

УДК 005.336.6:338.139:330.341.1

КП

№ держреєстрації 0117U002255

Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет (СумДУ)
40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2; тел. 68-77-64

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
д-р фіз.-мат. наук, професор

_____ А.М. Черноус

27.12.2018

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
Механізм управління знаннями в системі інноваційного розвитку
господарюючих суб'єктів

РОЗРОБЛЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД
ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ
ПРОДУКУВАННЯ НОВИХ ЗНАНЬ
(проміжний)

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

27.12.2017

Д. І. Курбатов

Керівник НДР
д-р екон. наук, професор

27.12.2017

Ю.С. Шипуліна

2018

Рукопис закінчено 21 грудня 2018 р.

Результати роботи розглянуто науковою радою Сумського державного університету, протокол № 6 від 27.12.2018 р.

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, Старший науковий співробітник ННЦ маркетингових досліджень, д-р екон. наук, доцент	21.12.2018	Ю.С. Шипуліна (вступ, підрозділи 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.4, 4.4, висновки)
Виконавці: Завідувач кафедри маркетингу та УІД, д-р екон. наук, професор	21.12.2018	С.М. Ілляшенко (вступ, підрозділи 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.2, висновки)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доцент	21.12.2018	Н.С. Ілляшенко (підрозділи 1.1, 1.3, 2.1, 2.2, 2.4, 3.1)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	21.12.2018	Є.І. Нагорний (підрозділи 1.1, 1.3)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доцент	21.12.2018	О.М. Олефіренко (підрозділ 4.2)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	21.12.2018	Т.В. Ващенко (підрозділ 3.3, 4.3)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	21.12.2018	О.Г. Шевлюга (підрозділ 4.1, 4.2)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 201 с., 4 розд., 24 табл., 47 рис., 6 формул, 202 джерела.

ЗНАННЯ, ІННОВАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, МАРКЕТИНГ, НАУКОВИЙ ПРОЕКТ, УПРАВЛІННЯ

Об'єкт дослідження – процеси управління знаннями в системі інноваційного розвитку підприємств та установ, а також національної економіки у цілому.

Мета роботи – формування засад організаційно-економічного механізму управління продукуванням і комерціалізацією знань на рівні держави, галузі, окремої організації які б дозволяли визначати і посилювати їх порівняльні переваги, обирати і реалізовувати на цій основі перспективні напрями їх інноваційного розвитку в перманентно нестабільних умовах сучасної економіки

Методи дослідження – аналіз, системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення інноваційного менеджменту, менеджменту і маркетингу знань, концепції стратегічного управління.

Проведено узагальнення сучасних підходів до управління знаннями на різних рівнях господарювання. Розроблено пропозиції щодо їх удосконалення, науково обґрунтовано теоретико-методичні засади визначення перспективних напрямів продукування нових знань, з урахуванням факторів зовнішнього макро- і мікросередовища і потенціалу інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта.

Теоретичні положення доведені до рівня конкретних методик та практичних пропозицій, які створюють передумови переходу вітчизняної економіки на випереджаючий інноваційний шлях розвитку, оснований на формуванні та використанні нових знань..

Практичне впровадження отриманих результатів дозволить обґрунтовано розробляти стратегії інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів різного рівня у руслі концепції інноваційного випередження, сприяти входженню України на рівних у світове співтовариство цивілізованих країн.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1 Знання як основа підвищення потенціалу інноваційного розвитку організації.....	9
1.2 Теоретико-методичні засади формування механізму продукування знань підприємства: роль і місце інноваційної культури	17
1.3 Підходи до визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку	37
1.4 Інноваційний розвиток маркетингової інформаційної системи та системи маркетингових знань.....	47
2 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ	59
2.1 Особливості управління знаннями університету в контексті забезпечення його інноваційного розвитку.....	59
2.2 Проведення наукових конференції для продукування і поширення знань	69
2.3 Підхід до вибору раціональної структури випускової кафедри, що активно продукує і поширює науково-освітні знання	75
2.4 Просування випускової кафедри у соціальній мережі: оцінка ефективності	86
3 ЗНАННЯ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	101
3.1 Особливості організаційної поведінки у процесі прийняття інноваційних рішень	101
3.2 Вплив знань щодо стану задоволеності споживачів на результативність діяльності підприємства	116

3.3 Механізм диверсифікації експорту підприємства на шляху до інноваційного розвитку	129
4 ІНФОРМАЦІЯ І ЗНАННЯ В СИСТЕМІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ	137
4.1 Оцінка маркетингового забезпечення регіонів України для комерціалізації інноваційної продукції в умовах знаннєорієнтованої економіки	137
4.2 Формування засад організаційно-економічного механізму управління збутом в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства.....	149
4.3 Обґрунтування системи показників для оцінки логістичного сервісу інноваційного промислового підприємства	159
4.4 Електронна торгова система – інструмент підвищення довіри до проведення електронних торгів	170
ВИСНОВКИ.....	176
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	178

ВСТУП

Поточний етап розвитку економіки характеризується прискоренням спадної хвилі V-го і переходом до початку висхідної хвилі VI-го технологічного укладу. На процеси соціально-економічного розвитку істотно також впливає початок IV-ї технологічної революції, яка приводить до різкого прискорення морального старіння сучасних техніки і технологій, ініціює появу нових галузей економіки. Зазначені фактори спричиняють різке прискорення технологічних, технічних, економічних, соціально-демографічних, політико-правових, природно-екологічних і т.п. змін. Наявна практика свідчить, що опора на інформацію, як сукупність певних фактів, і знання, як правила оперування фактами, дозволить забезпечити виживання і розвиток у перманентно мінливих умовах. Знання дозволяють своєчасно передбачити ці зміни і адаптуватися до них, а також цілеспрямовано їх програмувати. Це є справедливим як для окремих підприємств чи установ, так і національних економік, а також світової економіки у цілому.

Таким чином, актуалізується проблема підвищення ефективності управління знаннями, яке розглядається з позицій: визначення перспективних напрямів продукування нових знань стосовно усіх сфер людської діяльності, а також закономірностей протікання природних процесів; визначення перспективних напрямів використання (впровадження, комерціалізації тощо) нових знань; формування механізмів управління процесами продукування і використання знань на рівні держави, галузі, окремої організації, а також забезпечення їх узгодженої взаємодії.

Наявні вітчизняні розробки з цієї проблематики характеризуються фрагментарністю, а розробки іноземних авторів не враховують специфіку переходу України до інноваційного розвитку, їх пряме використання лише дискредитує ідею інноваційного прискорення соціально-економічного розвитку.

Враховуючи викладене, у звіті представлено результати досліджень, що стосуються розроблення і наукового обґрунтування методологічних і теоретико-методичних засад формування і функціонування організаційно-економічного механізму управління продукуванням і комерціалізацією знань на різних рівнях узагальнення: підприємства чи установи, регіону, галузі, держави у цілому.

Практичне впровадження отриманих результатів дозволить обґрунтовано розробляти стратегії інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів різного рівня у руслі концепції інноваційного випередження, сприяти входженню України на рівних у світове співтовариство цивілізованих країн.

Колектив основних виконавців проекту дякує колегам кафедри маркетингу та УІД СумДУ, які прийняли участь у розробленні даної теми в якості співвиконавців, а саме: д.е.н, проф. Телетову О.С. (п.1.4), к.е.н., доц. Біловодській О.А (п.4.1)., к.е.н., доц. Грищенко О.Ф. (3.1), к.е.н. Гайдабрус Н.В. (п.4.3), аспірантам Меркун І.В. (п.3.2) та Смоляру Ю.Ю. (п.4.4)

1 УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Знання як основа підвищення потенціалу інноваційного розвитку організації

Становлення і розвиток економіки знань супроводжується зростанням їх ролі як фактору інноваційного розвитку держав у цілому, їх регіонів, галузей, окремих організацій тощо. Продукування і використання (комерціалізація) актуальних знань сприяє зростанню їх потенціалу інноваційного розвитку, що дозволяє активізувати їх інноваційну діяльність, а відтак посилити відносні конкурентні переваги, укріпити ринкові позиції, забезпечити стійке інноваційне зростання. В цих умовах актуалізується проблема управління знаннями господарюючих суб'єктів в контексті посилення їх потенціал інноваційного розвитку. Її розв'язання потребує дослідження впливу знань на формування, розвиток і реалізацію потенціалу інноваційного розвитку, що надасть змогу створити систему цілеспрямованого управління знаннями господарюючих суб'єктів різних рівнів узагальнення.

Проблематика управління знаннями була досліджена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, питання управління знаннями господарюючих суб'єктів в контексті забезпечення їх інноваційного розвитку були досліджені в роботах таких зарубіжних науковців як: Blanc V.L., Bouillon J.-L. [1]; Matschke C., Moskaliuk J., Cress U. [2]; Landry R., Amara N. [3]; Peter M. [4]; Jennex M.E. [5]; Borjigen C. [6]; Khedhaouria A., Jamal A. [7]. Загальні підходи до генерування, накопичення та використання (комерціалізації) знань присвячені роботи Davenport T.H., Prusak L. [8], Sveiby K. [9], Мільнера Б. [10].

Серед вітчизняних науковців слід відзначити Черкасову І.В., яка досліджує роль знань у формуванні інноваційного потенціалу підприємства [11], а також Вострякова О.В. та Гребешкову О.М. [12], які відзначають

провідну роль знань у стратегічному управлінні підприємством. Матвіїв М.Я. [13], Якшин А.С. [14] розглядають в основному проблеми застосування маркетингу знань на ринку освітніх послуг.

Незважаючи на численні напрацювання молодослідженими залишилися питання, які стосуються визначення місця і ролі знань у системі складових ППР організацій (підприємств та установ), який є основою їх інноваційного зростання. А це не дозволяє цілеспрямовано управляти формуванням, зростанням і реалізацією їх потенціалу інноваційного розвитку в контексті переходу на шлях інноваційного розвитку в умовах становлення економіки знань.

Вирішення зазначених питань дозволить ефективно управляти знаннями з позицій підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організацій, сприятиме активізації їх інноваційної діяльності і їх інноваційному зростанню.

Згідно [15, с. 304-350] потенціал інноваційного розвитку організації включає наступні потенціали підсистеми: ринковий, як наявність споживчого попиту (підкріпленого купівельною спроможністю споживачів) чи спроможність його сформувати (для радикальних інновацій); інноваційний, як спроможність втілення досягнень науки і техніки у інноваційні продукти, що здатні задовольнити попит споживачів; виробничо-збутовий, як технічна спроможність і економічна доцільність виготовити і просувати інноваційні продукти на ринку.

Потенціал інноваційного розвитку організації розглядається як сукупність її взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають її спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідницьку, економічну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективною реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей.

Розглянемо роль знань у формуванні окремих елементів зазначених складових потенціалу інноваційного розвитку.

Ринкова складова. В її основу покладено знання щодо: сучасного стану і тенденцій зміни споживчого попиту на цільових ринках; основних конкурентів, рівня конкурентоспроможності основних з них, а також аналізованої організації; можливостей організації сформуванати і стимулювати попит на інноваційну продукцію тощо.

Інноваційна складова. В її основу покладено знання персоналу організації щодо: сучасних досягнень науки і техніки у галузі її діяльності; сучасних методів генерування і відбору інноваційних ідей, створення інноваційних продуктів на їх основі; фактичних і потенційних економічних контрагентів та контактних аудиторій, а також їх інтересів стосовно інновацій конкретної спрямованості; методології наукових досліджень; можливостей сучасної дослідницько-лабораторної бази у галузі діяльності організації (включаючи саму організацію інноватора та сторонні організації) і т.п.

Виробничо-збутова складова. В її основу покладено знання щодо: джерел і умов фінансового забезпечення інноваційної діяльності; методів оцінки економічної ефективності інновацій; кадрового потенціалу організації, методів відбору, навчання, перепідготовки персоналу, його спроможності виконувати роботу певної спрямованості; техніко-технологічних можливостей організації (верстатів, технологічного та інструментального оснащення, технологій тощо); інструментів і методів сучасного маркетингу, особливостей планування, проведення і оцінки ефективності заходів комплексу маркетингу інновацій тощо [16]; знання сучасних методів і форм організації інноваційної діяльності, сучасних методів управління інноваційною діяльністю, засадничих аспектів формування та розвитку інноваційної культури організації [17] та створення на її основі середовища сприятливого для інноваційної діяльності.

У табл. 1.1 наведено детальні характеристики методів отримання і використання зазначених знань. Слід зазначити, що оскільки інноваційні рішення мають для організації стратегічний характер, то визначення напрямів продукування і використання актуальних знань що стосуються ППР приймає вище керівництво.

Таблиця 1.1 – Характеристики знань щодо ППР організації (авторська розробка)

Характеристики	Складові потенціали ППР організації		
	Ринковий	Інноваційний	Виробничо-збутовий
Джерела і інструменти отримання релевантних знань	Стратегічний аналіз. Маркетингові ринкові дослідження, маркетинг знань [18, С. 87-95]. Купівля знань	Стратегічний аналіз. Патентний, літературний аналіз. Навчання персоналу. НДДКР. Купівля знань.	Стратегічний аналіз. Аналіз власної діяльності у т.ч. внутрішньої звітності. Аналіз ринку інвестицій. Навчання персоналу. НДДКР. Купівля знань
Відповідальні за отримання знань	Маркетингові підрозділи	Науково-дослідні підрозділи, конструкторські та технологічні підрозділи, науково-дослідні лабораторії	Фінансово-економічні підрозділи, виробничі підрозділи. Маркетингові підрозділи
Напрямки використання знань	Визначення перспективних напрямів розвитку. Оцінка ринкових перспектив інноваційних продуктів	Розроблення інноваційних продуктів (виробів та послуг)	Виготовлення і комерціалізація інноваційної продукції. Комерціалізація патентів, ліцензій тощо.

Узагальнена схема взаємодії видів знань, що сприяють формуванню і реалізації потенціалу інноваційного розвитку організації подана на рис. 1.1.

Запропонована схема може бути покладена в основу формування засад організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації. Авторами, спираючись на результати попередніх досліджень [18, 19], визначено комплекс завдань, які потребують розв'язання у процесі формування зазначеного механізму. Вони пов'язані з методичним наповненням цього механізму і потребують розроблення:

- методичного підходу до визначення пріоритетних напрямів продукування актуальних знань;

- методичного підходу до вибору джерел і механізмів отримання знань відповідно до обраних напрямів;

- методичного підходу до визначення пріоритетних напрямів використання знань організації.

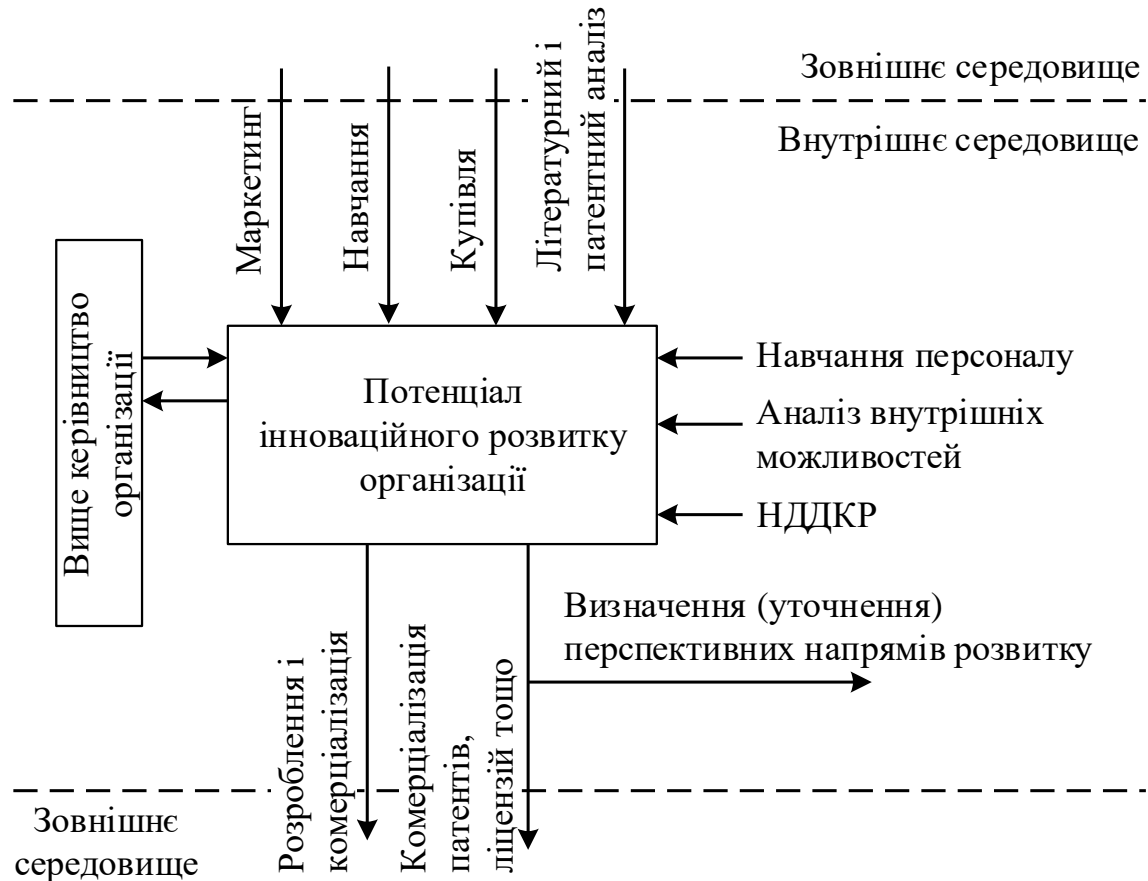


Рисунок 1.1 – Схема взаємодії потоків знань, що пов'язані з ПІР організації [20]

Вирішення перших двох завдань потребує ув'язування в єдиний комплекс: маркетингових прогнозів тенденцій зміни споживчого попиту на фактичних чи потенційних ринках організації; експертних оцінок тенденцій розвитку науки і техніки у галузі діяльності організації; оцінок ПІР аналізованої організації і тенденцій його розвитку. Їх результати складуть базу знань для аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку організації (її потенціалу) зовнішнім.

Необхідно кількісно оцінювати достатність (недостатність) наявних знань певного виду для забезпечення критичного (мінімально необхідного) рівня складових потенціалів потенціалу інноваційного розвитку, який свідчить про їх відповідність зовнішнім умовам і можливість реалізації конкретних проектів інноваційного розвитку. У загальному вигляді структурні формули оцінки знань, що визначають рівень складових потенціалів інноваційного розвитку організації можуть мати такий вигляд:

$$\begin{aligned} P_P &= f_P(Z_{P1}, Z_{P2}, \dots, Z_{PK}), \\ P_I &= f_I(Z_{I1}, Z_{I2}, \dots, Z_{IN}), \\ P_{B.3} &= f_{B.3}(Z_{B.31}, Z_{B.32}, \dots, Z_{B.3M}), \end{aligned} \quad (1.1)$$

де P_P , P_I , $P_{B.3}$ – відповідно, показник рівня ринкового, інноваційного, виробничо-збутового потенціалів підсистем потенціалу інноваційного розвитку;

f_P , f_I , $f_{B.3}$ – відповідно, функції потенціалів підсистем від знань виду Z_{Pi} , Z_{Ii} та $Z_{B.3i}$.

Величини Z_{Pi} , Z_{Ii} та $Z_{B.3i}$ можуть приймати значення 0 – знань недостатньо; 1 – знань достатньо. Відповідно, формули (1) можуть приймати значення від (0, 0, ..., 0) до (1, 1, ..., 1). Оцінки величин P_P , P_I , $P_{B.3}$ (1, 1, ..., 1) свідчать про достатній рівень відповідних потенціалів складових потенціалу інноваційного розвитку організації. Інші варіанти потребують поглибленого аналізу і продукування (отримання) додаткових знань відповідного виду, які необхідні для забезпечення відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організації (її потенціалу інноваційного розвитку) зовнішнім. Продукування (отримання) нових знань потребує додаткових витрат, величину яких слід контролювати оскільки вона можуть перевищити величину додаткових надбань від використання знань.

Забезпечення відповідності ППР організації зовнішнім умовам потребує генерування нових актуальних знань, які будуть покладено в основу нової продукції, технологій її виготовлення, нових методів управління виробництвом і збутом тощо. Алгоритм оцінки відповідності потенціалу інноваційного розвитку організації умовам зовнішнього середовища, а також визначення доцільності генерування нових знань подано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Блок-схема алгоритму забезпечення відповідності ППР організації умовам зовнішнього середовища (авторська розробка)

Вирішення третього завдання потребує стратегічного аналізу альтернативних варіантів використання знань, який передбачає використання комплексу критеріїв: фінансова вартість; термін окупності; стратегічна

вартість; задоволення інтересів економічних контрагентів та контактних аудиторій; ризик; мотивація власників, менеджерів, персоналу і т.п.

Розглянемо практичні аспекти застосування отриманих результатів, зокрема підходу до оцінки відповідності ППР організації умовам зовнішнього середовища (рис. 1.2), на конкретному прикладі. За даними дослідження Олефіренка О.М. [21, с. 243-261] існують чітко виражені тенденції до зростання потреб у насосному та ін. обладнанні для хімічних виробництв (переважно інноваційного), яке вироблене під специфічні вимоги замовників на ринках України та Грузії, а також ряду інших країн.

Проведений за даними [21] аналіз потенціалу інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, які виготовляють відповідну продукцію свідчить, що це відкриває можливості інноваційного зростання для невеликих, гнучких у виробничо-збутовій політиці інноваційно-активних підприємств (переважно виробничо-інжинірингових).

Тобто їх потенціал інноваційного розвитку у значній мірі відповідає наявним тенденціям у зовнішньому середовищі. Опускаючи числові розрахунки та аналітичні викладки зазначимо, що серед проблем реалізації потенціалу інноваційного розвитку конкретних виробничо-інжинірингових підприємств спостерігається недостатнє знання сучасних методів просування і реалізації технічно складної продукції, недостатня компетентність у розробленні програм лояльності і т.п. Це потребує відповідних знань, які можна отримати шляхом навчання і підвищення кваліфікації персоналу, аналізу практики діяльності інших товаровиробників тощо.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що отримані результати чітко окреслюють роль і місце знань у системі складових підсистем та елементів ППР організації-інноватора. Ідентифікація видів знань, що покладені в основу потенціалів підсистем та їх елементів, а також визначення джерел і інструментів отримання знань створює передумови формування системи цілеспрямованого управління потенціалом інноваційного розвитку організації в контексті її інноваційного розвитку в умовах становлення економіки знань.

Враховуючи реалії сучасної економіки України, обрані траєкторії інноваційного розвитку вітчизняних організацій (підприємств та установ) повинні лежати в руслі інноваційного випередження, яке є практично безальтернативним [22].

Авторські розробки розвивають теорію інноваційного менеджменту і менеджменту знань в частині встановлення характеру впливу знань на потенціал інноваційного розвитку підприємства підприємств та установ. Це є істотним внеском у формування засад організаційно-економічного механізму управління знаннями організацій в контексті посилення і реалізації їх потенціалу інноваційного розвитку. Їх практична реалізація надає можливість активізувати процеси переходу організацій на шлях орієнтованого на знання інноваційного розвитку. Подальші дослідження повинні бути орієнтованими на розроблення методичного інструментарію зазначено механізму управління знаннями.

1.2 Теоретико-методичні засади формування механізму продукування знань підприємства: роль і місце інноваційної культури

Формування середовища, сприятливого для інноваційної діяльності, є одним з головних пріоритетів інноваційної політики України. Країни, які є лідерами економічного зростання, для цього застосовують комплекси механізмів державного регулювання і стимулювання створення та впровадження інновацій, а також інструменти і методи управління інноваційною діяльністю на рівні окремих підприємств та установ. Світова практика свідчить, що країни, які стали на шлях інноваційного розвитку, своїм успіхам у значній мірі зобов'язані розвитку такої важливої складової інноваційно-сприятливого середовища як інноваційна культура.

Як зазначалося в попередніх розділах інноваційну культуру промислового підприємства слід розглядати у тісному взаємозв'язку із інноваційною культурою суспільства в цілому. При цьому макрорівень інноваційної культури на рівні підприємства розглядається як фактори зовнішнього середовища, що окреслюють поле можливостей креативної інноваційно-орієнтованої діяльності її персоналу. З іншого боку, як показано у роботі автора [23], на формування і розвиток інноваційної культури впливають методи та інструменти регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємства. В свою чергу, інноваційна культура промислового підприємства чинить вплив (посилюючого чи послаблюючого характеру) на ці інструменти і методи.

Множинність і різноспрямованість зв'язків інноваційної культури промислового підприємства з іншими інструментами і методами управління його інноваційною діяльністю потребують чіткого визначення її ролі і місця у процесі формування інноваційно-сприятливого середовища. Це надасть змогу цілеспрямовано управляти формуванням інноваційної культури як важливим елементом активізації інноваційної діяльності підприємств.

Автором розроблена детальна схема формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві (рис.1.3), що дозволило окреслити роль і місце інноваційної культури у цьому процесі) [24].

Як слідує зі схеми на рис. 1.3, інноваційна культура промислового підприємства формується під впливом інноваційної культури суспільства та механізмів регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

Механізми регулювання і стимулювання інноваційної діяльності, зазначені на рис. 1.3, є достатньо відомими [25], вони формують засади інноваційного розвитку конкретного підприємства на основі приведення у відповідність його внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.



Рисунок 1.3 – Деталізована схема формування інноваційно сприятливого середовища на підприємстві (розроблено автором на основі [25])

Схема забезпечення узгодженої взаємодії цих механізмів у процесі приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей інноваційного розвитку (потенціалу інноваційного розвитку підприємства) подана на рис. 1.4.

Стрілками на рис 1.4 показано інформаційні потоки, велика стрілка показує напрямок управлінських дій перерахованих механізмів, які забезпечують приведення потенціалу інноваційного розвитку підприємства у відповідність до умов зовнішнього середовища.



Рисунок 1.4 – Схема механізму приведення у відповідність внутрішніх умов інноваційного розвитку підприємства до зовнішніх (розроблено автором)

При цьому, як зазначалося раніше, інноваційна культура промислового підприємства має певний дуалізм:

- з одного боку, вона покладена в основу формування потенціалу інноваційного розвитку підприємства;
- з іншого, вона остаточно формується на базі інтелектуального капіталу підприємства (як його складова) який, у свою чергу, формується як складова потенціалу інноваційного розвитку підприємства.

Слід зазначити, що інноваційна культура (як це показано автором у [26]) є основою механізму продукування знань на підприємствах, які в сучасних умовах є основним фактором його інноваційного розвитку.

Вона відіграє важливу роль у формуванні креативного потенціалу персоналу підприємства-інноватора і забезпечує умови його реалізації та посилення. Під креативним потенціалом розуміють здібності компанії до ухвалення і реалізації креативних управлінських рішень, які сприяють досягненню поставленою компанією мети і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних та залучених [27].

Креативний потенціал є можливістю його носія творчо розвиватись, висувати нові ідеї щодо уникнення або вирішення виробничо-господарських проблем, властивість перетворювати ідеї у інноваційні продукти і технології із врахуванням зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовищ. Він знаходиться на межі управлінських та економічних можливостей підприємства. На відміну від управлінських та економічних можливостей, носіями креативних можливостей є виключно суб'єкти управління. Саме вони здатні проявляти творчість, саморозвиватись, удосконалюватись, генерувати ідеї, аналізувати їх тощо [28].

Савіцька Н. В. та Коломієць О. Л. [29] вважають, що управління креативним потенціалом є конкретною функцією менеджменту, яка реалізується через його загальні функції: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Вони зазначають, що для покращання результатів формування і використання креативного потенціалу доцільно комбінувати комплексний, системний і ситуаційний методичні підходи.

В роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема [30, 31], зазначаються емоційно-інтелектуальні аспекти сучасної системи управління знаннями, які залежать від морально-психологічного клімату, корпоративної культури підприємства.

Позитивні емоції у взаємодії персоналу підприємства-інноватора стимулюють реалізацію і розвиток його креативності. І у цьому сенсі інноваційна культура промислового підприємства, серед іншого, формує відповідні емоції, які стимулюють інноваційну активність.

Її мотиваційна складова дозволяє враховувати і посилювати внутрішні спонукальні мотиви (установки) інноваторів різних типів, до яких відносяться:

- визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо;
- творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів;
- свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень;
- імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав;
- матеріальні блага: висока оплата результатів праці;
- інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку;
- психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості;
- визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу.

Знання та інновації є одним з трьох пріоритетних напрямів Стратегії соціально-економічного розвитку Євросоюзу на період до 2010 р. «Європа 2020» [32]. Системний аналіз літературних джерел і практики господарювання дозволили визначити основні види знань, які дозволяють обрати ефективну стратегію інноваційного розвитку підприємства. Знання розглядаються як здатність застосовувати певну сукупність фактів і правил для вирішення задач у певній предметній галузі, вони є інтелектуальним товаром і об'єктом ринкового обміну [33].

Розгляд знань доцільно вести відповідно до етапів розроблення стратегії інноваційного розвитку за схемою [34]:

- сутність етапу;
- процедури виконання робіт етапу;

- види знань (наукових: ідеї, теорії, гіпотези, наукові закони, закономірності, поняття і т.п., у т.ч. теоретичні і емпіричні; технічних: патенти, винаходи, ноу-хау, алгоритми, процедури, технології, креслення тощо; професійних: ноу-хау, навички, уміння, досвід тощо);

- результати робіт етапу.

Процес формування інноваційної стратегії у загальному вигляді складається із трьох етапів [35]:

1. прогнозування перспективних напрямів розвитку галузі (ринку) у якій працює підприємство;

2. визначення пріоритетних для підприємства напрямів інноваційного розвитку ринкових можливостей.

3. розроблення стратегії інноваційного розвитку.

Розглянемо ці етапи детальніше.

1. Прогнозування перспективних напрямів розвитку галузі (ринку), у якій працює підприємство. Згідно з [36] прогнозування такого роду передбачає виконання наступних процедур: маркетингових прогнозів для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на продукцію галузі; експертних оцінок стану розвитку науки і техніки для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок аналізованої галузі (чи суміжних) у нові продукти, технології їх виготовлення і просування на ринку які б відповідали існуючим і перспективним запитам споживачів.

Реалізація зазначених процедур потребує знань наступних видів:

– знань про стан мікросередовища: поточну ситуацію на галузевих ринках і тенденції її зміни; ринкові позиції підприємства на галузевих ринках; поточні і перспективні ринкові можливості і загрози тощо;

– знань про стан макросередовища і його окремих складових: політико-правової; соціально-демографічної; економічної; природно-екологічної; техніко-технологічної (вектор розвитку НТП);

– знань про поточні фази економічних циклів, а також місце виробництв аналізованої галузі в них.

У результаті виділяють перспективні з комерційної точки зору напрями науково-технологічного інноваційного розвитку аналізованої галузі (ринку).

2. Визначення пріоритетних для підприємства напрямів інноваційного розвитку ринкових можливостей. Для цього аналізують відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку – потенціалу інноваційного розвитку підприємства (ППР) – зовнішнім, які визначені на попередньому етапі. Аналіз передбачає оцінку показників підсистем і складових елементів потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства і порівняння з їх критичними значеннями [37, С. 52-73]. Такий аналіз виконують для кожного перспективного напрямку інноваційного розвитку. За результатами визначають ті з них, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови.

Аналіз потребує знань про стан потенціалів-підсистем ППР промислового підприємства (можливості підприємства) [31]:

– ринкового (маркетингового), як наявності підкріпленого купівельною спроможністю споживачів попиту на інновації, або ж можливості його сформувати;

– інноваційного, як можливості втілення досягнень науки і техніки у продуктиві, технологічні та інші інновації, що здатні задовольнити запити споживачів, у т.ч. його складових: інтелектуальної, інформаційної, інтерфейсної, науково-дослідної;

– виробничо-збутового, як технічної спроможності і економічної доцільності розробити, виготовити і просувати інновації на ринку, у т.ч. його складових: фінансової, кадрової, технологічної, маркетингової, організаційно-управлінської.

За результатами визначають перспективні напрями інноваційного розвитку аналізованого підприємства.

3. Розроблення стратегії інноваційного розвитку. На даному етапі обирають тип стратегії інноваційного розвитку [31]:

- наступальну, яка передбачає створення і активне впровадження інновацій (якщо підприємство має сильні науково-дослідницькі і дослідницько-конструкторські підрозділи);
- захисну, що передбачає поліпшення продукції, технологій її виготовлення, методів просування тощо (якщо підприємство має сильні маркетингові підрозділи);
- імітаційну, яка передбачає придбання ліцензій і подальше розгортання виробництва інновацій, або ж придбання патентів і технічну підготовку виробництва інновацій з подальшим продажем ліцензії на її виготовлення (підприємство самостійно не створює інновацій);
- залежну, якої дотримуються підприємства, що виготовляють комплектуючі для інноваційної продукції інших підприємств (різновид наступальної чи захисної);
- традиційну, що передбачає лише незначні удосконалення продукції (підприємство виготовляє унікальну продукцію, або ж має унікальні технології);
- стратегію нішера, яку використовують підприємства, що виготовляють інноваційну продукцію, що враховує специфічні запити невеликих груп споживачів;
- ліцензування, яка передбачає пошук партнерів для впровадження чи продажу інноваційних розробок (патентів, ліцензій тощо), що характерна для невеликих підприємств інноваційного бізнесу, які обмежені у своїх можливостях;
- змішану, як комбінацію різних стратегій на різних цільових ринках чи їх сегментах.

Тип стратегії обирають спираючись на знання про етапи інноваційного та життєвого циклу нової продукції (у масштабах галузі), яку передбачено

створювати та комерціалізувати у межах кожного з виділених на попередньому етапі (див. вище) перспективних напрямів інноваційного розвитку. Тобто, продукція для аналізованого підприємства може бути новою, проте для галузі – відомою. Схема вибору подана у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Варіанти інноваційного циклу і відповідні їм типи інноваційного бізнесу та інноваційних стратегій (побудовано здобувачем [34])

Тип стратегії	Тип інноваційного бізнесу	Етапи інноваційного циклу				Етапи життєвого циклу			
		Генерування ідеї і розробка концепції товару	Бізнес-аналіз	Розробка товару	Ринкові випробування	Виведення на ринок	Зростання обсягів збуту	Зрілість	Виведення з ринку
Ліцензування	Венчурний								
Імітаційна									
Ліцензування									
Імітаційна	Експлерент								
Нішера	Патієнт								
Традиційна, Захисна	Віолент								
Нішера	Комутант								
Імітаційна	Комбінований								
Наступальна									
Захисна									

Автором розроблена укрупнена схема взаємодії зазначених вище комплексів знань у процесі формування стратегії інноваційного розвитку (рис. 1.5). Як слідує з рис. 1.5, у процесі виконання робіт етапів 1–3 виконується аналіз доцільності продукування нових знань певного типу, а також напрямів їх комерціалізації (продаж формалізованих знань у вигляді патенту чи ліцензії; втілення знань у нові продукти, технології тощо).

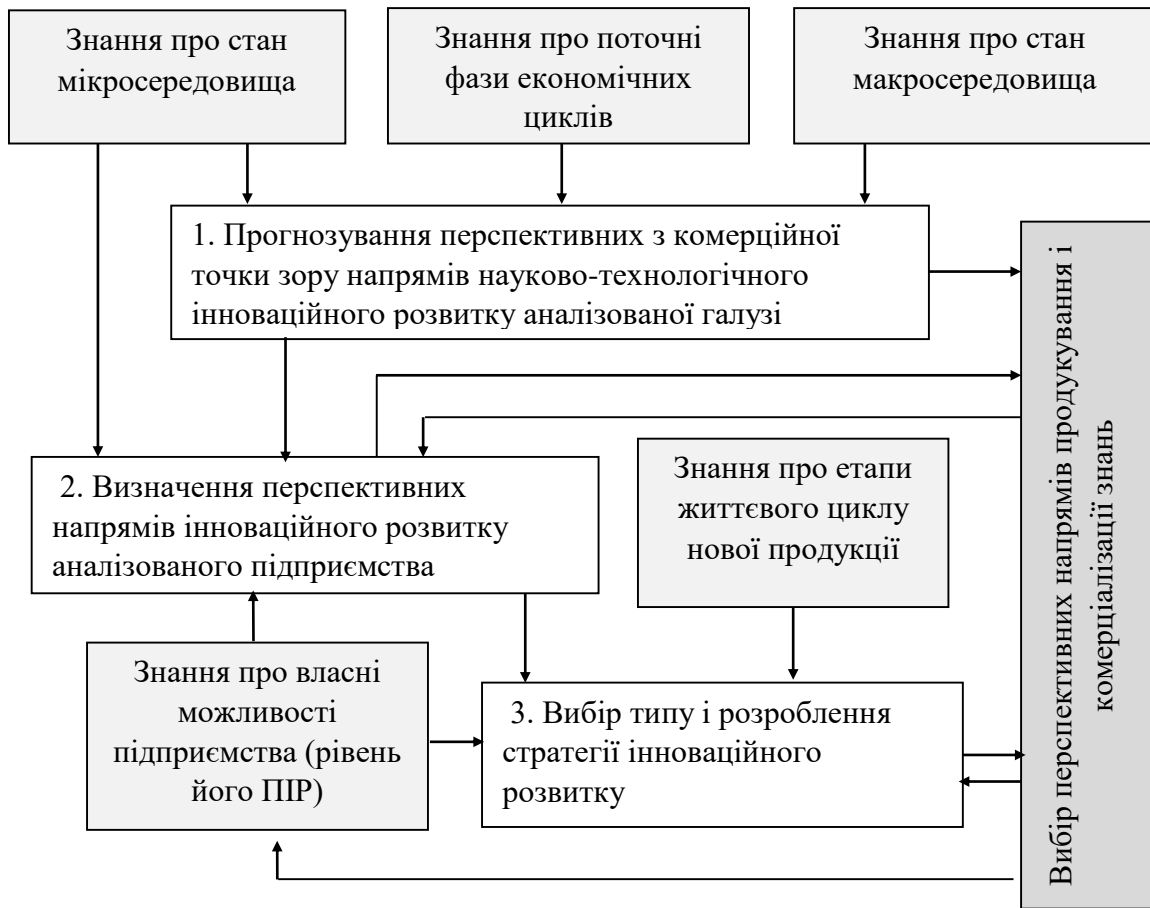


Рисунок 1.5 – Схема взаємодії комплексів знань в процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства (авторська розробка [34])

Доцільність продукування знань певного типу (наукових, техніко-технологічних, професійних тощо) визначають, виходячи з оцінки їх достатності чи недостатності для реалізації перспективних напрямів інноваційного розвитку ринкових можливостей.

Окрім того, нові знання розширюють можливості підприємства (сприяють зростанню його потенціалу інноваційного розвитку), а тому актуалізація наявних знань і їх продукування є однією з головних передумов розвитку промислового підприємства інноваційним шляхом.

У цьому контексті мова йде не стільки про професійні знання персоналу підприємства, сутність і зміст управління якими є достатньо дослідженими, а більшою мірою про наукові й технічні знання, що дозволяють обрати і

реалізувати наявні і перспективні напрямки інноваційного розвитку ринкових можливостей

До них, зокрема, слід віднести:

1. Наукові знання, що стосуються: циклічності економічного розвитку і підходів до визначення фаз економічних циклів; методів прогнозування тенденцій розвитку складових зовнішнього макросередовища; методів прогнозування тенденцій розвитку науки і техніки у галузі у якій працює аналізоване підприємство, суміжних галузей, а також їх впливу на галузь (галузі) тощо.

2. Науково-технічні знання, що стосуються: відкриттів; останніх науково-технологічних досягнень у галузі, в якій працює підприємство, і які зафіксовані в об'єктах промислової власності (патентах, корисних моделях, промислових зразках, ноу-хау тощо), наукових монографіях і статтях, оприлюднені на науково-практичних конференціях; раціоналізаторських пропозицій працівників підприємства; джерел, алгоритмів і процедур пошуку, аналізу, систематизації і відбору науково-технічної інформації; методів і процедур діагностики стану ПІР підприємства тощо.

Зазначенні знання у поєднанні зі знаннями про потенціал інноваційного розвитку підприємства дозволяють обрати раціональні шляхи реалізації і посилення наявних конкурентних переваг підприємства, які лежать у руслі випереджального інноваційного розвитку. Це дозволить не повторювати буквально шлях, яким інші вже пройшли і завоювали при цьому міцні позиції на світовому ринку, а рухатися, безсумнівно, у руслі світових (галузевих) тенденцій, обираючи свій шлях, вишукуючи і реалізуючи свої потенційні переваги, займаючи провідні позиції в тих галузях і видах діяльності, де для цього є необхідні і достатні умови.

Потреби у набутті чи продукуванні знань у певній галузі можна ідентифікувати на основі аналізу проблем, що ускладнюють її розвиток. Наприклад, у галузі енергетики: пошук заміни тим енергоносіям, які вичерпуються. Вибір пріоритетних напрямів продукування і комерціалізації

знань (на рівні підприємства, в основному, прикладних) можна здійснювати на основі прогнозів тенденцій розвитку науки і техніки галузі, в якій працює підприємство, а також прогнозів зміни запитів споживачів внаслідок змін у зовнішньому мікро- і макросередовищі [34].

Враховуючи викладене запропонована концептуальна схема продукування знань на підприємства (рис. 1.6).

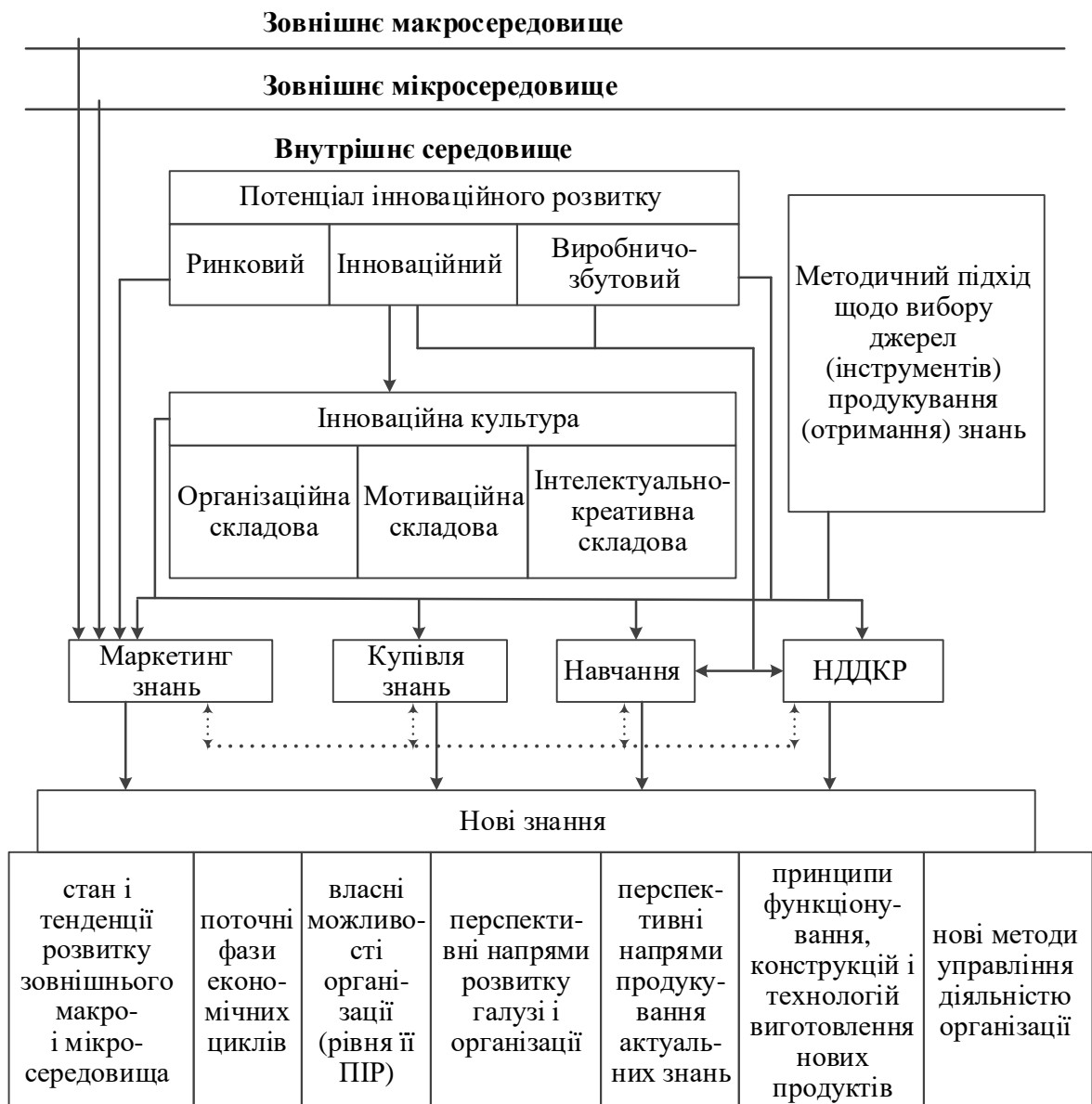


Рисунок 1.6 – Структурно-логічна схема продукування знань на промисловому підприємстві (запропоновано автором [19])

Пунктирною лінією на рис. 1.6 позначено двосторонні зв'язки між джерелами (інструментами) продукування (отримання) знань, які характеризують їх взаємний вплив. Так, результати маркетингових ринкових досліджень значною мірою впливають на напрямки НДДКР. В той же час нові знання, отримані в ході НДДКР, потребують перевірки на їх відповідність потребам ринку, яка здійснюється у ході маркетингових досліджень.

