

УДК 339.13+339.18
УКПП
№ держреєстрації 0118U003572
Інв. №

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

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

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ
ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ
(остаточний)

Керівник НДР
д-р екон. наук, професор

_____ С. М. Ілляшенко

2020

Рукопис закінчено 22 грудня 2020 р.

Результати роботи розглянуто науковою радою Сумського державного університету, протокол від 23 грудня 2020 р. № 6

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, головний науковий співробітник, д-р екон. наук, професор	22.12.2020	С.М. Ілляшенко (вступ, підрозділи 1.2, 1.3, 1.4, 2.2, 2.3, 2.4, 3.2, 4.3, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.2, 8.1, 8.2, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 10.1, 10.2, 10.3, висновки)
Відповідальний виконавець, провідний науковий співробітник, д-р екон. наук, доцент	22.12.2020	О.А. Біловодська (вступ, підрозділи 1.1, 1.4, 3.3, 3.4, 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 7.3)
Виконавці:		
д-р екон. наук, професор	22.12.2020	В. В. Божкова (підрозділ 2.4)
канд. екон. наук, доцент	22.12.2020	Ю.М. Мельник (підрозділи 1.1, 1.4, 2.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.3)
канд. екон. наук	22.12.2020	Л.Ю. Сагер (підрозділ 1.1, 2.1)
канд. екон. наук	22.12.2020	Л.О. Сигида (підрозділ 1.1, 2.1, 3.1, 5.5)
д-р. екон. наук, доцент (за ЦПХ)	22.12.2020	Н.С. Ілляшенко (підрозділи 1.2, 2.2, 2.3, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.2, 10.1, 10.2, 10.3)
студентка (за ЦПХ)	22.12.2020	Д.О. Захарченко (підрозділ 1.1, 7.3)
студентка (за ЦПХ)	22.12.2020	І.М. Вакулішина (підрозділ 8.2)
студентка (за ЦПХ)	22.12.2020	С.О. Косторнова (підрозділ 8.2)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 391 с., 10 розд., 112 табл., 59 рис., 12 формул, 504 джерела.

ЗБУТ, ІННОВАЦІЙНА ПРОДУКЦІЯ, КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ, КОМУНІКАЦІЇ, ЛОГІСТИКА

Об'єкт дослідження – процеси комерціалізації інновацій в системі забезпечення інноваційного розвитку підприємницьких структур, а також національної економіки у цілому. Предмет – дослідження є методологічні і теоретичні положення, методичні підходи, принципи, інструменти та науково-практичні рекомендації щодо формування і функціонування економічно обґрунтованого механізму комерціалізації (просування та збуту) інноваційної продукції, а також його маркетингового і логістичного забезпечення на вітчизняних суб'єктах господарювання.

Методи дослідження – діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу та логістики інноваційної продукції, концепції стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств та установ, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з проблематики дослідження та ін.

Отримані наукові результати, висновки і рекомендації у сукупності вирішують важливу науково-прикладну проблему розроблення та наукового обґрунтування методологічних і теоретико-методичних засад організаційно-економічного механізму управління комерціалізацією інноваційної продукції на рівні держави, галузі, окремої організації, які б дозволяли враховувати інтереси, мотиви і потреби всіх учасників системи створення, виготовлення, просування і збуту (розподілу), забезпечувати їх узгоджену взаємодію, прибутковість, економічне зростання та інтеграцію в глобальний ланцюг поставок.

Теоретичні розробки проекту доведені до рівня практичних методик. Результати дослідження можуть використовуватись у практичній діяльності підприємств різних галузей та форм власності.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
1 Теоретико-методологічні засади комерціалізації інновацій.....	12
1.1 Комерціалізація інноваційної продукції: сутність та етапи.....	12
1.2 Управління комерціалізацією інноваційної продукції підприємства....	20
1.3 Маркетинговий супровід комерціалізації інноваційної продукції підприємств.....	23
1.4 Інформаційне забезпечення комерціалізації інноваційної продукції....	31
2 Стратегічне управління комерціалізацією інноваційної продукції.....	40
2.1 Формування стратегій комерціалізації інноваційної продукції.....	40
2.2 Форми та методи комерціалізації інновацій у системі управління інноваційною діяльністю.....	47
2.3 Управління стратегіями інноваційного розвитку на основі знаннємістких інновацій.....	52
2.4 Стратегії венчурної діяльності промислових підприємств України.....	66
3 Інструменти маркетингових комунікацій в системі комерціалізації інноваційної продукції.....	79
3.1 Реклама, слогани та бренди як засоби непрямой комерціалізації інноваційної продукції компанії, підприємства, установ.....	79
3.2 Виставкова діяльність у системі інструментів просування промислового підприємства.....	92
3.3 Інноваційні технології у продуктовому ритейлі як інструменти комерціалізації продукції.....	102
3.4 Брендинг як інструмент комерціалізації у системі маркетингу послуг...	116
4 Маркетингові та логістичні аспекти комерціалізації інновацій.....	129
4.1 Маркетинг і логістика в системі просування інноваційної продукції на регіональні ринки України.....	129
4.2 Логістичний потенціал ринків збуту як фактор екзогенного впливу на комерціалізацію інноваційної продукції.....	146

