

УДК 005.216005.6:334.716
УКПП
№ Державної реєстрації 0117U003928
Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет (СумДУ)
40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2; тел. 33-41-08
info@sci.sumdu.edu.ua

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

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного
розвитку промислових підприємств

**ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЯМИ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО
РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**
(остаточний)

Керівник НДР
Провідний науковий співробітник НДЧ
канд. екон. наук, доцент

Н.С. Ілляшенко

2020

Рукопис закінчений 15 вересня 2020 року

Результати цієї роботи розглянуті науковою радою СумДУ, протокол від
24.09.2020 року №2

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР: Провідний науковий співробітник науково-дослідної частини Сумського державного університету, канд. екон. наук, доцент	15.09.2020	Н.С. Ілляшенко (Вступ, підрозділи 1.1, 2.1, 2.2, 3.2, висновки)
Відповідальний виконавець: Провідний науковий співробітник науково-дослідної частини Сумського державного університету, канд. екон. наук, доцент	15.09.2020	О.Ф. Грищенко (Підрозділ 3.1)
Виконавці: Науковий співробітник науково дослідного сектору Сумського державного педагогічного університету ім. А.С. Макаренка, канд. екон. наук	15.09.2020	Є.І. Нагорний (Підрозділ 1.1)
Аспірантка	15.09.2020	М.П. Рудь (Підрозділ 1.2, 1.3)
Аспірант	15.09.2020	Ю.Ю. Смоляр (Підрозділ 2.1)
Аспірантка	15.09.2020	О.І. Подрез (Підрозділ 2.2)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 109 с., 13 рис., 32 табл., 11 формул, 109 джерел.

ВИПЕРЕДЖАЮЧИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, НАПРЯМ РОЗВИТКУ, ПРОМИСЛОВІ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Об'єкт дослідження – процеси інноваційного розвитку промислових підприємств у відповідності з концепцією випереджаючого інноваційного розвитку.

Мета роботи – розроблення і науково обґрунтування теоретико-методичних засад формування і практичного впровадження організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств.

Методологічною основою дослідження є аналіз, системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення інноваційного менеджменту, маркетингу інновацій, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, присвячені дослідженню проблем управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів в руслі концепції інноваційного випередження. Для вирішення поставлених завдань використано системно-процесно-функціональний підхід до стратегічного управління підприємством, а також певні аспекти проектного, прибутково-орієнтованого, інтелектуального та маркетингового підходів.

Результати проекту відповідають кращим в світі науковим роботам з проблематики формування механізмів управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств. Аналогів в Україні немає. Існуючі напрацювання стосуються в основному макrorівня – рівня національної економіки і лише фрагментарно розглядають рівень підприємства. Авторські напрацювання стосуються більшою мірою рівня окремих підприємств.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1 Передумови успіху стратегій випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств.....	8
1.2 Особливості реалізації товарної інноваційної політики в сучасних умовах господарювання.....	26
1.3 Створення маркетингових інновацій як необхідна передумова забезпечення комплексності інноваційної діяльності.....	34
2 ВИЗНАЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ, ПІДСИСТЕМ ТА ЕЛЕМЕНТІВ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	48
2.1 Механізм управління стратегіями випереджаючого науково- технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства...	48
2.2 Засади функціонування механізму управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислового підприємства	62
3 АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ У ПРАКТИЧНО ОРІЄНТОВАНУ ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	69
3.1 Маркетинг-орієнтований підхід до оцінки та управління стратегією розподілу інноваційних продуктів	69
3.2 Система критеріїв оптимізації вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку	81
ВИСНОВКИ.....	96
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	98

ВСТУП

Обраний Україною європейський вектор розвитку вимагає від української економіки розвитку в руслі європейських ініціатив. Однією з таких є ініціатива Інноваційного Союзу (як складова стратегії Європа 2020), діяльність якого направлена на посилення досліджень і розробок в сфері інноваційного менеджменту. Для її реалізації та долучення до європейського співтовариства в якості гідного партнера актуалізується проблема переходу вітчизняних промислових підприємств на засади випереджаючого інноваційного розвитку і, відповідно, створення механізму управління формуванням стратегій переходу на основі вибору та реалізації перспективних («проривних») стратегічних напрямів науково-технологічного зростання.

В основу проекту покладено ідею щодо можливості формування оптимальної для конкретного промислового підприємства інноваційної стратегії, яка дозволяє здійснити інноваційний прорив і зайняти ринкові позиції лідера в обраних напрямках і видах діяльності. Цей шлях є альтернативою наздоганяючому, який вітчизняні і зарубіжні конкуренти вже пройшли і зайняли завдяки цьому міцні позиції на ринку.

Виконана систематизація передумов переходу підприємства до випереджаючого інноваційного розвитку, виділено передумови наздоганяючого (базового) та лідируючого (ефективного) рівня розвитку підприємства, які формуються послідовно і включають фактори зовнішнього середовища (макроекономічну стабільність, наявність добре функціонуючих організацій приватного та державного сектору, розвинуту інфраструктуру, розвинутий ринок праці, ефективний фінансовий ринок, розвинутий ринок збуту) та фактори внутрішнього середовища (спроможність використовувати переваги нових технологій, людський капітал: якість робочої сили як з базовою, так і вищою освітою). На основі аналізу стану виділених передумов систематизовано проблеми і перспективи формування та реалізації стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств, що надає можливість оцінити їх шанси на успіх та окреслити напрями їх підвищення.

Розроблено теоретико-методологічні засади організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства, визначено сутність і зміст складових механізму (функції, принципи, структура, суб'єкт і об'єкт управління, методи, інструменти, критерії оцінки ефективності), що надає можливість цілеспрямовано управляти формуванням і впровадженням стратегій, що орієнтовані на «технологічний прорив» і виведення на ринок «підривних» інноваційних продуктів, забезпечити високу конкурентоспроможність на національному і зарубіжному ринках

Наукові розробки, висновки та рекомендації проекту суттєво доповнюють і розвивають концептуальні засади випереджаючого інноваційного розвитку в частині їх поширення на окремі промислові підприємства. Вони також розвивають теорію інноваційного менеджменту, зокрема методологічні та теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого техніко-технологічного інноваційного розвитку промислових підприємств. Особливий інтерес отримані результати становлять для вітчизняної науки та науки країн, що прагнуть долучитись до світового співтовариства на правах рівного партнера та конкурента, оскільки формують механізм який дозволить їм визначити, посилити та реалізувати власні відносні конкурентні переваги, перейти на шлях інноваційного прискорення за принципом «обігнати не наздоганяючи»

Отримані методики та практичні рекомендації відповідають пріоритетам ініціативи Інноваційного Союзу як складової стратегії Європа 2020. Отримані результати частково було впроваджено на вітчизняних промислових підприємствах, що дозволило їм підвищити точність визначення стратегічних напрямів випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку, які відповідають світовим тенденціям і мають довгострокову перспективу. Таким чином, впровадження розробок проекту вплинуло на результативність діяльності зазначених промислових підприємств. Наведені дані свідчать, що у перспективі підвищення прибутковості та темпів приросту прибутку інноваційно-активних вітчизняних підприємств промисловості (як провідної галузі вітчизняної

економіки, що визначає темпи НТП в інших галузях) дозволить збільшити надходження до бюджету держави, збільшити ВВП України, сформувати імідж рівного партнера у світовому співтоваристві, скоротити відставання від інноваційно-активних країн світу.

1 ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Передумови успіху стратегій випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств

На сучасному етапі розвитку світової економіки, ведеться активний пошук стратегічних напрямів інноваційного зростання як окремих підприємств, так і національних економік у цілому, які б дозволили сформувати, посилити і реалізувати їх відносні конкурентні переваги, зайняти міцні позиції на вітчизняному і міжнародних ринках. Для економіки України, яка базується на виробництвах III- IV технологічних укладів, практично безальтернативним є інноваційне зростання у руслі концепції інноваційного випередження. Особливої важливості це набуває для вітчизняної промисловості, розвиток якої, як свідчить світовий досвід, визначає напрямки і темпи економічного зростання практично усіх галузей національної економіки. Відповідно, актуальною стає проблема формування системи ефективного управління розробленням і реалізацією стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств.

Основи управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств і економіки країни в цілому розглянуті в роботах багатьох науковців, таких як: Василенко В.О., Шматко В.Г. [1], Гальчинський А. [2], Геєць В., Семиноженко В. [3], Іллєнкова С.Д. [4], Оголева Л.Н. [5], Біловодська О.А. [6], Шипуліна Ю.С. [7], Перерва П.Г., Мехович С.А., Погорелов М.І. [8], Решетнікова І.Л. [9], Хотяшева О. [10], Вороновський Г.К. [11] та ін. Питанням розвитку національної інноваційної інфраструктури та міжнародних відносин України у сфері інноваційної діяльності присвячені роботи таких видатних вчених і діячів як Ю. Бажал [12], Л. Бесчастний [13], Б. Данилишин [14] тощо.

Проте незважаючи на велику кількість фундаментальних і прикладних робіт з зазначеної тематики, недостатньо розглянутими залишаються питання дослідження передумов переходу до випереджаючого інноваційного розвитку на

як на рівні окремих промислових підприємств, так і національної економіки у цілому. Аналіз і оцінка достатності чи недостатності цих передумов дозволить оцінити шанси на успіх стратегій випереджаючого інноваційного зростання та обґрунтовано управляти їх формуванням та розвитком. Таким чином метою дослідження є системний аналіз передумов переходу промислових підприємств України на шлях випереджаючого інноваційного розвитку.

Систематизація передумов переходу підприємства до випереджаючого інноваційного розвитку подана на рис. 1.1.

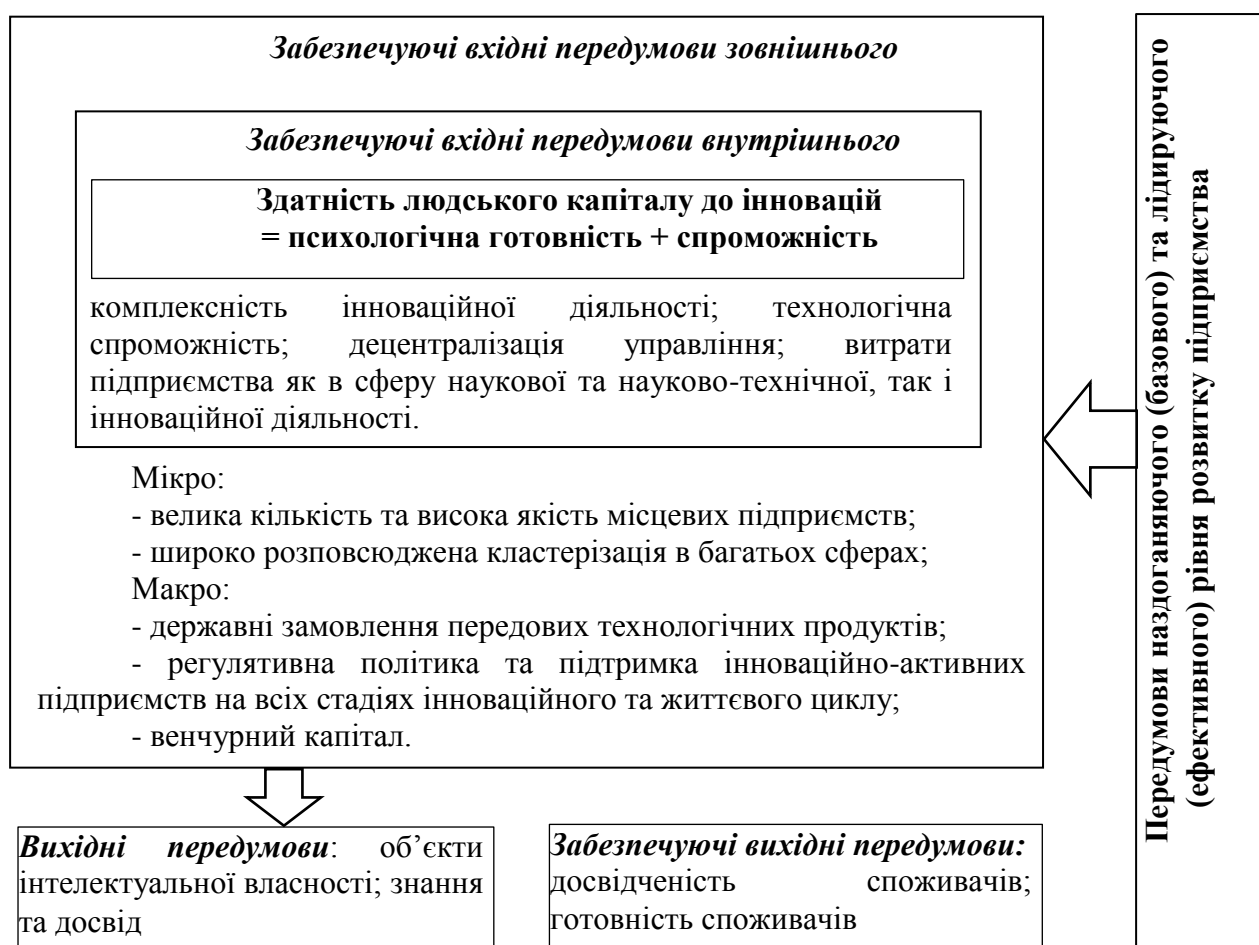


Рисунок 1.1 – Передумови випереджаючого інноваційного розвитку підприємства [15]

Відповідно до схеми, що подана на рис. 1.1, виконаємо аналіз передумов випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств України.

1. Забезпечуючі вхідні передумови зовнішнього середовища.

Кількість та якість місцевих підприємств. Проаналізуємо поточну ситуацію, що стосується діяльності промислових підприємств у регіонах України. Враховуючи той факт, що для випереджаючого інноваційного прискорення важливими є більшою мірою інноваційно-активні промислові підприємства та установи, що займаються науковою і науково-технічною діяльністю, розглянемо їх також. Крім того, слід зазначити, що показниками, які характеризують кількісні параметри є чисельність промислових підприємств в цілому та частка інноваційно активних серед них, а також кількість організацій, що здійснювали НДДКР. В той же час, частка інноваційно-активних промислових підприємств показує також і їх якість. Показниками, які вказують на якісні параметри є обсяг реалізованої промислової продукції, частка в цьому обсязі інноваційної продукції, рентабельність операційної діяльності промислових підприємств. Для більш детального аналізу переведемо всі вищезазначені показники в рейтинги, проставляючи їх за принципом ранжування від найкращого до найгіршого показника. Зведений рейтинг знаходиться як середньоквадратичне всіх представлених рейтингів і загальне місце проставляється саме за значенням зведеного рейтингу (табл. 1.1).

За результатами аналізу слід зазначити, що українська економіка характеризується нерівномірністю розташування та ефективністю функціонування промислових підприємств різних регіонів. З одного боку, для покращення ситуації необхідно розвивати промисловість в тих регіонах, де вона є нерозвинутою. З іншого – зосередитись на тих регіонах, які вже і так мають значний потенціал для подальшого розвитку.

Широко розповсюджена кластеризація в багатьох сферах діяльності. По-перше слід зазначити, що за роки незалежної України підприємств та організацій майже не створили культуру співпраці та взаємовигідної роботи разом з іншими контрагентами. Це пов'язано з тим, що в ці роки йшла жорстка боротьба за виживання та завойовування ринку. Однак історія доводить, що майже всі базисні інновації, які формували нові цикли економічного розвитку та спричиняли НТР

були створенні роками довгої праці, що поєднувала в собі наукові дослідження та практичні лабораторні експерименти.

Таблиця 1.1 – Загальні показники діяльності суб'єктів господарювання в Україні (побудовано за даними [16])

Регіон/область	Кількість промислових підприємств, од.		Частка інноваційно-активних промислових підприємств, %		Кількість організацій, що виконували НДДКР, од.		Обсяг реалізованої промислової продукції, млрд. грн.		Частка реалізованої інноваційної промислової продукції, млн. грн.		Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %		Місце за зведеним рейтингом
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Вінницька	156	11	15,4	13	22	9	50,5	12	0,9	9	5,5	5	7
Волинська	106	18	16,0	10	9	19	22,3	20	0,3	13	6,4	3	15
Дніпропетровська	465	1	11,0	18	54	4	297,8	2	0,1	15	2,2	10	4
Донецька	192	9	11,5	17	18	12	253,9	3	1,3	6	-6,8	21	11
Житомирська	166	10	13,9	16	9	19	31,2	15	0,5	11	0,0	15	17
Закарпатська	133	14	9,0	22	8	20	19,9	21	1,8	4	0,2	14	21
Запорізька	220	8	19,1	9	31	6	168,4	4	2,4	1	9,5	1	3
Івано-Франківська	129	16	21,7	6	17	13	26,3	18	0,4	12	2,0	11	13
Київська	335	4	11,0	18	30	7	96,3	7	0,8	10	2,0	11	6
Кіровоградська	106	18	22,6	5	15	15	22,5	19	1,8	4	-32,3	23	16
Луганська	70	23	10,0	20	15	15	13,1	24	0,1	15	-24,2	23	24
Львівська	315	5	15,2	14	75	3	95,4	8	0,8	10	1,1	13	5
Миколаївська	93	21	26,9	3	26	8	41,7	13	1	8	-0,3	16	12
Одеська	229	7	15,7	11	48	5	52,5	11	0,3	13	-1,7	17	9
Полтавська	259	6	10,4	19	22	9	121,6	5	0,2	14	5,4	6	7
Рівненська	135	13	5,9	23	11	18	92,7	9	0,01	16	-15,1	22	22
Сумська	117	17	20,5	8	16	14	30,1	16	2	3	6,5	2	8
Тернопільська	91	22	27,5	2	13	17	15,9	23	0,8	10	3,3	8	14
Харківська	395	3	28,1	1	149	2	114,4	6	2,2	2	4,7	7	1
Херсонська	97	20	15,5	12	21	10	19,2	22	1,5	5	-1,9	18	18
Хмельницька	141	12	5,7	24	8	20	27,8	17	0,1	15	-5,5	20	23
Черкаська	131	15	24,4	4	20	11	53,0	10	1,1	7	-3,2	19	10
Чернівецька	55	24	14,5	15	18	12	5,1	25	0,9	9	2,9	9	20
Чернігівська	104	19	9,6	21	14	16	34,5	14	1	8	1,4	12	19
м. Київ	459	2	20,7	7	294	1	539,2	1	0,3	13	6,0	4	2

В цілому слід зазначити, що кластеризація можлива лише тоді, коли активно співпрацюють державні структури, підприємницький сектор та сектор вищої

освіти. Для виявлення поточної ситуації в Україні в сфері співпраці цих секторів проаналізуємо дані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Фінансування наукових досліджень та розробок (побудовано на основі [16])

Джерела фінансування	Сектори отримання коштів та виконання робіт			
	Підприємницький сектор	Державний сектор	Сектор освіти	Разом
2013				
Всього, млн. грн., у т.ч.:	6167,6	4305,4	688,1	11161,0
підприємницький сектор	3016,4	248,3	97,1	3361,7
державний	860,9	3962,9	4971,2	5311,1
вищої освіти	0,4	0,6	53,6	54,6
приватний не прибутковий	5,3	6,0	10,9	22,2
закордонний	2294,5	87,7	29,3	2411,5
2014				
Всього, млн. грн., у т.ч.:	5820,2	3905,8	594,2	10320,3
підприємницький сектор	3343,1	269,7	93,7	3706,5
державний	536,1	3555,4	400,2	4491,7
вищої освіти	0,06	1,2	54,2	55,5
приватний не прибутковий	5,9	5,0	12,6	23,6
закордонний	1934,9	74,5	33,5	2043,0
2015				
Всього, млн. грн., у т.ч.:	7573,6	3996,0	653,5	12223,2
підприємницький сектор	4714,4	294,8	108,9	5118,2
державний	788,6	3582,9	408,4	4780,0
вищої освіти	0,3	0,9	71,9	73,1
приватний не прибутковий	0,5	3,6	25,6	29,7
закордонний	2069,8	113,8	38,6	2222,2
2016				
Всього, млн. грн., у т.ч.:	7132,9	3672,2	725,5	11530,7
підприємницький сектор	4082,1	205,0	110,8	4397,9
державний	781,5	3229,2	533,0	4543,7
вищої освіти	0,3	1,8	33,8	35,9
приватний не прибутковий	0,2	1,5	1,1	2,8
закордонний	2268,9	234,6	46,8	2550,3
2017				
Всього, млн. грн., у т.ч.:	7788,6	4614,8	975,8	13379,3
підприємницький сектор	3777,3	217,1	131,8	4126,2
державний	1044,6	4153,2	724,3	5922,0
вищої освіти	0,6	2,9	61,9	65,4
приватний не прибутковий	0,1	1,2	1,5	2,8
закордонний	2966,1	240,4	56,4	3262,8

За результатами таблиці 1.2 можна зробити наступні висновки:

1. Підприємницький сектор отримує майже вдвічі більше коштів для проведення наукових досліджень та розробок ніж вкладає самостійно в інші сектори. Майже половину отриманих коштів надходить з самого ж сектору, інша частина покривається за рахунок іноземних інвестицій та приблизно на 0,1 – з державного сектору. Це говорить про те, що державний сектор не занадто зацікавлений в співпраці з підприємницьким сектором, який по суті є основним платником податків та наповнювачем бюджету.

2. Державний сектор навпаки виконує дещо менше НДДКР, ніж фінансує інші сектори. Однак майже всі виконані роботи профінансовані саме державним сектором. Тобто виникає така собі квазімодель фінансування наукових досліджень та розробок в державному секторі, коли всі роботи фінансуються, виконуються та приймаються одним власником.

3. Сектор вищої освіти в сфері виконання наукових та науково-дослідних розробок фінансується майже на 75% за рахунок державного сектору і при цьому майже не вкладає власні кошти ні у власний сектор (лише на рівні 5% від загального фінансування), ні у будь-які інші. Майже незмінною залишається частка фінансування сектору вищої освіти за рахунок замовлень підприємницького сектора, яка у абсолютному вираженні є незначною. Це говорить про те, що в Україні досі не сформовано модель НДДКР, за якою б бізнес замовляв чи проводив спільні дослідження з університетами.

Державні замовлення передових технологічних продуктів. Для визначення поточної ситуації за даним фактором варто розглянути частку державного фінансування наукових досліджень та розробок (див. табл. 1.2), а також інноваційної діяльності (табл. 1.3).

Як видно з таблиці 1.3, на сьогодні головним джерелом фінансування інноваційної діяльності є власні кошти інноваторів. Держава майже не вкладає кошти в інноваційні проекти. Хоча ще декілька років тому частка державного фінансування в загальній структурі витрат становила майже 30%. Таким чином, можна зробити висновок, що якщо на рівні наукових досліджень та розробок

державні кошти виділяються, то на рівні реалізації інноваційних проектів держава майже не приймає участь.

Таблиця 1.3 – Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності за джерелами (побудовано за даними [16])

Джерела фінансування	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Всього, млн. грн.	8045,5	14333,9	11480,6	9562,6	7695,9	13813,7	23229,5	9117,5
Всього, млн. дол.	1014,6	1803,0	1436,9	1196,8	649,4	633,1	909,2	342,8
Всього, %	100	100	100	100	100	100	100	100
Власні кошти, млн. грн.	4775,2	7585,6	7335,9	6973,4	6540,2	13427,0	22035,9	7704,1
Власні кошти, млн. дол.	602,2	954,2	918,1	872,8	551,9	615,4	862,5	289,6
Власні кошти, %	59,3	52,9	63,9	72,9	85	97,2	94,9	84,5
Державний бюджет, млн. грн.	87,0	149,2	224,2	24,7	344,1	55,1	178,9	227,3
Державний бюджет, млн. дол.	11,0	18,8	28,1	3,1	29,0	2,5	7,0	8,5
Державний бюджет, %	1,1	1	2	0,3	4,5	0,4	0,8	2,5
Місцеві бюджети, млн. грн.	5,6	12,3	1,8	157,7	5,7	38,4	99,1	95,6
Місцеві бюджети, млн. дол.	0,7	1,5	0,2	19,7	0,5	1,8	3,9	3,6
Місцеві бюджети, %	0,1	0,1	0,1	1,6	0,1	0,3	0,4	1
Позабюджетні фонди, млн. грн.	0,9	0,8	0,03	2,2	32,9	1,4	0,0	0,3
Позабюджетні фонди, млн. дол.	0,1	0,1	0,0	0,3	2,8	0,1	0,0	0,0
Позабюджетні фонди, %	0	0	0	0,1	0,4	0	0,0	0
Кошти вітчизняних інвесторів, млн. грн.	31,0	45,4	154,4	123,7	8,2	74,3	134,4	273,1
Кошти вітчизняних інвесторів, млн. дол.	3,9	5,7	19,3	15,5	0,7	3,4	5,3	10,3
Кошти вітчизняних інвесторів, %	0,4	0,3	1,3	1,3	0,1	0,6	0,6	3
Кошти іноземних інвесторів, млн. грн.	2411,4	56,9	994,8	125,3	138,7	58,6	23,4	107,8
Кошти іноземних інвесторів, млн. дол.	304,1	7,2	124,5	156,8	11,7	2,7	0,9	4,1
Кошти іноземних інвесторів, %	30	0,4	8,7	13,1	1,8	0,4	0,1	1,2
Кредити, млн. грн.	626,1	5489,5	2407,8	630,2	561,1	113,7	626,0	594,5
Кредити, млн. дол.	79,0	690,5	301,4	78,9	47,4	5,2	24,5	22,3
Кредити, %	7,8	38,3	21	6,6	7,3	0,8	2,7	6,5
Інші, млн.грн.	108,1	94,7	345,8	397,6	64,9	45,0	131,6	114,9
Інші, млн.дол	13,6	11,9	43,3	49,8	5,5	2,1	5,1	4,3
Інші, %	1,3	7	3	4,2	0,8	0,3	0,5	1,3

Крім того, слід зазначити, що в Україні державний сектор є основним джерелом фінансування наукових досліджень та розробок на відміну від країн ЄС, де головним сектором є підприємницький. В Україні значна частина коштів вкладається саме в державний сектор, хоча в країнах ЄС частка державних організацій у виконанні наукових досліджень та розробок становить близько 12% в порівнянні з вітчизняною майже 35%. Особливістю розподілу державних коштів в ЄС є те, що вони вкладаються переважно в підприємницький та сектор вищої освіти. Саме симбіоз університетів та бізнесу і є однією з головних передумов інноваційного розвитку. В той же час в Україні сфера вищої освіти майже не залучається до реалізації наукових досліджень та розробок, а якщо і залучається – то ці дослідження значно відірвані від прикладних інноваційних проектів.