Здобувачем розроблено укрупнену схему визначення (з урахуванням стану інноваційної культури) пріоритетних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства, а також інноваційних продуктів у межах кожного з напрямів (рис. 1.7).

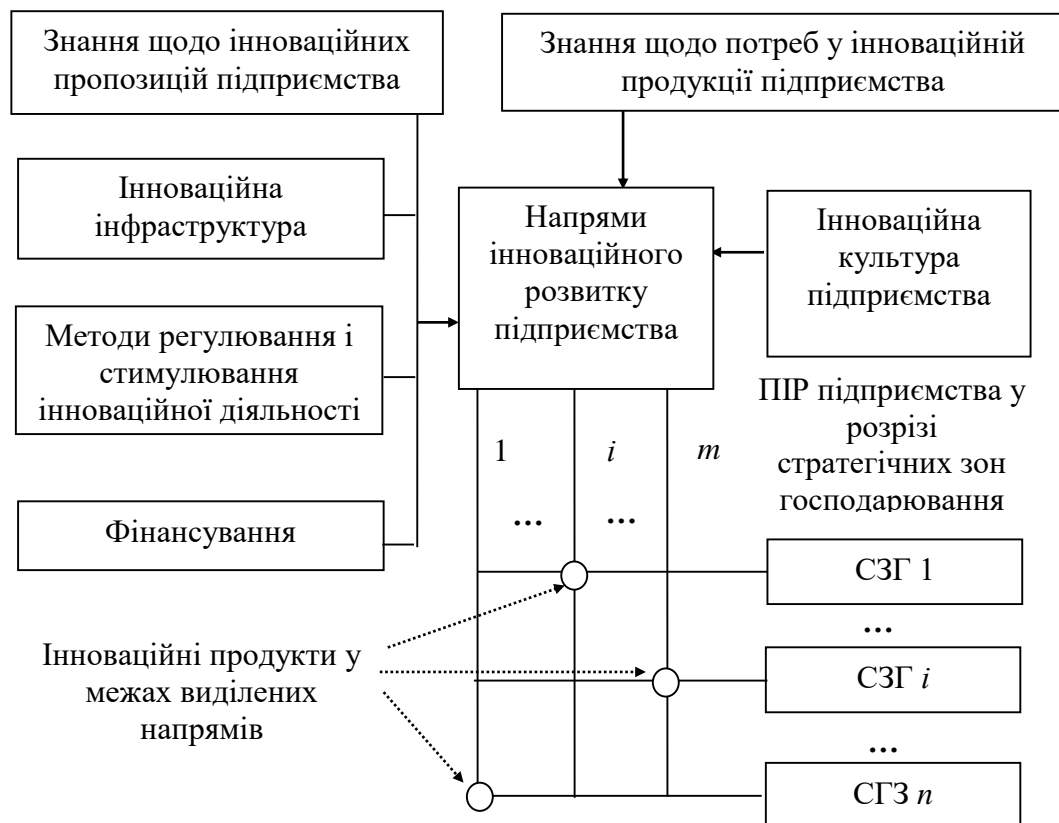


Рисунок 1.7 – Схема визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та перспективної інноваційної продукції підприємства (запропоновано автором [38])

На рис. 1.7 зазначено інформаційні потоки і потоки знань, а також порядок їх взаємодії у прийнятті рішень щодо вибору напрямів інноваційного розвитку та видів інноваційної продукції у межах кожного з них. На перетині позначених лініями напрямів інноваційного розвитку підприємства і можливостей (ППР) конкретних стратегічних зон господарювання (СЗГ) позначено колами інноваційні продукти (вироби і послуги), які доцільно виготовляти у межах СЗГ і, які з великою імовірністю, знайдуть попит на ринку.

Фактично, схема на рис. 1.7 відображає процес узгодження інноваційних пропозицій промислового підприємства і потреб у його інноваційній продукції. На ній також зазначено характеристики факторів, які впливають на цей процес, зокрема, види знань про вектор їх дії.

Під СЗГ, як правило, розуміється певний сегмент ринку, на якому підприємство здійснює свою господарську діяльність або на який прагне вийти. Серед основних чинників, що визначають СЗГ виділяють потреби та товари, що можуть задовольнити ці потреби [39].

Проте інноваційну культуру розглядають також як складову корпоративної культури підприємства [25].

Розглянемо інший аспект інноваційної культури. Її стан, як це показано у публікаціях Зачарчин Г. М. [40], Зубенко В. В. [41], Казмірчук С. [42], Ларічевої О. А. [43], Ніколаєва А. [44], впливає на ймовірність успіху інноваційної діяльності підприємства взагалі і, зокрема, на ймовірність успіху реалізації конкретних стратегій інноваційного розвитку.

З метою оцінки ролі інноваційної культури у забезпеченні успіху товарних інноваційних стратегій здобувачем було проведено комплекс теоретичних досліджень. За результатами досліджень здобувачем методом логічного узагальнення, на основі відомої матриці «Рівень новизни товару щодо ринку та розробника (виробника)» [39] розроблена матриця, яка

характеризує роль складових інноваційної культури у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства (рис. 1.8).

Новизна для товаровиробника	високий	<i>I_c, M_c, O_v</i> <i>Нова продуктова лінія</i>	<i>I_v, M_c, O_v</i>	<i>I_v, M_v, O_v</i> <i>Радикальні інновації</i>
	середній	<i>I_c, M_n, O_c</i> <i>Модифікації відомих продуктів</i>	<i>I_c, M_c, O_c</i> <i>Витягування продуктової лінії</i>	<i>I_v, M_v, O_c</i>
	низький	<i>I_n, M_n, O_n</i> <i>Спрощені продукти</i>	<i>I_c, M_c, O_n</i>	<i>I_v, M_v, O_c</i> <i>Репозиційовані продукти</i>
		низький	середній	високий

Новизна для ринку

Умовні позначення: I_n, I_c, I_v – відповідно, низький, середній і високий рівень інтелектуально-креативної складової інноваційної культури промислового підприємства; M_n, M_c, M_v – відповідно, низький, середній і високий рівень мотиваційної складової інноваційної культури промислового підприємства; O_n, O_c, O_v – відповідно, низький, середній і високий рівень організаційної складової інноваційної культури промислового підприємства.

Рисунок 1.8 – Вибір товарних інноваційних стратегій
(розроблено автором [25, 45])

У квадрантах матриці на рис. 1.8 подано рекомендації щодо станів складових інноваційної культури промислового підприємства, які необхідні для формування сприятливого середовища для її інноваційного розвитку на основі виробів чи послуг різного ступеня новизни. У них також подано рекомендації (згідно [39]) щодо вибору товарних інноваційних стратегій.

Вибір товарної інноваційної стратегії обумовлений тим, що товар є основою комплексу маркетингу інновацій, оскільки лише за наявності товару, що більшою мірою ніж його аналоги задовольняє запити споживачів, отримують сенс інші його елементи 4P.

При аналізі доцільності виробництва і просування на ринок конкретних інновацій виконують оцінку фактичного рівня складових інноваційної культури (за методикою [46]) і порівнюють з вказаними у квадрантах матриці на рис. 1.8 рівнями. За результатами порівняння роблять висновки про шанси інновацій на ринковий успіх, а також розробляють комплекси заходів, які спрямовані на доведення стану складових інноваційної культури до належного рівня.

Для наочності аналізу рис. 1.8 трансформований у вигляд як це показано на рис. 1.9. Лінії на рис. 1.9 характеризують необхідні рівні складових інноваційної культури.

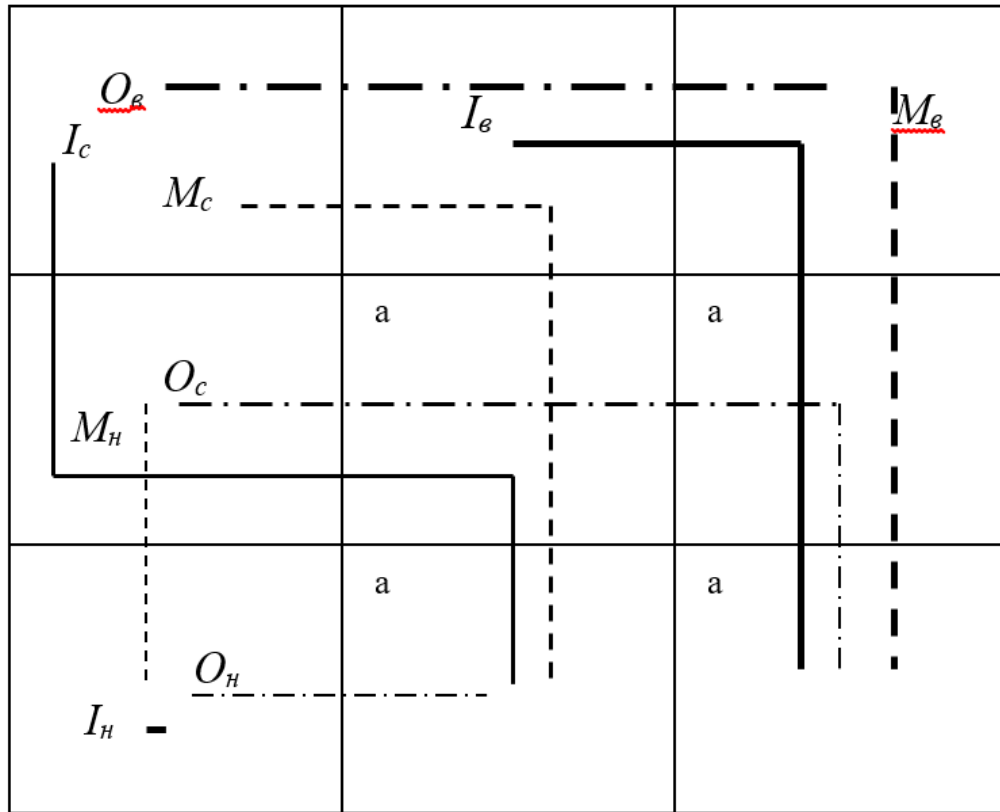


Рисунок 1.9 – Лінії рівнозначних рівнів складових інноваційної культури
(розроблено здобувачем [25])

На рис. 1.9 суцільною лінією позначено стан інтелектуально-креативної складової, штриховою лінією – мотиваційної складової, штрих-пунктирною –

організаційної. Товщина лінії відповідає стану відповідної складової, більша товщина – вищий рівень.

У світлі сучасних реалій становлення і розвитку інформаційної економіки (постіндустріальної економіки, економіки знань) слід аналізувати ще один аспект інноваційної культури промислового підприємства.

В останні 10–15 років багато аспектів діяльності підприємств та установ, які працюють у різних галузях, все в більшій мірі переносяться у віртуальний простір (Інтернет-простір). Використання Інтернет-технологій відкриває колосальні можливості для бізнесу, зрівнюючи шанси на ринковий успіх малих і великих підприємств, оскільки ті й інші використовують відносно недорогі, широко доступні, фактично, стандартизовані інструменти.

Інтернет-технології забезпечують практично миттєвий вихід на ринок у будь-якому регіоні світу, надають можливість охоплення величезних мас споживачів і, одночасно, забезпечують адресність впливів на цільові аудиторії, зворотність зв'язків зі споживачами та іншими суб'єктами ринку, оцінку в реальному часі ефективності бізнесу, швидку адаптацію до змін умов зовнішнього середовища, дозволяють створювати віртуальні підприємства, заощаджувати фінансові й часові ресурси тощо [47].

Однак аналіз показує, що далеко не всі підприємства, навіть маючи технічні й фінансові можливості, ефективно використовують Інтернет-технології у своїй діяльності. Вони випускають 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 сприймати, розробляти (хоча це й не є обов'язковим), а також використовувати їх у різних аспектах діяльності: особи, підрозділу, де вона працює, підприємства в цілому.

Загалом Web-культура розглядається, наприклад, у роботах [48, 49, 50], як різні аспекти (культурологічні, правові, моральні й т.п.) спілкування в середовищі Інтернет. При цьому практично ніхто в явному вигляді не розглядає її як складову корпоративної культури підприємства, що визначає

специфіку діяльності у віртуальному середовищі. А це не дозволяє цілеспрямовано аналізувати й розвивати WEB-культуру як мотиваційно-поведінсько-культурний механізм активізації діяльності підприємства в Інтернет-просторі.

WEB-культуру підприємства чи установи слід розглядати як складову інноваційної культури [51], що, у свою чергу, входить як складова до корпоративної культури підприємства (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 – Місце Web-культури в корпоративній культурі підприємства (запропоновано здобувачем [51])

Web-культуру підприємства необхідно розглядати як сукупність знань, умінь, досвіду, переконань, особливостей поведінки й взаємин персоналу, мотивації їхньої поведінки, організації діяльності й управління, які визначають характер і ступінь сприйняття окремими членами колективу, підрозділами, підприємством в цілому інтернет-технологій (Web-технологій), готовність і здатність ефективно використовувати їх у різних аспектах виробничо-збутової й іншої діяльності, переносити свою діяльність (повністю, або частково) в Інтернет-простір з метою одержання економічної, або іншої вигоди [52].

Аналіз і узагальнення результативності діяльності вітчизняних і зарубіжних організацій в Інтернет-просторі дозволив виділити основні складові елементи їх Web-культури (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Складові Web-культури підприємства (розроблено здобувачем [51])

Персонал	Система навчання й перепідготовки	Організація	Мотивація	Перенесення діяльності в Інтернет-простір
Знання, досвід, навички	Вхідний контроль, відбір, підвищення кваліфікації, актуалізація знань	Структура, регламентація, повноваження	Раціональні, моральні й емоційні мотиви	Окремі операції, функції, види діяльності

Для оцінки рівня Web-культури підприємства доцільно використовувати показники, які характеризують її складові. Оцінка окремих елементів (P_i) може бути виконана, наприклад, 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 у країні зразків;

$8 < P_i \leq 10$ – на рівні кращих у світі зразків.

Інтегральну оцінку Web-культури підприємства в цілому доцільно виконувати як середньозважену оцінок її елементів.

Узагальнюючи викладене, слід зробити наступні висновки:

– розкрито роль і значення інноваційної культури як важливої передумови успіху інноваційної діяльності підприємства, зокрема, визначено взаємозв'язок між станом підсистем інноваційної культури промислового підприємства і шансами на ринковий успіх конкретних товарних інноваційних стратегій підприємства-інноватора;

– розроблено матрицю для вибору типу товарної інноваційної стратегії підприємства залежно від стану його інноваційної культури та її окремих складових, що дозволяє підвищити якість інноваційного менеджменту, знизити ризик вибору неадекватних стратегій, збільшити вірогідність їх успішної реалізації;

– розкрито роль інноваційної культури у механізмі продукування знань на підприємстві-інноваторі, що є основним фактором його інноваційного розвитку;

– виділено у складі інноваційної культури промислового підприємства Web-культури як окремої її складової, запропоновано авторське визначення, обґрунтовано важливість ролі Web-культури у адаптації діяльності сучасного підприємства до умов інформаційної економіки.

Отримані результати дозволяють точніше і більш повно окреслити роль і місце інноваційної культури у формуванні середовища, сприятливого для інноваційного розвитку сучасного підприємства в умовах постіндустріальної (інформаційної) економіки. Це надає можливість перейти до безпосередньої розробки механізму управління формуванням інноваційної культури промислового підприємства. На це і повинні бути спрямовані подальші дослідження.

1.3 Підходи до визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку

Завершення 5-го технологічного укладу, а також фактичний початок 4-ї промислової економіки ініціюють зміни у співвідношенні факторів економічного зростання світової економіки. Сучасні техніка, технології, методи управління тощо не в змозі розв'язати проблеми які загрожують

самому існуванню людської цивілізації, крайньою мірою у її сучасному вигляді: енергетична, екологічна, соціально-демографічна тощо. Аналіз практики розвитку країн лідерів економічного зростання, а також їх окремих підприємств та установ свідчить, що розв'язання зазначених проблем можливе шляхом впровадження інновацій, які охоплюють усі аспекти людської діяльності, а також переходом їх економіки на інноваційний розвиток. Ці інновації базуються на продукуванні нових знань та їх втіленні в нові продукти і технології їх виготовлення, нові методи управління на усіх етапах виробництва і збуту продукції, нові технології організації діяльності людського суспільства у цілому.

Для економіки України перехід на інноваційний розвиток повинен здійснюватися у руслі концепції інноваційного випередження, яка передбачає не буквально повторення шляху, який інші країни вже пройшли і зайняли міцні позиції а світовому ринку. Згідно її основних положень необхідно шукати свій шлях, відшукуючи і посилюючи відносні конкурентні переваги які дозволять зайняти позиції ринкового лідера в певних перспективних напрямках діяльності. Так вітчизняні підприємства навряд чи можуть конкурувати з німецькими, японськими, корейськими та ін. виробниками легкових автомобілів. Проте наявний потенціал української економіки у аерокосмічній галузі, виготовленні деяких видів озброєння, певних видів продукції АПК тощо дозволяє зайняти позиції лідера на світових ринках (звісно, при належній реалізації існуючого потенціалу інноваційного розвитку). Відповідно, постає проблема визначення перспективних напрямів продукування нових актуальних знань, як основи інноваційного розвитку.

Зазначена проблематика висвітлюється у чисельних працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Концептуальні засади менеджменту знань розроблено у працях зарубіжних науковців. Зокрема, Коулопоулос Т.М. і Фраппаоло К. [53] висвітлюють загальні підходи до управління знаннями. Питанням удосконалення менеджменту знань, управління знаннями з позицій забезпечення інноваційного розвитку приділяли уваги: Blanc B.L.,

Bouillon J.- L. [1], Landry R., Amara N. [3]; Peter M. [4]; Jennex M.E [5]; Borjigen C. [6]; Khedhaouria A., Jamal A. [7]. Джанетто К. та Уилер Э. [54] розглядають питання розробки і впровадження корпоративної стратегії управління знаннями організації. Гапоненко А.Л. [55] досліджує методи капіталізації знань організації. Мясоєдова Т.Г., Суслов Д.С. [56] досліджують окремі аспекти формування системи управління знаннями сучасного підприємства.

Окремі аспекти проблематики менеджменту знань висвітлено у працях вітчизняних науковців. Мойсеєнко І.П. [57] висвітлює підходи до побудови елементів системи управління знаннями, а також інтелектуальними активами підприємства, зазначає необхідність створення організаційної культури та структури управління знаннями. Вовк Я.Ю. [58] розглядає роль персоналу в управлінні знаннями на підприємстві, показує роль знань у забезпеченні розвитку підприємства. Томах В.В. [59] зазначає провідну роль знань у забезпеченні адаптації підприємства до змін умов зовнішнього середовища, виділяє етапи управління знаннями. Черкасова І.В. [11] досліджує роль знань у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Востряков О.В., Гребешкова О.М. [12] показують провідну роль знань у стратегічному управлінні підприємством.

Таким чином, актуальним є розроблення методичних засад визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів.

Основними джерелами нових знань є: маркетинг, купівля знань, навчання, НДДКР [19]. При цьому у процесі купівлі та навчання можна отримати в основному вторинні знання, які хтось вже отримав, проте їх можна використати у власній діяльності. Первинні (нові оригінальні) знання отримують у ході проведення ринкових маркетингових досліджень, а також виконання НДДКР. В свою чергу, вибір напрямів НДДКР базується на результатах маркетингових досліджень, результатах аналізу потенціалу інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, а також експертних

оцінках найбільш імовірних напрямках розвитку науки і техніки, результати яких можуть бути втіленими в інноваційні продукти, технології, методи управління тощо (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Схема вибору перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта (авторська розробка)

Поєднання результатів досліджень зазначених у блоках 1 і 2 (рис. 1.11) дозволяє визначити перспективні напрями випереджаючого інноваційного розвитку аналізованої галузі у якій працює конкретний суб'єкт господарської діяльності. Узагальнена схема цього процесу подана на рис. 1.12.

Пропонований підхід потребує взаємно узгодженого розв'язання двох комплексів науково-прикладних завдань, що зокрема включають: експертні оцінки стану і можливих тенденцій розвитку науки і техніки; маркетингові прогнози тенденцій зміни споживчого попиту (можливості його формування – для радикальних інновацій).

Подана на рис. 1.12 блок-схема алгоритму складання стратегічних маркетингових прогнозів щодо виявлення перспективних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України з урахування експертних оцінок, надає принципову можливість не тільки виділити найбільш імовірні

напрями інноваційного прориву, але й оцінити ринкові можливості комерціалізації інноваційних розробок, створюваних у межах цих напрямів.

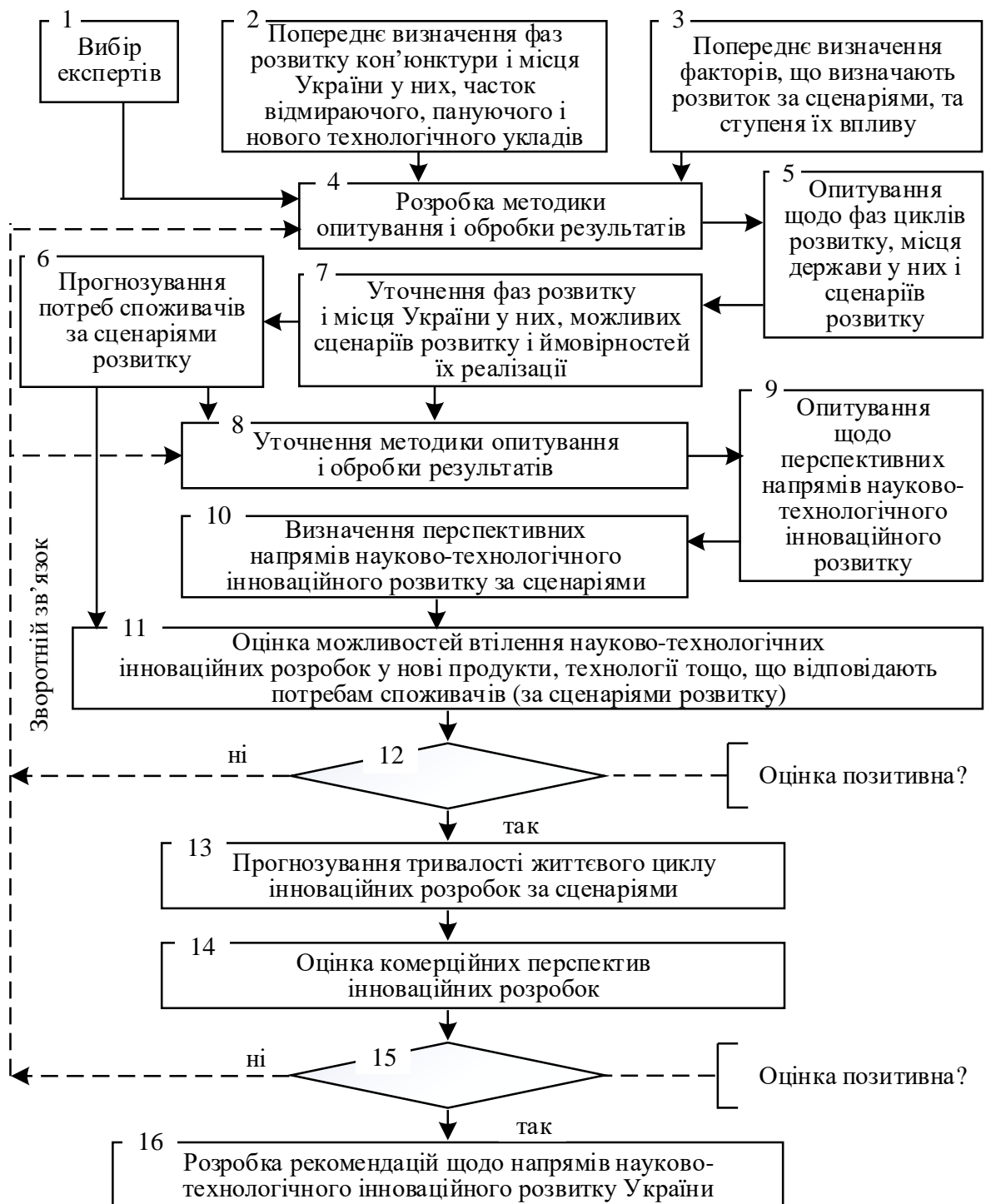


Рисунок 1.12 – Принципова блок-схема алгоритму прогнозування перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта [36]

Поєднання результатів досліджень отриманих у ході виконання робіт відповідно до блок-схеми на рис. 1.12 з результатами аналізу, що зазначені у блоці 3 надає можливість виділити перспективні напрями випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта. Засади методичного підходу до виконання цих робіт викладені авторами у роботі [60].

Як слідує з викладеного, в основу визначення перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта покладені маркетингові дослідження, що передбачають використання інструментів і методів маркетингу знань.

На макрорівні роль маркетингу знань визначається полягає у визначенні (прогнозуванні) перспективних напрямів продукування нових і поглибленні існуючих знань у конкретних галузях людської діяльності, що враховується при визначенні найбільш ефективних (з огляду на наявний потенціал і умови зовнішнього мікро- і макросередовища) стратегій інноваційного розвитку національної економіки (її галузі чи регіону держави) [18]. Для вітчизняної економіки – це стратегії інноваційного випередження [61].

На рівні окремої організації роль маркетингу знань полягає в орієнтації системи продукування знань на найбільш перспективні їх види, які з великою імовірністю можуть бути втілені в нові продукти, технології їх виготовлення та методи просування на ринку, що сприятиме посиленню ринкових позицій організації, зростанню її прибутків тощо.

Слід зазначити, що прогнозування напрямів продукування нових і поглиблення існуючих знань є дуже складним завданням і носить імовірнісний характер, внаслідок неповної визначеності можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому. Стосовно фундаментальних знань це завдання розв'язати дуже складно, особливо у віддаленій перспективі.

Що стосується прикладних знань, то їх імовірні напрями їх продукування можна прогнозувати. Для підвищення достовірності прогнозів доцільно застосовувати математичний апарат теорії ймовірності і нечіткої логіки. В основу прогнозів напрямів продукування нових знань слід покласти

ідентифікацію проблем, що ускладнюють розвиток людства у цілому (у т.ч. певних галузей економіки та напрямів людської діяльності), зокрема: вичерпання традиційних у т.ч. енергетичних ресурсів; забруднення довкілля, що загрожує існуванню людства; соціально-демографічні проблеми (зростання розриву у якості життя розвинених країн і країн що розвиваються, а також у доходах різних соціальних прошарків населення у країнах світу, неконтрольоване зростання населення у країнах 3-го світу і скорочення народжуваності у розвинених країнах, невідповідність методів державного управління сучасним реаліям тощо); проблеми, пов'язані з невідповідність методів навчання і підготовки фахівців, освітніх програм тощо реаліям сьогодення; проблеми забезпечення зайнятості населення породжені НТП і т.д.

Зважаючи на викладене, на рис. 1.5 запропоновано схему взаємодії зазначених на рис. 1.13 комплексів знань у процесі визначення напрямів інноваційного розвитку і формування номенклатури інноваційної продукції (виробів і послуг) господарюючого суб'єкта: окремої організації, галузі чи регіону, національної економіки у цілому.



Рисунок 1.13 – Схема взаємодії знань у процесі визначення напрямів інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта ([62], адаптовано)

Запропоновані теоретико-методичні розробки використані при визначенні перспективних напрямів екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку Сумської обл. (табл. 1.4). В ході цих робіт було істотно поглиблені існуючі і отримані нові знання, що характеризують: потенціал екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку області; тенденції зміни споживчого попиту стосовно екологічно-орієнтованих продуктів і послуг; номенклатури екологічно-орієнтованої інноваційної продукції, яку може запропонувати регіон і яка відповідає запитам споживачів.

Таблиця 1.4 – Напрями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку Сумської обл.(авторська розробка)

Сутність 1	Опис 2
Розширення асортименту і підвищення якості освітніх послуг з надання вищої освіти	Суми є крупним університетським центром в якому навчаються студенти не лише з України, але й з інших країн. Це сприяє розвитку мережі закладів відповідної інфраструктури: проживання, харчування, торгівлі, медицини, банківського обслуговування, розважальних закладів, проведення відпочинку, транспортних послуг, телекомунікаційних послуг, зайняття спортом тощо.
Створення мережі закладів венчурного бізнесу, інжинірингових фірм	Для цього можна використати існуючу базу університетів та науково-дослідних інститутів, а також потенціал науковців, викладачів та студентів. У перспективі можливе формування технополісу чи, навіть, науково-виробничої агломерації, проте це потребуватиме залучення до співпраці великих підприємств.
Розвиток екологічного, маршрутно-пізнавального, етнографічного та ін. видів туризму	Сумщина є відносно екологічно чистим регіоном України, на її території розташовано багато заказників і заповідників, проводиться велика кількість культурно-мистецьких з національним колоритом заходів які можуть зацікавити любителів туризму. Цьому також сприяють мальовничі ландшафти з лісами, степами, ріками, озерами тощо. На території Сумщини є історико-археологічні пам'ятки Скіфського періоду, Київської Русі, Гетьманщини і т.п. Можлива організація різноманітних тематичних туристичних маршрутів, наприклад, шляхами партизан С.А. Ковпака, війська князя Ігоря та ін.

Продовження табл.1.4

1	2
Організація відпочинку: літнього, зимового, у період міжсезоння тощо	На території Сумщини є всі умови для організації спортивно-оздоровчого відпочинку: проведення сплавів по річках, проживання у лісі біля річки чи озера у наметових таборах, спортивне рибальство, парусний спорт на озерах, лижні кроси і переходи і т.п. За умов розвитку відповідної інфраструктури можливим є створення стаціонарних зон відпочинку: лісових, водних, степових тощо
Виробництво екологічно-чистої сільськогосподарської продукції та продукції тваринництва	Сумщина має значний потенціал для розвитку АПК: трудові ресурси, родючі чорноземні ґрунти, сприятливий клімат, розвинена мережа транспортних шляхів (проте низької якості)
Розвиток санаторно-курортних послуг	На території Сумщини вже зараз діють відповідні заклади, однак потенціал далеко не вичерпаний. Є достатня ресурсна база для кліматотерапії, бальнеотерапії, пелоїдотерапії та ін., мінеральні води тощо.
Переробка відходів лісового господарства, деревообробки, сільського господарства на екологічно чисті паливні елементи для систем індивідуального опалення	На Сумщині вже діють подібні підприємства, проте ресурсна база для такого виробництва дуже значна. Її використання не тільки дозволить розвивати екологічне чисте виробництво, але й значно покращити ситуацію з забезпеченням вітчизняними енергоносіями
Виготовлення сувенірної продукції з місцевої екологічно чистих сировини і матеріалів	Ця продукція повинна відображати місцевий колорит, вона може зацікавити як місцеве населення (подарунки гостям Сумщини, подарунки при відвідуванні інших регіонів України чи інших країн), так і гостей Сумщини, у тому числі іноземців. Аналіз показує, що попит на таку продукцію є і він далеко не задоволений

Це далеко не повний перелік перспективних напрямів екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку, їх реалізація дозволить забезпечити зайнятість населення, реалізувати потужний науковий та інтелектуальний потенціал науки та освіти області, збільшити дохідну частину бюджету області, а загалом - стимулювати сталий соціально-економічний інноваційний розвиток Сумщини.

Узагальнюючи викладене можна зробити наступні висновки.

1. Запропонована узагальнена схема вибору перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, яка

відображає види і схему взаємодії актуальних комплексів знань, що покладі в їх основу. Зазначено основні джерела отримання необхідних знань.

2. Виділено авторські теоретико-методичні підходи, які дозволяють отримати актуальні знання щодо: потенціалу інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта; маркетингових прогнозів тенденцій зміни споживчого попиту у прогностному періоді; оцінки стану розвитку науки і техніки, а також можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у нові продукти, технології їх виготовлення і способи споживання. Окреслено особливості застосування зазначених підходів.

3. Авторські розробки використані при визначенні перспективних напрямів екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку Сумської обл. Практична апробація підтвердила їх адекватність завданням визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи вибору перспективних напрямів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів.

Отримані результати у сукупності поглиблюють теоретико-методичні засади менеджменту і маркетингу знань в частині формування передумов розроблення організаційно-економічного механізму управління продукуванням і комерціалізацією знань на рівні держави, галузі, регіону, окремої організації тощо які б дозволяли визначати і посилювати їх порівняльні переваги, обирати і реалізовувати на цій основі перспективні напрями їх інноваційного розвитку в перманентно нестабільних умовах сучасної економіки.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування концептуальних засад формування і функціонування зазначеного механізму.

1.4 Інноваційний розвиток маркетингової інформаційної системи та системи маркетингових знань

Основи маркетингу знань закладені в роботах зарубіжних дослідників, таких як: Bill Bishop [63] **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, Thomas A. Stewart [64], Thomas Davenport [65], Albert Simar [66]. Ними розглядаються маркетингові інструменти й методи комерціалізації знань, включаючи традиційні й нові, які передбачають застосування Інтернет. У публікаціях українських і російських авторів, зокрема Матвіїва М.Я. [13], розглянуто проблеми освітнього маркетингу й практично не розглядаються інші галузі знань. Проте, незважаючи на чисельні напрацювання, недостатньо дослідженими залишилися питання теоретико-методичного забезпечення визначення перспективних напрямів продукування знань, що розглядаються як основа переходу господарюючих суб'єктів на шлях випереджаючого інноваційного розвитку.

Всі промислово розвинені країни пройшли три стадії науково-технічного прогресу: індустріалізацію, комп'ютеризацію та інформатизацію. На стадії індустріалізації переваги віддавалися паливно-енергетичним ресурсам і технологіям виробництва, що заклали основи для створення елементної бази та виникнення ЕОМ. На стадії комп'ютеризації переважав розвиток матеріалознавства та технологій вдосконалення виробництва ЕОМ. На третій стадії – стадії інформатизації – провідну роль відіграють інтелект й інформаційні технології, що характеризує перехід до нового якісного стану – інформаційного суспільства.

З класичної загальної теорії систем відомо, що основою функціонування будь-якої системи – фізичної, біологічної, і тим більше економічної або соціальної, є наявність в ній певних спеціальних знань. Це твердження стосується і систем маркетингу [67]. Без знань кон'юнктури цільових ринків, конкурентоспроможності тих чи інших видів продукції, розробок їх нових моделей, потреб різних груп споживачів в товарах тощо важко вести грамотну

маркетингову політику як в окремих компаніях, підприємствах, фірмах, так і в галузевих виробництвах. Крім того, ці знання необхідні й при виведенні нових видів продукції на ринок, бо, витративши чималі гроші на їх розробку і виробництво, можна й не знайти необхідної кількості відповідних покупців.

За приклад браку знань для правильної маркетингової політики можна привести виробництво сланцевого газу, на розробку нових способів виробництва якого і випуск відповідного обладнання було витрачено великі кошти, а за результатами зниження світових цін на нафту і газ, спаду виробництва в деяких галузях і країнах, сланцевий газ виявся неконкурентоспроможним. Тут позначився як недолік маркетингової інформації про підготовку виробництва такого виду палива, так і високі ціни, які так і не взяли до уваги, відповідні соціально-політичні та економіко-виробничі фактори. Правда, в подальшому президент США Д. Трамп почне чинити тиск на Європу і змушувати відповідні країни-споживачі поступово все ж таки переходити на сланцевий газ, погрожуючи економічними санкціями, виходом Сполучених Штатів з НАТО тощо, але на той час запропоновані технології з виробництва газу та відповідне обладнання безнадійно застаріють.

Як відомо, основні знання в маркетингових системах надходять в результаті фундаментальних і прикладних маркетингових досліджень [68]. У комплексі з інформацією за результатами маркетингових досліджень необхідні знання отримуються в результаті застосування тих чи інших засобів маркетингових комунікацій (реклами, стимулювання попиту, паблік релейшнз та т. ін.), які надають споживачеві знання про переваги пропонованого товару в порівнянні з аналогічними. Реклама, що не використовує нові знання, взагалі стає безглуздою. Наприклад, для реклами електронних годинників відповідно до загальноприйнятним маркетинговим поняттям 4P необхідні знання про товар: надійність і точність роботи, світлотехнічні дані, габарити, тип індикатора, джерела живлення тощо; про ціну; про місце і термін придбання та ін. Всю цю інформацію треба ретельно промальовувати споживачеві, а для

цього потрібно мати не тільки дані про значення технічних параметрів товару, а й про технології його виробництва, і про фірму, де виробляється даний товар, і навіть про внутрішню конструкцію електронного годинника.

Також важливим питанням є й оперативність надходження знань, тобто швидкість їх передачі, наприклад, при торгах на біржі або на аукціоні, коли в лічені хвилини приймаються рішення про покупку товару на великі суми грошей. У цьому випадку важливим завданням є стиснення інформації, коли відкидаються всі несуттєві дані, що привносить перешкоди в основну інформацію.

Що ж являють собою знання в загальній теорії систем і чим вони відрізняються від інформації? Відповідь на це питання є важливим для різних областей науки, в тому числі і для маркетингу, так як вона дає можливість з загальних позицій оцінити ті знання, які є в розпорядженні маркетолога, рекламіста, логістика, менеджера, і простежити їхній шлях старіння, знаходячи джерела нової корисної інформації. І знання, і інформація відповідно до життєвого циклу системи [3], еволюціонують, тобто народжуються, розвиваються, старіють і вмирають (під смертю в даному випадку розуміють втрату цінності інформації або знань для їх читача, глядача, слухача).

Маркетингова інформація. Як відомо, під маркетинговою інформацією розуміють сукупність даних і знань, одержаних як за допомогою загальнодоступних джерел інформації, так і в результаті цілеспрямованих маркетингових досліджень. Вона по суті є одним з найважливіших ринкових продуктів, цінність якого полягає в: можливості аналізувати діяльність компанії, підприємства, установи; створенні передумов одержання конкурентних переваг; попередженні про зміни в навколишньому середовищі; сприянні формуванню та координації маркетингових стратегій; допомозі в зменшенні міри ризику; сприянні зростанню іміджу фірми та підтримці й обґрунтуванню управлінських рішень [69].

Серед різновидів інформації, яка існує у світі, що нас оточує, можна виділити такі: об'єктивна, що має потенційно (теоретично) існувати, незалежно від того, здатні ми її коли-небудь одержати чи ні; ті чи інші дані, що одержані будь-ким до сьогоднішнього дня; інформація (повна, неповна, нечітка або обмежена), отримана за результатами проведених конкретних досліджень; сукупність даних або знань, які з'явилися після обробки [70].

Поняття обмеженої маркетингової інформації виникає за відсутності більшої чи меншої кількості даних, коли в силу об'єктивних чи суб'єктивних причин їх неможливо одержати повністю на даному проміжку часу в конкретній ситуації. В залежності від того, як ці дані одержані, представники зацікавленої служби маркетингової орієнтації після їх обробки визначають ступінь їх цінності, а також складають рекомендації — варіанти дій, які може здійснювати керівництво підприємства для розробки маркетингових стратегій, створення бізнес-планів виробництва нових виробів, проведення комплексу маркетингу тощо.

Як відомо, складові маркетингової діяльності формально задаються набором ознак (параметрів), що визначають кожен з цих складових. Наприклад, для товарів широкого вжитку на споживача передусім впливає мода, вигляд, смак, звичка, інтенсивність придбання, а для продукції виробничо-технічного призначення — продуктивність, напрацювання на відмову, вага, енергоємність, ергономічність, дизайн та ін. Динамічні зміни пріоритетів певних вподобань споживачів фіксуються за результатами проведення маркетингових досліджень. Зрозуміло, що за сучасних умов конкурентної боротьби своєчасно одержати повну та вірогідну інформацію досить важко, особливо якщо питання стосуються технічно складної продукції або відомостей безпосередньо про фірму-конкурента. Тут потрібно визначити коло необхідних респондентів, зацікавити їх у наданні об'єктивних даних, заручитися підтримкою керівництва тощо. До того ж кількість запитань нерідко сягає сотні та більше.

Практика показує, що одержані дані можуть виражатися чітко (цифрами) або нечітко (за допомогою шкал). Нечіткість виникає з обґрунтованих у класичній маркетинговій літературі причин, через систематичні і випадкові помилки та не ідентичність певних понять. Наприклад, поняття “добре” — “непогано”, “потворно” — “некрасиво”, “близько” — “недалеко” тощо, які частенько зустрічаються при розробці опитувальних листів та анкет, не ідентичні і говорять про різне відношення респондентів до них. Користуючись функцією належності, що ставить у відповідність до кожного нечіткого значення шкали конкретне число, можна одержати кількісні маркетингові дані для подальшого прийняття певних управлінських рішень. Числове значення параметрів складових маркетингової діяльності після кожного проведеного дослідження розраховується на підставі визначення функції належності як сумарної відповіді респондентів, що взяли у ньому участь. Нечітка математика виникає тоді, коли ми уявляємо діапазон, у якому знаходяться значення параметрів, що бажано одержати в результаті проведення певного дослідження, але які окремій особі, що висловлює свою думку, важко подати конкретним числом. Після одержання зазначених даних можна спрогнозувати значення кожного параметру, а потім “пропустити” його через відповідну систему маркетингових знань. Ця система сама на основі існуючих процедур обробки маркетингової інформації, що міститься в базі знань, і даних про продукцію, постачальників, споживачів, конкурентів тощо вибере оптимальний метод аналізу ситуації та зможе запропонувати одно або декілька придатних рішень.

Окремим різновидом обмеженої інформації виступає неповна інформація, що є результатом некваліфікованого вибору способу її отримання чи невдало проведеного маркетингового дослідження, коли частина одержаних даних за змістом не відповідає запланованим. У цьому випадку, а також коли після проведення маркетингових досліджень одержана тільки частина необхідної інформації або немає навіть приблизних значень даних, про які ми хотіли б дізнатися, звертаються до послуг експертів, чію знання в

подальшому обробляють за допомогою математичних методів переходу від неповних даних до чіткої множини дійсних чисел, кожне з яких виступатиме характеристикою суб'єктів маркетингової діяльності.

