючи з 2005 р., увійшла в спадну хвилю 5-го економічного циклу і це падіння, згідно з теорією М. Кондратьєва [610], буде продовжуватися щонайменше до 2025 р. У цих умовах як окремими підприємствами, так і національними економіками загалом ведеться активний пошук нових напрямів свого розвитку здебільшого на базі створення і впровадження нової продукції, технологій її виготовлення, методів управління тощо, тобто напрямів інноваційного розвитку. А це передбачає різку активізацію інноваційної діяльності.

Одним з факторів її забезпечення є інноваційна культура підприємства (ІК) як складова його корпоративної культури. Практика свідчить, що найбільш успішні вітчизняні і зарубіжні підприємства формують і розвивають ІК як один з головних факторів забезпечення їх високої конкурентоспроможності. Цілеспрямоване управління ІК передбачає попередню діагностику її стану, виявлення "вузьких місць" і резервів розвитку.

Проте у вітчизняній практиці у більшості випадків таке управління відбувається суто інтуїтивно, а точна діагностика стану ІК внаслідок відсутності науково обґрунтованих і адаптованих до умов України методик практично не проводиться, що робить процеси управління нею неефективними. Таким чином постає проблема підвищення ефективності управління ІК підприємств на основі діагностики її стану. Її розв'язання дозволить цілеспрямовано управляти процесами формування і розвитку ІК вітчизняних підприємств і установ, підвищити за рахунок цього їх інноваційну активність, забезпечити високу конкурентоспроможність на національному і зарубіжних ринках.

Питання управління розвитком ІК, оцінки і діагностування стану ІК організацій досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У працях К. Камерона [609] та Е. Шейна [619] викладено основи діагностики та управління за її результатами організаційною (корпоративною) культурою підприємства, складовою якої є ІК. У роботі Н. В. Смолинської [617] запропоновано підходи до оцінки організаційної культури інноваційного розвитку підприємства,

тобто розглядається лише організаційні аспекти ІК. Д. А. Платонова [615] пропонує методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства з позицій формування інноваційно-сприятливого середовища. Проте розглядаються лише окремі аспекти ІК, що не дозволяє скласти цілісного уявлення про її стан. Е.А. Ларичева [611] пропонує підхід до узагальненої оцінки "індексу інноваційної культури" і не аналізує стану її окремих елементів. У роботі [616] запропоновано вести оцінку ІК підприємства за шести складовими: ресурси, процеси, цінності, поведінка, клімат та успіх. Вони разом містять 54 елементи, стан яких оцінюється експертами за 5-бальною шкалою.

Визнаючи практичну зорієнтованість цього підходу, хочемо зазначити, що він більшою мірою орієнтований на західну практику ведення бізнесу і потребує адаптації до вітчизняних умов. Окрім того, виокремлені шість складових є такими, що частково перетинаються і оцінюють одні й ті самі аспекти ІК, що може привести до похибок. У роботах А. Ніколаєва [613], Г. В. Островерхової [614], О.І. Вікарчука [606] встановлено окремі складові ІК підприємства, проте методичні засади її оцінки чітко не розглядаються. І. Федулова [618] пропонує методику оцінки готовності підприємства до інноваційного розвитку в основному на основі фінансово-економічних показників. П.П. Лутовинов, С.А. Меленькіна [612] пропонують авторський підхід до оцінки ІК персоналу машинобудівного підприємства. Проте вони розглядають не всі складові, зокрема, не враховують інтелектуально-креативну. Фактично вони оцінюють кадровий потенціал.

У роботі В. В. Зубенко [607] ІК розглядається як одна із стадій (завершальна) розвитку організаційної культури підприємства, після чого підприємство отримує новий поштовх до розвитку і переходить на наступний його рівень.

Проте, незважаючи на наявні напрацювання, невирішеною є проблема розробки і наукового обґрунтування критеріальної бази та методичних засад діагностування ІК підприємств. Існуючі підходи або ж є надто узагальненими, що не дозволяє діагностувати стан окремих підсистем і елементів ІК, або ж орієнтовані лише на окремі складові ІК і не дозволяють всебічно аналізувати її стан, що ускладнює розробку системи управлінських заходів, спрямованих на розвиток ІК.

Окрім того, розробки зарубіжних фахівців потребують адаптації до вітчизняних умов, їх важко застосовувати у наявному вигляді.

Метою статті є розробка і апробація методичних засад комплексної діагностики стану ІК підприємства, що дозволило б обґрунтовано і цілеспрямовано формувати систему заходів з управління її розвитком.

Діагностика стану ІК є ефективною, коли точно визначено її структуру. У роботах [621-623] сформовано структуру ІК підприємства, яка містить три складові: організаційну, мотиваційну, інтелектуальнокреативну. Відповідно до цього сформовано систему критеріїв для оцінки окремих елементів складових ІК (рис. 8.6).

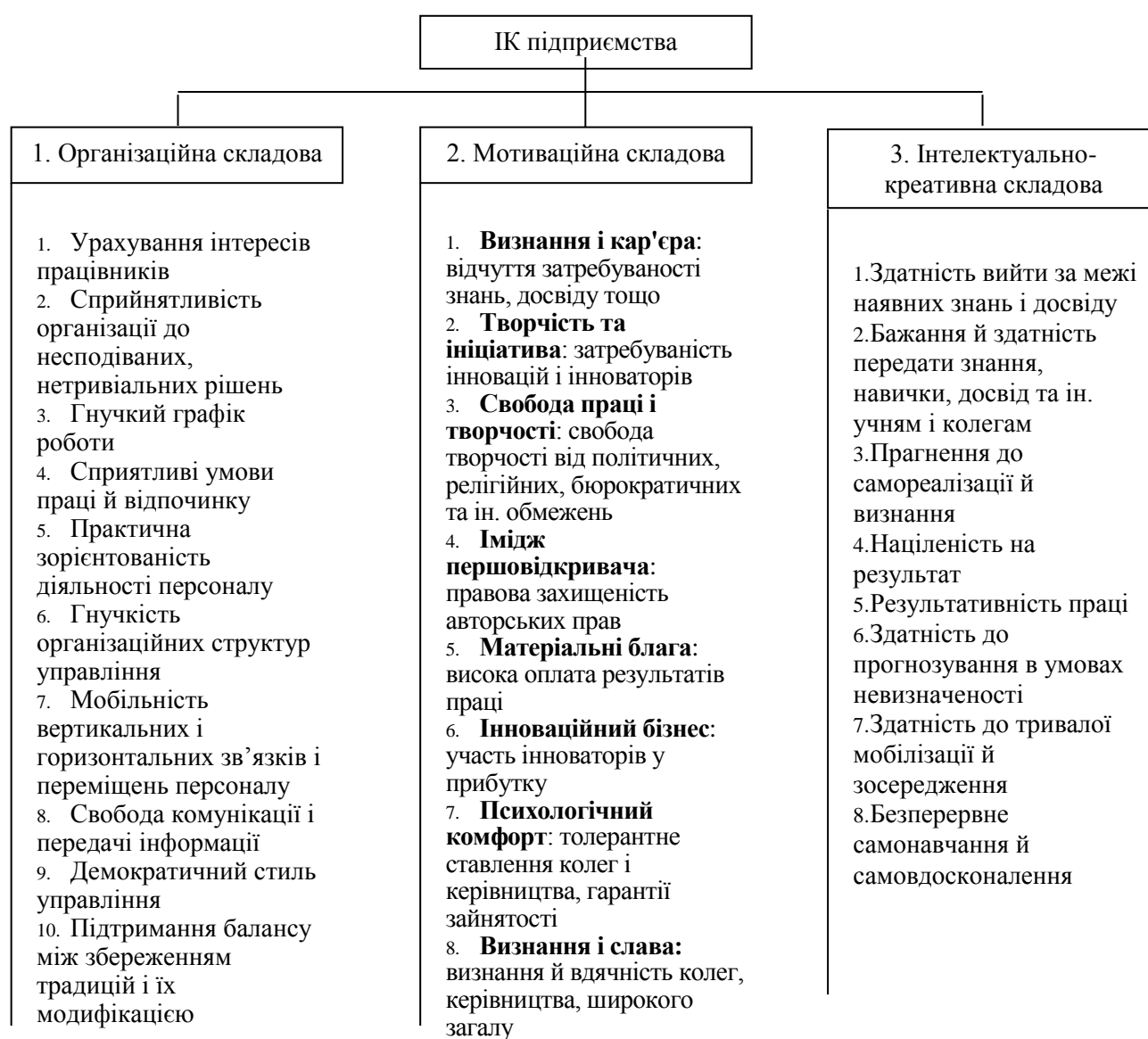


Рисунок 8.6 – Критеріальна база для оцінки елементів складових (підсистем) інноваційної культури підприємства (авторська розробка)

Для оцінки за цими критеріями запропоновано наступну шкалу показників (рис. 8.7).

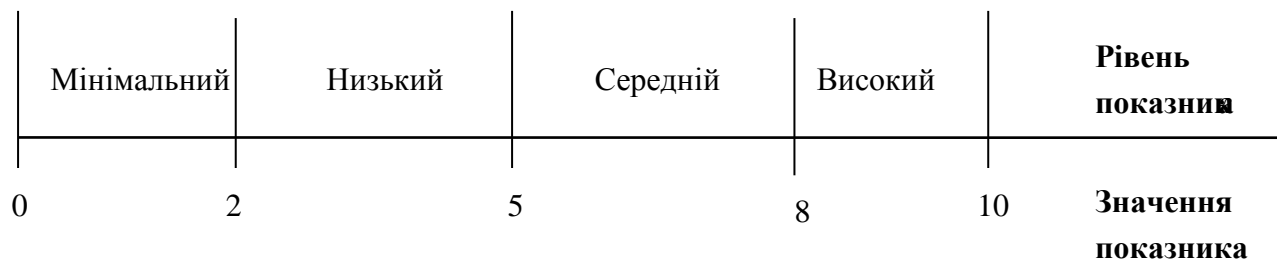


Рисунок 8.7 - Шкала для оцінки стану елементів складових ІК підприємства (авторська розробка)

Інтегральну оцінку i -ї складової ІК підприємства (O_i) слід розраховувати як середньозважену оцінок її елементів:

$$O_i = \sum_{j=1}^n (O_j \times b_j), \quad (8.6)$$

де O_j та b_j – відповідно, оцінка за шкалою на рис. 8.7 j -го елемента i -ї складової ІК підприємства та її вагомість; n – кількість елементів i -ї складової.

Отримані інтегральні оцінки складових (як і їх елементів) ІК з метою їх використання для прийняття рішень з управління ІК доцільно перевести у нормалізовані. Шкалу переводу подано у табл. 8.8.

Таблиця 8.8 – Співвідношення оцінок за різними шкалами (авторська розробка)

Оцінка за порядковою шкалою	Бальна оцінка (O)	Нормалізована оцінка
Мінімальний рівень (ІК практично відсутня)	$1 \leq O < 2$	0
Низький рівень	$2 \leq O \leq 5$	1
Середній рівень	$5 < O \leq 8$	2
Високий рівень	$8 < O \leq 10$	3

Автором показано [622], що на формування і розвиток ІК підприємства впливає ІК суспільства. Звідси випливає, що, окрім ІК власне аналізованого підприємства, слід оцінювати ІК суспільства. Для цього може бути застосований авторський підхід [622].

Слід зазначити, що діагностика ІК не є самоціллю, вона є основою прийняття ефективних управлінських рішень.

Залежно від співвідношення рівнів ІК підприємства і ІК суспільства виконується оцінка шансів на створення і впровадження у виробництво інновацій певного типу (рис. 8.8). Залежно від отриманих результатів приймають рішення про необхідність проведення системи заходів щодо мотивування розвитку і підвищення рівня ІК аналізованого підприємства.

		Рівень інноваційної культури суспільства		
		Високий	Середній	Низький
Рі ве н ь п і н д н о п в а р щ і є м н о с т і в а л ь т у р н	Н из ьк ий	1. Поліпшувальні	2. Проблемний варіант	3. Шансів на успіх немає
	Се ре дн ий	4. Ординарні	5. Ординарні	6. Поліпшуючі
	В ис ок ий	7. Радикальні	8. Радикальні	9. Ординарні

Рисунок 8.8 – Матриця для оцінки шансів на створення і впровадження інновацій різних типів [5]

Узагальнюючи вищевикладене, ми розробили послідовність процедур (алгоритм) діагностики ІК підприємства (рис. 8.9).

Для апробації запропонованого методичного підходу відповідно до алгоритму на рис. 8.5 проведено діагностику стану інноваційної культури дослідницько-виробничого машинобудівного підприємства (м. Суми), яке займається виробництвом насосів, компресорів та гідравлічних систем.

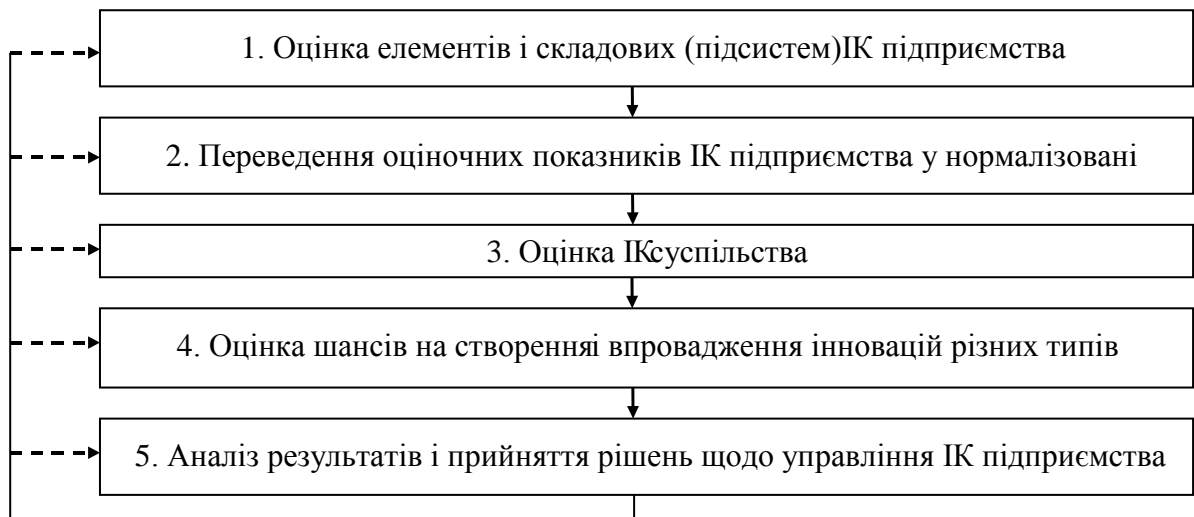


Рисунок 8.9 – Укрупнений алгоритм діагностики ІК підприємства
(авторська розробка)

1. *Оцінка елементів і складових (підсистем) ІК підприємства.* У таблицях 8.9-8.11 подано результати експертної оцінки стану елементів підсистем ІК. До групи експертів (12 осіб) увійшли керівники і провідні фахівці підприємства, а також науковці кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю СумДУ.

Таблиця 8.9 – Оцінка елементів організаційної складової ІК підприємства
(авторська розробка)

Критерії	Оцінки експертів: вагомість; значення												Усереднена оцінка	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Вагомість	Значення
1.1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10	6,71
	6	6,5	8	7	7	6	6,5	7	6	7	7,5	6		
1.2	0,1	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,09	5,08
	5	4,5	3,5	5	5	5,5	4	6	6	6	5	5,5		
1.3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10	7,29
	8,5	7	8	7,5	8,5	7	7	7	7,5	7	6,5	6		
1.4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10	7,42
	7,5	7	8	7,5	8,5	7	7	7	6,5	8	8	7		
1.5	0,15	0,1	0,2	0,1	0,15	0,1	0,25	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,13	7,92
	8	9	7,5	8	9	7	8	8	7,5	8	8	7		
1.6	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10	5,17
	4	3	5	4,5	6,5	4	5	6	7	6	6	5		
1.7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10	5,83
	5	6	5	5	4	5	6,5	7	7	8	6,5	5		
1.8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10	7,17
	6	7	9	8	7,5	7	7,5	8	6	7	6	7		
1.9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10	6,96
	7	6	5	8	9	6	7	6	7	7	7,5	8		
1.10	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,09	7,33
	9	8	8	7	8	6	8	7	6	6	7	8		

Таблиця 8.10 – Оцінка елементів мотиваційної складової ІК підприємства
(авторська розробка)

Критерії оцінки	Оцінки експертів: вагомість; значення												Усереднена оцінка	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Вагомість	Значення
1.1	0,125	0,125	0,125	0,1	0,1	0,125	0,2	0,125	0,15	0,125	0,1	0,1	0,125	6,92
	7	7	7	6	6,5	7	7	7,5	7	7	7	7		
1.2	0,125	0,1	0,125	0,2	0,2	0,1	0,125	0,125	0,1	0,1	0,1	0,1	0,125	6,71
	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7,5	6		
1.3	0,125	0,125	0,125	0,1	0,1	0,15	0,125	0,125	0,1	0,15	0,15	0,15	0,127	6,42
	6	6	6	7	6	7	6,5	7	5	6,5	7	7		
1.4	0,125	0,15	0,125	0,15	0,1	0,125	0,1	0,125	0,15	0,1	0,1	0,15	0,125	6,67
	7	6,5	6	6	6,5	7	7	6	7	7	7	7		
1.5	0,125	0,1	0,125	0,1	0,15	0,15	0,1	0,125	0,1	0,1	0,2	0,1	0,123	6,54
	7	6,5	6	6	7	7	6,5	7	6	6	7,5	6		
1.6	0,125	0,1	0,125	0,15	0,1	0,1	0,15	0,125	0,15	0,1	0,15	0,15	0,127	5,75
	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6		
1.7	0,125	0,15	0,125	0,1	0,1	0,2	0,05	0,125	0,1	0,2	0,1	0,1	0,123	7,50
	8	7,5	8	8	7	7	8	7,5	7	7	8	7		
1.8	0,125	0,15	0,125	0,1	0,15	0,05	0,15	0,125	0,15	0,125	0,1	0,15	0,125	6,50
	7	7	6	6	7	7	6	6	6	7	6	7		

Таблиця 8.11. Оцінка елементів інтелектуально-креативної складової ІК підприємства (авторська розробка)

Кри-терії оцінки	Оцінки експертів: вагомість; значення												Усереднена оцінка	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ваго мість	Значення
1.1	0,05	0,1	0,05	0,03	0,1	0,05	0,05	0,03	0,05	0,03	0,05	0,02	0,051	5,67
	5	6	6	5	6	7	6	5	6	6	5	5		
1.2	0,1	0,05	0,05	0,02	0,05	0,05	0,03	0,05	0,05	0,05	0,1	0,03	0,053	7,25
	7	8	8	7	7	8	7	7	6	7	8	7		
1.3	0,1	0,15	0,2	0,2	0,1	0,15	0,2	0,15	0,1	0,15	0,1	0,12	0,143	7,42
	7	8	8	8	6	7	7	7	8	8	8	7		
1.4	0,25	0,2	0,2	0,15	0,15	0,25	0,1	0,15	0,15	0,3	0,25	0,2	0,196	7,25
	8	7	7	8	6	7	7	8	7	7	7	8		
1.5	0,25	0,2	0,2	0,25	0,3	0,3	0,25	0,25	0,2	0,25	0,2	0,25	0,242	7,00
	7	6	7	8	6	8	8	7	7	6	7	7		
1.6	0,03	0,05	0,05	0,15	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,02	0,05	0,05	0,058	6,25
	5	5	6	7	6	6	7	7	7	7	6	6		
1.7	0,15	0,15	0,15	0,1	0,15	0,05	0,2	0,12	0,2	0,1	0,2	0,2	0,148	5,92
	6	6	7	6	5	5	7	6	6	6	6	5		
1.8	0,07	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,12	0,2	0,15	0,1	0,05	0,13	0,11	6,75
	7	6	5	8	7	7	7	7	6	6	7	7		

За допомогою коефіцієнта конкордації перевіримо ступінь узгодженості думок експертів для кожної складової окремо. Оскільки в табл. 8.9 є пов'язані ранги в оцінках експертів, зробимо їх переформування. Переформування рангів проводиться без зміни думки експерта. На основі проведеного переформування будується матриця рангів (табл. 8.12).

Таблиця 8.12. Ранжування елементів організаційної складової ІК підприємства (авторська розробка)

Критерії оцінки	Ранги експертів												Сума рангів	d	d ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.1	4.5	5	7.5	4.5	4	5	3.5	6	2.5	5.5	7.5	4.5	60	-6	36
1.2	2.5	2	1	2.5	2	3	1	2	2.5	2	1	3	24.5	-41.5	1722.25
1.3	9	7	7.5	6.5	7.5	8.5	6	6	9.5	5.5	4.5	4.5	82	16	256
1.4	7	7	7.5	6.5	7.5	8.5	6	6	5	9	9.5	7	86.5	20.5	420.25
1.5	8	10	5	9	9.5	8.5	9.5	9.5	9.5	9	9.5	7	104	38	1444
1.6	1	1	3	1	3	1	2	2	7	2	2.5	1.5	27	-39	1521
1.7	2.5	3.5	3	2.5	1	2	3.5	6	7	9	4.5	1.5	46	-20	400
1.8	4.5	7	10	9	5	8.5	8	9.5	2.5	5.5	2.5	7	79	13	169
1.9	6	3.5	3	9	9.5	5	6	2	7	5.5	7.5	9.5	73.5	7.5	56.25
1.10	10	9	7.5	4.5	6	5	9.5	6	2.5	2	6	9.5	77.5	11.5	132.25
Σ	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660		6157

Розрахунок значення показника d (табл. 8.12) проводиться за формулою 8.7 [605]:

$$d_i = \sum_{i=1}^n x_{ij} - \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij}}{n}, \quad (8.7)$$

де i, j – порядковий номер критерію оцінки та експерта; n, m – кількість критеріїв оцінки та експертів; x_{ij} – значення i -го критерію, визначене j -м експертом.

Перевірка правильності складання матриці (табл. 8.12) проводиться шляхом розрахунку контрольної суми [605]:

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = \frac{(1+n) \cdot n}{2} \quad (8.8)$$

$$\sum_{i=1}^{10} x_{ij} = \frac{(1+10) \cdot 10}{2} = 55$$

Суми за стовбцями таблиці однакові та дорівнюють показнику контрольної суми, тому можна зробити висновок, що матриця побудована правильно.

Для розрахунку коефіцієнта конкордації, що показує ступінь узгодженості думок експертів, використаємо формулу 8.9 [605].

$$W = \frac{d^2}{\frac{1}{12} m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j} \quad (8.9)$$

$$T_j = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e) \quad (8.10)$$

де R_{ij} – це оцінка за i -м фактором, яка віддана j -м експертом, m – загальна кількість експертів; n – кількість факторів; L – кількість груп пов'язаних (однакових) оцінок, t_e – кількість пов'язаних оцінок у кожній групі.

$$T_1 = [(2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1.$$

$$T_2 = [(3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 2.5.$$

$$T_3 = [(4^3-4) + (3^3-3)]/12 = 7.$$

$$T_4 = [(2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2) + (3^3-3)]/12 = 3.5.$$

$$T_5 = [(2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1.$$

$$T_6 = [(3^3-3) + (4^3-4)]/12 = 7.$$

$$T_7 = [(2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 3.$$

$$T_8 = [(5^3-5) + (3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 12.5.$$

$$T_9 = [(4^3-4) + (2^3-2) + (3^3-3)]/12 = 7.5.$$

$$T_{10} = [(4^3-4) + (3^3-3) + (3^3-3)]/12 = 9.$$

$$T_{11} = [(2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 2.$$

$$T_{12} = [(2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 3.5.$$

$$\sum T_i = 1 + 2.5 + 7 + 3.5 + 1 + 7 + 3 + 12.5 + 7.5 + 9 + 2 + 3.5 = 59.5.$$

$$W = \frac{6157}{\frac{1}{12} \cdot 12^2 \cdot (10^3 - 10) - 12 \cdot 59.5} = 0.55$$

Значення коефіцієнта конкордації свідчить про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів. Для перевірки значущості коефіцієнта конкордації розрахуємо критерій узгодженості Пірсона (формула 8.11) [605]:

$$X^2 = \frac{d^2}{\frac{1}{n} \cdot mn(n+1) + \frac{1}{m-1} \cdot \sum_{j=1}^m T_j} \quad (8.11)$$

$$X^2 = \frac{6157}{\frac{1}{12} \cdot 12 \cdot 10 \cdot (10+1) + \frac{1}{10-1} \cdot 59.5} = 59.55$$

Отримане значення показника порівнюємо з табличним значенням [604] для числа ступенів свободи $K=9$ ($n-1=10-1=9$) при заданному рівні значущості $\alpha=0,05$ [619, с. 921]. Оскільки розрахункове значення перевищує нормативне, то це свідчить про те, що коефіцієнт конкордації не є випадковою величиною. Тобто бальну оцінку експертів можна використовувати для подальших досліджень.

Аналогічні розрахунки було проведено для мотиваційної та інтелектуально-креативної складових ІК підприємства.

Для мотиваційної складової коефіцієнт конкордації склав 0,5, критерій узгодженості Пірсона – 41,68, що набагато більше табличного (14,068).

Для інтелектуально-креативної складової: коефіцієнт конкордації -0,51, критерій Пірсона – 42,71 > табличного (14,068).

Далі розраховуємо інтегральні оцінки окремих складових, а також ІК підприємства загалом за формулою (8.6).

$$O_{\text{орг}} = (6,71 \cdot 0,1 + 5,08 \cdot 0,09 + 7,29 \cdot 0,1 + 7,42 \cdot 0,1 + 7,92 \cdot 0,13 + 5,17 \cdot 0,1 + 5,83 \cdot 0,1 + 7,17 \cdot 0,1 + 6,96 \cdot 0,1 + 7,33 \cdot 0,09) = 6,73$$

$$O_{\text{мот}} = (6,92 \cdot 0,125 + 6,71 \cdot 0,125 + 6,42 \cdot 0,127 + 6,67 \cdot 0,125 + 6,54 \cdot 0,123 + 5,75 \cdot 0,127 + 7,5 \cdot 0,123 + 6,5 \cdot 0,125) = 6,62 \quad 327$$

$$O_{\text{ін.кр}} = (5,67 \cdot 0,051 + 7,25 \cdot 0,053 + 7,42 \cdot 0,143 + 7,25 \cdot 0,196 + 7 \cdot 0,242 + 6,25 \cdot 0,058 + 5,92 \cdot 0,148 + 6,75 \cdot 0,11) = 6,83$$

$$O_{\text{інтегр}} = (6,73 \cdot 0,3 + 6,62 \cdot 0,3 + 6,83 \cdot 0,4) = 6,74$$

Вагомості груп критеріїв оцінки елементів ІК підприємств (0,3; 0,3; 0,4) було попередньо визначено у [620]. Результати розрахунків свідчать, що інноваційна культура підприємства знаходиться на середньому рівні.

2. *Переведення оціночних показників ІК підприємства у нормалізовані.* Результати подано у табл. 8.13.

Таблиця 8.13. Оцінка складових ІК підприємства за нормалізованою шкалою (авторська розробка)

Оцінка за порядковою шкалою	Бальна оцінка (O)			Нормалізована оцінка (див. табл. 8.8)		
	<i>Oорг</i>	<i>Oмот</i>	<i>Oін.кр</i>	<i>Oорг</i>	<i>Oмот</i>	<i>Oін.кр</i>
Мінімальний рівень (ІК практично відсутня)						
Низький рівень						
Середній рівень	6,73	6,62	6,83	2	2	2
Високий рівень						

Нормалізовані показники табл. 6 використовуються для оптимізаційних розрахунків щодо вибору інструментів для розвитку (підвищення рівня) ІК підприємства [623].

3. *Оцінка ІК суспільства.* Інтегральна оцінка стану ІК суспільства розрахована за методикою автора [622] як середньозважена комплексних оцінок стану окремих її функцій (інноваційної, селективної, трансляційної). Вона становить 4,25 ($3,67 \times 0,3 + 4,41 \times 0,45 + 4,65 \times 0,25$), що свідчить про низький рівень ІК суспільства.

4. *Оцінка шансів на створення і впровадження інновацій різних типів.*

Підставивши розраховані значення інтегральних показників оцінки рівня ІК підприємства та ІК суспільства до матриці на рис. 8.8, можна зробити висновки про

те, що для аналізованого підприємства шанси на ринковий успіх мають лише поліпшувальні інновації (див. 6-й квадрант матриці).

5. Аналіз результатів і прийняття рішень щодо управління ІК підприємства.

Вибір управлінських дій здійснюється за результатами нормалізованої оцінки стану складових ІК (див. табл. 8.13). Рекомендації щодо вибору подано у табл. 8.14.

Таблиця 8.14 - Рекомендації щодо вибору дій з управління складовими інноваційної культури (за даними [620], удосконалено автором)

Стан інноваційної культури	Нормовані оцінки складових інноваційної культури			Управлінські рішення
	I_o	I_M	I_I	
Високий	3	3	3	Підтримка досягнутого рівня. Реагування на зміни стану зовнішнього середовища
	2	3	3	
	3	2	3	
	3	3	2	
Середній (загалом, достатній)	3	2	2	Коригувальні дії щодо підвищення рівня відповідних складових. Порівняння зі станом інноваційної культури основних конкурентів і внесення відповідних коректив.
	2	3	2	
	2	2	3	
	2	2	2	
Низький	1	1	1	Комплекс дій щодо підвищення рівня пріоритетних складових, в ідеалі – усіх
	3 або 2	1	1	
	1	3 або 2	1	
	1	1	3 або 2	
Незбалансованість інноваційної культури	3 або 2 або 1	3 або 2 або 1	0	Формування складових інноваційної культури (з $I_i = 0$). Підвищення рівня складових з $I_i = 1$
	3 або 2 або 1	0	3 або 2 або 1	
	0	3 або 2 або 1	3 або 2 або 1	
Інноваційна культура не сформована	3 або 2 або 1	0	0	Формування інноваційної культури, з урахуванням наявності її окремих елементів
	0	3 або 2 або 1	0	
	0	0	3 або 2 або 1	
Інноваційна культура практично відсутня	0	0	0	Формування інноваційної культури "з нуля"

Для наведеного прикладу згідно з табл. 8.14 рекомендуються коригувальні дії щодо підвищення рівня організаційної, мотиваційної, інтелектуально-креативної складових ІК. Їх фактичні і очікувані (після внесення коректив) оцінки слід порівнювати з оцінками відповідних складових ІК основних конкурентів для уточнення коригувальних заходів.

Підводячи підсумки, зазначимо, що нами розроблено методичні засади діагностики стану ІК підприємства, які, зокрема, містять:

- послідовність та зміст процедур діагностики;
- бальну та нормалізовану шкали для оцінки стану складових ІК підприємства та їх елементів, визначення співвідношення бальних та нормалізованих оцінок. Бальна шкала використовується для встановлення рівня ІК та її елементів, нормалізована – для вибору заходів щодо управління розвитком інноваційної культури;
- запропоновано та апробовано методичний підхід до експертної оцінки елементів ІК;
- удосконалено методичні засади з вибору дій для управління складовими ІК.

Отримані результати істотно поглиблюють методичні засади управління розвитком ІК підприємства на етапі комплексної діагностики її стану, стану окремих складових та їх елементів.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на накопичення статистичних даних щодо наявності і характеру взаємозв'язку між рівнем ІК підприємств промисловості (як основної галузі вітчизняної економіки) і результативністю їх інноваційної діяльності.

8.4 Управління формуванням та розвитком інноваційної культури підприємства

У сучасній економіці інноваційна культура є одним із головних факторів формування інноваційно-сприятливого середовища як на рівні окремих підприємств

та установ, так і національних економік у цілому. У цих умовах актуалізується завдання розроблення дієвих механізмів цілеспрямованого управління процесами формування і розвитку інноваційної культури. Проте якщо на державному рівні ця проблема окреслена і здійснюються окремі заходи, спрямовані на її розв'язання, то на рівні окремих організацій (підприємств і установ), принаймні у вітчизняній практиці, інноваційна культура як чинник забезпечення інноваційного зростання практично не розглядається. У той же час, як свідчить практика найбільш успішних зарубіжних підприємств, цілеспрямоване управління формуванням і розвитком інноваційної культури є одним із найбільш ефективних заходів формування їх інноваційно-сприятливого середовища. Відповідно, вітчизняні товаровиробники, які прагнуть витримати конкурентний тиск і перемагати в конкурентній боротьбі на національному й міжнародних ринках, повинні приділяти істотну увагу питанням управління розвитком власної інноваційної культури.

Проблематиці управління розвитком інноваційної культури присвячені праці низки вітчизняних і зарубіжних науковців.

Зокрема Зубенко В.В. [626] показано важливість інноваційної культури як складової корпоративної культури підприємства в забезпеченні сприятливих умов його зростання. Етапи формування інноваційної культури досліджено в роботі Вікарчук О.І. [624]. Схему формування інноваційної культури підприємства запропоновано Ларичевою Е.А. [629].

Питання моделювання інноваційної культури підприємства висвітлено в роботах Захарчишин Г.М., Андрійчук О.Я. [625] та Паттори Л., Цимбаліста Н. [630].

Загальні підходи до діагностики стану інноваційної культури викладено в книзі Камерона К.К. [628]. Підходи до кількісної оцінки її стану запропоновано Казмірчук С. [627]. Проте, незважаючи на наявні напрацювання, невирішеними є питання розроблення ефективної системи управління процесами формування і розвитку інноваційної культури на рівні підприємств та установ, як одного з головних елементів їх інноваційно-сприятливого середовища. При цьому система управлінських заходів повинна базуватися на результатах діагностики її стану стосовно конкретних умов господарювання на обраних цільових ринках.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних засад управління формуванням і розвитком інноваційної культури підприємства на основі діагностики її стану.

Автором виконано комплекс досліджень [631; 632-634], за результатами яких розроблено узагальнений алгоритм управління процесом формування і розвитку інноваційної культури підприємства:

1. Оцінка інноваційної культури підприємства: за окремими елементами; за окремими складовими; у цілому (методика див. у [632]).

2. Діагностика поточного стану інноваційної культури й визначення необхідності прийняття управлінських рішень щодо забезпечення її належного рівня [633].

3. Конкретизація заходів щодо управління інноваційною культурою: її підсистемами і їх елементами. Прогнозування витрат на їх виконання та очікуваних результатів [634].

4. Оптимізація структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства [634].

5. Виконання заходів щодо розвитку інноваційної культури підприємства, контролюючи при цьому витрати та результати.

6. Повернення до п. 1.

Розглянемо (відповідно до запропонованого алгоритму) конкретні процедури управління процесами формування і розвитку інноваційної культури на прикладі підприємства ТОВ «Технолог».

У табл. 8.15 подано результати експертної оцінки стану його інноваційної культури за методикою автора [632]. У якості експертів виступали керівники і провідні фахівці підприємства, а також представники споживачів. Узгодженість думок експертів перевірена за коефіцієнтом конкордації.

Переведення бальних оцінок у нормалізовані проведено за схемою, що зображена на рис. 8.10.

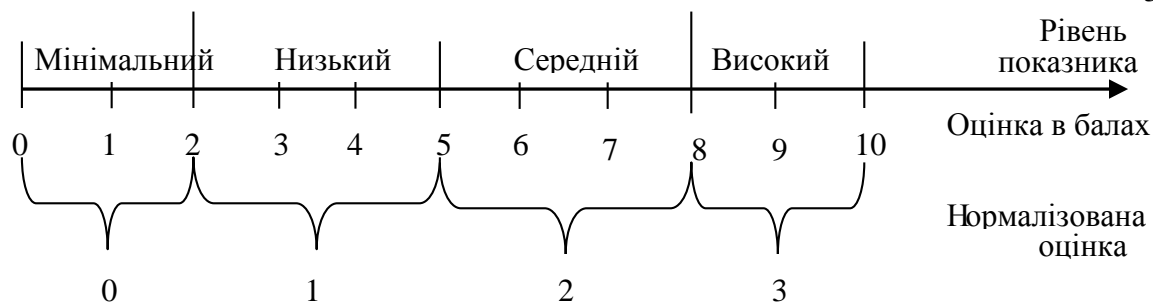


Рисунок 8.10 – Співвідношення бальних і нормалізованих оцінок складових інноваційної культури підприємства, (авторська розробка)

Таблиця 8.15 – Оцінка інноваційної культури підприємства ТОВ «Технолог»

Організаційна складова		Мотиваційна складова		Інтелектуально-креативна складова	
Критерій	Значення	Критерій	Значення	Критерій	Значення
1.Урахування інтересів працівників	6,71	1.Визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо	6,92	1.Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	5,67
2.Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	5,08	2.Творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів	6,71	2.Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	7,25
3.Гнучкий графік роботи	7,29	3.Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень	6,42	3.Прагнення до самореалізації й визнання	7,42
4.Сприятливі умови праці й відпочинку	7,42				
5.Практична зорієнтованість діяльності персоналу	7,92	4.Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	6,67	4.Спрямованість на результат	7,25
6.Гнучкість організаційних структур управління	5,17	5.Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	6,54	5.Результативність праці	7,00
7.Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	5,83	6.Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	5,75	6.Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	6,25
8.Свобода комунікації і передачі інформації	7,17	7.Психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості	7,50	7.Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	5,92
9.Демократичний стиль управління	6,96				
10.Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	7,33	8.Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	6,50	8.Безперервне самонавчання й самовдосконалення	6,75
Інтегральна оцінка $O_{o.б.}$, балів	6,73	Інтегральна оцінка $O_{m.б.}$, балів	6,62	Інтегральна оцінка $O_{i.б.}$, балів	6,83

Нормалізована оцінка <i>O_{ОРГ}</i>	2	Нормалізована оцінка <i>O_{МОТ}</i>	2	Нормалізована оцінка <i>O_{ІНТ}</i>	2
---	---	---	---	---	---

Діагностика стану інноваційної культури запропоновано проводити за схемою, що подана в табл. 8.16.