Регулятивна політика та підтримка інноваційно-активних підприємств на всіх стадіях інноваційного та життєвого циклу. Для аналізу важливості регулятивної політики та підтримки інноваційно-активних підприємств розглянемо щорічну оцінку ділового клімату, яка проводилась ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» в рамках програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні» [17]. Так за результатами 2017 року було проведено дослідження, джерелами інформації якого стали: опитування представників малого та середнього бізнесу (МСП), як основного каталізатора інноваційних зрушень; фокус-групи з представниками МСП, молодими підприємцями, молоддю, яка планує відкрити власний бізнес, ветеранами АТО, які планують відкрити власний бізнес; глибинні інтерв'ю з представниками центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представниками бізнес-асоціацій.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що головними перешкодами на шляху розвитку МСП є ринковий фактор у вигляді низького попиту та фактор податкового адміністрування. Що ж стосується безпосередньо регуляторної політики, то на думку представників бізнес-середовища, найбільші проблеми виникають в наступних сферах: валютне регулювання; регулювання землекористування; цінове регулювання; митне

оформлення; підключення до електромереж; ліцензування; регулювання праці; сертифікація (технічне регулювання); адміністрування податків; підключення до каналізації та водовідведення; регулювання пожежної безпеки; санітарно-гігієнічний контроль; регуляторні процедури пов'язані з початком бізнесу; регулювання зовнішньої реклами; реєстрація та постановка на облік. При цьому вартість дотримання регуляторних вимог МСП в Україні в середньому складає 27412 грн., а часовий податок (відсоток часу, який керівництво МСП витрачає на спілкування з державними службовцями, намагаючись виконати вимоги тих чи інших регулювань) – 14%. За останні роки знову збільшилась кількість перевірок протягом року і в досліджуваному періоді вона становила 68% (відсоток МСП, що мали принаймні одну перевірку в рік) проти 49% за минулий. В той же час ці перевірки для 43% підприємств завершилися офіційними або неофіційними платежами. Частіше за все перевіряючими органами виступали органи пожежної безпеки, Державна податкова інспекція, Державна служба України з питань праці, Органи пенсійного фонду та Держсанепідемстанція.

Венчурний капітал. В роботі [18] міститься чимало інформації стосовно поточного стану ринку венчурного капіталу в Україні, а також рекомендації по покращенню венчурної діяльності на вітчизняних промислових підприємствах.

Ринок венчурного інвестування в Україні почав розвиватися зовсім недавно (на початку 1990-х рр.), венчурний бізнес знаходиться на стадії початкового розвитку. Не зважаючи на труднощі, український венчурний ринок росте. У 2012 р. об'єм залучення інвестицій, за оцінками експертів, досяг 50 млн. дол. Притому, що світовий показник венчурних інвестицій скоротився на 20% (до 41,5 млрд. дол.) – за даними десятого щорічного дослідження світового ринку венчурного капіталу, проведеного компанією EY (раніше Ernst & Young). Навіть важка економічна ситуація в Україні не завадила появи нових перспективних стартапів, яких, за даними Українського Рейтингу Стартапів, на українському ринку за 2015 р. з'явилося близько 70 проектів. Особливістю українського ринку венчурного капіталу є те, що його основними акцепторами виступають компанії

зі сфер фінансів, нерухомості та будівництва, харчової, хімічної промисловості, сільського господарства.

2. Забезпечуючі вхідні передумови внутрішнього середовища.

Комплексність інноваційної діяльності. Для аналізу комплексності інноваційної діяльності, яку проводять вітчизняні підприємства проаналізуємо їх інноваційну діяльність за видами інновацій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Інноваційна діяльність промислових підприємств за видами інновацій (побудовано за даними [16])

Роки	2006-2008	2008-2010	2010-2012	2012-2014	2014-2016
Всього інноваційно-активних підприємств, од.	7057	7639	6930	4084	5095
у відсотках до загальної кількості промислових підприємств, %	18	21	20,4	14,6	18,4
Підприємства з технологічними інноваціями	4555	3575	3405	2663	3278
у відсотках до загальної кількості інноваційно-активних підприємств, %	64,5	46,8	49,1	65,2	64,3
з них підприємства з продуктовими інноваціями	936	572	525	446	347
у відсотках до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями, %	20,5	16,0	15,4	16,7	10,6
підприємства з процесними інноваціями	1284	1243	1080	1003	1601
у відсотках до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями, %	28,3	34,8	31,7	37,7	48,8
підприємства з продуктовими та процесними інноваціями	2014	1530	1507	1008	1260
у відсотках до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями, %	44,2	42,8	44,3	37,9	38,5
підприємства з продовжуваною або перерваною інноваційною діяльністю	322	230	293	206	70
у відсотках до загальної кількості підприємств з технологічними інноваціями, %	7,0	6,4	8,6	7,7	2,1
Підприємства з нетехнологічними інноваціями (маркетинговими та/або організаційними)	2502	4064	3525	1421	1817
у відсотках до загальної кількості інноваційно-активних підприємств, %	35,5	53,2	50,9	34,8	35,7

За результатами аналізу таблиці можна зробити наступні висновки. В останні декілька років частка підприємств, які займались технологічними інноваціями майже вдвічі перевищує частку тих, що займались нетехнологічними інноваціями. На останній аналізований період їх частки були 64,3% та 35,7% відповідно. Хоча з 2008 по 2012 рр. ці частки були майже однаковими. Якщо порівнювати з країнами Європейського Союзу, то частка підприємств з технологічними та нетехнологічними інноваціями в них майже однакова.

Серед підприємств, які займались технологічними інноваціями поширюється чітка тенденція до зростання тих, що працюють з процесними інноваціями (за останній аналізований період їх частка сягає майже 50%) та зменшення тих, що працюють з продуктовими інноваціями (падіння з 20% до 10%). Відповідно дещо знизилась частка тих підприємств, які працювали як з процесними так і продуктовими інноваціями. Значно впала частка підприємств з продовжуваною або перерваною інноваційною діяльністю, і за 2014-2016 рр. їх було всього 70 одиниць.

Технологічна спроможність, яка проявляється в активному впровадженні технологій Індустрій 4.0, вже давно є одним з головних факторів на шляху випереджаючого розвитку.

Згідно даних McKinsey в останні роки більше 80% керівників промислових підприємств вірять, що технології 4.0 повністю змінять ситуацію на ринку в середньостроковій перспективі. І вже 30% з них постійно займаються пошуком фінансування даного напрямку та активно інвестують в різні інноваційні проекти. Що ж стосується України, то ще в кінці 2017 р. більше ніж 90% керівників вітчизняних промислових підприємств навіть не розуміли, що таке технології 4.0. Багато з них вважає, що автоматизація машин та обладнання це вже цифровізація та технології 4.0. Однак, насправді, сюди відносять Інтернет-речей, розумні пристрої, предиктивні моделі, доповнену реальність і т.п.

На сьогодні вітчизняна сфера ІТ-технологій дійсно є досить розвинутою та демонструє гарні тенденції для подальшого зростання. За останні 10 років в країні створено цілу систему, яка об'єднує сфери формальної та неформальної освіти, а

також численні асоціації та підприємства. Однак, за останніми даними лише 5% обороту ІТ-сектору йде на потреби вітчизняних промислових підприємств. При цьому більше 70% обороту йде взагалі на експорт. Дані свідчать про те, що ІТ-сектор в Україні конкурує з іншими галузями за кваліфіковані кадри та різні види підтримки, а не направлений на подальший технологічний розвиток промисловості та інших секторів економіки. Безумовно для самої галузі це є непогано, однак для економіки країни в цілому є досить поганим фактом. Адже за даними Всесвітнього економічного форуму Україна на шляху готовності до четвертої промислової революція знаходиться на 92-му місці за рівнем впровадження вітчизняних ІКТ в промисловість серед розглянутих 100 країн [19]. Загальне місце України серед всіх розглянутих країн за рівнем готовності до 4-ї промислової революції – 70. За показником «здатність уряду сприяти та стимулювати проникнення технологій в промисловість» – 99 місце серед 100.

Значна проблема на шляху технологічної спроможності промислових підприємств – це те, що більшість керівників не розуміють важливість людського фактору. Головним ресурсом для інновацій та подальшого розвитку на сьогодні є знання, талант та можливість їх застосування для різноманітних НДДКР. Крім того, вітчизняні підприємства потребують впровадження в свої управлінські процеси систем управління цими ресурсами.

На сьогодні 95,5% обстежених підприємств використовують комп'ютери в своїй діяльності, з них 98,3% підприємств мали доступ до мережі Інтернет, при цьому частка середньої кількості працівників (включаючи штатних та позаштатних), які використовували комп'ютер, у % до середньої кількості працівників підприємства становить лише 35,2%, з яких лише 52,4% використовували комп'ютер із доступом до Інтернет. Це говорить про значне відставання вітчизняних промислових підприємств від сучасного рівня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Про це також свідчать напрями використання мережі Інтернет вітчизняним промисловими підприємствами: надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою; здійснення телефонних зв'язків та проведення відео-конференцій; отримання таким чином

інформації про товари чи послуги; електронна дошка оголошень та миттєвий обмін повідомленнями; отримання інформації від органів державної влади та здійснення різноманітних операцій з ними; здійснення різноманітних банківських операцій.

Таким чином, аналізуючи весь представлений перелік слід зауважити, що вітчизняні промислові підприємства майже не користуються тими перевагами, які в сучасному світі забезпечує доступ до мережі Інтернет (предиктивна аналітика, управління життєвим циклом продукту, добавлена та віртуальна реальність, вертикальна та горизонтальна інтеграція машин за допомогою OPC UA, системи управління виробництвом, розумні пристрої та мобільні додатки, кібер-безпека тощо).

Витрати підприємства як в сферу наукової та науково-технічної, так і інноваційної діяльності. Як показано вище (табл. 1.3) інноваційна діяльність промислових підприємств більш ніж на 80% фінансується саме власними коштами самих підприємств. Що стосується наукових досліджень та розробок, то частка їх фінансування в підприємницький сектор самим же сектором складає близько половини. Що ж стосується джерел витрачання цих коштів, то вони представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Джерела витрачання отриманих коштів, млн грн (побудовано на основі [16])

Роки	2016	2017	2018
Всього в т.ч., %	11530,7	13379,3	16773,7
На оплату праці	50,0	53,0	51,0
Інші поточні витрати	45,0	41,0	44,0
Капітальні витрати:	5,0	6,0	5,0
з них на придбання устаткування	85,0	84,0	77,0

Таким чином, половину коштів підприємства витрачають на оплату праці. В цілому це є позитивним фактором, адже головний ресурс підприємства на сьогодні це люди, їх знання і навички. Однак, враховуючи негативну

результативність інноваційної діяльності промислових підприємств України це говорить про те, що гроші витрачаються або не той персонал, або взагалі марно.

Крім того слід зазначити, що хоча в цілому згідно даних «Держпромззовнішекспертиза» обсяги фінансування вітчизняними промисловими підприємствами своєї інноваційної діяльності ледь сягають 2%, в той же час в розвинутих країнах світу цей показник становить 5-7%.

Якщо розглянути причини неінноваційних підприємств, які перешкоджали їм займатись інноваційною діяльністю [20], то можна побачити, що головними перешкодами не є відсутність коштів. Підприємства просто не відчувають вагомих причин цим займатись – або через відсутність попиту на ринку, або через відсутність ідей інновацій.

Здатність персоналу до інновацій.

Враховуючи, що головними суб'єктами реалізації інноваційної діяльності в країні є МСП зупинимось більш детально на аналіз представників населення, що на них працюють. Від так згідно опитування [17] портрет представників МСП на сьогоднішній день такий. Середній вік представників МСП становить 45 років. При цьому молодих підприємців у віці 18-35 років серед загальної кількості лише 16%. Проте саме вони є головними генераторами радикальних інноваційних ідей. Більш всього вони представлені в сфері послуг, торгівлі та ремонту, і майже не представлені в будівництві, сільському господарстві, промисловості та транспорті і комунікаціях. Серед керівного складу МСП 76% - це чоловіки, 24% - жінки. Серед загальної кількості опитаних представників 53% - це чоловіки, 47% - жінки. На сьогодні більшість МСП працює на місцевих ринках, лише 12% - є експортерами до інших країн. Хоча в минулому періоді цей показник становив 9%. При цьому ще 15% МСП планує вийти на ринок ЄС протягом наступних років.

Що стосується ділових навичок представників МСП, то серед усіх опитаних 44% вважають свій рівень ділових навичок як достатній. При цьому більш досвідченими себе вважають керівники середніх підприємств. Що стосується галузей, то достатній рівень ділових навичок в себе вважають представники

будівництва – 63% всіх опитаних, сектору послуг – 50%, сфери транспорту та комунікацій – 48%, сільськогосподарської сфери – 46%, промисловості – 44%, ІТ сфери – 39% та торгівлі і ремонту – 33%.

Які працівники необхідні на думку керівників МСП для роботи: технічні/робочі спеціальності – 32%, спеціалісти із комунікацій та просування товарів на ринку – 15%, економічні спеціальності – 12%, менеджери управлінці – 10%, ІТ-спеціалісти – 9%, водії/логісти, працівники сільськогосподарської сфери, продавці консультанти – 6%, юристи – 5%, всіх вистачає -12%.

На сьогоднішній день лише 15% МСП є членами хоча б однієї бізнес-асоціації. Інша не приєднується за таких причин: не мають в цьому потребу – 48%, вважають, що бізнес-асоціації захищають інтереси обмеженого кола осіб – 26%, не бачать бізнес-асоціації, які б відповідали їх інтересам – 21%.

При цьому до видів послуг, в яких зацікавлені МСП від бізнес-асоціацій слід віднести: інформаційні послуги – 44%, юридична допомога – 33%, навчання (тренінги, семінари тощо) – 33%, адвокація та відстоювання інтересів – 28%, пошук нових торговельних партнерів – 27%, пошук нових торговельних партнерів за кордоном – 20%, допомога при вирішенні конфліктних ситуацій при експорті/імпорті – 13%.

3. Вихідні передумови.

Досвідченість та готовність споживача. Для початку проаналізуємо динаміку реалізації інноваційної продукції в Україні за останні роки. Оскільки споживачем інноваційної промислової продукції досить часто є самі підприємства, то варто також проаналізувати і динаміку впровадження інновацій на промислових підприємствах (табл. 1.6).

Як свідчать дані таблиці 1.6, щороку обсяг реалізованої інноваційної продукції в Україні зменшується. В більшій мірі це пов'язано з тим, що зменшується кількість інноваційно-активних підприємств та тих, що самі впроваджують інновації в свою діяльність. Варто також зазначити, що рівень фінансування інноваційної діяльності ніяким чином не впливає на обсяг реалізації інноваційної продукції. Таким чином слід зазначити, що вітчизняні підприємства

самі перестають з тих чи інших причин займатись інноваційною діяльністю та виводити на ринок інноваційну продукцію. При цьому іноземні компанії активно заходять на вітчизняний ринок зі своїми інноваціями, які знаходять тут свого споживача. Це говорить про те, що споживачі на сьогодні є досить обізнаними та готовими до різного роду інновацій. Однак, на превеликий жаль, їх запити задовольняються іноземними підприємствами.

Таблиця 1.6 – Реалізація інноваційної продукції підприємствами та впровадження інновацій в діяльність промислових підприємств (побудовано на основі [16])

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017
Всього								
млн. грн	33697,6	42386,7	36157,7	35891,6	25669,0	23050,1	–	17714,2
млн. дол	4249,4	5331,7	4525,4	4492,1	2166,2	1056,4	–	665,9
у відсотках до загального обсягу реалізованої промислової продукції	3,8	3,8	3,3	3,3	2,5	1,4	–	0,7
Із загального обсягу реалізованої продукції								
продукція, що була новою для ринку, млн. грн.	10995,1	17411,0	14512,6	12391,2	7006,3	7284,2	–	4484,6
млн. дол	1386,5	2190,1	1816,3	1550,8	591,2	333,8	–	168,6
продукція, що була новою для підприємства, млн. грн.	22702,4	24975,7	21645,1	23500,4	18602,7	15765,9	–	13229,6
млн дол.	2862,9	3141,6	2709,0	2941,2	1569,8	722,5	–	497,4
У відсотках до обсягу інноваційної продукції								
продукція, що була новою для ринку	32,6	41,1	40,1	34,5	27,5	31,6	–	25,3
продукція, що була новою для підприємства	67,4	58,9	59,9	65,5	72,5	68,4	–	74,7
Впровадження інновацій в діяльність промислових підприємств								
Кількість нових впроваджених технологічних процесів	2043	2510	2188	1576	1743	1217	–	1831
Кількість впроваджених інноваційних видів продукції	2408	3238	3403	3138	3661	3136	–	2387

* - відсутні статистичні дані щодо обсягів реалізації інноваційної продукції в 2016 році

Інтелектуальна власність як вихідний параметр. Розглянемо основні показники інтелектуальної власності в Україні (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Показники інтелектуальної діяльності в Україні (побудовано на основі [16])

Роки	2010	2015	2016	2017
Надійшло заявок на патенти на винаходи	5311	4498	4094	4049
від національних заявників	2554	2273	2232	2285
з них (від всього) за процедурою РСТ (міжнародна процедура)	2	3	1	4
від іноземних заявників	2757	2225	1862	1764
з них за процедурою РСТ	2498	1990	1671	1551
Видано патентів на винаходи	3874	3014	2813	2590
на ім'я національних заявників	2034	1516	1277	1224
на ім'я іноземних заявників	1840	1498	1536	1366
Надійшло заявок на патенти на корисні моделі	10679	8617	9558	9112
від національних заявників	10528	8490	9473	8977
від іноземних заявників	151	127	85	135
з них за процедурою РСТ	8	15	4	7
Зареєстровано патентів на корисні моделі	9402	8153	9044	9442
на ім'я національних заявників	9259	8035	8931	9365
на ім'я іноземних заявників	143	118	113	77
Надійшло заявок на патенти на промислові зразки	1686	2080	2302	2480
від національних заявників	1442	1811	2016	2249
від іноземних заявників	244	269	286	231
Зареєстровано патентів на промислові зразки	1431	2521	2469	2390
на ім'я національних заявників	1258	1957	2134	2113
на ім'я іноземних заявників	173	564	335	277
Надійшло заявок на реєстрацію знаків для товарів та послуг за національною процедурою	20603	24652	29600	30183
від національних заявників	16711	21245	26064	26276
від іноземних заявників	3892	3407	3536	3907
Зареєстровано знаків для товарів та послуг за національною процедурою	16686	12388	13618	15248
на ім'я національних заявників	13058	9539	11007	12986
на ім'я іноземних заявників	3628	2849	2611	2262
Надійшло міжнародних заявок (за Мадридською системою)	8150	7969	6005	7634
за Протоколом до Мадридської угоди	1877	2892	2199	2634
Надано правову охорону міжнародним знакам	...	8117	7620	5563
Кількість придбаних нових технологій (технічних досягнень) шляхом придбання права на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей	80	128	дані відсутні	146
в Україні	52	120	дані відсутні	110
за межами України	28	8	дані відсутні	36

За результатами табл. 1.7 можна зробити висновок, що не дивлячись на досить непогану активність вітчизняних представників в сфері створення та охорони об'єктів інтелектуальної власності, їх подальша реалізація майже не відбувається. Відтак станом на 2017 рік було придбано лише 146 патентів, ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей як на території України так і за її межами. Все це говорить про низьку ефективність вітчизняних об'єктів інтелектуальної власності.

Висновки. Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що в цілому рівень передумов успіху (рис. 1.1) стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств свідчить про їх досить незначні перспективи. Деталізація окремих передумов показала наступне. Забезпечуючі вхідні передумови зовнішнього середовища:

- мікросередовище – нерівномірність регіонального розвитку, є регіони, що мають високий рівень, а є з низьким рівнем; низький рівень співпраці промислових підприємств та наукових установ і організацій;

- макросередовище – в останній час держава майже не фінансує інноваційні проекти, хоча ще декілька років тому частка державного фінансування інновацій становила майже 30%; регулятивна політика та підтримка інноваційно-активних підприємств є неефективною; ринок венчурного капіталу в Україні поступово розвивається, проте в основному не в галузі промисловості.

Забезпечуючі вхідні передумови внутрішнього середовища: комплексність інноваційної діяльності – достатній рівень; технологічна спроможність (технології 4.0) – низька (Україна за цим показником знаходиться на 79 місці у світі); децентралізація управління – низький рівень; витрати підприємства на інновації – низький рівень (до 2%, в розвинутих країнах світу 5-7%).

Забезпечуючі вихідні передумови: досвідченість споживачів (досвід споживання інноваційної продукції) – є високою; готовність споживачів купувати інноваційну продукцію – для вітчизняних виробників є низькою внаслідок низької якості продукції, споживачі купують іноземну. Здатність людського капіталу до інновацій – задовільна, проте постійно зменшується (зменшення частки

виконавців НДДКР у сфері бізнесу при зростанні у державному сектору, в основному у ЗВО).

Вихідні передумови: в цілому достатній рівень, проте практична реалізація створених та юридично захищених об'єктів інтелектуальної власності є низькою.

Таким чином, без внесення істотних коректив у методи державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності перехід економіки України до випереджаючого інноваційного зростання практично неможливий. Результати виконаного аналізу окреслюють пріоритетні напрями формування передумов переходу на шлях випереджаючого інноваційного розвитку. На деталізацію конкретних заходів державної підтримки інноваційної діяльності у межах зазначених напрямів і повинні бути спрямовані подальші дослідження.

1.2 Особливості реалізації товарної інноваційної політики в сучасних умовах господарювання

Поточний період розвитку світової і національної економіки характеризується, нестабільністю кон'юнктури ринку, загостренням конкуренції практично на всіх товарних ринках, зростання вимог споживачів до характеристик товарів, прискореним моральним старінням товарів тощо. Саме ці фактори сприяють скороченню життєвого циклу товарів, що, в свою чергу, потребує модифікації товарного асортименту підприємств. В існуючих умовах підприємству для виживання і стійкого розвитку необхідно формувати свій продуктовий портфель із товарів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу і орієнтовані на різні групи споживачів, що дозволяє оперативно модифікувати товарні одиниці і товарні лінії, створювати і вводити нові та знімати з виробництва такі, що втратили актуальність. В цих умовах актуалізується проблема ефективного управління товарною інноваційною політикою підприємства.

Питання управління інноваційною діяльністю у маркетингу у цілому і товарній інноваційній політиці підприємств зокрема досліджені у роботах

багатьох вітчизняних науковців. Дайновський Ю.А. [21] розглядав інноваційні рішення у сфері стратегічного управління і маркетингу вітчизняних підприємств та установ. Перерва П.Г. та Гончарова Н.П. [22] досліджували проблеми формування концепції маркетингового регулювання інноваційного процесу. Розвитку методологічних і теоретико-методологічних основ організації та управління інноваційним процесом на підприємствах присвячена робота Ілляшенка С.М. [23]. Шилова О.Ю. та Чермошенцева Є.С. [24] розробили засади механізму управління інноваційним потенціалом підприємства, який забезпечує активізацію інноваційних процесів на підприємстві. Підходи до розв'язання проблем ефективного використання та управління заходами маркетингу на ринку інноваційних товарів досліджено у роботі Каракая Ю.В. [25]. Ілляшенко Н.С. [26] розробила засади механізму впровадження в діяльність підприємств, концепції інноваційного маркетингу. Аналізом ефективності управління антикризовими маркетинговими інструментами займаються Біловодська О.А., Мельник Ю.М. [27]. Шипуліна Ю.С. [28] проаналізувала теоретико-методологічні засади переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку.