Наявність подібних побудов перетворення інформації дає можливість узагальнити нові теоретичні положення у галузі маркетингових досліджень, перейти до цифрових оцінок суб'єктів досліджень (якості продукції, вподобань споживачів, потужності конкурентів, привабливості каналів розподілу товарів і т. ін.), стає джерелом методологічних та практичних рекомендацій щодо прийняття ефективніших управлінських рішень. Наведені форми існування маркетингової інформації мають бути покладені в основу створення баз даних і знань маркетингової інформаційної системи компанії, підприємства установи, рис. 1.14.

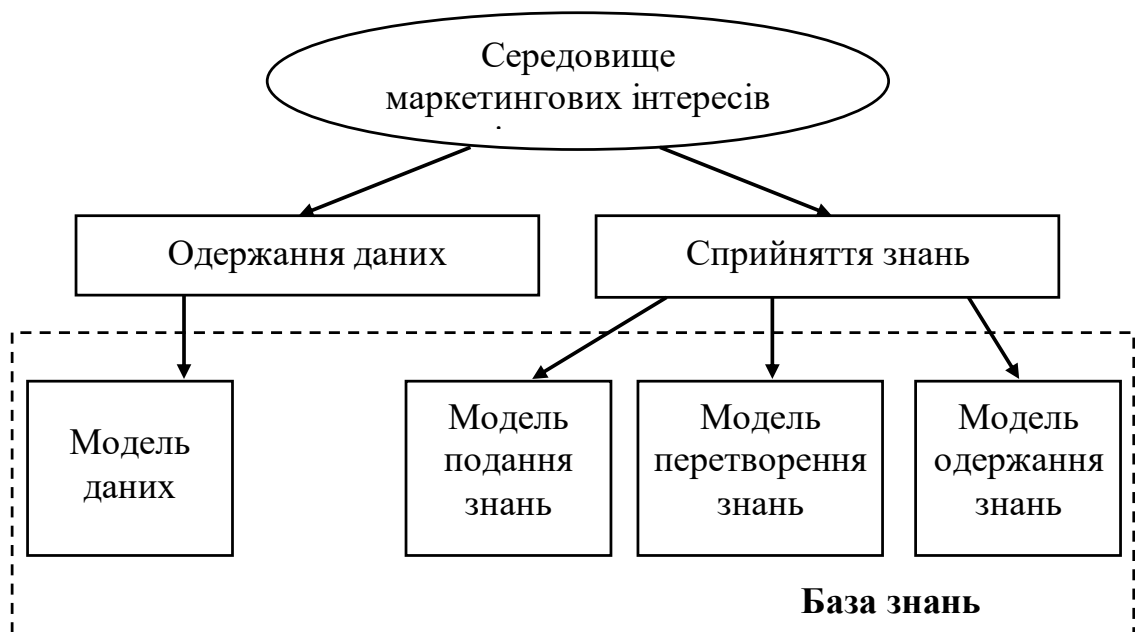


Рисунок 1.14 – Схема даних та знань на промисловому підприємстві

Економіка знань. Знання — наступний рівень одержання інформації, що з появленням комп'ютерної техніки та прогресивних технологій зазнали значних змін.

Про економіку знань вперше заговорили після виникнення перших систем штучного інтелекту. Для того, що дані перетворилися у знання, необхідна кропітка робота. Економіка знань підвищила роль інновацій в ключових виробничих процесах, зробивши інтелектуальний капітал необхідною, хоч і не достатньою, умовою успіху в бізнесі. Оскільки в сучасних економічних системах все більше зростає відсоток інтелектуальної праці, зростає і відсоток знань як в інноваційних товарах і послугах, так і в процесі діяльності з їх створення [71]. На передових позиціях тут перебувають саме маркетингові системи.

На відміну від даних знання можуть бути помилковими (фейковими) або навмисно спотвореними, представляти собою секрет тощо, тому їх слід захищати від стороннього доступу не тільки не менше, а навіть більше за звичайну інформацію. Так що ж представляють знання взагалі і знання в маркетингу зокрема?

Сутність маркетингових знань. Під класичним визначенням знань зазвичай розуміють результат правильного відображення дійсності в мисленні людини. Вважається також, що знання мають сприяти становленню і перетворенню людьми дійсності при вирішенні поставлених перед ними практичних завдань. Але це досить вузьке трактування знання, що не відбиває всі багатомістські його аспекти. Адже дійсність – це все те, що оточує людину і, перш за все, це реальні системи природи, які, судячи з вищенаведеного визначення, власне, і несуть в собі те, що стає знаннями у людини. Тобто цілком резонно можна стверджувати, що знання існують не тільки в мисленні людини, а й існували в реальних системах ще до історичного початку існування людства, тобто в фізичних та біологічних системах. Знання ж економічних і соціальних систем моделюються мисленням людини та реалізуються відповідно до колективного розуму [72, 73]. Тобто реально будь-який об'єкт природи є джерелом знань. А людина, відповідно до цього, виступає і приймачем, і перероблювачем і осмислювачем нових знань, і приймає на її основі логічні висновки.

Маркетингові системи. Класики маркетингу Ф. Котлер та Г. Армстронг визначають систему маркетингу як “сукупність заходів, спрямованих на збирання, обробку, аналіз, оцінку та розповсюдження актуальних, точних та своєчасних даних з метою інформаційного забезпечення маркетингових рішень, а також підбору та розставлення людських та матеріальних ресурсів, необхідних для цього процесу” [68, с.591]. Система маркетингу – це складна соціально-економічна система, що містить у своїй структурі велику кількість знань, що постійно мають оновлюватися. В неї входять як люди — суб'єкти маркетингової діяльності (постачальники сировини, виробники, посередники, споживачі та ін.) зі своїми знаннями, так і об'єкти неживої природи (вироблювані товари та технічні засоби підтримки знань у вигляді тих чи інших систем комп'ютерної техніки). Система маркетингу надзвичайно динамічна, тобто має структуру, яка постійно змінюється: у структурі весь час виникають одні зв'язки і зникають інші. Як і інші складні системи, система маркетингу характеризується надійністю, стійкістю і якістю продиктованих нею управлінських рішень.

На початкових етапах створення маркетингових систем переважають завдання інформаційного забезпечення та створення моделей даних, а в міру їх накопичення – відповідної організації: моделі подання знань, моделі перетворення знань, моделі одержання знань, рис. 1.14. Таким чином в процесі накопичення інформаційних ресурсів по-перше, виникає необхідність розробки структур баз даних та їх подальшого наповнення, по-друге, за знаннями маркетологів-експертів засвоюється наука прогнозування бажань споживача на ринку, тобто створюється сукупність знань про виведення продукту на ринок, спостереження за ним й багаторазовий вимір його поведінки на ринку.

При формуванні бази даних слід визначити, які інформаційні файли необхідні та за допомогою яких показників вони можуть бути пов'язані між собою. Потрібно мінімізувати кількість надлишкових даних, що накопичені (переважно хаотично) на промисловому підприємстві за певний інтервал часу,

залишивши для конкретної маркетингової служби тільки ті з них, які необхідно використовувати згідно з виконуваними нею функціями для ухвалення управлінських рішень. Крім того, концепція створення бази даних виробничо-технічної продукції відрізняється від концепції створення товарів широкого вжитку. Для товарів широкого вжитку з класичними ринковими законами, традиційними споживачами та зрозумілою мотивацією придбання мова здебільшого повинна йтися про типові засоби створення, оброблення та використання баз даних. Для товарів промислового призначення, а тим більше товарів індивідуального виробництва, процес створення інформаційних баз має специфічні ознаки. На підприємствах, що випускають виробничо-технічну продукцію, відповідальність за формування й підтримку одного з різновидів баз даних у робочому стані доцільно визначити таким чином (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Формування баз даних споживачів підприємств-виробників промислової продукції

Різнovid маркетингової діяльності	Стадія життєвого циклу продукції	Відповідальний підрозділ	Основа даних
1. Маркетингові дослідження	Передпроектна	Відділ маркетингу	Реальні та гіпотетичні споживачі
2. Комплекс маркетингу	Стадія розроблення і впровадження виробу на ринок	Відділ реклами	Потенційні споживачі
	Стадія зростання та зрілості	Відділ збуту	Конкретні замовники

Вимірювання знань. Вимірювання кількості знань. Як відомо, структури складають системи, а значить утворюють в ній первинні абсолютні знання. З плином часу знання визначають складність структур реальних систем. Тому так важливо вміти вимірювати кількість знань, що міститься в тій чи іншій їх реальній структурі. Для цього потрібно лише визначити різницю між

величиною початкової ентропії – “міра невизначеності випадкової величини; ступінь хаотичності, неупорядкованості, безладдя тощо” [74], наявної між вільними елементами системи до появи в них структури, і величиною ентропії після появи структури, що зв'язують ці елементи між собою.

Отже кількість знань в системі є найбільш універсальним критерієм її складності. Очевидно, що чим більше знань буде міститися в системі, тим складнішою вона буде. В системі, в якій знання відсутні повністю, складність буде дорівнювати нулю. Таким чином кількість знань в системі є найбільш універсальним критерієм її складності.

Визначальну роль в структурі систем відіграють обмеження. Без обмежень природа перетворилася б в хаос неупорядкованих її первинних елементів. Тому будь-яка наука в першу чергу вивчає обмеження, що формують структури об'єктів її дослідження. Система маркетингу, як і інші системи, має певне співвідношенням ентропії і знань, від якого залежить її ефективність. У роботі [72, 73] показано, що найбільш ефективно система маркетингу повинна працювати при співвідношенні ентропії і знань 0,52, а в [73] проведена узагальнена оцінка подібних систем з ефективності, що враховує кількість переданих знань, швидкість і стійкість перед перешкодами. Всі ці параметри особливо важливі для систем маркетингу.

Види маркетингових знань. Знання бувають ймовірнісними, структурними і детермінованими. Імовірнісні знання з'являються тоді, коли в системі є хоча б один стан, ймовірність переходу в який відрізняється від інших ймовірностей переходів. Це найбільш поширені знання, так як в природі рівно можливих переходів з початкового стану системи в інші стани практично не буває. Спеціаліст з маркетингу зустрічається з ймовірними знаннями найчастіше. Саме невірна їх оцінка призводить до найбільших втрат при оцінці успішності товарної політики, адже стан ринку, появу нового товару, його успіх на ринку тощо можна охарактеризувати в основному через ймовірність. Наприклад, правильна оцінка ймовірностей успіху того чи іншого товару на біржі як раз і дозволяє заробляти відповідним фахівцям

великі суми, граючи на зниження ціни або на її підвищення. Але для цього треба бути не тільки вмілим гравцем, а ще й добре розбиратися в теорії ймовірностей, теорії ігор, теорії операцій та в інших подібних науках. На сьогодні в час загальної комп'ютеризації не обійтися без інформаційних технологій. Саме на них і ґрунтується процвітання різних букмекерських контор, які завжди у виграші. Окремі гравці, звісно, такими знаннями не володіють.

Структурні знання існують в системі тоді, коли в ній є стани, в які їй перехід заборонений, тобто можливості їх появи дорівнюють нулю. Величина структурних знань може змінюватися, в залежності від обмежень, що вводяться, від нуля і до деякої максимальної величини, що залежить від логарифма числа дозволених станів, які називаються її різноманітністю [73]. Структурні знання для маркетолога – це закони, що існують на ринку, які на відміну від ймовірнісних знань тривалий час не змінюються, і їх облік дає можливість отримувати стабільний, хоч іноді і невеликий, дохід. Але й структурні знання через деякий час мають тенденцію до змін. На ранньому етапі після появи певних ринкових умов до них пристосовуються, потім ринкові закони вдосконалюються і доповнюються, і за зазначеною вище величиною структурних знань у 0,52 різноманітності вихідної системи, дають можливість отримувати максимальний дохід. Потім ринкові закони починають старіти і збільшувати свою різноманітність, що виявляється у зростанні хаосу ринкових відносин, їх змінюють на нові, і далі процес розвитку ринкових відносин повторюється. Доброю ілюстрацією цього є великі (глобальні) економічні кризи приблизно через 40 років (30-ті та 70-ті роки минулого століття та кінець 0-вих років теперішнього) та невеликі — кожні десять років.

Детерміновані знання з'являються в системі при забороні всіх її переходів за винятком одного. В результаті з'являється система з причинного зв'язком між її станами і кількістю знань в ній рівним її вихідній ентропії. Очевидно, що детерміновані знання є різновидом структурних знань, але їх

можна також вважати і різновидом імовірнісних знань, при яких перехід в системі дозволяється тільки в один стан з ймовірністю, що дорівнює одиниці, а ймовірність усіх інших її станів має нульову ймовірність. За часів директивної економіки практично неможливо було змінити ті чи інші економічні параметри: обсяги планів, роздрібні ціни тощо.

Отже, знання в системах маркетингу з'явилися нещодавно з появою у вітчизняній економіці ринкових відносин. Входячи в структури маркетингових систем, система знань дає можливість виробляти важливі й ефективні управлінські рішення.

2 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ

2.1 Особливості управління знаннями університету в контексті забезпечення його інноваційного розвитку

В останні десятиріччя спостерігається зростання ролі знань як фактору інноваційного розвитку. Знання покладено в основу інновацій, що впроваджуються практично у всіх видах людської діяльності. В цих умовах відбувається інтенсивний розвиток ринку знань елементами інфраструктури якого є університети, які продукують і поширюють науково-освітні знання, що становлять основу продуктових, технологічних, управлінських соціальних та ін. інновацій. Відповідно, актуалізується проблема підвищення ефективності управління знаннями в університетах, зокрема, процесами їх продукування, накопичення, систематизації та поширення (комерціалізації) тощо.

Теоретико-методичні аспекти управління знаннями в системі інноваційного розвитку організацій, у тому числі науково-освітніх, досліджувалися у попередніх працях авторів [34, 75]. У роботі одного з авторів [76] показано, що знання є важливим елементом підсистем інтелектуального капіталу університету, вони покладені в основу розроблення і впровадження стратегій інноваційного розвитку університету.

Інноваційні технології управління персоналом університетів з позицій активізації їх переходу на шлях інноваційного розвитку досліджено в роботах Бакуліної Н. [77], Загорія А.М.[78], Камінського Б.А. [79], Кратта О.А. [80], Лук'янця В.Д. [81], Почтовюка А.Б. [82] та ін. У них показано, що ці технології базуються на активному застосуванні інформації і знань, а також комп'ютерних інформаційних технологій управління.

Методологічні та теоретико-методичні підходи до управління знаннями (менеджменту та маркетингу знань) в університетах, удосконалення їх

діяльності на ринку науково-освітніх послуг досліджувалися такими науковцями як Голдобін Н.Д. [83], Матвіїв М.Я. [13], Сербиновский Б.Ю. [84], Якшин А.С. [14].

Проте малодослідженими залишилися питання систематизації знань університетів з позицій їх продукування (отримання) і поширення (комерціалізації). Практично не дослідженими залишилися також підходи до застосування у практиці управління знаннями університету (в контексті його переходу на шлях інноваційного розвитку) сучасних організаційних форм, які як свідчить практика, дозволяють різко активізувати процеси зростання і реалізації креативного потенціалу персоналу університету, студентів, аспірантів, докторантів тощо. А це стримує формування дієвих механізмів управління знаннями університетів в контексті їх переходу на інноваційний шлях розвитку.

Таким чином, метою даного дослідження є систематизація видів знань, що продукуються і поширюються університетом, а також розроблення підходу до формування системи цілеспрямованого управління знаннями у процесі розроблення і реалізації його стратегій інноваційного розвитку.

Системний аналіз і узагальнення літературних джерел (див. вище), а також практики діяльності вітчизняних і зарубіжних університетів щодо управління процесами продукування і використання знань дозволив виконати їх авторську систематизацію (рис. 2.1).

Розглянемо детальніше подані на рис. 2.1 джерела отримання знань.

За допомогою *маркетингу знань* у загальному випадку вирішують дві основні задачі [18]:

- визначення перспективних напрямів появи нових і розвитку існуючих знань з метою орієнтації системи продукування знань на найбільш перспективні їх види;
- формування і стимулювання попиту на конкретні види знань та їх просування на ринку з метою поширення та комерціалізації.

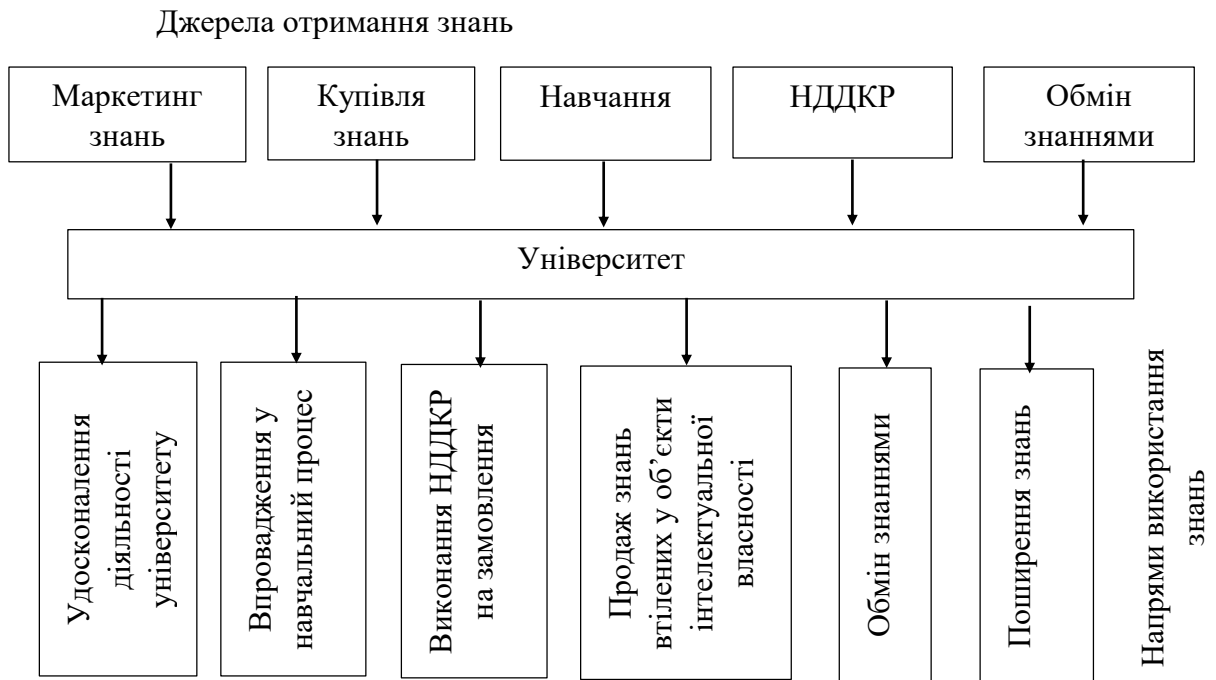


Рисунок 2.1 – Систематизація видів знань університету за джерелами отримання і напрямками використання

Для їх виконання за допомогою інструментів маркетингу отримують знання наступних видів:

- стан та тенденції розвитку ринку праці (попит на фахівців, галузі і місця працевлаштування, вимоги роботодавців, заробітна плата, перспективи просування та ін.);
- перспективні напрями фундаментальних і прикладних досліджень (галузі діяльності/науки, відповідність національним і міжнародним пріоритетам (програмам, грантам тощо), вимоги до дослідників і очікуваних результатів, перспективи використання можливих результатів і т.п.);
- суб'єкти науково-освітньої діяльності, що працюють на обраних (перспективних) цільових ринках науково-освітніх послуг (спеціальності і спеціалізації підготовки, напрями наукових досліджень (держбюджетна, грантова, госпдоговірна, ініціативна діяльність), репутація серед абітурієнтів, студентів, роботодавців, економічних контрагентів та контактних аудиторій,

міжнародні зв'язки та участь у міжнародних науково-освітніх програмах та проектах, корпоративна культура, фінансовий стан тощо;

- найбільш ефективні інструменти маркетингу знань (товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики) та їх застосування у власній діяльності та діяльності інших суб'єктів ринку науково-освітніх послуг.

Здебільшого *університет* купує наступні види знань:

- освітні, що втілені у: підручники, навчальні посібники, методичні розробки, комп'ютерні програмні продукти тощо;

- наукові, що втілені у: монографії і журнали, комп'ютерні програмні продукти, доступ до баз реферування та індексування наукових видань, доступ до сучасного лабораторного обладнання, наприклад, обчислювальних комплексів (суперкомп'ютерів), технології, ноу-хау та інші об'єкти інтелектуальної власності.

Навчання дозволяє отримати (поглибити чи розвинути) знання, що стосуються підвищення кваліфікації персоналу, підготовки і перепідготовки кадрів (власними силами чи на стороні), зокрема: шляхом навчання в аспірантурі чи докторантурі, проходженням курсів підвищення кваліфікації та стажувань, самопідготовки, у процесі ведення навчального процесу та виконання наукових досліджень тощо.

У ході виконання *НДДКР* (держбюджетних, грантових, госпдоговірних, ініціативних тощо) відбувається продукування нових (поглиблення існуючих) фундаментальних чи прикладних знань, які знаходять втілення у дисертаціях, монографіях, наукових статтях, доповідях на наукових чи науково-прикладних конференціях, об'єктах інтелектуальної власності і т.п.

Обмін знаннями відбувається у ході наукових, науково-практичних конференцій, семінарів (доповіді і їх обговорення), через публікації у наукових виданнях відкритого доступу тощо.

Далі розглянемо основні напрями використання знань університетами.

Нові знання можуть бути використаними у *власній діяльності університету*: для оптимізації його структури, функцій підрозділів,

формування сприятливої організаційної культури, модифікації напрямів та видів освітньої, наукової, профорієнтаційної, міжнародної, маркетингової та ін. видів діяльності тощо.

Іншим напрямом використання нових видів знань університету є їх *впровадження у навчальний процес* шляхом: удосконалення існуючих і впровадження нових спеціальностей і спеціалізацій підготовки фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів (за рахунок держбюджетних коштів та на комерційній основі); розроблення і впровадження довготермінових і короткотермінових курсів підвищення кваліфікації і перепідготовки фахівців (на комерційній основі) тощо. Нові актуальні науково-освітні знання дозволяють розширити можливості ліцензування та акредитації нових спеціальностей і спеціалізацій підготовки студентів, слухачів, PhD т.п.

Нові актуальні наукові та науково-прикладні знання також дозволяють сформулювати якісні запити на фінансування фундаментальних та прикладних *НДДКР*: держбюджетних, грантових (як вітчизняних так і зарубіжних), госпдоговірних, ініціативних тощо.

Знання можуть бути втіленими у *об'єкти інтелектуальної власності*, які юридично захищають, а потім реалізують на комерційній основі.

Ефективними способами використання знань є їх оприлюднення і обговорення на наукових та науково-практичних конференціях (*обмін знаннями*), а також їх публікація у дисертаціях, звітах про НДДКР, наукових монографіях та статтях, матеріалах наукових та науково-практичних конференцій, патентах, авторських свідоцтвах тощо (*поширення*).

Усі розглянуті види знань (див. рис. 3.1) слід розглядати з двох позицій: як певну сукупність інтелектуальних ресурсів (інтелектуальний капітал), які розширюють можливості інноваційного розвитку університету на основі їх втілення у інновації різних видів; як здатність реалізувати потенціал інноваційного розвитку (ІІР) університету, тобто знання щодо можливих напрямів і способів його ефективного реалізації.

Слід зазначити, що знання продукує і використовує переважно персонал університету. Знання є елементами підсистем інтелектуального капіталу університету: людського капіталу (ЛК), організаційного капіталу (ОК), інтерфейсного капіталу (ІК). Вони входять до їх ресурсної і здатнісної частин [76]. В свою чергу, згідно [18], інтелектуальний капітал є частиною підсистем ППР університету, зокрема інноваційного потенціалу (ІП), проте окремі його елементи входять до ринкового потенціалу (РП) і виробничо-збутового потенціалу (ВЗП). Узагальнення викладеного дало підстави запропонувати узагальнену схему взаємодії зазначених видів знань університету у процесі розроблення і реалізації стратегій його інноваційного розвитку (рис. 2.2).

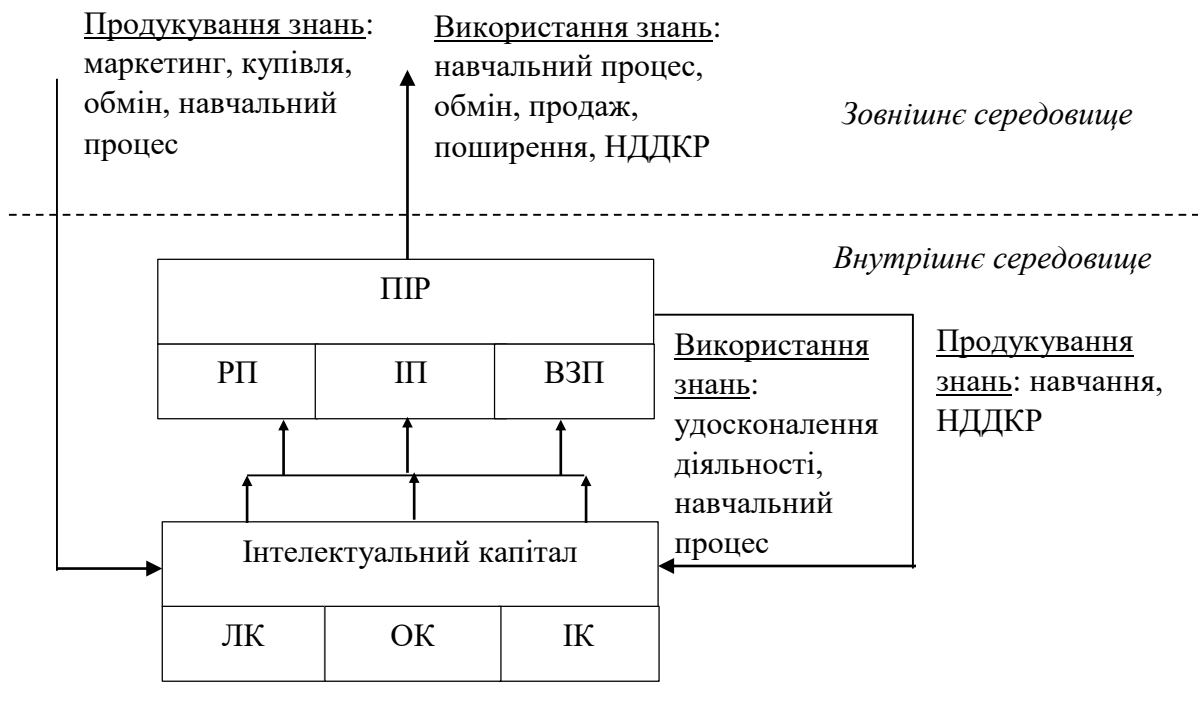


Рисунок 2.2 – Схема взаємодії потоків знань в системі інноваційного розвитку університету

Подана на рис. 3.2 схема може бути покладена в основу формування механізму управління знаннями університету. Аналіз діяльності вітчизняних і зарубіжних університетів свідчить, що управління продукуванням

(отриманням) і використанням (комерціалізацією) знань доцільно виконувати на двох рівнях: університету в цілому, кафедр, як його базових підрозділів.

На рівні університету доцільним є управління продукуванням і використанням знань щодо вибору і реалізації перспективних напрямів його інноваційного розвитку, зокрема: напрямів науково-освітньої діяльності, розвитку і використання лабораторної бази тощо. Тобто тих напрямів, які потребують залучення ресурсної бази університету в цілому. Основним критерієм успішності управління знаннями університету є наявність сприятливої організаційної культури інноваційного типу (інноваційної культури), яка дозволяє повною мірою реалізувати креативний потенціал персоналу.

Проте практика діяльності успішних університетів свідчить, що у переважній більшості управління знаннями повинно здійснюватися на рівні його базових підрозділів – кафедр, які краще знають специфіку науково-освітньої діяльності у розрізі конкретних напрямів наукових досліджень, конкретних спеціальностей і спеціалізацій. Основним критерієм успішності управління знаннями на рівні кафедр є результати: реалізовані наукові проекти, професійна успішність випускників, науково-освітні досягнення викладачів, співробітників і студентів, репутація персоналу у економічних контрагентів (абітурієнтів і студентів, працедавців, замовників, колег тощо) і контактних аудиторій (населення, ЗМІ, органів влади і т.п.).

Аналіз показує, що у переважній більшості вітчизняні університети мають жорстку централізовану систему управління знаннями, яка не в змозі оперативно реагувати на зміни зовнішнього мікро- і макросередовища. Дріб'язкова регламентація діяльності, прагнення безпосередньо керувати діяльністю базових підрозділів, наприклад, через введення інституту «відповідальних» за різні аспекти діяльності, не дозволяють реалізувати потенціал їх персоналу, дестимулюють його креативну діяльність, зводять її лише до дотримання ряду нормативних показників. У середньому випускова кафедра кілька сотень різних робіт [75], відповідно, кількість

«відповідальних» може перевищувати в десятки разів штат кафедри, що є абсурдним. В цих умовах доцільним є формування на рівні кафедри проектно-матричної організаційної структури у поєднанні з "пульсуючою" [85]. Відповідно до цього викладачі, співробітники та аспіранти кафедри, окрім основної роботи, обирають для себе проекти (види діяльності) які є цікавими для них. 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.

Практика кафедри на якій працюють - маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету (МУІД СумДУ) - свідчить, що обраний варіант організаційної структури є раціональним, він дозволяє ефективно здійснювати різнопланові види діяльності з продукування і використання (поширення, комерціалізації) знань (табл. 2.1).

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 [86], яка розглядається як складова організаційної (корпоративної) культури (інноваційного типу [87]) випускової кафедри, яка визначає специфіку

діяльності у віртуальному просторі і є важливою конкурентною перевагою в умовах формування економіки знань.

Таблиця 2.1 – Показники основних видів робіт які виконує кафедра МУІД СумДУ

Види робіт	Характеристики та показники
1	2
Навчальний процес (розроблення і коригування навчальних планів, проведення занять тощо)	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 Web of Science та Scopus), більше 100 тез доповідей, кілька монографій (у т.ч. виданих за кордоном) щорічно
Проведення Міжнародної 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 5-10 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

Продовження табл. 2.1

1	2
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 4 докторських та 27 кандидатських дисертацій

Узагальнюючи викладене, необхідно зазначити, що авторами виконана систематизація видів знань університету за джерелами отримання і напрямками використання, розкрита їх сутність та зміст. Розроблена схема взаємодії потоків знань в системі інноваційного розвитку університету, уточнено місце і роль потенціалу інноваційного розвитку і інтелектуального капіталу університету у процесі продукування (отримання) і використання (комерціалізації) знань.

Уточнено завдання і критерії ефективності управління знаннями на рівні університету в цілому і рівні його базових підрозділів кафедр. Показано, що управління знаннями повинно здійснюватися переважно на рівні кафедр, які краще знають специфіку науково-освітньої діяльності у певних напрямках. Запропоновано організаційну структуру управління знаннями на випусковій кафедрі, що поєднує проектно-матричну та "пульсуючу" структури, яка характеризується високою гнучкістю і адаптивністю, надає можливість оперативного зосереджувати ресурси на найважливіших проектах продукування і використання знань, сприяє зростанню і реалізації інтелектуально-креативного потенціалу кафедри, а формуванню інноваційно-орієнтованої корпоративної культури.

Отриманні результати поглиблюють теоретико-методологічні засади менеджменту знань сучасного університету в контексті його інноваційного розвитку, вони створюють передумови формування засад механізму управління знаннями університету.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення методичного забезпечення організаційно-економічного механізму управління знаннями у університеті на рівні його окремих базових підрозділів (випускових кафедр).

2.2 Проведення наукових конференції для продукування і поширення знань

Становлення економіки знань, у якій інформація і знання є основними засобами і предметом суспільного виробництва, вимагає нових організаційно-економічних інструментів продукування і поширення (комерціалізації) актуальних знань. Втілення цих знань у нові продукти, технології їх виробництва, методи управління тощо формує підвалини переходу господарюючих суб'єктів різних рівнів (держави, її регіонів, галузей економіки, окремих підприємств та установ тощо) на шлях випереджаючого інноваційного розвитку, який дозволяє максимально посилити і реалізувати їх відносні конкурентні переваги, зайняти міцні позиції на національному та міжнародних ринках. У цьому контексті актуалізується проблема формування відповідної ринкової інфраструктури, одним з найважливіших елементів якої є університети, які генерують і поширюють нові знання. Серед множини інструментів, що забезпечують цей процес, слід виділити наукові (науково-практичні) конференції, що забезпечують обмін знаннями приймаючих в них участь суб'єктів [18].

Питання інструментального забезпечення системи продукування і поширення знань університетів у руслі концепції маркетингу знань досліджувалися у працях Голдобіна Н.Д. [83], Матвіїва М.Я. [13], Сербиновського Б.Ю. [84], Сулова Д.С. [56], Якшина А.С. [14] та ін. Проте

вони в основному стосувалися освітніх знань і у них практично не розглядалися методи отримання та поширення наукових знань. Оскільки сучасний університет є науково-освітньою установою, то можна зробити висновок, що існуючі підходи до управління знаннями університетів розглядають лише один аспект їх діяльності. А це не дозволяє сформувати цілісну систему управління знаннями університетів як основою їх інноваційного зростання в умовах економіки знань. Відповідно, актуалізується проблема вибору (розроблення) і удосконалення інструментів продукування і поширення науково-освітніх знань сучасних університетів, у т.ч. такого як наукові конференції.

Метою дослідження є аналіз і узагальнення авторами наявного у них досвіду практичного використання можливостей наукових конференцій як інструменту продукування і поширення науково-освітніх знань.

На основі системного аналізу літературних джерел і практики діяльності вітчизняних і зарубіжних університетів виділено основні джерела отримання знань [19, 88]: маркетинг знань, навчання, НДДКР, купівля знань, обмін знаннями. Основними напрямками використання отриманих знань є: удосконалення діяльності університету, впровадження у навчальний процес, виконання досліджень на замовлення, продаж знань втілених у об'єкти інтелектуальної власності, обмін знаннями і поширення знань (оприлюднення і обговорення на наукових конференціях, оприлюднення у наукових видання тощо). Як слідує з викладеного, обмін знаннями на наукових конференціях має певний дуалізм, оскільки у дозволяє отримати нові і поширити існуючі знання. З практичного погляду він дозволяє окреслити перспективні напрями продукування знань, оприлюднити і поширити нові знання, що чинить безпосередній вплив на репутацію і імідж як окремих науковців, так і університетів які вони представляють. Кількісна оцінка такого впливу є важливою, оскільки дозволяє оцінити результативність діяльності з продукування і поширення знань (у даному випадку – шляхом участі у наукових конференціях).

Відповідно до зазначеного авторами було проведено дослідження результативності науково-практичних конференцій «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу», які проводила кафедра маркетингу та управління інноваційною діяльністю (МУІД) Сумського державного університету протягом 11 років (2007-2017 рр.). Отримані результати представлені на рис. 2.3-2.4.

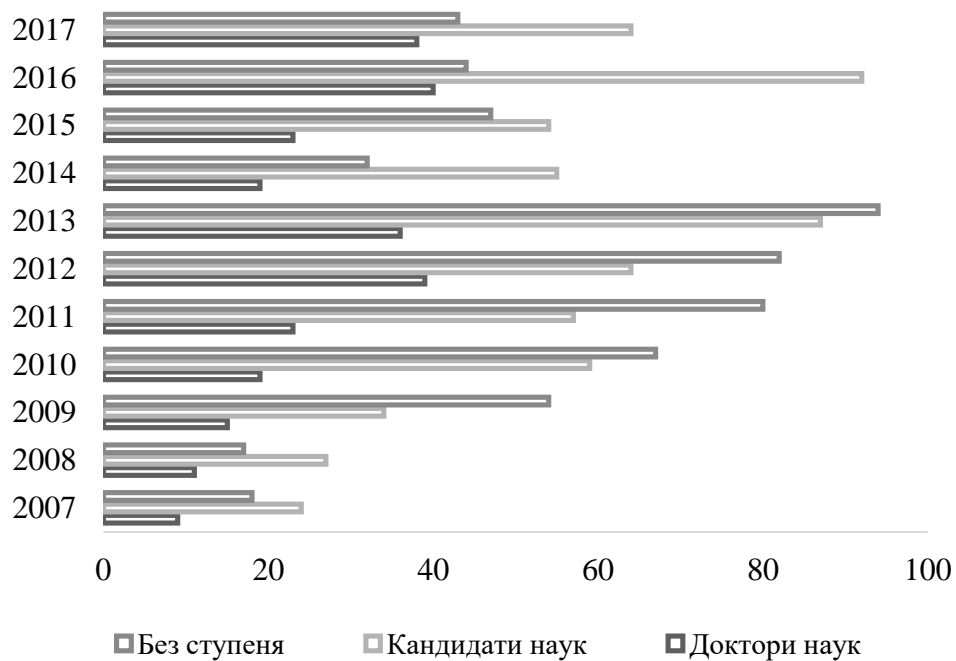


Рисунок 2.3. – Категорії учасників конференції, осіб (побудовано авторами)

Як слідує з рис. 2.3 кількість учасників конференції до 2013 р. неухильно зростала як у цілому, так і за окремими категоріями. У 2014 р. відбувся спад, що спричинений анексією Криму і початком військових дій на Сході України. Проте у наступних 2015-2017 рр. знову відбулося зростання. Незначний спад у 2017 р. можна пояснити економічними факторами (падіння рівня доходів, зростання цін тощо).

Аналогічна картина і щодо динаміки кількості доповідей учасників конференції і організацій які вони представляють (рис. 2.4).

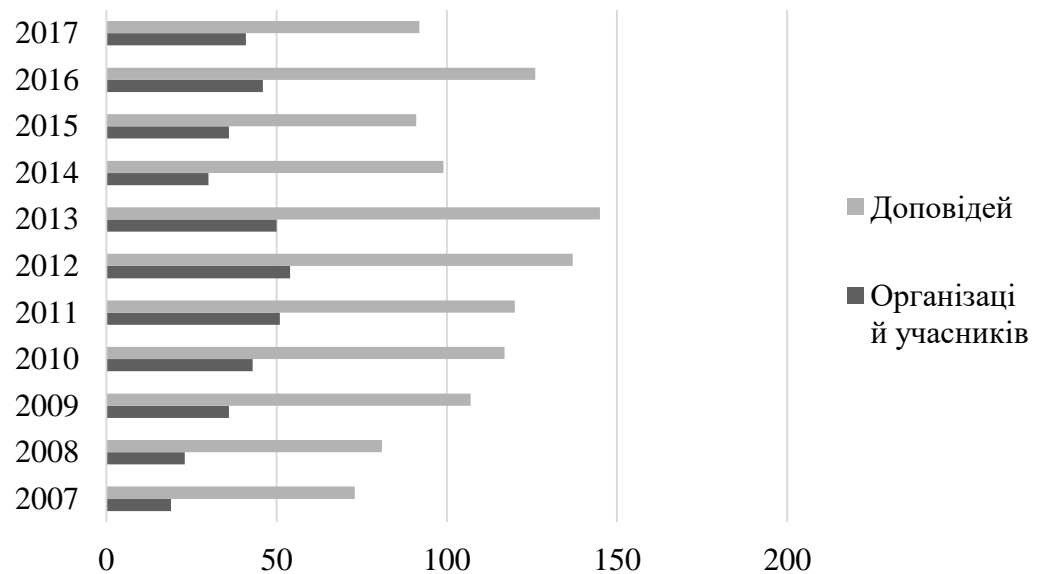


Рисунок 2.4 – Кількість організацій і доповідей учасників, од. (побудовано авторами)

Наведені на рис. 2.3-2.4 результати свідчать, що обмін знаннями між учасниками конференції, поширення ними знань щодо питань які обговорювалися, а також отриманих вражень, сприяло зростанню іміджу конференції, а відповідно – зростанню кількості учасників. Тим самим підтвердилася гіпотеза, що наукова (науково-практична) конференція є ефективним інструментом поширення наукових знань, підвищення іміджу її організаторів і учасників.

Ефективним засобом підвищення інтересу до конференції, стимулювання участі у ній є можливість опублікувати її учасниками представлених на ній результатів своїх досліджень: у збірнику тез, науковому журналі, монографії (табл. 2.2).

Проте є і інший аспект обміну знаннями на конференції – отримання нових знань її організаторами. Нові знання сприяють зростанню науково-дослідницького потенціалу організаторів конференції (кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю СумДУ), розширенню їх можливостей інноваційного зростання [20].

Таблиця 2.2 – Видання конференції (розроблено авторами)

Роки проведення	Тези	Журнал		Монографії	
		Фаховий	Web of Science	Видані в Україні	Видані за кордоном
2007	+	+		+	
2008	+	+		+	
2009	+	+		+	
2010	+	+		+	
2011	+	+		+	
2012	+	+		+	
2013	+	+		+	
2014	+	+		+	
2015	+	+	+	+	
2016	+	+	+		+
2017	+	+	+		+

Аналіз з цих позицій показав, що у розрізі тематики конференції її організаторами отримано такі результати [89]:

- подано заявки на держбюджетне фінансування 6-ти наукових проектів і отримано кошти на їх виконання: «Розробка наукових основ маркетингу інновацій», № ДР 0109U001384; «Розроблення механізму впровадження екологічних інновацій», № ДР 0112U001378; «Фундаментальні основи управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств» № ДР 0115U000687; «Механізм управління знаннями в системі інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів» № ДР 0117U002255; «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств», № ДР 0117U003928 (молоді науковці); «Розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції» № ДР 0118U003572;

- подано заявки на Гранти Президента України і отримано відповідне фінансування 5 проектів: GP/F27/0080 «Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком», № ДР 0110U001879; GP/F32/0087 «Формування механізму управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті концепції стійкого розвитку», № ДР 0111U004965;

0117U001682 «Формування механізму управління збутом продукції промислових підприємств на інноваційних засадах» (Ф70/119-2017);
0115U001683 «Формування механізму управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств в умовах трансформації галузевих ринків» (Ф70/120-2017); «Розроблення збалансованої системи показників управління внутрішніми комунікаціями підприємства як основи формування довгострокової стратегії розвитку в умовах мінливості ринку» (0118U0055180);

- загальна сума держбюджетного і госпдогвірного фінансування наукових тем, запити на які складено у руслі тематики конференції, склала кілька мільйонів гривень;

- уточнено тематику, оприлюднено основні результати і захищено 23 кандидатських і 4 докторські дисертації («Теоретико-методологічні засади соціально-економічної мотивації екологізації інноваційної діяльності», «Маркетинг виробничо-технічної продукції», «Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств», «Методологічні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві»);

- видано сотні статей (у тому числі у видання, які індексуються у Scopus і Web of Science) і десятки наукових монографій (у тому числі у закордонних виданнях).

Проте це лише формальні показники. Завдяки конференції налагоджені стали наукові контакти з науковцями десятків країн, зокрема: США, Канади, Великобританії, Польщі, Угорщини, Нової Зеландії, Литви та багатьох інших. Це дозволило долучитися до виконання спільних наукових проектів.