Таблиця 8.16 – Матриця прийняття рішень щодо вибору дій з управління складовими інноваційної культури за результатами діагностики стану її підсистем, ([632] адаптовано і доповнено)

Стан інноваційної культури	Нормалізована оцінка складових інноваційної культури			Управлінські рішення
	<i>O_{ОРГ}</i>	<i>O_{МОТ}</i>	<i>O_{ІНТ}</i>	
Високий	3	3	3	Підтримка досягнутого рівня. Реагування на зміни стану зовнішнього середовища
	2	3	3	
	3	2	3	
	3	3	2	
Середній (загалом достатній)	3	2	2	Коригувальні дії щодо підвищення рівня відповідних складових. Порівняння зі станом інноваційної культури основних конкурентів і внесення відповідних коректив
	2	3	2	
	2	2	3	
	2	2	2	
Низький	1	1	1	Комплекс дій щодо підвищення рівня пріоритетних складових, в ідеалі – усіх
	3 або 2	1	1	
	1	3 або 2	1	
	1	1	3 або 2	
Незбалансованість інноваційної культури	3 або 2, або 1	3 або, 2 або 1	0	Формування складових інноваційної культури (з $I_i = 0$). Підвищення рівня складових з $I_i = 1$
	3 або 2, або 1	0	3 або 2, або 1	
	0	3 або 2, або 1	3 або 2, або 1	
Інноваційна культура не сформована	3 або 2, або 1	0	0	Формування інноваційної культури з урахуванням наявності її окремих елементів
	0	3 або 2, або 1	0	
	0	0	3 або 2, або 1	
Інноваційна культура практично відсутня	0	0	0	Формування інноваційної культури «з нуля»

Враховуючи дані табл. 8.15 і рекомендації табл. 8.16 визначено рішення щодо управління розвитком інноваційної культури підприємства:

– стан інноваційної культури підприємства знаходиться на середньому рівні (загалом достатній);

– необхідно здійснювати коригувальні дії щодо підвищення рівня відповідних складових та порівняння зі станом інноваційної культури основних конкурентів і внесення відповідних коректив.

Їх конкретизація (відповідно до рекомендацій [631]) і врахування поточного стану інноваційної культури основних конкурентів, який оцінювався експертним методом, дозволили визначити комплекс заходів щодо розвитку інноваційної культури (див. табл. 8.17). Узгодженість думок експертів перевірена за коефіцієнтом конкордації.

Таблиця 8.17 – Заходи, спрямовані на розвиток інноваційної культури

Складова інноваційної культури	Заходи щодо розвитку складових інноваційної культури
1	2
1. Організаційна	
1.1. Урахування інтересів працівників	Проведення анкетування співробітників для визначення їхніх потреб, перегляд і коригування (за необхідності) їх посадових обов'язків
1.2. Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	Моніторинг розвитку подій у зовнішньому мікро- і макросередовищі, коригування організаційних структур управління
1.3. Гнучкий графік роботи	Передбачення можливості впровадження індивідуального графіку роботи для окремих категорій співробітників, у т.ч. можливість працювати вдома
1.4. Сприятливі умови праці й відпочинку	Створення зон відпочинку, дотримання графіку роботи та відпочинку співробітників, забезпечення робочих місць необхідними меблями та технікою
1.5. Практична зорієнтованість діяльності персоналу	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система в цілому задовільна
1.6. Гнучкість організаційних структур управління	Перегляд організаційних структур управління: комбінування проектноорієнтованої структури з пульсуючою, як такої, що забезпечує гнучкість і високу ефективність
1.7. Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	Формування політики інформаційної відкритості, приведення функціональних обов'язків співробітників у відповідність до нових організаційних структур управління, сприяння просуванню співробітників за результатами їх праці

Продовження таблиці 8.17

1	2
1.8. Свобода комунікації і передачі інформації	Створення он-лайн приймальні для оперативного вирішення проблем, надання можливості спілкування персоналу з керівниками підприємства
1.9. Демократичний стиль управління	Розширення практики залучення персоналу для обговорення і прийняття управлінських рішень
1.10. Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	Існуюча система в цілому задовільна, роз'яснення персоналу необхідності внесення коректив до існуючих принципів формування і розвитку корпоративної культури
2. Мотиваційна	
2.1. Визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо	Запровадження системи доплат за вислугу, рівень кваліфікації. Нагородження кращих працівників преміями та грамотами
2.2. Творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів	Надання індивідуальних грантів на розроблення та реалізацію нових проектів
2.3. Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень	Надання більшої свободи персоналу щодо вибору методів вирішення поставлених завдань, вибору графіку роботи тощо
2.4. Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	Безумовне забезпечення прав розробників на створювану ними науково-технічну продукцію
2.5. Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	Упровадження «Положення» про стимулювання співробітників за високі результати їх інноваційно-орієнтованої діяльності
2.6. Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	Забезпечення гарантій щодо юридичного захисту авторських прав інноваторів
2.7. Психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система в цілому задовільна
2.8. Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	Упровадження системи морального стимулювання інноваторів
3. Інтелектуально-креативна	
3.1. Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування формалізованих методів генерування і відбору інноваційних ідей
3.2. Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	Існуюча система в цілому задовільна. Упровадження практики наставництва досвідчених співробітників по відношенню до новачків
3.3. Прагнення до самореалізації й визнання	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система в цілому задовільна

Продовження таблиці 8.17

1	2
3.4. Спрямованість на результат	Упровадження внутрішньо-фірмового рейтингу працівників і підрозділів, який впливає на їх кар'єрне зростання і оплату праці
3.5. Результативність праці	
3.6. Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування методів прогнозування тенденцій розвитку науки і техніки, змін споживчого попиту тощо
3.7. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	Упровадження системи відбору й тестування персоналу, проведення тренінгів
3.8. Безперервне самонавчання й самовдосконалення	Участь у семінарах та конференціях

У табл. 8.18 подано очікувані значення витрат на реалізацію цих заходів, а також їх результатів. Вона побудована за методикою автора [634]. Табл. 8.18 може бути деталізована за окремими елементами складових інноваційної культури підприємства.

Таблиця 8.18 – Матриця прогнозування приросту показників стану складових інноваційної культури

Організаційна складова			Мотиваційна складова			Інтелектуально-креативна складова		
Номер заходу	Витрати, грн	Прогнозоване збільшення показника, бали	Номер заходу	Витрати, грн	Прогнозоване збільшення показника, бали	Номер заходу	Витрати, грн	Прогнозоване збільшення показника, бали
1.1	500	2	2.1	20000	2	3.1	10000	2,5
1.2	20000	2	2.2	50000	2,5	3.2	0	2
1.3	0	1	2.3	0	1,5	3.3	0	1
1.4	5000	1,5	2.4	0	2	3.4	0	2
1.5	1000	2	2.5	0	1,5	3.5	15000	2
1.6	700	2	2.6	0	1	3.6	12000	3
1.7	8000	2	2.7	20000	2	3.7	14000	2
1.8	600	2	2.8	20000	2	3.8	10000	2,5
1.9	0	1						
1.10	500	2						

Оптимізація структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства доцільно проводити з використанням модифікації авторської економіко-математичної моделі [11].

Цільова функція:

$$O_{IK} = \sum_{j=1}^3 O_j \times B_j \rightarrow \max. \quad (8.12)$$

$$O_j = \sum_{i=1}^{N_j} P_{ji} \times B_{ji}. \quad (8.13)$$

$$P_{ji} = P_{ji} + \sum_{k=1}^{K_m} \Delta P_{jik}. \quad (8.14)$$

Обмеження:

$$P_{min} \leq P_{ji} \leq P_{max}. \quad (8.15)$$

$$\sum_{k=1}^{K_m} Z_k \leq Z_{max}. \quad (8.16)$$

де O_j і B_j – відповідно, значення показника j -ї складової інноваційної культури ($O_{o.б.}$, $O_{m.б.}$, $O_{i.б.}$ – див. позначення у табл. 8.15), а також її вагомості; P_{ji} – значення i -го показника j -ї складової; P_{min} , P_{max} – відповідно мінімальне та максимальне значення i -го показника j -ї складової; ΔP_{jik} – приріст значення i -го показника j -ї складової, внаслідок застосування k -го інструменту чи методу розвитку інноваційної культури; Z_k – витрати на k -й інструмент чи метод; K_m – кількість заходів щодо розвитку відповідного показника; Z_{max} – ліміт загальних витрат на розвиток інноваційної культури.

Розрахунки за представленою економіко-математичною моделлю після її конкретизації даними, що подано в табл. 8.18, виконані автором за допомогою програми Microsoft Excel (функція «Розв'язувач»). При цьому було взято до уваги, що $P_{max} = 10$. Максимальні кошти, які підприємство може виділити на розвиток інноваційної культури, $Z_{max} = 87$ тис. грн. Перелік заходів із рівнями прогнозованої результативності, отриманих у результаті проведених розрахунків, подано в табл. 8.19.

Таблиця 8.19 – Заходи, обрані за результатами моделювання (формули 8.12-8.16), для покращення стану інноваційної культури

Складова інноваційної культури	Обрані заходи щодо розвитку складових інноваційної культури	Вартість проведення заходу, грн	Прогнозоване збільшення складової, бали
1	2	3	4
1. Організаційна			
1.1. Урахування інтересів працівників	Проведення анкетування співробітників для визначення їхніх потреб, перегляд і коригування (за необхідності) їх посадових обов'язків	500	2
1.2. Гнучкий графік роботи	Передбачення можливості впровадження індивідуального графіку роботи для окремих категорій співробітників, у т.ч. можливість працювати вдома	0	1
1.3. Сприятливі умови праці й відпочинку	Створення зон відпочинку, дотримання графіку роботи та відпочинку співробітників, забезпечення робочих місць необхідними меблями та технікою	5000	1,5
1.4. Гнучкість організаційних структур управління	Перегляд організаційних структур управління: комбінування проектно-орієнтованої структури з пульсуючою, як такої, що забезпечує гнучкість і високу ефективність	1000	2
1.5. Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	Формування політики інформаційної відкритості, приведення функціональних обов'язків співробітників у відповідність до нових організаційних структур управління, сприяння просуванню співробітників за результатами їх праці	700	2
1.6. Свобода комунікації і передачі інформації	Створення он-лайн приймальні для оперативного вирішення проблем, надання можливості спілкування персоналу з керівниками підприємства	8000	2
1.7. Демократичний стиль управління	Розширення практики залучення персоналу для обговорення і прийняття управлінських рішень	600	2
1.8. Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	Існуюча система в цілому задовільна, роз'яснення персоналу необхідності внесення коректив до існуючих принципів формування і розвитку корпоративної культури	0	1
2. Мотиваційна			
2.1. Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень	Надання більшої свободи персоналу щодо вибору методів вирішення поставлених завдань, вибору графіку роботи тощо	0	1,5

Продовження таблиці 8.19

1	2	3	4
2.2. Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	Безумовне забезпечення прав розробників на створювану ними науково-технічну продукцію	0	2
2.3. Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	Упровадження «Положення» про стимулювання співробітників за високі результати їх інноваційноорієнтованої діяльності	0	1,5
2.4. Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	Забезпечення гарантій щодо юридичного захисту авторських прав інноваторів	0	1
2.5. Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	Упровадження системи морального стимулювання інноваторів	20000	2
3. Інтелектуально-креативна			
3.1. Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування формалізованих методів генерування і відбору інноваційних ідей	10000	2,5
3.2. Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	Існуюча система в цілому задовільна. Упровадження практики наставництва досвідчених співробітників по відношенню до новачків	0	2
3.3. Спрямованість на результат	Упровадження внутрішньо-фірмового рейтингу працівників і підрозділів, який впливає на їх кар'єрне зростання і оплату праці	0	1
3.4. Результативність праці		0	2
3.5. Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування методів прогнозування тенденцій розвитку науки і техніки, змін споживчого попиту тощо	15000	2
3.6. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	Упровадження системи відбору й тестування персоналу, проведення тренінгів	12000	3
3.7. Безперервне самонавчання й самовдосконалення	Участь у семінарах та конференціях	14000	2

Сума витрат на проведення запропонованих заходів складає 86800 грн, що не перевищує максимально виділених коштів (87 тис. грн). У результаті проведення запропонованих заходів рівень інноваційної культури підприємства збільшиться на 1,38 бали та складе 8,12 бали. Рівні організаційної, мотиваційної та

інтелектуальнокреативної складових становитимуть відповідно 8,1; 7,6; 8,5, що відповідає високому рівню інноваційної культури (рис. 8.11, табл. 8.16) та потребує підтримки досягнутого рівня та реагування на зміни стану зовнішнього середовища.

Підводячи підсумки, необхідно зазначити:

- автором розроблено узагальнений алгоритм управління процесом формування і розвитку інноваційної культури підприємства, конкретизовано зміст його процедур;

- запропоновано модифіковану матрицю прийняття рішень щодо вибору дій з управління складовими інноваційної культури підприємства за результатами діагностики її стану (у т.ч. стану її окремих підсистем і їх елементів);

- виконана практична апробація розроблених автором процедур управління процесом формування і розвитку інноваційної культури підприємства, за результатами розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення її рівня;

- на основі запропонованої автором економіко-математичної моделі оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства (за допомогою програми Microsoft Excel, функція «Розв'язувач») відібрано комплекс управлінських заходів, які дозволяють в умовах обмеженості фінансових ресурсів досягти максимально можливого збільшення рівня інноваційної культури.

Отримані результати в сукупності формують теоретико-методичні засади управління розвитком інноваційної культури підприємства на основі діагностики її стану. А це, у свою чергу, дозволяє цілеспрямовано формувати інноваційно-сприятливе середовище на підприємстві як основу його інноваційного зростання.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення засад організаційно-економічного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві на основі розвитку його інноваційної культури.

8.5 Оптимізація рівня інноваційної культури підприємства з позиції забезпечення його економічної безпеки

В перманентно мінливих умовах сучасної економіки природним засобом адаптації підприємства до змін умов макро- і мікросередовища господарювання є інновації і інноваційна діяльність. Вони ж є основою забезпечення економічної безпеки підприємства. Одним з основних факторів формування на підприємстві середовища сприятливого для інноваційної діяльності є його інноваційна культура (ІК), що розглядається як механізм соціокультурного регулювання інноваційної поведінки його персоналу. Відповідно, ІК також є важливою складовою механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, яку слід розглядати як стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, який дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечує його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку у відповідності з обраною місією і прийнятою мотивацією діяльності [635]. ІК є складовою інтелектуального капіталу підприємства (його організаційної підсистеми), який, в свою чергу, є складовою потенціалу інноваційного розвитку (ІПР) [643]. Складові підсистеми ІК (організаційна, мотиваційна, інтелектуально-креативна) впливають на активізацію діяльності персоналу щодо розроблення і комерціалізації інновацій, що дозволяє привести у відповідність внутрішні можливості розвитку підприємства (його ІПР) до зовнішніх, які генеруються ринком. Таке приведення відбувається шляхом використання наявних ринкових можливостей інноваційного розвитку і протидії існуючим ринковим загрозам за допомогою створення і впровадження продуктивних, технологічних, управлінських і т.п. інновацій. Тим самим забезпечується високий рівень економічної безпеки підприємства. В цих умовах розвиток інноваційної культури підприємства є природним засобом розширення його адаптаційних можливостей до змін умов зовнішнього середовища і, відповідно, забезпечення високого рівня економічної безпеки.

Роль і місце ІК підприємств у забезпеченні їх інноваційного розвитку досліджувалися у роботах Г. Захарчиної, О. Андрийчука [183], Л. Патори,

Н. Цимбаліста [647], Є. Ларічевої [646]. Зокрема, ними розглянуто питання, відповідно, моделювання ІК підприємства, її формування й розвитку як основи ПІР. Роботи С. Казмірчук [644], Г. Захарчиної, Л. Любомудрової [636], В. Зубенко [638] присвячені визначенню ролі ІК у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств. В роботі Н. Трубіціної [648] показано, що ІК є основою успіху впровадження інноваційних технологій. ІК як важливий фактор конкурентоспроможності підприємства розглядається у роботах В. Зубенко [639, 640].

Питання впливу інноваційної діяльності підприємства на його економічну безпеку досліджуються Лабунською С.В. [645]

Аналіз літературних джерел свідчить, що практично відсутні дослідження у яких у явному вигляді досліджується взаємозв'язок між ІК і економічною безпекою підприємства. А це ускладнює визначення їх оптимального співвідношення з позицій створення сприятливих умов для інноваційної діяльності і забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства, з урахуванням наявних ресурсних обмежень.

Як свідчить практика, інноваційна діяльність, для якої ІК формує сприятливе середовище, безпосередньо впливає на ринкову та інтелектуальну складові економічної безпеки підприємства (рис. 8.11), а опосередковано – на ряд інших, насамперед: інформаційну, інтерфейсну, кадрову, технологічну, фінансову тощо.

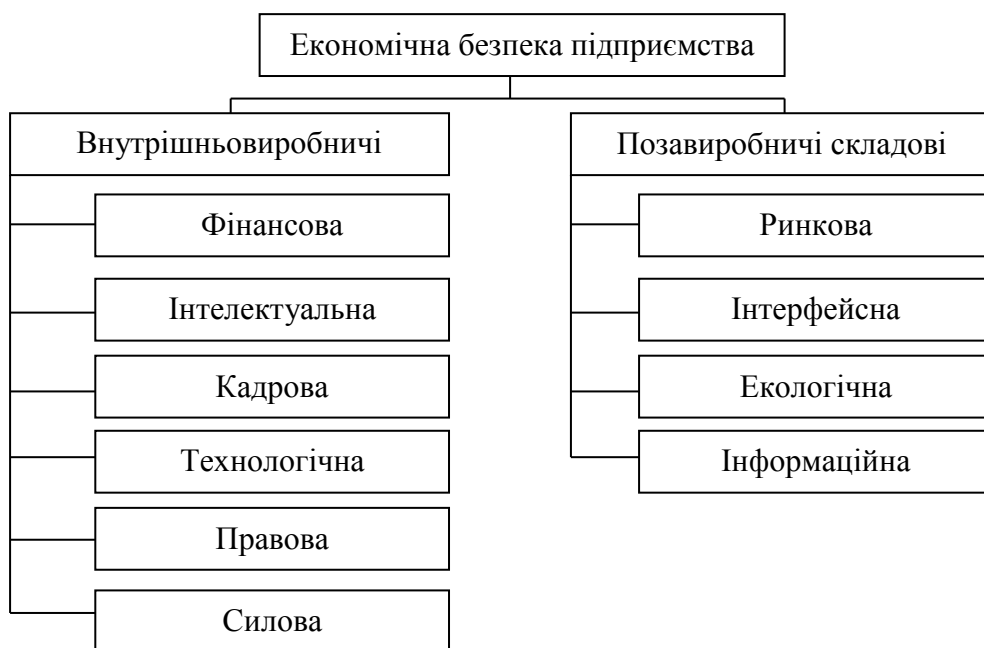


Рисунок 8.11 – Складові економічної безпеки підприємства [635]

Підприємство, що стає на шлях інноваційного розвитку, змушене удосконалювати свою техніко-технологічну базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і логістики, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. При цьому відбувається перебудова організаційних структур управління, набуває досвіду персонал, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, зміцнюється імідж, тобто зростає ППР [641]. Відповідно, розширюються адаптаційні можливості підприємства до змін ринкового середовища. А це надає змогу реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для нього були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює можливості підприємства-інноватора, сприяє зростанню його економічної безпеки.

З іншого боку, інноваційна діяльність пов'язана зі значним ризиком, який має дуалістичну природу [642]: з одного боку, він є стримуючим фактором, який містить загрозу фінансових та часових втрат, втрати ринкових позицій, іміджу і т.д.; з іншого – він надає шанс вирватися вперед, отримати переваги ринкового лідера тощо.

Високий рівень інноваційної культури сприяє зниженню інноваційних ризиків, особливо суб'єктивних, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень на етапах інноваційного процесу, а також суб'єктивно-об'єктивних, пов'язаних зі специфікою організації діяльності підприємства-інноватора. Інноваційна культура опосередковано впливає і на зниження об'єктивних ризиків, що спричинені факторами макро- і мікросередовища, особливо, останніх. Вона сприяє орієнтації інноваційної діяльності підприємства на приведення у відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку до зовнішніх через створення і впровадження інновацій, які гармонізують різноспрямовані інтереси суб'єктів інноваційного процесу і контактних аудиторій, і які дозволяють уникати ринкових загроз.

Співвідношення оцінок рівня економічної безпеки (E) і рівня ризику (R) у діяльності підприємства у першому наближенні можна записати як

$$E = K \times \frac{1}{R}, \quad (8.17)$$

де K – коефіцієнт пропорційності.

Враховуючи викладене вище, можна записати, що рівень економічної безпеки підприємства прямо пропорційно залежить від рівня його інноваційної культури, а рівень ризику – обернено пропорційно. Тобто, підвищенням рівня ІК можна досягти зростання рівня економічної безпеки і зменшення ризику в діяльності підприємства.

Проте підвищення рівня ІК потребує певних витрат, які нелінійно зростають і можуть перевищити можливі вигоди пов'язані зі зростанням рівня економічної безпеки. Відповідно, постає задача знаходження оптимального рівня економічної безпеки підприємства як функції його ІК. Економіко-математичну модель для знаходження оптимального рівня розвитку ІК підприємства з позицій забезпечення його економічної безпеки при прийнятному рівні витрат сформуємо виходячи з наступних міркувань.

Функціональні залежності рівня економічної безпеки (E) і обсягу витрат (B) підприємства-інноватора від рівня його ІК (I) можна охарактеризувати рівняннями (8.18) і (8.19):

$$E = f_E(I), \quad (8.18)$$

$$B = f_B(I), \quad (8.19)$$

Враховуючи викладене, оптимальне значення IK можна знайти за допомогою наступної моделі:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{E}{B} \rightarrow \max, \\ B \leq B_{\max}, \\ E \geq E_{\min}, \\ 0 \leq I \leq I_{\max}, \end{array} \right. \quad (8.20)$$

де: B_{max} – максимально допустимий обсяг витрат на розвиток ІК підприємства, тис.грн.; E_{min} – мінімально допустимий рівень економічної безпеки підприємства, який вимірюється за шкалою 0-1 (відносна оцінка [635]); I_{max} – максимальна оцінка рівня ІК за прийнятою шкалою оцінювання (відповідно до [649]: 0-10).

Графічна інтерпретація (8.20) подана на рис. 8.12.

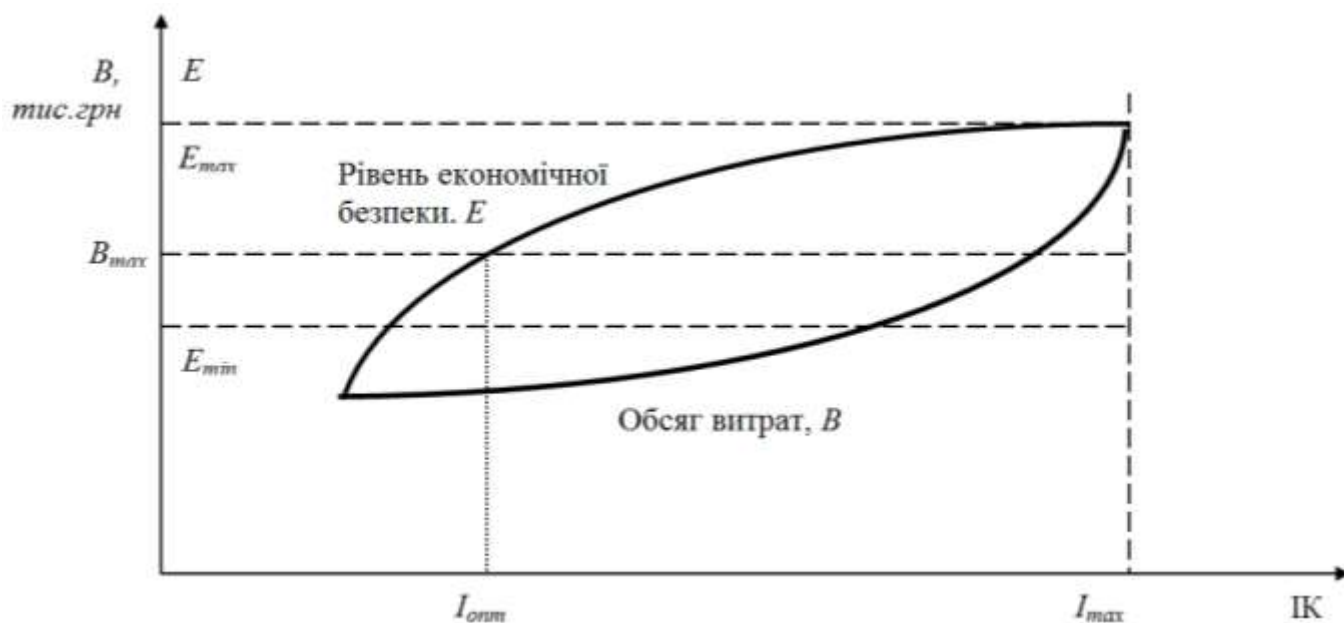


Рисунок 8.12 – Схема визначення оптимального рівня інноваційної культури підприємства (I_{opt}) з позицій забезпечення його економічної безпеки (авторська розробка)

Для знаходження залежності (8.18) запишемо її у вигляді диференціального рівняння, яке характеризує зростання рівня економічної безпеки підприємства при зростанні його інноваційної культури. Причому це зростання характеризується уповільненням у порівнянні зі зростанням витрат.

$$\frac{dE}{dI} = E - a \cdot E \cdot I, \quad (8.21)$$

Постійну a знайдемо виходячи з наступних міркувань. Перепишемо рівняння (8.21) у прирощеннях, за умов коли E_i та I_i відомі:

$$\frac{\Delta E_i}{\Delta I_i} = E_i - a \cdot E_i \cdot I_i, \quad (8.22)$$

Прийmemo $\Delta I_i = 0,1$ і підставимо у (8.22). Після перетворень отримаємо:

$$\Delta E_i = 0,1 \cdot E_i \cdot (1 - a \cdot I_i), \quad (8.23)$$

авизначимо застосувавши метод найменших квадратів:

$$\sum_{i=1}^n \left(\Delta E_i - \frac{E_i}{10} \cdot (1 - a \cdot I_i) \right)^2 \rightarrow \min, \quad (8.24)$$

Продиференціюємо (8.24) по a :

$$2 \sum_{i=1}^n \frac{E_i \cdot I_i}{10} \cdot \left(\Delta E_i - \frac{E_i}{10} \cdot (1 - a \cdot I_i) \right) \rightarrow 0, \quad (8.25)$$

Розв'язавши (8.25) відносно a , отримаємо:

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n E_i^2 \cdot I_i - 10 \sum_{i=1}^n \Delta E_i \cdot E_i \cdot I_i}{\sum_{i=1}^n E_i^2 \cdot I_i^2}, \quad (8.26)$$

Підставивши у (8.26) відомі E_i та I_i визначимо a .

Для знаходження E трансформуємо (8.21) до виду:

$$\frac{dE}{E} = (1 - a \cdot I) dI, \quad (8.27)$$

Розв'яжемо рівняння (8.23) шляхом інтегрування:

$$\ln|E| = I - \frac{1}{2} \cdot a \cdot I^2 + \ln|C_1|, \quad (8.28)$$

$$E = C_1 \cdot e^{-\frac{1}{2} \cdot a \cdot I^2 + I}, \quad (8.29)$$

Оскільки E_i та I_i приймають лише позитивні значення, то знак модуля опущено.

Для знаходження C_1 підставимо відомі значення E_i та I_i , отримані у минулому. Після перетворень отримаємо:

$$C_1 = \frac{E_i}{e^{-\frac{1}{2} \cdot a \cdot I_i^2 + I_i}}, \quad (8.30)$$

Аналогічним чином конкретизуємо залежність (8.19). Для цього запишемо (8.19) у вигляді диференційного рівняння яке свідчить, що рівень інноваційної культури підприємства прямо пропорційно залежить від витрат на її розвиток:

$$\frac{dB}{dI} = B + b \cdot I \cdot B, \quad (8.31)$$

де b – коефіцієнт пропорційності.

Для знаходження b запишемо рівняння (8.31) у наступному вигляді:

$$\frac{\Delta B_i}{\Delta I_i} = B_i + b \cdot I_i \cdot B_i, \quad (8.32)$$

Прийmemo величину $\Delta I_i = 0,1$ і підставимо її у (8.32), після перетворень отримаємо:

$$\Delta B_i = B_i \cdot \frac{(1+b \cdot I_i)}{10}, \quad (8.33)$$

Величину b знайдемо, використовуючи метод найменших квадратів.

$$\sum_{i=1}^n \left(\Delta B_i - \frac{B_i}{10} \cdot (1 + b \cdot I_i) \right)^2 \rightarrow \min, \quad (8.34)$$

Диференціюванням (8.34) по b отримаємо:

$$2 \sum_{i=1}^n B_i \cdot I_i \cdot \frac{B_i}{e^{\frac{1}{2} \cdot b \cdot I_i^2 + I_i}} \rightarrow 0, \quad (8.35)$$

Розв'яжемо (8.35) відносно b , у результаті отримаємо:

$$b = \frac{10 \cdot \sum_{i=1}^n B_i \cdot I_i \cdot \Delta B_i - \sum_{i=1}^n B_i^2 \cdot I_i}{\sum_{i=1}^n B_i^2 \cdot I_i^2}, \quad (8.36)$$

Після підстановки у (8.36) відомих (розрахованих по факту на основі минулого досвіду) значень I_i и B_i визначимо b .

Для знаходження B перетворимо (8.31) до наступного вигляду:

$$\frac{dB}{B} = (1 + b \cdot I) \cdot dI, \quad (8.37)$$

Для розв'язання рівняння (8.37) виконаємо його інтегрування:

$$\ln|B| = \frac{1}{2} \cdot b \cdot I^2 + I + \ln|C_2|, \quad (8.38)$$

$$B = C_2 \cdot e^{\frac{1}{2} \cdot b \cdot I^2 + I}, \quad (8.39)$$

Оскільки B_i та I_i приймають лише позитивні значення, то знак модуля опустимо.

Постійну C_2 можна розрахувати, підставивши в рівняння (8.39) отримані з ретроспективних даних значення величин B_i та I_i :

$$C_2 = \frac{B_i}{e^{\frac{1}{2}b \cdot I_i^2 + I_i}}, \quad (8.40)$$

Отримані значення величин E і I , відповідно, формули (8.29) і (8.39) підставимо у формулу цільової функції (8.20). Цільова функція буде мати вигляд

$$\frac{C_1 \cdot e^{-\frac{1}{2}a \cdot I^2 + I}}{C_2 \cdot e^{\frac{1}{2}b \cdot I^2 + I}} \rightarrow \max, \quad (8.41)$$

Таким чином отримано аналітичні залежності які дозволяють розрахувати оптимальне значення рівня ІК підприємства з позицій забезпечення його економічної безпеки при заданих обмеженнях (формули 8.20, 8.41).

З метою перевірки їх адекватності виконано оптимізаційні розрахунки для умов ТОВ "Технолог". Розрахунки виконано за допомогою функції "Розв'язувач" з пакету програм Microsoft Excel.

Вихідні дані для розрахунків подано у табл. 8.20.

Величина рівня економічної безпеки (E_i) розрахована як середньоарифметичне нормалізованих оцінок її складових (табл. 8.20).

Таблиця 8.20 – Вихідні дані для оптимізаційних розрахунків (дані за два минулі періоди)

I_i	B_i , тис. грн.	B_{max} , тис. грн.	E_{min}	E_i	Нормалізовані оцінки складових економічної безпеки									
					Інтелектуальної	Кадрової	Технологічної	Правової	Екологічної	Інформаційної	Силової	Фінансової	Ринкової	Інтерфейсної
6,74	42,1	110	0,33	0,445	0,33	0,33	0,33	0,5	0,66	0,33	0,66	0,6	0,36	0,35
8,12	86,8	110	0,33	0,530	0,38	0,66	0,33	0,5	0,66	0,33	0,66	0,6	0,42	0,5

Розрахунки проведені у наступному порядку:

- розрахувати a за формулою (8.26), $a =$;

$$a = \frac{(0,445^2 \cdot 6,74 + 0,53^2 \cdot 8,12) - 10((0,53 - 0,445) \cdot 0,445 \cdot 6,74 + (0,53 - 0,445) \cdot 0,53 \cdot 8,12)}{0,445^2 \cdot 6,74 + 0,53^2 \cdot 8,12} = -0,72$$

- розрахувати b за формулою (8.36), $b =$;

$$b = \frac{10 \cdot (42,1 \cdot 6,74 \cdot (86,8 - 42,1) + 86,8 \cdot 8,12 \cdot (86,8 - 42,1)) - (42,1^2 \cdot 6,74 + 86,8^2 \cdot 8,12)}{42,1^2 \cdot 6,74 + 86,8^2 \cdot 8,12} = 0,63$$

- розрахувати C_1 за формулою (8.30), $C_1 = 8,59434E-15$;

$$C_1 = \frac{0,53}{2,72 \cdot e^{-\frac{1}{2} \cdot a \cdot 8,12^2 + 8,12}}$$

- розрахувати C_2 за формулою (8.40), $C_2 = 1,84532E-11$;

$$C_2 = \frac{86,8}{2,72^{\frac{1}{2}} \cdot b \cdot 8,12^2 + 8,12}$$

- знайти оптимальне значення I використовуючи запропоновану модель оптимізації (формули 8.20, 8.41).

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{C_1 \cdot e^{-\frac{1}{2} \cdot a \cdot I^2 + I}}{C_2 \cdot e^{\frac{1}{2} \cdot b \cdot I^2 + I}} \rightarrow \max. \\ B = C_2 \cdot e^{\frac{1}{2} \cdot b \cdot I^2 + I} \leq 110, \\ E = C_1 \cdot e^{-\frac{1}{2} \cdot a \cdot I^2 + I} \geq 0,33, \\ 0 \leq I \leq 10. \end{array} \right.$$

Результати оптимізаційних розрахунків показали, що оптимальне значення рівня інноваційної культури I становить 8,158. При цьому рівень економічної безпеки $E = 0,688$; а рівень витрат на розвиток ІК підприємства $B = 110$ тис.грн.

Отримані результати поглиблюють теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту в частині розроблення і обґрунтування дієвого інструментарію для управління розвитком інноваційної культури підприємства, яка розглядається не лише як одна з головних складових формування його інноваційно-сприятливого середовища, але й як важлива складова механізму забезпечення його економічної безпеки.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на накопичення статистичних даних які дозволять уточнити залежність економічної безпеки підприємства від рівня розвитку його інноваційної культури. [650].

9 РОЛЬ ОСВІТИ ІЗНАНЬ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ РІЗНИХ РІВНІВ УЗАГАЛЬНЕННЯ

9.1 Знання як фактор конкурентних переваг організацій: перспективи України

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 [651], Ф.Махлупа [652], Т.Сакаїї [653], Е.Тоффлера [654] та інших.

Підходи до управління знаннями в організації у т.ч. їх генеруванням, накопиченням, використанням (комерціалізацією) розкрито у працях: Т.Девенпорта [655], Л.Пруссака [655], К.-Е. Свейби [656], Б.Мільнера [657] та інших.

Питання формування конкурентних переваг підприємств та установ на базі знань досліджено у роботах: І.Нонаки [658], К.Майєра [659], Р.Лубіта [660], С.Еріксона [661], Х.Ротберга [661]. 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 довгостроковій перспективі.

Аналіз і узагальнення теоретичних напрацювань науковців у галузі економіки знань (Е.Брукінг [662], Д.Бел [663], Е.Тофлер [654], В.Іноземцев[664]) 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 [662]. 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 [664].

У роботах Ю.Шипуліної [665], С.Ілляшенка [665], О.Савчука [666], В.Калишенко [667], Л.Мартюшевої [667] показано, що інтелектуальний капітал, у свою чергу, є підсистемою потенціалу інноваційного розвитку організації.

Так, у [665] 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. 9.1 показано співвідношення потенціалу інноваційного розвитку, інтелектуального капіталу та знань організації.



Рисунок 9.1 – Місце знань у інтелектуальному капіталі та потенціалі інноваційного розвитку організації (авторська розробка)

У загальному випадку в інтелектуальному капіталі виділяють три складові [668]:

- 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 [651], 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 9.2-9.5 наведені результати досліджень Світового банку про глобальні тенденції щодо використання інтелектуального капіталу [665].

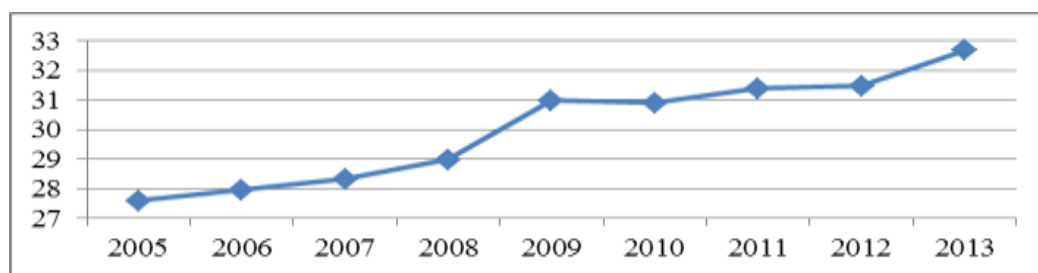


Рисунок 9.2 – Частка надання інформаційно-комунікаційних послуг у загальному обсязі надання послуг, % (Джерело: складено авторами за даними [669])

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

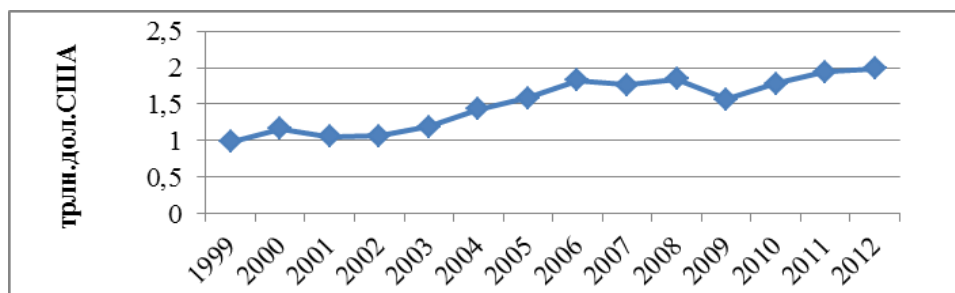


Рисунок 9.3 – Об'єм експорту високотехнологічних товарів, дол. США (Джерело: складено авторами за даними [669])

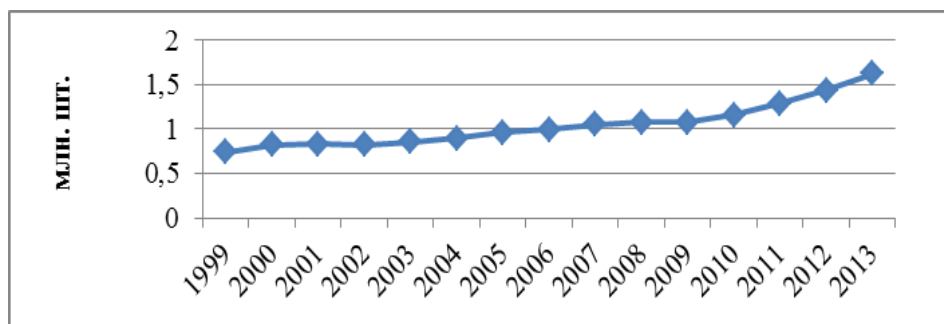


Рисунок 9.4 – Кількість поданих заявок на патентування, млн.шт.