4.3 Аналіз і систематизація маркетингових інновацій як засобу посилення конкурентних позицій підприємства-інноватора.....	158
5 Особливості формування системи збуту інноваційної продукції.....	169
5.1 Теоретичні засади збутової діяльності інноваційно-активних підприємств.....	169
5.2 Аналітичний інструментарій оцінювання та вибору каналів постачання з позицій інноваційного менеджменту.....	177
5.3 Оцінювання посередників при комерціалізації товарів на промисловому ринку.....	201
5.4 Практичні аспекти оцінювання посередників у каналах розподілу інноваційної продукції промислових підприємств.....	209
5.5 Теоретико-методичний підхід та практичні засади формування оптимальної структури маркетингових каналів інноваційної продукції.....	215
6 Механізм комерціалізації інноваційної продукції промислового підприємства.....	228
6.1 Теоретико-методологічні засади управління комерціалізацією інноваційної продукції.....	228
6.2 Методичне забезпечення управління комерціалізацією інноваційної продукції.....	233
6.3 Особливості формування і функціонування організаційно-економічного механізму управління комерціалізацією інноваційної продукції промислового підприємства.....	240
6.4 Методичні засади аналізу і приведення у відповідність різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційної діяльності в умовах їх нечіткої імовірнісної оцінки.....	245
7 Управління на засадах маркетингу комерціалізацією екологічних інновацій.....	253
7.1 Методологічні засади екологічного маркетингу.....	253
7.2 Застосування інструментів маркетингу в контексті комерціалізації екологічних інновацій.....	257

7.3 Комерціалізація екологічно-орієнтованої інноваційної продукції: особливості реалізації та оцінювання.....	263
8 Галузеві аспекти управління комерціалізацією інновацій.....	263
8.1 Комунікаційна ефективність сайту кафедри університету як інструменту комерціалізації освітніх послуг.....	263
8.2 Туристичний імідж регіону як інструмент його просування.....	288
8.3 Інноваційна система електронної біржової торгівлі як механізм підвищення ефективності і прозорості комерціалізації продукції лісового господарства.....	303
9 Управління знаннями організації для забезпечення її інноваційного розвитку.....	313
9.1 Аналіз підходів до управління продукуванням і комерціалізацією знань організацій.....	313
9.2 Знання в системі управління стратегіями інноваційного розвитку організації.....	314
9.3 Управління знаннями організації (на прикладі промислового підприємства).....	317
9.4 Управління знаннями для забезпечення зростання потенціалу інноваційного розвитку організації.....	322
10 Управління продукуванням і комерціалізацією знань в контексті забезпечення економічної безпеки держави в умовах трансформації технологічних укладів.....	327
10.1 Вплив системи продукування і комерціалізації знань на економічну безпеку держави.....	327
10.2 Теоретичні засади вибору орієнтованих на знання напрямів інноваційного розвитку в контексті забезпечення економічної безпеки держави.....	332
10.3 Методичні та прикладні аспекти вибору орієнтованих на знання напрямів інноваційного розвитку в контексті забезпечення економічної безпеки держави.....	334

	7
Висновки.....	337
Перелік джерел посилання.....	339

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується перманентними змінами умов зовнішнього макро- і мікросередовища, які спричинені завершенням п'ятого і початком шостого технологічних укладів, а також четвертою промисловою революцією, що стрімко набирає силу. Ці зміни спричиняють моральне старіння техніки і технологій, методів управління, ініціюють радикальні трансформації традиційних галузей і ринків. В цих умовах науковцями і фахівцями практиками ведеться активний пошук стратегій виживання і розвитку окремих підприємств та установ, галузей і національних економік у цілому. Світовий досвід переконливо доводить, що в основу цих стратегій повинні бути покладені інноваційні розробки різної спрямованості. Вони дозволяють сформувати, посилити і реалізувати відносні конкурентні переваги як окремих підприємств та установ, так і національних економік, закласти підвалини їх стійкого інноваційного зростання. Проте наявна практика свідчить, що вітчизняні товаровиробники часто програють своїм зарубіжним конкурентам внаслідок неспроможності оперативно і ефективно комерціалізувати свої інноваційні розробки, які не поступаються зарубіжним аналогам.

У цьому контексті загострюється проблема розроблення теоретико-методологічних та методичних засад формування ефективного механізму комерціалізації інноваційної продукції вітчизняних товаровиробників, що потребує налагодження комунікацій зі споживачами та іншими суб'єктами ринку, формування ефективною системи збуту (розподілу), яка здатна оперативно при прийнятному рівні витрат та ризику реалізувати інноваційні продукти. Представлені розробки колективу авторів і спрямовані на комплексне розв'язання зазначеної проблеми.