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що отримані наукові результати доводять, що організація проведення наукових конференцій є ефективним інструментом отримання і поширення нових актуальних знань. У ході їх проведення (оприлюднення і обговорення отриманих наукових результатів, їх публікація у виданнях конференції та виданнях, що видані за її

результатами) поширюються знання щодо розробок організаторів і учасників конференцій. Тобто відбувається просування нових знань. З іншої сторони – організатори і учасники конференцій отримують нові знання, що сприяє зростанню їх потенціалу інноваційного розвитку на ринку науково-освітніх послуг. Окрім того, успішне проведення конференції і позитивні враження від неї сприяють зростанню іміджу як організаторів, так і учасників конференції.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на накопичення і узагальнення даних, що характеризують процеси обміну знаннями на національних і міжнародних наукових (науково-практичних) конференціях.

2.3 Підхід до вибору раціональної структури випускової кафедри, що активно продукує і поширює науково-освітні знання

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 ради, 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 [80]. Камінський Б.А. досліджує теоретико-методичні засади удосконалення управління персоналом ВНЗ [79]; Лук'янець В.Д. і Зотова О.М. розглядають питання впровадження інформаційних систем в управління персоналом ВНЗ [81]; Загорій А.М. висвітлює питання системи оплати праці та рейтингової оцінки професійної діяльності викладачів та кафедр університету [78]; Бакуліна Н. досліджує сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом, які сприяють розвитку інтелектуального потенціалу ВНЗ і регіону [77]; Почтовюк А.Б. аналізує вплив персоналу на формування іміджу ВНЗ [82].

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;

- **Промовання 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 [90, 91], так і новітніх [85], що їх застосовують у різних сферах людської діяльності. За результатами аналізу було прийнято рішення про застосування проектно-матричної організаційної структури у поєднанні з "пульсуючою" [75]. 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. 2.3).

Таблиця 2.3 – 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	-
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

Продовження табл. 2.3

1	2	3
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. 2.4). Прізвища конкретних співробітників кафедри у табл. 2.4 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).

4. 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.

Таблиця 2.4 – Розподіл співробітників кафедри за проектами (фрагмент)

Проекти (види робіт)	Співробітники							
	Викладач 1	Викладач 2	...	Викладач 18	Викладач 19	Аспірант 1	...	Аспірант 9
Розроблення і коригування навчальних планів	Гарант програми 076			Координатор				
...
Міжнародна діяльність	Координатор							
...
Видання журналу		Робота з авторами			Координатор			
...
Верстка матеріалів						Верстка звітів		Верстка монографій

5. Загальна схема організаційної структури управління роботами (проектами), що їх виконує кафедра МУІД подана на табл. 2.5.

Таблиця 3.5 – Узагальнені комплекси робіт які виконують співробітники кафедри

Співробітники	Частина загальних робіт (табл. 2.3)	Частина робіт за проектами кафедри (табл. 3.4)	
		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):

$$P_{заг} = \{P_{заг1}, P_{заг2}, \dots, P_{загn}\}. \quad (2.1)$$

Множина проектів кафедри:

$$P = \{P_1, P_2, \dots, P_m\}. \quad (2.2)$$

Множина робіт i -го проекту:

$$PP_i = \{PP_{i1}, PP_{i2}, \dots, PP_{ik}\}. \quad (2.3)$$

Множина співробітників кафедри:

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_s\}. \quad (2.4)$$

Тоді множина робіт, що закріплені за i -м співробітником, може бути записана як

$$P_c^i = P_{заг}^i \cup PP_o^i \cup PP_m^i, \quad (2.5)$$

де $P_{заг}^i \subseteq P_{заг}$ - частка робіт i -го працівника у обсязі загальних робіт;

$PP_o^i \subseteq PP_\Sigma$ - частка робіт i -го працівника у сумарного обсязі робіт проектів, які він виконує як його постійний виконавець;

$PP_m^i \subseteq PP_\Sigma$ - 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.

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 [86], яка розглядається як складова організаційної (корпоративної) культури (інноваційного типу [87]) випускової кафедри, яка визначає специфіку діяльності у віртуальному просторі і є важливою конкурентною перевагою в умовах формування інформаційної економіки.

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.

2.4 Просування випускової кафедри у соціальній мережі: оцінка ефективності

Загострення конкуренції на ринку науково-освітніх послуг змушує заклади освіти різного рівня провадити активний пошук інструментів і методів, які дозволять визначити, посилити та реалізувати їх відносні конкурентні переваги, що надає можливість забезпечити умови тривалого виживання і розвитку в нестабільних умовах сучасної економіки. Практика свідчить, що одними з найефективніших засобів ведення конкурентної боротьби і просування освітніх закладів та їх підрозділів на ринку науково-освітніх послуг є інтернет-маркетинг. Його застосування дозволяє урівняти

шанси великих і малих господарюючих суб'єктів, оскільки усі вони використовують відносно недорогі і фактично стандартизовані інструменти і методи, які надають можливість оперативно і з мінімальними витратами проникнути на самі віддалені ринки та вести на них повноцінну конкурентну боротьбу, забезпечуючи при цьому диференціацію товарних пропозицій і маркетингових комунікацій. Відповідно, постає проблема удосконалення комплексу просування освітніх закладів і їх підрозділів у інтернет-середовищі. Особливо вона загострюється на ринку науково-освітніх послуг з надання вищої освіти, які в сучасних умовах значною мірою просувають випускові кафедри університетів за допомогою інструментів інтернет-маркетингу, зокрема - маркетингу соціальних мереж. Розвиток системи вищої освіти, забезпечення її конкурентоспроможності на міжнародних ринках є однією з головних передумов інноваційного розвитку держави в руслі концепції інноваційного випередження, який, як свідчить наявний досвід, є безальтернативним.

Проблемам просування науково-освітніх послуг університетів та їх підрозділів взагалі, а також в інтернет і соціальних мережах зокрема, присвячені чисельні праці зарубіжних і вітчизняних авторів. Так у роботах Божкової В.В. [92], Голишевої Є.О. [93], Грищенко І.М., Крахмальової Н.А. [94], Телетова О.С. [95] викладено аналіз сучасних підходів до просування ВНЗ та їх підрозділів на ринку освітніх послуг. У роботах Ілляшенка С.Н., Шипуліної Ю.С. [96, 97] розглянуто загальні підходи до просування науково-освітніх послуг за допомогою інструментів і технологій інтернет-маркетингу. Підходи до підвищення ефективності застосування інтернет-технологій у різних сферах діяльності, у т.ч. сфері науково-освітніх послуг розкрито у роботах [98, 99, 100]. Особливості застосування соціальних мереж для просування підприємств та установ висвітлили Lesidrenska S., Dicke P. [101]. Окремі аспекти використання соціальних мереж вітчизняними та зарубіжними університетами досліджують Костюк М.К. [102], Лухменева

Е.П. [103], Медведева Е.А. [95]. Технологічні питання застосування соціальних мереж в освітньому процесі розкрито у роботі Maslowsky С. [104].

Проте, незважаючи на чисельні напрацювання теоретико-методичного і прикладного характеру щодо використання соціальних мереж сучасними університетами і їх підрозділами, недостатньо дослідженими залишилися питання вибору оптимального контенту для подачі у соціальних мережах, який би враховував специфіку цільових аудиторій ринку науково-освітніх послуг. Їх вирішення дозволить цілеспрямовано впливати на цільові аудиторії, привертати їх увагу і стимулювати зворотну позитивну реакцію. Тим самим підвищується комунікативна ефективність соціальних мереж, а відповідно і ефективність просування конкретних науково-освітніх проектів на ринку.

У відповідності до тематики досліджень було проведено комплекс досліджень щодо аналізу і оцінки комунікативної ефективності повідомлень різної тематики в соціальній мережі Facebook, які подаються у групі «Майстерня маркетингу і інновацій» випускової кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю (маркетингу та УІД) Сумського державного університету (СумДУ). Аналіз охоплював період з 01.09.2017 р. по 31.01.2018 р.

Алгоритм аналізу подано на рис. 2.5.

Дослідження проведено за даними групи, що розміщена у мережі Facebook за адресою: <https://www.facebook.com/kmuid/>.

У ході попереднього аналізу біли виділені такі напрямки тематики повідомлень:

1. Студентам, аспірантам:
 - анонси стипендій, стажувань, грантів для студентів і аспірантів;
 - звіти про стажування студентів та аспірантів за кордоном;
2. Наукова конференція «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (MIMI-XI):
 - хроніка, репортажі;
 - фотозвіти з конференції;

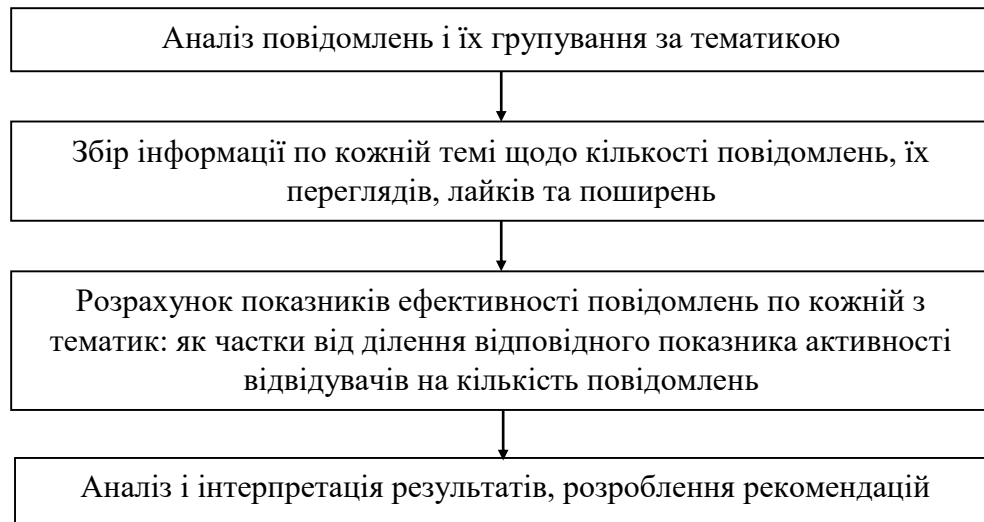


Рисунок 2.5 – Алгоритм дослідження комунікативної ефективності повідомлень різної тематики у групі Facebook (авторська розробка)

3. Журнал «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу»:
 - видання журналу, цитування;
4. Наукові конференції за межами СумДУ:
 - викладачі та студенти на конференціях;
 - перемоги в конкурсах наукових робіт студентів;
5. Абітурієнтам, студентам:
 - репортажі з занять студентів;
 - запрошення на роботу;
6. Досягнення викладачів та співробітників:
 - показники кафедри; видані монографії, міжнародні сертифікати тощо;
 - робота і стажування викладачів за кордоном;
7. Різне:
 - новини маркетингу та інновацій;
 - жарти;
 - поздоровлення зі святами.

Основні результуючі показники, що характеризують реакцію відвідувачів на повідомлення з зазначеної тематики подано на рис. 2.6-2.7

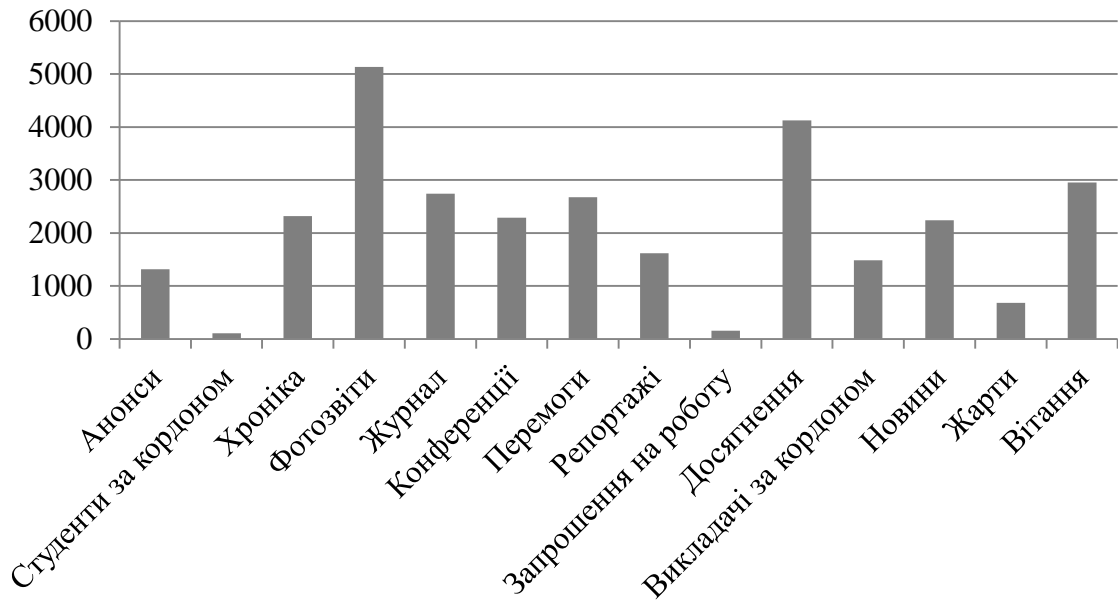


Рисунок 2.6 – Кількість переглядів, од. (авторська розробка)

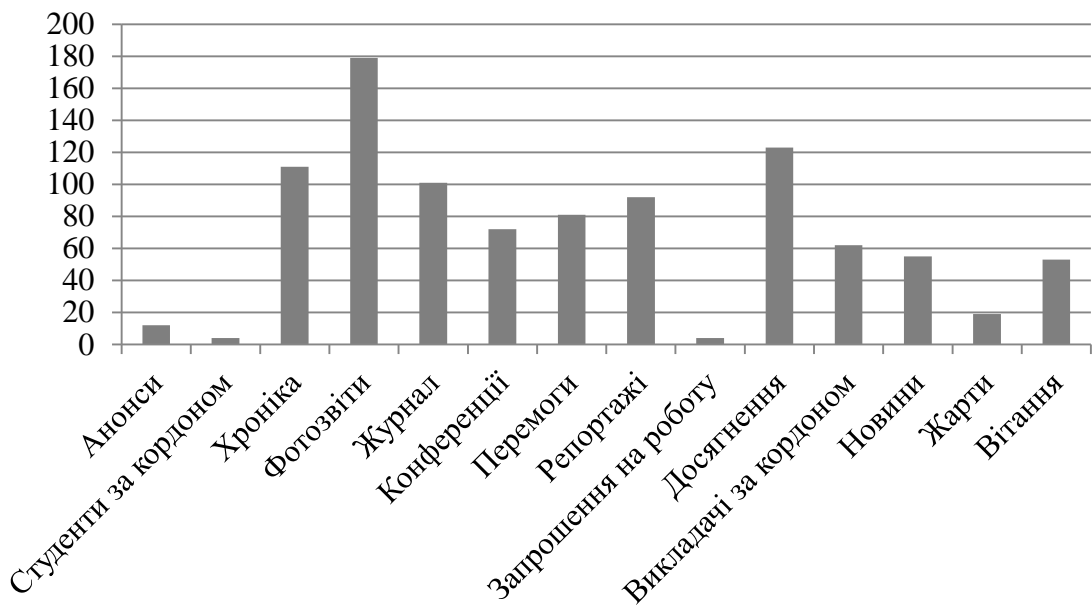


Рисунок 2.7 – Кількість вподобань, од. (авторська розробка)

Діаграми на рис. 2.6 і рис. 2.7 дають уявлення про те, яка тематика повідомлень у групі цікавить відвідувачів. Проте це лише загальна картина, що не є достатньо об'єктивною, оскільки кількість повідомлень з кожної тематики є різною. Більш точно про комунікативну ефективність можна судити на основі питомих показників, які характеризують активність відвідувачів у розрахунку на одне повідомлення. Відповідно до цього було проведено розрахунки, їх результати подано на рис. 2.8-2.10.

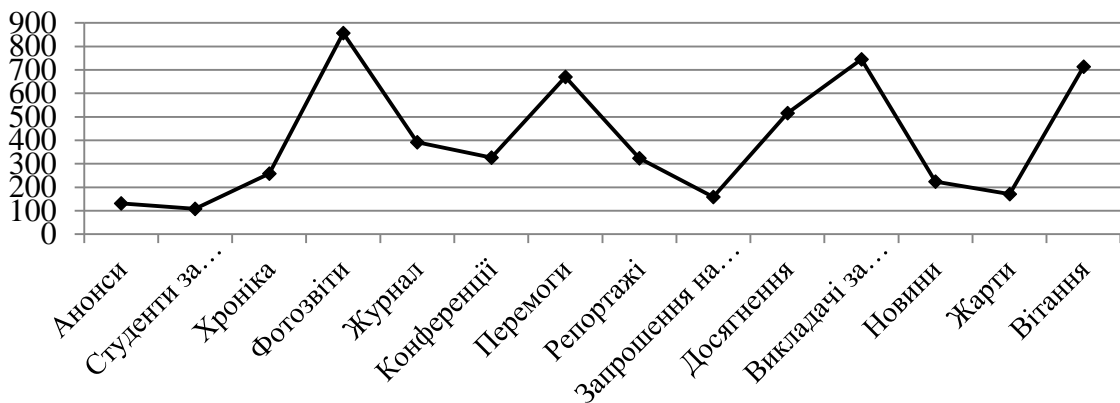


Рисунок 2.8 – Комунікативна ефективність (переглядів на одне повідомлення) (авторська розробка)

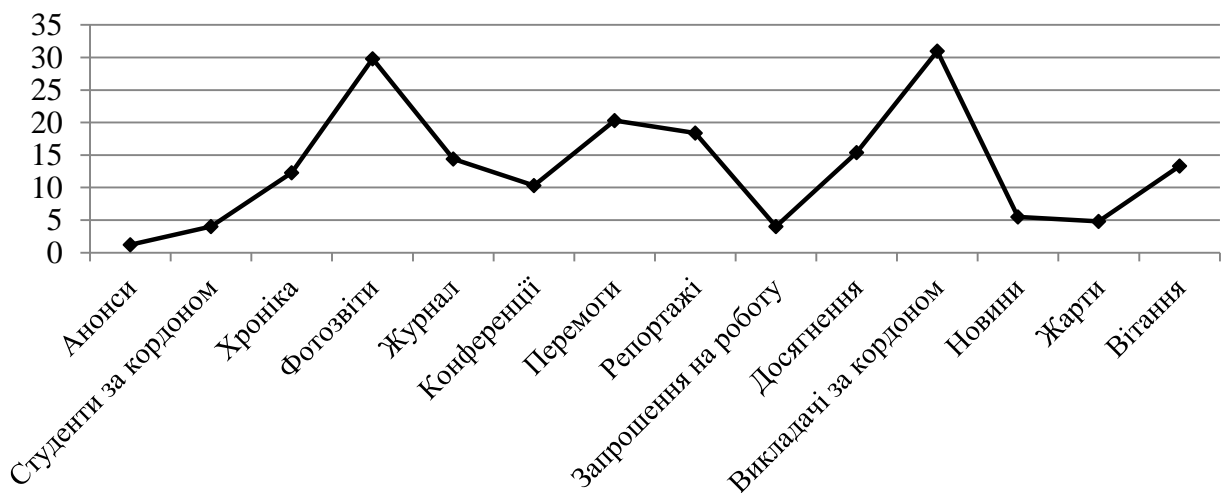


Рисунок 2.9 – Комунікативна ефективність (вподобань на одне повідомлення) (авторська розробка)

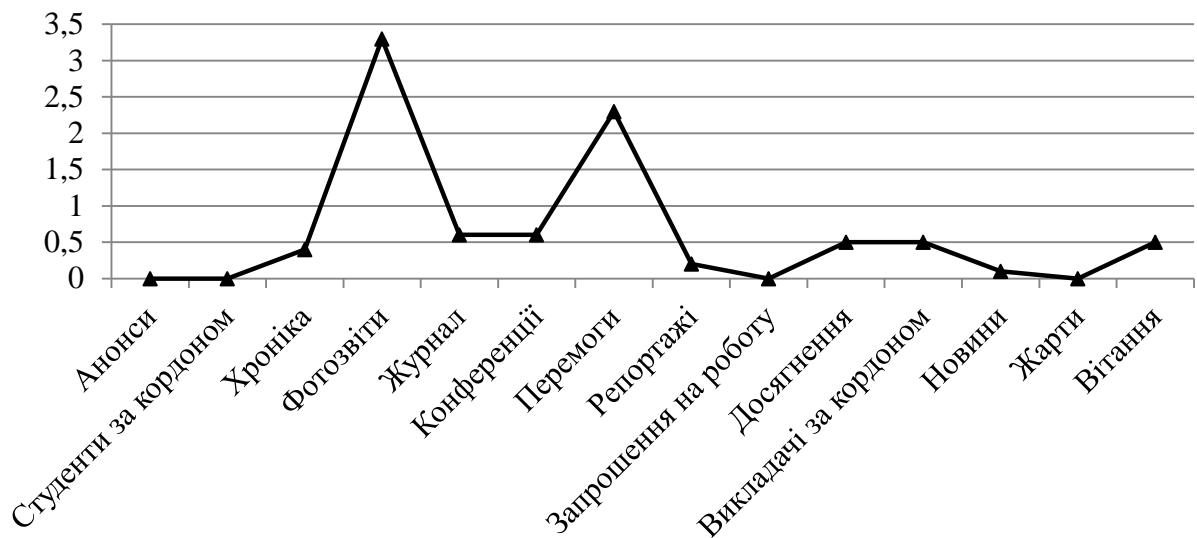


Рисунок 2.10 – Комунікативна ефективність (поширень на одне повідомлення) (авторська розробка)

Аналіз діаграм на рис. 2.7-2.9 свідчить, що найбільшу комунікативну ефективність мають повідомлення такої тематики:

- фотозвіти з конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу»;
- перемоги на Всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт;
- викладання і участь у конференціях викладачів за кордоном.

Подальший аналіз (у розрізі конкретних відвідувачів) свідчить, що популярність фотозвітів про конференцію пояснюється тим, що вони цікаві її учасникам, їх колегам і друзям. Очевидним також є те, що сама форма і зміст подачі фотозвіту, який висвітлює не лише офіційну але й культурну частину, викликає інтерес. Ретроспективний аналіз за минулі роки свідчить, що тематика конференцій, особливо фотозвіти з неї, стабільно користуються підвищеною увагою відвідувачів групи. Завдяки цьому розширюється географія учасників конференції, поширюється інформація про кафедру, її науково-освітню діяльність тощо.

Перемоги студентів цікаві самим студентам і їх друзям, викладачам університетів, а також викладачам тих закладів освіти учні яких після закінчення навчання вступили до університету. Такого роду повідомлення є одним з ефективних засобів ведення профорієнтаційної роботи.

Робота викладачів за кордоном цікавить здебільшого їх колег (вітчизняних та зарубіжних) і друзів, меншою мірою студентів і випускників. Ці повідомлення більшою мірою працюють на імідж кафедри і її співробітників.

Достатньо високий рівень комунікативної ефективності мають повідомлення: про досягнення кафедри; про науковий журнал; про репортажі з занять. Для його подальшого підвищення слід удосконалювати зміст і форму подачі матеріалу. Ці повідомлення поширюють інформацію про проекти кафедри, залучають до них учасників, підвищують імідж кафедри.

Узагальнення викладеного дозволило визначити основні напрями комунікативного впливу сторінки (групи) кафедри у Facebook. Зазначимо основні з них:

- *підвищення іміджу кафедри:*
- *внутрішнього:* персоналу, керівників, організаційної культури, у т. ч. її складової – інноваційної культури;
- *зовнішнього:* продуктів (науково-освітніх послуг), бізнесового (історії, поточного стану і перспектив виконання науково-освітніх проектів), споживачів продуктів (випускників – їх досягнень, кар’єри тощо; наукових розробок – рівень публікацій; прикладних розробок – впровадження у практичну діяльність підприємств та установ), соціально-екологічного (участь у відповідних проектах), візуального (логотип, слоган, фірмові кольори і т.п. елементи);
- *профорієнтаційна діяльність*, за напрямками впливу: абітурієнти, студенти, батьки, вчителі тощо;
- *партнери для виконання проектів:* наукових (запити, гранти, стажування, наукові видання); освітніх (програми академічної мобільності –

внутрішньої і зовнішньої, навчальні видання, стажування); прикладних (впровадження науково-прикладних розробок);

- пошук авторів і рецензентів *журналу*;
- залучення учасників *конференції*: очна і заочна участь;
- *працевлаштування випускників*: пошук роботодавців, донесення до них інформації про студентів і випускників, їх рівень підготовки і досягнення тощо.
- *поширення актуальної інформації*: про державні і міжнародні гранти та конкурси, цікаві події, проекти і новини кафедри тощо;
- *ініціювання і підтримання зворотних зв'язків* з відвідувачами групи різних категорій (див. вище).

Практика свідчить, що різко підвищити комунікативну ефективність групи у Facebook можна шляхом проведення заходів вірусного маркетингу, коли повідомлення викликає різке лавиноподібне поширення інформації, зростання активності відвідувачів тощо. Для аналізованої групи це вдається практично гарантовано у випадку подання фотозвітів про конференцію, а також, у окремих випадках, при поданні інформації про досягнення кафедри.

Слід також зазначити інший аспект комунікативної ефективності групи «Майстерня маркетингу та інновацій» у Facebook. Сторінка групи розрахована на такі цільові аудиторії: абітурієнтів, їх учителів, студентів, випускників, батьків студентів та випускників, фахівців підприємств і установ, бізнесменів, колег з інших ВНЗ тощо. Її роль – популяризувати і зміцнювати імідж кафедри маркетингу УІД: досягнень, напрацювань, заходів, науково-освітніх послуг тощо. Група нараховує 740 учасників як з України, так і інших країн.

Проте поглиблений аналіз свідчить, що не всі цільові аудиторії охоплені у обсягах, які намічались. Зокрема, це стосується абітурієнтів та студентів, які більшою мірою обирають інші соціальні мережі, зокрема, Instagram. Раніше залучення абітурієнтів і студентів відбувалося через мережу ВК, але після її фактичної заборони використання ВК припинилося, а сторінки в кафедрі маркетингу та УІД в Instagram не створено.

Сторінка у Facebook є лише однією зі складових Web-системи кафедри (рис.2.11). Пунктиром позначено блоки і зв'язки, які планується створити. Сторінка у Facebook є також джерелом переходів на сайт кафедри [105], проте їх частка є незначною.

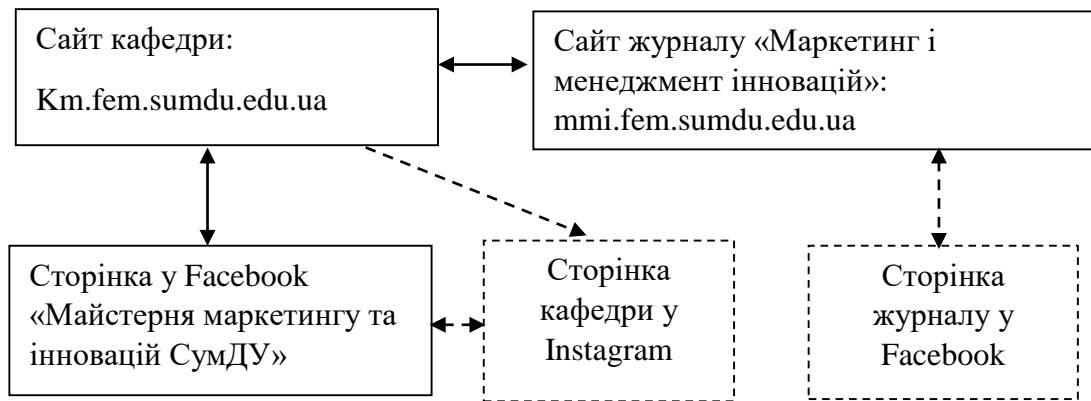


Рисунок 2.11 – Web-система кафедри маркетингу та УІД (авторська розробка)

Веденням сторінки (опублікуванням повідомлень) займається більшість співробітників кафедри, що дозволяє забезпечити різноманіття поданої інформації як за формою, так і змістом. Ніяких обмежень окрім елементарного здорового глузду і принципу «не зашкодь» немає. Співробітники самі вишукують цікаву інформацію і подають її у тому вигляді, який вони вважають потрібним

В попередніх дослідженнях авторів показано [51], що ефективність діяльності співробітників організації (підрозділу) в інтернет залежить від рівня її Web-культури (рис. 2.12), яку слід розглядати, як складову частину її корпоративної культури, і яка забезпечує узгоджену й ефективну взаємодія персоналу організації у віртуальному середовищі.

Показники, що представлені на циклограмі:

1. Знання персоналу
2. Навички та досвід

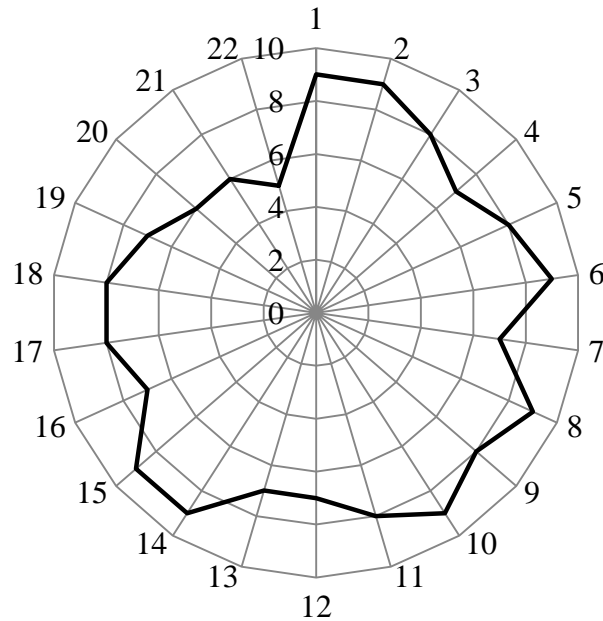


Рисунок 2.12 – Оцінка елементів Web-культури кафедри маркетингу та УІД
(авторська розробка)

3. Підготовка кадрів
4. Міжнародні сертифікати
5. Регламентація сайтів
6. Мовна політика
7. Представлення навчальних матеріалів
8. Представлення наукових розробок
9. Гіперпосилання на свої розробки
10. Ведення особистих сторінок
11. Висвітлення діяльності
12. Мотивація розвитку WEB-системи
13. Робота в соціальних мережах
14. Мотивація ведення особистих сторінок
15. Свобода подачі матеріалів
16. Комунікація з цільовими аудиторіями
17. Розміщення навчальних матеріалів

18. Розміщення наукових розробок
19. Просування кафедри
20. Дистанційне навчання
21. Електронний документообіг
22. WEB-конференції

Про високий рівень Web-культури свідчить рівень присутності організації (її підрозділу) в інтернет. Його можна оцінити такими показниками:

- наявність сайту (сайтів) організації в інтернет, причому такого, що регулярно доповнюється й оновлюється;
- наявність сторінок (груп) в соціальних мережах у яких регулярно викладаються повідомлення, що характеризують особливості діяльності організації;
- доступність і упізнаність організації (її сайту, сторінок в соціальних мережах) в інтернет: для пошукових систем, спеціалізованих інтернет-ресурсів (аналітичних, статистичних тощо);
- можливість економічних контрагентів та контактних аудиторій напряду через інтернет звернутися до організації, одержати відповіді на запитання, що їх цікавлять, вирішити існуючі проблеми тощо;
- активна маркетингова діяльність в інтернет (дослідження, двосторонні комунікації, збут);
- ведення виробничої, фінансової, комерційної діяльності в інтернет тощо.

На рис. 2.12 подано результати оцінки (за 10-бальною шкалою) Web-культури кафедри маркетингу та УІД графоаналітичним способом. Оцінку станом на кінець 2017 р. виконано експертним методом, в якості експертів виступали викладачі та студенти ВНЗ м. Суми.

Діаграма на рис. 2.12 дає уявлення про сильні та слабкі елементи Web-культури кафедри, що надає можливість цілеспрямовано управляти її розвитком, а відповідно - підвищувати комунікативну ефективність Web-

системи кафедри у цілому і сторінок у соціальних мережах, зокрема. Основні фактори впливу на розвиток Web-культури кафедри подано на рис. 2.11.

Як слідує з рис.2.12 в основу управління покладено Web-культуру випускової кафедри, яка є підсистемою її інноваційної культури, а вона, у свою чергу, є підсистемою корпоративної культури. Результати аналізу комунікативної ефективності за зазначеними напрямками (за методикою, що запропонована авторами вище) є основою для внесення через систему зворотних зав'язків коректив у відповідні елементи Web-культури, а через неї у інноваційну і далі – у корпоративну культуру.

За результатами дослідження побудовано укрупнену схему цілеспрямованого управління комунікативною ефективністю кафедри у соціальній мережі Facebook (рис. 2.13).

Підбиваючи підсумки, слід зазначити наступне:

1. Розроблено алгоритм, запропоновано систему показників та методику аналізу комунікативної ефективності групи випускової кафедри університету у Facebook. Виконано апробацію зазначених розробок на прикладі випускової кафедри маркетингу та УІД Сумського державного університету.

2. Виконано кількісну оцінку комунікативної ефективності повідомлень різної тематики на сторінці кафедри у групі «Майстерня маркетингу та інновацій СумДУ», визначено напрями впливу та окреслено їх цільові аудиторії.

3. Розроблено структуру Web-системи кафедри маркетингу та УІД, що включає уже реалізовані і заплановані до реалізації блоки, які дозволять підвищити комунікативну ефективність діяльності кафедри в інтернет-просторі.

4. Розкрито роль Web-культури як одного з головних факторів забезпечення високого рівня комунікативної ефективності Web-системи випускової кафедри, а також виконано оцінку рівня основних складових елементів Web-культури кафедри маркетингу та УІД СумДУ.

5. Розроблено укрупнену схему цілеспрямованого управління комунікативною ефективністю сторінки (групи) випускової кафедри у Facebook, яка об'єднує Web-культуру як основу ефективної діяльності персоналу у інтернет, та основні напрями комунікативного впливу.

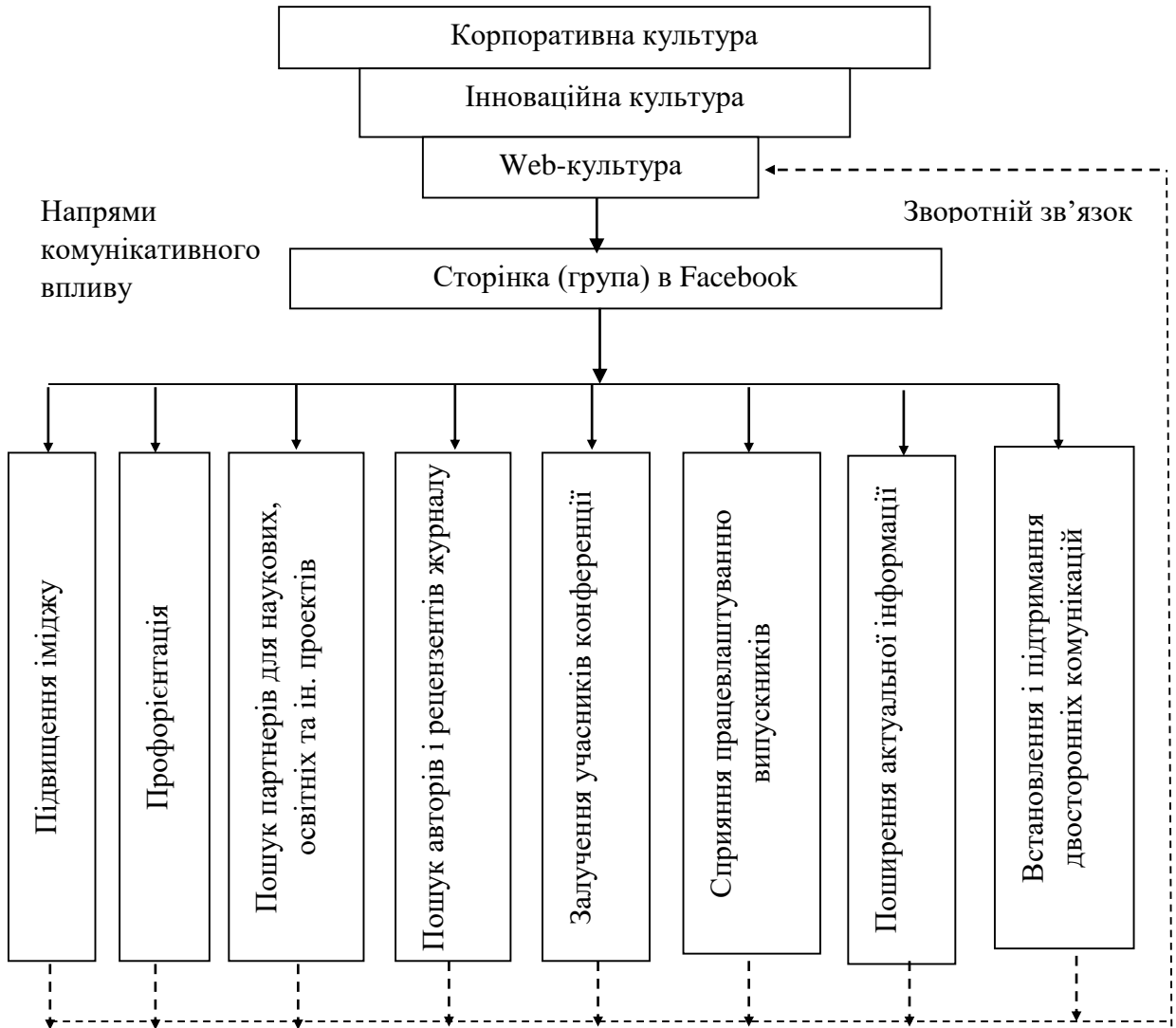


Рисунок 2.13 – Укрупнена схема цілеспрямованого управління комунікативною ефективністю сторінки (групи) у Facebook (авторська розробка)

Отримані результати поглиблюють методичні засади аналізу та управління за його результатами комунікативною ефективністю сторінки

(групи) у Facebook, висвітлюють важливу роль Web-культури як основи забезпечення ефективної роботи персоналу у інтернет взагалі і соціальних мережах, зокрема.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування засад організаційно-економічного механізму управління комунікативною діяльністю ВНЗ чи його підрозділу у інтернет-просторі.

З ЗНАННЯ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Особливості організаційної поведінки у процесі прийняття інноваційних рішень

Дослідження процесу прийняття інноваційних рішень на промислових підприємствах не можливе без аналізу умов та особливостей організаційної поведінки. Багато менеджерів помилково вважають, що використовуючи «професійне чуття» та маючи певний набір знань і умінь, набутих протягом життя, вони можуть ефективно керувати та досягати поставлених цілей. Однак, така стратегія рано чи пізно дає збій і стає неможливо інтерпретувати дії власного персоналу, споживачів та ринку у цілому.

Концептуально вивчення організаційної поведінки спрямовано на вивчення комплексу факторів впливу на поведінку, працездатність, інноваційність персоналу на підприємстві, умови прийняття управлінських рішень, а також на те, як організації реагують на зміни зовнішнього середовища. Іншими словами, вивчення організаційної поведінки надає керівні принципи, які допомагають ідентифікувати та оцінювати чинники, які впливають на внутрішнє середовище підприємства та його поведінку на ринку. Це дозволяє працівникам усіх рівнів приймати управлінські рішення для досягнення організаційних цілей.

Останні кілька десятиліть можна охарактеризувати значною інтенсифікацією науково-технічної та інноваційної діяльності, серією політичних та економічних криз, глобалізацією бізнес та соціальних процесів, зміною моделей та підходів до ведення бізнесу. Усе це спричинило появу проблем та викликів, з якими стикаються промислові підприємства у процесі господарювання і здійснення науково-технічної та інноваційної діяльності, ефективного використання та розвитку людського капіталу і, відповідно, визначають характер організаційної поведінки на підприємстві. Серед цих

викликів необхідно особливо виділити ті, що зумовлені зміною тиску чи сил у глобальному бізнес середовищі, а також соціально-культурному, виробничому та технологічному середовищах. Отже, до основних викликів, що постають перед промисловими підприємствами і які отримали розвиток в останні десятиліття, відносять: розвиток інформаційних технологій та інноваційні прориви; зміни у соціально-культурному середовищі; зміни у трудових та виробничих відносинах; глобальне бізнес середовище, що характеризується багатовекторними змінами та постійно еволюціонує. Розглянемо кожен складову більш детально.

Рівень використання інформаційних технологій підприємством та його інноваційність є визначальною складовою конкурентоспроможності. Інформаційні технології та інновації можуть підвищити ефективність управлінських та інноваційних процесів підприємства, створюють умови для більш ефективного реагування підприємства на потреби ринку, дають можливість побудувати ефективні комунікації зі співробітниками, клієнтами і партнерами, а також впливають на організаційну поведінку підприємства, виступаючи вагомим елементом його організаційної культури.

Слід також зазначити, що рівень розвитку ІТ сфери є індикатором готовності країни чи окремих підприємств до змін на засадах випереджаючого інноваційного розвитку. Попередні дослідження управлінських рішень інноваційно активних підприємств показали, що інтеграція ІТ технологій в їх управлінські процеси розглядається як невід'ємна складова випереджаючого інноваційного розвитку. Слід також зазначити, що ІТ є основою формування конкурентних переваг для TOP 100 світових компаній.

За даними Глобального звіту з інформаційних технологій (The Global Information Technology Report, GITR) [106] однією з основних характеристик цифрової революції є те, що вона розвивається інноваційним типом, що все більше спирається на цифрові технології та нові бізнес-моделі. Усе це вимагає від підприємств нових моделей та підходів організаційної поведінки.

У 2016 році Україна (рис. 3.1), як країна, що входить до групи країн з низьким та середнім рівнем доходів, характеризувалась середніми показниками Індексу мережевої готовності (Networked Readiness Index, NRI) і посідала 64 місце зі 139. За показником доступності інформаційно-комунікаційних технологій українські підприємства показали одні з найкращих результатів (6,6 балів з 7; 6 місце у рейтингу зі 139 можливих). Даний показник характеризує вартість доступу до ІКТ через мобільну телефонію або фіксований широкопasmовий Інтернет, а також рівень конкуренції в секторах Інтернету та телефонії. Також слід зазначити, що за всіма показниками, крім використання ІКТ урядом, Україна має позитивну динаміку розвитку.

Для визначення стану інноваційної сфери, у якій функціонують вітчизняні промислові підприємства України, проаналізуємо результати їх інноваційної діяльності.

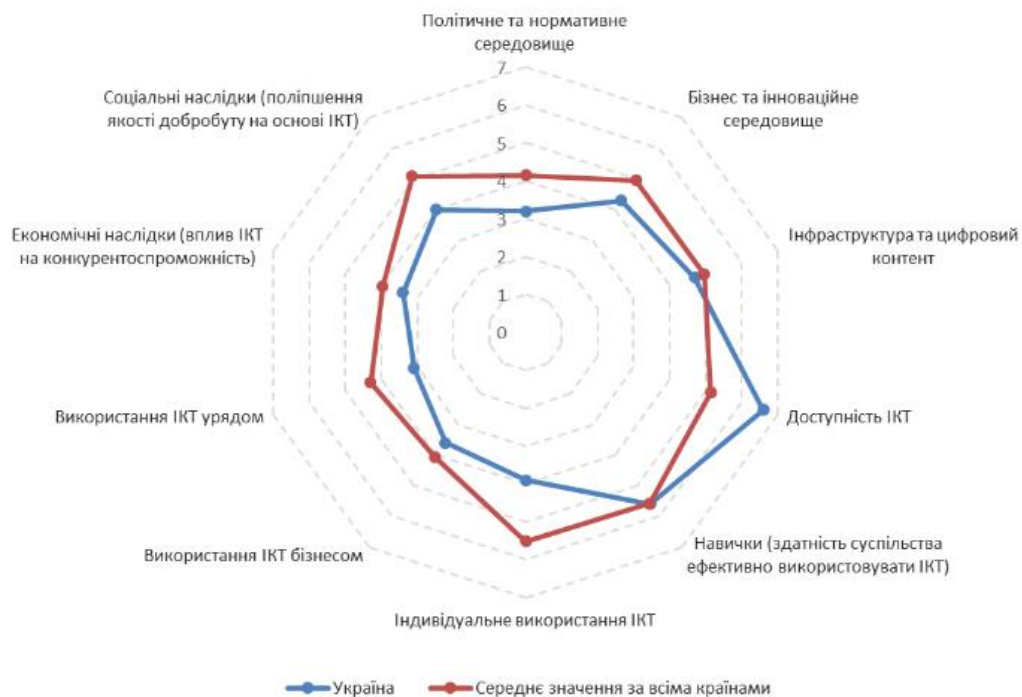


Рисунок – 3.1. Профіль України за показниками Індексу мережевої готовності у 2016 році (побудовано на основі [106])

У 2017 році інноваційною діяльністю у промисловості займалися 759 підприємств (16,2%) проти 1411 (12,8%) у 2009 році (рис. 3.2) [107].