(Джерело: складено авторами за даними [669])

Рис. 9.3 та 9.4 характеризують бурхливий розвиток інноваційних розробок (конструкцій і технологій) у рамках п'ятого технологічного укладу, які знайшли своє місце у виробничій сфері шляхом комерціалізації.

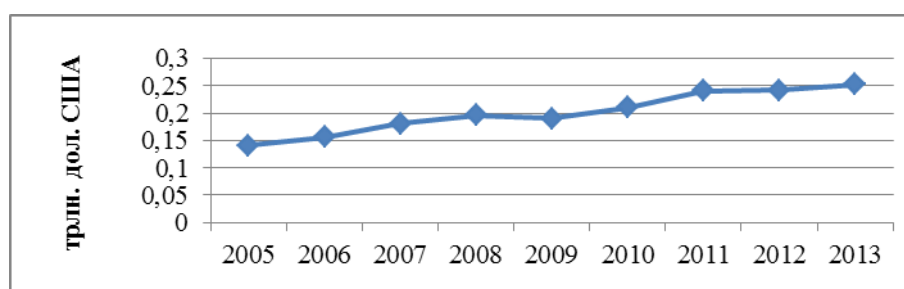


Рисунок 9.5 – Надходження від використання інтелектуальної власності, дол. США (Джерело: складено авторами за даними [669])

Рис. 9.5 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. 9.6) [670]. 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.

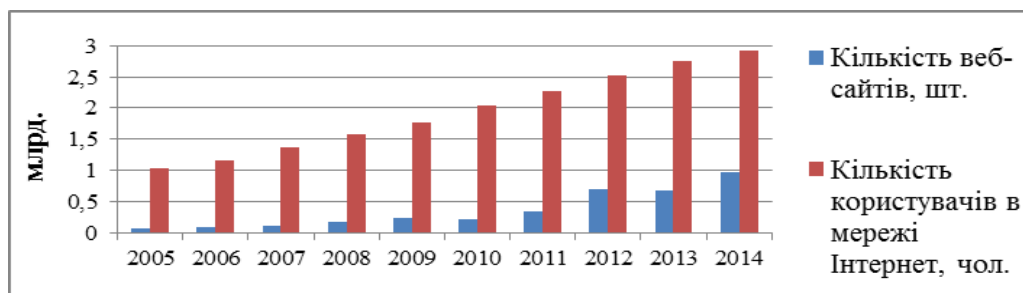


Рисунок 9.6 – Кількість веб-сайтів та користувачів в мережі Інтернет
(Джерело: складено авторами за даними [670])

Очевидно, що наведені на рис. 9.2-9.6 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. 9.1, 9.2 подано позиції України у світовому рейтингу розвитку інновацій згідно даних Всесвітньої організації інтелектуальної власності [275].

У табл. 9.1 зазначено сильні позиції, які має Україна у частині знань, як елементів ресурсної складової інтелектуального капіталу.

Таблиця 9.1 – Позиції України у світових рейтингах розвитку знань та інновацій (сильні сторони) (Джерело: складено авторами за даними [671])

Позиція	Сильні сторони
11	За кількістю студентів, що навчаються у ВНЗ
14	За ефективністю використання інновацій
15	За сторенням знань
17	За кількістю профінансованих наукових проектів 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. 9.2 зазначено слабкі позиції, що має Україна у частині знань, як елементів ресурсної складової інтелектуального капіталу [671, 672].

Таблиця 9.2 – Позиції України у світових рейтингах розвитку знань та інновацій (слабкі сторони) (Джерело: складено авторами за даними [671, 672])

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. 9.1-9.2 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. 9.1), яка в свою чергу є джерелом генерування знань (14, 15, 17, 20 місця у рейтингах ВОІВ див. табл. 9.1). Проте, аналіз слабких позицій України, які зазначені у табл. 9.2, показує, що використання знань та інтелектуального капіталу не є ефективним.

На рис. 9.7 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 [671]. 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.

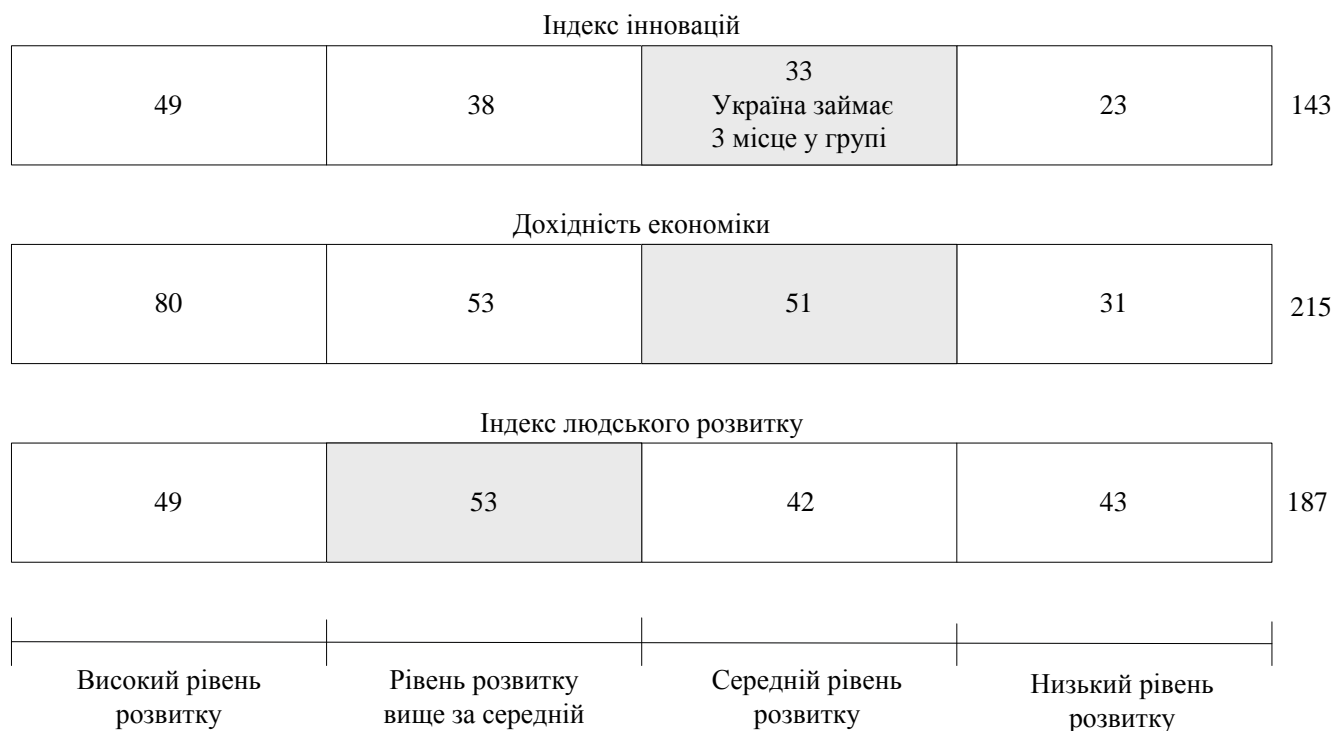


Рисунок 9.7 – Розподіл країн за дохідністю економіки, індексом інновацій та індексом людського розвитку (Джерело: складено авторами за даними [671, 672])

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

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.

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 9.8 – Класифікація країн за стадіями розвитку (2013)

(Джерело: складено авторами за даними [673])

Як зазначає М.Портер [674, 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 [675, 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 невпинно 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.

9.2 Особливості підготовки фахівців в умовах інформатизації суспільства

Сучасний етап розвитку економіки характеризується різким зростанням ступеня інформатизації усіх аспектів життєдіяльності людини. Зростання кількості користувачів мережі Інтернет, розвиток інформаційних технологій, різке зростання обсягів і розширення тематичної спрямованості електронних баз даних, спрощення доступу до них тощо, зменшують асиметрію інформації, вносять зміни практично в усі галузі людської діяльності. Впливають вони і на підготовку фахівців з вищою освітою. Причому ці впливи мають певний дуалізм, крайньою мірою з позицій викладача і студента, оскільки:

– з одного боку, приводять до зростання інформаційного забезпечення навчального процесу, а також доступності навчально-методичних матеріалів, розширюють можливості імітаційного моделювання багатьох процесів, які вивчаються, що дозволяє набувати теоретичних знань і практичних навичок на комп'ютерних моделях;

– з іншого, – зростання ступеня поінформованості студентів, можливості практично миттєвого їх доступу (за допомогою мобільних пристроїв і WiFi) до баз даних з науковою, навчально-методичною та довідковою інформацією, а також до електронних навчальних матеріалів провідних ВНЗ світу, що викладені у відкритому доступі, різко підвищують вимоги до професорсько-викладацького

складу, їх професійних компетенцій, знань найсучасніших досягнень у обраній галузі знань, здатності творчо застосовувати сучасні технології викладання тощо.

Враховуючи викладене, розкрито і систематизовано особливості підготовки фахівців в умовах зростання інформатизації суспільства.

Нові можливості, що надає використання комп'ютерних мереж і технологій в освітній сфері:

- *дистанційне навчання та E-learning*: забезпечує доступ до освітніх послуг територіально віддалених осіб; дозволяє комплектувати віртуальні групи студентів які проживають у різних регіонах чи країнах; здешевлює і алгоритмізує навчальний процес; надає можливість використання дистанційних курсів для навчання за схемою "подвійний диплом", для ліквідації академічної заборгованості при переходах між спеціальностями чи ВНЗ; надає можливість створювати віртуальні тренажери, проводити віртуальні лабораторні і практичні роботи у яких моделюються типові ситуації майбутньої професійної діяльності; дистанційні курси у відкритому доступі використовуються як дієвий інструмент просування освітніх послуг конкретного ВНЗ;

- *розміщення навчально-методичної та наукової літератури на відкритих інтернет-ресурсах (репозитарії, електронні бібліотеки тощо)*: підвищує ефективність і якість, а також спрощує самопідготовку студентів, що є актуальним в умовах зміни пропорцій між аудиторним і самостійним навчанням на користь останнього; розширює можливості поглибленої підготовки студентів; є інструментом професійної орієнтації фактичних чи потенційних споживачів освітніх послуг, а також їх просування на ринку; формує теоретико-методичне підґрунтя наукових досліджень студентів;

- *доступ до Інтернет (у т.ч. за допомогою мобільних пристроїв і WiFi)*: забезпечує доступ до кращих навчально-методичних матеріалів провідних ВНЗ світу; дозволяє безпосередньо на заняттях проводити пошук, аналіз і систематизацію необхідної для виконання завдань інформації; дозволяє проводити маркетингові дослідження, наприклад, опитування споживачів; надає можливості проводити пошук і аналіз літературних джерел за тематикою наукових досліджень

студентів, курсових та дипломних робіт тощо; спрощує процеси подачі матеріалів на конкурси наукових робіт, запитів на отримання грантів; є ефективним каналом спілкування один з одним та з викладачами, наприклад, для отримання консультацій у процесі виконання дипломних робіт;

– *розміщення на сайтах кафедр гіперпосилань на навчально-методичні чи наукові матеріали конкретних дисциплін*: конкретизує напрямки пошуку навчальних матеріалів; надає уявлення про структуру і зміст дисциплін; сприяє кращому розумінню напрямів майбутньої професійної діяльності; є інструментом професійної орієнтації фактичних та потенційних споживачів освітніх послуг тощо;

– *подання інформаційних матеріалів і спілкування у соціальних мережах*: дозволяє приверти увагу та підтримувати інтерес студентів та слухачів до конкретних ВНЗ, кафедр, викладачів, спеціальностей підготовки чи навчальних дисциплін; стимулює формування груп за інтересами у яких провадиться спілкування студентів та викладачів, тематику якого можна цілеспрямовано ініціювати та коригувати відповідно до поставленої мети (інтерес до спеціальності чи дисципліни, поглиблена підготовки, генерування і перевірка ідей тощо); надає можливості ведення профорієнтаційної діяльності і просування освітніх послуг.

Слід зазначити, що поширення інформаційних технологій, зростання аудиторій користувачів Інтернет чинить вплив на викладачів, підвищує вимоги до їх кваліфікації, вимагає коригування технологій надання освітніх послуг тощо:

– *розміщення на електронних ресурсах відкритого доступу авторських навчально-методичних матеріалів викладачів, а також матеріалів їх наукових досліджень*, підвищує вимоги до їх змісту і форми подачі, сприяє уникненню плагіату;

– *доступність для студентів кращих зразків навчально-методичних матеріалів* на електронних ресурсах змушує викладачів відповідним чином коригувати структуру і зміст матеріалів власних курсів дисциплін, шукати оригінальні форми їх подачі, які будуть цікавими для добре поінформованих студентів;

– *доступність Інтернет для студентів в реальному режимі часу (за допомогою мобільних пристроїв і WiFi)* різко збільшує ступінь їх поінформованості, вони можуть миттєво перевірити достовірність інформації, яку надає викладач, коректність наведених ним прикладів і фактів тощо, що змушує викладача підтримувати на найвищому рівні свій рівень кваліфікації і актуалізувати його;

– *поширення інформаційних комп'ютерних технологій* в усіх галузях людської діяльності, володіння ними студентів, змушує викладачів активно застосовувати їх у навчальному процесі, демонструвати прийоми їх використання у професійній діяльності випускників.

Викладене актуалізує необхідність формування і розвитку у ВНЗ та їх структурних підрозділах WEB-культури як мотиваційно-поведінково-культурного механізму активізації їх діяльності в Інтернет. У загальному випадку WEB-культура ВНЗ розглядається [676] як сукупність знань, умінь, досвіду, переконань, особливостей поведінки і взаємовідносин персоналу, мотивації їх поведінки, організації діяльності і управління, які визначають характер сприйняття колективом ВНЗ WEB-технологій, готовність і здатність використовувати їх у науково-освітній діяльності.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що автором розкриті основні особливості підготовки фахівців у ВНЗ, які спричинені зростанням ступеня інформатизації суспільства, розширенням сфери використання інформаційних комп'ютерних та інтернет-технологій, і які вносять революційні зміни у технології навчання [677].

9.3 Завдання маркетингу у науково-освітній діяльності вітчизняних університетів

В останні роки спостерігається різке загострення конкуренції на вітчизняному ринку науково-освітніх послуг, що спричинено: політикою МОН спрямованою на різке зменшення кількості ВНЗ та підвищення формальних вимог до абітурієнтів,

зокрема, через відміну дій сертифікатів ЗНО минулих років; зменшенням кількості потенційних абітурієнтів внаслідок спаду народжуваності у недалекому минулому спадна хвиля якої докотилась до ВНЗ, а також змінами тривалості навчання у середній школі; розширенням можливостей отримати вищу освіту за кордоном (так Польща збільшила кількість грантів на безкоштовне навчання для громадян України, а навчання на платній основі співставимо за ціною з навчанням в українських ВНЗ, навчання у ФРН взагалі безкоштовне для громадян будь-якої країни тощо); зростанням кількості потенційних абітурієнтів, які не бачать можливостей реалізувати себе в Україні і, як наслідок, прагнуть отримати освіту і залишитися працювати за кордоном; зростанням ролі наукового компонента у діяльності ВНЗ як засобу розширення їх фінансових можливостей шляхом доступу до міжнародних грантів, що змушує конкурувати з потужними зарубіжними університетами на "їх полі".

В цих умовах вітчизняні ВНЗ змушені шукати шляхи підвищення власної конкурентоспроможності, одним з яких є перебудова засад їх діяльності у руслі концепції маркетингу.

Враховуючи викладене автором було зроблено спробу систематизувати завдання маркетингу як засобу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних ВНЗ на ринку науково-освітніх послуг.

До основних завдань маркетингу у сфері науково-освітніх послуг слід віднести:

стратегічні: аналіз ринкових позицій ВНЗ на вітчизняному і зарубіжних ринках науково-освітніх послуг; бенчмаркетинг науково-освітніх послуг; аналіз і формування конкурентних переваг для просування вітчизняних ВНЗ на ринки науково-освітніх послуг, розробка заходів щодо посилення їх позицій; формування іміджу ВНЗ, у тому числі шляхом забезпечення присутності у національних і міжнародних рейтингах, обґрунтування заходів з просування у них на більш високі позиції; визначення найбільш перспективних напрямків наукових досліджень; аналіз конкурентних позицій на ринку наукових послуг; аналіз потреб у фахівцях певних

напрянків і спеціальностей підготовки; прогнозування тенденцій зміни потреб щодо напрямків, спеціальностей, форми і змісту підготовки фахівців;

оперативні (комплекс маркетингу): формування у свідомості цільових аудиторій "обличчя" спеціальностей підготовки, окремих кафедр, факультетів, інститутів та ВНЗ у цілому; обґрунтування ринково-орієнтованої цінової політики на освітні послуги; формування цінової політики на наукові розробки; просування наукових розробок і проектів на ринок; просування освітніх послуг на ринок; пошук партнерів для виконання досліджень, налагодження, підтримка й розвитку взаємовигідних відносин з ними (маркетинг партнерських відносин); забезпечення двосторонньої комунікації зі споживачами освітніх послуг та особами, що впливають на їх вибір (батьки, вчителі тощо); формування раціональної системи збуту науково-освітніх послуг.

У вирішенні цих завдань серед основних видів маркетингу, які доцільно застосовувати у сфері науково-освітніх послуг (маркетинг освіти, маркетинг наукових продуктів, маркетинг інновацій, інституціональний маркетинг, маркетинг партнерських відносин, інтернет-маркетинг тощо [678]) особлива роль відводиться останньому. Застосування його інструментів і методів (відносно недорогих і фактично уніфікованих) дозволяє урівняти шанси потужних і порівняно невеликих ВНЗ, забезпечує доступ до ринків різних регіонів світу, дозволяє охопити величезні цільові аудиторії і при цьому забезпечити адресність маркетингових заходів [679].

Провідні закордонні й вітчизняні ВНЗ активно використовують колосальні можливості інтернет-маркетингу для аналізу кон'юнктури ринку й забезпечення комунікацій з суб'єктами ринку, просування й реалізації своїх науково-освітніх послуг, формування й зміцнення іміджу й т.п. Найбільш "просунуті" з них використовують інтегровані комплекси цифрових маркетингових технологій, які включають: власне інтернет (сайти, пошукові системи, засоби комунікації та web-аналітики та ін.), соціальні мережі, мобільні пристрої (телефони, планшети й т.п.), що дозволяє досягти синергетичного ефекту.

Узагальнюючи викладене слід зробити висновок, що маркетинг у галузі науково-освітніх послуг слід розглядати як концепцію і одночасно систему

інструментів і методів управління ринково-орієнтованою діяльністю ВНЗ. Їх практична реалізація дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність вітчизняних ВНЗ на національному і міжнародних ринках. [680]

9.4 Раціоналізація організаційної структури випускової кафедри

Базовими підрозділами університетів і, одночасно, основними елементами їх організаційної структури є випускові кафедри. На них зосереджується основна частина профорієнтаційної діяльності відповідно до закріплених спеціальностей підготовки, організаційно-методичне забезпечення навчального процесу, проведення наукових досліджень і залучення до них студентів, грантова і госпдоговірна діяльність, публікація наукових досліджень, теоретична і практична підготовка студентів (у т.ч. організація практики на підприємствах і установах), сприяння працевлаштуванню випускників і підтримання з ними контактів і багато іншого. Окрім того професорсько-викладацький склад випускових кафедр залучається до участі у роботі спецрад з захисту дисертацій, вченої дари, наукової ради, ради якості, діяльності у якості гарантів освітніх програм та ін.

Зважаючи на великий обсяг завдань, що покладаються на вітчизняні випускові кафедри, а також обмеженість ресурсної бази переважної більшості з них (кадрової, фінансової, дослідницької, техніко-технологічної тощо) постає проблема наукового обґрунтування і вибору їх раціональної організаційної структури.

Питання управління персоналом вищого навчального закладу (ВНЗ) досліджувалися у багатьох роботах вітчизняних науковців. Зокрема, Кратт О.А. розглядає концептуальні підходи до реформування системи управління ВНЗ [684]. Камінський Б.А. досліджує теоретико-методичні засади удосконалення управління персоналом ВНЗ [684]; Лук'янець В.Д. і Зотова О.М. розглядають питання впровадження інформаційних систем в управління персоналом ВНЗ [686]; Загорій А.М. висвітлює питання системи оплати праці та рейтингової оцінки професійної діяльності викладачів та кафедр університету [682]; Бакуліна Н.

досліджує сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом, які сприяють розвитку інтелектуального потенціалу ВНЗ і регіону [681]; Почтовюк А.Б. аналізує вплив персоналу на формування іміджу ВНЗ [689].

Проте проблематика вибору раціональних організаційних структур управління, тим більше в розрізі випускових кафедр є малодослідженою. Цій проблематиці був присвячений Круглий стіл на тему «Організація діяльності випускової кафедри в умовах інтеграції освіти», що проходив у Києві, 25 вересня 2014 р. Проте підходи до удосконалення організаційно-функціональної взаємодії випускових кафедр, визначення особливостей і розроблення методичних засад формування їх ефективних організаційних структур залишилися недостатньо розкритими.

Метою є розроблення і наукове обґрунтування методичних засад формування раціональної організаційної структури випускової кафедри університету.

Аналіз та узагальнення практики діяльності вітчизняних ВНЗ дозволив визначити основні види робіт, що їх виконує (повинна виконувати) випускова кафедра. Ці роботи згруповані за видами і подано нижче:

– *Організаційно-методичне забезпечення навчального процесу*: розроблення і коригування навчальних планів; розроблення і коригування курсів навчальних дисциплін і їх методичного оснащення (друкованого і електронного): робочі програми, підручники, навчальні посібники, конспекти лекцій, методичні вказівки, кейси, слайди і т.д.; розроблення, коригування і супровід дистанційних навчальних курсів, курсів e-learning, екзаменаріуму тощо; проведення лекційних, практичних, індивідуальних занять, консультацій, керівництво ОДЗ, курсовими і дипломними роботами, проведення занять за дистанційною формою навчання, підтримання комунікацій (інформування, консультування тощо) зі студентами за допомогою e-mail та ін. електронних засобів зв'язку; організація проходження практики студентів, керівництво практикою, приймання звітів про практику тощо; підготовка студентів до участі у предметних олімпіадах;

– *Наукова діяльність*: пошук і подання заявок на міжнародні, національні та ін. гранти; пошук, проведення переговорів, укладання та виконання господарських

договорів; формування ініціативної тематики; проведення наукових досліджень у рамках грантової, госпдоговірної, ініціативної тематики, а також у рамках дисертаційної роботи (PhD, доктора наук); керівництво дисертаційними роботами PhD та консультування докторських дисертаційних робіт; написання відгуків на дисертаційні роботи і рецензування наукових публікацій; організація, керівництво і контроль наукової діяльності студентів; підготовка студентів до участі у національних і міжнародних конкурсах наукових робіт; публікаційна діяльність (тези, статті, монографії тощо); участь у наукових конференціях різних рівнів; виконання наукових досліджень і наукове стажування у інших організаціях (національних і зарубіжних); організація і проведення наукових конференцій різних рівнів, у.т.ч. студентських; видання наукових періодичних видань (збірок наукових праць, журналів);

– *Профорієнтаційна діяльність*: зустрічі з потенційними абітурієнтами (у коледжах, школах, ПТУ, інших ВНЗ) та особами, що впливають на вибір абітурієнтами ВНЗ і спеціальності (вчителями, батьками тощо); профорієнтаційна робота у соціальних мережах; підготовка, видання і розповсюдження друкованих і електронних рекламних матеріалів; проведення занять, ведення наукових гуртків у школах, коледжах, ПТУ тощо; організація і проведення різноманітних конкурсів для потенційних абітурієнтів; організація заходів безпосередньо на підприємствах і установах з метою знайомства потенційних абітурієнтів з професією; організація зустрічей з випускниками, що досягли успіхів у професійній діяльності, визнаними фахівцями, цікавими людьми; публікація матеріалів про спеціальність навчання та пов'язану з нею професійну діяльність, досягнення студентів і випускників, викладачів в друкованих та електронних ЗМІ; участь у круглих столах, програмах на телебаченні, форумах тощо, що дозволяють демонструвати переваги професії, підготовки у конкретному ВНЗ і на конкретній кафедрі; організація свята професії, зустрічей випускників, зустрічей школярів зі студентами тощо; налагодження і підтримання зв'язків з суспільними організаціями, представлення кафедри в них;

– *Робота з роботодавцями*: налагодження і підтримання контактів з роботодавцями; залучення їх формування навчальних планів, формування переліку

та змісту навчальних дисциплін, до навчального процесу тощо; проведення зустрічей студентів і випускників з роботодавцями, сприяння випускникам у працевлаштуванні; проведення спільних досліджень; апробація результатів досліджень;

– *Організаційна робота*: участь у засіданнях спецради з захисту дисертаційних робіт; участь у засіданнях Вченої ради та Наукової ради ВНЗ (інституту, факультету); участь у роботі ради з якості; участь у різноманітних засіданнях в межах університету (з деканом, з питань дистанційного навчання, з питань профорієнтаційної роботи тощо), а також в загально університетських і факультетських (інститутських) заходах; виконання роботи відповідальних за напрямками діяльності, що їх вимагає керівництво ВНЗ чи факультету (інституту); робота в приймальній комісії; участь у роботі НМК МОН України; участь у роботі експертних рад МОН України; організація та участь у роботі журі конкурсів наукових робіт студентів та студентських олімпіад (національного та міжнародного рівнів); виконання обов'язків зав. каф., заступника зав. каф., гаранта освітніх програм, заст. декана (директора) тощо; підготовка ліцензійних і акредитаційних справ, організація діяльності експертних комісій МОН України, що ліцензують (акредитують) спеціальності кафедри;

– *Надання платних послуг*: формування пакету платних послуг, що їх може надавати кафедра, формування відповідних організаційних структур, розроблення і узгодження їх нормативно-правового забезпечення; пошук споживачів, укладання та виконання угод, їх документальний супровід; формування бази клієнтів;

– *Міжнародна діяльність*: зарубіжне наукове стажування чи викладання за кордоном; зарубіжна грантова діяльність; пошук зарубіжних партнерів та підтримання зв'язків з ними; залучення іноземних фахівців до навчального процесу, керівництва дисертаційними роботами тощо; організація і керівництво міжнародними стажуваннями студентів; супровід програм «включений семестр», «подвійний диплом» тощо; профорієнтаційна діяльність за кордоном з метою залучення іноземних студентів, аспірантів, докторантів тощо;

– *Просування кафедри і спеціальностей у Інтернет*: поповнення контенту і супровід сайту (сайтів) кафедри; організація і ведення роботи в групах в соціальних мережах; ведення особистих сторінок співробітників кафедри; викладання публікацій співробітників кафедри у репозитаріях і на інших інтернет-ресурсах; викладання навчально-методичних матеріалів на інтернет-ресурсах тощо;

– *Видавнича діяльність*: формування і верстка наукових видань (збірок матеріалів конференцій, монографій), підготовка їх до друку; верстка наукового журналу; верстка навчально-методичних видань (підручників, навчальних посібників, конспектів лекцій, методичних вказівок тощо); верстка звітів про НДР, гранти тощо; розроблення дизайну і підготовка до друку рекламних матеріалів; розроблення дизайну видань кафедри (друкованих і електронних).

Перелік завдань (далеко не повний) показує, що персонал типової кафедри з 10-15 осіб при традиційній функціональній організаційній структурі системи управління їх виконати не зможе. Проведений аналіз свідчить, що ці роботи рознесено у часі і якщо побудувати відповідний план-графік то їх виконання стає більш реалістичним. Проте розуміння реалій діяльності вітчизняного ВНЗ та умов в яких він функціонує показує, що план-графік потрібно буде коригувати майже щодня, а це є неможливим.

З метою пошуку шляхів розв'язання проблеми, пов'язаної з вибором раціональної організаційної структури управління діяльністю випускової кафедри ВНЗ, було проведено аналіз як традиційних організаційних структур [687, 688], так і новітніх [690], що їх застосовують у різних сферах людської діяльності. За результатами аналізу було прийнято рішення про застосування проектно-матричної організаційної структури у поєднанні з "пульсуючою" [683]. Відповідно до цього викладачі, співробітники та аспіранти кафедри, окрім основної роботи, обирають для себе проекти (види діяльності) які є цікавими для них (їх перелік див. вище). Керівниками проектів стають ті з них, кому це найбільш цікаво і хто має відповідну схильність. Кількість виконавців конкретного проекту періодично змінюється (відповідно команда проекту "пульсує"), залежно від потреб. Наприклад, зростає перед початком наукової конференції, чи перед проведенням іншого заходу. Після

закінчення проект переходить в режим очікування. Учасники весь час "мігрують" між проектами, залежно від їх інтересів та потреб проекту. В одному проекті вони є керівниками, в іншому – виконавцями, а в інших не присутні взагалі. Завідувач кафедри при такому підході лише здійснює загальну координацію відповідно до стратегічного бачення.

Практична перевірка запропонованого підходу була проведена на кафедрі маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету (МУІД СумДУ), яка готує фахівців за трьома спеціальностями: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціалізація «Біржова діяльність» (магістерська програма); 073 «Менеджмент», спеціалізація «Управління інноваційною діяльністю» (магістерська програма); 075 «Маркетинг» (бакалаври, магістри).

Формування організаційної структури управління діяльністю кафедри МУІД виконувалося у такому порядку.

1. Методом мозкового штурму були виділені проекти (види робіт), які кілька разів уточнювали та обговорювали на засіданнях кафедри, там же визначили координаторів (відповідальних виконавців проектів), а також можливих учасників проектних груп.

2. Виокремлено види робіт, що їх повинні виконувати усі співробітники кафедри: викладачі і аспіранти (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 – Види робіт, що виконуються усіма співробітниками кафедри

Види робіт	Категорія співробітників	
	Викладачі	Аспіранти
1	2	3
Організаційно-методична робота		
Розроблення і коригування робочих програм	Періодично за потреби	-
Проведення занять	Згідно графіка, обов'язково	В межах обсягу педагогічної практики (практичні заняття), обов'язково
Розроблення, коригування і супровід дистанційних курсів, курсів екзаменаріуму та ін.	Постійно, обов'язково	-

Продовження таблиці 9.3

1	2	3
Спілкування зі студентами за допомогою засобів електронних комунікацій (e-mail, соціальних мереж тощо)	Постійно, обов'язково	-
Розроблення навчально-методичних матеріалів	Постійно, обов'язково	За бажанням
Підвищення кваліфікації	Згідно графіка	-
Наукова діяльність		
Проведення наукових досліджень у межах тематики кафедри	Постійно, обов'язково	Постійно, обов'язково
Проведення дисертаційних досліджень	На здобуття наукового ступеня доктора наук (за бажанням згідно графіка)	На здобуття наукового ступеня PhD, обов'язково
Написання відгуків на дисертаційні роботи і рецензування наукових публікацій	Згідно наукових інтересів і відповідно до рівня кваліфікації	-
Керівництво науковою роботою студентів	Постійно, обов'язково	За бажанням
Підготовка наукових публікацій	Постійно, обов'язково	Постійно, обов'язково
Участь у наукових конференціях	Обов'язково, згідно графіка	Обов'язково, згідно графіка
Стажування у інших організаціях та за кордоном	За бажанням	За бажанням
Просування кафедри і спеціальностей у Інтернет		
Ведення особистих сторінок	Постійно, обов'язково	Постійно, обов'язково
Викладання навчально-методичних та наукових публікацій у репозитарії СумДУ	Постійно, обов'язково	Постійно, обов'язково

3. Розроблено схему розподілу співробітників кафедри за окремими проектами (табл. 9.4).

Таблиця 9.4 – Розподіл співробітників кафедри за проектами (фрагмент)

Проекти (види робіт)	Співробітники							
	Викладач 1	Викладач 2	...	Викладач 18	Викладач 19	Аспірант 1	...	Аспірант 9
Розроблення коригування навчальних планів	Гарант програми 076			Координатор				
...
Міжнародна діяльність	Координатор							
...
Видання журналу		Робота з авторами			Координатор			
...
Верстка матеріалів						Верстка звітів		Верстка монографій

Прізвища конкретних співробітників кафедри у табл. 9.4 не вказано, зазначено лише категорію і номер (викладач 1, аспірант 4 тощо), а також ролі яку вони відіграють в проекті (частину роботи проекту, що вони виконують).

Слід зазначити, що певні види робіт вимагають відповідної кваліфікації і здібностей. Зокрема: художнє оформлення (дизайн) заходів та видань кафедри; адміністрування сайту кафедри чи сайту журналу. Вони виконуються працівниками відповідної кваліфікації та здібностей.

4. Загальна схема організаційної структури управління роботами (проектами), що їх виконує кафедра МУІД подана на табл. 9.5.

Таблиця 9.5 – Узагальнені комплекси робіт які виконують співробітники кафедри

Співробітники	Частина загальних робіт (табл. 1)	Частина робіт за проектами кафедри (табл. 2)	
		Як основний працівник	Як тимчасово зайнятий працівник
Співробітник 1	Розроблення навчально-методичних матеріалів, Підготовка наукових публікацій, ...	Видання журналу, ...	Організація наукової конференції, Пошук г/д замовлень, ...
...
Співробітник 28	Дисертаційні дослідження, Ведення особистих сторінок на сайті каф., ...	Розроблення навчальних планів, Міжнародна діяльність, ...	Тренінги зі школярами, ...

Викладене вище можна записати у формальному вигляді. Введемо ряд позначень.

Множина робіт, що виконуються усіма співробітниками (загальних робіт):

$$P_{заг} = \{P_{заг1}, P_{заг2}, \dots, P_{загn}\}. \quad (9.1)$$

Множина проектів кафедри:

$$П = \{П_1, П_2, \dots, П_m\}. \quad (9.2)$$

Множина робіт i -го проекту:

$$PP_i = \{PP_{i1}, PP_{i2}, \dots, PP_{ik}\}. \quad (9.3)$$

Множина співробітників кафедри:

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_s\}. \quad (9.4)$$

Тоді множина робіт, що закріплені за i -м співробітником, може бути записана як

$$P_c^i = P_{заг}^i \cup PP_o^i \cup PP_m^i, \quad (9.5)$$

де $P_{заг}^i \square P_{заг}$ - частка робіт i -го працівника у обсязі загальних робіт; $PP_o^i \square PP_{\Sigma}$ - частка робіт i -го працівника у сумарного обсязі робіт проектів, які він виконує як його постійний виконавець; $PP_m^i \square PP_{\Sigma}$ - частка робіт i -го працівника у сумарного обсязі робіт проектів, які він виконує як його тимчасовий виконавець (за потреби, наприклад, долучається до організації конференції лише в процесі реєстрації учасників та видачі матеріалів учасникам).

Практика свідчить, що обраний варіант організаційної структури є раціональним, він дозволяє ефективно здійснювати різнопланові види діяльності. Про ефективність обраного варіанту організаційної структури свідчить те, що кафедра другий рік поспіль займає 2 місце у рейтингу випускових кафедр СумДУ. Колектив кафедри загалом включає 19 викладачів, 9 аспірантів, 2 методистів. Перелік основних видів робіт, що їх виконує кафедра подано у табл. 9.6.

Співробітники приймаючи участь у різних проектах набувають досвіду виконання різнопланових видів науково-освітньої діяльності, що підвищує їх кваліфікацію, розширює кругозір, дозволяє розвинути і реалізувати їх креативний потенціал. Окрім того, формується певна організаційна культура, яка сприяє згуртованості колективу, об'єднанню зусиль співробітників для формування сприятливого іміджу і забезпечення розвитку кафедри. Активне використання всіма

співробітниками комп'ютерних інформаційних технологій, їх активна діяльність в інтернет також формують web-культуру [692], яка розглядається як складова організаційної (корпоративної) культури (інноваційного типу [691]) випускової кафедри, яка визначає специфіку діяльності у віртуальному просторі і є важливою конкурентною перевагою в умовах формування інформаційної економіки.