Проте, незважаючи на чисельні напрацювання, питання ефективного управління інноваційною діяльністю у маркетингу, особливо у товарній інноваційній політиці, є недостатньо дослідженими.

Таким чином, актуальним є дослідження особливостей інноваційної діяльності у товарній політиці підприємств, визначення і систематизацію основних факторів впливу, а також розроблення рекомендацій щодо ефективного управління товарною інноваційною політикою підприємства.

Підприємства, що активно проводять інноваційну діяльність, зазвичай націлені на створення та розширення ринків, захоплення нових ринкових сегментів та репозиціонування традиційних товарів. Досягнення зазначених цілей передбачає створення та впровадження різного роду інновацій. Такі фактори як: невірне позиціонування, завищення або зниження ціни товару, скорочення його життєвого циклу товару як результату наслідування конкурентів, державні і соціальні обмеження, що стосуються забезпечення безпеки покупців зменшують

межі і масштаби впровадження інновацій, ускладнюють реалізацію заходів товарної інноваційної політики, приводять до збільшення видатків та зменшення капіталу підприємства. Однак обізнаність щодо критеріїв вибору типу маркетингових інновацій у руслі товарної інноваційної політики підприємства може суттєво підвищити її ефективність [29]. Зокрема, на вибір товарної інноваційної стратегії впливає прогноз видів і характеристик товарів на які може зрости попит у майбутньому а також стану грошових потоків після впровадження змін в товарній інноваційній політиці. Будь яка зміна в асортименті призводить до необхідності інвестування в новий товар, проте в перспективі вона дає підприємству можливість підвищити свій дохід та нівелювати коливання на ринку.

На рис. 1.2 подано послідовність процедур вибору і реалізації заходів товарної інноваційної політики підприємства. Пунктирною лінією позначено зворотній зв'язок.

Розглянемо більш детально типи інновації в товарній інноваційній політиці підприємства, що зазначені на рис. 1.2, фактори які впливають на їх вибір а також рекомендації щодо їх вибору.

Модифікація товарної номенклатури (введення нових товарних ліній, виведення існуючих товарних ліній). Консалтинговою компанією Booz, Allen & Hamilton [30] було розраховано, що нові товарні лінії становлять 20% від загального обсягу нових товарів. Підприємство випускає новий для нього товар, але не новий на ринку, тим самим зменшує свої ризики в порівнянні з випуском ринкових новинок, 80-90% з яких зазнають невдачі. Однак нова товарна лінія має ризик потрапити до так званої пастки розширення ряду і підірвати імідж бренду, якщо вона не знайде позитивних відгуків у споживачів та не буде для них прийнятною, наприклад, за ціною. До факторів що підвищують імовірність успіху цього товарної інновації можна віднести: незадоволений попит, можливість вирішення проблем споживачів, можливість отримання конкурентних переваг. З іншого боку такі фактори як несприйняття продукції споживачами, конкуренція – зменшують імовірність успіху інновації. Таку інновацію в товарній політиці як

модифікація товарної номенклатури рекомендується застосовувати для захоплення нових ринків чи їх сегментів якщо є імовірність отримати і реалізувати значимі для споживачів конкурентні переваги.

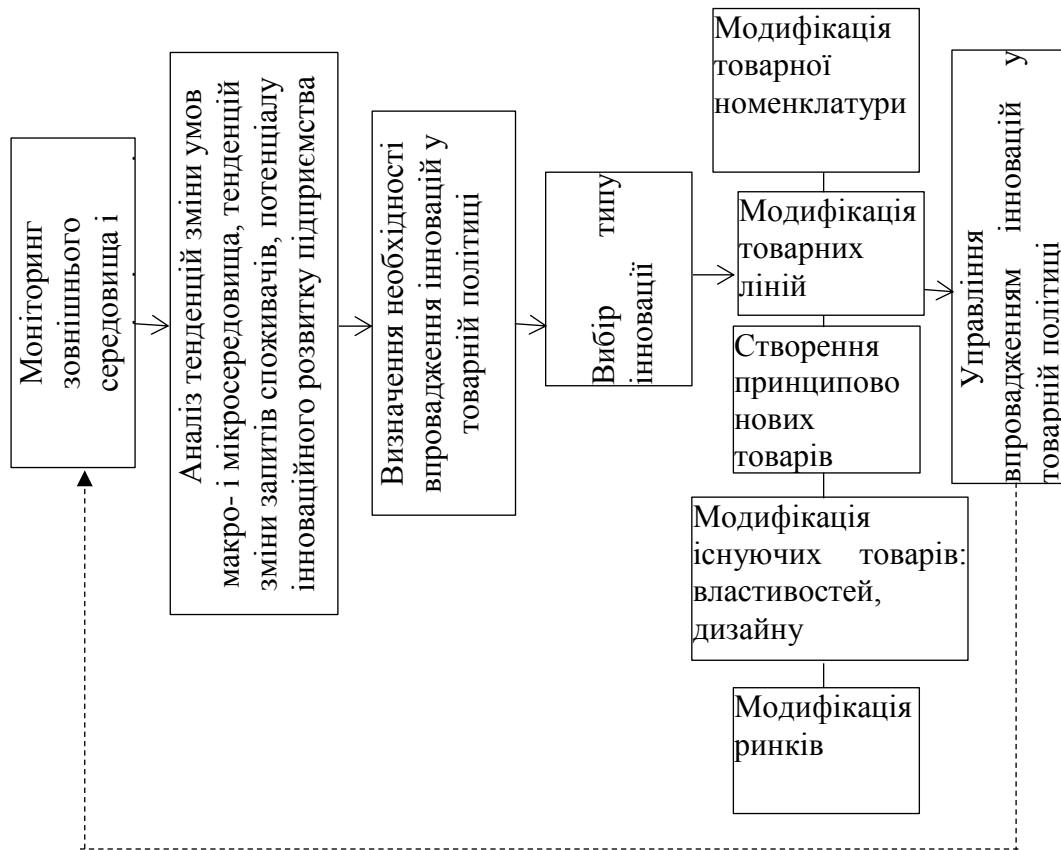


Рисунок 1.2 – Схема реалізації товарної інноваційної політики підприємства [31]

Модифікація товарних ліній (витягування, тобто додавання до них нових товарних одиниць, скорочення, тобто виведення існуючих товарних одиниць). Як витягування, так і скорочення може бути: вгору (додаються/залишаються більш дорогі товарні одиниці), вниз (додаються/залишаються більш дешеві товарні одиниці). Якщо нові модифікації товару (у межах аналізованих товарних ліній) дозволяють охопити нові групи споживачів (нові сегменти ринку) і підприємство має вільні виробничі площі і обладнання (загалом, значний потенціал інноваційного розвитку) то є значні перспективи на розширення асортименту товарів шляхом витягування товарної лінії. Якщо ж ряд модифікацій товару не користується попитом споживачів (ці товари є збитковими або недостатньо

прибутковими), а підприємство має недостатній рівень потенціалу інноваційного розвитку, то застосовується стратегія скорочення. Вдалою стратегією вважається витягування товарної лінії вниз. Спочатку підприємство виготовляє дорогі товари а потім поступово розширює товарну лінію і займається виготовленням більш дешевих товарів. На противагу стратегії витягування вниз стратегія витягування вгору вважається досить ризикованою і менш вдалою, адже покупці як правило ставляться з недовірою до виробника який спочатку продає дешеві товари а потім виготовляє товари які знаходяться у верхньому ціновому сегменті. Фактори, що підвищують імовірність успіху стратегії витягування товарної лінії – наявність специфічних запитів/проблем споживачів, можливість їх кращого ніж конкуренти задоволення/вирішення. До факторів, що зменшують імовірність успіху можна віднести: невідповідність характеристик продукції запитам споживачів, нерозуміння споживачами відмінностей в модифікаціях продукції. Модифікація товарних ліній допомагає підприємству охопити нові сегменти чи ніші ринку.

Створення принципово нових товарів (радикальні інновації, що можуть служити основою не лише нових товарних ліній, але й цілих галузей). Створення принципово нового товару пов'язане з великими ризиками, оскільки необхідно сформулювати і стимулювати попит на нові товари, яких раніше не існувало. Однак у випадку успіху можна отримати всі переваги першовідкривача ринку. У ряді випадків принципово нова продукція може дістати широке визнання лише через значний проміжок часу. Так пральна машина була винайдена ще в 19 сторіччі а широку популярність набула на початку 20. Аналогічна ситуація з приводом на передні колеса який характерний для більшості сучасних легкових автомобілів. Відповідні технічне рішення було знайдене ще в 20-ті роки минулого століття, однак лише порівняно недавно з'явилася можливість його реалізувати при прийнятному рівні витрати/вигоди.

Згідно даних Booz, Allen & Hamilton товари світової новизни, тобто ті які являються інноваційними в певній сфері становлять 10% від загальної кількості нових товарів [30]. Наприклад компанія Sony в 2010 р. розробила перший в світі смарт годинник, а потім подібні годинники почали випускати такі фірми як

Motorola, Samsung, Apple та ін. Фактори що збільшують імовірність успіху інновації: високий потенціал інноваційного розвитку підприємства-інноватора, можливість отримання переваг першовідкривача ринку. Зменшенню імовірності успіху слугують такі фактори як: різкі зміни умов макро- і мікросередовища, НТП. Рекомендацією до застосування є можливість радикальної трансформації існуючих чи створення нових галузей.

Модифікація існуючих товарів: властивостей, дизайну. Як правило такі модифікації за походженням мають локальний характер. Не вимагають великого терміну впровадження, швидко легко сприймаються ринком (якщо базовий товар користується попитом, то і його модифікація також), відносно швидко збільшують частку прибутку за рахунок невеликих та не тривалих інвестицій. Фактори, що збільшують імовірність успіху інновації: удосконалення продуктів у порівнянні з кращими на ринку зразками. В той час як моральне старіння продуктів, зміни потреб споживачів – зменшують імовірність успіху інновації. Впровадження інновації такого типу підвищує конкурентоспроможність товаровиробника, дозволяє збільшити обсяги збуту продукції.

Модифікація ринків (освоєння нових сегментів чи нових ринків) для існуючих товарів. Репозиціонування продукту становить 7% від нових товарів [30]. Метою застосування ребрендингу товарів є захвату більш перспективних ринків та нових сегментів та ніш. Підприємства прагнуть збільшити збут існуючих товарів шляхом пошуку нових ринків, нових потенційних покупців та мати можливість продовження життєвого циклу існуючого товару.

Фактори, що збільшують імовірність успіху інновації: можливості продовження життя товару за рахунок репозиціонування, бажання виробника захопити нові ринки, їх сегменти чи ніші. До факторів які зменшують можливість успіху відносять: несприятливу динаміку розвитку нових ринків та високий рівень конкуренції. Перевагою застосування даної інновації є продовження життєвого циклу товару.

Узагальнення викладеного дозволило систематизувати фактори, що впливають на вибір заходів товарної інноваційної політики підприємства, а також запропонувати рекомендації щодо їх застосування (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Характеристика заходів товарної інноваційної політики підприємства [31]

Тип інновації	Фактори, що сприяють реалізації	Фактори, що ускладнюють реалізацію	Рекомендації щодо застосування
Модифікація товарної номенклатури	Збільшення запитів споживачів, незадоволений попит.	Велика конкуренція. Споживачі можуть не сприйняти товар.	Допомагає захопленню нових ринків та їхніх сегментів
Модифікація товарних ліній	Задоволення потреб споживачів, кращим ніж конкуренти способом	Споживачі не бачать різниці в модифікації продукту	Захоплення нових ніш, сегментів ринку
Створення принципово нових товарів	Отримання переваг виробника, який здійснює інновації.	Зміни в макро- і мікросередовищі фірми чи ринку.	Трансформація або створення нової галузі, ніші ринку.
Модифікація існуючих товарів, у т.ч.: - властивостей; - дизайну	Можливість удосконалити товар порівняно з уже наявними товарами на ринку	Зміни в потребах покупців, моральне старіння товарів	Підвищення конкурентоспроможності
Модифікація ринків, у т.ч.: - репозиціонування; - ребрендинг	Репозиціонування та ребрендинг слугують продовженню життя товару	Висока конкуренція, несприятлива динаміка розвитку нових ринків.	Можливість продовження життєвого циклу товару, захоплення нових ніш, сегментів ринку

Зазначені рекомендації рекомендується урахувати при попередньому виборі типу товарних інновацій в системі заходів товарної інноваційної політики підприємства. Для остаточного вибору системи заходів товарної інноваційної політики доцільним уявляється урахування особливостей життєвого циклу аналізованого товару (товарної інновації).

Аналіз особливостей етапів життєвого циклу товару (ЖЦТ), дав підстави запропонувати рекомендації щодо вибору виду інновацій у товарній політиці підприємства на кожному з етапів ЖЦТ (табл. 1.9).

Підводячи підсумки слід зазначити, що дослідження особливостей вибору і реалізації заходів товарної інноваційної політики підприємства, відповідно до авторського погляду на послідовність процедур управління цим процесом, надало можливість окреслити і систематизувати фактори, які сприяють підвищенню/зниженню імовірності успіху кожного з виділених заходів.

Таблиця 1.9 – Інноваційна товарна політика підприємства на етапах ЖЦТ [31]

Стадія	Характеристика стадії в залежності від попиту на товар	Вид товарної інноваційної політики
Вихід на ринок	Як правило основними споживачами виступають «новатори», адже товари на цій стадії це радикальні інновації, що можуть служити основою не лише нових товарних ліній, але й цілих галузей	Створення принципово нових товарів
Ріст	Цей етап характеризується зростанням попиту і прибутків, появою аналогічних товарів конкурентів. Зростає необхідність модернізувати товар, а саме створення нових товарних ліній, з метою захоплення нових сегментів ринку.	Модифікація товарної номенклатури
Зрілість	З'являються надмірні виробничі потужності, що призводить до загострення конкуренції. На цьому етапі застосовується додавання нових товарних одиниць, або ж змінення властивостей, дизайну товару. Такі зміни не вимагають великого терміну впровадження, швидко селекціонуються на ринку, відносно швидко збільшують частку прибутку за рахунок невеликих інвестицій.	Модифікація існуючих товарів, властивостей, дизайну. Модифікація товарних ліній
Спад	Знижується попит на товар, який призводить до створення нових сегментів, чи нових ринків для існуючих товарів.	Модифікація ринків

На цій основі розроблено рекомендації щодо попереднього вибору конкретних заходів товарної інноваційної політики підприємства у залежності від вектору дії факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, а також рівня потенціалу інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано рекомендації щодо уточнюючого вибору зазначених заходів на етапах життєвого циклу товару. Отримані результати можуть бути використані як підґрунтя для розробки методичних засад ефективного управління вибором маркетингових інновацій в товарній інноваційній політиці підприємств різних галузей економіки.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення формалізованих процедур і методики управління товарною інноваційною політикою підприємства.

1.3 Створення маркетингових інновацій як необхідна передумова забезпечення комплексності інноваційної діяльності

Сучасний етап розвитку світової економіки, а разом з тим і економіки України, характеризується високим рівнем нестабільності ринкових процесів. Це істотно ускладнює формування стратегій розвитку підприємств та установ, оскільки необхідність постійної адаптації до змін умов зовнішнього макро- і мікросередовища потребує прогнозування і урахування можливих сценаріїв розвитку подій на ринку і розробки заходів відповідного реагування, що не завжди є можливим.

Істотні корективи в цей процес вносить світова економічна криза, яка змушує підприємства знаходити нові перспективи для врегулювання та розвитку підприємницької діяльності із застосуванням інноваційних форм та інструментів управління. В цих умовах інноваційна діяльність підприємств має важливе значення, оскільки саме вона дозволяє сформувати їх стійкі конкурентні переваги і посилити конкурентоспроможність. Практика свідчить, що для того щоб підприємство розвивалося, підвищувало свою конкурентоспроможність і мало

можливість зайняти лідерські позиції на обраних цільових ринках воно повинне провадити два взаємопов'язаних напрямки діяльності: розроблення та впровадження інновацій які дозволяють розв'язати існуючі проблеми виробників і споживачів; розроблення та реалізацію заходів комплексу маркетингу, які спрямовані на комерціалізацію зазначених інновацій. З огляду на викладене це потребує внесення коректив у маркетингову діяльність підприємств, тобто створення і впровадження маркетингових інновацій.

Питання управління та створення інновацій у маркетинговій діяльності підприємств та установ досліджені у роботах багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, Дайновський Ю.А. [21] розглядав інноваційні рішення у сфері стратегічного управління і маркетингу вітчизняних підприємств та установ. Перерва П.Г. та Гончарова Н.П. [22] досліджували проблеми формування концепції маркетингового регулювання інноваційного процесу. Розвитку методологічних і теоретико-методологічних основ організації та управління інноваційним процесом на підприємствах присвячена робота Ілляшенка С.М. [23]. Шилова О.Ю. та Чермошенцева Є.С. [24] розробили засади механізму управління інноваційним потенціалом підприємства, який забезпечує активізацію інноваційних процесів на підприємстві. Підходи до розв'язання проблем ефективного використання та управління заходами маркетингу на ринку інноваційних товарів досліджено у роботі Каракая Ю.В. [25]. Ілляшенко Н.С. [26] розробила засади механізму впровадження в діяльність підприємств, концепції інноваційного маркетингу. Аналізом ефективності управління антикризовими маркетинговими інструментами займаються Біловодська О.А., Мельник Ю.М. [27]. Шипуліна Ю.С. [28] проаналізувала теоретико-методологічні засади переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку. Божкова В.В. [32] удосконалила систему управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу та запропонувала ієрархію відповідних принципів управління. Розробленням теоретичних засад удосконалення управління регіональною економічною системою займається Окландер М.А. [33]. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком досліджують Гончарова С.Ю.

та Гончаров А.Б. [34]. Решетнікова І.Л. [35] довела що інноваційні маркетингові стратегії є рушійною силою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Старицька О.П. та Старицький Т.М. [36] обґрунтували ефективність застосування інноваційного маркетингу, як одного із засобів виходу українських підприємств з економічної кризи. Карпіщенко О.О. [37] досліджує шляхи ефективного управління інноваційною діяльністю у маркетингу та можливості її здійснення. Зяйлик М.Ф. та Вівчар О.І. довели необхідність впровадження маркетингових інновацій на підприємствах [38].

Проте, незважаючи на чисельні напрацювання, питання ефективного управління інноваційною діяльністю у маркетингу, особливо створенням маркетингових інновацій у системі заходів комплексу маркетингу, є недостатньо дослідженим.

Таким чином актуальним є узагальнення і систематизація підходів до створення маркетингових інновацій, а також розроблення рекомендацій щодо ефективного управління цим процесом в системі заходів комплексу інноваційного маркетингу.

Підприємства, що проводять активну інноваційну діяльність, зазвичай націлені на створення та розширення ринків, захоплення нових ринкових сегментів та репозиціонування традиційних товарів. Досягнення зазначених цілей передбачає створення та впровадження різного роду інновацій. Здійснення маркетингової інноваційної діяльності як правило відбувається за схемою виробник-споживач. Проте існує ряд факторів, які зменшують межі впровадження інновацій, приводять до збільшення видатків на рекламні кампанії та зменшення капіталу підприємства. Основними з них є:

- невірне позиціонування товару,
- завищення або заниження ціни товару,
- скорочення життєвого циклу товару як результату наслідування товарів конкурентів,
- державні і соціальні обмеження, що стосуються забезпечення безпеки товарів для покупців,

- екологічна сумісність тощо.

Ці фактори ускладнюють реалізацію маркетингової інноваційної політики. Однак обізнаність щодо критеріїв вибору типу маркетингових інновацій для маркетинг-мікс може суттєво зменшити перелік факторів які знижують ефективність інноваційної діяльності в маркетингу.

Виходячи з мети дослідження розглянемо методи генерування маркетингових інновацій у руслі концепції комплексу маркетингу «4Р»: товар; ціна; комунікації; збут. Параметри комплексу маркетингу варіюються безпосередньо підприємством з метою забезпечення найбільш ефективного впливу на ринок та цільових споживачів, а також досягнення поставлених цілей в рамках наявних ринкових можливостей і загроз розвитку.

Основними факторами, що впливають на вибір маркетингових інновацій є:

- фактори макросередовища (політико-правова, економічна, соціально-демографічна, природно-екологічна, техніко-технологічна складові);
- фактори мікросередовища (економічні контрагенти: постачальники, споживачі, посередники, конкуренти тощо);
- фактори внутрішнього середовища підприємства-інноватора (виробництво, маркетинг, кадри, управління, продукція, інтелектуальний капітал, науково-дослідницький потенціал тощо).

Ці фактори по різному впливають на складові 4Р. Зокрема на вибір товарної інноваційної стратегії впливає прогноз видів і характеристик товарів на які може зрости попит у майбутньому а також стану грошових потоків після впровадження змін в товарній інноваційній політиці. Будь яка зміна в асортименті призводить до необхідності інвестування в новий товар, проте в перспективі вона дає підприємству можливість підвищити свій дохід та нівелювати коливання на ринку.

Розглянемо основні критерії вибору для інновацій у комплексі маркетинг-міх (рис. 1.3).

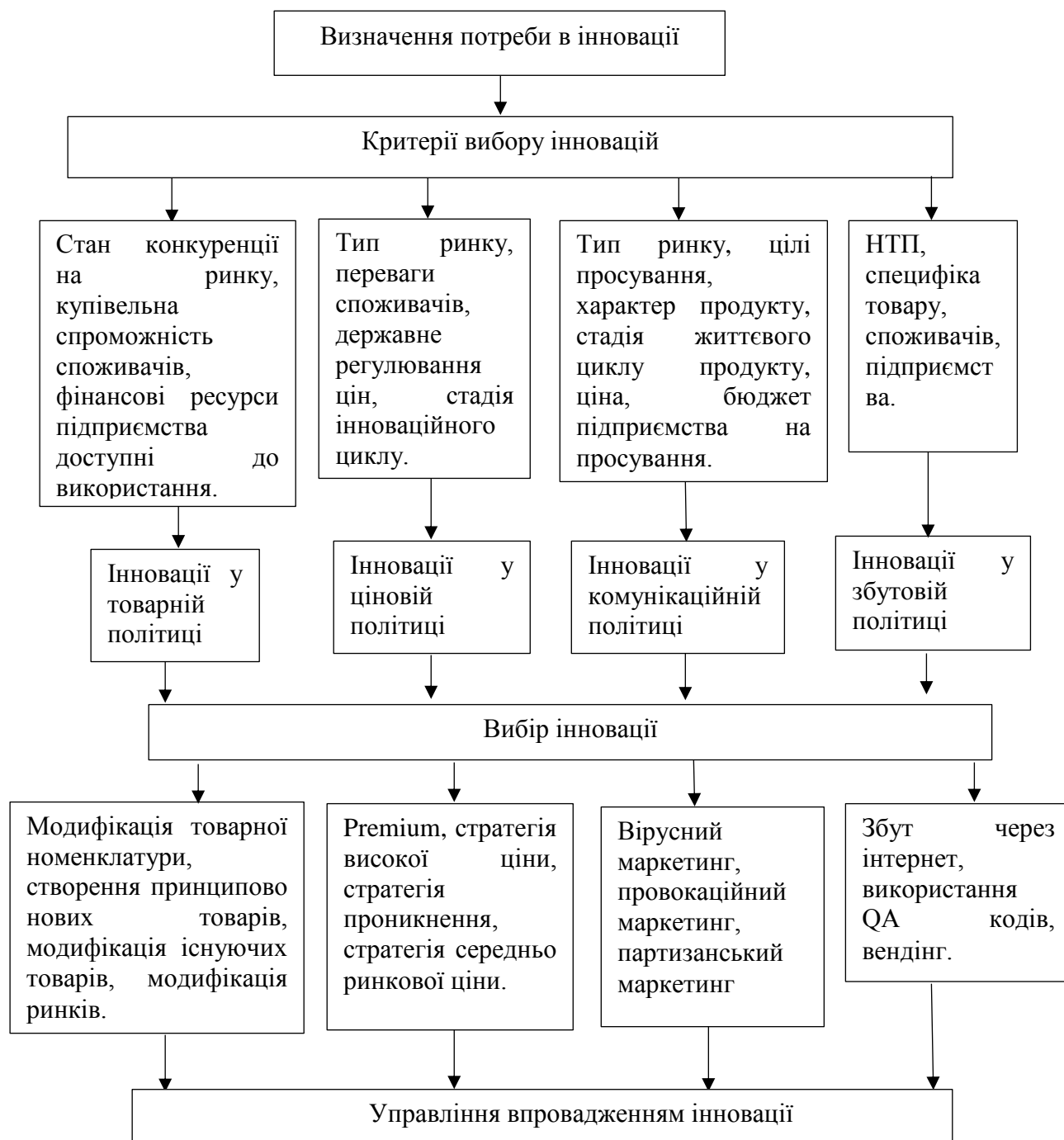


Рисунок 1.3 – Критерії вибору інновацій [39]

Розглянемо більш детально інновації в комплексі маркетингу, а також фактори які впливають на їх вибір та рекомендації щодо застосування.