Для порівняння у країнах Європейського Союзу станом на 2014 рік доля інноваційно активних підприємств становить: у Німеччині – 67 %, Ірландії – 61%, Бельгії – 64,2%, Австрії – 59,5%, Данії – 49,5%, Іспанії – 36,4%, Словаччині – 31,8%, Угорщині – 25,6%, Польщі – 21% [108].

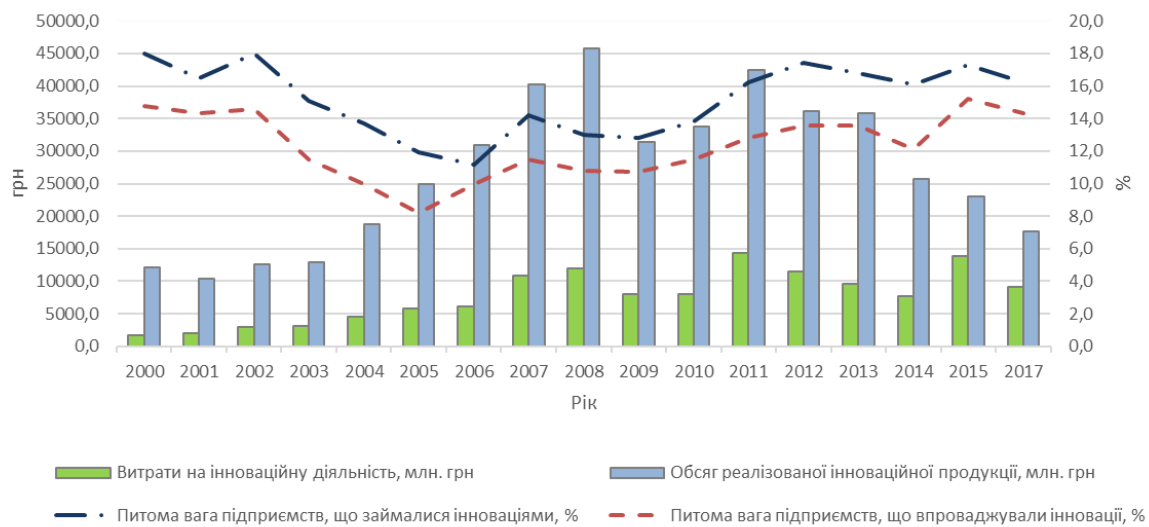


Рисунок – 3.2. Результативність інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2000-2017 рр.

(складено на основі [109, 110, 111, 112, 113, 114, 115])

За період 2000-2017 років спостерігається незмінна тенденція, за якої в середньому 2,75% промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, в наслідок певних причин не змогли впровадити результати своєї діяльності. Таку кількість неуспішних інноваційних підприємств можна пояснити комплексом причин, у тому числі до якого входить і нерозвинутість механізмів розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень.

Проте, не зважаючи на проблемність даної сфери господарювання, у 2010 році у порівнянні з 2008 роком частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості підприємств України зросла на 3% в основному за рахунок збільшення частки підприємств, які займалися організаційними та

маркетинговими інноваціями. Із загальної кількості обстежених підприємств 4,5% займалися лише технологічними інноваціями, 11,2% – лише організаційними та маркетинговими інноваціями (нетехнологічними інноваціями), а 5,3% – обома типами інновацій (табл. 3.1).

Починаючи з 2012 року методика обстеження інноваційно-активних підприємств змінилася, у рамках її досліджуються змінені підкатегорії інноваційних підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Розподіл підприємств і організацій України за типами інновацій у 2008 та 2010 роках (побудовано на основі 116)

Тип підприємства	Значення у % до загальної кількості підприємств	
	2008	2010
1. Інноваційно-активні підприємства	18	21
1.1. Займалися технологічними інноваціями	11,6	9,8
1.2. Займалися продуктовими інноваціями	7,5	5,8
1.3. Займалися процесовими інноваціями	8,4	7,6
1.4. Займалися маркетинговими інноваціями	10,5	12,5
1.5. Займалися організаційними інноваціями	8,1	10,2
2. Інноваційно-неактивні підприємства	82	79

Таблиця 3.2 – Розподіл підприємств України за типами інноваційної діяльності у 2012-2016 роках (побудовано на основі [115])

Тип підприємства	Значення у % до загальної кількості підприємств	
	2012-2014	2014-2016
1. Інноваційні підприємства	14,6	18,4
1.1. Здійснювали лише продуктові інновації	1,6	1,2
1.2. Здійснювали лише процесові інновації	3,6	5,8
1.3. Здійснювали продуктові і процесові інновації	3,6	4,5
1.4. Мали продовжувані і перервані інновації	0,7	0,3
1.5. Здійснювали лише маркетингові та організаційні інновації	5,1	6,6
2. Не інноваційні підприємства	85,4	81,6

У порівнянні з 2008-2010 роками показники інноваційної активності підприємств 2014-2016 років знизились за всіма підкатегоріями, у порівнянні

з 2012-2014 роками – підвищилась доля підприємств, що здійснювали процесові інновації (+2,2%), маркетингові та організаційні інновації (+1,5%). Відповідно до даних обстеження інноваційної діяльності в економіці України, здійсненого за міжнародною методикою [115] упродовж 2014 – 2016 років, частка підприємств, які займались інноваційною діяльністю, за рекомендованими видами економічної діяльності, становила 18,4%, у тому числі здійснювали технологічні інновації – 11,8% (5,7% – продуктові і 10,3% – процесові), нетехнологічні – 13,4% (8,7% – організаційні і 10,2% – маркетингові).

Розподіл українських підприємств за видами здійснюваної ними інноваційної діяльності у 2010 та 2016 роках наведено на рис. 3.3.



а) 2010 рік



б) 2016 рік

Рисунок – 3.3. Розподіл інноваційних підприємств за видами інноваційної діяльності у 2010 та 2016 роках [115, 116]

Відповідно до рис. 3.3 один з основних напрямів інноваційної діяльності підприємств України полягав насамперед у придбанні машин, обладнання та програмного забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених продуктів і послуг (74,7% у 2010 році і 59% у 2016 році), хоча і спостерігалось загальне падіння показника на 15,7% за 6 років. У 2010 році 27,5 % підприємств проводило навчання та підготовку персоналу для розроблення і/або впровадження ними нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, 22,4% здійснювало ринкове запровадження інноваційних продуктів та послуг, 32,2% виконувало науково-дослідні роботи (НДР).

При цьому укладанням договорів про придбання результатів їх виконання в інших компаній (уключаючи підприємства їхньої групи підприємств), державних або приватних науково-дослідних організацій і придбанням інших зовнішніх знань (придбання або ліцензування патентів і непатентованих винаходів, ноу-хау та інших типів знань у інших організацій) було зайнято близько 11% підприємств із технологічними інноваціями [116]. У 2016 році 23,1% підприємств виконували дослідження і розробки, 17,5% запроваджувало програми або відправляло персонал на навчання та підготовку, 16,9% здійснювало діяльність з ринкового запровадження інновацій.

Основні причини здійснення українськими промисловими підприємствами інноваційної діяльності досліджено у роботі [117]. У 2006 році до топ 5 причин, що спонукають інноваційну діяльність промислових підприємств України, входять такі: збільшення (утримання) своєї частки на ринку збуту – 39,2%; вихід на нові ринки збуту всередині країни – 32,9%; зниження видатків на виробництво продукції – 31,3%; краще задоволення запитів споживачів – 30,0%; урізноманітнення асортименту продукції – 29,5%. Державною службою статистики було проведено дослідження підприємств з технологічними інноваціями [113] щодо найбільш вагомих причин впровадження ними природоохоронних інновацій у 2012 – 2014 роках (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Причини впровадження природоохоронних інновацій підприємств з технологічними інноваціями у 2012-2014 рр. (побудовано на основі [113])

Причина	% від загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями
Існуючі екологічні норми	11,9
Існуючі екологічні податки, збори чи мита	7,2
Екологічні нормативи або податки, які очікуються у майбутньому	6,5
Державні гранти, субсидії або інші фінансові стимули для природоохоронних інновацій	1,3
Поточний або очікуваний ринковий попит на природоохоронні інновації	3,7
Покращення корпоративної репутації	8,1
Добровільні дії або ініціатива щодо природоохоронної передової практики у галузі	6,2
Висока вартість енергії, води або матеріалів	15,8
Задоволення вимог для державних закупівель	3,7

Спираючись на дослідження [113, 117], можна стверджувати, що причини, які спонукають вітчизняні промислові підприємства здійснювати інноваційну діяльність, мають підґрунтя необхідності здійснення економії ресурсів, адаптації до існуючих тарифів або носять маркетинговий характер.

Керівники різних рівнів управління відзначають, що інновації та маркетинг стали постійними супутниками економічного розвитку суб'єктів господарювання. Усе це звертає увагу дослідників на те, що в сучасних умовах концепція інноваційного маркетингу стає провідною концепцією ведення бізнесу. У свою чергу інноваційні рішення необхідно розглядати як головний засіб реалізації підприємствами даної концепції.

Нажаль, зміну впливу чинників, що перешкоджали здійсненню інноваційної діяльності, важко простежити у динаміці, оскільки методика опитування постійно змінювалась, тому маємо змогу лише виявити найбільш проблемні аспекти інноваційної діяльності промислових підприємств України (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розподіл неінноваційних підприємств за причинами, що перешкоджали здійсненню інновацій протягом 2014-2016 роках [118]

Причина	%
Немає вагомих причин здійснювати інновації, у тому числі:	83,0
– Низький попит на інновації на ринку	8,7
– Через попередні інновації	5,9
– Через дуже низьку конкуренцію підприємства на ринку	9,3
Можливого впровадженню інновацій перешкоджають вагомні чинники, у тому числі:	17,0
– Відсутність коштів у межах підприємства	9,7
– Відсутність кредитів або приватного капіталу	5,0
– Зависокі витрати на інновації	9,0
– Відсутність кваліфікованих працівників	2,0
– Відсутність партнерів по співпраці	1,4
– Труднощі в отриманні державної допомоги або субсидій для інновацій	6,5
– Невизначений попит на інноваційні ідеї	2,8
– Занадто велика конкуренція на ринку	5,3
– Законодавчі/нормативні акти, що створили додаткове навантаження	5,8

Так, на більшості підприємств основною причиною інноваційної бездіяльності або низької інноваційної активності є відсутність фінансування (як внутрішнього, так і зовнішнього), великі витрати на нововведення, високий рівень економічних ризиків та недосконалість законодавчої бази. Вітчизняні підприємці також мають великі труднощі у кооперації з іншими підприємствами-інноваторами і не готові чекати, поки інноваційні проекти стануть окупними, бажаючи мати моментальний результат.

В останні роки в Україні спостерігається зростання темпів трудової міграції і еміграції працездатних верств населення, що призводить до загострення такої причини низької інноваційної активності промислових підприємств як відсутність кваліфікованого персоналу. Деякі керівники промислових підприємств зазначають, що низька інноваційна активність їх підприємств також пов'язана із домінуванням інших підприємств на ринку і, як результат, монополізацією певних інноваційних напрямків.

Зміни у соціально-культурному середовищі відображаються зрушеннями у побутових і поведінкових умовах населення, а саме змінами в цінностях, ставленнях та віруваннях, що виникають внаслідок зміни національної культури та особливостей її людей. Підприємства повинні реагувати на зміни у соціально-культурному середовищі, оскільки вони впливають на всі аспекти їх діяльності. Зміни, з одного боку, впливають на особливості найму працівників та їх кар'єрне просування, а з іншого боку – на форми та процедури організаційної поведінки, стан корпоративної та інноваційної культури, рівень соціальної відповідальності.

У даному дослідженні розглянемо базові категорії та процедури, що визначають вектор і особливості організаційної поведінки у процесі прийняття інноваційних рішень, а також адаптують підприємства до мінливих умов середовища господарювання.

У дослідженнях [119, 120] характеризуються два основні підходи до прийняття рішень: індивідуальний та груповий. Індивідуальні рішення ухвалюються одноосібно, незважаючи на те, чи суб'єкт їх прийняття послуговується власними або чужими поглядами та судженнями. Групове прийняття рішень зазвичай передбачає наявність формального лідера або функціонального менеджера, який контролює процес прийняття рішень. Прийняття групових рішень базується на використанні великого обсягу інформації і дає змогу розглянути і врахувати обмеження та перспективи, і на цій основі розробити альтернативи та обрати рішення. До основних переваг групового прийняття рішень можна віднести різноманітність навичок і знань учасників групи; більша здатність виявляти та виправляти помилки; можливість прийняття більш масштабного рішення. Групове прийняття рішення не позбавлене певних недоліків, основними з яких є більша тривалість процесу прийняття рішення, можливість появи конфлікту між членами групи, дифузія відповідальності за прийняті рішення, потяг до більш ризикованих рішень. Для вирішення простих питань більш ефективним є прийняття індивідуальних рішень. У ситуаціях, що вимагають глибинного аналізу

ситуації та розроблення кількох альтернатив більш ефективним є прийняття групових рішень. Слід зазначити, що у процесі прийняття інноваційних рішень домінує групове прийняття рішення, оскільки даний процес зазвичай ґрунтується на наукових здобутках, вимагає глибинного пошуку достатньої кількості надійних даних для формування інформаційної бази прийняття рішень, вимагає проведення значної аналітичної роботи та здійснюється в умовах невизначеності та ризику.

У [120] зазначається, що залежно від того, чи підприємства реагують на потенційні можливості або вирішують, як вирішити існуючу проблему, на підприємствах приймаються два основних типи рішень: непрограмовані та запрограмовані рішення. У ситуації, коли необхідно вибирати, як реагувати на нові можливості чи діагностовані проблеми, використовується непрограмоване прийняття рішень. Непрограмоване прийняття рішень передбачає пошук додаткової інформації, необхідної для роз'яснення ситуації та забезпечення більш обґрунтованого прийняття рішення, оскільки проблема або можливість раніше не були відомими, представники підприємства не знають, як вони повинні реагувати, і, таким чином, шукають будь-яку інформацію, яку вони можуть знайти, яка б сприяла для прийняття рішення. Саме непрограмоване прийняття рішень використовується у процесі прийняття інноваційних рішень. Запрограмовані рішення приймаються для реагування на ситуації або проблеми, які є рутинними та повторюються. У процесі прийняття запрограмованих рішень представники підприємства використовують стандартну послідовність дій, яку вони виконують зазвичай, коли вони стикаються з певним типом проблем або можливостей.

Вибір стилю прийняття рішення є важливим аспектом процесу розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень. У науковій літературі питанню визначення та вибору стилю прийняття рішень присвячено роботи [121, 122, 123, 124]. Найбільш цікавим з точки зору його використання у процесі прийняття інноваційних рішень є підхід Роу – Булгарайдса, у рамках якого розглядаються чотири стилі прийняття рішень – аналітичний,

директивний, поведінковий та концептуальний. Зазначені стилі прийняття рішень виділяються шляхом комбінування двох критеріїв: тип мислення особи, що приймає рішення, та рівень толерантності до невизначеності (рис. 3.4).

Рівень толерантності до невизначеності	Високий	<p><u>Аналітичний стиль:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раціональний тип мислення; 2. Високий рівень толерантності до невизначеності; 3. Висока можливість адаптації до змін; 4. Максимальний обсяг інформації, необхідний для прийняття рішення; 5. Значна кількість часу, необхідна для розроблення рішення (передбачає аналіз значного масиву інформації); 6. Переважно довгостроковий характер розробленого рішення; 7. Групова відповідальність за прийняття рішення; 8. Середня кількість альтернатив рішення. 	<p><u>Концептуальний стиль:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інтуїтивний тип мислення; 2. Високий рівень толерантності до невизначеності; 3. Висока можливість адаптації до змін; 4. Максимальний обсяг інформації, необхідний для прийняття рішення; 5. Значна кількість часу, необхідна для розроблення рішення (передбачає розширення горизонтів, вихід за рамки спеціалізації, стандартів та норм); 6. Довгостроковий характер розробленого рішення; 7. Групова відповідальність за прийняття рішення; 8. Максимальна кількість альтернатив рішення.
	Низький	<p><u>Директивний стиль:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раціональний тип мислення; 2. Низький рівень толерантності до невизначеності; 3. Низька можливість адаптації до змін; 4. Мінімальний обсяг інформації, необхідний для прийняття рішення (орієнтація на правила, норми та інтуїцію); 5. Незначна кількість часу, необхідна для розроблення рішення (спонтанні та швидкі заходи); 6. Переважно короткостроковий характер розробленого рішення; 7. Одноосібна відповідальність за прийняття рішення; 8. Мінімальна кількість альтернатив рішення. 	<p><u>Поведінковий стиль:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інтуїтивний тип мислення; 2. Низький рівень толерантності до невизначеності; 3. Низька можливість адаптації до змін; 4. Мінімальний обсяг інформації, необхідний для прийняття рішення (пріоритет на використання інтуїції); 5. Значна кількість часу, необхідна для розроблення рішення (увага приділяється консультаціям, нарадам, узгодженням); 6. Переважно довгостроковий характер розробленого рішення; 7. Групова відповідальність за прийняття рішення; 8. Середня кількість альтернатив рішення.
		Раціональний	Інтуїтивний
		Тип мислення	

Рисунок – 3.4. Матриця вибору стиля прийняття рішень у процесі господарювання (побудовано на основі [122])

У [125] методи прийняття рішень розглядаються з точки зору здійснення впливу на інноваційну діяльність (табл. 3.5).

Враховуючи сутнісні особливості маркетингових інноваційних рішень вважаємо, що у переважній більшості для процесу прийняття інноваційних рішень притаманне використання концептуального стилю прийняття рішень. Використання такого стилю прийняття рішень орієнтує особу, що приймає рішення, на розв'язання стратегічних проблем, вимагає постійного вивчення та відстеження параметрів і тенденцій розвитку середовища господарювання, дозволяє виходити за межі усталених форм та методів діяльності

підприємства, сприяє підвищенню результативності інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.5 – Методи прийняття рішень та їх вплив на інноваційну діяльність [125]

Аспекти методів ухвалення рішень	Управлінські параметри	Параметри впливу на інноваційну діяльність
Одноосібне ухвалення рішень і консенсус	Рішення ухвалюється одноосібно або колективно шляхом досягнення консенсусу	Консенсус сприяє комунікаціям (але необхідно уникати властивих консенсусу небезпек)
Моніторинг і апеляція	Апеляція – метод усунення перешкод в системі консенсусу і управління апеляціями	Вище керівництво може змусити групу прийняти на себе відповідальність, повертаючи апеляцію для вирішення групою
	Моніторинг – відслідковування оперативних рішень, що проводиться головними керівниками	Моніторинг ключових рішень допомагає уникати помилок і дозволяє керівництву виступати в ролі консультантів
Спеціальні органи для моніторингу і ухвалення рішень	Групи моніторингу та поліпшення ключових процесів організації загально корпоративного масштабу (групи управління інноваціями, компетенціями і тому подібне)	Удосконалюють процеси розвитку організації в цілому

Слід також зазначити, що якісне розроблення та повноцінна реалізація інноваційного рішення можливі при відповідній мотиваційній базі. Так, на думку Петрової І.Л., Шпильової Т.І. та Сисоліної Н.П. [126, с. 209-231], мотивація відіграє роль каталізатора у процесі управління прогресивними змінами та виступає потужним засобом подолання інертності мислення та підвищення трудової і творчої активності.

Підхід до системи заходів з мотивації процесу прийняття інноваційних рішень має враховувати такі положення:

1) єднання методів і засобів матеріальної й нематеріальної, внутрішньої та зовнішньої, індивідуальної та колективної, поточної та перспективної мотивації;

2) сприяння зацікавленості працівника у досягненні індивідуальних та організаційних цілей;

3) сприяння творчому самовираженню працівника.

Відповідно до [126] при мотивуванні інноваційної діяльності на сучасних підприємствах окрім методів матеріальної мотивації (преміювання, участь у прибутку, бонуси тощо) важливу роль відіграють методи нематеріальної мотивації, до яких можна віднести такі:

1) методи трудової мотивації, які спрямовані на організацію роботи працівників, що мотивує їх до підвищення ефективності діяльності;

2) методи задоволення соціальних потреб, зокрема у особистісному розвитку, спілкуванні, обміні досвідом, знаннями.

Сучасне глобальне бізнес середовище характеризується багатовекторними змінами та постійно еволюціонує. За останні 20 років відбулась серія економічних та політичних криз, що мали як локальний, так і глобальний характер, і які, у свою чергу, чинили значний вплив на бізнес середовище.

Досліджуючи досвід вітчизняних промислових підприємств, можемо стверджувати, що у 90х роках ХХ ст. вони зустрілися з необхідністю адаптації усіх господарських процесів до нових реалій. На шляху від командної (планової) до ринкової економіки промислові підприємства потребували значної координації та узгодженості управлінських дій, зміни ціннісної системи, ретельного пошуку можливостей розвитку і джерел фінансування. Але, на жаль, можемо констатувати, що значна кількість підприємств не витримала цього випробування, втративши свої конкурентні переваги, інноваційний потенціал і, навіть, припинивши своє існування. Наступними переломними віхами для вітчизняних промислових підприємств стала криза 2008 року та Євромайдан.

Нижче наведено результати дослідження динаміки показників та рейтингів, які характеризують стан бізнес середовища України. Так, відповідно до результатів рейтингу Світового банку, у 2017 році Україна

посіла 76 місце серед 190 економік світу за критерієм легкості ведення бізнесу [127]. Рейтингове місце України покращилося на 4 пункти у порівнянні з 2016 роком. Слід також відмітити, що результат, досягнутий у 2017 році, є найкращим за останні роки (+70 рейтингових пунктів у порівнянні з 2008 роком).

З іншого боку, глобальний рух проти корупції Transparency International [128] встановив, що у 2017 році Україна посіла 130 місце зі 180 (30 балів зі 100) за Індексом сприйняття корупції. Це найгірший результат за останні 10 років (-5 пунктів рейтингу у порівнянні з 2008 роком). Для порівняння до країн-лідерів у 2017 році відносяться: 1 місце – Нова Зеландія (89 балів), 2 місце – Данія (88 балів), 3 місце – Фінляндія, Норвегія та Швейцарія (85 балів), 6 місце – Сінгапур та Швеція (84 бали), 8 місце – Канада та Люксембург (82 бали).

Рівень ділової довіри [127] до українських підприємств знаходиться на середньому рівні (117,2 бали станом на жовтень 2018 року). У 2009 та 2015 роках зафіксовано рекордні мінімуми – 72 та 83,5 балів відповідно.

Європейська бізнес асоціація [129] оприлюднила результати дослідження на основі опитування керівників компаній-членів асоціації щодо рівня інвестиційної привабливості України. Так, було встановлено, що індекс інвестиційної привабливості (ІІП) тримається в нейтральній площині і у першому півріччі 2018 року склав 3,1 з можливих 5 балів. За всю історію вимірювання (з 2008 року) Індекс жодного разу не сягнув позитивної зони (вище 4 балів). Найвищий показник ІІП був зафіксований у кінці 2010 року (3,4 бали). 38% бізнесменів незадоволені станом інвестиційного клімату в Україні. До основних причин незадоволення інвестиційним кліматом відносять: високий рівень корупції (про це говорить 46,1% підприємців-інвесторів); відсутність довіри до судової системи (40,6%); відсутність земельної реформи (35,9%).

Показовими є також результати дослідження Всесвітнього економічного форуму у рамках Глобального звіту з інформаційних технологій [106] у 2016

році. Так, було встановлено, що за показником доступності венчурного капіталу (на скільки легко для підприємців-початківців з високоризикованими інноваційними проектами отримати фінансування) Україна посіла 102 місце з 139 можливих. За показником рівня захисту інтелектуальної власності Україна показала ще гірші результати і посіла 120 місце.

Таким чином, на основі аналізу наукових здобутків світових та вітчизняних науковців, результатів міжнародних рейтингів та офіційної статистичної звітності виявлено основні чинники та виклики, що чинять вплив на організаційну поведінку вітчизняних промислових підприємств у процесі прийняття інноваційних рішень. Також досліджено мотиваційні аспекти організації інноваційної діяльності на вітчизняних промислових підприємствах, вивчено стан розвитку бізнес середовища України.

3.2 Вплив знань щодо стану задоволеності споживачів на результативність діяльності підприємства

Як свідчить світова практика існує залежність між рівнем задоволеності споживачів конкретними продуктами (виробами чи послугами), рівнем їх передпродажного та післяпродажного сервісу тощо і лояльністю споживачів до цих продуктів та їх виробника, а відповідно і результативністю його діяльності. В умовах загострення конкуренції з боку вітчизняних і зарубіжних товаровиробників моніторинг рівня задоволеності споживачів та інтерпретація його результатів є основою орієнтованої на споживача діяльності підприємства чи установи. Вітчизняна практика свідчить, що аналіз задоволеності споживачів проводять переважно виробники товарів широкого вжитку, організації сфери послуг тощо, його результати враховуються у формуванні відповідних програм лояльності. Проте виробники товарів промислового призначення такого роду аналізу приділяють значно менше

уваги, що не дозволяє своєчасно реагувати на зниження рівня задоволеності споживачів, яке може привести до втрати ринкових позицій.

Теоретико-методичні та практичні аспекти аналізу задоволеності споживачів досліджено у роботах вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, у роботах Гурджиян К.В. [130, 131] запропоновано систему показників та методичний підхід до оцінки лояльності споживачів, а також розроблено рекомендації щодо застосування результатів оцінки у прийнятті відповідних управлінських рішень. Аналогічним питанням присвячена робота Цисарь А.В. [132]. Методичні підходи до оцінки задоволеності споживачів висвітлені у роботах Логуа Р.А. [133], Копаневої І.Н. [134], Дубровської Е.С. [135], Хаврук В.О. [136].

Гурджиян К.В. [137] також уточнює сутність, зміст та характеристики поняття «лояльність споживачів», що дозволяє більш точно вести її комплексну оцінку. Іваннікова М.М. [138] пропонує підхід до управління лояльністю споживачів на засадах маркетингу. Князик Ю.М. та Лебідь Т.В. [139] досліджують вплив лояльності споживачів на прибутковість діяльності підприємства. Райхельд Ф.Ф., Томас Т. [140] аналізують позитивний вплив лояльності на результативність діяльності підприємства. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. висвітлюють ефективні програми лояльності конкретних організацій [141].

Результати аналізу публікацій свідчать, що фактично не розкритими залишаються питання оцінки задоволеності споживачів продукції промислового підприємства, а також впливу задоволеності на результативність його діяльності. Їх розв'язання дозволить цілеспрямовано управляти клієнтоорієнтованою діяльністю промислового підприємства, забезпечувати лояльність споживачів, а у підсумку високу конкурентоспроможність і посилення ринкових позицій. Особливо актуальним це є для виробників продукції промислового призначення які визначають темпи розвитку НТП практично усіх галузей економіки і держави у цілому.

У якості об'єкту дослідження взято ТОВ «Керамейя», що виробляє високоякісні будівельні матеріали, а саме клінкерну керамічну цеглу і бруківку, а також поризовані керамічні блоки. Підприємство динамічно розвивається і просуває свою продукцію на національному і зарубіжних ринках.

Проведений аналіз літературних джерел (див. вище їх аналіз) та практики діяльності свідчить, що оцінити ступінь задоволеності споживачів продукції підприємства можна наступним чином: за часткою рекламційної продукції у загальному обсязі її виготовлення і продажу; за результатами опитування споживачів (дистриб'юторів, оскільки продукція реалізується через них) щодо задоволеності ними співробітництвом з підприємством. Реагування на рекламції пов'язано з витратами, що приводить до зменшення доходів. Необхідно оцінити їх величину. Окрім того, необхідно визначити показники, що характеризують окремі сторони співробітництва споживачів (у даному випадку дистриб'юторів) з аналізованим підприємством. Попередні дослідження дозволили окреслити коло цих показників, які є значимими для споживачів [142].

Відповідно до викладеного було запропоновано наступний алгоритм аналізу задоволеності споживачів та прийняття управлінських рішень за його результатами:

1. Аналіз рекламцій: оцінка у абсолютних і відносних показниках як загалом, так і окремими видами продукції підприємства; виявлення причин рекламцій; визначення заходів ефективного реагування на рекламції (з позицій задоволення претензій споживачів та зберігання і розвитку з ними взаємовигідних відносин).
2. Аналіз втраченої вигоди: у абсолютних і відносних показниках.
3. Опитування дистриб'юторів і аналіз результатів: оцінка за виділеним комплексом показників з урахуванням ступеня задоволеності за кожним показником і ступеня важливості (вагомості) цього показника; розрахунок загального рівня задоволеності у динаміці; виявлення основних

причин незадоволеності і розроблення рекомендацій щодо збільшення ступеня задоволеності.

4. Інтерпретація результатів і розроблення рекомендацій щодо підвищення рівня задоволеності замовників: детальний аналіз отриманих результатів, який дозволяє точно окреслити причини незадоволеності, вплив задоволеності (незадоволеності) на результативність діяльності підприємства; розроблення заходів щодо забезпечення високого рівня задоволеності споживачів (контролюючи очікувані витрати на це, а також можливі результати).

Розглянемо окремі блоки алгоритму.

1. Аналіз рекламацій.

У табл. 3.6 подано результати аналізу динаміки випущеної і рекламаційної продукції (клінкерної цегли) за 2013-2017р., а також співвідношення рекламаційної і випущеної продукції (кількісні параметри та частка).

Таблиця 3.6 – Співвідношення рекламаційної і випущеної продукції

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
Продажі, шт.	32016335	34936113	47094225	59371068	71259727
Рекламаційна продукція, шт.	113 652	26 429	79 694	269 853	442 792
Частка, %	0,35%	0,08%	0,17%	0,45%	0,62%

Аналіз даних табл. 3.6 свідчить, що обсяги випуску продукції постійно зростають, при цьому частка рекламаційної продукції починаючи з 2015 р. також зростає.

На рис. 3.5 подано аналіз рекламацій по клінкерній цеглі та бруківці за 10 місяців 2017 р. за ринками (регіонами України, а також зарубіжних країн (ЗЕД).

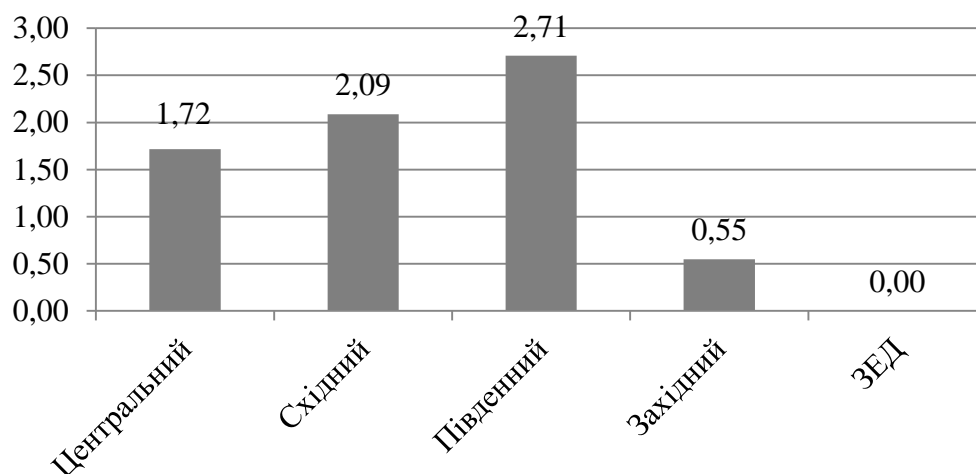


Рисунок 3.5 – Частка рекламційної продукції за регіонами постачання, %

Результати поглибленого аналізу за 2015-2017 р. подано на рис. 3.6 і у табл. 3.7

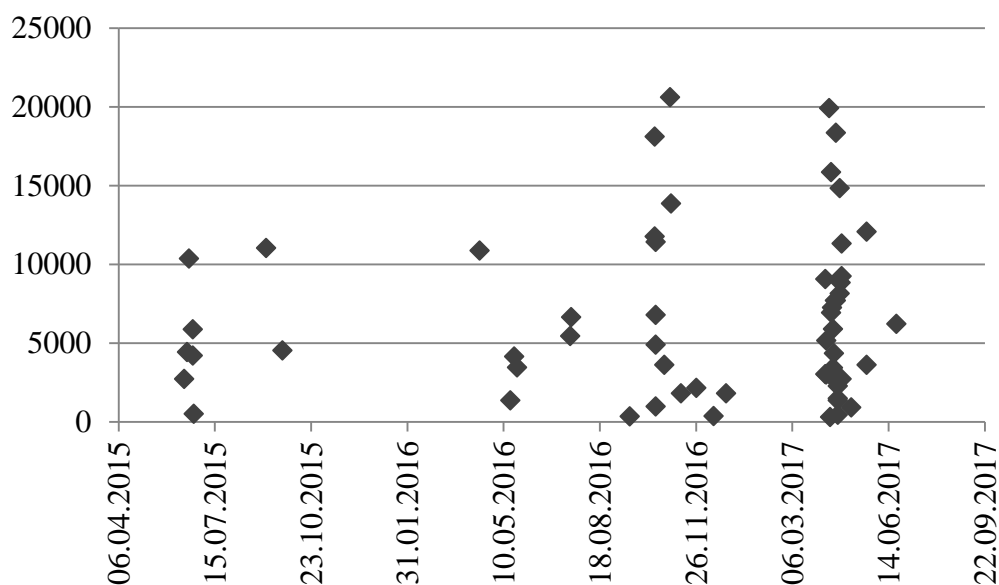


Рисунок 3.6 – Розподіл рекламцій по датам виготовлення продукції, шт.

Рис. 3.6 свідчить, що більше всього рекламцій надходить на продукцію, яка виготовлена влітку (період відпусток провідних фахівців) і в останньому кварталі року (передноворічний період).

Таблиця 3.7 – Розподіл рекламаций за видами виявлених дефектів

Вид дефекту	Кількість рекламацийної продукції, шт.	Частка рекламаций, %
Карбонатні включення	377 003	85
Зелені плями	1 359	0,1
Руйнування	13 823	3
Сіль ванадію	11 042	2
Сколи	8 154	2
Гріщини	31 411	7

За даними табл. 3.7 найбільшу частку виявлених замовниками дефектів становлять карбонатні включення, інші дефекти займають у десятки разів меншу часту. Це свідчить, що слід скоригувати технологію виготовлення, у першу чергу, у бік недопущення карбонатних включень.

Результати аналізу рекламаций по номенклатурі продукції подано на рис. 3.7. Умовні позначення на рис. 3.7: БК – БрукКерам (бруківка), КК – КлінКерам (клінкерна цегла). Як свідчать дані рис. 3.7, найбільше нарікань замовників викликає клінкерна цегла КлінКерам Онікс.

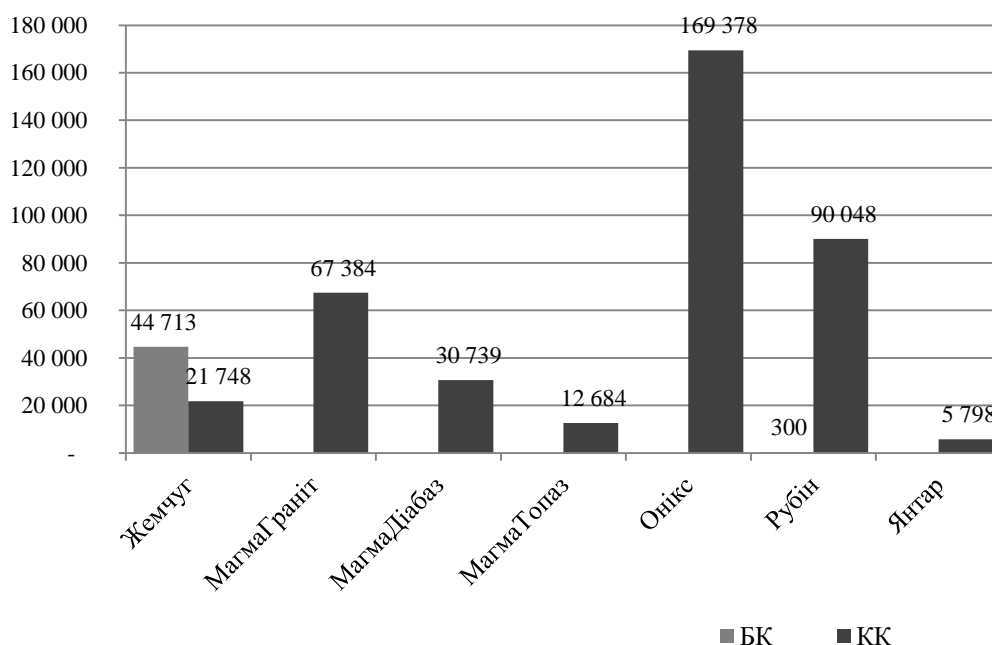


Рисунок 3.7 – Рекламации по номенклатурі за 10 місяців 2017 р., шт.

На підприємстві передбачено такі заходи реагування на рекламації:

- надання кваліфікованої допомоги та пояснень кінцевому користувачу з приводу причин виникнення дефектів та запевнення у безпеці подальшої роботи з продукцією згідно Інструкції по карбонатним включенням чи Інструкції по наявним солям;
- переведення продукції в іншу категорію з нижчою ціною і компенсація коштів кінцевому користувачу;
- часткова заміна продукції (тільки невідповідної) чи всієї партії на іншу без дефектів;
- компенсація при заміні продукції транспортних витрат за рахунок підприємства;
- компенсація невідповідної продукції бонусною продукцією безкоштовно (наприклад продукцією БрукКерам у відсотковому співвідношенні до загально обсягу замовлення кінцевого користувача) або надання йому знижки на наступне замовлення супутньої продукції;
- повернення коштів замовнику, а продукції на підприємство-товаровиробник або за домовленістю з замовником лишити продукцію на складі замовника, переведення в нижчу категорію за нижчою ціною (під реалізацію замовником);
- компенсація витрат замовника або наданням бонусної продукції, або знижками при наступних поставках або повернення коштів;
- інші рішення на компромісній основі і для підприємства, і для замовника, і для кінцевого користувача.

Реалізація зазначених заходів пов'язана з втраченими вигодами.

2. Аналіз втраченої вигоди.

Укрупнені результати аналізу втраченої вигоди від рекламацій на клінкерну цеглу за 10 місяців 2017 р. подано у табл. 3.8.

Результати аналізу свідчать, що сума втраченої вигоди становить майже половину (48%) очікуваної суми продажу. Це підтверджує необхідність проведення заходів спрямованих на зменшення рекламацій і збільшення

ступеня задоволеності замовників продукції ТОВ «Керамейя».

Таблиця 3.8 – Оцінка втраченої вигоди внаслідок рекламаций

Замовили цегли, шт.	Загальна кількість цегли, що не відповідає якості, шт..	Сума продажі якісної цегли з урахуванням знижки, грн	Сума продажі з урахуванням рекламаций, грн	Недоотримана виручка, грн
628 578	442 792	4 490 037	2 536 210	2 163 584

Слід зазначити, що на підприємстві розроблено алгоритм і деталізовані процедури реагування на рекламаций замовників, які у загальному випадку включають: термінове реагування і усунення причин, що спричинили претензії; виїзд до споживача, уточнення претензій, усунення претензій; відхилення рекламаций.

3. Опитування дистриб'юторів і аналіз результатів.

Результати опитування проведеного у 2016 р. подано на рис. 3.9-3.10. Були опитані дистриб'ютори підприємства (замовники) у регіонах України, а також ті, що працюють на зарубіжних ринках: 8 - у Центральному регіоні; 10 – у Східному; 1 – у Західному; 12 – у Південному; 2 – на зарубіжних ринках. Дистриб'юторам було запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою значення і важливість представлених на рис. 3.9-3.10 показників. Дані опитування були усереднені.

Результати опитування (рис. 3.8-3.9) свідчать про достатньо високу оцінку рівня задоволеності замовників практично за усіма показниками.

Загальний індекс задоволеності ($I_{3.3}$) розраховано як частку від ділення середньозваженої за важливістю оцінки (отримана за результатами опитування замовників) на максимально можливу оцінку (5). Для зручності частка переведена у відсотки. Його значення у 2016 р. становить 84%.

Для порівняння проведені опитування замовників у 2017 р. (їх оцінка задоволеності за 10 місяців 2017 р.). У опитуванні прийняли участь 4 групи

респондентів: у Центральному регіоні - 5 замовників; у Східному - 8; у Західному - 6; у Південному – 8.



Рисунок 3.8 – Результати оцінки ступеня задоволеності замовників продукції ТОВ «Керамейя» у 2016 р.



Рисунок 3.9 – Результати оцінки ступеня важливості оціночних показників для замовників продукції ТОВ «Керамейя» у 2016 р.

Результати опитування подано на рис. 3.10. На рис. 3.10 подано разом оцінки ступеня задоволеності та ступеня важливості оціночних показників для замовників продукції ТОВ «Керамейя». Розраховано значення $I_{3.3}$ за 10 місяців 2017 р. Воно становить 83%. Тобто спостерігається незначне падіння рівня задоволеності.

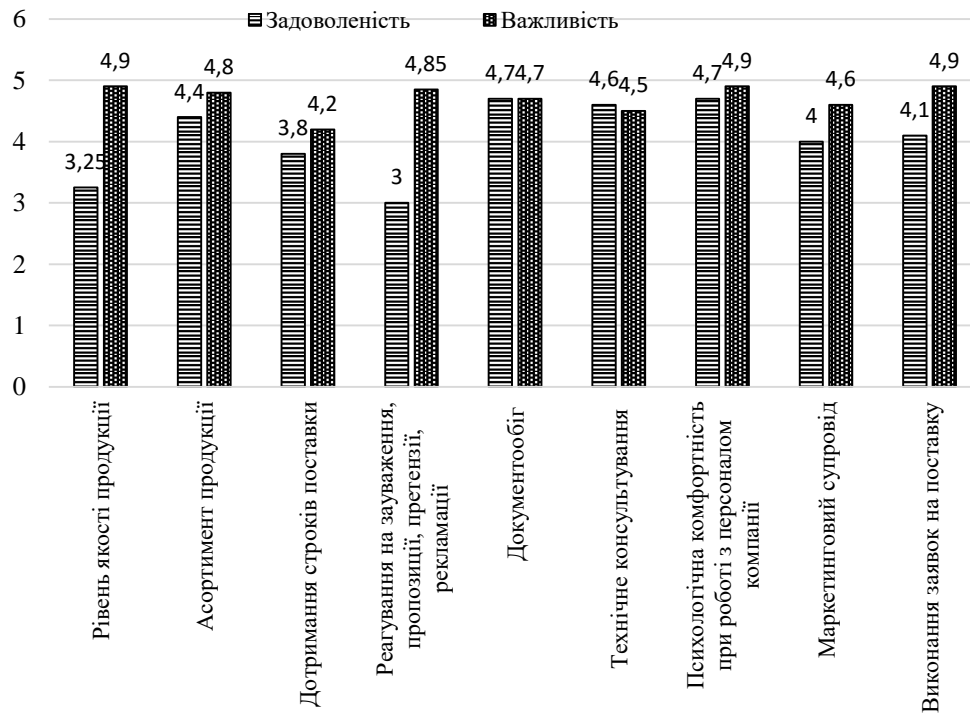


Рисунок 3.10 – Результати оцінки замовниками ступеня задоволеності у 2017 р.