Таблиця 9.6 - Показники основних видів робіт які виконує кафедра МУІД СумДУ

Види робіт	Характеристики та показники
Навчальний процес (розроблення і коригування навчальних планів, проведення занять тощо)	Одна бакалаврська і три магістерські програми за 3-ма спеціальностями. Стаціонарне, заочне, дистанційне навчання. Екзаменаріум, E-learning тощо
Видання навчально-методичних матеріалів	За час існування кафедри (з 2002 р.) її співробітниками видано близько 30 підручників і навчальних посібників, біля 100 конспектів лекцій і методичних вказівок
Підготовка наукових кадрів	Аспірантура і докторантура за 3 науковими спеціальностями
Наукова діяльність	Держбюджетна, госпдоговірна, ініціативна, грантова тематика (вітчизняні і зарубіжні гранти)
Видавнича діяльність	Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій», індексується у Web of Science, Index Copernicus та ін. (друкована і електронна версії)
Профорієнтаційна діяльність	Конкурс «Знайди себе в маркетингу», спільне навчання з елементами практики, проведення занять у школах, коледжах тощо. Співпраця з роботодавцями, просування кафедри у соціальних мережах, ведення сайту кафедри
Публікаційна діяльність (наукові публікації)	Близько 100 статей (у т.ч. у журналах, що індексуються у WebofScience та Scopus), більше 100 тез доповідей, кілька монографій (у т.ч. виданих за кордоном) щорічно
Проведення конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу»	Щорічно, за підсумками конференції видається збірка матеріалів і колективна монографія
Участь у конференціях за межами СумДУ	Кілька десятків щорічно, у т.ч. за кордоном
Академічна мобільність, стажування і викладання за кордоном	До 12-15 поїздок співробітників кафедри щорічно
Підготовка студентів до участі у Всеукраїнських та Міжнародних конкурсах наукових робіт, Студентських олімпіадах, Конкурсах дипломних робіт тощо	Близько 10 перемог щорічно
Міжнародна академічна мобільність студентів	Програми «Подвійний диплом», «Включений семестр», стажування тощо – щорічно
Написання і захисти дисертаційних робіт	За час існування кафедри (з 2002 р.) її співробітниками захищено 3 докторських та 27 кандидатських дисертацій

Узагальнюючи викладене, можна зробити наступні висновки:

– Виконано деталізовану систематизацію видів робіт, що їх виконує типова випускова кафедра вітчизняного ВНЗ;

– На основі системного аналізу літературних джерел і практики діяльності вітчизняних ВНЗ запропоновано оригінальну організаційну структуру випускової кафедри як поєднання проектно-матричної та "пульсуючої" структур, що дозволяє виконувати різнопланові роботи, характеризується високою гнучкістю і адаптивністю, надає можливість оперативно зосереджувати ресурси на найважливіших проектах, сприяє формуванню інноваційно-орієнтованої корпоративної культури;

– Розроблено алгоритм формування запропонованої організаційної структури випускової кафедри ВНЗ, запропоновано формальні залежності, що за допомогою математичного апарату теорії множин описують цей алгоритм;

– Проведена практична апробація (на протязі кількох років) запропонованої організаційної структури на випусковій кафедрі маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету, яка підтвердила доцільність і ефективність її застосування.

Отримані результати є внеском у розвиток менеджменту освіти, зокрема, методичних засад управління персоналом випускової кафедри сучасного ВНЗ. Подальші дослідження повинні бути спрямовано на розроблення теоретико-методичних засад оптимізації організаційно-функціональної взаємодії персоналу випускової кафедри у руслі її запропонованої організаційної структури.

10 WEB-КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

10.1 WEB-культура як засіб активізації діяльності організації в Інтернет

В наш час багато організацій переносять окремі аспекти своєї діяльності у інтернет. Використання інтернет-технологій відкриває колосальні можливості для бізнесу, зрівнюючи шанси на ринковий успіх малих і великих підприємств, оскільки й ті й інші використовують відносно недорогі, широко доступні, фактично, стандартизовані інструменти. Інтернет-технології забезпечують практично миттєвий вихід на ринок у будь-якому регіоні світу, можливість охоплення величезних мас споживачів і, одночасно, адресності впливу на цільові аудиторії. Вони також дозволяють налагодити зворотні зв'язки зі споживачами, оцінювати в реальному масштабі часу ефективність бізнесу, швидко адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища, дозволяють створювати віртуальні підприємства, заощаджувати фінансові й часові ресурси й т.п. Однак аналіз показує, що далеко не всі організації, навіть маючи технічні й фінансові можливості, ефективно використовують інтернет-технології у своїй діяльності. Вони не враховують такий важливий аспект ефективної діяльності у віртуальному просторі як формування й розвиток Web-культури (інтернет-культури), що забезпечує сприйняття персоналом інтернет-технологій, готовність і здатність використовувати їх у різних аспектах діяльності: окремого працівника, підрозділу, організації в цілому.

Автором Web-культура розглядається як фактор, який дозволяє формувати і посилювати конкурентні переваги організації від перенесення її діяльності (повністю чи частково) у інтернет. Окреслено коло основних конкурентних переваг і виконана їх систематизація.

Проведений системний аналіз практики діяльності підприємств і установ у інтернет дозволив виділити підсистеми і елементи Web-культури як складової корпоративної культури, яка в свою чергу є складової інтелектуального капіталу організації, запропоновано варіант її структури. Сформовано критеріальну базу, систему оціночних показників і розроблено методичний підхід до діагностики стану

Web-культури. Запропоновано і обґрунтовано аналітичні залежності для визначення рівня конкурентних переваг організації залежно від стану її Web-культури. Розроблено укрупнені блок-схеми алгоритмів діагностики і оцінки конкурентних переваг організації.

Виконана практична апробація розроблених методичних підходів на ряді підприємств і установ Сумської області різних галузей підтвердила їх дієвість і адекватність. Отримані результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації щодо управління розвитком Web-культури організації з метою посилення її конкурентних переваг.

Визначені основні напрямки подальших досліджень, які спрямовані на розроблення засад організаційно-економічного механізму управління розвитком Web-культури організації (а відповідно, і її конкурентних переваг) на основі діагностики її стану. [693]

10.2 Застосування інтернет-технологій для просування науково-освітніх послуг (досвід СумДУ)

Всі університети світового рівня є дослідницько-навчальними, вони здобули визнання, насамперед, як наукові центри, а їхні освітні програми базуються на найновітніших наукових здобутках. Вітчизняні університети (ВНЗ), якщо вони хочуть зберегти своє місце на ринку освітніх послуг і посилити свої ринкові позиції, повинні ставати на цей шлях. Одними з критеріїв, які визначають позиції сучасного ВНЗ, є рівень поінформованості цільової аудиторії (потенційних абітурієнтів, їх батьків, роботодавців, колег-науковців тощо) про можливості ВНЗ: рівень оприлюднення результатів наукових досліджень викладачів і студентів; напрямки і рівень підготовки випускників, їх затребуваність на ринку праці тощо [Ілляшенко, Шипуліна, 2012]. Практика свідчить, що досягти високих показників ВНЗ за цими критеріями можна досить швидко і з відносно невеликими витратами шляхом застосування новітніх технологій інтернет-маркетингу [Ілляшенко, Шипуліна.

Застосування інноваційних, 2011; Ілляшенко, Шипуліна. Застосування WEB, 2011]. Це дозволить налагодити, підтримувати і розширити контакти з цільовими аудиторіями, посилити конкурентні позиції ВНЗ на вітчизняному і світовому ринках науково-освітніх послуг.

Враховуючи викладене авторами було поставлено за мету дослідити можливості застосування українськими ВНЗ інтернет-технологій для просування своїх науково-освітніх послуг на вітчизняному і світовому ринках. Аналіз виконано на прикладі Сумського державного університету, який у рейтингу класичних університетів України посідає третє місце.

Аналіз проводився за схемою:

- розкрити роль інтернет-культури як мотиваційного механізму активізації діяльності і підвищення конкурентоспроможності ВНЗ у інтернет-просторі;
- розкрити роль сайту ВНЗ як інструменту формування його іміджу;
- висвітлити можливість використання сайту наукового журналу для просування наукових послуг на національний і зарубіжні ринки;
- розкрити роль соціальних мереж у просуванні науково-освітніх послуг ВНЗ і забезпечення комунікації з цільовими аудиторіями.

Авторами показано [Ілляшенко, Шипуліна, 2013], що застосування інтернет-технологій є ефективним лише при наявності певного рівня інтернет-культури, як мотиваційного механізму активізації діяльності ВНЗ в інтернет-просторі. У загальному випадку інтернет-культура ВНЗ авторами розглядається як сукупність знань, умінь, досвіду, переконань, особливостей поведінки і взаємовідносин персоналу, мотивації його поведінки, організації діяльності і управління, які визначають характер і ступінь сприйняття окремими членами колективу, підрозділами, ВНЗ в цілому інтернет-технологій, готовність і здатність ефективно застосовувати їх у різних аспектах наукової і навчальної діяльності, переносити їх (повністю чи частково) у інтернет-простір з метою отримання економічної або іншої вигоди.

Основні елементи інтернет-культури ВНЗ подано у табл. 10.1. Високий рівень інтернет-культури є важливим фактором конкурентоспроможності ВНЗ, оскільки

світові тенденції свідчать, що науково-освітня діяльність все більшою мірою переноситься в інтернет-простір. Для його оцінки може бути застосовано такий авторський підхід.

Таблиця 10.1 – Складові інтернет-культури ВНЗ

Персонал	Система навчання і перепідготовки	Організація	Мотивація	Перенесення діяльності в інтернет-простір
Знання, досвід, навички	Вхідний контроль, відбір, підвищення кваліфікації, актуалізація знань	Структура, регламентація, повноваження	Раціональні, моральні та емоційні мотиви	Окремі операції, функції, види діяльності

Оцінка окремих елементів інноваційної культури (P_i) слід виконувати за 10-ти бальною шкалою: $P_i = 0$ – елемент відсутній; $0 < P_i \leq 2$ – початок формування; $2 < P_i \leq 4$ – мінімальний рівень; $4 < P_i \leq 6$ – середній рівень; $6 < P_i \leq 8$ – на рівні кращих вітчизняних зразків; $8 < P_i \leq 10$ – на рівні кращих у світі зразків. Інтегральну оцінку WEB-культури організації в цілому доцільно виконувати як середньозважену оцінок окремих елементів. Нижче на рис. 1 подано графічну інтерпретацію експертної оцінки стану інтернет-культури кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю (МУІД) Сумського державного університету (СумДУ) на якій працюють автори.

Інтегральна оцінка (середньозважена) становить 7,2, що відповідає кращим в Україні зразкам. Як слідує з рис. 10.1, за окремими елементами рівень інноваційної культури кафедри МУІД відповідає кращим у світі зразкам.

Одним з найважливіших завдань менеджменту ВНЗ та його підрозділів є формування і посилення іміджу. Серед основних інструментів формування іміджу організації традиційно виділяють [246, 247] [Robinson, 1966; Липпман, 2004; Алешина, 1998; Ахтямов, Шкардун, 2001]: корпоративну культуру, рекламу, PR, прямий маркетинг, бізнес культуру тощо.

Не применшуючи їх значення, слід зауважити, що на додаток до них в останні 20 років з'явилися нові потужні інструменти іміджу, які спричинені використанням можливостей Інтернет. Одним з таких інструментів є сайт організації, як продукт інтернет- і WEB технологій [Ілляшенко, 2011]. Наявна практика свідчить, що

застосування інтернет-технологій відкриває колосальні можливості для бізнесу, вирівнює шанси на ринковий успіх великих і малих організацій, оскільки всі вони використовують відносно недорогі, широко доступні, фактично, стандартизовані інструменти. Інтернет технології забезпечують практично миттєвий вихід на будь-який ринок, можливості охоплення широких кіл споживачів, дотримуючись при цьому адресності впливу на цільових споживачів [Ильяшенко, Шипулина, 2013].



Рисунок 10.1 – Оцінка окремих елементів інноваційної культури [Ильяшенко, Шипулина, 2013]

З урахуванням викладеного, авторами досліджено і апробовано на практиці можливості сайту організації як інструменту формування і розвитку його іміджу. У якості об'єкту дослідження було обрано сайт кафедри МУІД СумДУ [694].

Імідж кафедри МУІД розглядався з кількох позицій:

1. *Імідж товару* – освітніх послуг зі спеціальностей "Маркетинг" і "Управління інноваційною діяльністю", що надаються у СумДУ на кафедрі МУІД. На сайті подається інформація, яка характеризує: особливі якості освітніх послуг – наявні

можливості навчатися за європейськими програмами (подвійний диплом, включений семестр, практика чи стажування у європейських ВНЗ), з зазначенням конкретних програм і студентів, що приймають у них участь; якість освітніх послуг, яка є вищою ніж у конкурентів, що підтверджується перемогами студентів на загальнодержавних предметних олімпіадах, у національних і міжнародних конкурсах наукових робіт студентів; виключну відмінну особливість підготовки саме на кафедрі МУІД СумДУ – глибокі знання у галузі інтернет-маркетингу, про що свідчить працевлаштування випускників за даним фахом у вітчизняних і міжнародних компаніях; високий статус споживачів продукту (роботодавців) серед яких є відомі у світі компанії; асоціації іміджу освітніх послуг, що надаються, з відомими в Україні людьми – співробітниками кафедри МУІД, які є авторами підручників за якими навчаються у всіх ВНЗ України тощо.

2. *Зовнішній імідж* кафедри МУІД. Він формується представленням на сайті різних аспектів діяльності кафедри: наукової, навчальної, підготовки і перепідготовки викладачів тощо. Ці аспекти висвітлюються у новинах діяльності, представленні структурних підрозділів кафедри (центру маркетингових досліджень, наукового гуртка студентів, редакційно-видавничого центру, центру інтелектуального розвитку і т.п.), спеціальностей підготовки, наукових і соціальних проектів, характеристик і досягнень викладачів і студентів, партнерських зв'язків з іншими ВНЗ, підприємствами та установами тощо.

3. *Внутрішній імідж* кафедри МУІД. Він розглядається з позицій співробітників (викладачів та навчально-допоміжного персоналу), а також студентів і характеризує сприятливість корпоративної культури, престижність праці та навчання на кафедрі, можливості кар'єрного зростання тощо.

Внутрішній імідж для співробітників кафедри формується ними особисто шляхом ведення своїх сторінок сайту. При цьому частина контенту є унормованою (науковий ступінь, посада, наукові інтереси, публікації тощо), інша ж подається на їх розсуд (особисті наукові та інші досягнення, інформація для студентів, гіперпосилання на навчально-методичні матеріали тощо). Окрім того у новинах, а також тематичних розділах сайту адміністраторами висвітлюються різні аспекти

діяльності персоналу, які впливають на імідж: стажування за кордоном, видання монографій і підручників, отримання грантів, наукове керівництво студентами - переможцями наукових конкурсів і предметних олімпіад і т.п.

Внутрішній імідж для студентів формується шляхом надання інформації про місце їх працевлаштування, перемоги у конкурсах наукових робіт і на предметних олімпіадах, стажування за кордоном, навчання за програмами подвійного диплому та включеного семестру за кордоном, участь у наукових гуртках, художній самодіяльності тощо.

4. *Імідж персоналу (зовнішній і внутрішній)* – викладачів, співробітників та аспірантів кафедри. Його формують шляхом висвітлення на сторінках сайту інформації про: професійну компетентність (наукові ступені, престижні гранти та премії, сертифікати, суміщення викладацької і практичної діяльності у бізнесі тощо); культурологічні аспекти діяльності викладачів (культура спілкування, творчі здібності, зокрема, музичні, образотворчі, літературні тощо, участь у культурних програмах і проектах ВНЗ, міста, області, країни); соціально-демографічні і фізичні дані; особистий візуальний імідж.

5. *Візуальний імідж кафедри.* Для його формування використовуються такі інструменти: фірмовий стиль сайту та подачі його контенту; висвітлення відмінних рис кафедри, зокрема: вивчення та застосування інтернет-маркетингу, маркетингу у соціальних мережах, бізнес-аналітики; щорічні міжнародні науково-практичні конференції; видання наукового журналу, що входить до багатьох міжнародних наукометричних баз; щорічні посвяти у маркетингологів і інноваторів; наявність гімну і прапора кафедри; проектно-орієнтована організаційна структура кафедри тощо.

6. *Соціальний імідж кафедри.* Він формується інформаційними повідомленнями на сайті про соціальні аспекти діяльності кафедри: конкурси для школярів "Знайди себе в маркетингу"; святкування дня маркетинголога та інноватора (кафедра випускає магістрів двох спеціальностей – "Маркетинг" та "Управління інноваційною діяльністю") з запрошенням широких кіл громадськості, інформуванням громадськості через ЗМІ тощо; участь студентів і викладачів у соціальних проектах і програмах місцевого, обласного, національного і

міжнародного рівнів тощо; спортивні досягнення студентів кафедри найвищого рівня (переможці і призери чемпіонатів Європи і світу).

7. *Бізнес-імідж кафедри*. Він формується представленням інформації про господарчі і держбюджетні договори, що їх виконує кафедра; виконання міжнародних проектів, зокрема, за програмою Tempus; індекси цитування наукових праць викладачів, співробітників і аспірантів кафедри; членство викладачів у загальнонаціональних професійних товариствах; зростання кількості і розширення географії учасників міжнародних науково-практичних конференцій кафедри; розширення географії вітчизняних і міжнародних авторів, які публікують свої праці у науковому журналі кафедри "Маркетинг і менеджмент інновацій", розширення кількості і географії наукометричних баз до яких він входить; навчальні і наукові видання співробітників кафедри; партнерські відносини з українськими і зарубіжними ВНЗ тощо.

Про дієвість перерахованих заходів щодо формування іміджу свідчить те, що в популярних пошукових системах кафедра МУІД СумДУ за запитом «кафедра маркетингу» (українською мовою, оскільки основні споживачі освітніх послуг, що їх надає кафедра є мешканцями України) ставиться на чільні місця: у Google – на перше; у Yandex – на друге. Інструменти Google Analytics свідчать, що відвідувачами сайту є мешканці переважної більшості країн Європи, Азії, Північної Америки, проте основна частка відвідувачів є мешканцями України.

Одним із ефективних засобів просування наукових досягнень (наукових знань) персоналу ВНЗ є наукові видання, особливо, наукові періодичні журнали. Опубліковані у них наукові і прикладні розробки можуть стати базою подальших досліджень, вони також можуть бути впровадженими у практику діяльності підприємств та установ. Дієвим інструментом формування і розширення аудиторії наукового журналу, фактично миттєвого і з мінімальними витратами виходу на будь-які країни світу, забезпечення індивідуалізації комунікації з читачами і авторами є його сайт у інтернет.

З урахуванням цього авторами була виконано аналіз комунікаційної ефективності сайту журналу "Маркетинг і менеджмент інновацій" [695], який

видається кафедрою МУІД СумДУ з 2010 р. Для аналізу використовувалися інструменти GoogleAnalytics.

1. Аналіз географії відвідувачів сайту показав, що вони репрезентують більшість країн світу на усіх материках (за винятком Антарктиди). Основу аудиторії складають україномовні (72, 24%), далі слідують англomовні (14,41%), за ними – російськомовні (7,99%) відвідувачі. Інформацію подано станом на 31.12.2013 р. При цьому з початку існування сайту (2011 р.) частка англomовних відвідувачів зросла у 3 рази, в основному, за рахунок україномовних, що свідчить про зростання інтересу іноземних відвідувачів до журналу.

2. Аналіз статевої структури відвідувачів показав, що 54,15% становлять чоловіки, а 45,85% жінки. Основну відносну частку відвідувачів (33,5%) сайту журналу складають люди у віці 25-34 роки (аспіранти старших курсів, молоді науковці і практикуючі фахівці), далі (28%) особи у віці 35-54 роки (науковці, бізнесмени, фахівці практики), за ними (27,5%) йдуть особи у віці 18-24 роки (студенти і аспіранти молодших курсів). Тобто, вікова і статевая структура відвідувачів відповідає найбільш активній частині науковців і практиків у галузі інноваційного менеджменту і маркетингу інновацій.

3. Аналіз динаміки відвідувань свідчить, що сформувалося постійне коло відвідувачів сайту. Це підтверджується зростанням частки відвідувачів, які заходять на сайт від кількох десятків (1-3 рази на тиждень) до кількох сотень (1-2 рази на день) разів на рік, а також зростанням часу, протягом якого відвідувачі знаходяться на сайті: від 1-3 до 30 хвилин. Загальна кількість унікальних відвідувачів стабілізувалася на кількості приблизно 14 тис. відвідувачів на рік.

4. Аналіз джерел трафіку показує, що сайт журналу є доступним з популярних пошукових систем (Google, Yandex), баз реферування та індексування до яких входить журнал (DOAJ, Scholar Google та ін.), сайту Національної бібліотеки України, репозитарію СумДУ тощо. Це свідчить, що політика входження журналу до баз реферування та індексування є правильною, а структура побудови сайту журналу та його контент є раціональними.

5. Дослідження специфіки пошукових запитів відвідувачів сайту журналу показує, що вони стосуються тематики його розділів та окремих статей, назв окремих статей, прізвищ авторів тощо. Аналіз статистики навігації по сайту свідчить, що відвідувачі цікавляться архівом статей номерів журналу, причому різниця в кількості переглядів окремих номерів не перевищує 25%. Викликають інтерес у відвідувачів і розділи, що стосуються вимог до оформлення статей, новин, які подаються на головній сторінці сайту. Тобто сайт журналу є цікавим як читачам, так і авторам статей журналу. У мовному розрізі найбільш затребуваною є україномовна версія сайту, далі слідує англomовна, за нею – російськомовна.

6. Для оцінки результативності використання сайту журналу для просування напрацювань науковців СумГУ у галузі маркетингу інновацій і інноваційного менеджменту були використані офіційні дані міжнародних баз реферування та індексування. Інструменти Google Scholar станом на 31.12.2013 р. показали 396 посилань на статті журналу. Індекс Гірша – 7, десятирічний рівень Гірша 3.

За даними Index Copernicus Journals Master List (Польща) журнал у 2012 р. має індекс 6,43. Це 6-те місце серед усіх українських журналів, що індексуються у цій базі. Журнал також індексується і реферується у таких базах: DOAJ; Ulrichsweb; Research Bible; Academic Journals Database та ін. Його статті викладені на сайті Національної бібліотеки України, а також у репозитарії СумДУ.

Про популярність журналу свідчать десятки тисяч переглядів і скачувань текстів його статей як на сайті самого журналу, так і на сайтах баз реферування та індексування.

Враховуючи зростаючу популярність соціальних мереж, особливо серед молоді, на кафедрі МУІД СумДУ були створені групи у мережах ВКонтакте (3 групи), Facebook (1 група), Однокласники (1 група) тощо. В них іде інтенсивний обмін актуальною інформацією, з них досить часто відбуваються переходи користувачів на сайти кафедри МУІД і журналу "Маркетинг і менеджмент інновацій".

Аудиторія у соціальних мережах різна. ВКонтакте спілкуються, в основному, молоді люди у віці до 25 років (школярі, студенти, аспіранти молодших курсів). Одна з груп з ВКонтакте зорієнтована на школярів – майбутніх студентів. Її чисельність

складає більше 4 тис. осіб. Враховуючи, що річний випуск школярів Сумської області становить близько 12 тис. осіб, група охоплює фактично всіх школярів, яких цікавлять спеціальності підготовки кафедри МУІД. Друга група зорієнтована на учасників обласного конкурсу для школярів "Знайди себе в маркетингу", який щорічно проводить кафедра. Вона нараховує більше 2 тис. учасників і використовується для популяризації спеціальності "Маркетинг". Третя група (більше 1500 осіб) зорієнтована на випускників ВНЗ Сумської області, а також України у цілому, які отримали освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавра будь-якого профілю і використовується для популяризації магістерської спеціальності "Управління інноваційною діяльністю" на яку вони можуть вступати. Група в Facebook розрахована на осіб старше 25 років: випускників, батьків студентів та випускників, фахівців підприємств і установ, бізнесменів, колег з інших ВНЗ тощо. Її роль - популяризувати і зміцнювати імідж кафедри МУІД: її досягнень, напрацювань, науково-освітніх послуг тощо. За її допомогою здійснюються контакти з колегами і зацікавленими особами. Вона нараховує кілька десятків тисяч учасників як з України, так і інших країн.

Група в Однокланики створена лише недавно. Її завдання – виходити на контакти з батьками школярів і студентів, випускниками тощо.

Слід зазначити, що адміністраторами сайту активно застосовуються заходи SMO та SMM [Ілляшенко, 2011] які передбачають оптимізацію сайту під соціальні мережі, просування у соціальних мережах тощо. Безпосередньо з сайту можна перейти у кілька відкритих груп кафедри у соціальній мережі ВКонтакте та Facebook. Всі новини, що викладаються на сайті кафедри, одразу дублюються у соціальних мережах. Велика кількість членів груп кафедри (найбільша серед усіх кафедр СумДУ) свідчить про її популярність і те, що вона набула певного іміджу.

Для популяризації іміджу кафедри, заходів, що їх проводить кафедра тощо, у соціальних мережах застосовуються прийоми вірусного маркетингу.

Висновки.

1. Висвітлено досвід кафедри МУІД СумДУ у використанні новітніх інтернет-технологій для просування науково-освітніх послуг. Показано, що їх застосування

дозволяє оперативно і з відносно невеликими витратами просувати ці послуги на вітчизняному і закордонних ринках, охоплювати самі віддалені цільові аудиторії, забезпечувати адресність комунікацій з окремими їх представниками.

2. Автори доводять, що необхідною умовою здійснення активної діяльності у віртуальному середовищі є наявність певного рівня інтернет-культури, яка розглядається як мотиваційний механізм активізації діяльності ВНЗ і його підрозділів у інтернет-просторі. Запропоновано авторський підхід до визначення поняття і структури інтернет-культури ВНЗ, розроблено методичні засади оцінки її рівні, проведена їх апробація на прикладі кафедри МУІД СумДУ.

3. Викладено особливості використання сайту ВНЗ як інструменту формування його іміджу. Висвітлено досвід використання сайту кафедри МУІД СумДУ при створенні і укріпленні різних аспектів її іміджу.

4. Викладено результати аналізу ефективності використання сайту наукового журналу кафедри МУІД для просування на вітчизняних і зарубіжних ринках наукових досягнень її співробітників.

5. Розкрито роль соціальних мереж у просуванні науково-освітніх послуг ВНЗ, а також особливості їх застосування на кафедрі МУІД СумДУ.

Отримані результати доводять високу ефективність застосування інтернет-технологій для просування науково-освітніх послуг ВНЗ на національному і зарубіжних ринках. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку методичних підходів до вартісної оцінки комунікативної ефективності інтернет-технологій у науково-освітній діяльності ВНЗ [696].

10.3 Інтернет-технології маркетингу знань в сфері науково-освітніх послуг

Здатність продукувати і використовувати знання усе більшою мірою визначає конкурентоспроможність як окремих організацій, так і національних економік у цілому, рівень соціально-економічного розвитку держав, добробут і якість життя їх народів. Для економіки України, яка все ще зберігає досить потужний науково-

освітній потенціал, продукування і експорт наукових та освітніх знань може стати одним із пріоритетних шляхів інноваційного зростання. За класифікацією Human Development report Україна відноситься до групи країн з високим рівнем освіти, вона займає 4 місце у світі за кількістю людей з вищою освітою, при цьому рівень освіти вищий за середньоєвропейський. Україна займає 9 місце у світі за кількістю іноземних студентів.

Проте, незважаючи на потужний потенціал, лише окремі ВНЗ України входять до першої тисячі університетів світу за даними світових рейтингів. Наприклад, за авторитетним рейтингом QS World University Rankings (підсумки 2014 р.) у порядку зниження позицій до першої тисячі входять: Київський НУ ім. Тараса Шевченка, Харківський НУ ім. В.Н. Каразіна, НТУ "КПІ", СумДУ, НТУ "ХПІ", Донецький НУ.

Світовий досвід свідчить, що для виправлення існуючого незадовільного стану і пошуку шляхів просування вітчизняних ВНЗ на світові ринки, орієнтації їх на продукування і реалізацію актуальних знань тощо, доцільно використовувати методи і інструменти маркетингу знань. Причому, зважаючи на наявні тенденції до все більшого проникнення науково-освітньої діяльності (а сучасні ВНЗ є науково-освітніми установами) у віртуальний простір, доцільними є поєднання інструментів і методів маркетингу знань і інтернет-маркетингу.

Маркетинг знань автором визначається як вид маркетингу і, одночасно, концепція ринково-орієнтованої діяльності щодо спрямування системи продукування знань на найбільш перспективні їх види, комерціалізації знань, чи іншого їх використання, що сприятиме розвитку окремих організацій і держави у цілому [697]. Інтернет-маркетинг – як вид маркетингу, що передбачає використання традиційних і нових специфічних інструментів і технологій у мережі Інтернет [698].

З цих позицій автором виконана систематизація їх інструментів і методів, виходячи з завдань які можуть бути вирішені за їх допомогою у сфері науково-освітніх послуг.

1. Створення і оптимізація структури і контенту сайтів ВНЗ і їх підрозділів (як мінімум, українською, англійською, російською мовами), регулярна актуалізація їх контенту, що висвітлює усі без винятку аспекти їх діяльності, просування сайтів у

інтернет. Це дозволяє сформувати і посилювати імідж ВНЗ у середовищі користувачів інтернет (абітурієнтів, студентів, колег, роботодавців, грантодавців, широких кіл громадськості тощо), а їх кількість постійно і нелінійно зростає.

2. Створення тематичних груп у соціальних мережах, що дозволяє проводити ефективну комунікаційну політику з контактними аудиторіями, забезпечує двохсторонній зв'язок з ними, надає можливість оперативно оцінювати ефективність комунікації. Стимулювання співробітників ВНЗ, студентів, представників зовнішніх контактних аудиторій до співпраці у соціальних мережах.

3. Розміщення у відкритому доступі на інтернет-ресурсах матеріалів курсів дисциплін (різними мовами): дистанційні курси, електронні підручники, методичні матеріали, тренажери і т.п. Таким чином забезпечується просування освітніх послуг конкретних ВНЗ у інтернет, їх доступність для самих віддалених споживачів, раціоналізація організації навчального процесу, наприклад, формування віртуальних академічних груп тощо. Окрім того, це підвищує вимоги до змісту і форми подачі навчальних матеріалів.

4. Створення багатомовних сайтів періодичних наукових видань ВНЗ (журналів, збірок тощо), проведення заходів щодо їх входження до міжнародних баз індексування та реферування, що дозволяє: популяризувати і просувати наукові досягнення науково-педагогічного персоналу, аспірантів та студентів як власного ВНЗ, так і інших організацій; визначати актуальні напрями наукової діяльності; підвищувати позиції ВНЗ у міжнародних рейтингах за індексом цитування тощо.

5. Створення сайтів наукових конференцій, конкурсів (студентських, для школярів і т.п.), спортивних та культурних заходів, тощо, що дозволяє формувати і підтримувати науковий і соціально-культурний імідж ВНЗ, вести профорієнтаційну роботу тощо.

6. Розміщення на відкритих інтернет-ресурсах (власних та сторонніх організацій) рекламних повідомлень, PR повідомлень, проведення заходів прямого та вірусного маркетингу тощо, що підвищує рівень обізнаності контактних аудиторій про діяльність ВНЗ і його підрозділів.

7. Формування і розвиток Web-культури персоналу ВНЗ і його підрозділів. Web-культуру автор розглядає як сукупність знань, умінь, досвіду, переконань, особливостей поведінки і взаємовідносин персоналу, мотивації його поведінки, організації діяльності і управління, які визначають характер і ступінь сприйняття окремими членами колективу, окремими підрозділами, організацією у цілому інтернет-технологій (Web-технологій), готовність і здатність ефективно використовувати їх у різних аспектах виробничо-збутової та іншої діяльності, переносити свою діяльність (повністю чи частково) в інтернет з метою отримання економічної чи іншої вигоди [699]. [700]

11 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОЯВУ ЕЛЕМЕНТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

11.1 Патентна діяльність як елемент інноваційної культури підприємств

Інноваційна культура – це форма організаційної культури, що виникла наприкінці ХХ ст. як адаптація до прискорення змін у виробництві, бізнесі та суспільстві [701]. Вона є однією з функціональних підсистем в діяльності підприємства, в першу чергу, інноваційної системи.

Формування інноваційної культури організації нерозривно пов'язане зі створенням сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу її персоналу. Інноваційна культура організації нерозривно пов'язана з розвитком її інтелектуального капіталу, розвитком та реалізацією її потенціалу інноваційного розвитку [702].

Проаналізуємо патентну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання, як елементу інноваційної культури підприємств.

Впровадження інновацій, дослідження інноваційної активності (кількісні й якісні) не є новими для більшості країн світу і така статистика постійно оновлюється й розширюється. Пріоритетні сфери та напрямки інноваційної діяльності для державної підтримки кожна країна обирає з урахуванням власного потенціалу. Інколи конкурентними перевагами стають неочікувані напрямки, обумовлені навіть відставанням від рівня економічного розвитку провідних країн світу (наприклад, Монголія, не маючи розвиненої промисловості, може постачати іншим країнам екологічно чисте м'ясо).

Інноваційну діяльність можна охарактеризувати за допомогою багатьох показників. Аналітична рейтингова компанія Economics Intelligence Unit як інтегруючий показник інноваційної активності бізнесу використовує кількість зареєстрованих в країні патентів на винаходи на 1 млн. жителів за рік (провідні країни подані на рис. 11.1), у якому Україна відсутня, а Росія на 37 місці.

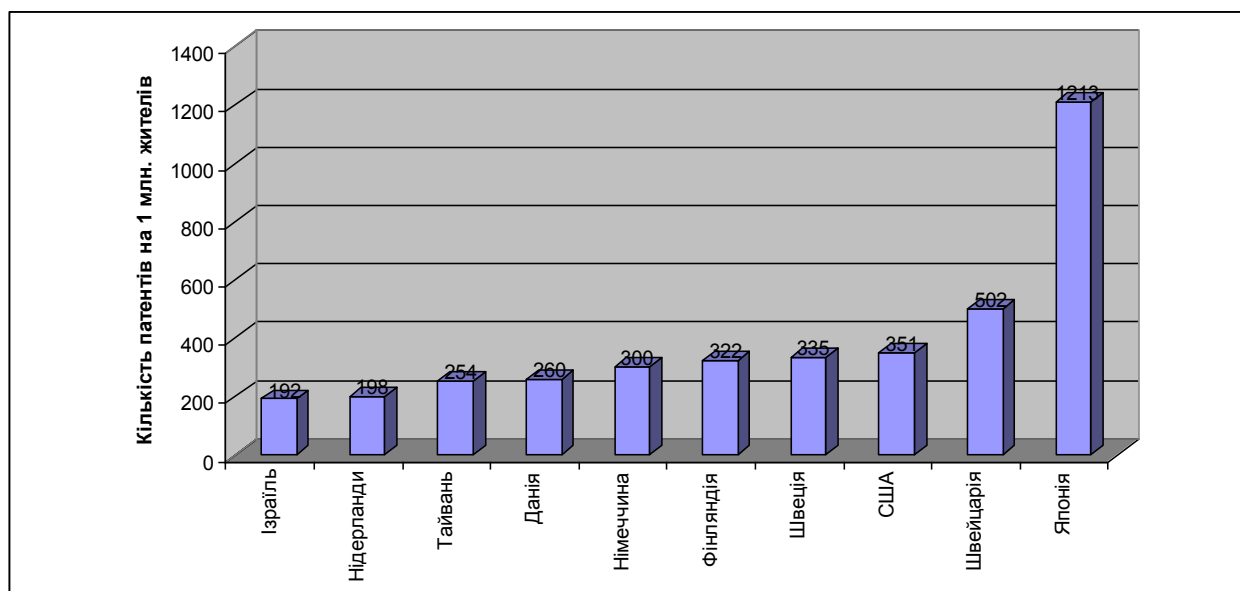


Рисунок 11.1 – Рейтинг інноваційної активності бізнесу провідних країн світу у 2006 р. [703]

Окремі науковці визначають ліцензування та патентування як обмеження підприємницької діяльності [704, с.36-48], хоча в першу чергу вони направлені на розвиток останньої.

В цілому у 2013 р. кількість підприємств і організацій України, які займалися створенням і використанням передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності, а також використанням раціоналізаторських пропозицій порівняно з 2012 р. зменшилась на 2,6 % і становила 2224 [705].

На створені у 2013 р. передові технології або на їх елементи було видано 1012 охоронних документів: 189 на винаходи, 715 на корисні моделі і 108 на промислові зразки. Усього у 2013 р. підприємствами та організаціями було використано 14038 передових технологій, з яких 41,6 % достатньо нові – термін їхнього запровадження у виробничу діяльність до 3 років; 39,3 % – від 4 до 9 років; кожна п'ята технологія використовується 10 і більше років. Найбільш нові технології відносяться до групи технологій «Автоматизоване транспортування матеріалів і деталей, здійснення автоматизованих вантажно-розвантажувальних операцій» і «Охорона здоров'я», більш застарілі – «Зв'язок та управління» (табл. 11.1) [705].

Таблиця 11.1 – Розподіл використаних передових технологій за видами технологій та терміном запровадження, одиниць [705]

Показник	Усього		за терміном запровадження									
			до 1 року		від 1 до 3 років		від 4 до 5 років		від 6 до 9 років		від 10 років і більше	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Усього	1321	1403	1904	1688	3762	4157	2353	2391	2838	3121	2362	2681
	9	8										
Проектування та інжиніринг	2093	2392	301	210	572	601	406	469	547	670	267	442
Виробництво, обробка та складання	3789	3954	455	454	1184	1190	632	674	729	799	789	837
Автоматизоване транспортування матеріалів і деталей, здійснення автоматизованих вантажно-розвантажувальних операцій	268	297	33	51	116	106	48	71	44	44	27	25
Апаратура автоматизованого спостереження і/чи контролю	839	1008	139	144	300	403	165	163	152	184	83	114
Зв'язок та управління	4217	4360	435	380	1068	1084	752	752	1094	1127	868	1017
Виробнича інформаційна система	317	402	31	46	99	112	52	62	85	104	50	78
Інтегроване управління та контроль	217	318	47	48	71	121	23	40	36	59	40	50
Нанотехнології	54	64	4	22	9	7	18	6	10	14	13	15
Охорона здоров'я	1258	1042	416	290	325	444	242	136	121	84	154	88
Інші	167	201	43	43	18	89	15	18	20	36	71	15

Кількість винаходів у використовуваних технологіях за весь час запровадження становила 1218 одиниць, у т.ч. 149 – у 2013 р. Протягом 2013 р. передові технології створювали 176 вітчизняних підприємств. При цьому загальна кількість створених технологій склала 486, у т.ч. 86,4 % – нові для України, 13,6 % – принципово нові. Із загальної їх кількості 16,0 % створювалися за державним контрактом [705].

Крім передових технологій у 2013 р. 428 підприємств також використовували об'єкти права інтелектуальної власності (ОПВ):

- 2161 винахід, 28,8 % яких створено за рахунок коштів державного бюджету,
- 3058 корисних моделей (41,2 %),
- 582 промислових зразки (2,6 %).

Чисельність авторів об'єктів права інтелектуальної власності на цих підприємствах становила 17848 осіб, кожна п'ята з яких – жінка (табл. 11.2) [704].