Основні напрями товарної інноваційної політики та їх характеристики подано у табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Інноваційні товарні стратегії та критерії їх вибору [39]

Інновації в товарній політиці	Фактори впливу на вибір інновації		Рекомендації щодо вибору
	Фактори, які підвищують імовірність успіху конкретної інновації (можливості)	Фактори, які зменшують імовірність успіху (загрози)	
Модифікація товарної номенклатури	Незадоволений попит, можливість вирішення проблем споживачів, можливість отримання конкурентних переваг	Несприйняття продукції споживачами, конкуренція	Застосовується для захоплення нових ринків чи їх сегментів.
Модифікація товарних ліній	Наявність специфічних потреб споживачів, можливість їх кращого ніж конкуренти задоволення	Невідповідність характеристик продукції запитам споживачів, нерозуміння споживачами відмінностей в модифікаціях продукції	Охоплення нових сегментів чи ніш ринку
Створення принципово нових товарів	Високий потенціал інноваційного розвитку, можливість отримання переваг першовідкривача ринку	Різкі зміни умов і макро-мікросередовища, НТП	Можливість радикальної трансформації існуючих чи створення нових галузей
Модифікація існуючих товарів: властивостей, дизайну	Удосконалення продуктів у порівнянні з кращими на ринку зразками	Моральне старіння продуктів, зміни потреб споживачів	Посилення конкурентоспроможності
Модифікація ринків	Можливості продовження життя товару за рахунок репозиціонування; бажання виробника захопити нові ринки, їх сегменти чи ніші	Несприятлива динаміка розвитку нових ринків, високий рівень конкуренції	Продовжує життєвий цикл товару

Щодо цінової політики, то встановлення ціни на підприємстві носить циклічний характер і коригується у зв'язку зі змінами на ринку та відповідно до зміни цілей підприємства. Цілі зазвичай орієнтуються на: збут а саме збільшення частки ринку та можливості контролювати ринок; прибуток, підвищення маржі за

одиницю товару та загального прибутку; закріплення існуючого задовільного положення, протидію конкурентам. На встановлення ціни впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Також на вибір цінової стратегії впливають характеристики товару: конкурентоспроможність; інноваційність; поточна стадія життєвого циклу; ринкова доля підприємства на ринку. Ці фактори встановлюють лише загальні умови для формування ціни. Необхідно також урахувати репутацію підприємства, характеристику системи розподілу, реклами тощо. Розглянемо інноваційні цінові стратегії та критерії їх вибору (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Інноваційні цінові стратегії та критерії їх вибору [39]

Цінова стратегія	Фактори впливу на вибір інновації		Рекомендації щодо вибору
	Фактори, які підвищують імовірність успіху конкретної інновації (можливості)	Фактори, які зменшують імовірність успіху (загрози)	
Frimum Може Premium?	Престижність продукту.	Конкуренція.	Статусність продукції і її споживачів.
Стратегія проникнення	Низька собівартість продукції.	Споживачі більше чутливі до якості ніж до ціни продукту.	Збільшення ринкової долі. Становить найменший ризик для підприємства при виході на ринок.
Стратегія середньо ринкової ціни	Впізнаваність і висока репутація корпоративного бренду.	Залежність від поведінки конкурента-лідера (має більшу частку ринку)	Зменшення ризику і невизначеності з якими стикається лідер
Стратегія високої ціни	Наявність стійких технологічних конкурентних переваг: юридична захищеність конструктивних і рішень, торгової марки, дефіцит продукції.	Низька купівельна спроможність споживачів.	Формування іміджу підприємства яке виготовляє якісні товари та отримання максимального прибутку.

Розглянемо вибір інноваційної цінової стратегії для фірм залежно від життєвого циклу товару (табл. 1.12).

Як правило на стадії зросту та зрілості підприємства починають проводити стратегії щодо надання знижок покупцям. Вибір тої чи іншої знижки визначається метою підприємства.

Таблиця 1.12 – Інноваційні цінові стратегії на етапах життєвого циклу товару і фактори, що на них впливають [39]

Стадія життєвого циклу	Виробництво	Конкуренція	Чутливість споживачів до ціни	Цінова стратегія
Вихід на ринок	Великі витрати на запуск виробництва, НТП, патенти тощо	Конкуренція відсутня або незначна	Як правило споживачі легко сприймають ціни але необхідне переконання в цінності товару.	Frimum, Проникнення на ринок
Ріст	Питомі витрати знижуються за рахунок збільшення обсягів виробництва і збуту	Велика кількість конкурентів	Споживачі чутливі до ціни, зростає їх поінформованість про товар.	Стратегія середньо ринкової ціни
Зрілість	Обсяги виробництва і збуту стабілізуються. Витрати на модифікацію продукції	Багато конкурентів послідовників.	Споживач схильний до повторних багаторазових покупок товару.	Стратегія високих цін
Вихід з ринку	Зменшуються обсяги виробництва і споживання, а також витрати	Зменшення конкуренції	Поступово покупці втрачають інтерес до товару.	Поступове зниження ціни та вихід з ринку.

На рис. 1.4 запропонована схема встановлення знижок відповідно до цілей підприємства. Розглянемо її детальніше.

Бонусна знижка надає знижку покупцю за купівлю товару в певний період, відповідно, підприємство може встановити бажану суму прибутку та розрахувати необхідний обсяг продажу товару для досягнення своєї мети. На відміну від бонусної знижки, дилерська надається торговим представникам та посередникам, що, в свою чергу, розширює дилерську мережу та стимулює продажі. Знижки за обсяг встановлюються на купівлю відповідного обсягу товару і тим самим стимулюють покупців до придбання більшого обсягу товару. Сезонні знижки надаються на купівлю товару в певний період, вони допомагають підприємству позбутися товарів які довгий час лежать на складі. Тим самим вирівнюється збут по сезонам. Спеціальні знижки зазвичай надаються з метою встановлення довготривалих зв'язків з постійними клієнтами, які найбільш вигідні підприємству. Для залучення нових покупців доцільним є використання знижок на здійснення першої покупки.

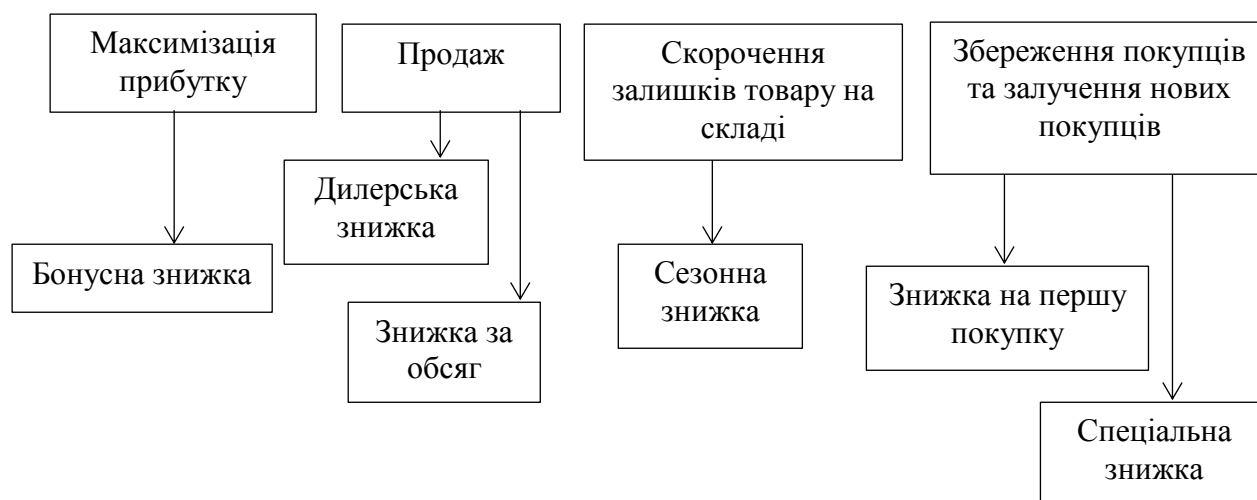


Рисунок 1.4 – Цілі підприємства та рекомендовані до них знижки [39]

Інновації в комунікаційній політиці, їх характеристики та рекомендації щодо їх вибору та застосування подано у табл. 1.13. Слід зазначити, що вибір медіа каналів і конкретних носіїв інформації залежить від цілей і потенціалу інноваційного розвитку аналізованого підприємства чи установи, характеристик

цільових споживачів і особливостей мотивації їх споживчої поведінки, специфіки продукту тощо.

В табл. 1.14 розглянуто основні завдання та вид можливих інновацій у комунікаційній політиці підприємства чи установи залежно від етапу життєвого циклу їх продукції. Запропоновано рекомендації щодо вибору конкретних інновацій.

Таблиця 1.13 – Інноваційні комунікаційні стратегії та критерії їх вибору [39]

Комунікаційна стратегія	Фактори впливу на вибір інновації		Рекомендації щодо вибору
	Фактори, які підвищують імовірність успіху конкретної інновації (можливості)	Фактори, які зменшують імовірність успіху (загрози)	
Вірусний маркетинг	Споживачі присутні у соціальних мережах.	Успіх залежить від виду продукту і цільової групи споживачів.	В основному застосовується для товарів широкого вжитку.
Провокаційний маркетинг	Наявність креативних оригінальних ідей.	Законодавчі обмеження.	Привертання уваги покупців, підштовхування їх до придбання продукту.
Партизанський маркетинг	Наявність креативних оригінальних ідей.	Законодавчі обмеження.	Бюджетні обмеження на заходи комунікаційної політики.
Мобільний маркетинг	Наявність мобільних гаджетів у споживачів.	Коло цільових споживачів обмежене (необхідність мати сучасні недешеві гаджети та відповідне програмне забезпечення, доступ до швидкого інтернету тощо).	Споживачами є молодь та особи середнього віку. В основному застосовується для товарів широкого вжитку.

Таблиця 1.14 – Вибір виду інновацій у комунікаційній політиці підприємства виходячи залежно від етапу життєвого циклу його товару [39]

Стадія	Завдання комунікаційної політики	Вид комунікаційної інноваційної політики
Вихід на ринок	Інформувати, ознайомити потенційного споживача з товаром та його характеристиками, місцями продажу тощо.	Провокаційний, мобільний, вірусний маркетинг.
Ріст	Стверджувати наявні якості, вигоди обслуговування та престижність товару. Застосування інтенсивного психологічного впливу на споживача.	Вірусний, мобільний, партизанський маркетинг,
Зрілість	Підтримання рівня продажу та іміджу товару. Застосування знижок, стратегій стимулювання збуту.	Партизанський, мобільний маркетинг
Спад	Зниження швидкості падіння реалізації товару. Застосування знижок які призводять до швидких продажів залишків товарів.	Мобільний маркетинг

Далі розглянемо інновації у політиці розподілу (збуту продукції). Характеристики окремих з них подано у табл. 1.15.

Таблиця 1.15 – Інноваційні збутові стратегії та критерії їх вибору [39]

Збутова інновація	Фактори впливу на вибір інновації		Рекомендації щодо вибору
	Можливості	Загрози	
Збут через мережу Інтернет	Цільові споживачі є активними користувачами Інтернет	Законодавчі обмеження	Наявність фахівців у галузі інтернет-маркетингу та ІТ-технологій
Використання QR-кодів	Компетентність цільових споживачів стосовно QR-кодів. Технічна спроможність споживачів	Проблеми зчитуваності QR-кодів, низька мотивація споживачів до їх використання	Технічна спроможність і вмотивованість споживачів.
Вендінг	Наявність вільних коштів в компанії на закупку автоматів.	Законодавчі обмеження. Отримання дозволу на проведення такого роду діяльності. Конкуренція. Рівень розвитку торгової інфраструктури. Обмежений асортимент продуктів, обмеженість місць доступу цільових споживачів	Доступ до місць скупчення основних груп цільових споживачів. В основному рекомендується для товарів широкого вжитку.

При виборі відповідних інноваційних збутових стратегій доцільним є урахування особливостей методів прямого чи непрямого збуту, які є доцільними для збуту конкретної продукції аналізованого підприємства чи установи.

Основні характеристики зазначених методів збуту подано у табл. 1.16. Як слідує з табл. 7 застосування прямого збуту є ефективним при створенні та підвищенні престижу підприємства, його впізнаваності, а також зменшує шлях товару від виробника до споживача. Непрямий збут являє собою послідовне переміщення товару до споживачів які знаходяться на територіях збуту, що віддалені від місць його виробництва. За допомогою поділу функцій збуту між посередниками товар ефективніше доводиться цільового споживача.

Таблиця 1.16 – Відмінності прямого і непрямого збуту [39]

Критерій	Прямий збут	Непрямий збут
Позиціонування	Створення іміджу виробника	Увага концентрується на асортименті товару
Цінова політика	Однакові ціни на роздрібний товар	Різні ціни в залежності від регіону, попиту, споживачів.
Товарна політика	Консервативна товарна політика	Постійна модифікація товарів
Об'єм продажу	Великий об'єм збуту	Малий об'єм збуту
Управління	Підприємство контролює збут	Посередники відповідальні за збут
Прибуток	Прибуток належить підприємству	Частина прибутку належить посередникам

Необхідним також є урахування можливостей (доцільності) використання широких чи вузьких каналів збуту. Рекомендації щодо їх застосування подано у табл. 1.17 (доцільність використання позначена символом «+»).

Узагальнення викладеного надало змогу запропонувати узагальнену схему (рис. 1.5) вибору конкретного типу маркетингових інновацій на аналізованому підприємстві чи установі.

Таблиця 1.17 – Рекомендації щодо вибору ширини каналу [39]

Характеристика товару	Широкий канал	Вузький канал
Товар на стадії вихід на ринок		+
Товар на стадії зрілості	+	
Товар широкого вжитку	+	
Ексклюзивний товар		+
Додатковий сервіс		+
Висока ціна		+
Низька ціна	+	
Персональний продаж		+
Самообслуговування	+	

Як слідує з рис. 1.5, вибір типу маркетингових інновацій напряму залежить від цілей, можливостей та загроз підприємства а також поточного етапу життєвого циклу його товару. Їх аналіз і урахування дозволяє обрати ефективну стратегію інноваційного маркетингу конкретного підприємства чи установи.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що авторами виконано системний аналіз та систематизацію заходів комплексу інноваційного маркетингу у руслі концепції 4P. Визначено склад і характеристики основних видів маркетингових інновацій стосовно кожної складової комплексу інноваційного маркетингу. Розроблено рекомендації щодо їх застосування, які враховують вплив ринкових можливостей і загроз (факторів зовнішнього середовища), особливостей поточного етапу життєвого циклу продукції аналізованого підприємства, його цілей та стану потенціалу інноваційного розвитку тощо. Розроблено узагальнену схему управління вибором маркетингових інновацій конкретного підприємства чи установи (організації).

Отримані результати можуть бути використані як підґрунтя для розробки методичних засад ефективного управління вибором маркетингових інновацій в системі комплексу маркетингу інноваційного маркетингу організацій різних галузей економіки. У сукупності вони поглиблюють теоретико-методологічні засади інноваційного маркетингу в частині формування засад організаційно-

економічного механізму управління заходами його комплексу маркетингу в руслі концепції 4P.

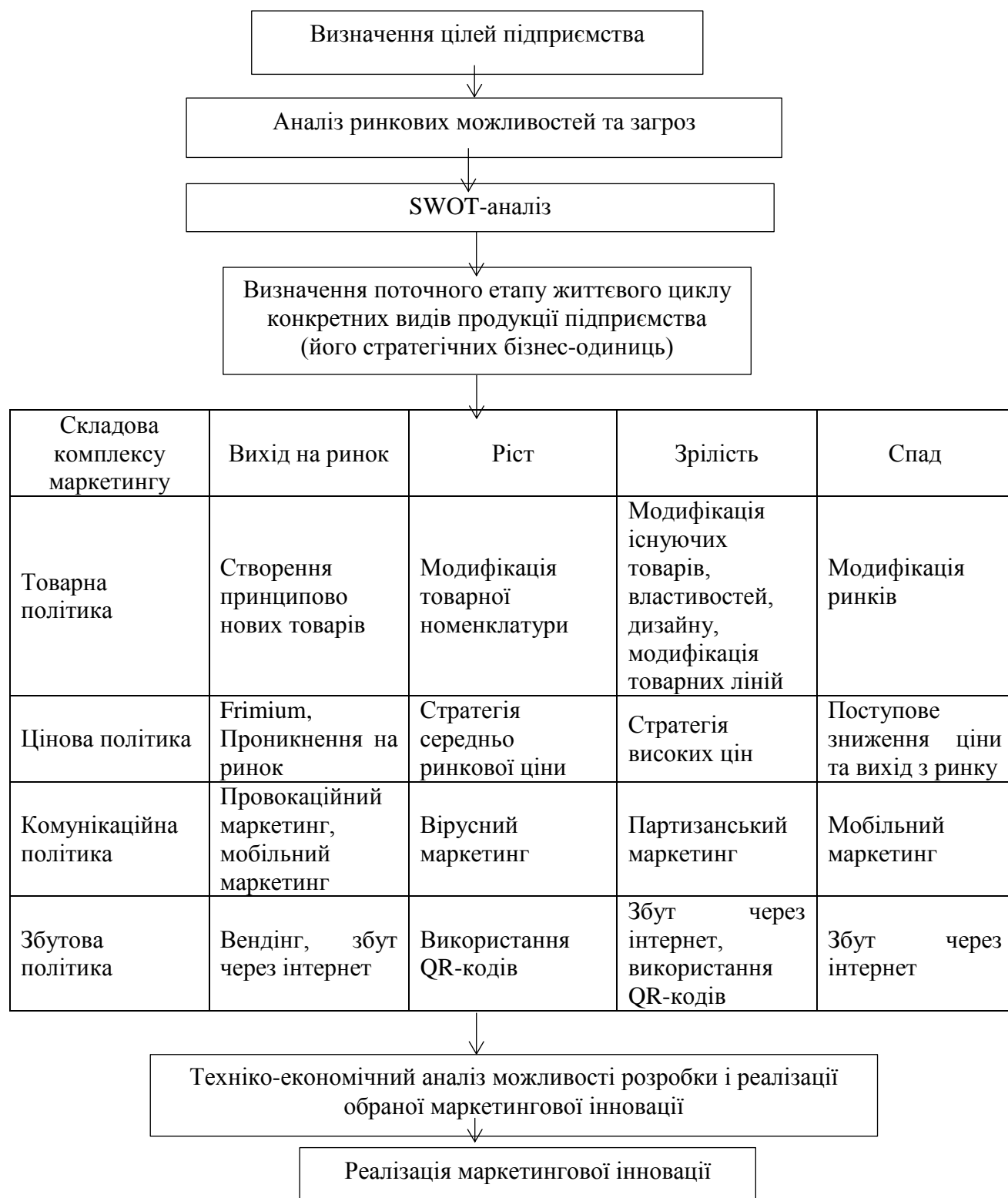


Рисунок 1.5 – Схема вибору маркетингових інновацій [39]

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення методичного інструментарію зазначеного механізму.

2 ВИЗНАЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ, ПІДСИСТЕМ ТА ЕЛЕМЕНТІВ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.2 Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства

У вітчизняній економіці загострюється проблема пошуку шляхів забезпечення інноваційного зростання підприємств промисловості, як галузі, яка визначає темпи розвитку НТП інших галузей національної економіки. Прогресуюче відставання вітчизняних промислових товаровиробників від іноземних конкурентів вже загрожує системним відривом, подолати який буде практично неможливо. В цих умовах актуалізується проблема розроблення і наукового обґрунтування стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств України, які б дозволили випередити конкурентів не повторюючи їх шлях на якому вони зайняли міцні ринкові позиції, а відшукувати, посилювати і реалізовувати відносні конкурентні переваги, радикально трансформуючи існуючі і формуючи нові ринки. Досвід підприємств які є лідерами інноваційного зростання свідчить, що основу таких стратегій покладено найсучасніші науково-технологічні досягнення. Відповідно, потребує розв'язання проблема формування механізму управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств.

Підходи до формування засад організаційно-економічного механізму управління випереджачим інноваційним розвитком підприємств досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: Бойко О.Б. [40], Бугайова М. В. [41], Воронкова В. Г. [42], Дерманська Л. В. [43], Захарченко В. І. [44], Корсікова Н. М. [45], Микитюк П. П. [46], Мусаєв Е. К. [47], Онищук І. Г. [48], Розум Г. М. [49], Сенів Б. Г. [50], Шевлюга О. Г. [51], Шипуліна Ю. С. [52]. Проте існуючі розробки відзначаються фрагментарністю, вони розкривають лише окремі аспекти зазначеного механізму. Вони не дозволяють розв'язати цілісний комплекс завдань щодо управління стратегіями

інноваційного розвитку промислового підприємства в руслі концепції інноваційного випередження. А це не дозволяє цілеспрямовано управляти процесами визначення, посилення і реалізації порівняльних конкурентних переваг конкретних підприємств, формувати на їх основі стратегії випереджаючого інноваційного розвитку, забезпечувати умови тривалого і стійкого інноваційного зростання на національних і зарубіжних ринках.

У загальному вигляді організаційно-економічний механізм управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства (ОЕМУСВІР) повинен включати наступні складові:

1. Функції, які він реалізує.
2. Принципи формування і функціонування.
3. Об'єкт управління – стратегії випереджаючого інноваційного розвитку.
4. Методи, інструменти, критеріальну базу управління стратегіями.
5. Суб'єкт управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства.
6. Підсистеми і елементи механізму управління, порядок їх взаємодії.

Розглянемо детальніше зазначені складові.

1. Розглянемо підходи до виокремлення функції в розрізі управління інноваційною діяльністю на підприємстві та формування відповідного механізму. Загалом до основних функцій інноваційного менеджменту відносяться: аналіз, планування, реалізація і контроль інноваційної діяльності. До основних функцій управління інноваційним розвитком на мікрорівні (рівні окремого суб'єкта господарювання) належать [53]:

1. Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку.
2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
3. Виділення і вибір напрямків, а в їхніх межах варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей на основі зіставлення можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища, а також сили і слабкості підприємства, наприклад, методом SWOT-аналізу.

4. Вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, розроблення підходів до формування цільового ринку на базі виділених ділянок.

5. Аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку і всього процесу в цілому, коригування робіт етапів за результатами аналізу (за необхідності).

6. Виділення пріоритетних напрямків діяльності.

7. Формування організаційної структури управління інноваційним розвитком.

8. Планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямами.

9. Контроль за виконанням заходів спрямованих на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку.

10. Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів і пошук нових напрямів інноваційної діяльності.

Аналізуючи даний перелік зазначимо, що вони притаманні будь-якому типу інноваційного розвитку: наздоганяючому, на рівні лідера, випереджаючому.

Нами було розглянуто і інші підходи. Від так у роботі [45] зазначаються функції, що повинен виконувати організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства. Аналізуючи дані функції слід зауважити, що вони обмежуються в більшій мірі засадами наздоганяючого розвитку, адже передбачають в якості головної мети – вихід з кризи на шлях зростання. Крім того, хоча автор і говорить про механізм на рівні підприємства, однак по суті частина функцій передбачає саме макрорівень (наприклад, остання в переліку функція).

У роботі [42] розглядаються функції управління інноваційним розвитком як сукупність функції управління інноваціями. Аналізуючи даний перелік, можна зауважити, що ці функції дублюють традиційні функції управління підприємством і більше стосуються наздоганяючого типу розвитку.

У [52] запропоновано функції для реалізації механізму управління інноваційною культурою на підприємстві. Дані функції пропонується взяти в якості основи для механізму управління знаннями на підприємстві.

У [40] запропоновано функції для реалізації механізму управління чинниками інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Зазначені функції не передбачають виконання конкретних дій, направлених на реалізацію напрямів інноваційного розвитку, використання наявного інноваційного потенціалу чи взагалі організацію діяльності підприємства. Вони лише обмежуються попередніми (аналіз та планування) або кінцевими (моніторинг) етапами загальних функцій управління.

Автори [46, 54] пропонується використовувати для реалізації механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві традиційні функції менеджменту. Однак, на нашу думку, вони повинні бути все одно трансформовані до особливостей інноваційної діяльності підприємства. Тому такий підхід може мати місце та все ж викликає ряд сумнівів.

Аналогічним чином у роботі [51] пропонується застосовувати традиційні функції менеджменту для реалізації організаційно-економічного механізму управління техніко-технологічним розвитком підприємства, однак з певною їх конкретизацією.

Таким чином, за результатами аналізу існуючих напрацювань в сфері виокремлення функцій для реалізації різного роду організаційно-економічних механізмів, а також виходячи з сутності і змісту управління випереджаючим інноваційним розвитком виділено основні функції ОЕМУСВІР промислового підприємства. Їх групи подано на рис. 2.1, детальний опис наведено нижче.