4. Інтерпретація результатів і розробка рекомендацій щодо підвищення рівня задоволеності замовників.

Далі проаналізуємо наявність взаємозв'язку між рівнем задоволеності замовників (дистриб'юторів) і обсягами продажу продукції. Динаміка продажу продукції ТОВ «Керамейя» подано на рис. 3.11.

Аналіз продажів 2017 р. показав, що річні об'єми реалізації продукції (окрім цегли) перевищили усі попередні показники.

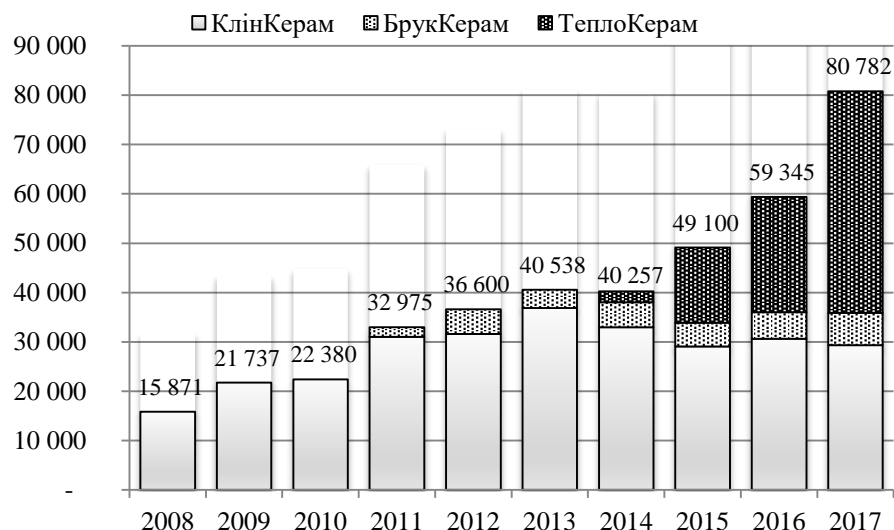


Рисунок 3.11 – Продажі продукції ТОВ «Керамейя» за 2008-2017 рр.,
тис. ум. шт.

Зменшення продажів цегли були обумовлені кількома причинами: дефіцитом продукції; наявністю дефектів; спадом ринку фасадних матеріалів.

Динаміка індексу задоволеності замовників за період спостережень представлена на рис. 3.12

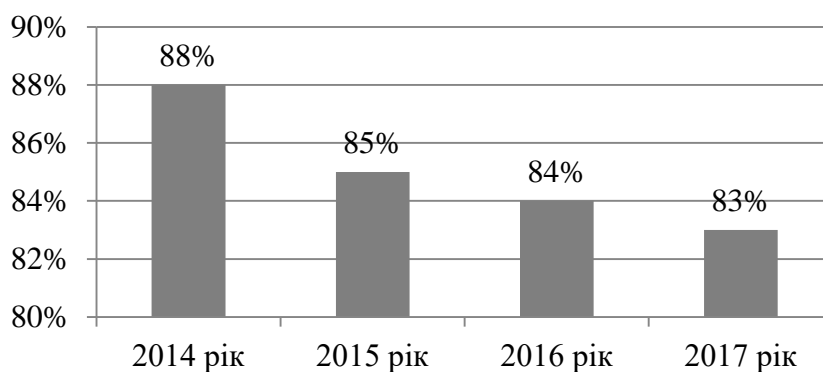


Рисунок 3.12 – Індекс задоволеності замовників у 2014-2017 роках

Аналіз рис. 3.12 показує зменшення загального індексу задоволеності замовників, а рис. 3.11 - зміну структури продажів продукції, зокрема – зростання частки поризованого керамічного блоку та бруківки.

Поглиблений аналіз структури претензій і, відповідно, задоволеності дистриб'юторів свідчить про те, що найбільше претензій надходить на цеглу і значно менше – на інші види продукції. Тобто спостерігається прямий зв'язок між ступенем задоволеності споживачів і обсягами продажу продукції.

Розглядаючи в контексті загальної задоволеності замовників (рис. 3.13) задоволеність маркетинговим супроводом, можемо зробити висновок, що показник знизився в 2017 році в порівнянні з минулими 2015-2016 рр.

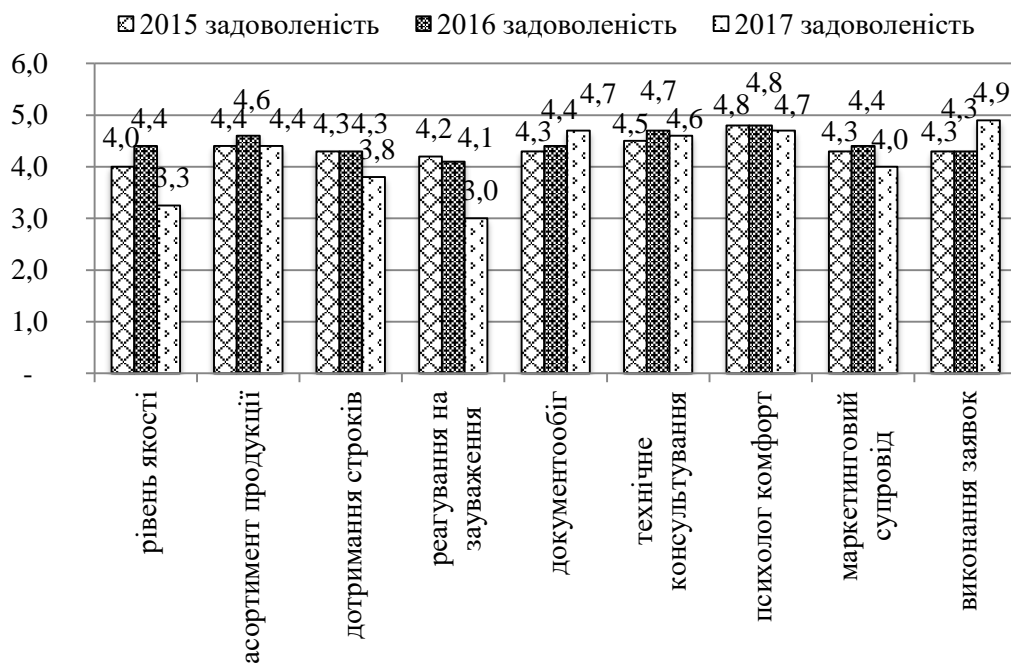


Рисунок 3.13 – Динаміка складових задоволеності споживачів

Це можна пояснити низькою результативністю маркетингових заходів, які проводилися в зазначений період, що підтверджується даними рис.3.14. Зокрема, як слідує з аналізу рис. 3.14, за аналізований період жодного разу не було виконано бюджет комплексу маркетингових комунікацій.

Результати аналізу стали підставою для розроблення маркетингового плану на 2018 р. (з виділенням відповідного бюджету), який враховує негативні тенденції задоволеності замовників і дозволяє підвищити

ефективність всього комплексу маркетингових заходів. Розроблено також Програму покращення якості продукції.

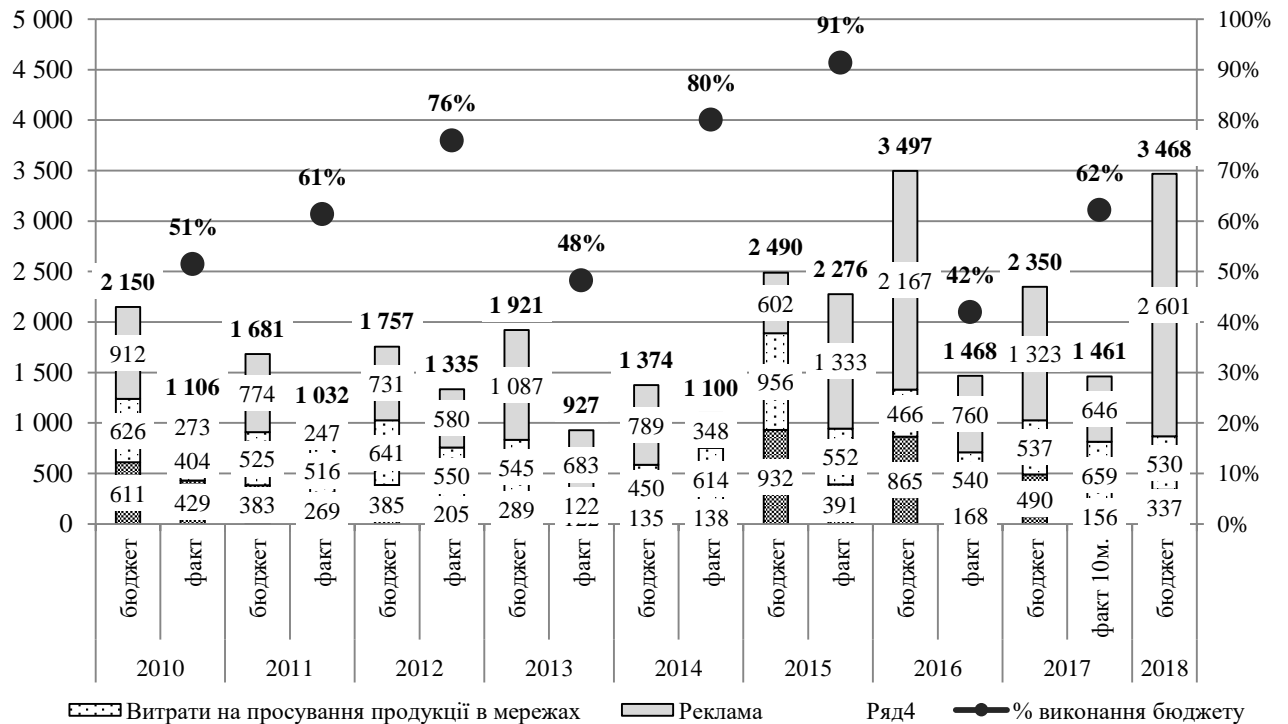


Рисунок 3.14 – Витрати на заходи маркетингової комунікації, тис. грн.

Узагальнення викладеного дозволяє зробити висновок щодо удосконалення методичних засад оцінки ступеня задоволеності споживачів співробітництвом з підприємством-товаровиробником, зокрема, в частині урахування специфіки промислового підприємства і його продукції. Визначено послідовність і зміст процедур оцінки, аналізу та інтерпретації отриманих результатів. Практична апробація методичних розробок дозволила уточнити характер впливу ступеня задоволеності споживачів на економічну результативність діяльності промислового підприємства. Отримані результати можуть бути покладено в основу системи цілеспрямованого управління взаємовідносинами зі споживачами продукції промислових підприємств, що дозволить підвищувати їх лояльність, налагоджувати і підтримувати стійкі взаємовигідні відносини з ними, забезпечувати на цій основі зростання

конкуренцеспроможності та посилення позицій вітчизняних промислових підприємств на національному і зарубіжних ринках.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на накопичення статистичної бази та побудову економетричних моделей, що характеризують залежність (в розрізі галузей, видів продукції, ринків тощо) між рівнем задоволеності споживачів продукції промислових підприємств та показниками результативності їх діяльності.

3.3 Механізм диверсифікації експорту підприємства на шляху до інноваційного розвитку

На сучасному етапі індустріалізації промисловості більшість підприємств України постали перед проблемою неефективного використання засобів виробництва продукції, що залишилися ще з часів планової економіки.

Більшість промислових підприємств не мають чітких стратегічних завдань. Для них характерне інтуїтивне прийняття рішень та планування системи збуту і, як наслідок, занепад головних вітчизняних підприємств.

Саме такий стан галузі в цілому обумовлює необхідність формування новітніх підходів до реалізації стратегічних завдань підприємств.

Стратегічне управління відіграє вирішальну роль у діяльності підприємства, а саме:

- в умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності підприємства є одним з вирішальних факторів виживання та процвітання;

- стратегічне планування (як функція стратегічного управління) дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності і ризику, властиві зовнішньому середовищу.

Для того, щоб організація найкращим чином реагувала на вплив зовнішнього середовища, її система управління має бути побудована на обґрунтованих принципах [143].

Вченими вже давно визначено базові стратегічні напрями розвитку підприємства. Широко відомими є стратегії визначені М. Портером, які залежать від місця, що займає підприємство на ринку (цінове лідерство, продуктове лідерство та лідерство в ніші) та стратегії, сформульовані І. Ансофом на основі матриці «товар-ринок», залежно від ступеня новизни ринку і товару (проникнення на ринок, розвитку продукції, розвитку ринку та диверсифікації) [144, 145].

Над проблемами антикризового менеджменту підприємства, розробленням ефективних стратегій їх розвитку працювало багато науковців: Ж. Ламбен [146], П. Ліндерт [147], Х. Ченері [148], С. М. Ілляшенко [149], А. А. Мазаракі [150], Л. І. Михайлова [151], Р. А. Фатхудінов [152], Ю.С. Шипуліна [24] та інші. Їх праці широко висвітлюють питання стратегічного розвитку промислових підприємств, проте умови сьогодення вимагають удосконалення класичних підходів відповідно до сучасних бізнес-процесів.

Виробничі потужності сучасних машинобудівних підприємств використовуються не повно з причини обмеженості збуту основної продукції. Цей фактор впливає на витрати виробництва та ціну останньої. У таких умовах підприємствам машинобудівної галузі необхідно знаходити нові вигідні напрями для диверсифікації своєї діяльності.

У статті ми будемо розглядати сектор В2В, де підприємство при виготовленні промислового продукту залежне від багатьох чинників, особливо від постачальників сировини та комплектуючих. Підприємства з неповним виробничим циклом знаходяться в зоні залежності від інших промислових підприємств, тому прийняття рішення стосовно впровадження новітніх стратегій інноваційного розвитку має бути обґрунтованим та фундаментальним, враховувати ризики та сценарії розвитку подій з урахуванням всіх мікро- та макрочинників.

Підприємства, що прагнуть стабільного інноваційного розвитку без впливу зовнішніх обмежень мають збалансувати у своїй діяльності фактори впливу на створення конкурентоспроможного товару, а саме: виробничо-технічна база, сучасні технології, кадри, взаємозв'язок між підприємствами галузі в рамках внутрішнього ринку.

Одним з альтернативних напрямів реалізації потенціалу промислових підприємств є варіант впровадження імпортозаміщення саме у виробничій сфері шляхом витіснення імпортних комплектуючих зі складу готової продукції. Процес управління товарною політикою промислового підприємства потребує глибокого аналізу існуючої ситуації для прийняття рішення про будь-які зміни в процесі управління асортиментним рядом та послугами суб'єкта господарювання. Особливо це є актуальним на рівні стратегічного планування.

Стратегія імпортозаміщення ґрунтується на тенденціях науково-технічного прогресу, реалізація якої дозволить зробити істотний внесок у розвиток промислового сектору та послужити підґрунтям виходу з занепаду галузі машинобудування. Формування і реалізація стратегії імпортозаміщення є запорукою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Тому дане питання набуває з кожним днем все більшої актуальності.

Нестійкі зовнішні умови, що пов'язані з нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні, низькою платоспроможністю замовників продукції, значним податковим навантаженням, залежністю вітчизняного виробника від імпортних поставок та коливань валютних курсів тощо у яких підприємство здійснює свою господарську діяльність, є передумовою вибору стратегії імпортозаміщення як інструменту захисту та підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках. Автором виділено напрями реалізації стратегії імпортозаміщення, які рекомендовано застосовувати у випадку, коли підприємство розглядає імпортозаміщення як стратегічний вектор розвитку (рис. 3.15) [153].



Рисунок 3.15 – Напрями реалізації стратегії імпортозаміщення промислового підприємства

Зайняття стійких позицій на внутрішньому ринку, ефективна система управління розвитком підприємства, модернізація виробничих потужностей, розвиток замкнених виробничих циклів, зниження залежності від валютних коливань та бюрократичного навантаження з боку держави в процесі здійснення своєї діяльності є визначальними факторами формування та реалізації стратегії імпортозаміщення на промисловому підприємстві.

Першопричиною вибору напрямку розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності з метою максимізації прибутку підприємства є вплив зовнішнього середовища на галузь та суб'єкт господарювання. Зовнішня система мотивації передбачає підтримку з боку держави, що виражається в системі податкових стимулів, наявності цільових програм, пільговому наданні кредитів, тощо для розвитку бізнесу на засадах імпортозаміщення з метою оптимізації зовнішньоторговельного балансу, захисту внутрішнього ринку та вітчизняного виробника, розвитку експортного потенціалу промисловості.

Класичні моделі стратегічного планування у жорстких умовах конкуренції та при мінливості зовнішнього середовища не дають векторів для підприємства, рухаючись за якими воно зможе досягти необхідних результатів. Тому, важливим стало доопрацювання базових стратегій з урахуванням сучасних процесів.

Новітні підходи до процесу виробництва конкурентоспроможної продукції дозволяють промисловим підприємствам адаптуватися до мінливих умов макросередовища та, в перспективі, вийти на міжнародні ринки збуту.

В першу чергу диверсифікація діяльності промислового підприємства дає можливість у формуванні замкнутого циклу виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції та комплектуючих, що випускається підприємством, через здатність до варіації, контролю якості та собівартості. Така стратегія є взаємопов'язуючою, тобто дозволяє знизити ціну продукції та збільшити прибутки.

Для розвитку вітчизняної економіки застосування стратегій диверсифікації підприємствами машинобудівної галузі має велике значення. Новітні стратегії диверсифікації виробництва є інструментом руху капіталу між галузями в рамках однієї держави, забезпечення імпортозаміщення, створення умов демонополізації економічних процесів, створення нових робочих місць, розвитку самого виробництва та оптимізації галузей промислового значення, створення замкнутих циклів виробництва в рамках вітчизняної економіки, зниження ризиків економічного та політичного дисбалансу у світі, залучення інвестицій, необхідних для створення промислових груп та технологічних комплексів. Головними етапами процесу стратегічного управління є: визначення бізнесу та місії організації; розроблення довгострокової і короткострокової мети; розроблення стратегії; реалізація стратегії; оцінювання та контроль виконання стратегії, коригування попередніх етапів.

Іншим альтернативним напрямом реалізації потенціалу промислових підприємств є диверсифікація експорту. З проблемою подолання залежності

від сировинного експорту стикаються багато країн з різним рівнем економічного розвитку. Яскравий приклад – це Венесуела. До 2014 г. основним джерелом надходження грошових коштів у економіку країн були історично високі ціни на нафту і, відповідно, високі доходи, які отримувала країна від її продажу. При цьому уряд не проводив політики диверсифікації експорту, не направляв доходи, отримані від продажу нафти, на розвиток обробної промисловості. У підсумку країна, у якої 96% експорту складає нафта, стикається з величезними проблемами в період стрімкого зниження цін на нафту на світовому ринку. Бюджетний дефіцит склав 20% ВВП [154]. Доступ до зовнішніх джерел фінансування був обмежений, і державний борг став зростати. Приватний сектор повністю припинив свою інвестиційну діяльність, споживання з боку приватного сектору різко скоротилося. На сьогоднішній день, Венесуела повністю випала з системи міжнародних економічних відносин.

Сировинна експортна орієнтація обмежує країну у розвитку в інших галузях та концентрує ресурси на добувному секторі. Макроекономічна нестабільність негативно впливає на інвестиційний імідж країни та кількість реалізованих інвестиційних проектів з іноземними інвесторами. У зв'язку з цим розширення експортного кошику сприяє зниженню коливань цін за рахунок різноманітних шляхів отримання експортної виручки.

Так само до теоретичної основи проблеми диверсифікації експорту можна віднести ендогенну модель зростання, запропонованої японським економістом Кімінорі Мацуяма. Ця модель робить акцент на позитивний вплив ефекту «навчання в процесі виробництва» на етапах створення продукту з високою доданою вартістю. Саме в обробній промисловості спостерігається перетікання знань та технологій, що їх слід адаптувати за потребами самих різних галузей.

Також модель описує різні шляхи, які проходить економіка в процесі розвитку експортної диверсифікації. Спочатку, як правило, розвиваються легка промисловість, сільське господарство та добувний сектор. На певній

стадії свого розвитку країна починає перенаправляти отримані доходи від продажу сировини на зовнішньому ринку та залучені інвестиції в машинобудування, автомобільну та електронну промисловість, комп'ютерні технології [154].

Яскравим прикладом такої трансформації є Малайзія. Основу диверсифікації Малайзії становила промисловість, що фінансується за рахунок доходів від продажу сировини. Важливо відзначити, що даний процес став стрімко розвиватися не на хвилі зниження світових цін на сировину, а на підставі довгострокової стратегії розвитку економіки країни починаючи з 1957 року, одразу після отримання незалежності від Англії. Участь іноземних інвестицій в Малайзії спочатку сприяли розвитку сільського господарства, а потім перенаправлялись в обробну промисловість і в сферу високих технологій.

Говорячи про диверсифікацію, варто підкреслити, що досить часто мова йде не тільки про розширення експортних товарних статей, але і про диверсифікацію географічних напрямків. Наприклад, у експорті Швейцарії доля ЄС знизилася з 61,0% у 2008 році до 56,9% в 2011 році [145]. Це виникло під впливом політики переорієнтації та диверсифікації експорту в бік азіатських ринків, а також ринків країн ближнього Сходу.

На сьогоднішній день розробляються різні державні програми, спрямовані на розвиток обробної промисловості, залучення знань і технологій, поліпшення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва. Диверсифікація експорту - дуже тривалий і складний процес, який вимагає проведення кардинальних реформ. Спочатку необхідно вирішити проблеми недофінансування галузей обробної промисловості, відсутності або незначного обсягу інвестицій в людський капітал. Одним з важливих компонент процесу диверсифікації є розвиток високотехнологічного виробництва, починаючи з імпорту капіталоемної продукції та переходу до поступового заміщення її на українські аналоги, які не поступаються за якістю іноземним оригіналам. Мова йде на про протекціонізм з боку держави, а про

створення сприятливих умов для розвитку експортного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу, на стимулювання інвестиційної діяльності не тільки з боку іноземних інвесторів, але і з боку національних.

Необхідно відзначити, що у диверсифікації експорту існує та багатий зарубіжний досвід, що відображає втілення теорії в практику. Але все це не дасть ніяких результатів, якщо не буде вирішено проблему дисбалансу розподілу фінансових ресурсів між секторами економіки. Всі зміни і програми повинні бути сформульовані в рамках єдиної концепції розвитку, в тому числі стійкого економічного та соціального розвитку.

Реалізація стратегії імпортозаміщення на промислових підприємствах дасть поштовх для міжгалузевих обмінів всередині країни, залучення коштів у розвиток виробництв та модернізації технологій тощо. Вже після зміцнення позицій вітчизняних підприємств необхідно застосовувати експортоорієнтовні стратегії діяльності, а саме диверсифікація експорт найбільш реальний напрям розвитку.

І можна говорити про те, що диверсифікація експорту - це не антикризові програми, а новий курс економічного розвитку країни, від якого відхилитися вже не можна. Важливо враховувати перспективи розвитку не лише підприємств, що мають власні виробничі потужності. Не варто оминати увагою високотехнологічні товари та послуги. На сьогодні спостерігається зростання ринку ІТ. Експортний потенціал ІТ-рішень та цифрових технологій досить високий. Однак, цей ринок може стримувати високі транзакційні витрати, пов'язані з виходом на зарубіжні ринки, а також відсутність компетенцій у керівників компаній щодо продажів у сегменті B2G. Але ці питання буде детально досліджено у наступних публікаціях.

4 ІНФОРМАЦІЯ І ЗНАННЯ В СИСТЕМІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

4.1 Оцінка маркетингового забезпечення регіонів України для комерціалізації інноваційної продукції в умовах знаннєорієнтованої економіки

Вважаємо, що комерціалізація інновацій – це взаємовигідний для всіх учасників процес та сукупність дій, спрямованих на трансформацію наукових досягнень в ході інноваційної діяльності в реально нові товари та послуги в ринковому просторі, який має на меті отримання економічної вигоди.

У загальному вигляді управління процесом комерціалізації інновацій можна представити у такому вигляді (рис. 4.1).

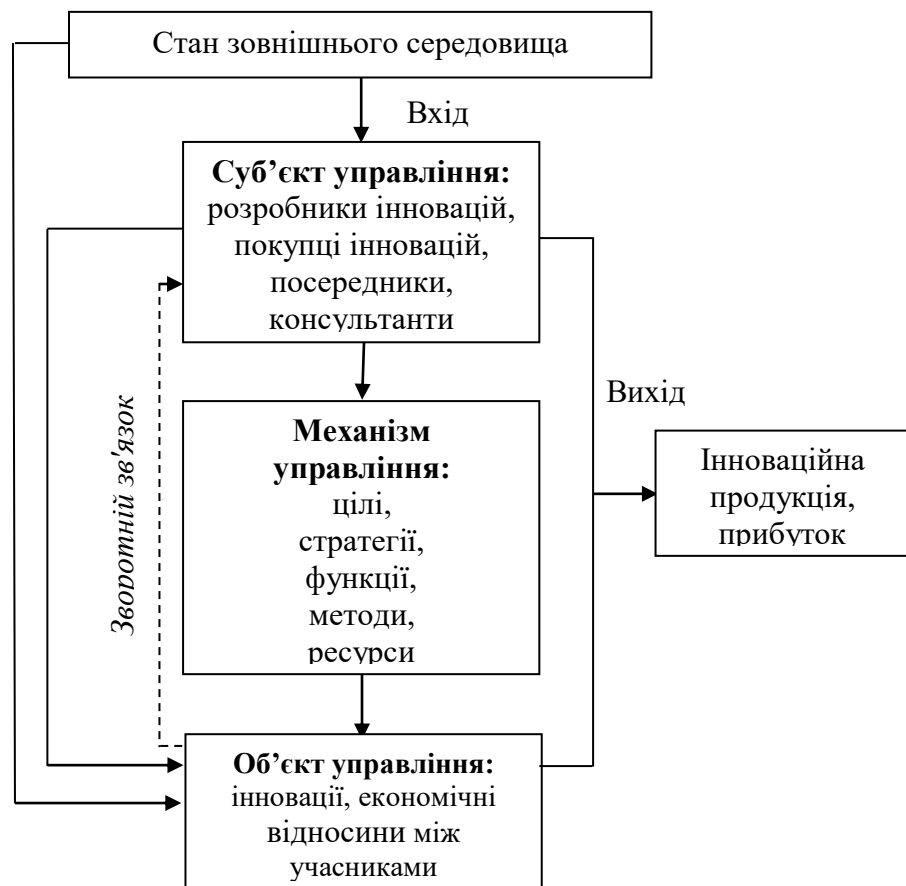


Рисунок 4.1 – Загальна схема управління процесом комерціалізації інновацій [155]

Інформація із зовнішнього середовища, яка повідомляє про зміну потреб споживачів, надходить як на суб'єкт, так і на об'єкт управління. Обмін інформацією відбувається між всіма складовими процесу. Тобто вона виступає ключовим фактором, який чинить вплив на процес комерціалізації в цілому.

Суб'єкт управління може бути представлений:

- розробниками інновацій (винахідники, дослідницькі організації, підприємства);
- покупцями інновацій (підприємства, які впроваджують нововведення);
- посередниками;
- консультантами.

Інноваційні посередники виконують оцінку науково-технічного потенціалу розробок, юридичне супроводження угод щодо інтелектуальної власності, пошук джерел венчурного капіталу, управління інноваційними проектами та їх організацію.

Об'єкт управління представляють наукові знання, теорії, ідеї, які в результаті (на виході) приймають форму інновацій, економічних відносин між учасниками процесу. Об'єкт пов'язаний із суб'єктом процесу зворотнім зв'язком.

До складу механізму управління традиційно входять цілі, стратегії, функції, методи та ресурси.

Механізм комерціалізації описує шлях результатів НДДКР від їх автора-розробника до споживача готового інноваційного продукту на ринку. Якщо підприємство має всі етапи інноваційного циклу (від НДДКР до виводу продукції на ринок), то процес комерціалізації, необхідно розглядати виключно як складову внутрішніх бізнес-процесів підприємства-розробника. Коли ж етапи НДДКР та виробництва інноваційної продукції на їх основі розподілені між різними організаціями (підприємствами), то механізм комерціалізації наукових розробок опосередковується ринком [156].

Оцінку стану зовнішнього середовища при управлінні процесом комерціалізації інновацій пропонуємо здійснювати на основі забезпеченості маркетинговими ресурсами регіональних ринків збуту. На нашу думку, маркетингові ресурси – сукупність засобів підприємств регіону, що дозволяють сформувати систему створення ідей та товарів (послуг), їх ціноутворення, просування, розподілу, що сприяють підвищенню іміджу та лояльності споживачів. Іншими словами, це певний комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних засобів, які є в наявності та спрямовані на виробництво, саме тих товарів та/або послуг, що мають цінність для споживачів та здатні цілком задовольняти їх потреби та/або запити за оптимальної ціни та одночасно призводить до одержання довгострокового прибутку товаровиробником [157].

У роботі [158] подано науково-методичний підхід оцінки кожної складової забезпеченості маркетинговими ресурсами регіонів за запропонованим набором показників і на підставі статистичних даних кожної області України проаналізовано їх рівень у 2010-2015 рр. Виконаємо оцінку у 2016 р., оскільки у зв'язку зі змінами в організації та проведенні державних статистичних спостережень у 2015 році [159] набір показників за окремими складовими у 2016 році змінено.

Так, у 2016 р. до групи *наукової та методологічної бази* включаємо показники, що характеризують промислові підприємства, які здійснювали наукові дослідження і розробки (1), витрачали кошти на придбання існуючих знань від інших підприємств або організацій (2), а також на внутрішні (3) та зовнішні (4) науково-дослідні роботи (НДР) (3) (табл. 4.1).

Отже, аналіз наукової та методологічної бази у структурі маркетингового забезпечення регіональних ринків України у 2016 р. показав, що найкраще значення мають м. Київ, Харківська та Закарпатська області (у табл. 6.1 виділені жирними границями комірки), а найгірше – Волинська, Луганська та Хмельницька області (у табл. 1 виділені затіненням).

Таблиця 4.1 – Значення показників за складовою наукової та методологічної бази регіонів України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [159])

Регіони України	1, од.	Рейтинг за показником	2, од.	Рейтинг за показником	3, од.	Рейтинг за показником	4, од.	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг**	Інтегральний рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вінницька	20	10-12	5	6	7	14	2	10-15	40-47	9
Волинська	10	22	1	14-22	1	24-25	0	23-25	83-94	25
Дніпропетровська	58	4	6	4-5	17	4	9	4	16-18	6
Донецька	15	16-18	2	10-13	4	17-18	5	6-7	49-56	13
Житомирська	9	23-24	0	23-25	4	17-	2	10-15	73-82	21
Закарпатська	9	23-24	1	14-22	3	19-22	2	10-15	66-83	3
Запорізька	30	6	6	4-5	20	3	10	3	16-17	5
Івано-Франківська	17	14	3	8-9	6	15	4	8-9	45-47	10
Київ	299	1	11	1	40	1	29	1	4	1
Київська	28	7	4	7	10	6-9	5	6-7	26-30	7
Кіровоградська	15	16-18	1	14-22	5	16	1	16-22	62-78	18
Луганська	14	19	1	14-22	1	24-25	1	16-22	73-88	24
Львівська	73	3	9	3	12	5	6	5	16	4
Миколаївська	25	8	0	23-25	9	10-11	1	16-22	57-66	16
Одеська	47	5	3	8-9	10	6-9	2	10-15	29-38	8
Полтавська	21	9	1	14-22	10	6-9	2	10-15	39-55	11
Рівненська	11	21	2	10-13	3	19-22	0	23-25	73-81	20
Сумська	16	15	2	10-13	8	12-13	4	8-9	45-50	12
Тернопільська	13	20	1	14-22	3	19-22	1	16-22	69-86	22
Харківська	160	2	218	3	27	2	12	2	8	2
Херсонська	20	10-12	82	14	8	12-13	2	10-15	55-65	14
Хмельницька	8	25	108	9	2	23	1	16-22	74-83	23
Черкаська	20	10-12	93	12	10	6-9	0	23-25	53-68	15
Чернівецька	19	13	73	16	3	19-22	1	16-22	62-79	19
Чернігівська	15	16-18	105	10	9	10-11	1	16-22	56-73	17

* жирними границями комірки виділено найкращі інтегральні значення показників регіону, а затіненням – найгірші;

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

Оцінку складової забезпеченості спеціальними комп'ютерними програмами, що полегшують роботу маркетингових служб при обробці даних, замовлень, плану поставок тощо, виконуємо на підставі аналізу кількості

підприємств з витратами на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення.

У 2016 р. лідерами за даним показником є Харківська область, м. Київ та Львівська область, аутсайдерами – Луганська, Чернівецька та Волинська області (рис. 4.2).

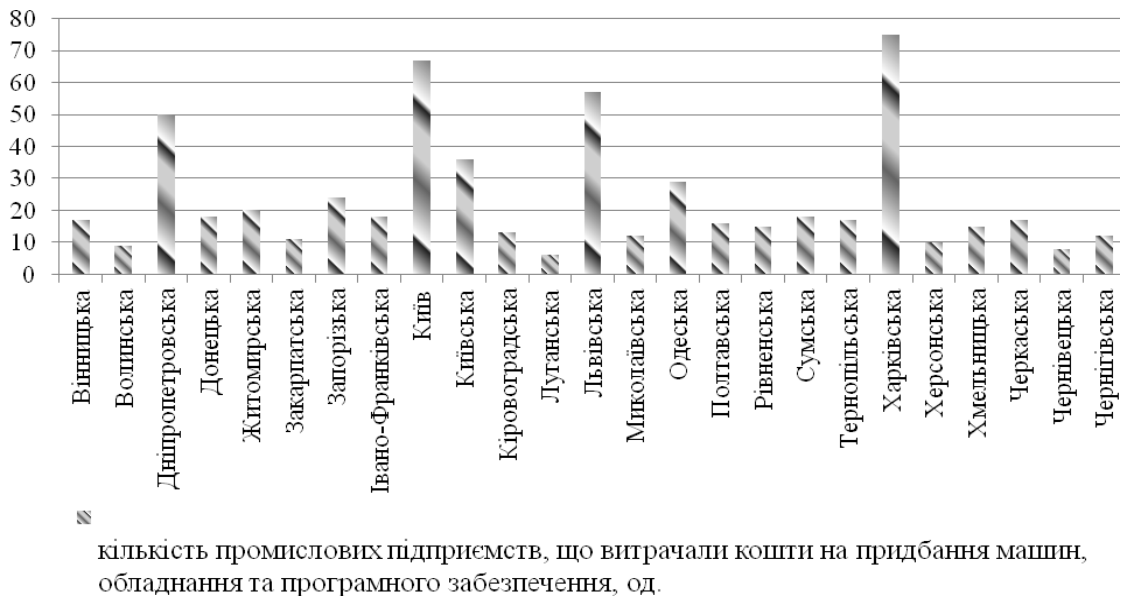


Рисунок 4.2 – Промислові підприємства, що витрачали кошти на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення за регіонами України у 2016 р. (побудовано автором на основі [159])

Отже, можна стверджувати про неготовність промислових підприємств до підвищення ефективності роботи маркетингових служб при обробці даних, замовлень, плану поставок у зв'язку зі значною недостатністю відповідних спеціальних комп'ютерних програм.

У 2016 р. структура показників за складовою бази наявних/потенційних споживачів та ділових партнерів містить: кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (1), інноваційні процеси (2), інноваційні види продукції (3), включаючи ті, які є новими для ринку (4),

кількість впроваджених нових технологічних процесів (5) та інноваційних видів продукції на промислових підприємствах (6), включаючи нові для ринку (7).

Їх значення та рейтингові оцінки наведено у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Значення показників за складовою бази наявних/потенційних споживачів та ділових партнерів за регіонами України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [159])

Регіони України	1, од.	Рейтинг за показником	2, од.	Рейтинг за показником	3, од.	Рейтинг за показником	4, од.	Рейтинг за показником	5, од.	Рейтинг за показником	6, од.	Рейтинг за показником	7, од.	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг**	Інтегральний рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Вінницька	22	12-13	12	15-18	18	7-8	6	6-8	30	15	64	14-15	39	9	77-86	10
Волинська	11	22-23	9	22	6	23-24	0	21-25	17	21-23	11	24-25	0	21-25	157-169	24
Дніпропетровська	61	3	45	4	42	4	4	11-15	96	6	243	5	18	11	43-47	6
Донецька	22	12-13	15	12	13	15-16	4	11-15	60	11	153	7	17	12	76-82	9
Житомирська	24	8	19	8	13	15-16	4	11-15	37	12-13	20	22	5	19-20	105-111	17
Закарпатська	10	24	10	21	6	23-24	0	21-25	18	20	11	24-25	0	21-25	158-169	25
Запорізька	45	5	31	6	39	5	16	4	19	19	1058	1	168	2	24	4
Івано-Франківська	19	15	12	15-18	15	13	5	9-10	17	21-23	109	11	14	13	87-91	11
Київ	87	2	58	2	73	1	34	1	1931	1	487	3	235	1	13	1
Київська	44	6	33	5	31	6	11	5	85	7-8	164	6	75	5	39	5
Кіровоградська	14	21	11	19-20	12	17	3	16-19	97	5	31	20	7	17-18	130-135	20
Луганська	6	25	5	25	4	25	3	16-19	6	25	15	23	8	15-16	152-156	23
Львівська	58	4	46	3	45	3	17	3	139	4	539	2	93	4	21	3
Миколаївська	18	16	13	14	11	18-19	3	16-19	25	16-17	60	16-17	12	14	110-116	18
Одеська	36	7	28	7	18	7-8	2	20	63	10	60	16-17	7	17-18	90-94	13
Полтавська	23	9-11	12	15-18	16	10-12	4	11-15	25	16-17	91	12	8	15-16	84-96	12

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Рівненська	16	18-19	16	11	9	20-21	0	21-25	37	12-13	55	18	0	21-25	127-137	19
Сумська	21	14	18	9	16	10-12	6	6-8	244	2	139	9	41	7-8	64-69	8
Тернопільська	23	9-11	17	10	18	9	5	9-10	85	7-8	142	8	43	6	59-62	7
Харківська	93	1	64	1	66	2	26	2	203	3	369	4	105	3	17	2
Херсонська	16	18-19	8	23	14	14	6	6-8	35	14	66	13	37	10	97-100	14
Хмельницька	17	17	14	13	8	22	0	21-25	20	18	24	21	0	21-25	136-144	21
Черкаська	23	9-11	11	19-20	16	10-12	4	11-15	17	21-23	64	14-15	5	19-20	96-108	16
Чернівецька	11	22-23	7	24	9	20-21	0	21-25	10	24	39	19	0	21-25	146-156	22
Чернігівська	15	20	12	15-18	11	18-19	3	16-19	73	9	125	10	41	7-8	96-104	15

* жирними границями комірки виділено найкращі інтегральні значення показників регіону, а затіненням – найгірші;

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

Таким чином, у 2016 р. лідерами за аналізованою складовою були м. Київ, Харківська та Львівська області (у табл. 4.2 виділені жирними границями комірки), аутсайдерами – Закарпатська, Волинська та Луганська області (у табл. 4.2 виділені затіненням).

У 2016 р. структура показників за складовою «позиція на ринку» містить кількість підприємств, що реалізували промислову продукцію (1), інноваційну продукцію (2), включаючи ту, яка є новою для ринку (3). Їх значення та рейтингові оцінки наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Значення показників за складовою позиції на ринку за регіонами України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [5])

Регіони України	1, од.	Рейтинг за показником	2, од.	Рейтинг за показником	3, од.	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг**	Інтегральний рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницька	155	11	18	13	6	7-10	31-34	10
Волинська	108	18	13	18	1	22	58	19
Дніпропетровська	441	1	47	4	4	14-16	19-21	6

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Донецька	189	8	12	19-20	4	14-16	41-44	14
Житомирська	165	10	22	11-12	5	11-13	32-35	11
Закарпатська	134	15	7	24	0	23-25	62-64	23
Запорізька	213	6	49	3	19	3	12	3
Івано-Франківська	128	16	15	14-16	5	11-13	41-45	15
Київ	412	2	75	2	33	1	5	1
Київська	289	5	36	6	11	5	16	5
Кіровоградська	95	21	15	14-16	3	17-20	52-57	18
Луганська	68	24	4	25	3	17-20	66-69	24
Львівська	311	4	44	5	17	4	13	4
Миколаївська	91	23	14	17	3	17-20	57-60	20
Одеська	191	7	25	9	4	14-16	30-32	9
Полтавська	179	9	22	11-12	6	7-10	27-31	8
Рівненська	135	14	11	21-22	0	23-25	58-61	22
Сумська	118	17	24	10	5	11-13	38-40	13
Тернопільська	92	22	27	7-8	6	7-10	36-40	12
Харківська	361	3	78	1	29	2	6	2
Херсонська	96	20	15	14-16	6	7-10	41-46	16
Хмельницька	141	13	12	19-20	2	21	53-54	17
Черкаська	149	12	27	7-8	7	6	25-26	7
Чернівецька	54	25	9	23	0	23-25	71-73	25
Чернігівська	105	19	11	21-22	3	17-20	57-61	21

* жирними границями комірки виділено найкращі інтегральні значення показників регіону, а затіненням – найгірші;

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

Таким чином, у 2016 р. лідерами за аналізованою складовою були м. Київ, Харківська та Запорізька області (у табл. 4.3 виділені жирними границями комірки), аутсайдерами – Чернівецька, Луганська і Закарпатська області (у табл. 4.3 виділені затіненням).

У 2016 р. структура показників, їх значення та рейтингові оцінки за складовою *рівня охорони промислової власності* наведено у табл. 4.4.

Таким чином, у 2016 р. лідерами за аналізованою складовою забезпеченості маркетинговими ресурсами регіональних ринків були м. Київ, Харківська та Дніпропетровська області (у табл. 4.4 виділені жирними границями комірки), аутсайдерами – Хмельницька, Чернівецька та Волинська області (у табл. 4.4 виділені затіненням).

Таблиця 4.4 – Значення показників за складовою рівня охорони промислової власності за регіонами України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [5])

Регіони України	Кількість патентів на винаходи (нац. заявники), ол	Рейтинг за показником	Кількість патентів на корисні моделі (нац. заявники), ол	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг**	Інтегральний рейтинг
1	2	3	4	5	6	7
Вінницька	34	8	1315	2	10	5
Волинська	9	18-19	62	23	41-42	22
Дніпропетровська	135	3	594	4	7	3
Донецька	30	9	260	9	18	8
Житомирська	14	13	45	24	37	20
Закарпатська	25	11	80	21	32	15
Запорізька	38	7	323	7	14	7
Івано-Франківська	19	12	128	14	26	12
Київ	437	1	2485	1	2	1
Київська	42	6	155	13	19	9
Кіровоградська	5	20-22	74	22	42-44	23
Луганська	9	18-19	166	12	30-31	14
Львівська	68	5	344	6	11	6
Миколаївська	28	10	85	20	30	13
Одеська	88	4	357	5	9	4
Полтавська	12	14-15	211	10	24-25	11
Рівненська	5	20-22	122	15	35-37	19
Сумська	10	17	120	16-17	33-34	17
Тернопільська	11	16	283	8	24	10
Харківська	222	2	1081	3	5	2
Херсонська	12	14-15	108	18	32-33	16
Хмельницька	2	24-25	99	19	43-44	24
Черкаська	5	20-22	120	16-17	36-39	21
Чернівецька	2	24-25	186	11	35-36	18
Чернігівська	4	23	25	25	48	25

* жирними границями комірки виділено найкращі інтегральні значення показників регіону, а затіненням – найгірші;

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

У 2016 р. складову *іміджу регіону* пропонуємо оцінювати за такими складовими:

- рейтинг соціально-економічного розвитку регіонів України, що містить такі напрями: економічна та соціальна згуртованість, економічна

ефективність, інвестиційно-інноваційний розвиток та зовнішньоекономічна співпраця, фінансова самодостатність, розвиток малого та середнього підприємництва, ефективність ринку праці, розвиток інфраструктури, відновлювана енергетика та енергоефективність, доступність та якість послуг у сфері освіти, доступність та якість послуг у сфері охорони здоров'я, соціальний захист та безпека, раціональне природокористування та якість довкілля.