Таблиця 11.2 – Кількість підприємств та чисельність авторів об'єктів права інтелектуальної власності та раціоналізаторських пропозицій, одиниць [705]

Рік	Кількість підприємств, у яких використані ОПВ, одиниць	Чисельність авторів ОПВ, осіб		Кількість підприємств, у яких використані раціоналізаторські пропозиції, одиниць	Кількість використаних раціоналізаторських пропозицій, одиниць	Чисельність авторів Раціоналізаторських пропозицій, осіб	
		всього	з них жінки			всього	з них жінки
2012	419	17869	3432	169	11784	11039	1437
2013	428	17848	3571	146	11583	10137	1314

Вітчизняні промисловці-інноватори можуть об'єднати зусилля з вищими навчальними закладами, які є осередками прикладних наукових досліджень. Так, за результатами дослідження спеціалізованої бази даних «Винаходи (корисні моделі) в Україні» (яка складена державним підприємством "Український інститут промислової власності"), проведеного Центром міжнародних проектів НДІ прикладних інформаційних технологій [706] і представленого в табл. 11.3, можна зробити наступні висновки щодо патентної діяльності ВНЗ України за 2013 р.:

- з 224 обстежених ВНЗ більше половини (122 заклади) отримали в цілому 4787 патенти на винаходи, корисні моделі, промислові зразки;
- безперечними лідерами є три ВНЗ: Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (384 патенти), Національний університет харчових технологій (360 патентів) і Національний університет біоресурсів і природокористування України (245 патентів);
- окремо виділяються 10 ВНЗ, які в сумі отримали 1184 патенти (від 88 до 178 патентів кожен);
- близько 60% ВНЗ отримали від 11 до 87 патентів;
- близько 30% ВНЗ отримали до 10 патентів;
- найбільше патентів отримано на корисні моделі (4127 патентів), на порядок нижчі показники по винаходам (655 патентів) і майже відсутнє

патентування промислових зразків (5 патентів, у т.ч. Бердянський державний педагогічний університет – 2; Таврійський державний агротехнологічний університет – 2; Київський національний університет ім. Т.Шевченка – 1).

Порівнюючи патентну діяльність 428 підприємств і 122 ВНЗ України у 2013 р. (за даними [705, 706]) можна відзначити, що найбільш затребуваними є корисні моделі, а найменш – промислові зразки (рис. 11.2).

А в цілому – втричі менша кількість ВНЗ задекларували приблизно однакову кількість ОПІВ, що і підприємства (4787 патентів ВНЗ і 5801 патентів підприємств), що свідчить про наявність потужного науково-технічного потенціалу ВНЗ, який необхідно розвивати та інтегрувати в практичну інноваційну діяльність, щоб дослідження науковців не мали замкнений характер «науки для науки».

Таблиця 11.3 – ВНЗ України, які отримали патенти на винаходи, корисні моделі, промислові зразки у 2013 р. (фрагмент, систематизовано за матеріалами [706])

№	Назва ВНЗ	Винаходи	Корисні моделі	Промислові зразки
1	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	7	377	0
2	Національний університет харчових технологій	83	276	0
3	Національний університет біоресурсів і природокористування України	66	179	0
4	Національний медичний університет імені О.О. Богомольця	0	178	0
5	Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова	7	159	0
6	Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут"	12	126	0
7	Київський національний університет технологій та дизайну	2	108	0
8	Вінницький національний технічний університет	1	107	0
9	Буковинський державний медичний університет	1	100	0
10	Національний університет "Львівська політехніка"	21	89	0
...	...			
30	Сумський державний університет	3	43	0
...	...			
122	Львівська комерційна академія	0	1	0

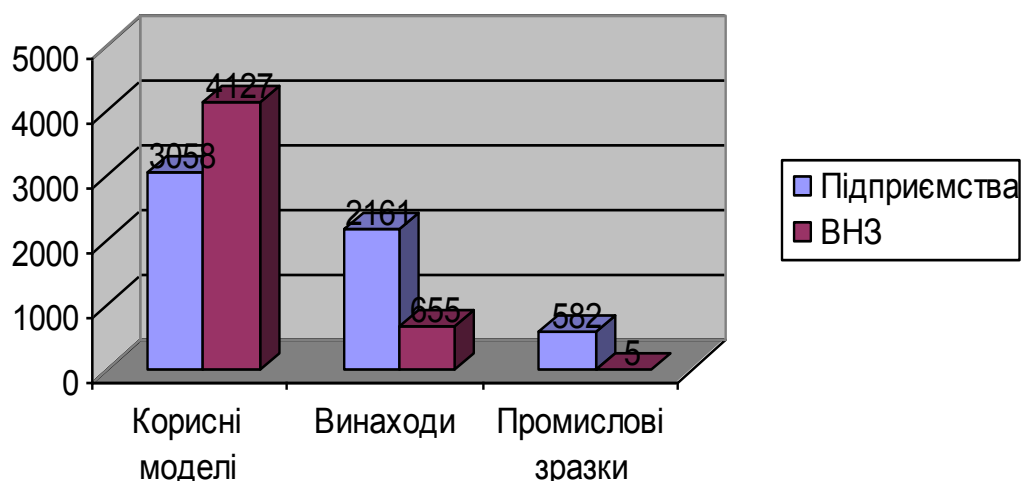


Рисунок 11.2 – Результати патентної діяльності підприємств і ВНЗ у 2013 р.
(складено за даними [705, 706])

Цих позицій притримується і голова експертно-консультативної комісії з інтелектуальної власності при департаменті науки і інноватики, заслужений винахідник УРСР, д.т.н., проф. Ю.М. Кузнецов, який зазначає: «Провідні технічні ВНЗ України, до яких належить і НТУУ «КПІ», мають багаторічні традиції підготовки інженерних кадрів, у них склалися відомі наукові школи, які у змозі вирішувати найскладніші проблеми зі створення сучасної техніки і технології, що є ключовим в інноваційному розвитку економіки України. Але потенціал ВНЗ економікою України використовується дуже мало» [707].

Таким чином, активізація патентної діяльності як елемента інноваційної культури вітчизняних підприємств сприятиме збільшенню їх інтелектуального капіталу, з одного боку, та розвитку інноваційної діяльності в цілому, з іншого.

10.2 Перспективи стратегічних партнерств промислових підприємств

Довгострокові відносини між промисловими підприємствами розглядаються науковцями як важливий стратегічний ресурс, що забезпечує стабільну роботу у короткостроковій перспективі та дає підстави одержувати запланований прибуток у майбутньому. Крім того, підприємство, що має довгострокові контракти може

розраховувати і на додаткові інвестиції ззовні, що також посилює його ринкові позиції та шанси на успіх у конкурентній боротьбі. Тісна співпраця між підприємствами може часто проявлятися у обміні ресурсами та технологіями, що також відкриває для виробника нові можливості у напрямку вдосконалення продукції та освоєнні нових ринків збуту.

Також у практиці іноземних підприємств використовують здобутки концепції управління взаємовідносинами із споживачами CRM (*customer relation ship management*). Суть її – більш ефективною буде співпраця підприємства із кількома основними клієнтами, ніж спроба охопити якомога більше сегментів ринку, розпорошивши ресурси. Переваги полягають як у скороченні витрат (для постійних клієнтів створюються стандартизовані, спрощені угоди, виготовляється більш-менш одноманітна продукція, дещо зменшуються витрати на її модернізацію) так і у збільшенні доходів (виготовлення на замовлення більших партій продукції, прискорення обігу коштів). Також наявність довгострокових відносин із постійними партнерами позитивно впливає на імідж підприємства (стабільне виконання договорів, позитивні відгуки від постійних споживачів).

Формування стратегічних партнерств серед існуючих підприємств сприятливіше в умовах співпраці у кластерах, де підприємства мають спільний ринок, можуть поділити сфери впливу й розподілити ресурси на виробництво, та за допомогою створення відповідних технопарків і тіснішої практичної співпраці з науково-дослідницькими навчальними закладами, як джерелами інноваційних ідей, технічних рішень та економічного забезпечення. На відміну від традиційної співпраці на міжнародних ринках стратегічні партнерства мають такі переваги: 1) першочерговим є портфель замовлень підприємства-споживача з його внутрішнім ринком розподілу; 2) споживачі-виробники не приймають кращі пропозиції конкурентів та розподіляють ризики рівномірно, чим забезпечують довгостроковим характер взаємодії; 3) кожне підприємство залишається самостійним суб'єктом господарювання, хоч пріоритетними є спільні цілі та завдання.

Створення стратегічних партнерств покликане забезпечити як відродження внутрішнього ринку промислової продукції, так і підвищення рівня технологій. Крім

того, існування стратегічних партнерств передбачає і соціальний ефект: розбудову інфраструктури підприємства, створення додаткових робочих місць та соціальне забезпечення на основі досягнутого технологічного розвитку.

Як правило, збільшення частки лояльних споживачів на 5 % збільшує прибутки підприємства на 30-50 %. Поглиблення співпраці вітчизняних підприємств із закордонними партнерами в умовах значної технологічної та фінансової залежності від них сприятиме зростанню промисловості лише в її окремих галузях, пов'яже вітчизняну економіку зі світовою лише як ланку технологічного процесу та загрожуватиме їх перетворенню на своєрідний сировинний придаток. Більш перспективним є розвиток внутрішнього ринку промислової продукції на основі створення ДВПС підприємств, що мали б характер стратегічного партнерства. Таке партнерство засноване на спільних інтересах підприємств у розвитку вітчизняного ринку промислової продукції та передбачає розроблення механізму розподілення ризиків – захисту підприємств від негативних зовнішніх ринкових явищ.

Однак досвід сучасних довгострокових відносин поки що говорить про те, що їх більшість укладається скоріше задля отримання додаткових прибутків кожною із сторін у конкурентній боротьбі за більш прибуткові сегменти ринку. Розуміння реальних переваг стратегічних взаємовигідних відносин проникає до керівництва підприємств, нажаль, поступово.

Для успішного розвитку в умовах світових інтеграційних процесів українським підприємствам необхідно реагувати на нові зовнішні та внутрішні виклики сучасності. Перехід економіки на ринкові принципи господарювання супроводжувалася значним скороченням промислового потенціалу країни. Підприємства, що вижили у конкурентній боротьбі тепер мають можливість збувати свою продукцію по всьому світу. Однак, у зв'язку з тим, що світовий ринок промислової продукції був сформований раніше, вихід на нові ринки вимагає від значних ресурсів, яких у окремих підприємств може бути і не достатньо. Тому все більш актуальним є налагодження довгострокових відносин з існуючими партнерами задля спільного використання ресурсів і взаємного посилення

конкурентних позицій. Одним із шляхів оптимізації економіки та вирішення соціально-економічних проблем є державно-приватне партнерство.

Налагодження стратегічного маркетингового партнерства це не новий, а практично єдино можливий вихід із економічної кризи в країні. Ян. Х. Гордон у [708] зазначає, що єдиним справжнім й найціннішим активом підприємництва є не верстати чи обладнання, не вироблені товари й навіть не патенти й ноу-хау, а довготривалі взаємовигідні партнерські стосунки (ДВПС) з клієнтами – необхідної умови сучасного етапу відродження коопераційних стосунків на мікро- та мезорівнях. Як відомо, слово кооперація трактується як форма довготривалих та стійких зв'язків між самостійними підприємствами (добровільне товариство, що сприяє своїм членам у веденні господарства, промислу, дрібного виробництва, здійснює посередницькі функції) зайнятими спільним виготовленням певного виду продукції на основі їх спеціалізації. За часів планової економіки така кооперація називалася постійно діючими господарськими зв'язками.

Звісно стратегічні партнерства є більш ефективними, якщо вони організовані в рамках кластерних об'єднань. Оскільки інтереси між підприємствами тісно перетинаються, в подальшому необхідна плідна співпраця між регіонами країни, вдосконалення стосунків з державними органами на мезорівні для ефективних соціально-економічних зрушень в інтересах всього суспільства. Створення нового типу економічних стосунків між економічними суб'єктами і впровадження інтенсивних форм організації інноваційних процесів має привести до кластеризації існуючих економічних систем.

Процеси економічної кластеризації (*cluster*, з англійської, – пучок, група), являють собою закономірний етап об'єктивного розвитку економічних систем. Досить успішне функціонування територіально-галузевих економічних об'єднань, які одержали назву економічних кластерів на сучасному етапі є необхідною умовою підвищення продуктивності праці основного та допоміжного персоналу суб'єктів економічної діяльності, які в умовах світової економічної кризи, зменшення бюджетів мають поліпшити результативність підприємницької діяльності як на мікро- (рівні окремого підприємства), так і на мезорівні (*μέσος*, з грецької – середній,

проміжний), тобто на рівні окремого регіону. Провідні вчені-економісти визначають кластерні системи як втілення унікальної комбінації наукових, виробничих і комерційних структур, які на основі використання переваг коопераційної взаємодії сприяють формуванню і ефективному використанню реальних конкурентних переваг окремих підприємств, територій, галузей, національних економік в умовах глобалізації світових економічних процесів та посилення світового конкурентного протистояння.

За першоджерела кластерного підходу у вітчизняній економіці можна вважати створені у 1970-1980 роках, науково-виробничі й виробничі об'єднання та перша спроба створити так звані технопарки в 1990-2000 роках [714], тобто інтеграційні організаційно-управлінські утворення наукових центрів, університетів, наукових установ тощо із підприємствами та фірмами-виробниками, внаслідок чого виникають нові організаційні форми, що забезпечують розвиток інноваційної діяльності, до основних з яких належать: регіональні науково-промислові комплекси – сукупність самостійних організацій з науково-виробничого циклу створення, основними складовими якого є науково-дослідний центр з його кадровим та науковим потенціалом (самостійний вищий навчальний заклад, державний науково-дослідний інститут, лабораторія державного або приватного сектору та ін.), промислові підприємства, фірми, установи, що перетворюють науковий потенціал дослідницького центру в ринкову продукцію, адміністративно-управлінська структура, що забезпечує функціонування всього комплексу як єдиного цілого (профільне управління обласної державної адміністрації, регіону, потужна регіональна компанія тощо), установи інфраструктури підтримки (транспортні, побутові, спеціалізовані комунальні утворення); технополіси – спеціально створений науково-виробничий комплекс, який охоплює весь цикл інноваційних робіт, з розвинутою інфраструктурою сфери обслуговування, що охоплює територію окремого міста, тобто міста, в економіці якого головну роль відіграють дослідницькі центри, що розробляють нові технології й виробництва, які ці технології використовують (свого часу м. Суми з науково-дослідними інститутами насосно-компресорного машинобудування та потужними підприємствами-виробниками мало

можливість створити таку структуру); науково-технологічні парки – науково-виробничий (здебільшого територіальний) комплекс, що містить дослідницький центр з компактною виробничою зоною, в якій на умовах оренди можуть розташовуватись й малі наукоємні фірми (на сьогодні ще є можливим створення подібного парку на базі колишнього Сумського заводу електронних мікроскопів, де на початку 1990-х років дрібносерійне виробництво мало ще й необхідність адаптації складних електронних приладів до вимог конкретних споживачів; бізнес-інкубатори (інноваційні центри) організації, що створюються місцевими органами влади або великими компаніями з метою «вирощування» нових видів бізнесу[715]. Завданням інкубатору є надання можливості знов створеній фірмі за 2-5 років «стати на ноги», фінансово та технічно зміцнити й знайти своє місце на відповідному ринку. Внаслідок чого одні успішні фірми поступово розширюються й знаходять основне місце виробництва продукції за межами інкубатора, інші – фірми-невдахи змушені «вибути з ігри», тобто залишити інкубатор. Таким чином формуються кластери рівня інноваційної активності підприємств та технопарків (рис. 11.3) за регіональними та галузевими ознаками, що дасть підґрунтя для формування відповідного переліку підприємств [710].

Також для більш ефективної діяльності стратегічних партнерств є необхідність функціонування технопарку – посередника між науково-дослідницькими центрами та промисловими підприємствами, що оптимально поєднує потік нових розробок з попитом ринку і забезпеченням ресурсів з боку підприємства. Діяльність технопарку передбачає розробку та впровадження інновацій на відповідних виробництвах, формує систему показників їх відбору, що відповідатимуть місії підприємства та його стратегічного розвитку, тобто ті самі патенти та ноу-хау, що ідуть слідом за результатами маркетингових досліджень, рис. 11.3.

Для статистичного підтвердження ефективності довгострокових відносин із лояльними споживачами Мічиганський університет провів дослідження. Для 100 великих американських компаній був розрахований індекс задоволеності споживача та визначено, що ріст індексу на 5 % призводить до збільшення грошового обороту

підприємства на 35 %, при цьому коливання грошових надходжень зменшуються на 20 %. Дійсно, прибуток зростає та стабілізується у часі, а отже підприємства отримують кращі передумови для розвитку у довгостроковій перспективі.

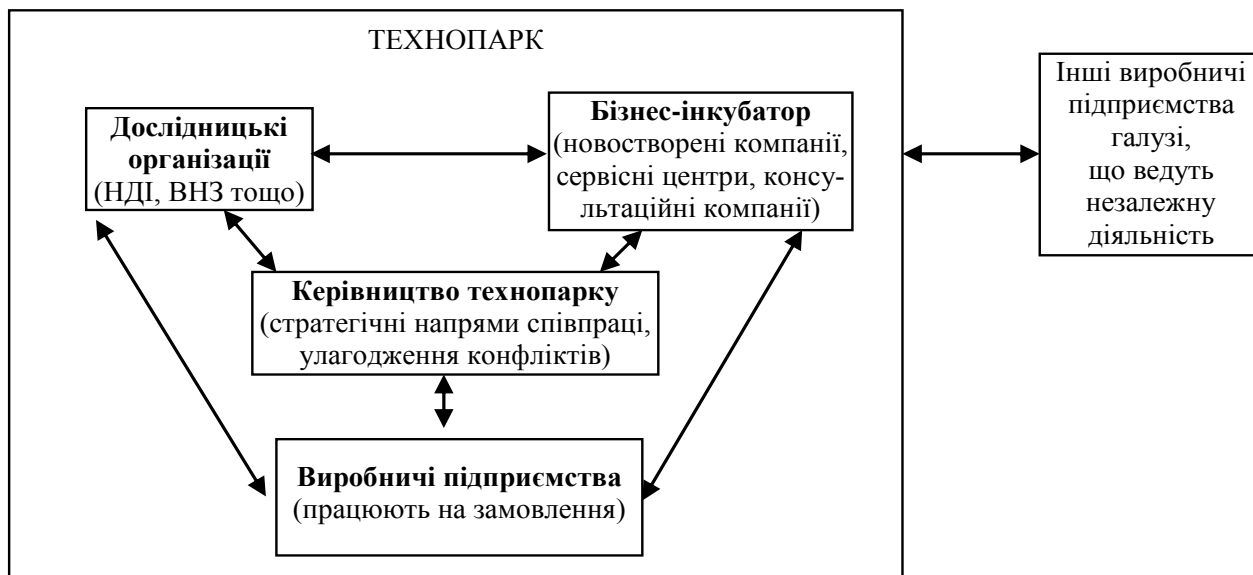


Рисунок 11.3 – Організаційна структура технопарку

Існує ще принаймні одна перевага довгострокових відносин. Під час економічних криз, як правило у першу чергу обриваються короткострокові угоди. Ті ж підприємства, що керують своїми взаємовідносинами із споживачами та намагаються укласти довгострокові контракти мають більше шансів на їх виконання. Скрутні часи підприємства не лише переживають, а й виходять більш конкурентоспроможними.

У встановленні довгострокових відносин зацікавлені і споживачі. З одного боку вони матимуть змогу вести діалог з виробником та робити більш конкретні замовлення відповідно до власних потреб. З іншого – існування програм лояльності дає змогу заощаджувати на придбанні дещо більшої кількості продукції (у довгостроковій перспективі). Також спільне використання ресурсів та технологій значно покращує результативність науково-дослідної роботи. Результати інноваційних розробок стають більш конкретними, практичними та затребуваними на ринку. У часи економічних криз підприємства-споживачі також мають більш міцні позиції, завдяки постійним партнерам, з якими можна домовитися та укласти

компромісні угоди на тимчасове зменшення поставок (у випадках різкого падіння ринкової кон'юнктури).

11.3 Обґрунтування підходів до оцінки рівня екологічно спрямованого інноваційного розвитку

Протягом останніх 50 років людство стикнулося з інтенсивним зростанням чисельності населення планети та розвитком науково-технічного прогресу, що призвело до погіршення стану більшості екосистем біосфери, істотного зменшення біопродуктивності й біорізноманітності, катастрофічного виснаження ґрунтів і мінеральних ресурсів за небаченої забрудненості поверхні Землі, гідросфери й атмосфери. Саме необхідність задоволення зростаючих потреб людського суспільства призвела до розширення масштабів господарської діяльності, змін у пропорціях світового господарства, у виробничих потужностях, техніці й технологіях, асортименті продукції, виробничому й особистому споживанні. Моделі виробництва й споживання, що склалися в світі, перестали відповідати умовам гармонійного співіснування людини й природи.

Для істотного зменшення техногенного навантаження на довкілля, припинення процесів його деградації необхідно докорінно змінити існуючу практику господарювання шляхом відмови від "нульової" вартості природних ресурсів, що створить фінансові передумови для збалансованості соціально-економічного розвитку. Критерієм сталого розвитку повинен бути не приріст обсягів виробництва, а оцінка потенціалу його зростання в умовах збереження навколишнього природного середовища, підвищення добробуту та якості життя населення.

Значний вклад у дослідження питань екологізації зробили такі науковці, як: Андрєєва Н.М., Балацький О.Ф., Веклич О.О., Галушкіна Т.П., Громова О.М., Мельник Л.Г., Паламарчук В.А., Попова О.Ю., Прокопенко О.В., Рассаднікова С.І., Садченко О.В., Степанов В.М., Трегобчук В.М., Харічков С.К., Хвесик М.А.,

Хлобистов Є.В. та ін. Однак, незважаючи на достатньо глибокі та вагомі наукові здобутки у цій сфері, проблема оцінки рівня екологічно спрямованого інноваційного розвитку держави, окремих регіонів та суб'єктів господарювання у контексті сталого розвитку залишається повністю невирішеною.

Важливим питанням в реалізації концепції сталого розвитку є виявлення системи критеріїв та вимірних показників за якими можливо оцінювати стан та рівень розвитку соціо-еколого-економічної системи. В цьому напрямку сьогодні працюють чисельні міжнародні організації, вітчизняні та зарубіжні наукові школи. Аналізуючи останні дослідження можна визначити, що сучасними підходами до оцінки сталого розвитку є індикативний і квазідинамічний.

В основу квазідинамічної концепції [716] покладена методологія оцінки різних видів потенціалів розвитку з отриманням кількісно-якісних показників, які враховуються у моделі в загальному вигляді, щона наш погляд затрудняє відображення кількісних і якісних змін у динаміці. Найбільш об'єктивним в цьому плані є індикативний підхід.

Економічна література трактує поняття індикатора з точки зору економічної системи, як показника, вимірника зміни економічної величини, що використовується для обґрунтування економічної політики, спрямованості розвитку економічних процесів та оцінки їх результатів та дозволяє передбачити в якому напрямку необхідно очікувати розвиток.

В рамках концепції сталого розвитку отримання індикаторів ускладнюється через зведення екологічної і соціальної складової і розглядаються як вихідна інформація що відображає стан усєї соціо-еколого-економічної системи, так і показники, що використовуються для проведення оцінки цієї системи. На погляд Мельника Л.Г. індикатори стійкого розвитку – це окремі «фрагменти» інформації, що відображають стан усєї системи. Розгляд цих невеликих, але важливих «фрагментів» допомагає краще зрозуміти повну картину поточного стану системи, з'ясувати в якому напрямку вона рухається: вдосконалюється, деградує або залишається незмінною [717]. Бібік Н.В. вважає, що індикатори стійкого (сталого)

розвитку – показники, що використовуються для проведення оцінки якості життя населення, впливу людської діяльності на стан довкілля та здоров'я людей [718].

В процесі розробок і апробацій індикативного підходу значне поширення отримали різновиди індикаторів і методології їх визначення.

За системою часткових індикаторів, які характеризують окремі аспекти сталого розвитку розроблена велика кількість методики міжнародними організаціями за різними схемами інтерпретації. Наприклад, Комісією ООН із сталого розвитку індикатори ранжировані за рівнем пріоритетності і представлені за схемою: «тема - підтема – індикатор». На сьогодні їх кількість зменшена до 57 [719]. За сутністю індикатори запропоновані для оцінки макроекономічного рівня країни і представляють собою сукупність не взаємопов'язаних показників у розрізі економічної, екологічної, соціальної та інституціональної складової з різною характеристикою виміру.

Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розроблені інтегровані індикатори системи «навколишнє природне середовище – народне господарство», за цією методикою інтеграція прослідковується як горизонтальний взаємозв'язок між показниками в межах кожної системи за блоками «впливу – стану – реагування». Інтегровані індикатори представляють собою сукупність блоків показників, що в комплексі характеризують тенденції змін, причини, що зумовили ці зміни та способи реагування. За інтегрованими індикаторами, які гармонізовані з головними індикаторами ОЕСР в Україні проведена оцінка стану навколишнього природного середовища на державному рівні.

В реалізації інтегрально-агрегованого підходу широке розповсюдження в світі отримали індикатори розроблені структурами ООН та Всесвітнього Банку такі як: істинні заощадження, індекс розвитку людського потенціалу, природний капітал, індекс екологічної стійкості та інші [720]. Методики розрахунку цих індикаторів є досить відомі, звернемо увагу на їх особливостях.

Інтегрований індикатор істинні заощадження з'єднує в єдиний загальний показник дані оцінки соціо-еколо-економічної системи як цілісної. Розраховується Всесвітнім Банком для всіх країн світу. Значення цього показника важливе для

проведення політики росту інвестицій в людський капітал, політики екологізації інноваційного розвитку.

Досить поширеним різновидом індикаторів є індекси, які відображають співвідношення величин будь-якого явища. Індексна форма показника дозволяє порівнювати країни по рівню екологічної стійкості, оцінювати результати природоохоронної політики, співставляти економічне зростання та охорону природи.

Агрегованим індикатором сталого розвитку є індекс розвитку людського потенціалу, що в більшій мірі відображає соціальну складову сталого розвитку. Суттєво впливає на значення індексу очікувана тривалість життя. За розрахунками зарубіжних вчених регіони з високим матеріальним рівнем життя, але зі складними екологічними умовами мають значно нижчий індекс ніж ті регіони, що мають не високий валовий регіональний продукт на одну особу, але більш високу тривалістю життя. В цьому індексі частково віддзеркалюються негативні екологічні наслідки через захворювання населення, що є причиною низької тривалості життя. Методика дозволяє здійснювати розрахунки на державному та регіональному рівнях для оцінки і прийняття рішень в напрямку екологізації розвитку.

Індекс екологічної стійкості відображає рух різних країн світу в екологічному напрямку, є добрим вимірником антропогенного впливу на природу, враховує знищення рослинності, ефективність використання земельних ресурсів, можливість вирішення глобальних екологічних проблем, є по суті більше еколого-економічним вимірником. Індекс екологічної стійкості, розраховується за 22 індикаторами, кожен індикатор має від 2 до 5 змінних однакової ваги, при ранжируванні екологічних проблем всі прийняті за однакового важливі. Найбільш екологічно стійкими країнами за цим індексом визнані Фінляндія, Норвегія, Канада, Швеція, Швейцарія [721]. Індекс розглядається як загальний агрегований індикатор сталого розвитку, його значення отримано в процесі приєднання або агрегування великої кількості інформації, для його розрахунку використовуються і проміжні індикатори, що характеризують групу екологічної стійкості з набором змінних показників.

Спираючись на міжнародну методологію сьогодні більшість країн прагнуть розробити свої стратегії та показники сталого розвитку з урахуванням власних соціально - економічних та екологічних умов. Наприклад, російськими вченими індикатори стійкості розроблені для різних рівнів управління, диференційовані на базові з метою порівняння досягнутого рівня сталості у регіонах, додаткові та специфічні, що враховують соціо-еколого-економічну особливість регіонів. Для розробки індикаторів на регіональному рівні запропоновано вибірку на основі кількісного відображення виділених проблем, з урахуванням бази офіційної статистики. Так, для Томської області індикатори стійкості були упроваджені за схемою «тема – проблема – індикатор», коли визначеній проблемі відповідає свій набір індикаторів, крім того індикатори були ранжирувані за рівнем пріоритетності та регіональній специфіці. Для столиці Росії проведена диференціація структури індикаторів за схемою «тиск – стан – реакція», які характерні для систем Комісії ООН із сталого розвитку та ОЕСР та адаптована під цей мегаполіс. Індикатори сталого розвитку розглядаються в глобальному масштабі, що відображають економічні, соціальні, та екологічні аспекти задоволення потреб сучасного покоління без обмеження задоволення потреб майбутніх поколінь [721]. По суті індикаторами є сукупність різних показників, як часткових, так і відомих інтегрованих та агрегованих показників стійкості.

В сучасній теорії та практиці можна виділити та систематизувати в рамках індикативного підходу наступні методології.

Перша базується на побудові системи часткових індикаторів за підсистемою економічних, екологічних, соціальних та інституціональних показників, кожен із індикаторів відображає окремі аспекти сталого розвитку.

Друга – створення інтегрального індикатора, який ґрунтується на інтеграції таких груп показників еколого-економічних, еколого-соціально-економічних і екологічних.

Третя на створенні агрегованого індикатора, процес агрегування здійснюється на основі трьох груп показників: економічних, соціальних, екологічних.

Інститутом прикладного та системного аналізу Національної академії наук України розроблена метрика вимірювання процесів сталого розвитку (МВСР) за інтегральним показником індекс сталого розвитку та ступенем гармонізації, адаптована до даних національної статистики та звітності комітетів та департаментів державної влади [722].

Індекс сталого розвитку представляє інтегровану оцінку сфери розвитку суспільства, що отримана агрегованим способом та враховує сумісно всі три складові сталого розвитку за індексами економічного, екологічного та соціального-інституціонального вимірів. Інтегрована оцінка за 11 категоріями політики та 45 індикаторами, визначеними по напрямкам стратегічної управлінської діяльності, може використовуватись як інструмент для прийняття управлінських рішень.

МВСР проводиться в такій послідовності: на першому етапі - вихідною базою є параметри у формі показників, що характеризують окремі сфери стійкого розвитку. Вони зводяться до індикаторів з розрахунковим ваговим коефіцієнтом. Певна група індикаторів відноситься до тієї чи іншої категорії політики. На другому етапі - за кожною сферою розвитку розраховується свій індекс виміру, що представляє агреговану оцінку конкретної сфери розвитку суспільства. Для розрахунку кожного з індексів через його складові з відповідними ваговими коефіцієнтами всі дані, індикатори зводяться до нормованого виду у діапазоні від 0 до 1. На третьому етапі розраховується інтегрований індекс сталого розвитку та визначається ступінь гармонізації у системі координат за просторовим положенням трьох індексів: економічним, екологічним, соціальним. За цією метрикою індикатор сталого розвитку вченими представлений як кількісне подання певної характеристики одного або більше вимірів розвитку, за допомогою спрощення й агрегування великих об'ємів інформації, яке дає змогу оцінювати рівень розвитку, підвищувати ефективність і дієвість прийняття управлінських рішень в певному регіоні.

З використанням даних для 27 адміністративних одиниць України були зроблені розрахунки [723]. Виходячи із значення індексу сталого розвитку (*Isd*) усі регіони було розбито на шість груп (кластерів). До першої групи з надвисоким

рівнем сталого розвитку ($1,00 > Isd > 0,6$) увійшов один з оцінюваних об'єктів - м. Київ ($Isd=0,64$). Це пояснюється високими значеннями індексів економічного та соціального вимірів. Хоча за значенням індексу екологічного виміру столиця посідає одну з останніх сходинок – це не завадило їй зайняти першу в спільному рейтингу.

Дуже високе значення індексу сталого розвитку ($0,60 > Isd > 0,55$) мають три області України: Харківська ($Isd=0,58$), Дніпропетровська ($Isd=0,57$) та Львівська ($Isd=0,56$) області. Причиною такого стану стали вищі за середні і високі позиції цих регіонів у рейтингах за всіма вимірами сталого розвитку.

Дуже низькі значення індексу сталого розвитку ($0,47 > Isd > 0,00$) мають регіони шостої групи, до якої увійшли Київська, Сумська, Кіровоградська області та АР Крим. Вони характеризуються низькими значеннями індексів вимірів сталого розвитку, а саме екологічного (Київська та Сумська область) та соціального (Кіровоградська область та АР Крим) вимірів.

На наш погляд, дана метрика представляє комбіновану методологію отримання інтегрованої оцінки агрегованим способом з використанням елементів системного підходу для регіонів країни, що з одного боку дає можливість порівнювати сталість розвитку регіонів, а з іншого не в повній мірі враховує специфіку екологічної та економічної складової, тієї чи іншої області, її природно-кліматичні умови, географічне розташування.

Таким чином, крім існуючих окремих самостійних методологій в рамках індикативного підходу можна виділити їх різні комбінації. Систематизовані та доповнені авторами методології наведені у таблиці 11.4.

Стадіями впровадження у господарську діяльність сталого розвитку є концепції екологізації інноваційної діяльності, які відображають зміну рівня екологічності суспільного виробництва, рівня залучення у виробництво та споживання природних ресурсів, рівня соціально-економічного розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання. За своїм змістом сталий розвиток відповідає четвертій концепції екологізації інноваційної діяльності.

Для визначення актуальної концепції екологізації інноваційної діяльності за розробленою методикою індикаторами концепцій можуть бути як часткові вимірники, що відображають екологічні, економічні та соціальні аспекти сталого розвитку так і загальні інтегровані чи агреговані показники, а також їх різні комбінації, що визначають особливість тієї чи іншої концепції і дають можливість передбачити, в якому екологічному напрямку спрямовує свою діяльність підприємство.

Таблиця 11.4 – Систематизація методологій в межах індикативного підходу за видами індикаторів та способом отримання

№	Методологія в рамках індикативного підходу	Тлумачення поняття «індикатора» в межах методології	Види індикаторів	Група показників	Розробники та назва Індикаторів
1	Системна	сукупність не взаємопов'язаних вихідних даних – показників у розрізі кожної складової системи сталого розвитку	Часткові	економічні, екологічні, соціальні, інституціональні	Розробки комісії ООН із сталого розвитку, ОЕСР
2	Інтегрована	загальний (єдиний) показник, найчастіше індекс, що інформує про стан соціо-еколого-економічної системи	Загальні	еколого-економічні; соціо-еколого-економічні; екологічні	Розробки Всесвітнього Банку
3	Агрегована	показники отримані агрегованим способом шляхом групування споріднених даних за певними узагальненими статистичними ознаками	Проміжні Загальні	економічні, екологічні, соціальні, інституційні	Індекс екологічної стійкості, природний капітал
4	Комбінована (авторський підхід)	передбачається одночасна наявність і комбінація різних видів індикаторів	часткові і загальні; часткові, проміжні, загальні; загальні і проміжні	еколого-економічні; соціо-еколого-економічні; екологічні, економічні, соціальні, інституційні, тощо	Розробки Національної академії наук України, Інституту сталого розвитку Російської Федерації

Базові індикатори концепцій екологізації інноваційної діяльності з урахуванням галузевих особливостей можуть бути обрані серед наступних, а вимірні показники отримані з урахуванням систематизованих вище методологій:

Концепція 1 – ліквідування наслідків екодеструктивного впливу процесів виробництва та споживання:

1. Очисні споруди для стічних вод;
2. Обладнання для знешкодження шкідливих викидів та скидів;
3. Устаткування для утилізації відходів;
4. Устаткування для обробки забруднення в оточуючому середовищі;
5. Послуги з очистки забруднених скидів та викидів.

Концепція 2 – екологічне удосконалення технологій виробництва:

1. Технології контролю за забрудненнями оточуючого середовища включно з технологіями очистки стічних вод;
2. Більш чисті технологічні процеси: нові виробничі процеси, що створюють менші забруднення або більш ефективно використовують ресурси;
3. Технології екологічного контролю та екологічний інструментарій;
4. Технології збереження природної відновлюваної енергії;
5. Технології удосконалення збереження водних ресурсів;
6. Технології контролю за шумом та вібрацією;
7. Технології виміру (біомаркери);
8. Послуги, з оновлення технологій виробництва;
9. Екологічні служби управління твердими та небезпечними відходами;
10. Екологічна консультація;
11. Нові системи екообслуговування продукту;
12. Екологічне управління для зменшення дії на оточуюче середовище продуктів та процесів.

Концепція 3 - зниження матеріаломісткості та енергоємності виробництва і споживання:

1. Інноваційний товар-аналог існуючого, що має переваги у використанні ресурсів;
2. Повторне використання матеріалів, води та високих температур;
3. Організація виробництва зі значною економією ресурсів;

4. Послуги, що дозволяють менше використовувати ресурси чи менш інтенсивно, наприклад повторне використання, сумісне користування.

Концепція 4 – екологізація усіх етапів еколого-економічного циклу інновацій:

1. Нові технологічні системи, що є більш сприятливими для оточуючого середовища;
2. Екологічні зміни на всіх етапах технологічного циклу;
3. Системні новації, що змінюють споживчу поведінку
4. Екоосвіта.

Таким чином, авторами проаналізовано методологічні підходи до оцінки рівня розвитку соціо-еколого-економічної системи. Визначено, що сучасним та об'єктивним підходом оцінки екологічно спрямованого інноваційного розвитку в контексті сталого розвитку є індикативний, з великим різновидом індикаторів та методологій їх виміру. В рамках індикативного підходу авторами проведена систематизація методологій оцінки екологічно спрямованого інноваційного розвитку для макроекономічного та регіонального рівнів економіки, а також окремих суб'єктів господарювання. Визначено, що крім існуючих окремих самостійних методичних підходів, можливі і різні їх комбінації.

Удосконалено трактування поняття «індикатори концепції екологізації інноваційної діяльності», що дає змогу їх визначити як часткові вимірники, що відображають екологічні, економічні та соціальні аспекти сталого розвитку, так і загальні інтегровані чи агреговані показники, а також їх різні комбінації, що визначають особливість тієї чи іншої концепції і дають можливість передбачити, в якому екологічному напрямі спрямовує свою діяльність суб'єкт господарювання.

Визначено базові індикатори концепції екологізації інноваційної діяльності з урахуванням галузевих особливостей, вимірні показники яких можуть бути отримані на основі систематизованих методологій.

Перспективами подальших досліджень в даному напрямі є практичні аспекти з оцінки рівня екологічно спрямованого інноваційного розвитку України, окремих її регіонів та суб'єктів господарювання у контексті сталого розвитку, а також розробка конкретних пропозицій з поліпшення результатів такої оцінки.