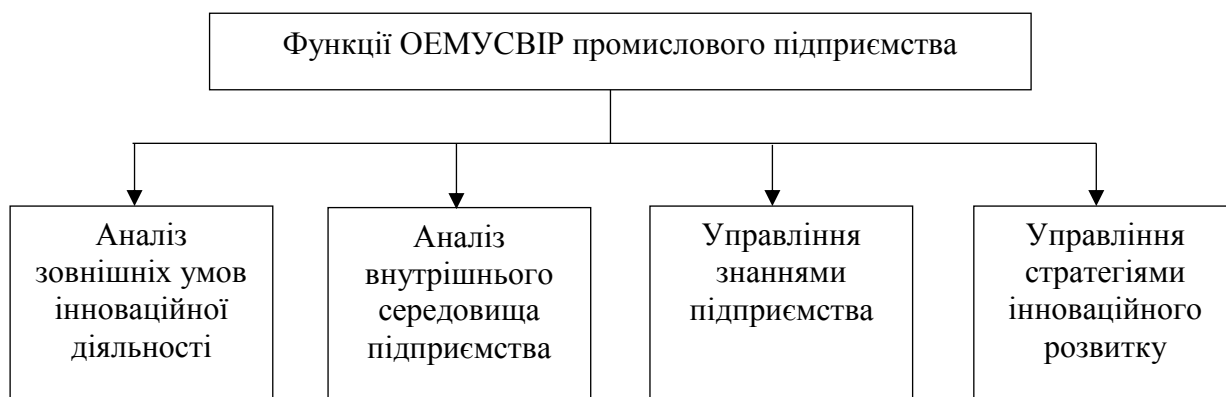


Рисунок 2.1 – Групи функцій OEMУСВІР промислового підприємства [55]

Функції аналізу зовнішніх умов (особливої уваги потребує аналіз передумов випереджаючого типу розвитку):

- зовнішнього макросередовища (національного і міжнародного) і тенденцій його розвитку – визначення та аналіз рівня макроекономічної стабільності, наявності добре функціонуючих організацій приватного та державного сектору, рівня розвитку інфраструктури, ринків праці, збуту та фінансового, аналіз рівня державних замовлень передових технологічних продуктів, стану регуляторної політики та підтримки інноваційно-активних підприємств, аналіз стану венчурного ринку;

- зовнішнього мікросередовища (національного і міжнародного) і тенденцій його розвитку – аналіз наявності численної кількості та якості місцевих постачальників, посередників та інших контрагентів, аналіз рівня кластеризації та визначення тенденцій подальшого розвитку всіх складових мікросередовища;

- інноваційної культури держави (національний рівень) – аналіз рівня всіх складових інноваційної культури держави та виявлення тенденцій до його підвищення;

- світових тенденцій розвитку науки і техніки;

- тенденцій розвитку науки і техніки у галузі підприємства і суміжних галузей;

- тенденції розвитку науки і техніки на фактичних і потенційних цільових ринках підприємства (галузях споживачів – фактичних чи потенційних);

- тенденції зміни споживчого попиту на фактичних і потенційних цільових ринках підприємства – аналіз готовності споживачів до інновацій, рівня їх досвідченості.

Функції аналіз внутрішнього середовища підприємства:

- потенціалу інноваційного розвитку підприємства: у цілому і за окремими його складовими – аналіз рівня технологічної спроможності, рівня комплексності інноваційної діяльності, рівня витрат підприємства на інноваційну діяльність, рівня децентралізації управління, аналіз ситуації в сфері інтелектуальної власності;

- інноваційної культури підприємства – аналіз здатності людського капіталу до інновацій, їх психологічної готовності та наявної системи стимулювання.

Функції продукування (отримання) і використання знань для формування конкурентних переваг підприємства для забезпечення його випереджаючого інноваційного розвитку. Ця функція є особлива важлива в теперішніх умовах господарювання. Адже новий технологічний уклад та Індустрія 4.0 передбачають активний розвиток саме знаннеорієнтованої економіки.

Функції управління вибором і реалізацією напрямів і стратегій інноваційного розвитку:

- перспективних напрямів інноваційного розвитку галузі у які працює підприємство (суміжних галузей);

- перспективних напрямів інноваційного розвитку підприємства;

- типу перспективної стратегії інноваційного розвитку.

- конкретних варіантів перспективної стратегії інноваційного розвитку.

2. Для формування більш обґрунтованого переліку принципів в межах ОЕМУСВІР пропонується розглянути існуючі підходи до виокремлення принципів управління, які притаманні інноваційному розвитку.

У [54] пропонується враховувати при формуванні інноваційного механізму розвитку підприємства базові складові принципу системності, а саме: цілісність, ієрархічність, структуризація, множинність, системність. Крім того автор пропонує наступні принципи: цілеспрямованість, динамічність, адаптивність, обмеженість ресурсів, комплексність, альтернативність, самоорганізація, саморозвиток, ефективність. В роботах зазначається, що підприємства, які обрали інноваційний тип розвитку мають на додачу до базових принципів керуватись також наступними: адаптивність, динамічність, самоорганізація, саморегуляція, саморозвиток.

У [56] пропонуються наступні принципи, які допоможуть підприємствам перейти до нових етапів розвитку: принципи системності, комплексності, керованості, цілеспрямованості, безперервності, своєчасності, оптимальності, наступності, послідовності, незворотності, принцип виправданого ризику, принцип максимального врахування інтересів суб'єктів інноваційного процесу.

У [57] до традиційних принципів управління підприємством додається перелік наступних, які притаманні підприємствам, що обрали інноваційний тип розвитку: створення умов та стимулювання пошуку і впровадженню інновацій, задоволення попиту, націленість задач та цілей на розвиток нових технологій, принцип централізованого керування інноваційних процесів, принцип максимального залучення ресурсів підприємства до інноваційної діяльності.

У [51] для реалізації організаційно-економічного механізму управління техніко-технологічним розвитком підприємства пропонується керуватись наступними принципами: принцип постійного техніко-технологічного розвитку, принцип забезпечення безпеки процесу виробництва, принцип прогресивності техніки і технологій, принцип розумної орієнтації на задоволення потреб і запитів споживачів, принцип наукової обґрунтованості системи управління, принцип орієнтації підприємства на інноваційний шлях розвитку, принцип гнучкого реагування, принцип збереження та розвитку конкурентних переваг, принцип максимізації прибутку, принцип комплексності, принцип системності.

У [45] зазначається, що для інноваційного розвитку підприємства мають керуватись наступними принципами: динамічність, невизначеність, адаптивність, інтеграція, надмірність. У роботі [52] всі принципи організаційно-економічного механізму управління інноваційною культурою підприємства пропонується всі принципи розподілити в три блоки: блок цілепокладання, блок організаційно-управлінських принципів, блок принципів інноваційної спрямованості та творчості.

Досить широкий перелік принципів управління інноваційною діяльністю підприємства пропонується в роботі [40], які виокремлені у руслі закономірностей процесу управління інноваційною діяльністю.

У роботі [46] пропонуються наступні принципи: принцип самоокупності та самофінансування, принцип соціальної захищеності та мотивації персоналу, принцип відповідності обраної господарчої стратегії, принцип досягнення відповідності між самоокупними та дотаційними об'єктами, принцип ефективності взаємодії з державою та профспілками.

Системний критичний аналіз і узагальнення літературних джерел і практики господарювання дозволив сформулювати систему принципів формування і функціонування ОЕМУСВІР промислових підприємств.

Від так до принципів вищої ланки відносяться ті, які є базовими для здійснення випередження:

- орієнтація на інноваційний розвиток – чітке усвідомлення, що інновації є джерелом стійких конкурентних переваг підприємства;
- радикальність інноваційних розробок, вони повинні радикально змінювати існуючі потреби і запити споживачів та інших суб'єктів інноваційного процесу, або ж формувати нові;
- безперервність (циклічність) створення і впровадження інновацій та боротьби за лідерство/його утримання;
- прогнозування/формування тенденцій науково-технологічного розвитку галузі підприємства і суміжних галузей – націленість на здійснення випередження;

– орієнтація на знання як джерело інноваційних розробок – орієнтація на якість персоналу (рівень кваліфікації, постійного її підвищення, навчання протягом всього життя, стимулювання праці і т.п.).

До принципів середнього рівня належать ті, що притаманні будь-якому інноваційно-активному підприємству, яке бажає довгострокового розвитку:

– максимізації прибутку (темрів його зростання) при одночасній максимізації добробуту кожного працівника – головним ресурсом в теперішніх умовах функціонування є люди, їх знання та досвід. І тому керівництво підприємства повинно чітко усвідомлювати, що розвиток та максимізація прибутку можлива лише за умови задоволення персоналу у відповідному рівні оплати праці. Аналогічно тому як зростає ВВП на душу населення при переході від одного до іншого типів розвитку економіки, повинен зростати дохід на одного працюючого і, відповідно, заробітна плата працівників задіяних в інноваційному процесі;

– децентралізації управління – свобода творчості та в цілому праці є невід’ємною умовою розвитку здібностей персоналу та його здатності до інноваційних зрушень;

– націленості на постійне підвищення рівня технологічної спроможності – як вже зазначалось в другому розділі на сьогодні головними факторами випереджаючих зрушень є знання та технології, тому постійне впровадження та продукування новітніх технологій є запорукою довгострокового успіху.

максимального врахування інтересів суб’єктів інноваційного процесу;

– приведення у відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку (потенціалу інноваційного розвитку) підприємства зовнішнім, що генеруються факторами зовнішнього макро- і мікросередовища;

– розумної орієнтації на задоволення потреб і запитів споживачів – повністю керуватись поточними вимогами споживачів наразі не є вірним, адже досить часто самі споживачі не усвідомлюють своїх потреб; варто виявляти приховані потреби та направляти зусилля на їх задоволення.

До принципів нижнього рівня відносяться базові принципи сучасного підприємства: системності; наукового підґрунтя (співпраця науки та

виробництва); альтернативності (при виборі варіантів стратегій, типів розвитку, напрямів розвитку і т.п.).

3. Об'єктом управління є стратегії випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства.

Авторські класифікації і детальний опис стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства, у тому числі випереджаючих, подані у [58]. Автор розглядає стратегії як комплекси планових заходів щодо проведення інноваційної діяльності промислового підприємства в руслі перспективних (з огляду на зовнішні і внутрішні умови) напрямків його інноваційного розвитку. Враховуючи це авторська класифікація і детальний аналіз напрямів інноваційного розвитку підприємства подано в [59]. Автором обґрунтовано, що на сучасному етапі розвитку світової економіки (зміна технологічних укладів, початок четвертої промислової революції тощо) основою ринковою успіху як окремих підприємств, так і національних економік у цілому є здатність продукувати і використовувати нові актуальні знання. Саме нові знання є основою інновацій і інноваційної діяльності, стратегій інноваційного розвитку підприємств, які є світовими лідерами інноваційного зростання.

4. Методи та інструменти управління стратегіями, включаючи критеріальну базу прийняття рішень подано в роботі [60]. Оскільки, як свідчить практика, в основу перспективних напрямів інноваційного (особливо – випереджаючого) розвитку покладено нові знання, то необхідним є аналіз наявних знань підприємства і оцінка можливості їх втілення в інноваційні розробки, які дозволять сформувати і реалізувати відновні конкурентні переваги. Тому в роботі [61] розроблено блок-схему алгоритму, а також таблицю рішень для вибору напрямів (а в їх межах - варіантів) комерціалізації знань (безпосередньої у вигляді патентів, ліцензій, ноу-хау тощо) чи втілених у інноваційні розробки підприємства.

5. Суб'єкт управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. В якості суб'єкта управління виступає вище керівництво підприємства-інноватора та керівництво його структурних підрозділів.

6. Підсистеми і елементи механізму управління, порядок їх взаємодії. Узагальнення викладеного у пп. 1-5 дозволило запропонувати концептуальну схему ОЕМУСВІР промислового підприємства (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Концептуальна схема ОЕМУСВІР промислового підприємства [55]

Підсистема забезпечення інформацією і знаннями включає сукупність методів і інструментів моніторингу стану зовнішнього макро- і мікросередовища, складових і елементів потенціалу інноваційного розвитку підприємства, а також

його інноваційної культури. За їх допомогою формується база знань підприємства, які є основою формування і реалізації стратегій інноваційного розвитку. У табл. 2.1 подано основні з зазначених інструментів і методів, а також види знань, які продукують (отримують) з їх допомогою.

Таблиця 2.1 – Характеристики підсистеми отримання інформації і знань (розроблено автором на основі [62-65])

Інструменти і методи (джерела)	Види знань
Експертні оцінки	Тенденції розвитку науки, техніки і технологій: світових, у галузі підприємства (суміжних галузях)
Маркетинг знань	Напрями появи нових і розвитку існуючих знань. Потреби у знаннях. Види знань, що користуються (будуть користуватися) попитом
Маркетинг інновацій	Тенденції зміни потреб і запитів споживачів. Коло цільових споживачів. Оцінка конкурентоспроможності
Трендвотчінг, форсайт, трендспотінг, трендхантинг, трендсетінг тощо	Існуючі тенденції, зокрема: змін потреб і запитів споживачів, мотивації їх поведінки відповідно до трансформаційних процесів в економіці України тощо
Підсистема аналізу стану складових потенціалу інноваційного розвитку	Стан підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства

Підсистема аналізу стану складових потенціалу інноваційного розвитку. Включає сукупність методик діагностики стану складових потенціалу інноваційного розвитку підприємства. У роботі [66] викладено методичні засади діагностики потенціалу інноваційного розвитку підприємства за складовими підсистемами-потенціалами: ринковим, інноваційним, виробничо-збутовим. Проте, автор вважає, що для вибору типу стратегії інноваційного розвитку (наздоганяючого, помірковано-наступального, агресивно-наступального), а також їх різновидів, необхідним є діагностика стану складових потенціалу інноваційного розвитку: науково-дослідного, лабораторно-випробувального, виробничо-збутового (виробництво + маркетинг). При цьому при виборі орієнтованих на знання стратегій інноваційного розвитку (їх можливих різновидів) необхідним є окремий аналіз виробничої і маркетингової складових. У цьому контексті науково-дослідна і лабораторно-випробувальна складові

розглядаються як частини інноваційного потенціалу-підсистеми потенціалу інноваційного розвитку підприємства.

Зазначені методики дозволяють діагностувати достатність чи недостатність рівня зазначених складових для реалізації конкретних типів, а їх межам – різновидів, стратегій інноваційного розвитку аналізованого промислового підприємства.

Підсистема управління стратегіями інноваційного розвитку включає сукупність методик, що забезпечують виконання усіх функцій управління: аналізу і планування, організації, мотивації, контролю. Зазначена система методик подана у табл. 2.2.

Автором обґрунтовано, що ефективність функціонування ОЕМУСВІР визначається результативністю управлінських впливів на основні складові успіху інноваційної діяльності конкретного промислового підприємства.

Їх склад автором визначено наступним чином:

- система управління (раціональна організаційна структура, динамічність, гнучкість, адаптивність, управління змінами, управління ризиками, прямі і зворотні зв'язки, мотивація, ефективність контролю тощо);
- знання підприємства (актуальність, релевантність, повнота, ефективність продукування і використання тощо);
- персонал (знання, кваліфікація, креативність, раціональна вікова і гендерна структура, психологічна сумісність тощо);
- інноваційна культура (ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації у цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо);
- НДДКР (дослідно-випробувальна база, методики, патентна активність, науково-дослідні підрозділи, практична спрямованість, результативність тощо);
- маркетинг інновацій (кадри, організаційна структура, зв'язки з економічними контрагентами і контактними аудиторіями, методики, досвід, практична спрямованість, результативність);

– виробництво (техніка, технології, контакти, кадри, традиції, виробничі площі, результативність тощо);

– матеріальні ресурси (фінанси, сировина і комплектуючі, техніко-технологічна база тощо) [55].

Таблиця 2.2 – Комплекс методик управління стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства [55]

Методичний апарат	Результат застосування
Методика оцінки відповідності перспективних напрямів інноваційного розвитку підприємства прогнозним тенденціям розвитку науки і техніки галузі	Вибір перспективного напрямку інноваційного науково-технологічного розвитку промислового підприємства
Методика визначення рівня передумов наздоганяючого, випереджаючого та розвитку на рівні лідера	Попередній вибір типу інноваційного розвитку
Методика оцінки можливостей реалізації підприємством стратегій інноваційного розвитку виділених за відношенням до лідера	Вибір одного з трьох типів інноваційних стратегій захисної, помірковано наступальної, агресивно-наступальної
Методика управління вибором перспективних напрямів використання знань на промисловому підприємстві	Обґрунтування напрямів застосування знань підприємства як основи його інноваційного розвитку
Методика управління вибором варіантів захисної, помірковано-наступальної та агресивно-наступальної стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства	Набір варіантів обраного типу стратегії інноваційного розвитку
Методика управління вибором найбільш прийняттого для конкретного промислового підприємства одного з чотирьох можливих стратегічних напрямів його випереджаючого інноваційного розвитку	Обґрунтування вибору напрямів випереджаючого інноваційного розвитку
Методика діагностики рівня підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства	Оцінка достатності рівня підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства для реалізації конкретних напрямів і стратегій випереджаючого інноваційного розвитку
Методика управління знаннями як основою формування конкурентних переваг промислового підприємства для реалізації стратегії його випереджаючого інноваційного розвитку	Визначення раціональних напрямів продукування і використання знань на підприємстві для забезпечення його випереджаючого інноваційного розвитку
Методичний підхід до моделювання процесу вибору стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства	Економіко-математична модель для управління за формалізованими процедурами вибором стратегій інноваційного розвитку
Методика урахування неповних, неточних, суперечливих оцінок векторів впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища на вибір стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства	Прийняття обґрунтованих інноваційних рішень в умовах неповної визначеності
Методика кількісного аналізу різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційної діяльності організації в умовах імовірнісної оцінки впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища	Вибір стратегій випереджаючого інноваційного розвитку, які більшою мірою відповідають інтересам суб'єктів інноваційного процесу

2.2 Засади функціонування механізму управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислового підприємства

На сьогоднішній день вітчизняним промисловим підприємствам варто шукати такі напрями розвитку, які б не повторювали досвід передових компаній світу, а були значно кращими і направлені на інноваційне прискорення. У зв'язку з цим актуалізується питання формування стратегій випереджаючого інноваційного розвитку для промислових підприємств та механізму управління ними. І світовий досвід свідчить, що в наш час серед функцій управління на чільні позиції вийшла організаційна і її важливість зростає. У цьому контексті необхідним є дослідження організаційних аспектів механізму управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислового підприємства. Аналіз діяльності підприємств – лідерів інноваційного розвитку свідчить, що на них у інноваційному процесі задіяні практично усі підрозділи, які діють взаємоузгоджено. Цим пояснюється висока ефективність їх інноваційної діяльності.

Окремі аспекти формування організаційно-економічного механізму управління випереджаючим інноваційним розвитком підприємств досліджувалися у працях таких науковців: Бойко О. Б. [40], Бугайова М. В. [41], Воронкова В. Г. [42], Дерманська Л. В. [43], Захарченко В. І. [44], Корсікова Н. М. [45], Микитюк П. П. [46], Мусаєв Е. К. [47], Онищук І. Г. [48], Розум Г. М. [49], Сенів Б. Г. [50], Шевлюга О. Г. [51], Шипуліна Ю. С. [52]. Однак в них не розглядається цілісний підхід до процесу управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку, а також не розкриваються організаційні аспекти функціонування зазначеного механізму.

У табл. 2.3 систематизовано функції підрозділів промислового підприємства, які задіяні в управлінні стратегіями його випереджаючого інноваційного розвитку. Символами в табл. 2.3 позначено дії щодо виконання підрозділами підприємства виділених функцій: Р – управлінські рішення;

I – інформаційне забезпечення управлінських рішень; У – узгодження управлінських рішень; В – виконання рішень, К – контроль рішень.

Таблиця 2.3 – Розподіл функцій OEMУСВІР промислового підприємства, а також управлінських дій між його підрозділами [67]

Основні функції	Підрозділи і окремі особи										
	Вищий менеджмент	Фінансово-економічні	Маркетингу	Технологічні	Конструкторські	Науково-дослідні	Виробничі	Інформаційно-аналітичні	Кадрів	Юридичні	Екологічні
Аналіз зовнішніх умов:	Р, К	У								У	І
- зовнішнього макросередовища			В, І								
- зовнішнього мікросередовища			В, І								
- інноваційної культури держави								В, І			
- світових тенденцій НТП								В, І			
- галузевих тенденцій НТП				І	І	І		В, І			
- тенденцій НТП на цільових ринках (НТП у галузях споживачів)			В, І					В, І			
- тенденцій попиту на цільових ринках			В, І								
Аналіз підприємства:	Р, К	У								У	У
- потенціалу інноваційного розвитку (складових)		І	У, І	І	І	І	І	В, І	І		
- інноваційної культури							І	В, І	І		
Управління знаннями:	Р, К	У								У	У, І
- продукування (отримання) знань		І	В, І	І	І	В, І	І	І	І		
- використання знань		І	В	В	В	В	В	І	В		
Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку	Р, К	У								У	У
- визначення напрямів інноваційного розвитку галузі			В, І	І	І	І		В, І			
- визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства			В	І	І	В	В	І	В		
- типу стратегії інноваційного розвитку			В	І	І	В	В	І	І		
- варіантів обраної стратегії			В	І	І	В	В	І	І		

Затіненням виділено групи функцій управління випереджаючим інноваційним розвитком промислового підприємства, зміст яких розкрито нижче. Позначені у затінених рядках управлінські дії виконуються для усієї групи функцій.

Спираючись на дані табл. 2.3 автором побудовано організаційну структуру виконання функцій (функціонування) організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку (ОЕМУСВІР), яка представлена на рис. 2.3. Групи функцій, що позначені у табл.2.3, запропоновано закріпити за проектними групами до яких входять окремі фахівці функціональних підрозділів підприємств (рис. 2.3). Зі схеми на рис. 2.3 слідує, що організаційна структура реалізації функцій ОЕМУСВІР є проектно-матричною.

Така організаційна структура має ряд важливих переваг, особливо з позицій реалізації цілей управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку підприємства, а також чіткості і якості виконання зазначених у табл. 2.3 функцій, які покладаються на безпосередніх виконавців проектів, керівників проектних груп, керівників підприємства і його функціональних підрозділів.

Матрична організаційна структура реалізації функцій ОЕМУСВІР передбачає залучення до проектних груп кваліфікованих фахівців різних підрозділів підприємства. У ході виконання завдань ОЕМУСВІР вони набувають досвіду в суміжних галузях знань. При цьому більшістю фахівців добре сприймається можливість творчого виконання закріплених за ними конкретних завдань, які розв'язуються в межах запропонованої проектно-орієнтованої матричної структури. А це є додатковим елементом мотивації інтелектуально-креативної діяльності персоналу проектних груп.

Аналіз та узагальнення інформації, що подана у табл. 2.3 та на рис. 2.3 дозволяє уточнити функції фахівців функціональних підрозділів, що входять до кожної з чотирьох виділених проектних груп.