Даний моніторинг було започатковано у 2015 р. і виконується департаментом з питань регіонального розвитку Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [160].

- регіональний індекс ділового середовища, до якого входять такі компоненти: економічне середовище: економічний результат, законодавство, державне управління, інфраструктура; технологія, людські ресурси, освіта.

Даний показник було сформовано в рамках проекту "Прозорі, фінансово здорові і конкурентоспроможні муніципалітети в Україні", що реалізується Інститутом економічних і соціальних реформ в Словаччині (INEKO), в партнерстві з Міжнародним центром політичних досліджень [161] (табл.4.5).

Таблиця 4.5 – Значення показників за складовою сформованого іміджу за регіонами України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [160, 161])

Регіони України	Рейтинг соціально-економічного розвитку регіонів України	Регіональний індекс ділового середовища	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг**	Інтегральний рейтинг
1	2	3	4	5	6
Вінницька	4	3,16	12	16	4
Волинська	9	3,08	16	25	12
Дніпропетровська	10	3,86	3	13	3
Донецька	24	3	20	44	23
Житомирська	11	2,89	24	35	18

Продовження табл. 4.5

1	2	3	4	5	6
Закарпатська	16	3,2	11	27	14-17
Запорізька	14	3,57	7	21	8-10
Івано-Франківська	12	3,3	10	22	11
Київ	1	3,88	1-2	2-3	1
Київська	3	3,88	1-2	4-5	2
Кіровоградська	18	2,96	22-23	40-41	22
Луганська	25	2,48	25	50	25
Львівська	13	3,67	5	18	5
Миколаївська	19	3,5	8	27	14-17
Одеська	15	3,59	6	21	8-10
Полтавська	17	3,42	9	26	13
Рівненська	6	2,97	21	27	14-17
Сумська	23	3,13	13-14	36-37	19
Тернопільська	20	3,03	17-18	37-38	20
Харківська	2	3,76	4	6	21
Херсонська	21	3,03	17-18	38-39	14-17
Хмельницька	8	3,02	19	27	7
Черкаська	7	3,13	13-14	20-21	8-10
Чернівецька	5	3,11	15	20	6
Чернігівська	22	2,96	22-23	44-45	24

* жирними границями комірки виділено найкращі інтегральні значення показників регіону, а затіненням – найгірші;

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

Таким чином, у 2016 р. за інтегральною оцінкою сформованого іміджу регіонів України лідерами були м. Київ, Київська та Дніпропетровська області (у табл. 5 виділені жирними границями комірки), аутсайдерами – Луганська, Чернігівська та Донецька області (у табл. 4.5 виділені затіненням).

У табл. 4.6 подано результати рейтингової оцінки маркетингового забезпечення регіональних ринків України у 2016 р. (жирними границями комірки відзначено лідерів, затіненням – аутсайдерів).

Таким чином, аналіз маркетингового забезпечення регіональних ринків України за запропонованою нами структурою у 2016 р. показав, що найкраще значення мають м. Київ, Львівська та Дніпропетровська області, аутсайдерами є Луганська, Волинська та Чернігівська області.

Таблиця 4.6 – Рейтинг регіонів України за рівнем маркетингового забезпечення у 2016 р. (розроблено автором)

Регіони України	Рейтинг за складовими маркетингового забезпечення						Сумарний рейтинг*	Інтегральний рейтинг
	наукова та методологічна база	спеціальні комп'ютерні програми	база наявних/потенційних споживачів та ділових партнерів	позиція на ринку	застосування на підприємствах промисловості передових технологічних досягнень та рівень охорони промислової власності	сформований імідж		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницька	8	12-14	10	10	5	4	49-51	8
Волинська	25	23	24	19	22	12	125	24
Дніпропетровська	5	4	6	6	3	3	27	3
Донецька	12	11	9	14	8	23	77	11
Житомирська	21	8	17	11	20	18	95	15
Закарпатська	19	21	25	23	15	14-17	117-120	22
Запорізька	4	7	4	3	7	8-10	33-35	6
Івано-Франківська	9	9-10	11	15	12	11	67-68	9
Київ	1	2	1	1	1	1	7	1
Київська	6	5	5	5	9	2	32	5
Кіровоградська	17	18	20	18	23	22	118	21
Луганська	24	25	23	24	14	25	135	25
Львівська	3	3	3	4	6	5	24	2
Миколаївська	15	19-20	18	20	13	14-17	99-103	17
Одеська	7	6	13	9	4	8-10	47-49	7
Полтавська	10	15	12	8	11	13	69	10
Рівненська	20	16-17	19	22	19	14-17	110-114	19
Сумська	11	9-10	8	13	17	19	77-78	12
Тернопільська	22	12-14	7	12	10	20	83-85	14
Харківська	2	1	2	2	2	21	30	4
Херсонська	13	22	14	16	16	14-17	95-98	16

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Хмельницька	23	16-17	21	17	24	7	108-109	18
Черкаська	14	12-14	16	7	21	8-10	78-82	13
Чернівецька	18	24	22	25	18	6	113	20
Чернігівська	16	19-20	15	21	25	24	120-121	23

*- сумарний рейтинг, що розраховано автором як сума значень рейтингів за кожним показником

Отже, дослідження забезпеченості маркетинговими ресурсами регіональних ринків збуту дозволяє найбільш об'єктивно визначити маркетингове забезпечення території на будь-якому рівні (на рівні міста, області чи країни), а також сприяє обґрунтованій діагностиці та побудові промисловим підприємством ефективної системи комерціалізації інноваційної продукції у межах досліджуваного регіону, пошуку нових учасників каналів розподілу тощо.

4.2 Формування засад організаційно-економічного механізму управління збутом в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства

Важливим питанням економічного розвитку суб'єктів господарювання за сучасних умов є впровадження підходів до ефективного управління їх збутовою діяльністю, стимулювання збуту промислової продукції тощо. Внаслідок посилення конкуренції на ринку набуває актуальності необхідність розроблення відповідного механізму управління збутом, який потребує детального дослідження.

Різні аспекти питання формування організаційно-економічних механізмів розглянуто в роботах таких науковців як: Гавриляк О.О.,

Миронов Ю.Б. [162], Ілляшенко Н.С. [163], Круглова Н.Ю. [164], Паламарчук О.М. [165], Сигида Л.О. [166], Сурженко Н.В., Агеєва І.В. [167], Тульчинська С.О. [168].

Незважаючи на велику кількість публікацій економістів за даною тематикою, можна констатувати, що не існує певного організаційно-економічного механізму управління збутом в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства.

Метою дослідження є розроблення організаційно-економічного механізму управління збутом в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства.

Традиційно механізм управління включає: цілі управління; критерії управління (кількісний аналог цілей); фактори управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей); методи впливу на фактори управління; ресурси управління, при використанні яких забезпечується досягнення поставлених цілей [164].

Ефективний механізм управління збутовою політикою промислової продукції поєднує реалізацію таких заходів:

- аналіз статистичних даних щодо реалізації окремих видів продукції у розрізі розмірів замовлень, категорій споживачів, територій і каналів збуту;
- вибір і обґрунтування каналів збуту продукції;
- здійснення аналізу збутової діяльності підприємства;
- прогнозування обсягів збуту продукції підприємства;
- аналіз географії постачань;
- дослідження перспектив збуту продукції в межах масштабів діяльності підприємства;
- аналіз діяльності основних конкурентів (у т.ч. збутової);

- прогнозування збуту окремих видів продукції, враховуючи аналіз в розрізі окремих замовників, а також безпосередніх договорів зі споживачами.

Механізм функціонування ринків збуту продукції машинобудування дозволить координувати взаєностосунки всіх учасників процесу, спираючись на концепцію розвитку ринку машинобудівельної продукції. Конкретний механізм, який впливає на формування ринків збуту продукції, залежить від позицій виробників, законодавчого регулювання, інформаційного забезпечення, адміністративних й економічних важелів дії на процес.

В умовах ринкових відносин при організації збуту виняткове значення надається індивідуальному підходу до підприємств-споживачів, важливості особистих контактів зі споживачами, спеціалізації персоналу збутової діяльності на продажі окремих видів продукції (особливо технічно складних). Збут засобів виробництва відрізняється від збуту споживчих товарів і характеризується відносно невеликим числом обізнаних споживачів, тісними стосунками підприємств-виробників і споживачів, безпосередньою формою угоди і ціноутворенням з фіксованою нормою прибутку [169].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [167].

Шпилик С. під управлінням збутовою діяльністю підприємств пропонує розуміти орієнтовану на досягнення завдань організації управлінську діяльність, пов'язану із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту [170].

Автор Хрупович С.Є. [171] наголошує, що система управління збутовою діяльністю – це сукупність організаційних форм, через які здійснюється

загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства.

Виходячи з цього, під управлінням збутовою діяльністю (збутом) в системі комерціалізації інновацій пропонується розуміти процес планування, організації, контролю й мотивації, який охоплює комплекс заходів та економічних важелів підприємства, які сприяють максимізації прибутку підприємства, задоволенню вимог споживачів, а також зростання інноваційного потенціалу підприємства на ринку.

В умовах мінливого конкурентного середовища виникає необхідність пошуку оптимальних підходів до планування та організації збутової діяльності машинобудівних підприємств. Важливим питанням, яке виникає при цьому, – є оптимальне управління збутовими запасами, які, в свою чергу, чинять безпосередній вплив на загальну стратегію розвитку підприємства.

Основним завданням управління збутом виступає вплив суб'єкта на об'єкт з метою досягнення поставлених цілей. Відповідно, ефективність цього процесу оцінюється повнотою досягнення цілей, що чинить безпосередній вплив на ефективність управління підприємством в цілому.

Результативність управління збутовою діяльністю підприємства залежить від якості й ефективності управління її складовими. В цьому разі необхідним завданням постає формування відповідного інструментарію, сукупності методів та принципів управління, які дозволять ефективно управляти окремими складовими збутової діяльності підприємства.

В структурі організаційно-економічного механізму (ОЕМ) управління збутом в системі комерціалізації інновацій виділимо наступні *складові (підсистеми)*: керуючу підсистему; цільову підсистему; керовану підсистему; функціональну підсистему; підсистему забезпечення; інформаційну підсистему (сформовано і доповнено за [162, 163, 164, 165, 166, 167, 168]).

Складові елементи зазначеного механізму знаходяться у взаємозв'язку та мають взаємний вплив (рис. 4.3).

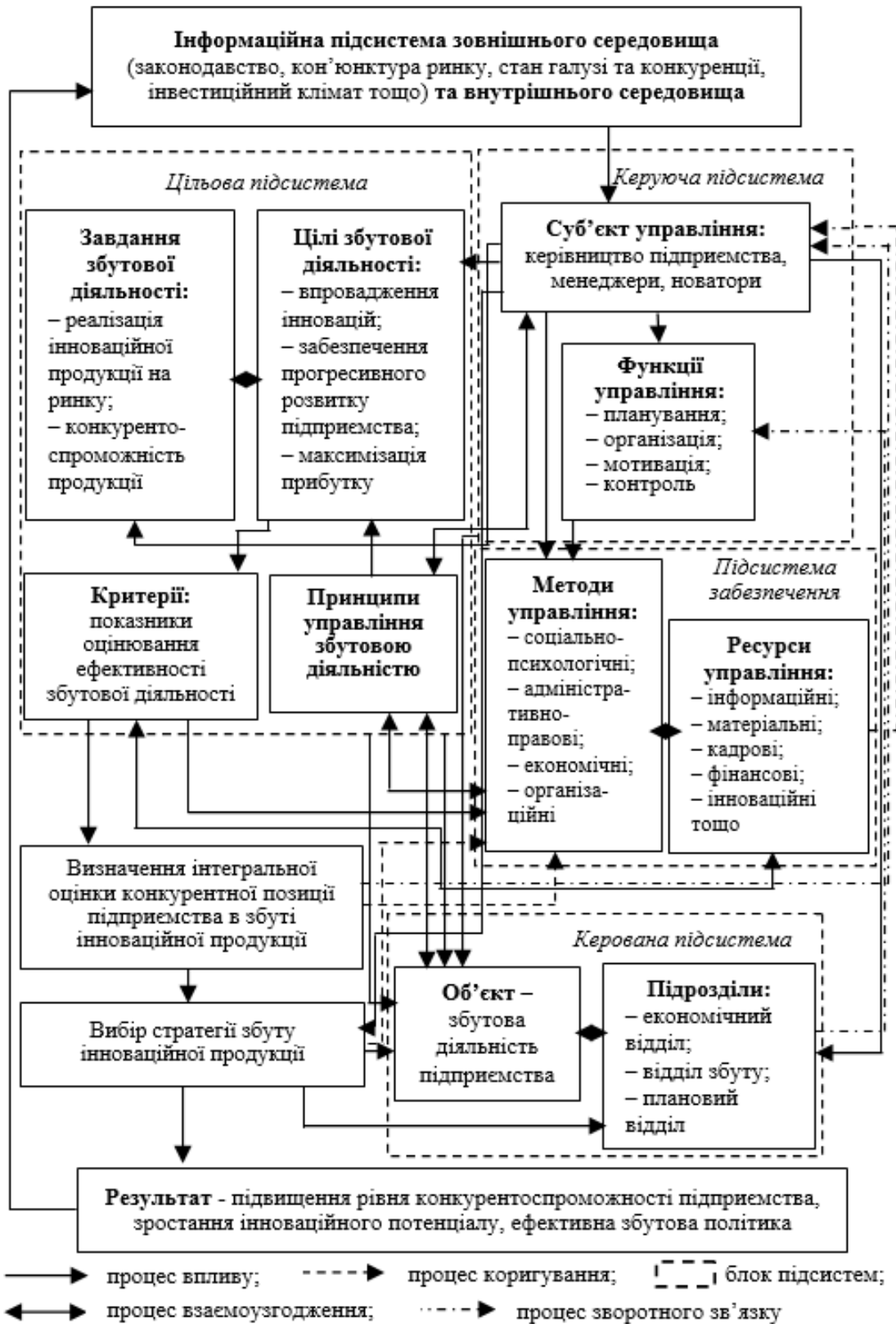


Рисунок 4.3 – Структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму управління збутом в системі комерціалізації інновацій підприємства

Цільова підсистема включає в себе цілі, завдання управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства, а також принципи та її основні результати.

В основі побудови OEM управління збутовою діяльністю підприємства в системі комерціалізації інновацій лежать принципи його управління.

До основних *принципів* належать (доповнено за [166, 172]):

1. Принцип комплексності – передбачає розвиток системи як єдиного цілого, забезпечує зв'язок підсистем і складових елементів збутової діяльності, а також узгоджує всі аспекти функціонування OEM як комплексу цілісних систем управління, які здійснюють свій вплив з боку зовнішнього середовища, інструментів і методів управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства.

2. Принцип системності полягає у тому, що OEM управління збутом є складною, цілісною та відкритою системою з ієрархічною структурою підпорядкування. Вона складається з окремих підсистем, які взаємодіють між собою, з мікро- та макросередовищем і впливають на загальноекономічну стратегію діяльності машинобудівного підприємства.

3. Принцип забезпечення максимізації прибутку – ґрунтується на тому, що кожне підприємство у процесі здійснення своєї господарської, у т.ч. збутової, а також інноваційної діяльності має на меті отримання прибутку.

4. Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг спрямований на виявлення сильних та слабких сторін функціонування підприємства, що дозволяє формувати стратегію його збутової діяльності на основі їх прогнозування, мати стійкі конкурентні позиції.

5. Принцип орієнтації на задоволення потреб і запитів споживачів полягає в тому, що виробнича, господарська та збутова діяльність підприємства повинна бути спрямована на задоволення потреб і запитів споживачів. Оскільки споживачами інноваційної продукції машинобудування виступають інші промислові підприємства, то продукція, що виробляється, повинна мати достатній рівень якості.

6. Принцип інноваційності передбачає використання у процесі управління збутом в системі комерціалізації інновацій досягнень науково-технічного прогресу: нових прогресивних технологій та нового або удосконаленого обладнання.

7. Принцип гнучкого реагування. За сучасних умов економічна ситуація потребує від системи управління збутовою діяльністю високої оперативності і гнучкості реагування на можливі її зміни, включаючи переналагодження збутової мережі, впровадження інноваційних видів продукції на ринку, встановлення тісних зв'язків між її учасниками.

8. Принцип ефективності – полягає у знаходженні оптимального співвідношення між результатом та витратами, зокрема, при виборі каналу збуту інноваційної продукції.

9. Принцип безперервності полягає у необхідності організації своєї діяльності на підприємстві таким чином, щоб забезпечити надійність та безперервність власної збутової діяльності.

Керуючою підсистемою виступають: керівництво підприємства, менеджери, спеціалісти, аналітики, науковці, експерти, консультанти, новатори. Ця підсистема виконує управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль), спрямовані на керовану підсистему, враховуючи інформаційні потоки (внутрішні та зовнішні) та цілі підприємства.

На процес прийняття управлінського рішення здійснюють вплив різного роду фактори:

- ступінь підтримки керівника колективом;
- особисті якості керівника;
- суб'єктивність прийняття рішення;
- можливий ризик у прийнятті помилкового рішення;
- обмеженість часу на прийняття рішення.

Будь-яке управлінське рішення обов'язково характеризується наявністю мети, швидкістю реагування при прийнятті рішення та можливістю вибору рішення з певної кількості альтернатив.

Керованою підсистемою є об'єкт, а саме – збутова діяльність підприємства в системі комерціалізації інновацій, а також функціональні підрозділи підприємства, безпосередньо пов'язані з нею. Керована підсистема безпосередньо здійснює реалізацію поставлених цілей та завдань у рамках управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства.

Підсистема забезпечення охоплює методи управління (організаційні, економічні, соціально-психологічні, адміністративно-правові) та ресурси управління (фінансові, інформаційні, матеріальні, кадрові тощо), які в сукупності спрямовані на досягнення цілей підприємства.

Інформаційна підсистема відповідає за збір та аналіз інформації про внутрішнє середовище підприємства, а також про стан зовнішнього середовища.

Функціональна підсистема включає основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Планування збутової діяльності дозволяє визначити її цілі, завдання, показники, за допомогою яких можливо визначити ефективність збуту, критерії, які намагатиметься досягти підприємство, результат удосконалення збутової діяльності підприємства та ін.

Функція організації охоплює формування організаційної структури управління та сукупності організаційно-економічних зв'язків для забезпечення необхідних напрямків збутової діяльності підприємства в системі комерціалізації інновацій, розподіл завдань, повноважень і відповідальності між працівниками підрозділів, а також формування оптимальної структури ресурсного забезпечення збутової діяльності підприємства на шляху його інноваційного розвитку.

Функція мотивації включає до себе мотивацію орієнтації на інноваційний розвиток підприємства, мотивацію на формування ефективної

збутової політики, мотивацію використання інноваційної продукції та мотивацію праці. Мотивація орієнтації на інноваційний розвиток спрямована на підвищення науково-технічного рівня підприємства, на впровадження та реалізацію новітніх досягнень в галузі інноватики та в результаті – на підвищення прибутковості підприємства.

Здатність підприємства мати певні конкурентні переваги на ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його продукції і вдалого поєднання засобів та інструментів господарської, у т.ч. збутової діяльності, що може надати йому потужні переваги в конкурентній боротьбі.

Контроль здійснюється з метою досягнення намічених результатів, недопущення відхилень від очікуваних результатів, із внесенням за необхідності відповідних коригувань для досягнення поставленої мети.

Ці основні функції взаємопов'язані у складному та комплексному процесі управління. Порушення будь-якої з цих функцій дестабілізує процес управління, що може негативно відбитися на показниках ефективності діяльності підприємства в цілому.

Характеристика основних функцій управління збутовою діяльністю представлена у таблиці 4.7.

Серед додаткових функцій управління збутовою діяльністю можна виділити функцію аналізу, яка полягає у вивченні конкурентів, дослідженні та прогнозуванні попиту, сегментації ринку, аналізі кон'юнктури ринку; та функцію координації, яка охоплює: укладання угод з партнерами, налагодження зворотного зв'язку зі споживачами; ресурсне, технічне та інформаційне забезпечення; координація діяльності відділу збуту з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім мікросередовищем.

На основі критеріїв оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства визначається інтегральна оцінка конкурентної позиції підприємства в збуті інноваційної продукції. Наступним кроком виступає вибір стратегії збуту інноваційної продукції.

Таблиця 4.7 – Функції управління збутовою діяльністю

Функція	Характеристика функції
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - визначення цілей збутової діяльності підприємства та взаємоузгодження їх із цілями підприємства; - планування стратегій збуту інноваційної продукції; - планування показників оцінювання ефективності збутової діяльності; - планування поточних завдань; - планування фінансового бюджету для досягнення поставленої мети
Організація	<ul style="list-style-type: none"> - розподіл повноважень між структурними підрозділами; - делегування повноважень відповідальним особам; - розподіл ресурсів для виконання поставлених завдань; - організація збутового процесу; - організація оцінювання відповідних показників збутової діяльності та заходів із її удосконалення
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - формування кадрової політики; - створення необхідних умов праці колективу; - створення системи стимулів для працівників;
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - організація підвищення кваліфікації збутового персоналу; - формування мотиваційної політики на підприємстві
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - оцінювання результативності досягнення поставлених цілей; - контроль за досягненням цілей та завдань; - контроль досягнення поставлених показників; - контроль використання встановленого фінансового бюджету; - контроль за дотриманням стратегій збуту інноваційної продукції; - контроль за виконанням обов'язків відповідальних осіб та структурних підрозділів

Результатом розроблення і функціонування відповідного OEM управління збутом в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства є підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його інноваційного потенціалу, а також ефективна збутова політика.

До методів удосконалення збутової діяльності можна віднести:

- визначення цільових ринків та сегментів ринку;
- розроблення системи мотивації співробітників відділу збуту у реалізації продукції;
- освоєння нових методів і прийомів збуту;
- налагодження системи зворотного зв'язку зі споживачами;

– врахування побажань цільових клієнтів у процесі розроблення і виробництва продукції.

Отже, налагодження взаємодії між різними підсистемами OEM управління збутом в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства є обов'язковою умовою забезпечення його ефективного функціонування, яка сприяє організації збутової діяльності підприємства на високому рівні з урахуванням цілей та завдань.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління збутом в системі в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства являє собою складову системи управління підприємством як сукупності дій, заходів з певними законами та закономірностями систем, принципами, функціями, формами і методами організації у процесі господарської та інноваційної діяльності підприємства, які спрямовані на досягнення цілей підприємства, підвищення конкурентоспроможності, зростання інноваційного потенціалу та розвиток ефективної збутової політики.

4.3 Обґрунтування системи показників для оцінки логістичного сервісу інноваційного промислового підприємства

Економіка західних країн, а отже і вітчизняна, за останні декілька десятиліть поступово переходить від товарно-орієнтованої до сервісно-орієнтованої [173]. Якщо основою минулого етапу була промисловість, метою якої було виробництво товарів, то нині головну роль відіграє економіка, що заснована на сервісі. На сьогоднішній день стратегічне управління розвитком підприємств носить все більш унікальний характер, який залежить від особливостей функціонування господарюючого суб'єкта. Тому вибір

стратегічних кроків в організаційно-управлінській схемі діяльності підприємств набуває інноваційного характеру [174].

Крім того, з розвитком технологій та інтернету у виробників з'явилася можливість постійного контакту і впливу на потенційного споживача. Якісний сервіс та розуміння того, що саме потребує клієнт, стали предметом конкурентної боротьби, особливо на ринку інноваційних товарів.

Саме за таких умов межа між товаром та сервісом поступово зникає, а сервіс, в свою чергу, стає диференціатором якості отриманого товару. Таким чином, з метою підвищення лояльності клієнтів, актуальності набуває питання розроблення найбільш ефективного клієнто-орієнтованого сервісу, як складової загальної стратегії підприємства, так і логістичної як її частини.

Протягом останніх років дослідники та фахівці в галузі логістики зосередили свою увагу на елементах сервісу, що надаються логістичною системою. Робилися різні спроби визначити і перелічити ці елементи, а також виміряти їх продуктивність для визначення стандартів сервісу на підприємстві.

Вчені Бауерсокс Д., Клосс Д. та Стенк Т. [175] вважають, що логістичний сервіс має три основні складові:

- доступність – здатність зберігати запаси на місці і в кількості, яка може бути замовлена покупцем;
- функціональність – наявність таких експлуатаційних характеристик як швидкість, послідовність, гнучкість та усунення помилок;
- надійність (синонім логістичної якості), здатність дотримуватися встановлених стандартів, що стосуються доступності та функціональності.

У зв'язку з великою різноманітністю компонентів логістичного сервісу, Бауерсокс Д., Клосс Д., Стенк Т. [175] та Крістофер М. [176] додержуються тієї точки зору, що деякі з них є більш релевантними за певних обставин, ніж інші. Тобто, важливо розглядати всі елементи логістичного сервісу з точки зору вимог, що висувають різні сегменти ринку, а не вважати їх універсальними. Баллоу Р. [177] доповнює цю точку зору, стверджуючи, що

на кожному сегменті всіх ринків, на яких конкурує підприємство, різні елементи логістичного сервісу мають різну вагомість.

Загалом, вчені довгий час розглядали сервіс в контексті логістики чи маркетингу окремо. Отже, проблемою стала взаємодія логістики та маркетингу у процесі надання сервісу. Саме цим питанням займалися вчені Ментзел Дж., Гомес Р. та Крапфел П. [178], які розробили цілісну модель сервісу, що включає в себе наступні складові логістичного сервісу:

- наявність товару;
- своєчасність постачання;
- якість постачання.

Щодо оцінки маркетингового сервісу, вчені доповнили свою теорію наступними показниками:

- цінова політика;
- якість товару;
- робота служби підтримки;
- гарантійне обслуговування.

Однак, автори розкрили сутність своєї концепції не повною мірою, адже незрозумілою є оцінка логістичного сервісу за визначеними показниками та їх структура. Згодом, науковці Емерсон К. та Грімм К. [179] розширили цю модель, додавши четвертий показник логістичного сервісу, що характеризує якість комунікацій, та складові кожного із елементів логістичного та маркетингового сервісу, за якими було проведено оцінку сервісу, що надає підприємство.

У роботах Метсона С.-А. [180] споживацький сервіс розглядається як сукупність трьох компонентів, важливість останнього з яких, на його думку, значно збільшилась з часом у порівнянні з іншими:

- сервіс у процесі доставки (містить час та точність доставки);
- інформаційний сервіс (можливість споживача отримувати інформацію під час виконання замовлення щодо його статусу та повідомлення про доставку);

– логістичний сервіс (інші додаткові послуги, що супроводжують процес поставки товару).

Логістичний сервіс розподіляється на три складові авторами Біенстоком К., Ментзером Дж. та Бірдом М. [181]:

– управління матеріальними потоками (відносини між підприємством та постачальниками, тобто вхідна частина логістичного процесу);

– управління перетворенням матеріального потоку (відносини між підрозділами підприємства, тобто внутрішній компонент логістичного процесу);

– управління фізичним розподілом (відносини між підприємством та її споживачами – зовнішня сторона логістичного процесу). Містить транспортування, логістичну інфраструктуру, управління запасами, вантажно-розвантажувальні послуги тощо.

Загострення конкуренції між виробниками спричинило зміну її природи. Сьогодні сервіс використовується для забезпечення важливої конкурентної переваги своєї компанії перед іншими. Так вважають Елларам Л., Лалонде Б. та Вебер М. [182] та виділяють наступні складові логістичного сервісу:

- точність виконання замовлення;
- час виконання замовлення;
- вирішення скарг та помилок;
- робота з особливими запитами;
- інформаційні запити.

Два рівні сервісу споживачів: базовий та додатковий, виділяє Д. Бауерсокс [183] (рис. 4.4).

Базовий рівень сервісу – це той мінімальний рівень логістичної підтримки, що надається всім споживачам. Послуги з доданою вартістю представляють собою унікальні чи особливі дії, які здійснюються фірмами поодиночі або спільно заради підвищення своєї продуктивності та ефективності і які в силу цього сприяють зміцненню договірних відносин. Всі споживачі

обслуговуються на певному однаковому рівні, що дозволяє завоювати і зберегти загальну споживчу лояльність.

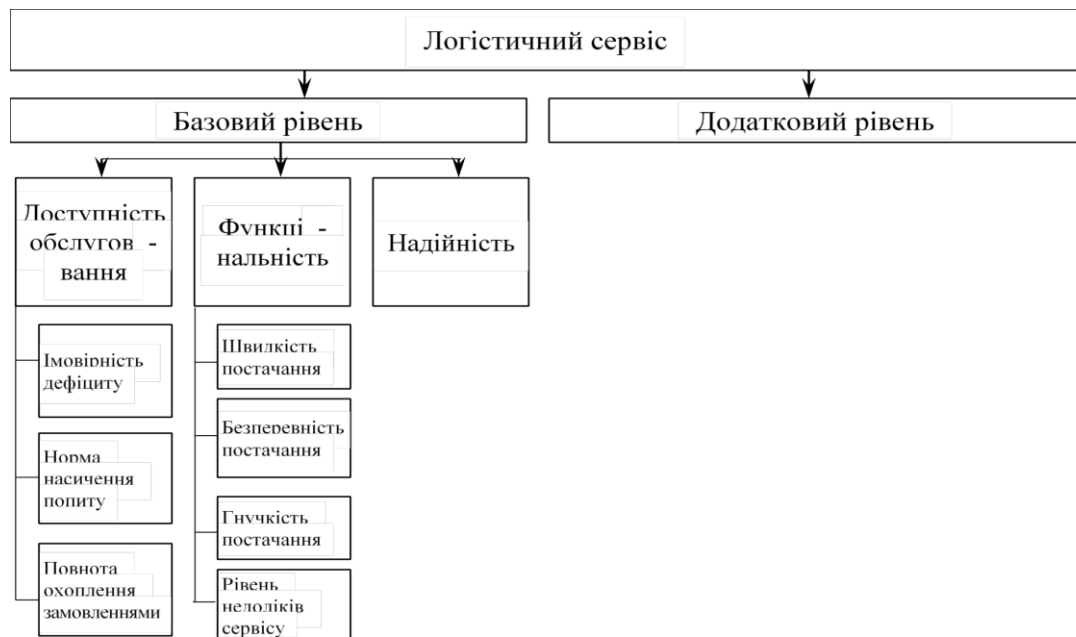


Рисунок 4.4 – Рівні сервісу споживачів за Д. Бауерсоксом [183]

Доступність обслуговування має на увазі наявність запасів в потрібному для споживачів місці, можливість персоналу допомогти клієнту, швидкість здійснення послуг, доречність часу виконання послуги для клієнта.

Підтримка високого ступеня доступності запасів вимагає ретельного планування, а не просто розподілу запасів по складах на основі прогнозів обсягу продажів. Для цього необхідна інтеграція всіх ресурсів логістики і чітка націленість на конкретні параметри доступності для конкретних споживачів.

Функціональність логістики характеризується її здатністю дотримуватися очікуваних термінів і прийнятної мінливості операцій. Очікуваний функціональний цикл визначається такими оперативними показниками, як швидкість, безперебійність, гнучкість, рівень недоліків сервісу.

Надійність – це виконання послуги точно в строк. У загальному випадку під надійністю розуміють властивість системи виконувати задані функції,

зберігаючи свої характеристики в встановлених межах. Надійність постачальника послуги – це його здатність дотримуватися встановлених договором строки їх виробництва [183].

Якість логістики повністю залежить від її надійності, тобто від здатності дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності операцій.

На додатковому рівні виділяють багато видів діяльності, що стимулюють господарську активність. Їх можна розбити на чотири категорії:

1. Послуги, орієнтовані на споживача надають клієнтам та продавцям альтернативні можливості розподілу продуктів за допомогою спеціалізованих логістичних посередників.

2. Послуги, орієнтовані на стимулювання продажів, включають установку особливих демонстраційних вітрин у торгових залах, спеціальні презентації продукту в торгових залах, пряма поштова розсилка, а також багато інших супутніх дій, призначених для стимулювання продажів.

3. Послуги, орієнтовані на виробника полягають у підборі і доставці спеціального асортименту продуктів, необхідного для підтримки виробництва.

4. Послуга в режимі реального часу – сортування запасів, комплектування вантажовідправлень і планування графіку поставок. Популярна форма подібних послуг – організація складського господарства по системі «точно-в-строк», коли постачальники щодня поповнюють склад, працюючих методом «точно-в-строк» і розташований поблизу від складального підприємства.

До непрямих показників додаткового рівня сервісу відносяться: особисті якості персоналу; середовище надання послуги – та фізична середа, в якій надаються послуги (інтер'єр фірми, інформаційне наповнення, зовнішній вигляд персоналу і т.д.).

Вітчизняні вчені Крикавський Є., Чухрай Н., Чернописька Н. [184], Гаджинський А. [185] та Окландер М. А. [186] пропонують для оцінки якості логістичного сервісу застосовувати наступні критерії:

- наявність запасів на складі;
- цикл замовлення (загальний час від отримання замовлення до його поставки);
- гнучкість поставок.

Зокрема, Гаджинський А. [185] до представленого списку пропонує додати також можливість надання кредитів та надійність поставок, а Крикавський Є., Чухрай Н., Чернописька Н. [184] також розглядають такі елементи як частота та надійність поставок, інформаційне забезпечення споживача та зручність складання замовлення і реакція на рекламації.

Окландер М. А. [186] до вищенаведеного списку елементів також додає такий показник як усунення некоректного управління, інформаційне забезпечення та підтримка життєвого циклу (ремонт, технічне консультування тощо), що до речі відіграє важливу роль для товарів промислового призначення.

Систематизація поглядів науковців дала змогу візуалізувати загальну картину щодо даного питання та проаналізувати окремі групи елементів.

Зважаючи на різні підходи авторів до трактування сутності елементів логістичного сервісу, та аналізуючи результати систематизації, виділені складові розподілено на наступні групи:

- безпосередньо елементи логістичного сервісу;
- елементи, які є складовими «товару з підкріпленням»;
- цінові характеристики товару;
- показники, за якими можна оцінити якість логістичного сервісу, але які не можна назвати його елементами;
- інші окремі показники.

Аналіз виділених науковцями складових логістичного обслуговування дав змогу довести, що деякі з них [176, 177, 178, 179, 186, 187, 188]

ототожнюють термін «логістичний сервіс» із терміном «технічне обслуговування», в якості елементів якого пропонують: гарантійна політика, ремонт, наявність запасних частин, політика повернення товару, можливість тимчасової заміни товару тощо.

На нашу думку, поняття «логістичний сервіс» та «технічне обслуговування» не можна ототожнювати, адже логістичний сервіс – це нематеріальні послуги, що супроводжують постачання товарів, а технічне обслуговування на думку Роднікова А.М. – це «...комплекс послуг, пов'язаних зі збутом та експлуатацією машинобудівної продукції та інших виробів, і яке охоплює роботи по ліквідації дефектів, які виникли при транспортуванні товару до місця продажу, при складуванні, пусконаладжувальні роботи тощо...» [189]. Ця проблема також розглянута у дисертації Хтей Н.І., де зазначено, що деякі автори не тільки ототожнюють термін «сервісна діяльність» із терміном «обслуговування споживача», а й вживають ці терміни у поєднанні – «сервісне обслуговування» [190]. Елементи технічного обслуговування товару також входять до складу рівня «товар з підкріпленням» за класифікацією Котлера Ф. [191] разом із такими елементами як можливість надання кредиту та поставка товару (збут). В свою чергу, будучи складовою 3-го рівня товару, поставка товару (збут) є елементом маркетинг-міксу.

Як було зазначено вище, деякі автори [175, 176, 179, 181] у якості елементів логістичного сервісу виділяють показники, за якими вони можуть бути оцінені.

Останньою у списку виділено організаційну структуру. Цю складову не можна назвати безпосередньо елементом логістичного обслуговування, але вона спричиняє безпосередній вплив на його якість. Господарський кодекс України [192] визначає організаційну структуру підприємства як сукупність виробничих структурних підрозділів і функціональних структурних підрозділів апарату управління. Від грамотної побудови і ефективного функціонування організаційної структури управління залежить швидкість і якість прийняття управлінських рішень щодо логістичного сервісу в процесі

доставки товару, а відповідно і загалом ефективність функціонування підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу, нами запропоновано виділити чотири групи елементів логістичного сервісу: гнучкість обслуговування, якість, час та інформаційне забезпечення виконання замовлення. Перелік елементів, що представлено на рис. 4.5 та розглянуто нижче, є опціональним та коригується і уточнюється залежно від специфіки підприємства. Тобто, деякі показники можуть бути опущені та не використовуватися при оцінці загального рівня логістичного сервісу підприємства.

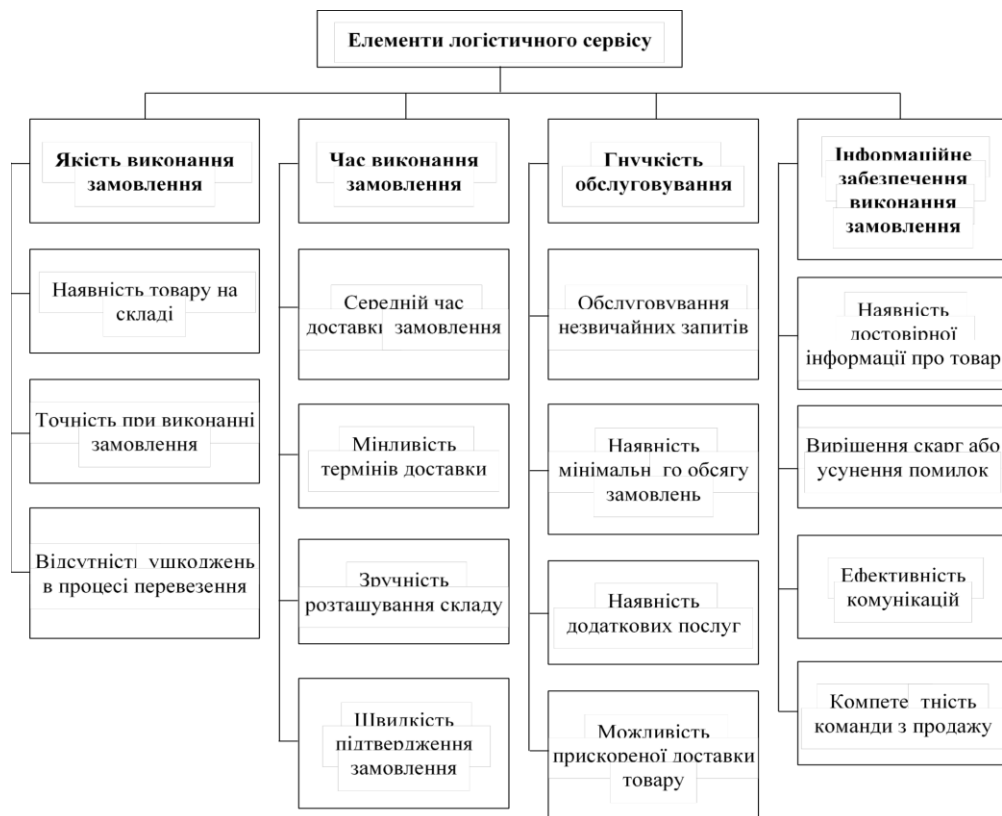


Рисунок 4.5 – Елементи логістичного сервісу

1. Якість виконання замовлення

1.1. Наявність товару на складі – показує, як часто замовлення було на складі. Даний елемент доцільно включати до складу логістичного сервісу

промислових підприємств, що займаються роздрібною торгівлею товарів, тобто у більшості випадків працюють на склад.

1.2. Точність при виконанні замовлення включає в себе думку споживача щодо очікуваних результатів співпраці з підприємством.

1.3. Відсутність ушкоджень в процесі перевезення. Характеризується думкою споживача щодо вагомості ушкоджень товару, якщо вони є.

2. Час виконання замовлення

2.1. Середній час доставки замовлення починаючи від моменту, коли товар є повністю готовим, якщо це індивідуальне замовлення, або підтвердження наявності товару на складі та закінчуючи безпосереднім отриманням замовлення споживачем. Доцільним вважається розраховувати даний показник як середньозважений за кожним регіоном.

2.2. Мінливість термінів доставки характеризується ступенем відхилення реальних термінів доставки у певний регіон від домовлених.

2.3. Зручність розташування складу на думку замовника доцільно розраховувати якщо кінцевою точкою доставки є склад або пункт, звідки споживач забиратиме замовлення з подальшим транспортуванням його до місця призначення.

2.4. Швидкість підтвердження замовлення може включатися в аналіз у разі, якщо включено показник 1.1. (наявність товару на складі), має на увазі час, який займає перевірка наявності товару та умов здійснення замовлення, починаючи від безпосередньо розміщення заявки на товар споживачем та закінчуючи безпосереднім підтвердженням замовлення з боку виробника.

3. Гнучкість обслуговування

3.1. Обслуговування незвичайних запитів, тобто здатність компанії задовольняти виняткові запити та незвичайні вимоги споживачів.

3.2. Наявність мінімального обсягу замовлень може бути стримуючим фактором при виборі споживачем виробника для здійснення замовлення.

3.3. Наявність додаткових послуг характеризується кількістю послуг, що пропонуються споживачеві додаткового до базових, наприклад, затримка на складі, відправка у вихідний день тощо.

3.4. Можливість прискореної доставки пропонується винести окремим показником логістичного часу, адже сьогодні за умов жорсткої конкуренції фактор часу набуває все більшої важливості, а наявність прискореної доставки може підвищити лояльність споживачів до компанії-виробника.

4. Інформаційне забезпечення виконання замовлення

4.1. Наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення оцінюється споживачем та забезпечує можливість відслідковувати стан замовлення під час доставки або у процесі вирішення проблемних питань.

4.2. Вирішення скарг або усунення помилок – ступінь задоволення споживачів вирішенням скарг або усуненням помилок щодо поставки товару.

4.3. Ефективність комунікацій характеризується ступенем задоволеності замовника ефективністю комунікативної діяльності підприємства. Включає в себе інформаційне наповнення сайту, роботу менеджерів з продажу, консультантів, працівників call-центру тощо.

4.4. Компетентність персоналу включає в себе оцінку споживачем ступеню компетентності працівників компанії, наприклад, при встановленні обладнання, наданні консультацій та професійної допомоги тощо.

Отже, сервіс відіграє важливу роль на етапі дослідження та планування замовлення. Саме на цьому етапі формується початкове враження покупця від співробітництва з підприємством. На всіх етапах важливою є компетентність команди з продажу та, відповідно, ефективність їх комунікацій з клієнтами.