11.4 Формування засад організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства

Підприємству, що прагне ринкового успіху, самостійно управляти зв'язками з оточуючим середовищем (залучувати та утримувати споживачів, вести пошук постачальників та ділових партнерів, налагоджувати довготривалу та стабільну взаємодію зі своїми економічними контрагентами тощо), тобто управляти формуванням, розвитком та реалізацією споживчим капіталом, що є складовою (підсистемою) інтелектуального капіталу.

Для забезпечення ефективної взаємодії з економічними контрагентами необхідним є формування організаційно-економічного механізму, включаючи визначення принципів його формування і функціонування, виділення завдань та функцій, вибору методів і форм управління, побудови структури.

На жаль, на сьогодні майже відсутні вітчизняні наукові праці, які б були присвячені споживчому капіталу як окремому об'єкту управління на підприємстві та формуванню організаційно-економічних засад його управління.

Розглянемо існуючі напрацювання у напрямку формування механізмів управління різними аспектами діяльності підприємства, зокрема тих, що стосуються управління його споживчим капіталом.

У роботі [725] «господарський механізм» визначається як механізм, що забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку. У центрі системи господарського механізму автори розміщують економічний механізм, що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони.

Більш повним є підхід Кендюхова О.В., який розглядає «організаційно-економічний механізм управління» як систему елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління) й об'єктів управління, у якій

відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління і яка має вхідні посилки і результуючу реакцію [727, с. 163]. Структуру економічного механізму необхідно будувати як функціонально-цільову схему взаємодії функціональних підсистем, підсистем забезпечення та економічних важелів, комплекс яких направлений на досягнення цілей підприємства [735, с. 23]. Автори роботи [729, с. 50] стверджують, що економічний механізм управління в умовах ринкової економіки буде ефективним за умови посилення мотивації діяльності людей, а налаштування мотивів на цілі діяльності підприємства відбувається на основі узгодження поставлених цілей з інтересами людей та соціальних груп. Узагальнення існуючих напрацювань щодо формування організаційно-економічних механізмів управління ринково-орієнтованою господарською діяльністю підприємства [725-727, 735-737] дало підстави автору розробити структурну схему організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом на промисловому підприємстві, яка наведена на рис. 11.4.

Відповідно, організаційно-економічний механізм управління споживчим капіталом повинен складатися з таких підсистем (рис. 11.4):

- цільова;
- керуюча;
- керована;
- діагностики;
- інформаційна;
- мотивації;
- планування та прогнозування;
- контролінгу.

Під час формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом слід обов'язково враховувати специфіку об'єкту управління, зокрема вплив елементів зовнішнього середовища (економічних контрагентів), принципи і особливості формування, розвитку і процесу реалізації споживчого капіталу, методичні основи діагностики та управління споживчим капіталом.

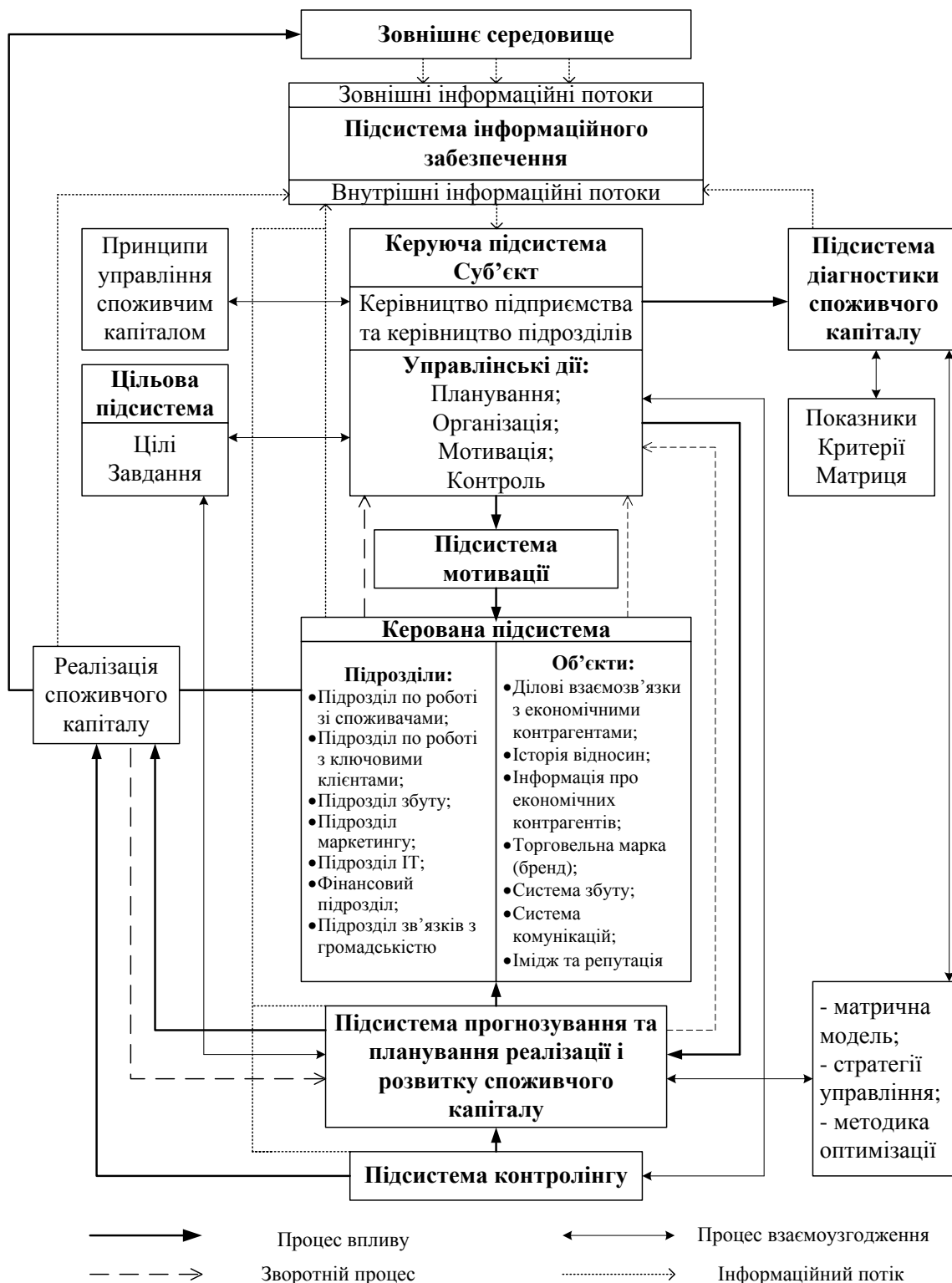


Рисунок 11.4 – Структурна схема організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства

Формування організаційно-економічного механізму починається з визначення *принципів* його управління. Принципи управління – це основні правила, яких мають дотримуватися суб'єкти управління під час ухвалення управлінських рішень.

Принципи є основною формою цілеспрямованого використання об'єктивних законів в практиці управління [736].

Спираючись на результати критичного аналізу та узагальнення джерел [725, 727, 732, 734-736] автором запропоновано вести формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства за такими принципами:

- принцип інноваційного характеру розвитку системи;
- принцип системності;
- принцип урахування інтересів усіх учасників процесів постачання, виробництва, просування та споживання продукції, тобто усіх економічних контрагентів;
- принцип правової захищеності управлінських рішень;
- принцип ефективного та справедливого управління персоналом;
- принцип дотримання етики бізнесу;
- принцип безперервності і надійності;
- принцип формалізації управлінських процесів;
- принцип адаптивності;
- принцип економічності та ефективності.
- Розглянемо їх детальніше.

Принцип інноваційного характеру розвитку системи передбачає опору промислового підприємства на високі стандарти роботи та прагнення до нововведень. Постійний пошук нових можливостей стимулює розвиток підприємства. Орієнтація на інновації допомагає промислового підприємству ефективно здійснювати свою діяльність.

Принцип системності. Промислове підприємство – це цілісна система, що становить сукупність взаємодіючих підсистем та взаємодіє із зовнішнім середовищем. Робота кожного окремого відділу та підсистеми будується таким чином, щоб у визначений термін головна мета підприємства була досягнута. Організаційно-економічний механізм управління споживчим капіталом має оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що можливе лише при

умові злагодженої взаємодії всіх складових елементів та підсистем, тому вплив цього принципу є важливим.

Принцип урахування інтересів усіх учасників процесів постачання, виробництва, просування та споживання продукції, тобто усіх економічних контрагентів – це один з головних принципів управління споживчим капіталом. Тільки на основі урахування інтересів всіх економічних контрагентів, з якими співпрацює промислове підприємство в процесі своєї діяльності, можна заснувати тривалу та стабільну взаємодію. Цей принцип включає в себе:

- урахування інтересів економічних контрагентів, з якими взаємодіє підприємство;
- орієнтацію на споживача (формування споживчого капіталу промислового підприємства можливе тільки під час дотримання концепції клієнтоорієнтованої діяльності);
- опору на загальнолюдські цінності та соціально-етичне ведення бізнесу.

Принцип правової захищеності управлінських рішень. Промислове підприємство має здійснювати свою діяльність із дотриманням вітчизняного законодавства. Промислове підприємство повинно мати зареєстровані торговельні марки, патенти на ліцензії на свої винаходи та інновації.

На жаль, на сьогодні в Україні спостерігається недосконалість законодавчої бази загалом, та в інтелектуальній та інноваційній сферах зокрема. Недостатня захищеність об'єктів інтелектуального права призводить до недотримання правових норм з боку конкурентів. Але важливість врахування законодавчих вимог нашої та зарубіжних країн (особливо для компаній, що здійснюють міжнародну діяльність) не викликає сумніву для підприємств, що налаштовуються на довготривалу діяльність.

Принцип ефективного та справедливого управління персоналом. Цей принцип включає:

- повноваження і відповідальність: разом із наданням повноважень виникає відповідальність за них. Тому відповідальність має відповідати наданим

повноваженням. Справедливий розподіл стимулює працівників до ефективної роботи.

- справедливий поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами та робітниками. Нижня і вища ланка мають нести відповідальність за результати роботи підприємства відповідно до здійснюваних обов'язків;

- корпоративний дух. Єдність працівників, робота заради єдиної місії, комфортна атмосфера та ототожнення себе з компанією призводить до підвищення ефективності праці. Працівник – це обличчя підприємства, тому важливо, щоб він пишався його представляти;

- стабільність (орієнтація на довгострокову роботу). Висока плинність кадрів знижує ефективність роботи підприємства. Впевненість у завтрашньому дні мотивує працювати добросовісно. Також налаштування довготривалих особистих контактів важливе для управління споживчим капіталом;

- мотивація праці та справедлива винагорода за виконання обов'язків.

Принцип дотримання етики бізнесу включає чесність і довіру в ділових стосунках, дотримання домовленостей та підписаних угод, повагу до партнерів та інших учасників взаємодії. Цей принцип лягає в основу довготривалих відносин. Без нього накопичення ресурсів та потенціалу споживчого капіталу неможливе.

Принцип безперервності і надійності виявляється у створенні таких організаційно-господарських та технічних умов, за яких досягається стійкість і безперервність заданого режиму процесів постачання, виробництва та просування продукту на ринку [725]. Цей принцип вимагає коротко- та довготривалого планування, розроблення стратегічних та тактичних дій, що забезпечують надійність та безперервність процесу.

Принцип формалізації управлінських процесів. Формалізація полегшує процеси управління та робить їх більш ефективними. Застосування спеціальних технологій (програмного забезпечення) дозволяє формувати та накопичувати бази даних, аналізувати бізнес-процеси та управляти ними тощо.

Принцип адаптивності. Цей принцип вимагає динамічну реакцію на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі (зміни запитів споживачів, дії

конкурентів, видання нових чи редагування існуючих законодавчих актів, кризові явища в економіці, зниження ефективності праці та інше).

Принцип економічності та ефективності на основі багатоваріантного вибору шляхів розвитку. Наявність альтернатив розвитку допоможе обирати більш ефективний та економічний шлях, краще пристосуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, поліпшувати організацію виробництва, випускати конкурентоспроможну продукцію.

Під час вибору варіантів альтернативи співставляються відповідно до таких факторів: час, якість, масштаб, рівень досвіду, інфляція, ризик та невизначеність, метод отримання інформації, умови використання об'єкту управління [724].

На рис. 11.5 наведені вищеназвані принципи з авторської інтерпретацією урахування ступеня їхнього впливу на формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства.



Рисунок 11.5 – Вплив принципів управління на формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства

Таким чином, головні принципи, які необхідно враховувати в першу чергу під час формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства:

– принцип урахування інтересів усіх учасників процесу – тільки за цієї умови можлива побудова тривалої і стабільної взаємодії із зовнішнім середовищем. Орієнтація на споживача, постійний аналіз його потреб та запитів та реагування на їхні зміни зможуть налагодити ефективну діяльність. Соціальна відповідальність перед суспільством та опора на людські цінності забезпечать позитивну репутацію підприємства;

– принцип ефективного та справедливого управління персоналом. Працівники – це ті, хто безпосередньо взаємодіє із зовнішнім середовищем. Справедлива винагорода за працю, мотивація, формування корпоративного духу, забезпечення стабільності допоможуть зробити ефективною діяльність компанії та взаємодію із економічними контрагентами;

– принцип автоматизації управлінських процесів допомагає полегшити взаємодію та підвищити ефективність бізнес-процесів;

– принцип інноваційного характеру розвитку системи. Промислове підприємство має орієнтуватися на постійний розвиток та пошук нововведень. Підприємство-інноватор краще адаптується та реагує на зміни в зовнішньому середовищі, завдяки інноваціям ефективніше здійснює свою діяльність та задовольняє потреби споживачів;

– принцип дотримання ділової етики. Тільки підприємство з позитивною репутацією та іміджем надійного партнера може налагодити довготривалу взаємодію.

Інші принципи, що наведені на рис. 11.5, мають менший ступінь впливу, проте, все одно, мають бути враховані під час формування організаційно-економічного механізму.

Цільова підсистема формує цілі та завдання управління споживчим капіталом підприємства, спираючись на результати діагностики споживчого капіталу

відповідно до авторської методики, позиціонування підприємства на матриці «ресурси-потенціал» та визначення стану споживчого капіталу.

У процесі формування системи цілей діяльності підприємства необхідно дотримуватися таких вимог [729, с. 55]:

- підпорядкування;
- повноти;
- співставлення;
- взаємопов'язаності;
- відсутність суперечності;
- визначеності;
- реальності.

Головною метою промислового підприємства, що формує чи удосконалює систему управління споживчим капіталом, є задоволення потреб споживачів кращим, ніж конкуренти способом, утримання постійних клієнтів та зростання ефективності співпраці з економічними контрагентами, розвиток та підвищення ефективності споживчого капіталу.

Керуюча підсистема включає керівництво підприємства та його структурних підрозділів, що відповідають за управління споживчим капіталом. Вона, відповідно до розробленої схеми механізму управління споживчим капіталом (рис. 11.6), здійснює вплив на керовану підсистему через підсистеми мотивації, діагностики споживчого капіталу, прогнозування та планування реалізації і розвитку споживчого капіталу. Вона взаємоузгоджується із цільовою підсистемою, принципами управління споживчим капіталом та підсистемою контролінгу. Інформацію про зовнішні та внутрішні процеси керуюча підсистема отримує через підсистему інформаційного забезпечення.

Основні управлінські функції та відповідні управлінські дії наведено у табл. 11.5

Таблиця 11.5 – Основні управлінські дії керуючої підсистеми управління споживчим капіталом відповідно до її функцій

Функції	Управлінські дії
1	2
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – планування цілей та завдань управління споживчим капіталом; – планування стратегій розвитку споживчого капіталу; – планування показників оцінювання споживчого капіталу, яких необхідно досягти; – планування фінансового бюджету з досягнення поставлених завдань і показників; – планування тактичних дій з досягнення поставлених завдань; – тощо
Організація	<ul style="list-style-type: none"> – організація процесу досягнення поставлених завдань з управління споживчим капіталом; – розподіл ресурсів для досягнення поставлених завдань; – визначення відповідальних осіб та підрозділів; – розподіл обов'язків для реалізації розроблених подальших дій; – організація діагностики стану споживчого капіталу та заходів з підвищення ефективності його використання; – тощо
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення мотиваційної політики персоналу для досягнення поставлених завдань; – розроблення кадрової політики персоналу; – планування та організація підвищення кваліфікації персоналу; – організація необхідних умов праці для реалізації управління споживчим капіталом; – тощо
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за досягненням поставлених цілей та завдань; – контроль за виконанням поставлених стратегій розвитку споживчого капіталу; – контроль за виконанням поставлених показників; – контроль за ефективністю використання визначеного фінансового бюджету; – контроль за виконанням обов'язків відповідних осіб та підрозділів; – тощо

На рис. 11.6 наведені завдання цих підрозділів відповідно до головної мети підприємства.

На керовану підсистему керуюча впливає через підсистему мотивації та підсистему прогнозування і планування. Керована підсистема безпосередньо здійснює реалізацію поставлених цілей та завдань, запланованих дій з управління споживчим капіталом. На процес реалізації впливає підсистема контролінгу, підсистема прогнозування та планування реалізації і розвитку споживчого капіталу. Процес реалізації впливає на зовнішнє середовище, внаслідок чого відбувається взаємодія підприємства з економічними контрагентами більш ефективними методами та збільшення накопиченого споживчого капіталу. Під час процесу діяльності керованої підсистеми та реалізації споживчого капіталу відбувається

збирання інформації підсистемою інформаційного забезпечення. Після процесу реалізації відбувається зворотній процес взаємодії із керуючою підсистемою.

Головна мета: задоволення потреб споживачів кращим, ніж конкуренти способом, утримання постійних клієнтів та зростання ефективності співпраці з економічними контрагентами, розвиток та підвищення ефективності споживчого капіталу		
З А В Д А Н Н Я	Підрозділ по роботі зі споживачами	Залучення та утримання споживачів; обслуговування на високому рівні; задоволення потреб споживачів
	Підрозділ по роботі з ключовими клієнтами	Утримання ключових клієнтів; підписання довгострокових угод; оптимізація витрат на обслуговування, підвищення ефективності взаємодії
	Підрозділ збуту	Пошук ефективних каналів збуту; робота з посередниками
	Підрозділ маркетингу	Пошук потенційних споживачів; виявлення та аналіз запитів та потреб споживачів; організація обслуговування споживачів на високому рівні
	Підрозділ ІТ	Збирання інформації необхідної для формування баз даних; запровадження та спостереження за спеціальними програмними засобами для управління базами даних
	Фінансовий підрозділ	Фінансове забезпечення взаємодії з економічними контрагентами
	Підрозділ зв'язків з громадськістю	Налагодження взаємодії із державними органами та громадськістю; аналіз репутації та іміджу підприємства

Рисунок 11.6 – Завдання підрозділів відповідно до головної мети управління споживчим капіталом

Підсистема мотивації включає мотиви всіх суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що зацікавлені в управлінні споживчим капіталом (рис. 11.7).

Підсистема мотивації також відповідає за створення умов праці та забезпечення стимулів для працівників з метою ефективного управління споживчим капіталом.



Рисунок 11.7 – Система мотивації управління споживчим капіталом підприємства

Під мотивацією розуміємо сукупність мотивуючих факторів і процесів, які забезпечують виникнення у людей спонукання до досягнення необхідних цілей. Таке прагнення припускає активність в швидкоплинному середовищі і вимагає ситуаційної реакції. У процесі ситуаційного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату [730, с. 90].

Аналіз [728, 731, 733, 739] дав змогу сформулювати визначення мотивації персоналу в системі управління споживчим капіталом як процес спонукання працівників підприємства до досягнення поставлених цілей з ефективного управління споживчим капіталом до діяльності для досягнення цілей організації.

Для досягнення поставлених цілей автором були розроблені умови, відповідно до яких необхідно організувати діяльність працівників (рис. 11.8).



Рисунок 11.8 – Умови ефективної праці в системі управління споживчим капіталом (розроблено на основі [728, 733, 739])

1. Різноманітність роботи. Робота має вимагати різноманітних дій під час її виконання, використовувати різні навички, таланти та уміння працівників. Якщо робота передбачає використання цінних якостей працівників, то це стимулює його до навчання та розвитку.

Проте для кожного працівника існує свій оптимальний рівень різноманітності. Від уміння керівника ефективно організувати робочий процес у підрозділі залежить успішність його діяльності.

2. Важливість роботи. Розуміння своєї важливості та виконуваної роботи тісно пов'язано з системою цінностей працівника. Донесення виключної ролі призводить до зростання ефективності праці та задоволеності працівника.

3. Цілісність роботи. Працівник має чітко бачити мету своєї роботи та її результати на кожному етапі від початку до кінця виробничого циклу. Цю умову має забезпечувати керівник групи чи підрозділу.

4. Зворотній зв'язок. Працівник має мати змогу звернутися до верхньої ланки управління з пропозиціями чи рекомендаціями щодо покращення виробничого процесу, корегування своєї діяльності тощо. Також він має володіти повною інформацією про результати своєї діяльності.

5. Автономія працівника. Працівник має володіти оптимальним рівнем свободи у плануванні графіку та алгоритму виконання своїх обов'язків.

б. Справедлива винагорода за здійснену роботу стимулює до подальших дій та підвищує ефективність праці

Інформаційна підсистема відповідає за збирання та аналіз інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Інформаційні потоки в системі управління споживчим капіталом (на основі [730]) – це сукупність циркулюючих у системі управління споживчим капіталом та між системою і зовнішнім середовищем повідомлень, даних, необхідних для управління споживчим капіталом та його контролю.

Рівні інформаційних потоків в процесі управління споживчим капіталом наведені на рис. 11.9.

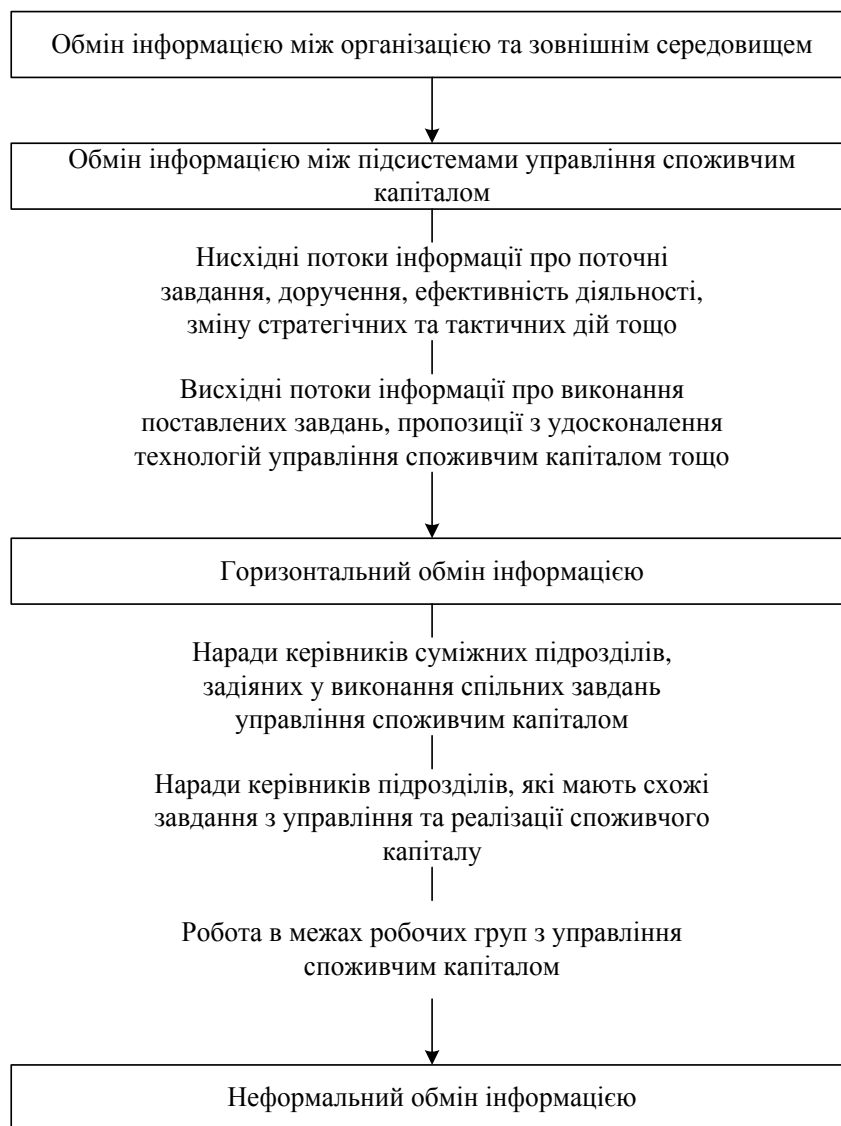


Рисунок 11.9 – Рівні інформаційних потоків в процесі управління споживчим капіталом (розроблено на основі [738])

Виділяють чотири рівні інформаційних потоків: обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем, обмін інформацією між підсистемами управління споживчим капіталом, горизонтальний обмін інформацією та неформальний обмін інформацією.

Відповідно до визначених рівнів головне завдання підсистеми інформаційного забезпечення – уникнення викривлення інформації під час переходу між рівнями.

Структура інформаційних потоків, яка виділена автором у системі управління споживчим капіталом наведена на рис. 11.10.

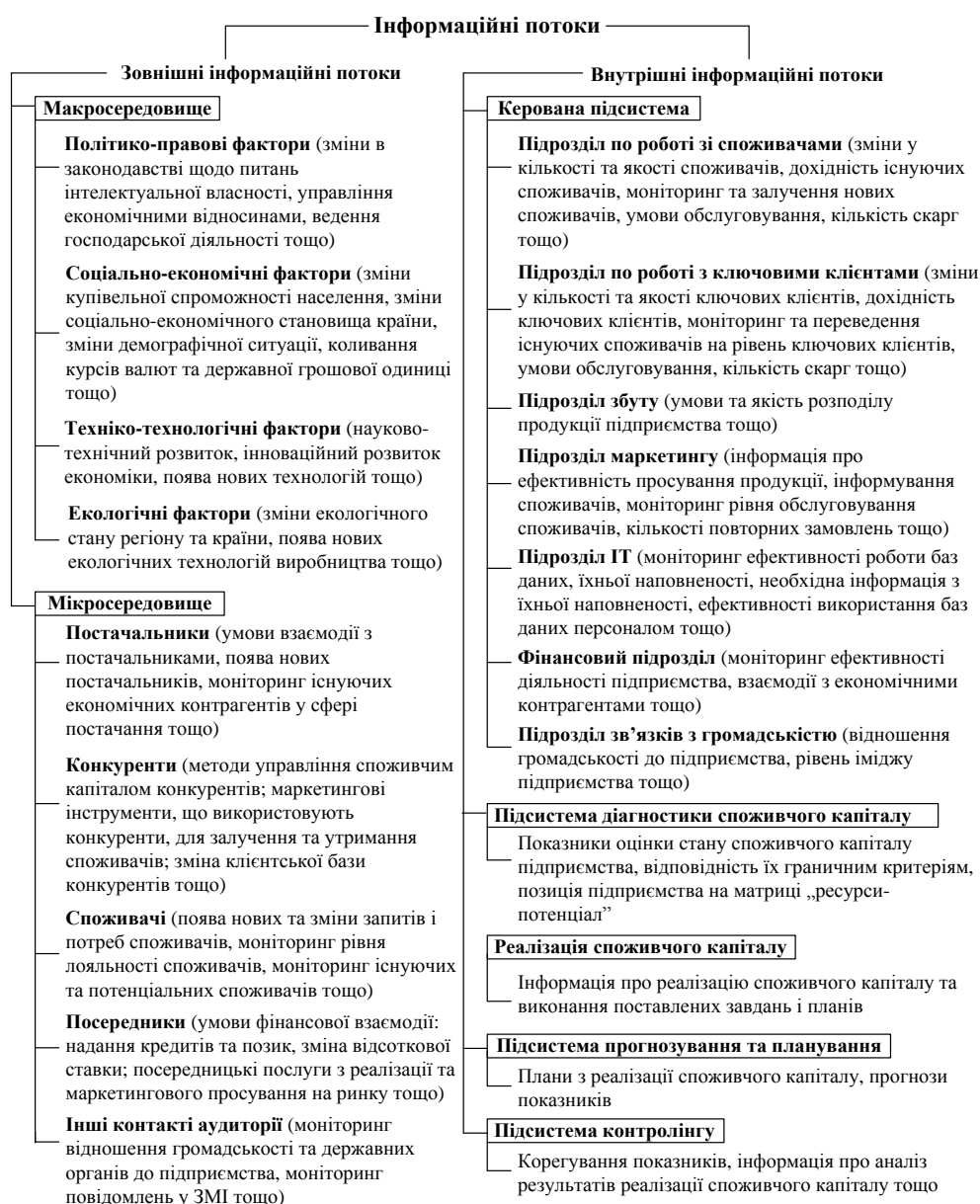


Рисунок 11.10 – Інформаційні потоки в системі управління споживчим капіталом

У структурі інформаційних потоків автором виділено зовнішні інформаційні потоки (інформація, що надходить із макросередовища та зовнішнього мікросередовища) та внутрішні інформаційні потоки (інформація що надходить із підрозділів підприємства та підсистем організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом).

Підсистема діагностики споживчого капіталу відповідає за визначення стану споживчого капіталу на підприємстві. Діагностика відбувається на основі показників оцінювання споживчого капіталу, критеріїв оцінювання та матриці «ресурси-потенціал» позиціонування підприємства. За результатами діагностики будується матрична модель, визначаються стратегії управління споживчим капіталом та здійснюються розрахунки оптимізації подальших дій. Ці процеси узгоджуються з підсистемою прогнозування та планування реалізації споживчого капіталу.

Підсистема прогнозування та планування реалізації і розвитку споживчого капіталу розроблює подальші дії з управління споживчим капіталом на основі його діагностики. Ця система взаємодіє з підсистемою діагностики та цільовою підсистемою. На неї впливає керуюча підсистема та підсистема контролінгу. У свою чергу, система прогнозування та планування впливає на реалізацію споживчого капіталу.

Підсистема контролінгу здійснює процес забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом постійного спостереження за управлінням споживчим капіталом та усунення відхилень, які при цьому виникають [739].

Етапи функціонування підсистеми контролінгу наведені на рис. 11.11.

Таким чином, стабільна взаємодія між підсистемами організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом є обов'язковою умовою його ефективного функціонування та запорукою успішних відносин із економічними контрагентами і, як наслідок, накопичення споживчого капіталу.

Ще одним чинником, що впливає на ефективність функціонування організаційно-економічного механізму є організаційна структура підприємства.

Організаційна структура допомагає відобразити структурні взаємозв'язки основних рівнів та підрозділів, їхню підпорядкованість [739].



Рисунок 11.11 – Етапи функціонування підсистеми контролінгу управління споживчим капіталом (розроблена на основі [739])

Тобто від вибору виду організаційної структури залежить ефективність функціонування механізму управління споживчим капіталом.

Враховуючи проведений аналіз організаційних структур пропонується обрати проблемно-цільову організаційну структуру для управління споживчим капіталом промислового підприємства.

Проблемно-цільова організаційна структура підприємства – структура, яка відрізняється формуванням органів управління у відповідності з деревом цілей підприємства та горизонтальною координацією зв'язків [727].

На рис. 11.12 наведена проблемно-цільова структура управління споживчим капіталом.



Рисунок 11.12 – Організаційна структура управління споживчим капіталом промислового підприємства (розроблена автором на основі [727, 732])

Ця структура має такі переваги, порівняно з іншими організаційними структурами [732]:

- розвиток спеціалізації та кооперування виробництва;
- автоматизація управління;
- застосування сукупності наукових підходів до проектування структури і функціонування системи менеджменту;
- дотримання принципів раціональної організації виробничих процесів;
- забезпечення мобільності й адаптивності структури до змін;
- забезпечення маркетологами координації вирішення проблем з досягнення конкурентоспроможності конкретних товарів.

Характерною рисою організаційної структури управління споживчим капіталом є наявність заступника директора по роботі з партнерами (економічними контрагентами, з якими взаємодіє підприємство в процесі своєї діяльності) та

підрозділу по роботі з партнерами, що включає відділи по роботі зі споживачами, ключовими клієнтами та ключовими партнерами.

Таким чином, з проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- механізм управління – це система управління, до складу якої входять цілі, функції, методи, структури, суб'єкти та об'єкти управління;

- відповідно до авторського підходу, організаційно-економічний механізм управління споживчим капіталом складається з таких елементів: цільова підсистема, керована підсистема, керуюча підсистема, підсистема мотивації, підсистема діагностики, інформаційна підсистема, підсистема планування та прогнозування реалізації споживчого капіталу, підсистема контролінгу;

- автором підкреслено, що принципи урахування інтересів усіх учасників виробничого процесу, дотримання етики бізнесу, автоматизації управлінських процесів, ефективного та справедливого управління персоналом, інноваційного характеру розвитку системи мають найбільший вплив на формування механізму, на їхній основі відбувається ефективне накопичення та управління споживчим капіталом промислового підприємства;

- чинниками ефективного функціонування механізму управління споживчим капіталом є стабільна і злагоджена взаємодія його підсистем та вдалий вибір організаційної структури управління споживчим капіталом;

- для управління споживчим капіталом рекомендується проблемно-цільова організаційна структура.

Напрямами подальших досліджень є практична апробація вищевикладених організаційно-економічних засад механізму в діяльності промислового підприємства машинобудування.

ВИСНОВКИ

Методологічні та теоретико-методичні розробки проекту, комплекс авторських методик та рекомендацій щодо їх застосування у сукупності розв'язують важливу науково-прикладну проблему формування фундаментальних основ організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств.

Узагальнюючи викладене, можна зробити наступні висновки.

1. Визначено, що на сучасному етапі соціально-економічного розвитку серед факторів економічного зростання на чільні позиції виходять інновації і інноваційна діяльність і їх роль неухильно зростає. Практика свідчить, що існує безсумнівний зв'язок між ступенем інноваційності національних економік і їх рівнем соціально-економічного розвитку, а також якістю життя населення.

2. Проведено системний і критичний аналіз еволюції теоретико-методологічних засад забезпечення умов переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Його результати свідчать, що на поточному етапі економічного розвитку провідну роль відіграють організаційні інновації, а також істотно зростає вплив людського фактора у їх створенні та впровадженні. На цих засадах побудована і обґрунтована схема еволюції управління інноваційною діяльністю, на ній показано послідовність етапів зміни ролі людського фактора.

3. Обґрунтовано, що забезпечити умови стійкого інноваційного зростання національної економіки і промислових підприємств як її елементів можна на основі формування і розвитку інноваційної культури, яка розглядається як соціокультурний механізм регулювання інноваційної поведінки суспільства у цілому і персоналу підприємства та установ зокрема і яка проявляється на різних рівнях узагальнення: держави, регіону чи галузі, окремої організації тощо.

4. На основі аналізу світового досвіду доведено, що інноваційну культуру певного рівня узагальнення слід розглядати як основну складову інноваційно-сприятливого середовища відповідного рівня.

5. Системний аналіз концептуальних підходів до формування інноваційно-сприятливого середовища свідчить, що вони передбачають взаємоузгоджену взаємодію організаційно-економічних механізмів регулювання і стимулювання інноваційної діяльності державного рівня і рівня окремого підприємства чи установи. Спираючись на результати аналізу розроблена концептуальна схема формування інноваційно-сприятливого середовища, яка передбачає взаємоузгоджену взаємодію зазначених механізмів.

6. Запропоновано нове визначення сутності і змісту понять «інноваційно-сприятливе середовище», «інноваційна культура суспільства», «інноваційна культура промислового підприємства». Розроблено їх структуру, включаючи склад складових підсистем та їх елементів, окреслено схему їх взаємодії.

7. Розроблено і науково обґрунтовано концептуальну схему взаємозв'язків інноваційної культури як складової корпоративної культури та інтелектуального капіталу промислового підприємства з його потенціалом інноваційного розвитку як основою стійкого прогресивного зростання.

8. Виконано дослідження, проведено авторське узагальнення і систематизацію проблем та перспектив формування і розвитку інноваційної культури промислових підприємств України як основи їх стійкого прогресивного економічного зростання. Отримані результати можуть бути використані як методична допомога при формуванні системи цілеспрямованого управління інноваційною культурою промислових підприємств.

9. Запропоновано критеріальну базу, сформовано систему оціночних показників, розроблено методичні засади кількісної багатofакторної оцінки інноваційної культури суспільства як у цілому, так і за її окремими підсистемами та їх елементами. Проведена їх практична апробація.

10. Сформовано критеріальну базу, визначено комплекс оціночних показників та розроблено методичні засади кількісної багатofакторної оцінки інноваційної культури промислового підприємства: у цілому і за її окремими підсистемами та їх елементами. Проведена їх практична апробація на прикладі промислових підприємств Сумської області.

11. Розроблено методологічні та теоретико-методичні засади багатофакторного і за формальними процедурами аналізу діагностики стану інноваційної культури промислового підприємства, її складових підсистем та їх елементів, у т.ч.: критеріальна база і методичний інструментарій. Виконано їх практичну апробацію на промислових підприємствах Сумської області.

12. Виконана систематизація методів і інструментів цілеспрямованого управління розвитком інноваційної культури промислового підприємства, її складових та їх елементів.

13. Виконано теоретичне обґрунтування і розроблено методичні засади економіко-математичного моделювання процесу оптимізації структури інструментів і методів формування і розвитку інноваційної культури промислового підприємства. З використанням математичного апарату диференціального та інтегрального обчислення розроблено і практично апробовано відповідні моделі.

14. Розроблено методологічні засади взаємодії механізмів формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві, визначено роль і місце інноваційної культури в їх системі.

15. Обґрунтовано вплив інноваційної культури на формування унікальних конкурентних переваг та результативність інноваційної діяльності промислових підприємств.

16. Розроблено і науково обґрунтовано концептуальні засади організаційно-економічного механізму цілеспрямованого управління розвитком інноваційної культури промислового підприємства на основі діагностики її стану, включаючи: принципи формування і функціонування, функції, структуру, критеріальну і методичну базу тощо.