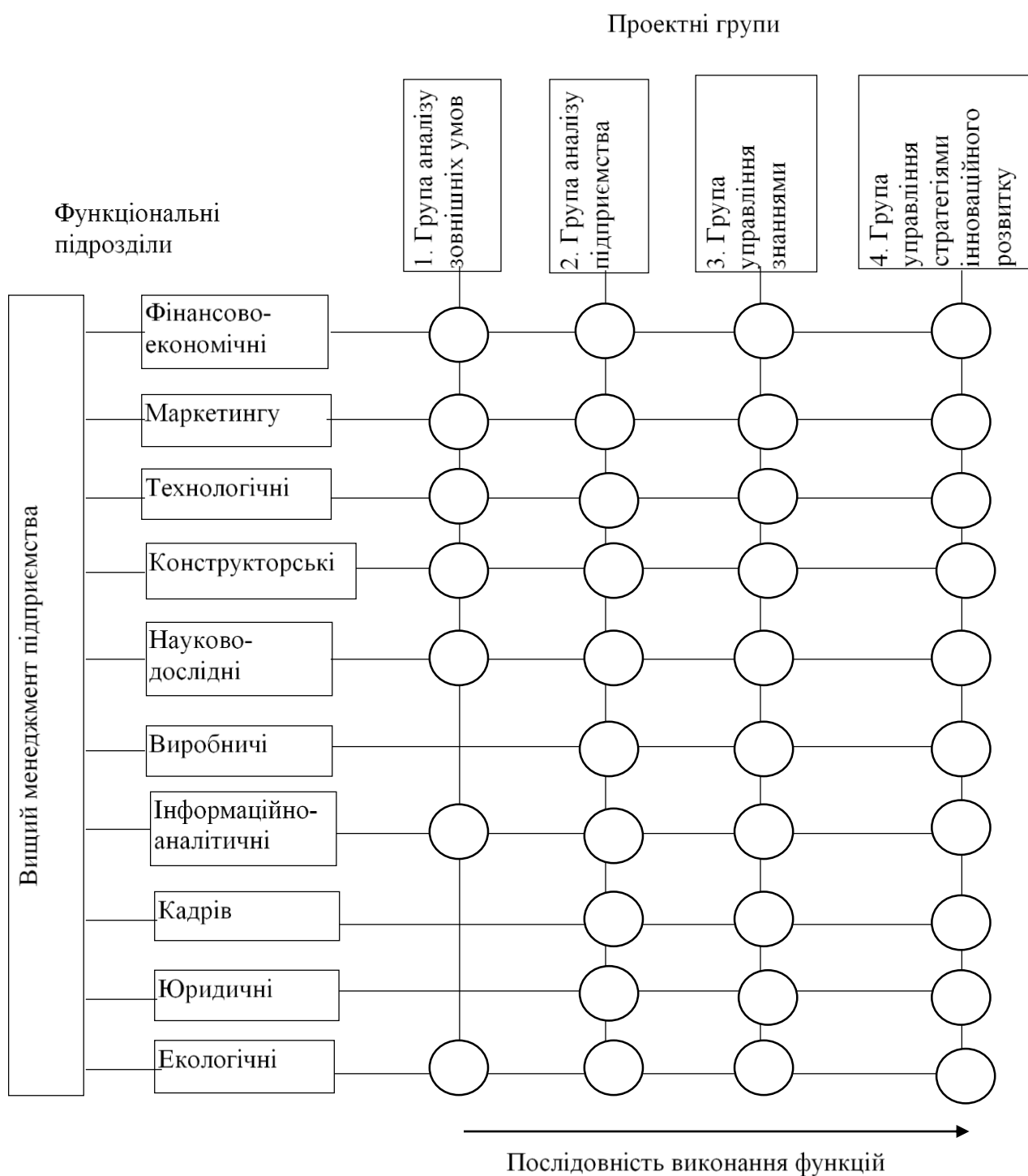


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку підприємства [63]

Слід також зазначити інший аспект організації управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. На рис. 2.3 автором позначена послідовність реалізації функцій ОЕМУСВІР яка відповідає поданій у [68] системній карті стратегічного управління підприємством. Вона

передбачає (як це зазначено і на рис. 2.3) послідовне використання підходів до стратегічного управління:

– тих, що базуються на використанні зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг (підходи другого рівня), їх реалізують проектні групи 1, 2 (етап аналізу) та група 3 (етап визначення стратегічних орієнтирів);

– тих, що є базовими (підходи першого рівня), їх реалізує проектна група 4: вартісно- і прибутково-орієнтований підходи (етап планування) – для розроблення стратегій, а також проектний та плановий підходи (етапи реалізації стратегій та контролю).

Практика свідчить, що ефективне управління стратегічним розвитком, а випереджаючий інноваційний розвиток є таким, передбачає формування належної системи мотивації творчої, креативної праці персоналу підприємства, а також його економічних контрагентів і контактних аудиторій.

Обрані стратегії інноваційного розвитку повинні також в максимальному ступені урахувати сприятливі дії механізмів державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності, одним з важливих складових є соціокультурний механізм регулювання інноваційної поведінки суспільства – його інноваційну культуру.

Як показано у роботі Шипуліної Ю.С. [52] для активізації інноваційної діяльності і забезпечення її високої ефективності необхідним є формування інноваційно-сприятливого середовища, основу якого становить інноваційна культура підприємства, яка повинна взаємодіяти з інноваційною культурою суспільства.

В цілому ефективність стратегій інноваційного розвитку підприємства на пряму залежить від ступеня урахування різноспрямованих інтересів його економічних контрагентів, а також контактних аудиторій. Методичні засади оцінки та урахування інтересів економічних контрагентів та контактних аудиторій при розробленні та

оптимізації стратегій інноваційного розвитку підприємства-інноватора викладена у [69].

На рис. 2.4 автором подано схему взаємодії зазначених складових забезпечення успіху стратегій випереджаючого інноваційного розвитку підприємства.



Рисунок 2.4 – Система механізмів стимулювання інноваційної діяльності підприємства [67]

Пунктиром на рис. 9.2 показано зворотні зв'язки, що враховують дієвість механізмів стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємства і внесення до них коректив за результатами оцінки дієвості.

Як свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід перехід на шлях інноваційного розвитку пов'язаний з конфліктами, що спричинені зіткненням інтересів як персоналу підприємства-інноватора, так і економічних контрагентів контактних аудиторій цього підприємства (суб'єктів інноваційного процесу).

У табл. 2.4 подано узагальнення можливих конфліктів у інноваційному процесі, а також можливих способів їх вирішення.

Таблиця 2.4 – Можливі конфлікти інноваційного процесу та основні підходи до їх розв’язання (узагальнено автором на основі [69-72])

Можливий конфлікт	Підхід до розв’язання
Внутрішньо-організаційні конфлікти	
Внутрішньоособистісний, спричинений суперечливістю вимог до члена проектної групи, або ж тим, що вони суперечать його інтересам (цінностям)	Формування сприятливої інноваційної культури. Ретельний добір персоналу. Роз’яснення і коригування вимог з урахуванням цінностей працівника тощо
Міжособистісний, спричинений протиріччями в інтересах членів проектних груп	Формування сприятливої інноваційної культури. Стимулювання спільного вирішення конфлікту. Формулювання загальної комплексної мети. Звертання до спільного керівника. Формування системи винагород, що стимулює співпрацю. Згладжування, компроміс, збільшення доступних ресурсів, усунення людського фактору, зміна структури команди, пошук спільного ворога. Ретельний добір персоналу
Між проектною групою і її окремим членом	Формування сприятливої інноваційної культури. Вирішення проблеми керівником. Усунення людського фактору, зміна структури команди, пошук спільного ворога. Ієрархія повноважень. Ретельний добір персоналу
Між проектними групами, або їх структурними підрозділами	Формування сприятливої інноваційної культури. Звертання до спільного керівника. Формулювання загальної комплексної мети. Впорядкування взаємодії груп (підрозділів), порядку прийняття рішень, інформаційних потоків тощо. Зміна структури груп або підприємства. Усунення людського фактору. Ретельний добір персоналу.
Конфлікти інтересів суб’єктів інноваційного процесу	
Протиріччя інтересів суб’єктів інноваційного процесу	Ретельний аналіз інтересів суб’єктів і їх урахування в обраних стратегіях інноваційного розвитку (див. п. 4.4)
Неостатня зацікавленість суб’єкта (суб’єктів) у співпраці з підприємством-інноватором	Ретельний аналіз інтересів і розробка заходів щодо їх стимулювання.
Зміни інтересів суб’єктів інноваційного процесу	Аналіз інтересів і стимулювання співпраці: обмін акціями, надання знижок (наприклад, збутовим посередникам), формування програм лояльності тощо

Викладені у табл. 2.4 результати дослідження можуть бути використані як методологічна допомога при ідентифікації і пошуку шляхів розв’язання конфліктів, що пов’язані з управлінням стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства [67].

3 АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ У ПРАКТИЧНО ОРІЄНТОВАНІЙ ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ УКРАЇНИ

3.1 Маркетинг-орієнтований підхід до оцінки та управління стратегією розподілу інноваційних продуктів

Сьогодні промислові підприємства стикаються з труднощами у підтримці своєї конкурентоспроможності. Це пов'язано із глобальним впливом мегатенденцій у різних галузях промисловості, включаючи хімічну. Важливо мати добре налагоджену та розроблену стратегію та систему управління, здатну реагувати на внутрішні та зовнішні зміни. Більшість існуючих методів оцінки стратегії є загальними і базуються лише на внутрішніх показниках бізнесу, вони не відображають аспекти ринкової ефективності, які базуються на показниках ринку. Стратегія компанії повинна відповідати інтересам споживача; особливо це стосується виробництва та розподілу інноваційної продукції.

Отже, для оцінки стратегії управління розподілом хімічних компаній також важливо враховувати показники з точки зору споживача, які характеризують ступінь задоволення своїх потреб. Оцінка стратегії управління розподілом з точки зору споживача дозволяє визначити її відповідність зовнішньому середовищу. Слід зазначити, що для вдосконалення стратегії управління розподілом українські компанії повинні слідувати основним міжнародним тенденціям у хімічній промисловості: інноваціям, діджиталізації, інтеграції та екологізації. Інтеграція у міжнародне ділове співтовариство, оновлення, реформування ринку фінансових послуг, що дозволяє покращити його функціонування та посилити його позитивний вплив на розвиток національної економіки [73 – 75] та інноваційну діяльність дозволить українським підприємствам скоротити розрив у рівні розвитку.

Багато дослідників підкреслюють, що стратегія розподілу або збуту займає ключове місце в порівнянні з комунікаційною, товарною та ціновою стратегіями. Таким чином, Сем Аміко визначає «стратегію продажів» як план бізнесу чи

приватної особи щодо того, як займатися продажем товарів та послуг та збільшенням прибутку. Стратегії продажів, як правило, розробляються адміністрацією компанії разом із менеджерами з продажу, маркетингу та реклами [76].

Zolters, Sinha & Lorimer (2017) визначають «стратегію збуту» як «план, за допомогою якого організація виконує свої функції збуту, цілями якого є продаж продукції чи послуг або те й інше, а також збільшення прибутку за рахунок органічного зростання. Важливою частиною стратегії продажів є визначення клієнтської бази та розуміння доданої вартості, яку ваша організація може принести клієнтам» [77].

HubSpot Inc. зазначає, що «стратегія продажів» – це «підхід до продажу, який дозволяє торговому представництву розміщувати компанію та її товар (-и) для націлювання на споживачів ціннісним, диференційованим способом» [78].

Storbacka, Ryals, Davies, та Nenonen (2009) визначають, що «стратегії продажів мають значення для процесу продажів та інтерфейсу продажів не тільки з клієнтами, але й усередині організації» [79].

Таким чином, виходячи з проведеного дослідження концепцій, можна зазначити, що «стратегія розподілу / збуту» є частиною загальної стратегії компанії, основною метою якої є не лише донести продукцію до споживачів, а й врахувати їх бажання та запити.

Багато вчених вивчають особливості інновацій у маркетингу та інших сферах бізнесу. Так, Ілляшенко (2010) розробила «методологічний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств на основі принципів маркетингу інновацій. Практична реалізація дає змогу цілеспрямованому управлінню інновацією та впровадженню ринкової стратегії інноваційного розвитку для національних виробників» [80].

Бабенко В. (2013, 2019) досліджувала «процес формалізації управління технологічними інноваціями» [81], [82]. У [83] розробили детальну модель багатокритеріальної оптимізації управління інноваційними процесами на підприємстві перед ризиками, яка описує динаміку досліджуваного процесу.

У [84] вдосконалили методику відбору інноваційних проектів за рейтинговою оцінкою їх економічної ефективності. Вони запропонували провести інтегровану оцінку, яка передбачає ранжування проектів за рівнем окремих показників економічної ефективності.

Досить ґрунтовне дослідження з оцінки розподілу в стратегічному менеджменті знайшло відображення в працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, у [85] запропоновано мультимодальну оцінку алгоритму розподілу та метод кооперативної кластеризації, які можуть не тільки ефективно досліджувати та експлуатувати перспективні регіони у просторі пошуку, але й отримувати глобальний оптимум, що перевершує типовий рівень.

У [86] запропонували метод пошуку видів оптимізації стратегій закупівель, який слід застосовувати для роздрібних торговців у різних сферах. У [87] запропонували комплекс маркетингових стратегій розподільчої діяльності на сільськогосподарському підприємстві.

Поліщук [88] запропонував виміряти ефективність маркетингової (або розподільчої) стратегії, використовуючи «маркетингову віддачу» як відношення чистого доходу до витрат, понесених на маркетингову діяльність. Також автор запропонував вимірювати ефективність реалізації підприємством маркетингової стратегії на базі таких показників: дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець року; чистий дохід від реалізації продукції; загальний прибуток; тривалість обороту дебіторської заборгованості за товари; маркетингові витрати; частка маркетингових витрат у витратах підприємства та інших.

Згідно з попередніми дослідженнями [89-91] доцільно оцінювати стратегію з точки зору споживача, використовуючи два фактори: ціни на товари підприємства та значення показника, що враховує переваги, які отримують споживачі від продукції підприємства. Цей підхід повинен бути основою для оцінки стратегічної діяльності управління розподілом інноваційних продуктів у логістиці. Він поєднує якісні підходи для визначення відповідності стратегії зовнішньому середовищу. Значення показника, що враховує переваги,

розраховується на підставі оцінки конкретних параметрів для певного виду продукції за формулами:

$$Q_{bi} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{min}}{P_{ij}}, \quad (3.1)$$

$$Q_{bi} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{ij}}{P_{max}}, \quad (3.2)$$

де P_{ij} - j -й показник вигоди ($j = 1, 2, 3, \dots, k$) товару i ($i = 1, 2, 3, \dots, l$);

P_{maxj} - максимальне значення j -го показника переваг товару від усіх подібних продуктів;

P_{minj} – мінімальне значення j -го показника переваг товару від усіх подібних товарів; V_j - ваговий коефіцієнт показника вигоди j [89].

Отже, об'єктом дослідження було обрано ПАТ «Сумихімпром». Ця компанія є компанією хімічної промисловості. Виробляє мінеральні добрива, коагулянти та добавки до цементу, кислоти, діоксид титану б пігменти та інші види хімічної продукції. Аналізоване підприємство використовує стратегію реалізації конкурентних переваг для управління процесом розподілу інноваційної продукції.

Асортимент продукції, що випускається ПАТ «Сумихімпром», досить широкий, однак 95% продукції, яку виробляє компанія, це діоксид титану та мінеральні добрива. Слід зазначити, що ПАТ «Сумихімпром» є єдиним виробником діоксиду титану на території України (продукція компанії «Кримський Титан» відсутня на ринку України через анексію АР Крим) [92]. Тому слід зосередити увагу на даному виді продукції.

Діоксид титану є найбільш важливим білим пігментом в світі. Світовий ринок діоксиду титану стрімко розвивається, перш за все тому, що його можна широко використовувати в різних галузях промисловості.

До фарб додають діоксид титану, щоб зробити їх білими, яскравими та поліпшити якість покриття. Також діоксид титану використовується в целюлозно-паперовій промисловості для відбілювання; під час виробництва синтетичних волокон і тканин; в косметичці; в радіоелектроніці; у галузі охорони здоров'я та харчової промисловості тощо [92].

Беручи до уваги широкий спектр використання діоксиду, ми можемо говорити про зростаюче значення його для споживачів, а отже, і про зростання вигод для споживачів. Темпи зростання цін на діоксид титану протягом 2012-2018 років наведені на рис. 10.1.

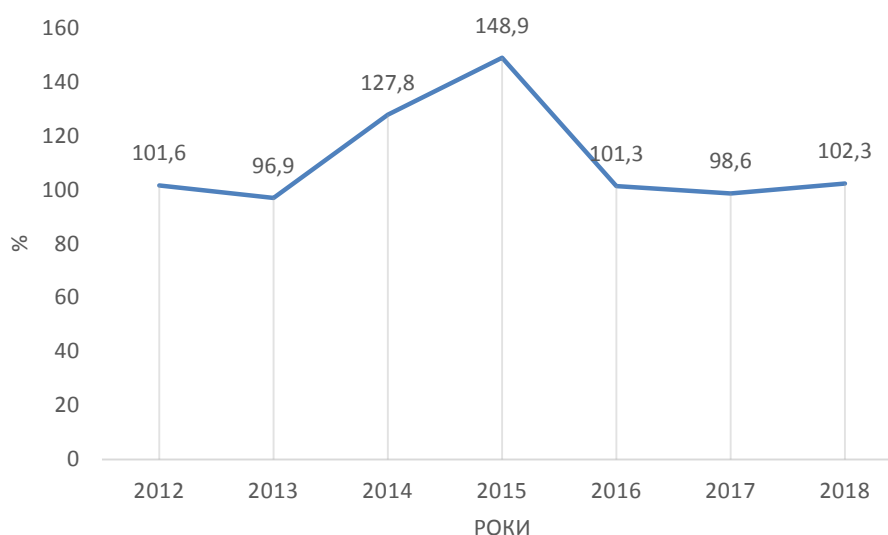


Рисунок 3.1 – Динаміка цін на діоксид титану на ПАТ «Сумихімпром» у 2012-2018 роках [93]

Значення показника, що враховує переваги, які отримують споживачі від діоксиду титану, розраховується на основі параметрів оцінки, характерних для даного виду продукції (табл. 3.1). Ми розглядаємо 6 торгових марок, вироблених компанією: SumTITAN R-204, SumTitan R-206 (стандартні марки), SumTitan R-2041, SumTitan R-2061, SumTitan R-2071, SumTitan R-208, які введені у виробництво в різні роки.

Вагові характеристики показників також були визначені для розрахунку інтегральних показників вигоди.

Таблиця 3.1 – Характеристика різних марок діоксиду титану [92]

Марка діоксиду титану	Діоксид титану, мас. частка, %	Рутильна форма, масова частка, %	Розбілююча здатність, ум. од.	Диспергованість, мкм, макс.1	Покривність, г/м2, макс.	Гарантійний термін зберігання, років	Паспорт безпеки
SumTITANR-204, SumTitanR-206 (standart)	94	97	2000	45	25	1	1
SumTitan R-2041 (2013)	94	97	2050	40	24	1	1
SumTitan R-2061 (2014)	94	97	2000	40	24	1	1
SumTitan R-2071 (2015)	95	98	2100	35	24	1	1
SumTitan R-208 (2016)	93	98	2100	35	24	1	1
Оптимальне значення	95 (max)	98 (max)	2100 (max)	35 min	25 max	1 max	1 max
Вагомість	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.1	0.1

Нижче подано результати розрахунків інтегральних показників вигод за роками (найкращим продуктом є товар, кошторис якого близький до 1) та визначено відповідні темпи зростання (рис. 3.2):

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{standart}} &= 0,16 \cdot \frac{94}{95} + 0,16 \cdot \frac{97}{98} + 0,16 \cdot \frac{2000}{2100} + 0,16 \cdot \frac{35}{45} + 0,16 \cdot \frac{25}{25} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} = 0,954. \\ \Pi_{\text{SumTitan R-2041}} &= 0,16 \cdot \frac{94}{95} + 0,16 \cdot \frac{97}{98} + 0,16 \cdot \frac{2050}{2100} + 0,16 \cdot \frac{35}{40} + 0,16 \cdot \frac{24}{25} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} = 0,966; \\ \Pi_{\text{SumTitan R-2061}} &= 0,16 \cdot \frac{94}{95} + 0,16 \cdot \frac{97}{98} + 0,16 \cdot \frac{2000}{2100} + 0,16 \cdot \frac{35}{40} + 0,16 \cdot \frac{24}{25} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} = 0,963; \\ \Pi_{\text{SumTitan R-2071}} &= 0,16 \cdot \frac{95}{95} + 0,16 \cdot \frac{98}{98} + 0,16 \cdot \frac{2100}{2100} + 0,16 \cdot \frac{35}{35} + 0,16 \cdot \frac{24}{25} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} = 0,994; \\ \Pi_{\text{SumTitan R-208}} &= 0,16 \cdot \frac{93}{95} + 0,16 \cdot \frac{98}{98} + 0,16 \cdot \frac{2100}{2100} + 0,16 \cdot \frac{35}{35} + 0,16 \cdot \frac{24}{25} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} + 0,1 \cdot \frac{1}{1} = 0,990. \end{aligned}$$

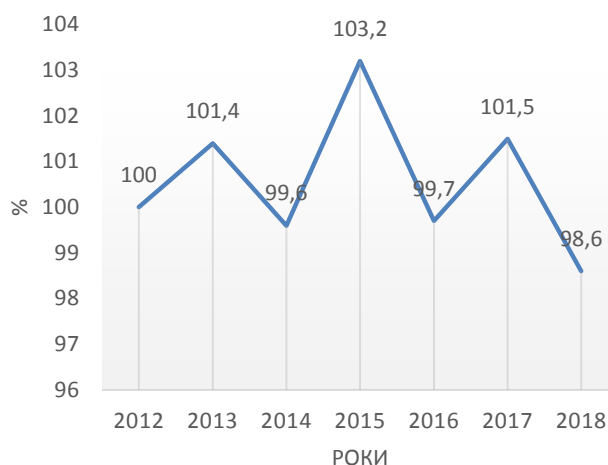


Рисунок 3.2 – Динаміка показників переваг для діоксиду титану на ПАТ «Сумхімпром» у 2012-2018 роках [93]

На основі наведеної інформації проведено оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників за коефіцієнтом Спірмена (К) (табл. 3.2).

Далі графічно представлено динаміку коефіцієнта Спірмена з точки зору виробника та споживача (рис. 3.3).

Згідно з рисунком 3.3 з точки зору підприємства-виробника продукції, стратегія може бути охарактеризована як нестабільна. Про це свідчить той факт, що у 2012 році коефіцієнт Спірмена мав від’ємне значення, протягом наступних трьох років (2013-2015 рр.) спостерігалось постійне зростання коефіцієнта Спірмена і він наближався до 1, хоча у 2016 році знову отримав від’ємне значення. Така швидка зміна ознак коефіцієнта кореляції відображає негативні тенденції розвитку компанії та зниження її ефективності.

Що стосується коефіцієнта Спірмена з точки зору споживача, то протягом аналізованих років (окрім 2013 та 2018 року, коли коефіцієнт Спірмена дорівнює 1) спостерігається негативна кореляція. Зростання коефіцієнта Спірмена до +1 у 2013 році спричинено тим, що компанія внесла зміни до стандартних марок діоксиду титану у 2013 році, що призвело до збільшення переваг споживачів. Подальші зміни в марках діоксиду титану були менш значними.

Таблиця 3.2 – Взаємозв'язок нормативної та фактичної серії показників з точки зору споживача протягом 2012-2018 років для ПАТ «Сумихімпром» [93]

Нормативний показник, X_i	Фактична величина, Y_i	Нормативний ранг, x_i	Фактичний ранг, y_i	Різниця рангів показників ряду, d_i	Сума квадратів різниці рангів показників ряду, d_i^2	Коефіцієнт Спірмена (K)
2012						
Темп зростання цін на продукцію	101.6%	1	2	-1	1	-1
Темп зростання значення показника вигод	100%	2	1	1	1	
2013						
Темп зростання цін на продукцію	96.6%	1	1	0	0	1
Темп зростання значення показника вигод	101.4%	2	2	0	0	
2014						
Темп зростання цін на продукцію	127.8%	1	2	-1	1	-1
Темп зростання значення показника вигод	99.6%	2	1	1	1	
2015						
Темп зростання цін на продукцію	148.9%	1	2	-1	1	-1
Темп зростання значення показника вигод	103.2%	2	1	1	1	
2016						
Темп зростання цін на продукцію	101.3%	1	2	-1	1	-1
Темп зростання значення показника вигод	99.7%	2	1	1	1	
2017						
Темп зростання цін на продукцію	98,6%	1	2	-1	1	-1
Темп зростання значення показника вигод	101.5%	2	1	1	1	
2018						
Темп зростання цін на продукцію	102.3%	1	1	0	0	1
Темп зростання значення показника вигод	98.6%	2	2	0	0	

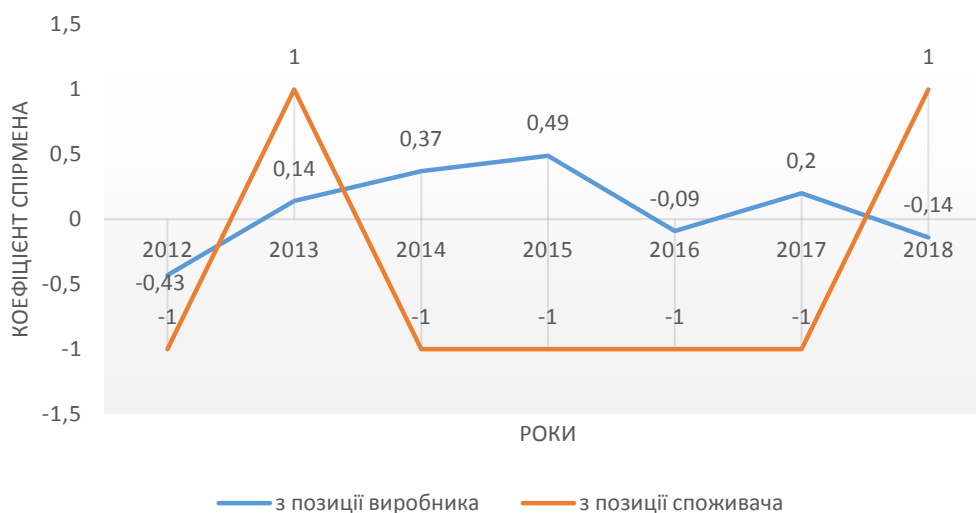


Рисунок 3.3 – Динаміка коефіцієнта Спірмена з точки зору виробника та споживача протягом 2012-2018 років (наприкладі ПАТ «Суміхімпром») [93]

Однак той факт, що коефіцієнт Спірмена отримав екстремальне значення - 1 протягом 2014-2016 років, не означає, що діяльність компанії орієнтована на зниження ефективності. Перш за все, варто зазначити, що у 2014 та 2015 роках відбулося значне зростання цін на продукцію, спричинене нестабільністю внутрішньої ситуації в країні. Відповідно, темпи приросту показника вигоди були меншими за темпи зростання цін.