Для того, щоб забезпечити споживача достовірною інформацією на етапі реалізації замовлення, необхідно забезпечити комп'ютеризованість передачі інформації.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження нами проаналізовано та систематизовано підходи науковців до виділення складових логістичного сервісу та сформовано перелік елементів логістичного сервісу

інноваційних товарів, які входять до складу наступних груп: якість виконання замовлення, час виконання замовлення, гнучкість постачання та інформаційне забезпечення виконання замовлення.

Наведені результати покладено в основу розрахунку та аналізу поточного рівня логістичного сервісу промислового підприємства, а також знаходження його оптимального значення.

4.4 Електронна торгова система – інструмент підвищення довіри до проведення електронних торгів

Недосконалість реалізації необробленої деревини в Україні є важливою проблемою, яка потребує негайного вирішення. Дослідженням даної проблеми займалися такі вітчизняні вчені як Демидюк С.М. [193], Кравець П.В. [194], Максимець О.В., Вічевич А.М. [195], Мних О.Б., Гречин Б.Д. [196], Яцишин М., Лис О. [197] та інші. Однак, тема регулювання торгівлі необробленою деревиною і досі залишається відкритою.

Майже до кінця 2018 року в Україні діяв Наказ Державного комітету лісового господарства України від 19.02.2007 року № 42 [198], який був основним документом, що формально регулював процес реалізації необробленої деревини. Цим наказом передбачалося два види реалізації сировини: на аукціонах, один раз на квартал; за допомогою «прямих договорів» між Лісокористувачами та споживачами. До другої категорії входять також всі експортні постачання. Окремою категорією йдуть так звані «спецторги», де беруть участь біля двох десятків крупних виробників фанерної і плиткової продукції [199].

Організаторами таких торгів є 18-20 товарних бірж з різними умовами реалізації аукціонів в частині фінансових зобов'язань Покупців (довільний

принцип формування цінової біржової політики). Загальними особливостями в більшості аукціонів є те, що вони мають лише формальний характер. У переважній більшості перед торгами проводяться неформальні збори Покупців і проводиться розподіл виставленої до продажу деревини, проте це суперечить принципу торгів (аукціону). При цьому більшість претензій висловлюються саме до бірж, які не в змозі цим діям протидіяти. Продавцями (Лісокористувачами) і біржами інколи застосовується так зване «зняття лота» при досягненні ним певного вартісного бар'єру, тобто свідомо зменшується база для стягування комісійної винагороди біржі. Після торгів, як правило, ці лоти таємно записуються за стартовою ціною на користь окремих покупців, а Біржі її винагорода оплачується готівковими засобами, які врахувати важко. Лісокористувачі, у свою чергу, намагаються якомога менше реалізувати деревину через аукціони. В цьому випадку керівництву надається ресурс, яких вони можуть реалізувати за власним бажанням при укладенні «прямих договорів» з потенційним Покупцем.

Все вищезгадане, а також суспільний резонанс, деморалізація керівників у зв'язку з останніми подіями у ряді областей (де розкриті масштабні розкрадання сировини), дає передумови для зміни загальних принципів торгівлі деревиною, а саме: сформувати єдині принципи розподілу необробленої деревини для всіх споживачів; реалізацію сировини проводити виключно через електронні торги (аукціони); оцифрувати баланс необробленої деревини, що реалізовується, з одночасним впровадженням механізму обліку і контролю при її відчуженні (від Лісокористувача до Покупця).

Саме тому, з метою уникнення елементів суб'єктивізму при біржових торгах, а також для підвищення їх ефективності ТОВ «Українські торгові електронні системи» (ТОВ «УТЕС») було розроблено електронний майданчик – «Електронну торгову систему» (ЕТС) [200], який дозволить забезпечити прозоре проведення аукціонів у електронній формі з продажу необробленої деревини лісогосподарськими підприємствами, управліннями лісового та

мисливського господарства, комунальними агролісогосподарськими підприємствами тощо.

Організаторами аукціонів з використанням ЕТС є товарні біржі. Покупцями можуть виступати юридичні особи, фізичні особи-підприємці, громадські формування, яка отримали акредитацію від організатора аукціону. Аукціон здійснюється згідно регламенту проведення аукціонів та графіка організатора. Біржа отримує статус організатора аукціону після реєстрації в ЕТС (отримання доступу до особистого кабінету клієнта) та укладення ліцензійного договору з ТОВ «УТЕС». Продавець та покупець отримують статус учасника аукціону після реєстрації в ЕТС (отримання доступу до особистого кабінету клієнта) та підтвердження згоди з умовами відповідного договору.

Укрупнена схема взаємодії продавців та покупців, що приймають участь у біржових торгах, організаторів торгів з ЕТС, наведена на рис. 4.6 [201].

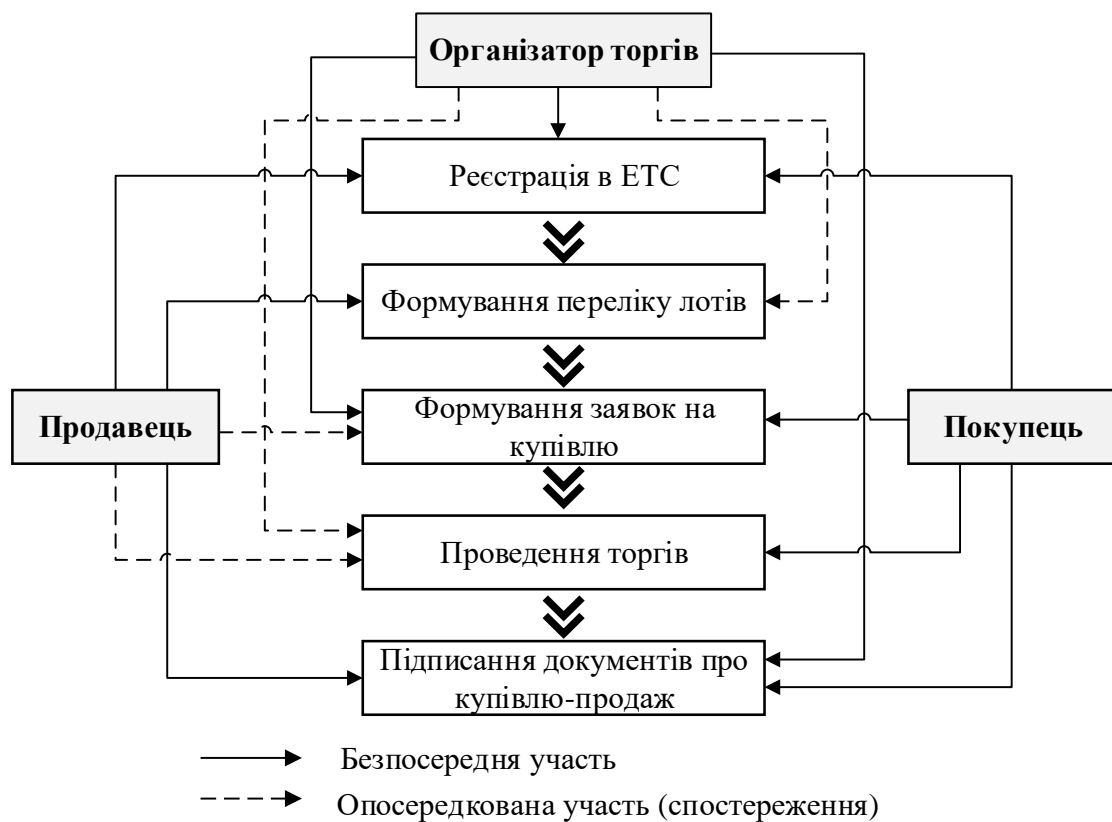


Рисунок 4.6 – Взаємодія учасників електронних торгів з ЕТС (розроблено авторами) [201]

Послідовність організації та проведення аукціону відбувається наступним чином: організатор аукціону повідомляє ТОВ «УТЕС» про намір проведення аукціону та надає регламент. Організатор вказує дату проведення аукціону, статус аукціону, перелік продавців, графік з уточненням періоду подачі заявок на продаж та купівлю. Опублікування даної інформації здійснюється за допомогою ЕТС та електронного ресурсу (сайту) організатора аукціону [202].

Продавець отримує статус учасника аукціону та підтверджує згоду з умовами договору. Згідно графіку продавець формує заявку на продаж в особистому кабінеті клієнта в ЕТС. Організатор аукціону має доступ до перегляду заявок на продаж в особистому кабінеті клієнта. Організатор аукціону підтверджує завершення періоду формування заявок на продаж. ЕТС виконує нумерацію лотів та згідно графіку переводить режим аукціону до наступного періоду – формування заявок на купівлю.

Покупець отримує статус учасника аукціону – здійснює реєстрацію в ЕТС та підтверджує згоду з умовами договору отримання ліцензії. Згідно графіку покупець формує заявку на купівлю в особистому кабінеті клієнта. Покупець виконує дії передбачені регламентом організатора аукціону. Організатор аукціону має доступ до перегляду заявок на купівлю в особистому кабінеті клієнта в ЕТС. Організатор аукціону підтверджує прийняття заявок на купівлю для кожного покупця в особистому кабінеті клієнта в ЕТС. Організатор аукціону підтверджує завершення періоду формування заявок на купівлю та згідно графіку переводить режим аукціону до наступного етапу – формування періоду торгової сесії, отримання узгодження від організатора торгів щодо остаточного переліку заявок на купівлю. Опублікування даної інформації здійснюється за допомогою ЕТС та електронного ресурсу організатора аукціону. ЕТС виконує присвоєння номерів учасників заявкам на купівлю, участь в аукціоні яких підтверджено організатором аукціону, в особистому кабінеті клієнта в ЕТС, видаляє заявки на купівлю у разі відсутності номера учасника до початку торгової сесії, відповідно покупець не

матиме можливість приймати участь в торговій сесії, згідно графіку переводить режим аукціону до наступного етапу – відкриття торгової сесії. Далі проводиться аукціон. Після завершення періоду торгової сесії ЕТС обробляє інформацію (отримує з сервера(-ів) інформацію про останню найбільшу пропозицію по кожному лоту окремо), підводить підсумки, надає результати організатору торгів. Організатор торгів надає результати аукціону учасникам торгів. З результатами торгів учасник аукціону має можливість ознайомитись в особистому кабінеті клієнта та отримати проект(-и) Аукціонного свідоцтва (протоколу), Договору купівлі-продажу, специфікації.

Таким чином, використання електронної торгової системи, розробленої ТОВ «Українські торгові електронні системи» дозволяє систематично, ефективно та прозоро проводити електронні торги з необробленої деревини.

Використання ЕТС дозволяє захистити інформацію від несанкціонованого втручання, що забезпечує об'єктивність і неупередженість при проведенні операцій купівлі продажу. Це досягається тому, що здійснення збору на електронному носії інформації, її уніфікація, об'єднання відомостей продавців щодо наявних пропозицій товарів та послуг та запитів покупців за допомогою центрального серверного пристрою здійснюється в режимі реального часу або безпосередньо з можливістю дублювання інформації та захисту її від маніпуляцій за допомогою програмно-апаратних блоків центрального серверного пристрою.

При цьому зв'язок і передачу інформації в мережі Інтернет здійснюють через торгові термінали, які фактично формують у вигляді глобальної мережі віддалених комп'ютеризованих (або оснащених мобільними пристроями) місць учасників торгів. За допомогою цієї мережі проводять обмін інформацією та подачу торгових заявок за номенклатурними і географічними ознаками. Для цього до мережі включають засоби введення інформації, а робочі місця оснащують системою спостереження або участі в торгах в режимі реального часу, системою прийому, обробки, контролю та передачі інформації на головний сервер глобальної мережі.

Кожному учаснику торгів присвоюють ім'я, ідентифікаційний номер або будь-який інший ідентифікатор та надають пароль для участі в конкретних торгах. Крім цього, весь документообіг здійснюється в електронному вигляді з можливістю використання електронно-цифрового підпису. Проміжок часу, протягом якого відбуваються торги по одному лоту (торговій позиції) визначаються цифровим, графічним або звуковим засобом контролю, зокрема таймером [202].

Захист результатів торгів від маніпуляцій, оснований на технології Blockchain, здійснюється наступним чином: кожна пропозиція, що записана до бази даних, дублюється за допомогою хешу, який містить номер торгів, номер лота, номер учасника, що зробив пропозицію, час та розмір пропозиції. Цей хеш є «нульовим хешем» для ланцюга пропозиції, тобто оснований лише на своїх даних. Всі інші пропозиції отримують хеш, в яких є набір даних, зазначених вище для кожної торгової позиції, а також хеш попередньої позиції. Це дозволяє створити «ланцюг хешів», який можна використовувати для перевірки достовірності пропозицій і захисту від маніпуляцій.

Отримані дані оперативно надсилаються на декілька опорних серверів і в разі виникнення сумнівів щодо достовірності проведених торгів є можливість перевірки.

Запропонований спосіб проведення біржових торгів передбачає реалізацію різних видів аукціонів, наприклад, за сценарієм збільшення чи зменшення цінової пропозиції із заданим кроком, з обмеженим часом подання пропозицій, зустрічних торгів тощо.

Таким чином, використання Електронної торгової системи дозволяє підвищити ефективність Інтернет-торгів, за рахунок того, що здійснюється оперативна швидка обробка інформації, захист її від маніпуляцій, швидке забезпечення у зручній формі користувачів інформацією. Запропонована система значно розширює можливості проведення торгів та дозволяє залучати до даного процесу необмежене коло учасників, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню ступеня довіри до результатів проведеного аукціону.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи викладене слід зробити висновок, що отримані наукові результати, висновки і рекомендації у сукупності формують підґрунтя організаційно-економічного механізму цілеспрямованого управління продукуванням і комерціалізацією знань підприємства чи установи, регіону, галузі, держави у цілому.

Авторами уточнено сутність понять, а також роль і місце інформації і знань як основних інтелектуальних ресурсів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів.

Досліджено особливості управління знаннями в контексті інноваційного розвитку організації. Обґрунтовано, що знання є основою їх потенціалу інноваційного розвитку. Розроблено теоретико-методичні засади формування механізму продукування знань в організації, розкрито роль і місце інноваційної культури у ньому. Удосконалено засадничі аспекти визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку.

Значне місце у монографії присвячено проблемам і перспективам управління інноваційним розвитком університету в економіці знань: особливостям продукування і поширення (комерціалізації) знань університету; формуванню раціональних структур управління знаннями на випускових кафедрах університету; поширенню знань у соціальних мережах тощо.

Не залишилися без уваги і питання управління інноваційним розвитком підприємств на основі інформації та знань. Зокрема: досліджено питання цифровізації як інструменту інноваційного розвитку підприємства; розкрито особливості стратегічного управління інвестиційною діяльністю в контексті економіки знань.

Обґрунтовано, що знання є основою інноваційних рішень на підприємстві. Зокрема досліджено: особливості організаційної поведінки у процесі прийняття інноваційних рішень; вплив ринково-орієнтованих знань на результативність діяльності підприємства; роль знань у експортно-орієнтованій діяльності підприємства.

Висвітлено місце і роль інформації і знань у системі комерціалізації інновацій. Виконана оцінка впливу знань щодо маркетингового забезпечення регіонів України для комерціалізації інноваційної продукції в умовах знаннеорієнтованої економіки, а також управління збутом інновацій. Розкрито важливе значення інформації і знань у забезпеченні економічної безпеки підприємства-інноватора.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Blanc B.L. Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences [Electronic resource] / B.L. Blanc, J.-L. Bouillon // VINE. – 2012. – No 42 (3/4) – P. 382–395. – Access mode : <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055721211267503>.
2. Matschke C. Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs [Electronic resource] / C. Matschke, J. Moskaliuk, U. Cress // Journal of Knowledge Management. – 2012. – No 16 (1). – P. 159 – 176. – Access mode : <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211199007>.
3. Landry R. Elucidation and enhancement of knowledge and technology transfer business models [Electronic resource] / R. Landry, N. Amara // VINE. – 2012. – No 42 (1). – P. 94–116. – Access mode : <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207789>.
4. Peter M. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources [Electronic resource] / M. Peter // Journal of Knowledge Management. – 2014. – No 18 (6). – P. 1075–1100. – Access mode : <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>.
5. Jennex M.E. A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel [Electronic resource] / M.E. Jennex // VINE : The journal of information and knowledge management systems.– 2014. – No 44 (2). – P. 185–209. – Access mode : <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/VINE-07-2012-0028>.
6. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies / C. Borjigen // Program : electronic library and information systems. – 2015. – No 49 (3). – P. 325–342.
7. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams / A. Khedhaouria, A. Jamal //

Journal of Knowledge Management. – 2015. – No 19 (5). – P. 932–948.

8. Davenport T.H. Working knowledge: how organizations manage what they know [Electronic resource] / T.H. Davenport, L. Prusak. – Harvard Business Review Press, 2000. – Accessed mode: http://www.kushima.org/is/wpcontent/uploads/2013/09/Davenport_know.pdf.

9. Sveiby K. What is Knowledge Management? [Electronic resource] / K. Sveiby. – Accessed mode: http://www.sveiby.com/articles/Knowledge_Management.html

10. Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации / Б.З. Мильнер. – Москва: Инфра-М, 2003. – 176 с.

11. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Cherkasova.pdf.

12. Востряков О.В. Управління знаннями в стратегічному процесі підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Востряков, О.М. Гребешкова. – Режим доступу : <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znannuyami1/>

13. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти : монографія / М.Я. Матвіїв. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 448 с.

14. Якшин А.С. Стратегия и тактика маркетинга знаний на рынке образовательных услуг / А.С. Якшин // Экономическая наука и образование. Экономические науки. – 2010. – № 5 (66). – С. 297-301.

15. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. СМ. Ілляшенка. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. - 728 с.

16. Ілляшенко Н.С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств / Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2010. - № 1. - С. 28-33.

17. Шипуліна Ю.С. Управління розвитком інноваційної культури

промислових підприємств: монографія / Ю.С. Шипуліна. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. – 432 с.

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

19. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. / Ю. С. Шипуліна, С. М. Ілляшенко, Н. С. Ілляшенко., Г. О. Комарницька. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С. 231–241.

20. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, Є.І. Нагорний // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 3. – Т.2. – С. 98-103.

21. Олефіренко О.М. Управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств: аспекти збутової політики / О.М. Олефіренко. – Суми: Триторія, 2017 – 504 с.

22. 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.

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

24. Шипуліна Ю.С. Організаційно-економічні передумови формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві. / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. – № 3. – С. 103–113.

25. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як складова інноваційно-сприятливого середовища на сучасному підприємстві. // Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 132–140.

26. Ілляшенко С.М. Підходи до вибору перспективних напрямів інноваційно-орієнтованого сталого розвитку України. / С.М. Ілляшенко // Сталий розвиток – ХХІ століття : управління, технології, моделі. Дискусії 2015 : кол. монографія / за наук ред. Є. В. Хлобистова. – Черкаси: Вид. Чабаненко Ю. А., 2015. – С. 33–40.

27. Теорія прийняття рішень : підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка К. : Центр учбової літератури, 2015. – 360 с.

28. Савіцька Н. В. Сутність креативного потенціалу підприємства. / Н.В. Савіцька // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів : НЛТУ, 2011. – Вип. 21.6. – С.301–308.

29. Савіцька Н. В. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика. / Н. В. Савіцька, О. Л. Коломієць // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. – № 727. – С. 143–149.

30. Пожуєв В. І. Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації. / В.І. Пожуєв // Гуманітарний вісник. – Запоріжжя : ЗДІА, 2009. – Вип. 37. – С. 4–15.

31. Magyar-Stifter V. The path of building emotionally intelligent organization. Marketing and management of innovations. –2016. – № 4. – P. 218–225.

32. Europe 2020 strategy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

33. 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 / red. nauk.: H. Howaniec, I. Szewczyk, W. Waszkielewicz. Bielsku-Białej : Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanidtycznej, 2013. – P. 205–215.

34. Iliashenko S. M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company / S. M. Iliashenko, Y. S Shypulina, , N. S. Iliashenko // Actual Problems of Economics. –2015. –№ 6 (168). – P. 173-181.

35. Ілляшенко С.М. Формування знаннеорієнтованих стратегій інноваційного розвитку підприємства. / С.М. Ілляшенко // Економічні проблеми сталого розвитку : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. ім. проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 27 трав. 2015 р.) / за заг. ред.: О. В. Прокопенко, М. М. Петрушенка. – Суми : СумДУ, 2015. – С. 25–26.

36. 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.

37. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за ред. Ю. С. Шипуліної. Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – 458 с.

38. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д.е.н., доц. Ю.С. Шипуліної. – Суми : Триторія, 2018. – 332 с.

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

40. Захарчин Г. М. Інноваційна культура як пріоритетний напрямок інноваційного розвитку вітчизняних підприємств / Г. М. Захарчин, Л. С. Любомудрова // Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации : влияние на национальную экономику и отдельный бизнес : матеріали Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Дніпропетровськ, 6 бер. 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_05/5_zaharchin.php.

41. Зубенко В. В. Инновационная культура в системе

организационной культуры предприятия / В.В. Зубенко // Экономика и управление. – 2007. – № 4–5. – С. 93–97.

42. Казмірчук С. Інноваційна культура : роль і місце в інноваційному розвитку підприємства. / С. Казмірчук // Соціально-економічні проблеми і держава : електрон. наук. фахове вид., 2010. Вип. 1 (3). С. 66–70 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/639>

43. Ларичева Е. А. Развитие инновационной культуры на предприятии. / Е. А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2009. – № 2 (22). – С. 128–133.

44. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура / А. Николаев // Вопросы культурологии. – 2006. – № 3. – С. 86–90.

45. Ілляшенко С.М. Особливості формування та розвитку еколого-орієнтованої інноваційної культури / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2013. – № 776. - С. 109–114.

46. 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.

47. Ілляшенко С.М. Застосування маркетингових інтернет-технологій для формування іміджу організації. / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2014. – С. 144–146.

48. Интернет-культура. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ru.wikipedia.org/wiki/ Интернет-культура](http://ru.wikipedia.org/wiki/Интернет-культура)

49. Назимко А. Е. Web 2.0: между массовой и элитарной культурой. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.intelros.ru/pdf/mediafilosofia_2/11.pdf.

50. Web-культура. Нужна ли она? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://chtivo.webhost.ru/articles/web_culture.php
51. Ильяшенко С.Н. WEB-культура как составляющая устойчивого развития организации / С.Н. Ильяшенко, Ю.С. Шипулина // Устойчиво развитие, 2013. – Выпуск 8-й. – С. 32-36.
52. Ілляшенко С.М. Роль web-культури в формуванні устойчивого развития организации. / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Економічні проблеми сталого розвитку : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. присвяч. пам'яті проф. О. Ф. Балацького (м. Суми, 24–26 квіт. 2013 р.) : у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2013. – Т.1. – С. 109–111.
53. Коулопоулос Т.М. Управление знаниями / Т.М. Коулопоулос, К. Фраппаоло. – М. :Эксмо, 2008. – 224 с.
54. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уилер ; пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М. : Хорошая книга, 2005. – 192 с.
55. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М. :Эксмо, 2008. – 400 с.
56. Суслов Д.С. Управление знаниями в организации: основные модели / Д.С. Суслов // Креативная экономика, 2012. – № 10. – С. 89-97.
57. Мойсеєнко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] / І.П. Мойсеєнко. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>.
58. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 343-352.
59. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості / В.В. Томах // Економіка та управління національним господарством, 2014. - № 2. – С. 161-166.
60. 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.

61. Ілляшенко Н.С. Випереджаючий науково-технічний прогрес розвитку: сутність та зміст [Текст] / Н.С. Ілляшенко, О.А. Біловодська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т.2. – 2011. - №6. – С.11-14.

62. Ілляшенко С.М. Роль знань у виборі траєкторій інноваційного розвитку регіонів / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко // Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань монографія / Нац. металург. академія України; за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2018. – С. 80-93.

63. Bishop V. Strategic Marketing for the Digital Age / V. Bishop. – Harper Business, 1996. – 250 p.

64. Thomas A. Stewart. Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations / A. Thomas. – McGraw-Hill, 1996. – 342 p.

65. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know / T. Davenport. – Harvard Business School Press, 1998. – 199 p.

66. Simar A. Knowledge markets: More than Providers and Users / A. Simar // IPSI BgD Internet Research Society Transactions. – 2006.

67. Телетов А. Маркетинг в экономических системах / А. Телетов // Экономика Украины, 2001. — № 7. — С. 44-47.

68. Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання : Пер. з англ. : Уч. Пос. / Г. Армстронг, Ф. Котлер // Вільямс, 2001. — 608 с.

69. Войчак А.В. Маркетингові дослідження : підручник / А.В. Войчак, А.В. Федорченко // К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.

70. Телетов О.С. Маркетингові дослідження : навчальний посібник

для ВНЗ / О.С. Телетов. – Київ : Знання України, 2010. – 299 с.

71. Ілляшенко С.Н. Применение методов и инструментов маркетинга в управлении знаниями / С.Н. Ілляшенко // Маркетинг и менеджмент инноваций, 2013. — № 2. — С. 13-23.

72. Борисенко А.А. О связи необходимости и разнообразия в сложных системах // А.А. Борисенко, А.С. Телетов // Вестник СумГУ, 1996. — № 2. — С. 103-104.

73. Borysenko A.A. Information in marketing systems / A.A. Borysenko, A.S. Teletov, V. V. Makarova // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 4. – С. 57–66.

74. Математическая энциклопедия : Гл. Ред. И. М. Виноградов, т. 5. Служ.-Я. — М., “Советская Энциклопедия”, 1984. — 1248 с.

75. 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. Виногорова. – К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – С. 38-39.

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

77. Бакуліна Н. Інноваційні технології в управлінні персоналом вищої школи [Текст] / Наталя Бакуліна // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2015. - Вип. 20. - С. 120-126.

78. Загорій А. М. Особливості ефективного управління академічним персоналом ВНЗ / А. М. Загорій // Економічний вісник Донбасу. - 2011. - № 1 (23). – С. 176-180.

79. Камінський Б.А. 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.

80. 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.

81. 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.

82. 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.

83. Голдобин Н.Д. Маркетинг знаний и инновационный педагогический процесс / Н.Д. Голдобин // Ярославский педагогический вестник. – 2009. – № 4. – С. 130-134.

84. Сербиновский Б.Ю. Маркетинг экономики знаний и маркетинг знаний. Часть 1. [Электронный ресурс] / Б.Ю. Сербиновский // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 74 (10). – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/36.pdf>.

85. Тофлер Э. Метаморфозы власти: Пер. с англ. / Э. Тофлер. – М.: ООО "Издательство АСТ", 2004. – 669 с.

86. 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.

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

88. Ілляшенко С.М. Засадничі аспекти визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку / С.М.

Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко, Є.І. Нагорний // Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент. - 2018. - № 6 (76). - С. 99-105.

89. Офіційний сайт кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю СумДУ. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://km.fem.sumdu.edu.ua/kafedra-marketingu/konferents%D1%96ya-marketing-%D1%96nnovats%D1%96%D1%96%D1%96nnovats%D1%96%D1%97-v-marketingu>.

90. 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.

91. 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.

92. Божкова В.В. Удосконалення комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій для просування спеціальності «Управління інноваційною діяльністю» СумДУ / В.В. Божкова, Я.О. Тимохіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 3. – С. 13-20.

93. Голишева Є.О. Особливості просування освітніх послуг [Текст] / Є.О. Голишева, М.П. Рудь // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. - Суми : СумДУ, 2014. - Т.2. - С. 227-228.

94. Грищенко І.М. Інструменти та форми маркетингової комунікації на ринку освітніх послуг / І.М. Грищенко, Н.А. Крахмальова // Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. К.: Вісник КНУТД. Тем. вип. №4, 2014 - С. 298-307.

95. Медведева Е.А. Оценка эффективности продвижения ВУЗа в социальных сетях / Е.А. Медведева, Я.Р. Водатурская // Общество: политика,

економика, право. – 2013. - № 4. – С. 96-101.

96. 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.

97. Ілляшенко С.М. Комунікаційна ефективність WEB-технологій у маркетингу науково-освітніх послуг / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 69-78.

98. Ілляшенко Н.С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу / Н.С. Ілляшенко, О.С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 3. – 63-74.

99. Ілляшенко С.М. Сайт наукового журналу як інструмент інтернет-маркетингу знань науково-освітніх установ / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і цифрові технології. – 2017. – № 1. – С. 6-19.

100. Сорочан Д.В. Використання вищим навчальним закладом інструментарію SMM для просування власного бренду / Д.В. Сорочан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 5. Частина 3. – С. 57-60.

101. Lesidrenska S. Social-media platforms and its effect on digital marketing activities / S. Lesidrenska, P. Dicke // Marketing and Management of Innovations. – 2012. - № 1. – С. 44-52.

102. Костюк М.К. Необхідність використання соціальних мереж як елемента інтегрованих маркетингових комунікацій для просування вищих навчальних закладів / М.К. Костюк // Траектория науки. Электронный научный журнал . – 2016. – № 4(9). – С. 2146-2159. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: pathofscience.org/index.php/ps/article/download/168/181.

103. Лухменева Е.П. Особенности формирования и продвижения бренда ВУЗа / Е.П. Лухменева, О.М. Калиева // Вестник ОГУ- 2012. - No13 (149). – С. 228-231.

104. Maslowsky C. Five Ways Higher Education Marketing Will Change in 10 Years [Electronic resource] – Mode of access: <http://evollution.com/opinions/ways-highereducation-marketing-change-10-years/>

105. Ілляшенко С.М. Комунікаційна ефективність сайту кафедри як інструменту формування її іміджу та просування в інтернеті / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, К.Б. Ступнікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Випуск 21. Частина 2. – С. 190-193.

106. The Global Information Technology Report 2016. Innovating in the Digital Economy / editors Silja Baller, Soumitra Dutta, Bruno Lanvin [Електронний ресурс]. – Geneva: World Economic Forum, INSEAD, 2016. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

107. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/04/dop_idpp17_w.zip.

108. Enterprises by main types of innovation, NACE Rev. 2 activity and size class [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

109. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2010. Статистичний збірник / за ред. Н. С. Власенко. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України : – 2011. – 282 с.

110. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Київ: Державна служба статистики України, 2013. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2013/sb/09_13/zb_ny_12.zip

111. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Київ: Державна служба статистики України, 2014. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/druk/>

publicat/kat_u/2014/zb/09/zb_nayk_13.zip

112. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Київ: Державна служба статистики України, 2015. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2015/zb/09/zb_nayka_14.zip

113. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Київ: Державна служба статистики України, 2016. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/zb/09/zb_nayka_15.zip

114. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Київ: Державна служба статистики України, 2017. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/09/zb_nayka_2016.zip

115. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Київ: Державна служба статистики України, 2018. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf

116. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008–2010 років (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/inn_2010.zip

117. Пугачова М. В. Оцінка інвестиційної та інноваційної діяльності промислових підприємств України на базі показників кон'юнктурних обстежень / М. В. Пугачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна. – 2006. – Випуск 30 – С. 140–146.

118. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014-2016 років (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/dop/11/dop_inn_2016.zip

119. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень / Н. Подвірна // Українська національна ідея : реалії та перспективи розвитку. – 2011. – Випуск 23. – С. 118–122.
120. Jennifer M. George. Understanding and Managing Organizational Behavior. Sixth edition / Jennifer M. George, Gareth R. Jones. – New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2012. – 644 p.
121. Martinsons M. G. Strategic decision making and support systems: comparing American, Japanese and Chinese management / M. G. Martinsons, R. M. Davison // Decision Support Systems. – 43. – 2007. – pp. 284–300.
122. Rowe A. J. Decision Styles – A Perspective / A. J. Rowe, J. D. Boulgarides // Leadership & Organization Development Journal. – Volume 4. – Issue 4. – PP. 3–9.
123. Vroom V. H. The new Leadership: Managing Participation in Organizations / V. H. Vroom, A. G. Jago. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1988. –244 p.
124. Vroom V. H. Leadership and Decision-Making / V. H. Vroom, P. Yetton. – Pittsburgh, PA : University of Pittsburgh Press, 1973. – 248 p.
125. Менеджмент инновационной организации : Учебное пособие / [Абрамешин А. Е., Аксенов С. Н., Воронина Т. П., Корнюхин С. В., Молчанова О. П., Тихонов А. Н., Ушаков М. А.; Под ред. проф. А. Н. Тихонова] – М. : Европейский центр по качеству, 2003. – 408 с.
126. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність : стимули та перешкоди : Монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна; За наук. ред. проф. І. Л. Петрової. – К. : Дорадо, 2010. – 320 с.
127. Trading economics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/>.
128. Corruption perceptions index: early editions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.transparency.org/research/cpi/cpi_early/0.
129. Європейська Бізнес Асоціація [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://ebainfo.tilda.ws/indices>.

130. Гурджиян К.В. Методи оцінки лояльності споживачів / К.В. Гурджиян // Сталій розвиток економіки. – 2011. – №3. – С. 253-258.

131. Гурджиян К.В. Параметри оцінки лояльності споживачів / К.В. Гурджиян // Збірник наукових робіт. Управління розвитком. – № 4 (101). – Х., 2011. – с. 217-218.

132. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А.В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. – № 5. – С. 56–57.

133. Логуа Р.А. Совершенствование методики оценки удовлетворенности клиентов компании / Р.А. Логуа. // Вестник СамГУ, 2012. - №1. – С.58-62.

134. Копанева И.Н. Как измерить удовлетворенность потребителя // Методы менеджмента качества. – 2003. - №6. – С. 21-26.

135. Дубровская Е.С. Методы оценки удовлетворенности потребителей // Методы менеджмента качества. – 2006. - №4. – С. 26-30.

136. Хаврук В. О. Оцінка задоволеності споживача продукцією / В. О. Хаврук // Вісник Національного транспортного університету. – 2008. – № 17, ч. 2.

137. Гурджиян К.В. Сутність та типи лояльності споживачів / К.В. Гурджиян // Економіка розвитку, 2015. - № 2 (74).

138. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів / М.М. Іваннікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2014. — № 3. — С. 62—72.

139. Князык Ю.М. Формування лояльності споживачів як один з напрямків збільшення прибутковості підприємства / Ю.М. Князык, Т.В. Лебідь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2006. – № 570 : Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 86–90.

140. Райхельд Ф.Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф.Ф. Райхельд, Т. Томас ; пер. с англ. – М., ИД «Вильямс» 2005. – 384 с.

141. Васин Ю.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / Ю.В. Васин, Л.Г. Лаврентьев, А.В. Самсонов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 152 с.

142. Ілляшенко С.М. Аналіз задоволеності замовників продукції ТОВ «Керамейя» / С.М. Ілляшенко, І.В. Меркун // Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: Збірник тез І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Кременчук, 16-18 листопада 2016 року). – Кременчук: КрНУ, 2016. – С. 164-166.

143. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Галина Олександрівна Пересадько. – Суми : СумДУ, 2008. – 254 с.

144. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

145. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.

146. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб : Питер, 2007. – 800 с.

147. Линдерт П. Х. Экономика мирохозяйственных связей / П. Х. Линдерт ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1992. – 514 с.

148. Chenery H. Foreign Assistance and Economic Development / H. Chenery, A. Straut // American Economic Review. – 1966. – Vol. 56.

149. Ілляшенко С.М. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – 480 с.

150. Мазараки А. А. Теоретические и методологические основы формирования интеграционной стратегии предприятий / А. А. Мазараки, М. В. Босовская // Бизнес информ. – 2013. – № 7 – С. 299–308.

151. Михайлова Л. І. Оцінка динаміки вектор-структури експорту продукції машинобудування вітчизняними підприємствами / Л. І. Михайлова, О. Ю. Слабоспицька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С. 164–172.

152. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

153. Ващенко Т.В. Організаційно-економічні засади формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства [Текст] : автореферат... канд. економічних наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Т. В. Ващенко. - Суми : СумДУ, 2015. - 20 с.

154. Золотова Е.В. Особенности развития сектора электроэнергетики в Боливарианской Республике Венесуэла // Интернет-журнал «Наукоеведение» Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/60EVDN217.pdf>

155. Олєфіренко О.М. Комерціалізація в системі управління інноваційною діяльністю / О.М. Олєфіренко, Є.Н. Нагорний, О.Г. Шевлюга // Економіка і суспільство. – 2018. – № 16. – С. 432-437.

156. Павленко І. А. Актуальні механізми комерціалізації інновацій / І. А. Павленко // Агросвіт. – 2015. – № 5. – С. 25-28.

157. Біловодська О. А. Теоретичні засади оцінки маркетингових ресурсів при забезпеченні інноваційного розвитку підприємств та регіону / О. А. Біловодська, Я. А. Коваленко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2014. – № 2 (33). – С. 138-141.

158. Bilovodska, O. Analyze of marketing resources of a region – the base for creation reasonable distribution policy of innovations at industrial enterprises /

O. Bilovodska // *Managing economic growth: marketing, management, and innovations* / eds: S.M. Illiashenko, W. Strielkowski. - 1st edition. - Prague : Prague Institute for Qualification Enhancement, 2016. – P. 192-208.

159. Наукова та інноваційна діяльність України 2010-2016 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

160. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/05/Reytingova-otsinka-za-2016-rik-prezentatsiyni-materiali.pdf> (дата звернення 23.05.2018).

161. Загальний рейтинг РІДС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://competitiveness.icps.com.ua/rankings>

162. Гавриляк О.О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Гавриляк, Ю. Б. Миронов. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.

163. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 192 с.

164. Круглова Н.Ю. Хозяйственное право : учебн. пособ. / Н.Ю. Круглова. – М. : Издательство РДЛ, 2001. – 912 с.

165. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Palamarchuk.pdf

166. Сигида Л.О. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими каналами підприємства / Л.О. Сигида // Молодий вчений. – 2017. – № 10 (50) жовтень. – С. 1048-1053.

167. Сурженко Н.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю / Н.В. Сурженко, І.В. Агеева // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету

(економічні науки). 2014. – №1(25). – С. 232-235.

168. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С.О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. - №1(6). – С. 89-95.

169. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства / Л. Й. Гнилянська, В. Я. Топоровський // Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю : тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 травня 2014 р., Львів : до 170-річчя Національного університету «Львівська політехніка» / Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 16–17.

170. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – №4(37). – с.88-95.

171. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств: монографія / С.Є. Хрупович. – Тернопіль: Вид-во «ТНТУ», 2011.

172. Кучер О.В. Формування принципів маркетингової збутової політики підприємств / О.В. Кучер, М.О. Гофман // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 174–178.

173. Erlhoff, M. Service Design / M. Erlhoff, T. Marshall // Design dictionary: perspectives on design terminology. – 2008. – P. 354–357.

174. Ващенко Т. В. Актуалізація стратегії імпортозаміщення в конкурентному середовищі промислових підприємств / Т. В. Ващенко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 2. - С. 77-82.

175. Bowersox D.J. Integrated Supply Chain Logistics Makes a Difference / D.J. Bowersox, D.J. Closs, Th.P. Stank // Supply Chain Mangement Review. – 2000. – Pp. 70-79.

176. Christopher M. O marketing da logística / M. Christopher // Sao Paulo:

Futura. – 1999. – 220 p.

177. Ballou R.H. Logistica Empresarial / R.H. Ballou. – Sao Paulo: Atlas. – 1995.

178. Mentzer J. Physical distribution service: a fundamental market concept? / J. Mentzel, Gomes, R.E. Krapfel Jr. // Journal of the Academy of Market Science. – 1989. – p. 55.

179. Emerson C. J. Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model / C.J. Emerson, C.M. Grimm // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 1996. – Vol. 26 (8): 14. – pp. 39-42.

180. Mattsson S.-A. Embracing Change: Management Strategies in the E-economy Era / S.-A. Mattsson. – Bindu Publishers, 2000. – 439 p.

181. Bienstock C.C. Measuring physical distribution service quality / C.C. Bienstock, J.T. Mentzer, M.M. Bird // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1997. – vol. 25 (1). – pp. 31-44.

182. Ellram L.M. Retail logistics / L.M. Ellram, B.J. La Londe, M.M. Weber // Journal of Physical Distribution and Logistics Management. – 1999. – vol. 29, n. 7/8. – pp. 477–494.

183. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика : интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; [пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера]; 2-е изд. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.

184. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К. : Кондор, 2009. – 338 с.

185. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. – 472 с.

186. Окландер М.А. Оптимізація логістичного сервісу як важливий елемент розвитку підприємництва / М.А. Окландер // Вісник Національного

університету «Львівська політехніка»: Збірник наукових праць №436. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2001. — С. 251-255.

187. Николайчук В.Е. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция): Монография / В.Е. Николайчук, В.Г. Кузнецов – Донецк: «КИТИС», 1999. – 413 с.

188. Сток Дж.Р. Стратегическое управление логистикой : пер. с 4 англ. изд. / Дж. Р. Сток, Д.М. Ламберт. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.

189. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь / А.Н. Родников. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.

190. Хтей Н.І. Формулювання системи логістичного обслуговування клієнтів промислового підприємства в ланцюгу поставок : дис. ... кандидата економ. наук : 08.06.01 / Хтей Наталія Іванівна. – Львів : НУ «ЛП», 2007.– 223 с.

191. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.

192. Господарський кодекс України : за станом на 16 січня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2003. –192 с.

193. Демидюк С.М. Регулювання реалізації необробленої деревини в Україні / С.М. Демидюк // Агросвіт. – 2013. – №21. – С. 40-45.

194. Кравець П.В. Удосконалення механізму реалізації необробленої деревини в Україні / П.В. Кравець // Економіка природокористування і охорони довкілля: зб. наук. праць. – 2010. – С. 230-235.

195. Максимець О.В. Зміни у зовнішній торгівлі деревинною продукцією України порівняно зі світовими та європейськими тенденціями / О.В. Максимець, А.М. Вічевич // Культура народів Причорномор'я. — 2011. — № 213. — С. 57-61.

196. Мних О.Б. Актуальні проблеми у сфері торгівлі необробленою

деревиною та факторний аналіз діяльності деревообробних підприємств України / О.Б. Мних, Б.Д. Гречин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 26.2. – С. 43-149.

197. Яцишин М. Реалізація необробленої деревини на конкурентних засадах: правова компаративістика українського та зарубіжного досвіду / М. Яцишин, О. Лис // Історико-правовий часопис. – 2016. – №2 (8). – С. 112-115.

198. Щодо вдосконалення механізмів продажу необробленої деревини: Наказ Комітету лісового господарства України від 19.02.1997 р. № 42. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0164-07>.

199. Шипуліна Ю.С. Непрозорість при реалізації необробленої деревини на біржах та пропозиції щодо її подолання / Ю.С. Шипуліна, Ю.Ю. Смоляр // Економічні проблеми сталого розвитку : Матеріали Всеукраїнської науково-технічної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої 80-річчю зі дня народження професора Олега Балацького (м. Суми, 21-25 квітня 2017 р.) / За заг. ред.: Т.А. Васильєвої, Г.О.Швіндіної. – Суми : Сумський державний університет, 2017. –С. 341-342

200. Патент України на корисну модель UA 126015 U, G06Q 30/00. Спосіб автоматизованого здійснення закупівлі і продажу товарів та послуг / Д.М. Маландій, Ю.Ю. Смоляр, О.О. Головка. – № u2018 02418; заявл. 12.03.2018; опубл. 25.05.2018. – Бюл. № 10/2018.

201. Шипуліна Ю.С. Особливості проведення біржових торгів за допомогою «Електронної торгової системи». / Ю.С. Шипуліна, Ю.Ю. Смоляр // Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції : монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми : Триторія, 2018. С. 280-285.

202. Ілляшенко С.М. Новий підхід до побудови процедури

автоматизованого проведення біржових торгів / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Ю.Ю. Смоляр // Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 5 жовтня 2018 року. - Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2018. – С. 163-165.