17. Розробки проекти пройшли практичну апробацію на підприємствах та установах Сумської області. Їх ефективність підтверджується відповідними актами і довідками про впровадження.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

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-revolyutsiya/>.
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-revolyuciya.html>.
5. Промышленная революция 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://industriya.com/news/185-promyshlennaja-revolyucija-4.html>.
6. Что подарит и чем угрожает человечеству Четвертая промышленная революция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://politeka.net/156761-chto-podarit-i-chem-ugrozhayet-chelovechestvu-chetvertaya-promyshlennaya-revolyutsiya/>.
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 фрілансерів 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.

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. Болдуєва О.В. Роль інновацій у забезпеченні економічної безпеки країни / О.В. Болдуєва, О.С. Богма // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Випуск 2 (12), Том 3. – С. 89-94.
33. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с.
34. Головінов О. М. Інноваційна активність і інноваційні процеси в національній економіці / О. М. Головінов // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 4-8.
35. Гончар В.Г. Вплив науково-технічного прогресу на економічну безпеку держави / В.Г. Гончар // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. – 2013. - № 5-6 (76-77). – С. 180-192.
36. Денисенко М.П. Інвестиційно-інноваційна складова економічної безпеки на регіональному рівні / М.П. Денисенко, В.В. Лойко // Вісник Житомирського державного технологічного інституту. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 1 (63). – С. 238-242.
37. Дудка Ю.П. Рейтинги України у міжнародних вимірах та їх вплив на економічну безпеку / Ю.П. Дудка // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. - № 4. – С. 36-41.
38. Захарченко В.И. Экономическая безопасность и конкурентная разведка: [учебное пособие (конспект лекций)] / Под ред. В.И. Захарченко. – Одесса: Атлант, 2017. – 519 с.
39. Ілляшенко С.М. Інноваційна культура суспільства як соціокультурний механізм активізації інноваційної діяльності / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 7-11 вересня 2015 р.

Том 1. Частина 1 / Національна академія наук України, Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України, Київ-Одеса, 2015. – С. 138-143.

40. 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.

41. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, А.О. Комарницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 1. - С. 231-241.

42. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. – К., 2015. – 336 с.

43. Кириченко О.С. Інноваційна безпека як невід’ємна складова економічної безпеки та ефективного проектно орієнтованого розвитку сучасних підприємств / О.С. Кириченко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 1. Т.1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fkd.org.ua/article/viewFile/28783/25811>

44. Колыванов В. Ю. Основные направления активизации инновационной деятельности при формировании инновационной экономики / В. Ю. Колыванов, М. Б. Магомедов, Г. С. Гамидов // Инновации. – № 4 (102). – 2007. – С. 51-54.

45. Корсак К. Від традиційних моделей організації економіки – до інноваційної / К. Корсак // Персонал. – 2010. – № 2. – С.12-17.

46. Краус Н.М. Інноваційна економіка: дефініція поняття та інституціональний базис розвитку / Н.М. Краус // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. - 2015. - Випуск 2(4). Частина 1. С. 36-42.

47. Маслак О. О. Безпека інноваційного розвитку промисловості як складова національної безпеки країни / О.О. Маслак // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2014. – № 4. – С. 93-97.

48. Олексюк В.М. Інноваційний розвиток як складова економічної безпеки держави / В.М. Олексюк. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2012/v3/NV-2012-v3_18.pdf

49. Петрова І.Л. Становлення ринку інновацій в контексті економічної безпеки України / І.Л. Петрова // Ефективна економіка. – 2013. – № 8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2221>

50. Попович О.С. Новий бюджет і доля науки / О.С. Попович, І.О. Булкін // Спільне. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://commons.com.ua/uk/novij-byudzheth-i-dolya-nauki/>

51. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд // Маркетинг і менеджмент інновацій.- Суми: ТОВ «ВТД «Університетська книга », 2012. - №3. – С. 128-140.

52. Федотов А.А. Основные концепции инновационного развития: исторический анализ // Вісник донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. 2008. – Вип. 2. – С. 203-208.

53. Фінансування наукових досліджень в Україні та світі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analytika/finansuvannya-naukovyh-doslidzhen-v-ukrayini-ta-sviti>

54. The Global Competitiveness Report 2017–2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

55. The Global Innovation Index 2016. [Електронний ресурс]. –Режимдоступу: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf

56. Рівень безробіття: два показники – два поняття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dcz.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=230309&cat_id=173564&ctime=1333367142883

57. 5 прогнозів про фриланс на 2015 год [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.bitrix24.ru/5-prognozov-pro-frilans-na-2015-god/>

58. Особенности успешного фриланса в Украине и мире: советы и мнения экспертов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/osobennosti-uspeshnogo-frilansa-v-ukraine-i-mire-sovety-i-mneniia-ekspertov-311333>

59. Аналитика IT-рынка фрилансеров Восточной Европы: Украина лидирует [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dou.ua/lenta/articles/freelance-eastern-europe/>

60. Ильяшенко С.Н. Анализ рыночных возможностей инновационного развития предприятия в условиях нечеткой оценки факторов внешней и внутренней среды / С.Н. Ильяшенко, Ю.С. Шипулина // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2010. – №1. – С. 97-102.

61. Экспертные системы и логическое программирование / Бакаев А.А., Гриценко В.И., Козлов Д.Н. - К.: Наукова думка, 1992. – 220 с.

62. Чому фріланс став таким популярним в Україні? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ws.finance.ua/ua/news/-/354270/chomu-frilans-stav-takum-populyarnum-v-ukrayini

63. 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.

64. Буркинський Б.В. Трансформація моделей розвитку підприємства / Б.В. Буркинський. – Одеса : ШПЕЕД НАНУ, 2001. – 356 с.

65. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с.

66. Глазьев С.Ю. Теории долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев. – М.: ВладДар, 1993. – 223 с.

67. Глазьев С. Ю. Эволюция технико-экономических систем: возможности и границы централизованного регулирования / С.Ю. Глазьев, Д.С. Львов, Г.Г. Фетисов. – М.: Наука, 1992. – 289 с.

68. Гринько Т.В. Концепция адаптивного управления инновационным развитием промышленного предприятия [Электронный ресурс] / Т.В. Гринько. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2010_52/st_52_17.pdf.

69. Данилишин Б. Научно-инновационное обеспечение устойчивого экономического развития Украины / Б. Данилишин, В. Чижова // Экономика Украины. – 2004. – № 3. – С. 4-11.

70. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. – Суми : ВПП «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.

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

72. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 192 с.

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

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

75. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / за ред. д.е.н., проф., акад. М.П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 1050 с.

76. Касьяненко В.О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні / В.О. Касьяненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011.– Т. 2, № 4. – С. 200-204.

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

78. Лучшие инструменты управления компанией [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml.

79. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. редакцією д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624 с.

80. Меркулов М.М. Научно-технологический развитие и управление инновациями / М.М. Меркулов. – Одеса : Фенікс, 2008. – 344.

81. Мескон М. Основы менеджмента [Электронный ресурс] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/biznes-43/index.htm>.

82. Механизм стратегического управления инновационным развитием: монография / за заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми : Університетська книга, 2010. – 432 с.

83. Механизм управления развитием социально-экономических систем: монография / за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С. 282-290.

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

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

86. Статистичний щорічник України за 2011 рік // Держкомстат України. – К. : Техніка, 2011. – 125 с.

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

88. Тофлер Э. Метаморфозы власти / Э. Тофлер. – пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 669 с.

89. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу: монография в 4 т. Т.1. / [А.И. Амоша, И.П. Булеев, В.И. Дубницкий и др.]; под. общ. ред. В.И. Дубницкого и И.П. Булеева; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности; Донецкий экономико-гуманитарный институт; Академия экономических наук Украины. – Донецк: Юго-Восток, 2011. – 572 с.

90. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу: монография: [в 4 т.]. Т.2. / [И.П. Булеев, В.И. Дубницкий, Е.М. Азарян и др.]; под. общ. ред. В.И. Дубницкого и И.П. Булеева; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности; Донецкий экономико-гуманитарный институт; Академия экономических наук Украины. – Донецк : Юго-Восток, 2011. – 532 с.

91. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу: монография: [в 4 т.]. Т.3. / [В.И. Дубницкий, М.П. Войнаренко, З.В. Гересимчук и др.]; под. общ. ред. В.И. Дубницкого и И.П. Булеева; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности; Донецкий экономико-гуманитарный институт; Академия экономических наук Украины. – Донецк : Юго-Восток, 2011. – 400 с.

92. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу: монография: [в 4 т.]. Т.4. / [И.П. Булеев, В.И. Дубницкий, М.П. Войнаренко, З.В. Гересимчук и др.]; под. общ. ред. В.И. Дубницкого и И.П. Булеева; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности; Донецкий экономико-гуманитарный институт; Академия экономических наук Украины. – Донецк : ЮгоВосток, 2011. – 373 с.

93. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І Рейкова. – К. : Знання, 1999. – 514 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. Шипуліна Ю.С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / Ю.С. Шипуліна, С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т.1, № 4. – С. 103-112.

96. Яковлев А.І. Аналіз стану інноваційної діяльності у харківському регіоні / А.І. Яковлев // Наука та наукознавство. – 2010. – № 2. – С. 62-66.

97. Leslie K. Managing your organization by the evidence / K. Leslie, M. Loch, V. Schaninger // The McKinsey Quarterly. – 2006. – № 3. – P. 64-75.

98. The Global Innovation Index 2012 [Електроннийресурс]. Режим доступу: http://www.wipo.int/freepublications/en/economics/gii_2012.pdf.

99. 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.

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

101. 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.

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

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

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

105. 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).

106. 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: Цифроватип., 2014. – С. 32-33.

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

108. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.

109. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Ученик для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.

110. Маркова Н.С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Н.С. Маркова // Бізнесінформ. – № 6. – 2012. – С. 200–202. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_6_56.pdf

111. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

112. Мельник Л.Г. Экономика предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. Л.Г. Мельника. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 632 с.

113. Волков О.И. Экономика предприятия : курс лекций / О.И. Волков, В.К. Склярченко. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 280 с.

114. Садеков А.А. Управление предприятием в условиях кризиса: моногр. / А.А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

115. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Електронний ресурс]/ Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Журнал національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»: Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – 48. Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>

116. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник / С.М. Ілляшенко – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 324 с.

117. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер / Пер.с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

118. Росохата А.С. Аналіз теоретичних основ наукового прогнозування на засадах маркетингу. / А.С. Росохата // Науковий фаховий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2012. – №2. – с. 99-111.

119. Присенко Г.В., Равікович Є.І. Прогнозування соціально-економічних процесів: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 378 с.

120. Ілляшенко Н.С., Росохата А.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / Н.С. Ілляшенко, А.С. Росохата // Ефективна економіка. – 2015. – №1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>
121. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [підручник] / Л. Л. Антонюк, А.М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
122. Аньшин В. М. Инновационная стратегия фирмы: учеб. пособие / В.М. Аньшин. – М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1995. – 67 с.
123. Богданов А. И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии / А. И. Богданов. – М. : ВАФ, 1991. – 219 с.
124. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2003. – 439 с.
125. 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.
126. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии : [сокращ. пер. со словац.] / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1989. – 166 с.
127. Ганієва А.Р. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / А.Р.. Ганієва. – Київ,, 2005.– 21с.
128. Генік О. Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – вип. 19. – С. 165-169.
129. 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.
130. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 305 с.

131. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / А.В. Гриньов. – Донецьк, 2004. – 37с.
132. Гунин В. И. Управление инновациями : 17-модельная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
133. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
134. Дорофеев В. Д. Инновационный менеджмент: [учеб. пособие] / В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2003. – 189 с.
135. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб.] / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко . – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
136. Єгоричева С.Б. Банківські інновації: [навч . посіб.] / С.Б. Єгоричева. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.
137. Егоркин С.С. Формирование инновационной стратегии развития предприятий пищевой промышленности / С. С. Егоркин // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2011. – Вып. 2. – С. 47 – 52.
138. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 463 с.
139. 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.
140. Инновационный менеджмент: метод. пособие / рук. Б. Е. Фишман, ред. М. Н. Скотникова. – К. : РАМО, 1991. – Ч. I. – 112 с.
141. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
142. 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.

143. Коваль А.А. Концептуальні підходи до формування стратегії управління інноваційною діяльністю підприємства / А.А. Коваль // Вісник КНУТД. – 2011. – №3. – С. 134–138.
144. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади // Економіка України. – 2013. - №4 (617). – С. 44-56.
145. Короткий курс лекцій з дисципліни «Інноваційний менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studme.com.ua/1026071013140/investirovanie/innovatsionnyu_menedzhment.htm
146. Кравець І. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств галузі свинарства на основі SWOT-аналізу / І. В. Кравець // Агроінком. – 2012. – №10. – С. 48–50.
147. Кравченко О.О. Інноваційний розвиток та структурні зміни в економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» / О.О. Кравченко. – Київ, 2011. – 21с.
148. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
149. Криворучко Н. В. Необхідність переходу України до інноваційної моделі розвитку / Н. В. Криворучко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (22-24 травня 2008 р.). – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2008. – Т. 2. – С. 78–79.
150. Кузык Б.Н. Россия-2050: стратегия инновационного прорыва / Б.Н. Кузык, Ю.В. Яковец. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 632 с.
151. Кулаєць М.М. Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / М. М. Кулаєць, Л. О. Куцеконь // Економіка АПК. – 2009. – №7. – С. 75–80.
152. Кудирко О.М. Формування економічної стратегії інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.М. Кудирко Національний ун-т харчових технологій. – К., 2005. – 253 с.

153. Куценко Т.М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №4. – С. 308-311.
154. Лайм Фаєй Курс МВА по стратегическому менеджменту: [пер. с англ.] / Лайм Фаєй, Роберт Ренделл (ред.). – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
155. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство Экзамен, 2005. – 288 с.
156. Матвеева Т. В. Формирование инновационной стратегии предприятия нефтедобывающего комплекса / Т.В. Матвеева, Н.В. Машкова, А.Ю. Байраншин // Современная экономика. – 2010. – №10. – С. 64–69.
157. Менюк Ю.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / Ю.В. Менюк, В.Ю. Саєнко // Сучасні проблеми економіки: нові погляди науковців. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 24-25 лютого 2012 року): У 2-х частинах. – Дніпропетровськ.: НО Перспектива, 2012. – Частина 1.– С.104.
158. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для вузів / А.П. Міщенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
159. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко – М.: КомКнига, 2006. – 332 с.
160. Новицький В. І. Імперативи інноваційного розвитку / В. Новицький // Економіка України. – 2007. – №1. – С. 45-48.
161. Очерedyкo О.О. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства / О.О. Очерedyкo // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – №4. – С. 47–54.
162. Павленко І.А., Гончарова Н.П. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / І. А. Павленко ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2004. – 202 с.
163. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: [навч. посіб.] / І.А. Павленко. – [вид. 2-ге, без змін]. – К.: КНЕУ, 2006. – 204 с.

164. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: КНТЕУ, 2002. – 301 с.

165. Подреза С.М. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства / С.М. Подреза, О.В. Кам'янецька // Формування ринкових відносин в Україні . – 2006. – № 7. – С. 48-52.

166. Портер М. Э. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран: [пер. с англ.] / М. Э. Портер. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

167. П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору / Г. І. П'ятницька // Проблеми науки. – 2004. – № 11. – С. 21–29.

168. Рогоза М. Є. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Випуск 228: в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. IV. – С. 968–972.

169. Санто Б. Инновация как средство экономического развития [пер. с венг.] / Б. Санто. – М.: Прогресс, 1991. – 320 с.

170. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: [навч. посіб.] / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.

171. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : [навч. посібник] / В.В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 327 с.

172. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с

173. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2001. – 559 с.

174. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.

175. Твисс Брайан Управление научно-техническими нововведениями: [сокращ. пер. с англ.] / Брайан Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
176. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.
177. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Бизнес-школа»; «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.
178. Федулова, І.В. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку промислового підприємства / І.В. Федулова // Наукові праці НУХТ. – 2009. – №29. – 108–111.
179. Чубай В. М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств / В. М. Чубай // Бюлетень Міжнародного Нобелівського форуму. – 2010. – №1 (3). – Том 2. – С. 347–356.
180. Шацька Е.Ш. Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і плідівництва Автономної республіки Крим : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Є.Ш. Шацька. – Суми, 2010. – 22с.
181. Шегда А.В. Менеджмент : [навч. посіб.] / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2002. – 583 с.
182. Шульгіна, Л.М., Юхименко В.В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій [Текст]: монографія / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: UnivestPrePress, 2015. – 212 с.
183. Щепкіна Н.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.М. Щепкіна. – Маріуполь, 2010. – 22с.
184. Янковець Т.М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу / Т.М. Янковець // Актуальні проблеми економіки. –2010. – №2 (104). – С. 167-174.

185. Янковский К.П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К.П. Янковский, И.Ф. Мухарь. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.
186. Chaffee E. Three models of strategy / E. Chaffee // *Academy of Management Review*, 1985. – vol 10, №1.
187. 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.
188. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
189. Балабанова Л.В. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.
190. Безгін К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством [Текст] / К.С. Безгін, І.В. Гришина // *Вісник економічної науки України*. – 2009. – № 2. – С. 3-7.
191. Безродна О.С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами / О.С. Безродна // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2012. – №4(20). – С. 113-132.
192. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств: монографія / В.В. Божкова. – Суми: «Вид-во СумДУ», 2010. – 305 с.
193. Большунова А.І. Теоретичні аспекти процесного підходу до управління підприємством [Текст] / А.І. Большунова, В.О. Лукінов // *Праці першої науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем: теорія і практика»*. – Донецьк: ДонНУ, 2010. – С. 16-18.
194. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: автореф. дис. ... доктор екон. наук: 08.06.01 / А.В. Гриньов; Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2004. – 37 с.

195. Драгомирецкая О.В. Стратегическое управление в коммерческом банке [Текст] / О.В. Драгомирецкая // Сибирская финансовая школа. – 2009. – №2. – С. 88-91.
196. Івасів І.Б. Управління вартістю банку [Текст]: монографія / І.Б. Івасів. – К.: КНЕУ. – 287 с.
197. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием: монография [Текст] / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
198. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей. – №1. – 2013. – С. 146-151.
199. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства / Н.В. Куденко // Вісник НУ «Львівська Політехніка», «Логістика». – 2004. – №499. – С. 72-78.
200. Левченко О.П. Формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.П. Левченко; Українська держ. академія залізн. транспорту. – Х., 2005. – 20 с.
201. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств / О.Г. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2002. – 271 с.
202. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: перев. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
203. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент / П. Милгром, Д. Робертс. – СПб.: Экономическая школа госуниверситета экономики и финансов, 2001. – 468 с.
204. Миронова О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.М. Миронова; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2007. – 20 с.
205. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Є Довгань. – Київ, 2002. – 560 с.
206. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством [Текст]: моногр. / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.

207. Різноокий А.Ф. Досвід застосування маркетингового та процесного підходів до перебудови банківських бізнес-процесів [Текст] / А.Ф. Різноокий, С.О. Шамов // Вісник Української академії банківської справи. – 2004. – №1(16). – С. 2-7.

208. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.

209. Ромахова О.О. Дослідження факторів, що спричинюють стратегічні зміни в поведінці організації / О.О. Ромахова, Анани Атеф // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №3. – С. 191-199.

210. Теліженко І.О. Маркетинговий підхід у стратегічному управлінні підприємством [Текст] / І.О. Теліженко, В.Ю. Колонтаєвська // Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 17-25 квітня 2007р. – Суми: СумДУ, 2007. –Т.3. – С. 108-109.

211. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

212. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.

213. Хамел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Г. Хамел. – М.: BestBusinessBooks, 2007. – 368 с.

214. Чухрай Н.І. Кооперенція як стратегія функціонування підприємств на ринку інновацій / Н.І. Чухрай // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 1/5 (49). – с. 20-22.

215. Шацька Е.Ш. Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і плідівництва АРК : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Е.Ш. Шацька; Сумський нац. аграрний ун-т. – Суми, 2010. – 20 с.

216. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
217. Шульгіна Л.М. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування : монографія / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: UnivestPrePress, 2015. – 212 с.
218. Щепкіна Н.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.М. Щепкіна; Приазовський держ. тех. ун-т. –Маріуполь., 2010. – 22 с.
219. Anthony S., Eyring M., Gibson L. Mapping Your Innovation Strategy. [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – May 2006. – Режим доступу: URL: <http://hbr.org/2006/05/mapping-your-innovationstrategy/ar/1>
220. Boddy D. Management: An Introduction. 4 edition / D. Boddy. – New York: Financial Times/ Prentice Hall, 2007. – 728 p.
221. Glueck W.F. The Evaluation of Business Strategy. Business Policy and Strategic Management. 3rd edition / W.F. Glueck. – New York: McGrawHill. – 1980. – 940 p.
222. Goldin D. NASA Strategic Management Handbook / D. Goldin. – Washigton: Nodis, 1996. – 51 p.
223. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C.K. Prahalad – Harvard Business School Press, 1996. – 358 с.
224. Hofer C., Schendel D. Strategy formulation: Analytical concepts / C. Hofer., D. Schendel. – St. Paul: West Pub. Co., 1978. – 219 p.
225. Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. / W. Kim, R. Mauborgne. – Harvard Business Review, 2004. – 240 p.
226. Logan D. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times / D. Logan, H. Fischer-Wright // – Leader to Leader, 2009, – № 54, – pp. 45-52.
227. Mintzberg H. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (4th Edition) / H. Mintzberg, J. Quinn, S. Ghoshal. – New Jersey: Prentice Hall, 2002. – 489 p. – p.5-13.
228. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. – Oxford University Press, USA, 1995. – 304 с.

229. Pearson G . Strategic Thinking – U.K: Print ice Hall, 1990. – 263 p.
230. Senge P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization / P. Senge. – Doubleday Business; 1st edition, 1994. – 424 с.
231. Voronkov D., Grynyov A. Strategic integration of the enterprises:conceptual model based on knowledge of the personnel / D. Voronkov, A. Grynyov. // Економічний вісник Донбасу. – № 4 (22). – 2010. – с. 188-190.
232. Wernerfelt B. Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – № 2. – P. 171–180.
233. Wood R. Managing complexity / R. Wood. – London: Economist in association with Profile Books, 2000. – 310 с.
234. Wright P. Strategic Management: Text and Cases / P. Wright, C Pringle, M. Kroll – Publisher: Allyn & Bacon, Incorporated, 2009. – 560 p.
235. Брайан Т. Управление научно-техническими нововведениями / Т. Брайан; сокр. пер. с англ. А. Г. Медведева. – М. : Экономика, 1989. – с. 32-49.
236. ФедуловаЛ. І. Інноваційнаекономіка: підруч.длястуд. вищ. навч. закл. / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – с. 39.
237. Буковецька Ю. І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій / Ю. І. Буковецька // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 17. – № 1. – С. 32-37.
238. Сидорчук І.П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства / І.П. Сидорчук // Економіка і регіон. – 2014. – № 2 (45). – С. 97-101.
239. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов – К. : Центручбовоїлітератури, 2012. – 448 с.
240. Войнаренко М.П. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку / М.П. Войнаренко,

Р.В. Скалюк // Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки. – 2008. – № 1 (2). – С. 7-12.

241. Чабан В.Г. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка / В.Г. Чабан // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 142-148.

242. Радзівіло І.В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів [Електронний ресурс] / І.В. Радзівіло // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1295>.

243. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Київ: Академвидав, 2006. – 464 с.

244. Федулова, Л. І. Інноваційна економіка: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – С. 39.

245. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. Посібник / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

246. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Верба, І.В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 4. – С. 22.

247. Войнаренко М.П. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку / М.П. Войнаренко, Р.В. Скалюк // Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки. – 2008. – № 1 (2). – С. 7-12.

248. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

249. Чабан В.Г. Складова інноваційної інфраструктури: венчурний капітал / В.Г. Чабан // Фінанси України. – 2004. – №4. – С. 39.

250. Левченко, Ю.Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства / Ю. Г. Левченко // Наукові праці НУХТ. – 2012. – № 43. – С. 57-61.

251. Андрианов Д. С. Сущность и структура инновационного потенциала организации [Электронный ресурс] / Д. С. Андрианов // Академия управления

«ТИСБИ». – Режим доступа: <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2006/issue4/Econom2.html>.

252. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу / О.С. Богма // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №1. – С.12-15.

253. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 220-227.

254. Лепа Р.Н. Анализ методологических подходов к управлению и принятию решений на предприятии. / Р.Н. Лепа // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – 2005. – Вип. 100-1. – С.77-84.

255. Betz F. Managing Technology: Competing Through New Ventures, Innovation and Corporate Research / F. Betz. – N. J. : Prentice Hall, 1987.

256. Dodgson M. Effective Innovation Policy: A New Approach / M. Dodgson, J. Bessant. – Boston: International Thomson Business Press, 1996.

257. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle / J. A. Schumpeter. –N. J.: Transaction Publ., 2008. – P. 89.

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

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

260. Sakaiya T. The Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future. NY., Kodansha America LTD., 1991. Copyright – T. Sakaiya 1991

261. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam. November 1, 1991. Paperback, 640 p.

262. Davenport T.H., Prusak L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know [Електроннийресурс]. Harvard Business Review Press; 2nd

edition Режим доступу: http://www.kushima.org/is/wpcontent/uploads/2013/09/Davenport_know.pdf

263. Sveiby K.-E. (2001) What is Knowledge Management? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>

264. Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М. – 2003. – 176 с.

265. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company // Harvard Business Review. 1991. Vol.69. N 6. P.96-104.

266. Mayer C.J. Relentless Growth: How Silicon Valley Innovation Strategies Can Work in Your Business Hardcover – December 1, 1997

267. Lubit R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29 (3), 164-178.

268. Erickson G.S., Rothberg H.N. (2000). Intellectual capital and competitiveness: Guidelines for policy. *Competitiveness Review*, 10 (2), 192-198.

269. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг / Пер. с англ, под ред. Л. Н. Ковачин Питер, 2001. – 288 с.

270. Белл Д. Социальные рамки информационного общества. Новая технократическая волна на Западе. Москва: Прогресс. – 1986. – 371 с.

271. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В.Л. Иноземцев. – М.: Academia. – Наука, 1988. – 640 с.

272. 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>

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

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

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

276. 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)

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

278. Доповідь Всесвітньої організації інтелектуальної власності. «The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation» [Електроннийресурс]. Режимдоступу: [https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx? page=data-analysis](https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis)

279. 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)

280. Звіт Фонду «Ефективне управління». «Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2013» [Електронний ресурс]. Режимдоступу:[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)

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

282. Захаркін О.О. Роль інновацій у нарощенні вартості українських підприємств / О.О. Захаркін // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №3. – С.90-101. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [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)

283. Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organization Culture, Addison-Wesley Publishing Co, 1999. – 320 p.
284. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley, Reading Mass, 1982. – P. 57.
285. Harris P.R., Morgan R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991.
286. Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values [Text]. London: Sage Publications, 1980. – 55 p.
287. Jaffe, P. Organization Theory: tension and change. Mc Grawhill International Editions [Text]. New York, 1996.
288. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and performance. – The Free Press, 1992.
289. 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.
290. Shein, E.H. Organizational Culture / E. H. Shein // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109-119.
291. 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. –Режимдоступа: [http:// www.econpapers.org](http://www.econpapers.org).
292. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 352 с.
293. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб., 2000.-416. с.
294. Зеркаль А.В. Стан корпоративної культури галузі машинобудування / А.В. Зеркаль // Економічний простір. – 2011. – №2-3. – с. 36-40.
295. 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.

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

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

298. 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.

299. 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 .

300. 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.

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

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

303. 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>

304. Корпоративна культура: навчальний посібник / [Хаєт 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.

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

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

307. 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

308. The Global Competitiveness Report 2012 – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

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

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

311. 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.

312. 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.

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

314. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монографія/ Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

315. Beard M. Running a Public Relations Department / M. Beard. – Kogan Page, 2007.

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

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

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

319. Rowden M. Identity: Transforming Performance through Integrated Identity Management / M. Rowden. – Gower, 2004.

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

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

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

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

324. Schiffman L. G. Consumer Behavior / L. G. Schiffman, L. L. Kanuk. – Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 1987.

325. Spicer C. Public Relations&Organizational Decision Making / C. Spicer. – Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

326. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое / С. Блэк. – Модино пресс, 240 с.

327. 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/>.

328. Сайт компанії CorporateLeadershipCouncil [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.cebglobal.com>.

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

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

331. 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.

332. 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.

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

334. 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

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

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

337. 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.

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

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

340. 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

341. Гольберт В.В. Структурная модель инновационного процесса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://riep.ru/upload/iblock/4d2/4d2ea97375daebeef6b82b353a8e8b42.pdf>

342. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П.Друкер; Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАТР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.

343. Ілляшенко Н.С. Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу [Текст] / Н.С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т.2. – С. 42-47.

344. Ілляшенко С.М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 229-241.

345. 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".

346. Ілляшенко С.М. Роль і завдання маркетингу інновацій на етапах інноваційного і життєвого циклу товару // Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля / Ред. кол. Т.С.Максимова (гол. ред.). Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 15. – С. 156-167.

347. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади оцінки ринкової адекватності ідей і задумів товарних інновацій / С.М. Ілляшенко, О.Ф. Балацький, О.О. Міцура // Механізм регулювання економіки, 2009. – № 3. У. 2 т. Т.2. – С. 17-26.

348. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудкин и др. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327.
349. Карпіщенко О.О. Розроблення методичного підходу до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві / О.О. Карпіщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 1. – С. 156-153.
350. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. - Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2012. - 458 с.
351. Рассихина В.Є. Маркетингова інтеграція інноваційного процесу на основі концепції життєвого циклу товару / В.Є. Рассихина, О.В. Мартинова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 4. – С. 46-51.
352. Шерстобитова Т.И. К вопросу концептуальных основ инновационного маркетинга / Т.И. Шерстобитова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. № 4 (16). – С. 137-146.
353. Шипуліна Ю.С. Управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на основі його діагностики / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. СМ. Ілляшенка. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. – С. 304-383.
354. Школа В.Ю. Економічні основи прогнозування життєвого циклу екологічних інновацій: Дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / В.Ю. Школа. – Суми: Сумський державний університет, 2008. – 220 с.
355. Юдина Е.В. Современные формы организации инновационного процесса / Е.В. Юдина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2008. – №11 (49). – С. 141-147.
356. Christopher Freeman. The economics of industrial innovation. –London: Campus Verlag, 1982.– 448 p.
357. Illiashenko S.M. Innovative process rational choice grounding in organization / S.M. Illiashenko // Marketing and Management of Innovation, 2015.– № 2. – P. 11-20.

358. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом / Эрлинг Андерсен, Кристофер Груде, Тор Хауг. – Пер. с англ. В. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 296 с.

359. Батенко Л.П. Управління проектами: Навч. посіб./ Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.

360. Березин И.С. Маркетинговые исследования. Как это делают в России / И.С. Березин. – М.: Вершина, 2005. – 432 с. : ил.

361. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: [Теория и практика: Учеб. Пособие] / Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 888 с.

362. Е.А. Скрипунова. Особенности маркетинговых исследований для компаний в сфере B2B [Электронный ресурс] // Управление сбытом. – 2005. – №6. – Режим доступа к изд. - <http://b2blogger.com/articles/b2b/40.html>.

363. Зозулев А.В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: Учеб. Пособие. / А.В. Зозулев, С.А. Солнцев – М.: Рыбари; К.: Знання, 2008. – 643 с.

364. Инновационный менеджмент: Справ.пособие / [под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э Миндели]. Изд. 2-е, переработ. и доп. – М. : ЦИСН, 1998. – 568 с.

365. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [Навчальний посібник] / Ілляшенко С.М. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. - 278 с.

366. Козырев А.Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс] / А.Н. Козырев, В.Л. Макаров – М.: Интерреклама. – 2003. – Режим доступа до видання: <http://www.ocenka.net/institute/editions.phtml>.

367. Мазур И.И. Управление проектами: [Учебное пособие] / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. / Под общ. Ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.

368. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. / В.Г. Медынский – М.: Инфра-М, 2005. – 295 с.

369. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. / П.П. Микитюк – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с. 109.
370. Самолечение. Почему компании предпочитают самостоятельно проводить маркетинговые исследования [Электронный ресурс] / Е. Винокурцева // Режим доступа к изд. - http://www.ko.ru/document_for_print.php?id=5884.
371. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник [для студентів вищих навчальних закладів] / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
372. Райзберг Б.А. Словарь современных экономических терминов / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. – М.: Айрис-пресс. – 2008. – 480 с.
373. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (3rd ed.). – Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2004 p. – 388 p.
374. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (5th ed.). – Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2013 p. – 589 p.
375. Allan B. Project management // Handbook of information management; eds. A. Scammell. – London: Aslib-IMI, 2001. – 331-363.
376. Baguley Ph. Instant Manager: Project Management / Ph. Baguley. – London: Hodder & Stoughton Ltd, 2009. – 224 p.
377. Brandon D. Project Management for Modern Information Systems / D. Brandon. – Hershey, PA: IRM Press, 2006. – 417 p.
378. Cooper R.G. Managing technology development projects / R.G. Cooper // IEEE Engineering Management Review. – 2007. – № 35 (1). – P. 67-76.
379. Gaupin G. ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0 / G. Gaupin, H. Knopfel, P. Morris, E. Motzel, O. Pannenbacker. – Bremen: Eigenverlag, 1999. – 200 p.
380. Guidance on project management: BS ISO 21500:2012. – The British Standards Institution. – Geneva : ISO copyright office, 2012.
381. Kolodovski A. Push – Pull – Thinking / A. Kolodovski. – Roskilde: Risø National Laboratory, 2006. – 19 p.
382. Manning S. (2008). Embedding projects in multiple contexts – a structuration perspective / S. Manning // International Journal of Project Management. – 2008. – № 26, – P. 30-37, DOI: doi:10.1016/j.ijproman.2007.08.012.

383. Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects [MSD 2: Quality Management] : IS/ ISO 10006:2003. – New Delhi: Bureau of Indian Standards, 2003.

384. Russell J.S. Continuous assessment of project performance / J.S. Russell, E.J. Jaselskis, S.P. Lawrence // Journal of Construction Engineering and Management. – 1997. – № 123 (1), P. 64–71, DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1997\)123:1\(64\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1997)123:1(64)).

385. Schindlholzer B. A Method for the Management of Service Innovation Projects in Mature Organizations. International Journal of Service Science / B. Schindlholzer, F. Uebernickel, W. Brenner // Management, Engineering, and Technology. – 2011. – № 2 (4). – P. 25-41.

386. Stage-Gate Innovation Management Guidelines [Electronic resource]. – Mode of access: https://www1.eere.energy.gov/manufacturing/financial/pdfs/itp_stage_gate_overview.pdf.

387. The Basics of Project Implementation: a guide for project managers [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.careclimatechange.org/files/toolkit/CARE_Project_Implementation.pdf.

388. Ward J.L. Project Management Terms: A Working Glossary (2nd ed.) / J.L. Ward. – Arlington, VA : ESI International, 2000. – 253 p.

389. Webster's Seventh New Collegiate Dictionary based on Webster's Third New International Dictionary. – Springfield, MA : G. & C. Merriam Company, 1961. – 2726 p.

390. What is project management? [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.apm.org.uk/WhatIsPM>.

391. Zhu J. Discovering complexity and emergent properties in project systems: A new approach to understanding project performance / J. Zhu, A. Mostafavi // International Journal of Project Management. – 2017. – 35. – P. 1–12, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.004>.

392. Балабанова Л.В. Маркетинг : Учебник / Л.В. Балабанова. – Донецк: ГНОМ-ПРЕСС, 2002. – 462 с.

393. Березин И. Рынок маркетинговых исследований и консалтинга: состояние, проблемы, перспективы / И. Березин // Практический маркетинг. – 2011. – № 2. – С. 3-8.

394. Білоконь О.І. Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства / О.І. Білоконь. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-2_07_02_01_2015.htm.

395. Білоцерківська Н.В. Маркетингові інновації: підходи, види, утримання і використання / Н.В. Білоцерківська, О.П. Іванченко // Вісник ОДУ. – 2014. – №4(165). - С. 207-214.

396. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд. ТРТУ, 2002. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.aup.ru/books/m78/5_5.htm.

397. Державна служба статистики України. – 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

398. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент / М.М. Єрмошенко. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.

399. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми: «Вид-во СумДУ», 2011. - 192 с.

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

401. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.

402. Киселев Б. Стратегические факторы успеха маркетинговых инноваций / Б. Киселев, В. Дегтярева // Маркетинг. - 2007. - №5. - С. 50-59.

403. Кони́на Н.Ю. Маркетинг и конкурентные позиции ТНК / Н.Ю. Кони́на // Маркетинг. – 2009. – № 3. – С. 3-14.

404. Костина О.П. Маркетинг инноваций в промышленности / О.П. Костина // Вестник ТИСБИ. – 2003. - № 3. - С. 45-56.

405. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Под ред. С.Г. Божук. / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2006. - 464 с.
406. Кревенс Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс. – Москва: Вильямс, 2003. – 512 с.
407. Купер Р.Г. Разработка новых товаров / Р.Г. Купер / Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. - СПб. : Питер, 2002. - С. 434-454.
408. Матвіїв М.Я. // Інноваційний маркетинг підприємств: монографія / М.Я. Матвіїв, І.М. Білецька, Ю.П. Гуменюк, С.В. Даниленко; за наук. ред. М.Я. Матвіїва. - Тернопіль: ТНЕУ, 2014. - С. 71-85.
409. Матковская Я. Коммерциализация рыночных инноваций – парадигма инновационного маркетинга / Я. Матковская // Маркетинг. – 2010. – №4 (113). – С. 39–46.
410. Научные основы маркетинга инноваций: монография в 3 т. / Под ред. д.е.н., профессора С.Н. Ильяшенко. - Сумы: ООВ «Издательский дом «Папирус», 2013.
411. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент: Учебн. пособ. / Под ред. Л.Н. Оголева. - М. : Инфра-М, 2009. – 253 с.
412. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак – К.: КНЕУ, 2003. - 246 с.
413. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / М. Портер - К.: Основи, 1998.
414. Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посіб. / М.Т. Пашута. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 118 с.
415. Серекин В.О. Оценка конкурентоспособности в инновационном маркетинге / В.О. Серекин // Маркетинг. - 2009. - № 25. - С. 27-33.
416. Illiashenko S.M. Innovative process rational choice grounding in organization / S.M. Illiashenko // Marketing and Management of Innovation, 2015. – №2. – P. 11-20.

417. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга: Монография / Л.В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

418. Бельтюков Є.А. Управління витратами на основі функціонально-вартісного аналізу / Є.А. Бельтюков, Н.О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2 – С. 7–10

419. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.

420. Воробьев С.Н. Управленческие решения : Учебник для вузов / С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин, К.В. Балдин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.

421. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник / С.С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – К. : Лібра, 2007. – 720 с.

422. Грищенко О.Ф. Дослідження сутності проблеми: місце та роль в процесі розроблення та прийняття маркетингових інноваційних рішень [Електронний ресурс] / О.Ф. Грищенко // Ефективна економіка. – 2012. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1289>

423. Грищенко, О.Ф. Обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах [Текст]: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. економічних наук / О.Ф. Грищенко; Наук. керівн. О.А. Біловодська. – Суми: СумДУ, 2012. – 225 с.

424. Грищенко О.Ф. Формування критеріальної бази для оцінки альтернатив маркетингових інноваційних рішень // Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 203-213

425. Грищенко О.Ф. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень / О.А. Біловодська, О.Ф. Грищенко // Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (Інноваційний менеджмент в знаннеорієнтованій економіці) : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. – 728 с. – С. 138-233

426. Гурджиян К.В. Методи оцінки лояльності споживачів / К.В. Гурджиян // Сталый розвиток економіки. – 2011. – № 3. – С. 253–258
427. Измерение лояльности при помощи одной цифры [Електроний ресурс] – Режим доступу : <http://imanager.com.ua/izmerenie-loyalnosti-pri-pomoshhi-odno/#more-4155>
428. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика: підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми : Університетська книга, 2007. – 281 с.
429. Князевич А.О. Механізм управління інноваційним розвитком: монографія / А.О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне : Видавець О. Зень, 2011. – 136 с.
430. Лопухин М.М. ПАТТЕРН – метод планирования и прогнозирования научных работ / М.М. Лопухин. – М. : Сов. радио, 1971. – 159 с.
431. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику : Пер. з англ. / [Ферріс Поль У., Бендл Нейл Т., Пфайфер Філіпп І., Рейбштейн Девід Дж.; За наук. ред. І.В. Тараненко]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2009. – 480 с.
432. Методы поиска идей и создания инноваций [Електроний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.inventech.ru/technologies/>
433. Нагорний Є.І. Рівень новизни товару як один із показників доцільності тестування нових товарів / Є.І. Нагорний // Економіка : проблеми теорії та практики : Збірник наукових праць. – Випуск 253 : В 7 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2009. – С. 1053–1064
434. Никифорок Б.В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень / Б.В. Никифорок. – Львів : Українська академія друкарства, 2007. – 229 с.
435. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
436. Родионова Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции [Електроний ресурс] / Л.Н. Родионова, О.Г. Кантор, О.Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – Режим доступу : <http://www.mavriz.ru/articles/2000/1/53.html>

437. Савчук Т.О. Концептуалізація моделювання процесу аналізу проблемних ситуацій / Т.О. Савчук, О.В. Смирнова // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2011. – № 1. – С. 96–101

438. Самсонова М.В. Технология и методы коллективного решения проблем : Учебное пособие / М.В. Самсонова, В.В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 152 с.

439. Семенова М.И. Определение и систематизация методов оценки лояльности / М.И. Семенова // Бизнес-образование и эффективное развитие экономики: Тезисы докладов науч.-практ. конф. (23 апр. – 17 мая 2007 г., Иркутск). – Иркутск : ИГУ. – 2007. – С. 248–250

440. Серединська В. Оцінка інноваційних альтернатив розвитку підприємства / В. Серединська, О. Загородна // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. – Частина 2. – С. 308–314

441. Страхарчук В.П. Концептуальні засади кількісної оцінки ризиків / В.П. Страхарчук // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2004. – Т. 9. – С. 278–287

442. Хоренян Р.Г. О практических приемах определения главных функциональных параметров значимости продукта [Электронный ресурс] / Р.Г. Хоренян, О.Н. Фейгенсон // «ТРИЗ-Конференция – 2007». – Режим доступа : <http://www.metodolog.ru/01151/01151.html>

443. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – К. : ТЗОВ «БУК», 2005. – 384 с.

444. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов. / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.

445. Юдин Д.Б. Вычислительные системы теории принятия решений / Д.Б. Юдин. – М. : Наука, 1989. – 320 с.

446. Guidebook to Decision-Making Method / [D. Baker, D. Bridges, R. Hunter, G. Johnson, J. Krupa, J. Murphy and K. Sorenson]. – Department of Energy, USA, 2002. – 44 p.

447. Gryshchenko O. Problem analysis techniques in decision making / O. Gryshchenko // Proceedings of the 4th International Conference Socio-Economic Regional development in the context of European Integration (Rzeszow 15-18 July 2014). – PP. 95-103

448. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Издательство «Финпресс», 2003. – 416 с.

449. Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс / Г. Армстронг, Ф. Котлер // 5-те вид.: Пер. з англ.: Уч. Пос. – М.: Видавничий дім “Вільямс”, 2001. – 608 с.

450. Багиев Г.Л. Маркетинг [учебник для вузов] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич // 3-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 576 с.

451. Уэст Кр. Маркетинговые исследования. / Кр. Уэст // Маркетинг [Энциклопедия : пер. с англ.] Под. ред. М. Бейкера (серия : Бизнес-класс). – СПб. : Питер, 2002. – С. 317-325.

452. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Фредерик Уэбстер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

453. Хаг П. Маркетинговые исследования: руководство по планированию, методологии и оценке / П. Хаг // Пер. с 3-го англ. изд. – К.: Знание-Прес, 2005. – 416 с.

454. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.

455. Данилишин Б. Машинобудування відновлює свої позиції / Б. Данилишин // Урядовий кур'єр. – 2009. – №194 – с.4.

456. Николайчук В.Е. Промышленный маркетинг / В.Е. Николайчук, М.И. Белявцев. – Донецк: ООО ПКФ «БАО», 2004. – 384 с.

457. Зозульов О.В. Основні етапи розробки анкети в процесі маркетингових досліджень / О.В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2002. – №5(15). – С. 34-36.

458. 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.

459. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект / А.О. Старостіна // К.; М.; Спб. : Видавничий дім “Вільямс”, 1998. – 262 с.

460. Федорченко А. В. Маркетингові дослідження в системі управління промисловим підприємством. 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. 340-356.

461. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення [монографія] / О.С. Телетов – Суми : Вид-во СумДУ, 2002. – 231 с.

462. Сучасний стан і перспективи розвитку промисловості України – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/monograf/47/10.pdf>.

463. О Концерне – Режим доступу: <http://nicmas-market.com/content/2517>.

464. О направлениях – Режим доступу: <http://nicmas-market.com/compressor-urm/2605>.

465. Инжиниринг – Режим доступу: <http://nicmas-market.com/engineering-urm/2528>.

466. О КОМПАНИИ ООО «МИКЭМ» – Режим доступу: http://mikem.com.ua/o_kompanii.html.

467. Компрессорная техника – Режим доступу: <http://nicmas-market.com/compressor-urm/2604>.

468. Энергетическое оборудование – Режим доступу: <http://nicmasmarket.com/energy-urm/2571>

469. АО «Полтавский турбомеханический завод» – лидер машиностроения Украины – Режим доступу: <http://old.ptmz.com.ua/>.

470. Ливарне виробництво – Режим доступу: <http://nicmas-market.com/foundry-urm/2581>.

471. Сервіс та запчастини – Режим доступу: <http://nicmas-market.com/service-urm/2576>.

472. Длигач А. Проектное управление в маркетинге / А. Длигач // Новый маркетинг, №5, 2009, с. 41-44.

473. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.

474. 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.

475. 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.

476. Роберт Г. Купер. Разработка новых товаров // Маркетинг. / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

477. Чухрай Н.І. Товарна інноваційна політика : Підручник / Н.І. Чухрай, Р. Патора. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.

478. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / О.М. Хотяшева. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

479. 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.

480. 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.

481. 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.

482. 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.

483. Половинкин А.И. Основы инженерного творчества. – М.: Машиностроение, 1988. – 368 с.

484. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення [монографія] / О.С. Телетов. – Суми: Вид-во СумДУ, 2002. – 231 с.

485. Телетов О.С. Маркетинг інновацій виробничо-технічної продукції / О.С. Телетов // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 28-39.

486. 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).

487. 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.

488. 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.

489. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О.А. Біловодська. – К.: Знання, 2011. – 495 с.

490. Герцик В.А. Критерії оцінки каналу розподілу / В.А. Герцик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №4 (82). – С. 123-129.

491. Гладун П.П. Управління каналами розподілу продукції як складова комерційного успіху підприємства / П.П. Гладун // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6(120). – С. 83-88.

492. Горчелс Линда. Некоторые вопросы управления каналами распределения (дистрибуции) Часть 1 / Линда Горчелс, Эд Мариен, Чак Уэст // Управление продажами. – 2004. - № 4(17). – С. 42-54.

493. Горчелс Линда. Мариен Эд, Уэст Чак Некоторые вопросы управления каналами распределения (дистрибуции) Часть 2 / Линда Горчелс, Эд Мариен, Чак

Узст // Управление продажами. – 2004. - № 4(17). – С. 10-17.

494. Дупленко Н.Г. Формирование системы распределения продукции машиностроительного предприятия / Н.Г. Дупленко, Е.В. Харичкова. – Управление каналами дистрибуции. – 2011. – №02 (26). – С. 108-125.

495. Кирюков С.И. Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами / С.И. Кирюков // Научный доклад. – 2011. – №2(R). – СПб.: ВШМ СПбГУ. – 47 с.

496. 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.

497. 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.

498. 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.

499. Наумов В.Н. Рыночная власть как инструмент управления каналами сбыта / В.Н. Наумов // Управление каналами дистрибуции. – 2011. – № 01(25). – С. 30-43.

500. Павленко А.Ф. Маркетинг [Електронний ресурс] / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с. – Режим доступу: <http://books.br.com.ua/themes/55/78>.

501. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. / Ю.Є. Петруня. – К.: Знання, 2007. – 325 с.

502. Примак Т.О. Маркетин: посіб. / Т.О. Примак. – К.: МАУП, 2004. – 228 с.

503. 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.

504. Сигида Л.О. Вибір маркетингових каналів для розподілу інноваційної продукції промислових підприємств / Л.О. Сигида // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 192-200.

505. Скляр Е.Н. Совершенствование процесса управления маркетинговыми каналами промышленного предприятия / Е.Н. Скляр // Управление каналами дистрибуции. – 2011. – № 01(25). – С. 2-15.

506. Штерн Л.В. Маркетинговые каналы / Л.В. Штерн, А.И. Эль-Ансари, Э.Т. Кофлан. – М.: Вильямс, 2002. – 624 с.

507. Развитие инновационной культуры предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://constructorus.ru/uspex/razvitie-innovacionnoj-kultury-predpriyatiya.html>.

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

509. Ілляшенко С.М. Методологічні засади формування комплексного механізму управління потенціалом інноваційного розвитку / С.М. Ілляшенко // Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. – Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2012. – С. 52-73.

510. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Засади комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – 2014. – № 6 (частина 3). - С. 229-233.

511. 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.

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

513. Ілляшенко С.М. Інноваційна культура суспільства як соціокультурний механізм активізації інноваційної діяльності / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 7-11 вересня 2015 р. Том 1. Частина 1 / Національна академія наук України, Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України, Київ-Одеса, 2015. - С. 138-143.

514. 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-Humanidycznej, 2013. – S. 205-215.

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

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

517. 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/>.

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

519. 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.

520. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 року N 433-IV (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 13) зі змінами, внесеними згідно із Законом N 3076-IV (3076-15) від 04.11.2005.

521. Балабанов В.О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства / В.О. Балабанов // XXI століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія: матеріали Третьої міжнародної науково-теоретичної конференції, 21 – 22 травня 2004 року. – Частина 1. / ред. Г.П. Балабанова. – К. : Фенікс, 2004. – С. 388 – 391.

522. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] // Персонал. – 2006. – № 4. – Режим доступу: <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>

523. 4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

524. Ілляшенко С.М. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві : у 3 т. / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна: збірка тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку». – Макіївка : Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. – Т. 3. – С. 69-72.

525. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

526. Инновационные технологии в гуманитарном вузе / В.И. Носков, А.В. Кальянов, О.В. Мирошниченко и др. ; [под ред. проф. В.И. Носкова]. – Донецк : ООО «Лебедь», 2002. – 288 с.

527. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

528. Рюли Эдвин. Исследование стратегических процессов в организации / Эдвин Рюли, Саша Л. Шмидт // Проблемы теории и практики стратегического управления. – 2000. – № 6. – С. 99-104.

529. Социология: энциклопедия / [Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко]. – Мн. : Книжный Дом, 2003. – 1312 с.

530. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. – Суми. – 2008. – №3, Т.1 – С. 58-63.

531. Штраейгг Георг. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Георг Штраейгг // Проблемы теории и практики стратегического управления. – 2000. – № 5. – С. 93-98.

532. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.

533. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб : Питер, 2007. – 336 с.

534. Камерон К.К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин ; пер. с англ. под ред. И. А. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

535. Самонова Т.Б. Розвиток організаційної культури як елемент комплексу маркетингових комунікацій / Т. Б. Самонова // Економічний часопис-XXI. – 2013. – №5–6(1). – С. 64–66.

536. Балабанов В. О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства / В. О. Балабанов // XXI століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія : матеріали Третьої міжнародної науково-теоретичної конференції, 21–22 травня 2004 року. – Частина 1. – К. : Фенікс, 2004. – С. 388–391.

537. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики // Персонал. – 2006. – № 4 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://personal.in.ua/article.php?id=266>

538. Захарчишин Г.М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г.М. Захарчин, О. Я. Андрійчук // Науковий вісник НЛТУ України: Зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.8. – С. 272–278.

539. Патора Л. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Л. Патора, Н. Цимбаліста // Проблеми

економіки та управління: Вісник НУ „Львівська політехніка”. – 2008. – № 628. – С. 603–608.

540. Ларичева Е. А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2009. – № 2(22). – С. 128–133.

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

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

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

544. Kaplan S. Creating a Culture for Innovation: Driving Innovation through Strategic Changes to Organizational Culture [Electronic resource] / Soren Kaplan. – 2014. – Accessed mode : http://www.1000advices.com/guru/innovation_culture_sk.html

545. Захарчишин Г.М., Любомудрова Л.С. Інноваційна культура як пріоритетний напрямок інноваційного розвитку вітчизняних підприємств – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_05/05_zahachin.htm

546. Захарчишин Г.М., Андрийчук О.Я. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства // Наук. вісник НЛТУ України: Зб. наук.-техн. праць. – Львів: НЛТУ України. – 2008. – вип.. 18.8. – С. 272-278.

547. Зубенко В.В. Инновационная культура в системе организационной культуры предприятия // Экономика и управление. – 2007. - № 4-5. - С. 93-97.

548. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю.С. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві // Збірка тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції "Економіка та фінанси в

умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку". У 3 т. Т. 3. – Макіївка: Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. – С.69-72.

549. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.

550. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70.

551. Камерон К. К. Диагностика и изменение организационной культуры / Камерон, Р. Куин: Пер. с англ. / Под ред. И.А. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

552. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 25-32.

553. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004. – 288 с.

554. Тофлер Э. Метаморфозы власти: Пер. с англ. – М.: ООО "Издательство АСТ", 2004. – 669 с.

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

556. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 128-140.

557. Штраейгг Георг Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики стратегического управления. № 5. – 2000. – С. 93-98.

558. Балабанов В.О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства / В.О. Балабанов // XXI століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія : матеріали Третьої Міжнародної науково-

технічної конференції, 21-22 травня 2004 року. – Частина 1 / ред. Г.П. Балабанова. – К. : Фенікс, 2004. – С. 388-391.

559. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] / С. Биконя // Персонал. – 2006. – № 4. – Режим доступу: <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>.

560. Бондар-Підгурська Оксана. Інноваційна культура як необхідна умова сталого розвитку соціально-економічної системи / Оксана Бондар-Підгурська, Яна Коротич // Збірник тез доповідей Міжнародного студентського форуму «Модель країн Вишеградської четвірки в інтеграції молоді в єдиний науково-культурний простір». – Луцьк : ВІЕМ, 2012. – С. 124-127.

561. Захарчишин Г.М. Інноваційна культура як пріоритетний напрямок інноваційного розвитку вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / Г.М. Захарчишин, Л.С. Любомудрова. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_05/05_zahachin.htm.

562. Захарчин Г.М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г.М. Захарчин, О.Я. Андрійчук // Наук. вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.8. – С. 272-278.

563. Зубенко В.В. Инновационная культура в системе организационной культуры предприятия / В.В. Зубенко // Экономика и управление. – 2007. – № 4-5. – С. 93-97.

564. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2011. – 192 с.

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

566. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Вип. 1(3). – С. 66-70.

567. Камерон К.К. Диагностика и изменение организационной культуры / К.К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. / под ред. И.А. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
568. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2009. – № 2 (22). – С. 128-133.
569. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.
570. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура [Электронный ресурс] / А. Николаев. – Режим доступа: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/9_5_01.htm.
571. Николаев А.И. Инновационная культура как культура перемен (проблемы, задачи, дефиниции, предложения) / А.И. Николаев, Б.К. Лисин // Инновации. – 2002. – № 2, 3.
572. Патора Л. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Л. Патора, Н. Цимбаліста // Проблеми економіки та управління : Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 603-608.
573. Типы культуры организации по С. Ханди [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/tko.php>.
574. Тофлер Э. Метаморфозы власти / Э. Тофлер; пер. с англ. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2004. – 669 с.
575. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – 3-е изд.; пер. с англ. / под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
576. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – №2. – С. 132.
577. Басовский, Л.Е. Теория экономического анализа : учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 222с.

578. Буре В.М., Парилина Е.М. Теория вероятностей и математическая статистика: Учебник. – СПб.: Издательство «Лань», 2013. – 416 с.

579. Вікарчук О.І. Еволюція формування інноваційної культури / О.І. Вікарчук // Сталий розвиток економіки, 2013. - № 3 (20). – С. 310-314.

580. Гречаник Б.В. Інноваційна культура підприємства як передумова формування його інноваційного клімату [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18356/1/15-Hrechanyk-26-28.pdf>.

581. Зубенко В.В. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної культури підприємства: Дис... канд.. екон. наук: 08.00.04 / В.В. Зубенко. - Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2011. – 206 с. <http://ier.donetsk.ua/news/contens/251111-2.PDF>

582. Ілляшенко С.М. Підходи до вибору перспективних напрямів інноваційно-орієнтованого сталого розвитку України / С.М. Ілляшенко // Сталий розвиток - XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2015: колективна монографія [Акулов-Муратов В.В., Алимов О.Н., Андерсон В.М., Андреева Н.М. та ін.] / НАН України, ДУ "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України", НТУ "Київський політехнічний інститут", Інститут телекомунікацій та глобального економічного простору НАН України, Інститут економіко-правових досліджень НАН України, Вища економіко-гуманітарна школа, Міжнародна асоціація сталого розвитку: за наук ред. проф. Хлобистова Є.В. - Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2015. – С. 33- 40.

583. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70.

584. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета, 2009. - № 2 (22). – С. 128-133.

585. Наукова та інноваційна діяльність (1990-2014pp.) [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html.

586. Патора Л. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Л. Патора, Н. Цимбаліста // Проблеми економіки та управління : Вісник НУ «ЛП». – 2008. – №628. – С. 603-608.

587. Развитие инновационной культуры предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://constructor.ru/uspex/razvitie-innovacionnoj-kultury-predpriyatiya.html>.

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

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

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

591. Шипуліна Ю.С. Проблеми і перспективи формування розвитку інноваційної культури (на прикладі промислових підприємств Сумщини) // Ефективна економіка. - 2015. - № 9

592. Вікарчук О.І. Еволюція формування інноваційної культури / І.О. Вікарчук // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3(20). – С. 310-314

593. Захарчишин Г.М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г.М. Захарчишин, О.Я. Андрійчук // Наук. вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів: НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.8. – С. 272-278.

594. Зубенко В.В. Инновационная культура в системе организационной культуры предприятия // Экономика и управление. – 2007. – № 4-5. – С. 93-97.)

595. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70.

596. Камерон К.К. Диагностика и изменение организационной культуры / К.К. Камерон, Р.Куин; пер. с англ. / под ред. И.А. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

597. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2009. – № 2 (22). – С. 128-133.

598. Патора Л. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Л. Патора, Н. Цимбаліста // Проблеми економіки та управління: Вісник НУ "Львівська політехніка". – 2008. - № 628. – С. 603-608.

599. Прокопенко О.В. Мотивація персоналу і інноваційна культура підприємства / О.В. Прокопенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля / Ред. кол.:Т.С. Максимова (гол. ред.) – Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – №21. – С. 134-142.

600. Шипуліна Ю.С. Вплив інноваційної культури на організацію і результативність діяльності підприємства-інноватора / Ю.С. Шипуліна // Прометей, 2013. - № 3. – С. 77-83.

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

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

603. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням та розвитком інноваційної культури підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. – № 1. – С. 202-212.

604. Басовский, Л. Е. Теория экономического анализа : учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 222с.

605. Буре В. М., Парилина Е. М. Теория вероятностей и математическая статистика: учебник / В. М. Буре, Е. М. Парилина. – СПб. : Издательство «Лань», 2013. – 416 с.

606. Вікарчук, О. І. Еволюція формування інноваційної культури / О.І. Вікарчук // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3. – С. 310-314.

607. Зубенко, В. В. Инновационная культура в системе организационной культуры предприятия / В. В. Зубенко // Экономика и управление. – 2007. – № 4-5. – С. 93-97.

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

609. Камерон, К. К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин: Пер. с англ. / Под ред. И. А. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

610. Кондратьев, Н. Д. Проблемы экономической динамики / Н.Д. Кондратьев. – М. : "Экономика", 1989. – 387 с.

611. Ларичева, Е. А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета, 2009. – № 2 (22). – С. 128-133.

612. Лутовинов, П. П. Оценка инновационной культуры персонала машиностроительного предприятия / П. П. Лутовинов, С. А. Меленькина // Вестник УЮрГУ. – 2012. – № 9. – С. 68-72.

613. Николаев, А. Инновационное развитие и инновационная культура [Электронный ресурс] / А. Николаев. – Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/9_5_01.htm.

614. Островерхова, Г. В. Инновационность организационной культуры как инструмент повышения эффективности инновационной деятельности / Г.В. Островерхова // Бизнес Информ. – 2013. – № 8. – С. 101-105.

615. Платонова, Д. А. Активизация инновационной деятельности методом формирования корпоративной культуры предприятия. Автореф. дис... канд. . экон. наук: 08.00.05 / Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. – Санкт-Петербург, 2009. – 24 с.

616. Развитие инновационной культуры предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://constructorus.ru/uspex/razvitie-innovacionnoj-kultury-predpriyatiya.html>.

617. Смолинська, Н. В. Організаційна культура інноваційного розвитку машинобудівних підприємств. Дис... канд. . екон. наук: 08. 00.04 / НУ "Львівська політехніка" – Львів, 2014. – 208 с.

618. Федулова, І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку / І. Федулова // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124, 125. – С. 36-40.

619. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. 3-е изд. : Пер с англ. / Под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб: Питер, 2007. – 336 с.

620. Шипуліна, Ю. С. Вплив інноваційної культури на організацію і результативність діяльності підприємства інноватора / Ю. С. Шипуліна // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2013. -№ 3(42). – С. 77-83

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

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

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

624. Вікарчук О.І. Еволюція формування інноваційної культури / І.О. Вікарчук // Сталій розвиток економіки. – 2013. – №3(20). – С. 310-314.

625. Захарчишин Г.М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г.М. Захарчишин, О.Я. Андрійчук // Наук. вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.8. – С. 272-278.

626. Зубенко В.В. Инновационная культура в системе организационной культуры предприятия / В.В. Зубенко // Экономика и управление. – 2007. – №4-5. – С. 93-97.

627. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70.

628. Камерон К.К. Диагностика и изменение организационной культуры / К.К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. / под ред. И.А. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

629. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2009. – №2 (22). – С. 128-133.

630. Патора Л. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Л. Патора, Н. Цимбаліста // Проблеми економіки та управління : Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – №628. – С. 603-608.

631. Прокопенко О.В. Мотивація персоналу і інноваційна культура підприємства / О.В. Прокопенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля / Ред. кол.: Т.С. Максимова (гол. ред.). – Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – №21. – С. 134-142.

632. Шипуліна Ю.С. Вплив інноваційної культури на організацію і результативність діяльності підприємства-інноватора / Ю.С. Шипуліна // Прометей. – 2013. – №3. – С. 77-83.

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

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

635. Ілляшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки, 2003. – №3(21). – С. 12-19.

636. Захарчишин Г.М. Інноваційна культура як пріоритетний напрямок інноваційного розвитку вітчизняних підприємств / Г.М. Захарчишин, Л.С. Любомудрова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_05/05_zahachin.htm

637. Захарчишин Г.М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г.М. Захарчин, О.Я. Андрийчук // Наук. вісник НЛТУ України: Зб. наук.-техн. праць. – Львів: НЛТУ України. – 2008. – вип.. 18.8. – С. 272-278.

638. Зубенко В.В. Инновационная культура в системе организационной культуры предприятия / В.В. Зубенко // Экономика и управление. – 2007. – № 4-5. – С. 93-97.

639. Зубенко В.В. Организационная культура как фактор конкурентоспособности отечественных предприятий / В.В. Зубенко, Е.В. Мартякова // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: сб. науч. тр. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2008. – Вып.1, т.1.– С.83-89.

640. Зубенко В.В. Развитие организационной культуры как инструмент повышения капитализации предприятия / В.В. Зубенко // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр. – Донецьк: ДонУЕП, 2011.– №2. – С.76-79.– (Серія: економіка та управління).

641. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю на підприємстві на засадах маркетингу інновацій / С.М. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 12. – С. 111-119.

642. Ілляшенко С.М. Ризики інновацій: специфіка прояву та аналізу / С.М. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. — 2005. — №1. — С.56-66.

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

644. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70.

645. Лабунська С.В. Управління витратами інноваційної діяльності підприємства: методологія та практика : монографія / С.В. Лабунська. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2014. 352 с.

646. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета, 2009. - №2 (22). – С. 128-133.

647. Патора Л. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Л. Патора, Н. Цимбаліста // Проблеми економіки та управління: Вісник НУ "Львівська політехніка". – 2008. - № 628. – С. 603-608.

648. Трубицына Н.О. Инновации и организационная культура на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ekportal.ru/page-id-751.html>

649. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням та розвитком інноваційної культури підприємства / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1. – С. 202-212.

650. Шипуліна Ю.С. Оптимізація рівня інноваційної культури підприємства з позицій забезпечення його економічної безпеки / Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 2. – С. 159-169

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

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

653. Sakaiya T. The Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future. NY., Kodansha America LTD., 1991. Copyright – T. Sakaiya 1991

654. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam. November 1, 1991. Paperback, 640 p.

655. 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

656. Sveiby K.– E. (2001) What is Knowledge Management? [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://www.sveiby.com/articles/Knowledge Management.html>

657. Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М. – 2003. – 176 с.

658. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company // Harvard Business Review. 1991. Vol.69. N 6. P.96-104.

659. Mayer C. J. Relentless Growth: How Silicon Valley Innovation Strategies Can Work in Your Business Hardcover – December 1, 1997

660. Lubit R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. Organizational Dynamics, 29 (3), 164-178.

661. Erickson G.S., Rothberg, H.N. (2000). Intellectual capital and competitiveness: Guidelines for policy. Competitiveness Review, 10 (2), 192-198.

662. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг / Пер. с англ, под ред. Л. Н. Ковачин Питер, 2001. – 288 с.

663. Белл Д. Социальные рамки информационного общества. Новая технократическая волна на Западе. Москва: Прогресс. – 1986. – 371 с.

664. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В.Л. Иноземцев. – М.: Academia. – Наука, 1988. – 640 с.

665. 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>

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

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

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

669. 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)

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

671. 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](https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis)

672. 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

673. 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

674. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М., 1993. С. 896. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.seinstitute.ru/Files/Veh6-35_Porter.pdf

675. Захаркін О.О. Роль інновацій у нарощенні вартості українських підприємств / О.О. Захаркін // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №3. – С.90-101. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_3_90_101.pdf

676. Iliashenko S.N. Web-culture as a factor of company's competitiveness enhancement / S.N. Iliashenko // Marketing and Management of Innovation, 2014. – №3. – P. 121-129.

677. Ілляшенко С.М. Особливості підготовки фахівців в умовах інформатизації суспільства / С.М. Ілляшенко // Інновації в бізнес-освіті : зб. матеріалів I Міжнар. наук. практ. Інтернет-конф. ; 27 березня 2015 р., м. Київ. - К.: КНЕУ, 2015. - С. 145-148.

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

679. Ілляшенко С.М. Інтернет-маркетинг науково-освітніх послуг / С.М. Ілляшенко // Научные труды Донецкого национального технического университета, 2014. – № 4. – С. 271-278.

680. Ілляшенко С.М. Завдання маркетингу у науково-освітній діяльності вітчизняних ВНЗ / С.М. Ілляшенко // Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу". 24-25 вересня 2015 року. – Суми: ФОП Ткачов О.О., 2015. – С. 80-82.

681. Бакуліна Н. Інноваційні технології в управлінні персоналом вищої школи [Текст] / Наталя Бакуліна // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2015. - Вип. 20. - С. 120-126.

682. Загорій А.М. Особливості ефективного управління академічним персоналом ВНЗ / А.М. Загорій // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №1(23). – С. 176-180.

683. Ілляшенко С.М. Організаційно-функціональна взаємодія персоналу випускової кафедри: досвід СумДУ / С.М. Ілляшенко // Організація діяльності випускової кафедри в умовах інтеграції освіти : збірник матеріалів круглого столу,

м. Київ, 25 вересня 2014 р. / Редакція Г.В. Онкович, А. Б. Кондрашихін, І.М. Мельникова, В. Є. Виноградова. – К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – С. 38-39.

684. Камінський Богдан Адамович. Управління персоналом вищих навчальних закладів : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Тернопільський держ. економічний ун-т. – Т., 2006. – 214арк. : табл. – Бібліогр.: арк. 182-192.

685. Кратт О.А. Реформа менеджменту вищої школи: передумови, специфіка, парадигми / О.А. Кратт // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 39–1. – Донецьк: ДонНТУ, 2011. – 274 с.

686. Лук'янець В.Д. Упровадження інформаційних систем управління персоналом вищих навчальних закладів України / В.Д. Лук'янець, О.М. Зотова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – №6(68). – С. 91-94.

687. Менеджмент для бакалаврів : підручник: у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О. М. Теліженка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2009. – Т.1. – 605 с.

688. Менеджмент для бакалаврів : підручник: у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О. М. Теліженка. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2009. – Т.2. – 592 с.

689. Почтовюк А. Б. Фактор конкурентоспроможності як шлях формування іміджу вищого навчального закладу / А. Б. Почтовюк // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського.- 2011.- Випуск 5 (70). – С. 156-158.

690. Тофлер Э. Метаморфозы власти: Пер. с англ. / Э. Тофлер. – М.: ООО "Издательство АСТ", 2004. – 669 с.

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

692. Illiashenko S.N. Web-culture as a factor of company's competitiveness enhancement / S.N. Illiashenko // Marketing and Management of Innovation, 2014. – №3. – P. 121-129.

693. Ілляшенко С.М. Web-культура як засіб активізації діяльності організації в інтернет / С.М. Ілляшенко // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Тези доповідей XXIII міжнародної науково-практичної конференції, Ч. III (20-22 травня 2015 р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. - Харків, НТУ "ХПІ". – С. 148.

694. 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.

695. Ілляшенко С.Н. WEB-культура как составляющая устойчивого развития организации / С.Н. Ильяшенко, Ю.С. Шипулина // Устойчиво развитие, 2013. – Выпуск 8-й. – С. 32-36.

696. Iliashenko S.M. The use of internet-technologies for scientific and educational service advance (experience of SSU) / S.M. Iliashenko, Y.S. Shypulina, N.S. Iliashenko // A new role of marketing and communication technologies in business and society: local and global aspects : collective monograph / edited by: Y.S. Larina and O.O. Romanenko. USA, St. Louis, Missouri : Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 2015. P. 353-362. (США)

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

698. Ілляшенко С.М. Інтернет-маркетинг науково-освітніх послуг / С.М. Ілляшенко // Научные труды Донецкого национального технического университета, 2014. - № 4. - С. 271-278.

699. Iliashenko S.N. Web-culture as a factor of company's competitiveness enhancement / S.N. Iliashenko // Marketing and Management of Innovation, 2014. – №3. – P. 121-129.

700. 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.

701. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : Навч. посібник. [Текст] / Н. В. Краснокутська – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

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

703. Рогова Е.М. Венчурный менеджмент : Уч. пособие [Текст] / Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Фияксель Є.А. – М. : Изд. дом. Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2011. – 446 с.

704. Гой І.В. Підприємництво: навч. посіб. [Текст] / І.В. Гой, Т.П. Смелянська – К. : "Центр учбової літератури", 2013. – 368 с.

705. Офіційний сайт Державної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

706. Сайт Євроосвіта.нет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=3248>

707. Кузнецов Ю.М. Як удосконалити патентну політику ВНЗ України [Електронний ресурс] / Ю.М. Кузнецов.– Режим доступу до матеріалу: <http://kpi.ua/1020-8>

708. Гордон Ян Х. Маркетинг партнёрских отношений / Ян Х. Гордон ; пер. с англ.; под ред. О. А. Третьяк. – С-Пб., М., Харьков, Минск : Питер, 2001. – 384 с.

709. Каніщенко Н.Г. Формування національних галузевих кластерів в умовах інтернаціоналізації / Н.Г. Каніщенко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – 2006. – Вип. 4 (59). – С. 70-73.

710. Лабунська С.В. Управління витратами інноваційної діяльності підприємства : методологія та практика : монографія / С.В. Лабунська. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 352 с.

711. Провозін М.В. Переваги довгострокових відносин / М.В. Провозін // Збірник тез доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг

інновацій і інновації у маркетингу». 24-25 вересня 2015 року. – Суми : ФОП Ткачов О.О., 2015. – С. 144-146.

712. Провозін М.В., Телетов О.С. Інноваційні маркетингові структури промислових підприємств України / М.В. Провозін, О.С. Телетов // Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences, 2015.

713. Провозін М.В., Телетов О.С. Стратегічні партнерства у вітчизняній економіці / Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. Тези доповідей XXIII міжнародної науково-практичної конференції, Ч. 3 (20-22 травня 2015 р., Харків) / за ред. проф. Соколова Є.І. – Харків, НТУ «ХПІ». – с. 240.

714. Современные инновационные структуры и коммерциализация науки / под ред. А.А. Мазура. – Харьков : Полиарт, 2000. – 254 с.

715. 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

716. Бараннік В.О. Сталий розвиток регіонів України: формування концепції оцінки / В.О. Бараннік // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – Т.3. – С. 24-26.

717. Мельник Л.Г. Методология развития : монография / Л.Г. Мельник. – Суми : ИТД «Университетская книга», 2005. – 602 с.

718. Бібік Н.В. Індикатори сталого розвитку – міжнародна практика та українські реалії / Н.В. Бібік // Економіка і регіон. - №2(21). – 2009. – С. 43-48.

719. UN. Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies - Full set of methodology sheets, 2007. – New York: UN, 2007. – 393 p. - [Electronic resource]. - Available from: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/methodology_sheets.pdf

720. World Bank. World Development Report : Development and Climate Change, 2010. – Washington D.C.: World Bank, 2010 – 58 p. - [Electronic resource]. –

Available from: http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/477365-1327504426766/8389626-1327510418796/WDR10_Final_Overview_RU_Web.pdf

721. Бобылев С.Н. Индикаторы устойчивого развития России (эколого-экономические аспекты) : монография / Под ред. С.Н. Бобылева, П.А. Макеенко. – М.: ЦПП, 2001. – 220 с.

722. Згуровський М.З. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: монографія (у 2 ч.) / Міжнар. рада з науки (ICSU) [та ін.]; Виконавці: А.О. Болдак, С.В. Войтко, О.А. Гавриш, І.М. Джигирей та інші : наук. кер. М.З. Згуровський. – К.: НТУУ «КПІ», 2010.

723. Касьяненко Т.В. Науково-методичні підходи щодо забезпечення реалізації екологічно спрямованого інноваційного розвитку / Т.В. Касьяненко // Сумського національного аграрного університету. Серія “Фінанси і кредит”. – 2013. - №1(34). - С. 184-189.

724. Бобровська О. Ю. Шляхи вдосконалення організаційних структур муніципального менеджменту [Електронний ресурс] / О.Ю. Бобровська. // Державне будівництво. – 2006. – № 1. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/deVu/2006-1/doc/2/04.pdf>

725. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба ; за ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

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

727. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління : монографія / О.В. Кендюхов. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 307 с.

728. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

729. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.

730. Кузьмин А.Н. Анализ применимости основных методов оценки интеллектуального капитала для инновационного предприятия / А.Н. Кузьмин, Е.М. Кузьмина // Економічний простір. – 2008. – №15. – С. 178-184.

731. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / За ред. С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2009. – 1134 с.

732. Менеджмент організацій : підручник / [за заг. ред. Л.І. Федулової]. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

733. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

734. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 497 с.

735. Москаленко В.П. Розвиток фінансово-економічного механізму на підприємстві : курс лекцій / В.П. Москаленко, О.В. Шипунова. – Суми : ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2003. – 106 с.

736. Основы социального управления: учеб. пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. ; под ред. В.Н. Иванова . – М. : Высш. шк., 2001. – 271 с.

737. Стрій Л.О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження : монографія / Л.О. Стрій. – Одеса: Астропринт, 2000. – 304 с.

738. Теоретико-методологічні основи інформаційного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://its.lnpu.edu.ua/~Skachko/INF_MEN/1.htm.

739. Теорія менеджменту : конспект лекцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t6/4.html>.