Незважаючи на те, що підприємство постійно вдосконалює свою продукцію, в тому числі випускає нові марки діоксиду титану, їх характеристики суттєво не відрізняються, що є причиною повільного зростання показника вигоди по роках.

Причиною цього є те, що діоксид титану – це продукт з унікальними властивостями, тобто він є основним білим барвником на багатьох виробництвах світу. Стратегічно внесення значних змін у цей продукт є досить складним процесом, що може призвести до негативних наслідків, наприклад, збільшення розчинності діоксиду титану або збільшення його здатності взаємодіяти з кислотами та лугами, що є небажаним і впливає на рівень конкурентоздатності товару.

Загальновідомо, що реалізація будь-якої стратегії супроводжується ризиками. Для визначення рівня ризику під час реалізації бізнес-стратегії використано модель Z-оцінки Альтмана. Цей показник дозволяє визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику, а також визначити зону ризику, в якій знаходиться компанія.

Результати розрахунку моделі Z-оцінки Альтмана на період 2012-2018 років наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника ймовірності банкрутства за моделлю Z-оцінки Альтмана [93]

Коефіцієнти	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
X1 (відношення власного оборотного капіталу до активів)	-0.88	-1.28	-1.29	-1.29	-1.64	-1.58	-1.49
X2 (відношення нерозподіленого прибутку до активів)	-0.19	-0.22	-0.10	0.01	0.00	0.08	0.02
X3 (відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів)	-0.44	-0.51	-0.24	0.02	0.01	0.14	0.01
X4 (відношення власного капіталу до зобов'язань)	0.13	0.13	0.12	0.12	0.14	0.11	0.09
X5 (відношення чистого доходу до активів)	1.34	1.08	1.42	1.82	1.66	1.72	1.83
Z	-0.04	-0.79	-0.08	0.67	0.16	0.46	0.16

Графічне представлення динаміки Z-оцінки Альтмана за роками (рис. 3.4):

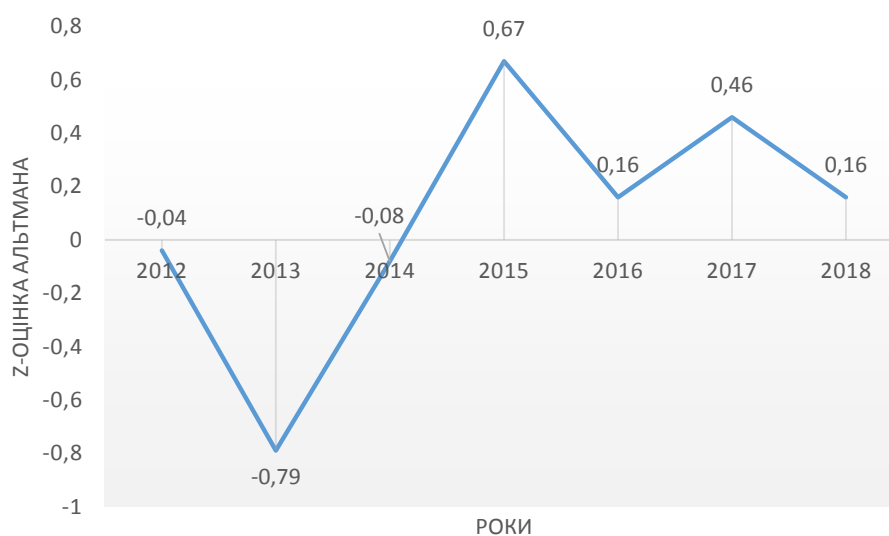


Рисунок 3.4 – Динаміка Z-оцінки Альтмана у 2012-2018 роках для ПАТ «Суміхімпром» [93]

Таким чином, на основі даних табл. 3.3 та рисю 3.4 можна зробити висновок, що компанія перебуває у зоні ризику банкрутства, більш того у 2012-2014 роках показник навіть менше ніж. ПАТ «Сумихімпром» знаходиться під загрозою банкрутства, що значною мірою пов'язано з відсутністю фінансової стійкості. Підприємство має значну суму позикового капіталу, про що свідчить висока залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Крім того, протягом усіх аналізованих років спостерігається негативне значення власних оборотних коштів, тобто оборотні активи значною мірою фінансуються за рахунок короткострокових позикових фондів. Але вищезазначені проблеми можна вирішити за допомогою управлінських заходів. Вищевказане не завадить реалізації стратегії.

Тому можна сказати, що протягом періоду, що розглядається (2012-2018 рр.), структура фактичних результатів діяльності та нормативний ряд показників не збігаються. Таким чином, оцінюючи стратегію з точки зору виробника, можна побачити, що коефіцієнт суттєво змінюється протягом багатьох років від негативного до позитивного, тобто немає наближення показників діяльності компанії до їх нормативних значень, що вказує на проблеми в реалізації стратегії. Про це також свідчать коефіцієнти Спірмена з точки зору споживача, оскільки відповідно до них у всі аналізовані роки, крім 2013 та 2018 років, існує зворотна залежність між фактичними показниками ефективності та їх нормативними значеннями. Крім того, компанія зазнає ризику за показником Альтмана.

Відповідно можна зазначити, що підприємству необхідно переглянути поточну бізнес-стратегію з урахуванням фактичного стану показників та поточного рівня ризику.

Згідно з вищезазначеними результатами дослідження можна сформулювати такі пропозиції для ПАТ «Сумихімпром»:

1. Для вдосконалення стратегії з точки зору виробника підприємству потрібно:

– Розширити свою частку ринку як в Україні, так і за кордоном, оскільки це збільшить продажі. Беручи до уваги, що основною продукцією підприємства є діоксид титану та складні мінеральні добрива, розширення частки ринку має здійснюватися для обох категорій продукції. Частка ринку діоксиду титану на території України може бути розширена за рахунок поступового завоювання частки ринку, що належала заводу «Кримський Титан», та усунення зовнішніх конкурентів, основними з яких є китайські виробники. У даний час компанія експортує свою продукцію в понад 30 країн світу; в першу чергу це країни ЄС та США, які також є основними конкурентами ПАТ «Сумихімпром» на зовнішньому ринку. З метою розширення частки ринку діоксиду титану за межами України, ПАТ «Сумихімпром» може експортувати продукцію в інші регіони світу, наприклад, в Азіатсько-Тихоокеанський регіон.

Щодо мінеральних добрив, то цей вид продукції продається вітчизняним споживачам. Відповідно, перш за все, ПАТ «Сумихімпром» має працювати над розширенням частки ринку на території України, що може бути досягнуто шляхом поступової ліквідації основних конкурентів – зокрема російських та білоруських компаній, які займають понад 90% ринку. Це можливо завдяки зменшенню виробничих витрат. Також компанії потрібно шукати шляхи виходу на зовнішні ринки, зокрема, на ринки Латинської Америки, Індії та Китаю, які є основними споживачами мінеральних добрив у світі. Вже зараз компанія активно працює над виробництвом інноваційної продукції - складного мінерального добрива марки НРК 6:24:12, що може викликати інтерес вітчизняних та іноземних споживачів;

– Зберегти тенденцію зменшення виробничих витрат. Оскільки менші виробничі витрати знижують ціну, що може стати однією з конкурентних переваг компанії та дозволить розширити частку ринку;

– Здійснювати пошук шляхів збільшення прибутку підприємства. Це може бути забезпечено як за рахунок контролю витрат, так і за рахунок збільшення продажів, в тому числі в результаті географічного розширення та інтенсивності продажу продукції.

2. Для вдосконалення стратегії з точки зору споживача:

– Підприємству потрібно контролювати ціни на свою продукцію. Зокрема, щодо діоксиду титану, протягом 2012-2018 рр. спостерігалися розбіжності в цінах – їх поступове зниження або збільшення. Такі різкі стрибки цін, особливо в бік їх підвищення, можуть негативно сприйматися споживачами та «штовхати» їх на пошук нових постачальників продукції за нижчою та стабільною ціною;

– Продукція підприємства унікальна і має специфічні характеристики, вдосконалення яких є тривалим і складним процесом. Відповідно, вигоди, які отримують споживачі від вживання продуктів, зростають повільно. Однак підприємство продовжує розробляти нові види продукції та вдосконалювати вже існуючі, що допоможе зберегти інтерес постійних споживачів та залучити нові [93].

3.2 Система критеріїв оптимізації вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку

На сьогоднішній день для реалізації стратегії долучення України до європейського співтовариства в якості гідного партнера актуалізується проблема переходу вітчизняних промислових підприємств на засади випереджаючого інноваційного розвитку. Саме випереджаючий розвиток дозволить здійснити інноваційний прорив і зайняти міцні ринкові позиції вітчизняним підприємствам. Для цього необхідним є формування та реалізація стратегії розвитку, яка дозволить підвищити ефективність та знизити ризик інноваційної діяльності і суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку. А це в свою чергу потребує генерування та реалізації «проривних» інноваційних проектів.

Науково-методичні засади та проблеми випереджаючого інноваційного розвитку сьогодні набувають популярності у працях як вітчизняних вчених так і серед міжнародної спільноти, серед яких слід відзначити таких науковців як Дергачова В.В. [94], Ілляшенко Н.С. [95, 96, 98, 107, 108], Ілляшенко С.М. [96-98; 108], Шипуліна Ю.С. [96, 98, 99, 107], Москаленко О.М. [100], Олійник Л.В. [101], Омельченко А.І. [102], Сімків Л.Є. [103], Ягельська К.Ю. [104], Ослунд А.

[105], Догерті Д. [106], Нагорний Є.І. [107], Грищенко О.Ф., Мельник Ю.М. [108] та інші. Більшість із зазначених вчених розкривають теоретико-методичне підґрунтя та основні категорії випереджаючого інноваційного розвитку на різних рівнях та сферах господарювання. Однак випереджаюче інноваційне прискорення потребує аналізу та оптимізації додаткових критеріїв та факторів.

Враховуючи систему оціночних критеріїв вибору стратегій та напрямів випереджаючого інноваційного розвитку, запропонованих в роботах [95, 96], одним з останніх етапів є формування оперативного рівня стратегії реалізації обраних напрямів – рівня окремих інноваційних проектів. Відтак в межах обраних напрямів інноваційного розвитку формується стратегія, реалізація якої передбачає генерування та реалізацію одного або декількох інноваційних проектів. Оцінка альтернативних варіантів проектів відбувається за рядом критеріїв. В якості базових економічних критеріїв пропонується обрати традиційні показники визначення інвестиційної привабливості проекту, а саме визначення чистого дисконтованого доходу, індексу рентабельності, внутрішньої норми прибутковості та терміну окупності [97, 104].

Однак випереджаюче інноваційне прискорення не можливе без відповідного рівня наявних для цього передумов [94, 100, 103, 104]. Тому в якості додаткових критеріїв відбору проектів пропонується додати також і рівень передумов того чи іншого типу розвитку та відповідний цьому рівень ризику підприємства.

Крім того практика свідчить, що ринковий успіх інноваційної діяльності підприємства (діяльності зі створення, виготовлення і комерціалізації інновації) залежить від ступеня відповідності її результатів (інноваційних продуктів і технологій) інтересам суб'єктів інноваційного процесу [98, 101, 106]. Їх сприятливе ставлення (принаймні, відсутність антагоністичної протидії) знижує інноваційні ризики і підвищує шанси інноватора на успіх. Відповідно, інноваторам необхідно аналізувати інтереси суб'єктів інноваційного процесу і розробляти на цій основі заходи щодо їх задоволення. Проте на практиці оцінку доводиться вести в умовах неточної, неповної, суперечливої інформації, яка

характеризує інтереси названих суб'єктів, тобто в умовах неповної визначеності. Постає проблема, що пов'язана з необхідністю прийняття адекватних інноваційних рішень в умовах нечіткої оцінки факторів впливу на інтереси суб'єктів інноваційного процесу[105].

Отже, система критеріїв для оцінювання та відбору інноваційних проектів в умовах реалізації стратегії випереджаючого розвитку складається з трьох груп показників:

- показники визначення рівня передумов того чи іншого типу розвитку;
- показники оцінки ступеня відповідності параметрів інноваційної діяльності інтересам суб'єктів інноваційного процесу;
- показники інвестиційної привабливості проекту.

Розглянемо кожну групу показників більш детально.

1. Група визначення рівня передумов для випереджаючого розвитку. В даному випадку оптимізація відбувається поетапно. Спочатку відбувається перевірка підприємства на достатність у нього передумов для наздоганяючого розвитку. У відповідності до авторських рекомендацій модель матиме наступний вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{П_{нр}}{R_{п}} \rightarrow \max \\ П_{нр} = \frac{З_{Пнр} + В_{Пнр}}{2} \geq 0,63 \\ В_{Пнр} = 1 \\ З_{Пнр} \geq 0,26 \\ 0 < R_{п} \leq 0,25 \end{array} \right. \quad (3.3)$$

де $П_{нр}$ – рівень передумов для наздоганяючого типу розвитку,

$R_{п}$ – рівень ризику діяльності підприємства, який у відповідності до рекомендацій має бути не більшим за 0,25;

$В_{Пнр}$ – рівень внутрішніх передумов для наздоганяючого типу розвитку, який у відповідності до рекомендацій має бути рівним 1;

$ЗП_{nr}$ – рівень зовнішніх передумов для наздоганяючого типу розвитку (виходячи з того, що $ВП_{nr}=1$, а $П_{nr} \geq 0,63$, тоді $ЗП_{nr}$ має бути не меншим 0,26.

Перехід на наступний етап відбувається лише у випадку позитивного рішення по першій моделі і передбачає перевірку підприємства на достатність в нього передумов для розвитку на рівні лідера та/або випереджаючого розвитку. Відповідна оптимізаційна модель для даного етапу матиме три варіанти – залежно від розміру підприємства. Таким чином, для малих підприємств:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\Pi_i}{P_{\Pi}} \rightarrow \max \\ \Pi_i = \frac{З\Pi_i + В\Pi_i}{2} \geq 0,63 \\ 3\Pi_i \geq 0 \\ В\Pi_i \geq 0 \\ 0 < P_{\Pi} \leq 0,25 \\ Vi \leq V_{\max} \end{array} \right. \quad (3.4)$$

Для підприємств середнього бізнесу:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\Pi_i}{P_{\Pi}} \rightarrow \max \\ \Pi_i = \frac{З\Pi_i + В\Pi_i}{2} \geq 0,37 \\ 3\Pi_i \geq 0 \\ В\Pi_i \geq 0 \\ 0 < P_{\Pi} \leq 0,5 \\ Vi \leq V_{\max} \end{array} \right. \quad (3.5)$$

Для підприємств великого бізнесу:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\Pi_i}{P_{\Pi}} \rightarrow \max \\ \Pi_i = \frac{З\Pi_i + В\Pi_i}{2} \geq 0,2 \\ 3\Pi_i \geq 0 \\ В\Pi_i \geq 0 \\ 0 < P_{\Pi} \leq 0,75 \\ Vi \leq V_{\max} \end{array} \right. \quad (3.6)$$

де P_i – рівень передумов для i -го типу розвитку – на рівні лідера та/або випереджаючого;

R_p – рівень ризику діяльності підприємства;

VP_i – рівень внутрішніх передумов для i -го типу розвитку – на рівні лідера та/або випереджаючого; $ЗP_i$ – рівень зовнішніх передумов для i -го типу розвитку – на рівні лідера та/або випереджаючого; V_i – витрати на підвищення рівня передумов для i -го типу розвитку – на рівні лідера та/або випереджаючого;

B_{max} – максимальний бюджет виділений на проведення покращення рівня передумов.

Проведемо апробацію запропонованих моделей на прикладі ряду промислових підприємств. Спочатку зупинимось на ТОВ «Технохім». Відповідно до попередніх розрахунків підприємство має $P_{вр}$ на рівні 0,43. З метою максимізації рівня передумов було запропоновано комплекс заходів в межах внутрішніх передумов (табл. 3.4), адже на рівень зовнішніх передумов підприємство вплив не має. При цьому слід зазначити, що B_{max} знаходиться на рівні 310 тис. грн.

Розрахунки виконано по моделі з формули 3.5 за допомогою надбудови «Пошук розв'язання» в програмі Microsoft Excel. За результатами розрахунку підприємству не доцільно збільшувати бюджет, що виділяється на поточні інноваційні проекти. Крім того слід зазначити, що необхідним є обрання однієї з двох альтернативних технологій: системи управління виробництвом або технології предиктивної аналітики. Всі інші заходи можуть бути реалізовані, їх бюджет не перевищує B_{max} і складає 300 тис. грн. Реалізація зазначених заходів призведе до збільшення рівня передумов випереджаючого розвитку на 10% до значення 0,47. Крім того ризик підприємства при цьому становить 0,4.

Таблиця 3.4 – Комплекс пропорованих заходів для підвищення рівня внутрішніх передумов випереджаючого розвитку для ТОВ «Технохім» [109]

Складова, в межах якої відбувається підвищення	Поточне значення	Заходи з метою підвищення	Витрати	Прогнозне збільшення
ЗПін	0,43	Створення на підприємстві зон для відновлення працездатності	25000	0,71
		Проведення семінару за тематикою «Використання технологій Індустрії 4.0 в діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств»	20000	
		Проведення командоутворюючих семінарів («тімбілдіngu») для активізації інноваційної діяльності	15000	
Ркомп	0,8	Запровадження нематеріального стимулювання праці шляхом дозволу гнучкого графіку роботи	0	0,82
РТспр	0,1	Впровадження системи управління виробництвом на підприємстві	150000	0,3
		Запровадження технології предиктивної аналітики	150000	
Рду	0,8	Делегування прийняття рішень на рівні окремих проектів менеджерам середньої та нижньої ланки	0	0,81
Рвитр	0,4	Збільшення бюджету, що виділяється на поточні інноваційні проекти	350000	0,62
Рів	0,03	Маркетингове дослідження ринку збуту існуючих об'єктів інтелектуальної власності	40000	0,05
Всього	Пвр=0,43	-	750000	Пвр=0,48

Аналогічним чином було проведено розрахунки та розроблено комплекс рекомендацій і для ТОВ ДВП «Варіант-Гермотехніка» (табл. 3.5) та ПП «Променергомаш» (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 – Комплекс заходів для підвищення рівня внутрішніх передумов випереджаючого розвитку для ТОВ ДВП «Варіант-Гермотехніка» [109]

Складова, в межах якої відбувається підвищення	Поточне значення	Заходи з метою підвищення	Витрати	Прогнозне збільшення
ЗПін	0,43	Проведення семінару за тематикою «Використання технологій Індустрії 4.0 в діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств»	20000	0,56
Ркомп	0,6	Запровадження нематеріального стимулювання праці шляхом дозволу гнучкого графіку роботи	0	0,71
РТспр	0,1	Впровадження системи управління виробництвом на підприємстві	150000	0,25
Рду	0,63	Делегування прийняття рішень на рівні окремих проектів менеджерам середньої та нижньої ланки	0	0,69
Всього	Пвр=0,37	-	170000	Пвр=0,41
Рівень ризику 0,45		Максимальний бюджет 200000		

Таблиця 3.6 – Комплекс заходів для підвищення рівня внутрішніх передумов випереджаючого розвитку для ПП «Променергомаш» [109]

Складова, в межах якої відбувається підвищення	Поточне значення	Заходи з метою підвищення	Витрати	Прогнозне збільшення
1	2	3	4	5
ЗПін	0,51	Проведення командоутворюючих семінарів («тімблдіingu») для активізації інноваційної діяльності	17000	0,6
		Запровадження системи преміювання за інноваційні ідеї та розробки	120000	
Ркомп	0,55	Запровадження нематеріального стимулювання праці шляхом дозволу гнучкого графіку роботи	0	0,62
		Проведення опитування працівників підприємства з метою визначення ідей організаційних інновацій	2000	
РТспр	0,05	Впровадження технології предиктивної аналітики	150000	0,2
Рду	0,7	Делегування прийняття рішень на рівні окремих проектів менеджерам середньої та нижньої ланки	0	0,8

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Рів	0	Маркетингове дослідження ринку збуту існуючих об'єктів інтелектуальної власності	40000	0,1
Всього	Пвр=0,4	-	329000	Пвр=0,46
Рівень ризику 0,44		Максимальний бюджет 350000		

2. Група показників оцінки ступеня відповідності параметрів інноваційної діяльності інтересам суб'єктів інноваційного процесу.

Відповідно до викладеного у роботі [98], узагальнено оптимізаційна модель матиме наступний вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{k=1}^n C_{\text{відп}_{ik}}}{K_i} \rightarrow \max \quad (i = (\overline{1, I}) \quad (k = (\overline{1, n})) \\ C_{\text{відп}_{\min}} < C_{\text{відп}_{ik}} \leq C_{\text{відп}_{\max}} \\ K_i > 0 \\ \sum_{i=1}^I \sum_{k=1}^n B_{ik} \leq B_{\max} \end{array} \right. \quad (3.7)$$

де $C_{\text{відп}_{ik}}$ – ступінь відповідності i -го параметру інноваційної діяльності k -му суб'єкту інноваційного процесу;

K_i – кількість суб'єктів інноваційного процесу, які зацікавлені в i -му параметрі для прийняття відповідного управлінського рішення (за умови того, що їх вагомість є однаковою);

$C_{\text{відп}_{\min}}$ – мінімальне значення ступеня відповідності;

$C_{\text{відп}_{\max}}$ – максимальне значення ступеня відповідності; B_{ik} – витрати на підвищення ступеня відповідності i -го параметру інноваційної діяльності k -му суб'єкту інноваційного процесу; B_{\max} – максимальний бюджет виділений на приведення параметрів інноваційної діяльності у відповідність інтересам її суб'єктів.

Як слідує з попередніх розрахунків (табл. 3.7), у цілому параметри інноваційного процесу (конкретного інноваційного проекту) ТОВ «Технохім» відповідають інтересам його суб'єктів. Однак деякі з них необхідно підвищувати, а саме: характеристики інноваційної продукції, частку ринку, ризик, сприяння соціальним програмам, податки, зайнятість та стабільність умов співпраці.

У табл. 3.8 представлено перелік заходів та відповідно зміни у показниках, які були обрані підприємством виходячи з оптимізації за формулою 3.7, що була проведена за допомогою надбудови «Пошук розв'язання» в програмі Microsoft Excel.

Таблиця 3.7 – Розраховані середньозважені оцінки відповідності параметрів інноваційного процесу його суб'єктам для ТОВ «Технохім» [109]

Параметри інноваційного процесу	Суб'єкти інноваційного процесу						Загальна оцінка
	Інноватор	Постачальник	Посередник	Інвестор	Споживач	Суспільні і державні	
Характеристики інноваційної продукції	7,72	7,16	8,00	-	8,05	7,27	7,64
Обсяги виготовлення і збуту продукції	8,30	8,28	8,15	-	-	-	8,24
Прибуток	8,30	-	-	7,98	-	-	8,14
Частка ринку	7,78	-	-	-	-	-	7,78
Ризик	6,29	6,25	6,15	6,03	-	-	6,18
Сприяння соціальним програмам	-	-	-	-	-	7,86	7,86
Податки	-	-	-	-	-	7,81	7,81
Зайнятість	-	-	-	-	-	7,85	7,85
Стабільність умов співпраці	-	8,42	7,13	8,22	-	-	7,92

Таблиця 3.8 – Прогнозне збільшення ступеня відповідності параметрів інноваційної діяльності ТОВ «Технохім» інтересам суб'єктів інноваційного процесу [109]

Параметр інноваційного процесу	Оцінка відповідності інтересам суб'єктів	Заходи, що відібрані для підвищення	Прогнозна оцінка відповідності	Витрати
Характеристики інноваційної продукції	7,64	Зменшення рівня викидів з грануляційної башти; зниження собівартості в результаті проведення функціонально-вартісного аналізу	8,1	55000
Частка ринку	7,78	Збільшення відбудеться внаслідок змін у характеристиках продукції	8,2	0
Ризик	6,18	Підвищення поінформованості потенційних та поточних замовників про переваги інноваційної продукції	7,8	17000
Сприяння соціальним програмам	7,86	Будуть заплановані в результаті очікуваного підвищення прибутку	8,0	60000
Податки	7,81		8,0	
Стабільність умов співпраці	7,85		8,0	

За аналогією з розрахунками для ТОВ «Технохім» виконано розрахунки і для інших підприємств Сумської області, які мають на меті реалізацію випереджаючого типу розвитку, а саме для ПП «Променергомаш» та ТОВ ДВП «Варіант-Гермотехніка».

Узагальнені розраховані відповідно до запропонованої методики середньозважені оцінки відповідності подано у табл. 3.9 та 3.10 відповідно.

Таблиця 3.9 – Розраховані середньозважені оцінки відповідності параметрів інноваційного процесу його суб'єктам для ПП «Променергомаш» [109]

Параметри інноваційного процесу	Суб'єкти інноваційного процесу						Загальна оцінка
	Інноватор	Постачальник	Посередник	Інвестор	Споживач	Суспільні і державні	
Характеристики інноваційної продукції	8,4	8,22	8,38	-	7,15	7,93	8,02
Обсяги виготовлення і збуту продукції	8,1	8,32	8,13	-	-	-	8,18
Прибуток	7,9	-	-	8,1	-	-	8,0
Частка ринку	7,9	-	-	-	-	-	7,9
Ризик	7,9	8,34	8,1	7,8	-	-	8,04
Сприяння соціальним програмам	-	-	-	-	-	6,5	6,5
Податки	-	-	-	-	-	8,0	8,0
Зайнятість	-	-	-	-	-	8,1	8,1
Стабільність умов співпраці	-	8,1	8,1	7,9	-	-	8,03

Як слідує з аналізу табл. 3.9 у цілому параметри інноваційного процесу (конкретного інноваційного проекту) відповідають інтересам його суб'єктів. Найнижчий рівень відповідності має сприяння соціальним програмам та частка ринку. Відповідно, слід звернути увагу на заходи спрямовані на їх підвищення. Найвищий рівень – обсяг виготовлення. Відповідно до цього, очікуване зростання прибутку може вплинути і на підвищення низьких показників. Тому підприємством прийнято рішення про перегляд ситуації через певний проміжок часу. У цілому, шанси на успіх інноваційної діяльності є високими.

Таблиця 3.10 – Розраховані середньозважені оцінки відповідності параметрів інноваційного процесу його суб'єктам для ТОВ ДВП «Варіант-Гермотехніка» [109]

Параметри інноваційного процесу	Суб'єкти інноваційного процесу						Загальна оцінка
	Інноватор	Постачальник	Посередник	Інвестор	Споживач	Суспільні і державні інституції	
Характеристики інноваційної продукції	8,5	7,9	8,2	-	8,8	7,4	8,16
Обсяги виготовлення і збуту продукції	8,6	7,26	8,54	-	-	-	8,13
Прибуток	8,1	-	-	7,9	-	-	8,0
Частка ринку	6,9	-	-	-	-	-	6,9
Ризик	7,7	8,32	7,9	8,2	-	-	8,03
Сприяння соціальним програмам	-	-	-	-	-	6,5	6,5
Податки	-	-	-	-	-	7,0	7,0
Зайнятість	-	-	-	-	-	7,5	7,5
Стабільність умов співпраці	-	9,12	7,4	8,7	-	-	8,4

Як слідує з аналізу табл. 3.10 у цілому параметри інноваційного процесу відповідають інтересам його суб'єктів. Відповідно, слід звернути увагу на заходи спрямовані на її підвищення за показниками: частка ринку, сприяння соціальним програмам, податки, зайнятість.

3. Група показників інвестиційної привабливості проекту. Для розрахунку вищезазначених показників традиційно використовують наступні формули [97, 99, 102]:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i} \quad (3.8)$$

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1) \quad (3.9)$$

$$PP = \frac{I}{D} \quad (3.10)$$

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} / \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i} \quad (3.11)$$

де NPV – чистий дисконтований дохід,
 D_i – дохід в і-му періоді,
 r – ставка дисконтування, і – номер періоду,
 n – кількість періодів,
 I_i – інвестиції в і-му періоді,
 IRR – внутрішня норма прибутковості,
 PP термін окупності,
 PI – індекс рентабельності інвестицій.

За результатами оцінки відбираються ті проекти, які мають максимальне значення NPV (при цьому обов'язково не від'ємне) та PI (більшим за 1), короткий термін окупності та IRR > r.

В таблиці 3.11 представлено вхідні дані та розрахункові значення для інноваційних проектів ТОВ «Технохім», які було згенеровано в межах обраного типу, напряму та стратегії розвитку. В якості ставки дисконтування обрано середньооблікову ставку НБУ.

Виходячи з результатів табл. 3.11 підприємство має обрати проект 1 та 2. Саме для них виконуються критерії інвестиційної привабливості. Рішення про реалізацію обох приймається виходячи з пошуку джерел фінансування. На сьогоднішній день йдуть перемовини з венчурними фондами та іншими можливими інвесторами.

В таблиці 3.12 представлено вхідні дані та розрахункові значення для інноваційних проектів ПП «Променергомаш», які було згенеровано в межах обраного типу, напряму та стратегії розвитку.

Таблиця 3.11 – Вхідні дані та результати розрахунків показників інвестиційної привабливості проектів для ТОВ «Технохім» [109]

№	Вхідні показники	Період					Розрахункові показники
		1 етап	2 етап	3 етап	4 етап	5 етап	
1	Витрати, грн.	323000	286000	178000	22000	19000	NPV=127068,82 грн. PI = 1,39 IRR = 38% PP = 3,2 роки
	Доходи, грн.	0	295000	310000	323400	325900	
	Прибуток, грн.	0	-5000	47600	55000	61900	
2	Витрати, грн.	1686000	900000	700000	670000	500000	NPV=16681,56 грн. PI = 1,01 IRR = 83% PP = 4,9 роки
	Доходи, грн.	0	177000	1260000	1900000	2700000	
	Прибуток, грн.	0	0	7000	12000	34000	
3	Витрати, грн.	490000	165000	13900	0	0	NPV=-346307,54 грн. PI = 0,29 IRR = -4,11%
	Доходи, грн.	0	90000	113000	198000	199500	
	Прибуток, грн.	0	10000	29000	32000	51000	

Таблиця 3.12 – Вхідні дані та результати розрахунків показників інвестиційної привабливості проектів для ПП «Променергомаш» [109]

№	Вхідні показники	Період					Розрахункові показники
		1 етап	2 етап	3 етап	4 етап	5 етап	
1	Витрати, грн.	130000	65000	115000	230000	100000	NPV = 183021,32 грн. PI = 2,4 IRR = 40,2 % PP = 4,4 роки
	Доходи, грн.	0	0	0	435000	720000	
	Прибуток, грн.	0	0	0	243000	317000	
2	Витрати, грн.	137000	91000	115600	135500	176000	NPV = -40955,97 грн. PI = 0,7 IRR = 8,64 %
	Доходи, грн.	0	47800	99600	250600	316000	
	Прибуток, грн.	0	-35600	-3400	72800	140000	

Виходячи з результатів табл. 3.12 підприємство має обрати проект 1, і зважаючи на рівень PI та прибутки за ним шанси на успіх він має високі.

В таблиці 3.13 представлено вхідні дані та розрахункові значення для інноваційних проектів ТОВ ДВП «Варіант-Гермотехніка», які було згенеровано в межах обраного типу, напряму та стратегії розвитку.

Таблиця 3.13 – Вхідні дані та результати розрахунків показників інвестиційної привабливості проектів для ТОВ ДВП «Варіант-Гермотехніка» [109]

№	Вхідні показники	Період					Розрахункові показники
		1 етап	2 етап	3 етап	4 етап	5 етап	
1	Витрати, грн.	1675000	654000	690000	600000	500000	NPV = - 853866,57 грн. PI = 0,4 IRR = 0,8 %
	Доходи, грн.	0	164000	815000	1100000	2100000	
	Прибуток, грн.	0	0	64000	200000	390000	
2	Витрати, грн.	2200000	3500000	1200000	1000000	950000	NPV = 2281825,35 грн. PI = 2,0 IRR = 42,4 % PP = 3,9 роки
	Доходи, грн.	0	2150000	3500000	3900000	5100000	
	Прибуток, грн.	0	98000	200000	450000	500000	

За результатами табл. 3.13 підприємство має обрати проект 2, адже рівень всіх показників є досить високим і проект має великі шанси на успіх [109].

ВИСНОВКИ

Наукові результати, висновки і рекомендації проекту у сукупності вирішують важливу науково-прикладну проблему розроблення та обґрунтування теоретико-методичних засад формування і практичного впровадження організаційно-економічного механізму управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств.

Систематизовано проблеми і перспективи формування і реалізації стратегії випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств в сучасних ринкових умовах.

Запропоновано систему критеріїв оптимальності вибору стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства – наявність необхідного рівня передумов відповідного рівня розвитку, комплексна оцінка відповідності параметрів його інноваційної діяльності інтересам суб'єктів інноваційного процесу та відповідність показників інвестиційної привабливості наявних інноваційних проектів.

Систематизовано функції підрозділів промислового підприємства, які задіяні в управлінні стратегіями його випереджаючого інноваційного розвитку. Окреслено види управлінських дій, які виконуються цими підрозділами для виконання кожної з закріплених за ними функцій.

Запропоновано і обґрунтовано матричну організаційну структуру управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. Уточнено функції фахівців функціональних підрозділів, що входять до кожної з чотирьох виділених проектних груп.

Визначено послідовність реалізації функцій OEMУСВІР яка відповідає розробленій автором системній карті стратегічного управління підприємством. Вона передбачає послідовне застосування виділених у системній карті стратегічного управління підходів до стратегічного управління, що підтверджує наукову обґрунтованість розробленого OEMУСВІР.

Сформовано схему взаємодії механізмів стимулювання інноваційної діяльності промислового підприємства. Вона об'єднує в єдиний комплекс механізми різних рівнів узагальнення: державного і окремого підприємства.

Виконано аналіз і узагальнення можливих конфліктів у інноваційному процесі, що його реалізує промислове підприємство. Запропоновано можливі способи їх вирішення. Автором виділено дві групи конфліктів: внутрішньо-організаційні, що проявляються у межах підприємства-інноватора, а також ті, що проявляються у процесі взаємодії суб'єктів інноваційного процесу: економічних контрагентів та контактних аудиторій підприємства-інноватора

Розроблено концептуальну модель управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств. Її практична реалізація надасть принципову можливість цілеспрямовано управляти формуванням і впровадженням стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств, що орієнтовані на «технологічний прорив» і виведення на ринок «підривних» інноваційних продуктів (виробів чи послуг). Це, у свою чергу, дозволить підвищити ефективність і знизити ризик інноваційної діяльності, обґрунтовано розробляти стратегії випереджаючого інноваційного розвитку вітчизняної промисловості, забезпечити високу конкурентоспроможність промислових підприємств на національному і зарубіжному ринках, що сприятиме економічному зростанню України у цілому.

Отримані результати частково було впровадження при виконанні господарчих договорів з ТОВ «Технохім» і ТОВ «Технолог», підтверджені актом про впровадження у роботу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» і листами підтримки від ТОВ «НВП «Техносінтез», ТОВ «НВП «Машинобудівник», та ТОВ «НТЦ «Екомаш». Отримані у роботі результати використовуються у програмі підвищення кваліфікації державних службовців Сумської області та частково включені у відповідні начально-методичні матеріали Сумського державного університету та Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Василенко В. О., Шматко В. Г. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / за ред. В. О. Василенко. Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
2. Гальчинський А., Геєць В., Семиноженко В. Україна: наука та інноваційний розвиток. К. : Оранта, 1997. 286 с.
3. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків : Константа, 2006. 272 с.
4. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Ильенкова С. Д., Гохберг Л.М., Ягудин С. Ю. и др. ; под ред. С. Д. Ильенковой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 311 с.
5. Инновационный менеджмент : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Л. Н. Оголевой. М. : ИНФРА-М, 2003. 238 с.
6. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О. А. Біловодської. Суми : Університетська книга, 2010. 432 с.
7. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доцента Ю. С. Шипуліної. Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. 458 с.
8. Організація і управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Меховича С. А., проф. Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
9. Решетнікова І. Л. Інноваційні товарні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №4. С.21-26.
10. Хотяшева О. Инновационный менеджмент : учебное пособие. 2 изд. СПб. : Издательский дом "ПИТЕР", 2007. 378 с.
11. Экономика и управление инновационной деятельностью : учебник / под ред. проф. Перервы П. Г., проф. Вороновского Г. К., проф. Меховича С. А., проф. Погорелова Н. И. Харьков : НТУ «ХПИ», 2009. 1203 с.

12. Бажал Ю. М. Економіка інноваційних процесів. *Вісник інституту економічного прогнозування НАН України*. 2002. № 1. С. 3-17.
13. Бесчастный Л. Тенденции на мировом рынке капиталов и их влияние на инвестиционную деятельность в Украине. *Экономика Украины*. 2001. № 3. С. 4-12.
14. Данилишин Б., Куценко В. Інноваційна модель економічного розвитку: роль вищої освіти. *Вісник НАН України*. 2005. № 9. С. 26-35.
15. Ілляшенко Н. С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Триторія, 2019. 504 с.
16. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 24.05.2019).
17. Щорічна оцінка ділового клімату. URL: http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/ABCA?pid=6094 (дата звернення 24.05.2019).
18. Дериколенко О.М. Теоретико-методологічні засади венчурної діяльності промислових підприємств : дис. ...д-ра ек. наук : 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2017. 516 с.
19. Юрчак О. Розвиток інноваційних екосистем в промисловості – як справа утопаючих. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/rozvitok-innovatsijnikh-ekosistem-v-promislovosti-yak-sprava-utopayuchikh> (дата звернення 12.04.2019).
20. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України (за міжнародною методологією). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_obs_inov_d.htm (дата звернення 12.04.2019).
21. Дайновський Ю.А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 143-153.
22. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу: навчальний посібник. К.:1998. 267 с.

23. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
24. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 220-227.
25. Каракай Ю.В. Маркетинг на ринку інноваційних товарів : автореф. дис. ... докт. економ. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 32 с.
26. Ілляшенко Н.С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 1. С.28-33.
27. Біловодська О.А., Мельник Ю.М. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №6. С. 105-108.
28. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. С.103-112.
29. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: Підручник. / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 266 с.
30. Booz, Allen and Hamilton, "New Product Management for the 1980s, New York, Booz Allen Hamilton Inc, 1982.
31. Рудь М.П., Ілляшенко С.М. Особливості реалізації інновацій в товарній політиці підприємства. *Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія* / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2020. С. 205-212.
32. Божкова, В.В., Ілляшенко С.М. Сутність та принципова відмінність системи управління підприємством на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С.117-122.
33. Окландер М.А. Комплекс просування при використанні маркетингу в управлінні регіональними економічними системами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. №416. 2001. С. 315-319.

34. Гончарова С.Ю. Гончаров А.Б. Стратегічне управління інноваціями фармацевтичних підприємств. Бізнес інформ. 2014. №1. С.56-60.
35. Решетнікова І.Л. Інноваційні товарні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №4. С. 21-26.
36. Старицька О.П. Старицький Т.М. Інноваційний маркетинг як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. №4. С. 244-250.
37. Карпіщенко О.О. Методичні основи формування ефективного організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №3, С. 212-221.
38. Зяйлик М.Ф., Вівчар О.І. Інноваційний маркетинг як особливий вид цілеспрямованої творчої діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №1. С.311-314.
39. Рудь М.П., Ілляшенко С.М. Управління створенням маркетингових інновацій в межах кожної зі складових комплексу інноваційного маркетингу. *Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2020. С. 305-320.*
40. Бойко О.Б. Комбіновані підходи до управління чинниками інноваційної діяльності машинобудівного підприємства : дис...канд. ек. наук : 08.00.04 /Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2015. 234 с.
41. Бугайова М. В. Інноваційний розвиток підприємства. Кіровоград, 2014. 315 с.
42. Воронкова В. Г. Теоретичні засади управління інноваційним процесом в Україні. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2008. № 628. С. 417-423.
43. Дерманська Л.В. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості : дис.канд. ек. наук : 08.00.04 / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2013. 217 с.

44. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент : меторія і практика в умовах трансформації економіки : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
45. Корсікова Н.М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. Економіка харчової промисловості. 2009. №3. С. 8-11.
46. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
47. Мусаєв Е. К. Формування інноваційного механізму управління розвитком АПК регіону. Економічна наука. 2017. №5. С. 93-97. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/27.pdf (дата звернення 21.07.2017).
48. Онищук І. Г. Формування інноваційної моделі інвестиційної політики регіону : дис... канд. екон. наук : 08.10.01 / Харківська національна академія міського господарства. Харків, 2005. 213 с.
49. Розум Г. М. Формування механізмів державного управління інноваційним розвитком регіону : світовий досвід. Публічне управління та митне адміністрування. 2017. №2. С. 110-115.
50. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність : навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
51. Шевлюга О.Г. Організаційно-економічні засади управління техніко-технологічним розвитком машинобудівного підприємства : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2015. 212 с.
52. Шипуліна Ю. С. Методологічні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві : дис... д-ра. ек. наук : 08.00.04 / НТУ «ХПІ», Харків, 2018. 525 с.
53. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
54. Дунська А. Р. Інноваційний механізм розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості : дис. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04 /

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». Київ, 2018. 551 с/

55. Ілляшенко Н.С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання, 2020. № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7636> (дата звернення 03.09.2020)

56. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 202 с.

57. Инновационное развитие предприятия: выбор направления и разработка стратегии. Генеральный директор: персональный журнал руководителя. 2017. № 8. URL: <https://www.gd.ru/articles/9375-innovatsionnoe-razvitiie-predpriyatiya> (дата звернення: 10.09.2017).

58. Ілляшенко Н. С. Узагальнена класифікація стратегій інноваційного розвитку. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 11–12 травня 2016 р.). Т.2. Суми : Сумський державний університет, 2016. С. 59-60.

59. Ілляшенко Н. С., Голишева Є. О., Грищенко О. Ф. Класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3. Т.2. С. 128-131.

60. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С. Критеріальна база оцінки і відбору стратегічних напрямків науково-технологічного розвитку підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Том 23. Випуск 8 (73). С. 83-87.

61. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С. Управління знаннями в системі випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. 2018 р. Т. 2. Нац. метал. академія України, 2018. С. 22-24.

62. Ілляшенко Н. С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми : Сумський державний університет, 2011. 192 с.

63. Ілляшенко С. М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. №668. С. 68-74.

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

65. Росохата А. С. Трендвотчінг як напрямок прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства з виробництва машин та устаткування. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Серія : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2014. № 33(1076). С. 62-75.

66. Шипуліна Ю. С. Показники, критерії і методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга". 2006. С. 321-349.

67. Ілляшенко Н.С. Засади функціонування механізму управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислового підприємства. Інфраструктура ринку, 2020. № 40. С. 203–209.

68. Ілляшенко Н. С., Мельник Ю. М., Шипуліна Ю. С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. №1 (187). С. 119-128.

69. Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Методичний підхід до аналізу і задоволення інтересів суб'єктів інноваційної діяльності організації в умовах їх імовірнісної оцінки. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 30. С. 146-151. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/24.pdf (дата звернення 10.02.2020).

70. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
71. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім «княгиня Ольга», 2005. 324 с.
72. Ілляшенко С. М., Голишева Є. О., Колодка А. В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. С. 80-191.
73. Shkarlet, S., Dubyna, M. Features of the cognitive approach application to the essence of the financial services market identification, *Economic Annals-XXI*, 158(3-4(2)), 2016, pp. 70-74.
74. Shkarlet S., Dubyna, M., Vovk V., Noga M. Financial service markets of Eastern Europe: a compositional model, *Economic Annals-XXI*, 176(3-4), 2019, pp. 26-37.
75. Chmutova, I., Vovk, V., Bezrodna, O., Analytical tools to implement integrated bank financial management technologies, *Economic Annals-XXI*, 163(1-2(1)), 2017, pp. 95-99.
76. Definition of Sales Strategy by Sam Amico. URL: <https://smallbusiness.chron.com/definitionsales-strategy-2213.html>.
77. Zolters, Sinha, Lorimer, cited in Samuel Kuosa, *Analysing and Improving the Sales Strategy and Process Case: Robert Bosch Oy*. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129374/Kuosa_Samuel.pdf?sequence=1
78. Official website of HubSpot, Inc. URL: <https://www.hubspot.com/sales/salesstrategy>.
79. Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I., Nenonen, S., The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 7/8, 2009, pp. 890-906.
80. Illiashenko, S., Strategic management of enterprise innovative activity basing on marketing of innovations, *Actual Problems of Economics*, (12), 2010, pp. 111-119.

81. Babenko, V.A., Formation of economicmathematical model for process dynamics of innovative technologies management at agroindustrial enterprises. *Actual Problems of Economics*, 139 (1), 2013, pp. 182-186.

82. Babenko, V., Nakisko, O., Latynin, M., Rudenko, S., Lomovskykh, L., and Girzheva, O. Procedure of Identifying of the Parameters of the Model of Management of Technological Innovations in Economic Systems, 2019 IEEE International ScientificPractical Conference Problems of Infocommunications, Science and Technology (PIC S&T), 2019. Kyiv, Ukraine, 324-328.

83. Hrabovskyi, Y., Babenko, V., Al'boschiy, O., Gerasimenko, V. Development of a Technology for Automation of Work with Sources of Information on the Internet. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2020. Vol. 17, Art. #25, pp. 231-240.

84. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., Dorokhov, O., Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8 (2), 2019, pp. 454-461.

85. Huang, S., Jiang. H., Multimodal estimation of distribution algorithm based on cooperative clustering strategy. *Chinese Control And Decision Conference (CCDC)*, Shenyang, 2018, 5297-5302.

86. Wang, L., Fan, H., Gong, T., The Consumer Demand Estimating and Purchasing Strategies Optimizing of FMCG Retailers Based on Geographic Methods. *Sustainability*, 10, 2018.

87. Kurbatska, L., Ilchenko, T., Kadyrus, I., Theoretical aspects of marketing support for an effective distribution policy in an agricultural enterprise. *Scientific bulletin of Kherson State University*, 21 (1), 2016, pp. 122-126.

88. Polishchuk, I., Evaluation of effectiveness of enterprise marketing strategy. *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, 3 (33), 2015, pp. 259-271.

89. Bilovodska, O., Forming and Implementing Investment Strategies for Innovative Development of Enterprises: Essence, Main Components and Evaluation. *Business Inform*, 11, 2016, pp. 204-210.

90. Bilovodska, O., Gaidabrus, N., Ruban, D., An analytical study on logistics outsourcing impact on logistical service quality in supply chains (case study: industrial enterprises of Sumy region). *Problems and Perspectives in Management*, 3(15), 2017, pp. 201-211.

91. Bilovodska, O., Gryshchenko, O., Syhyda, L., The marketing channel structure: A case of chemical industry company. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 7 (2), 2019, pp. 741-751.

92. Офіційний сайт ПАТ «Сумихімпром». URL: <http://sumykhimprom.com.ua/ua/company/>

93. Gryshchenko I., Chubukova O., Bilovodska O., Gryshchenko O., Melnyk Yu. Marketing-oriented Approach to Evaluating the Strategy of Distribution Management for Innovative Products in Logistics. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2020. Vol. 16. Art. # 37. pp. 371-383.

94. Дергачова В.В., Мусіна К.В. Інноваційна складова розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2015. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/43065>

95. Ілляшенко Н.С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 33. С. 108-112.

96. Ілляшенко Н.С., Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 23, частина 1. С. 91-95.

97. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

98. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Методичний підхід до аналізу і задоволення інтересів суб'єктів інноваційної діяльності організації в

умовах імовірнісної оцінки. Інфраструктура ринку. 2019. №30. С. 146-151. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/24.pdf

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

100. Москаленко О.М. Ключові чинники випереджаючого економічного розвитку в системі координат сучасного неінституціоналізму. Європейський вектор економічного розвитку. 2012. № 2(13). С. 403-406.

101. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. Економіка і організація управління. 2017. № 3(27). С. 51-59.

102. Омельченко А.І. Технологічний розвиток як складова інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2016. № 13. С. 514-521.

103. Сімків Л.Є. Якісне економічне зростання в Україні, його оцінка та шляхи забезпечення. Інноваційна економіка. 2014. №2 [51]. С. 21-25.

104. Ягельська К.Ю. Концепція випереджаючого національного економічного розвитку: енергетичний підхід. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5459>

105. Aslund A. The Last Shall Be the First: The East European Financial Crisis. Washington: Peterson Institute for International Economics, 2009.

106. Dougherty D. Organizing for innovation in complex innovation systems. Innovation. 2017. Vol. 19. Issue 1. P. 11–15.

107. Illiashenko N.S., Nagorny I. Ye.I., Shipulina Yu.S. Prerequisites for the success of the strategies of the advancing innovation acceleration of industrial enterprises of Ukraine. Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels. – Multi-authored monograph. – Vol. 2. – Lithuania: Publishing House “Baltija Publishing”, 2019. – P. 636-651.

108. Iliashenko S.N., Iliashenko N.S., Gryshchenko O.F., Melnyk Yu.M. Fundamentals of the management mechanism of innovative production commercialization of industrial enterprise // National Development Goals: Innovation Framework: Monograph / ed. by O. Prokopenko, V. Omelyanenko. Agenda Publishing House Limited, London, United Kingdom, 2020. P. 112-132.

109. Ілляшенко Н. С., Мельник Ю. М. Система критеріїв оптимізації вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8109> (дата звернення: 18.09.2020).