Авторами визначено роль і місце комерціалізації в системі управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів різних рівнів. Досліджено і поглиблено теоретико-методологічні засади комерціалізації інновацій. Зокрема:

розкрито сутність та основні етапи процесу комерціалізації; уточнено послідовність і зміст процедур управління комерціалізацією інноваційної продукції підприємств; удосконалено теоретико-методичні засади маркетингового супроводу комерціалізації інноваційної продукції підприємств; уточнено склад і удосконалено методологічні засади інформаційного забезпечення комерціалізації інноваційної продукції.

Досліджено особливості системи стратегічного управління комерціалізацією інновацій. На цій основі розроблено підхід до формування та вибору стратегії комерціалізації, виконано узагальнену класифікацію підходів до комерціалізації інновацій, яка включає як існуючі традиційні, так і удосконалені підходи. Висвітлено специфіку управління стратегіями інноваційного розвитку на основі знаннємістких інновацій. Розкрито сутність стратегій венчурної діяльності промислових підприємств України, зазначено особливості їх реалізації.

Удосконалено теоретико-методичні засади управління комерціалізацією інновацій в умовах України. Значної уваги приділено особливостям практичного застосування інструментів комплексу маркетингових комунікацій в контексті комерціалізації інноваційної продукції вітчизняних підприємств та установ та національному та міжнародних ринках.

Розкрито роль і завдання маркетингу і логістики в системі просування інноваційної продукції на регіональні ринки України. Обґрунтовано роль логістичного потенціалу ринку збуту як фактору екзогенного впливу на комерціалізацію інновацій. Систематизовано інноваційні інструменти маркетингу з позицій їх застосування в процесі комерціалізації інновацій.

Значне місце займають дослідження, що присвячені формуванню системи збуту інноваційної продукції. Зокрема, виконано системний аналіз теоретичних засад збутової діяльності інноваційно-активних підприємств. Розкрито практичні аспекти оцінювання посередників у каналах розподілу інноваційної продукції промислових підприємств, а також оцінювання посередників при комерціалізації товарів на промисловому ринку. Запропоновано і науково

обґрунтовано теоретико-методичний підхід до формування оптимальної структури маркетингових каналів інноваційної продукції.

Чільне місце займають дослідження і розробки, що присвячені засадничим аспектам формування і функціонування організаційно-економічного механізму управління комерціалізацією інноваційної продукції промислових підприємств. Визначено функції і принципи формування зазначеного механізму, склад і структуру його елементів, систематизовано відповідне методично-інструментальне забезпечення. Запропоновано оригінальний методичний підхід до визначення і приведення у відповідність різноспрямованих нечітко виражених інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

Не залишилися без уваги і питання управління комерціалізацією екологічних інновацій. Розкрито роль інструментів екологічного маркетингу у процесі комерціалізації екологічних інновацій. Висвітлено також особливості комерціалізації інноваційної продукції різних галузей економіки.

На увагу заслуговують розробки, що стосуються комерціалізації знань організацій в контексті забезпечення їх інноваційного розвитку, що є особливо актуальним в умовах поточної трансформації технологічних укладів і формування економіки знань. Розроблено засади організаційно-економічного механізму управління продукуванням і комерціалізацією знань організації-інноватора.

Розкрито особливості управління продукуванням і комерціалізацією знань з позицій забезпечення економічної безпеки держави в умовах трансформації технологічних укладів і четвертої промислової революції.

У сукупності представлені у звіті наукові розробки авторів формують теоретико-методологічні і методичні засади механізму управління комерціалізацією інновацій на різних рівнях узагальнення.

Авторський колектив висловлює вдячність співавторам матеріалів: доктору економічних наук, доценту Шипуліній Ю.С. (підрозділи 1.2, 1.3, 1.4, 2.2, 2.3, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 8.1, 8.3, 10.1,10.2,10.3), доктору економічних наук,

професору Дериколенку О.М. (підрозділ 2.4), доктору економічних наук, професору Телєтову О.С. (підрозділ 3.1), доктору економічних наук, професору Райко Д.В. (підрозділи 6.1, 6.2, 6.3), кандидату філологічних наук, доценту Телєтовій С.Г. (підрозділ 3.1), кандидату економічних наук, доценту Грищенко О.Ф. (підрозділи 5.5, 6.1, 6.2, 6.3, 7.3, 8.2), кандидату економічних наук Шевлюзі О.Г. (підрозділ 5.1), Меркун І.В. (підрозділ 3.2), Матвєєвій А.Д. (підрозділ 3.3), Кравчуку М.О. (підрозділ 3.4), Рудь М.П. (підрозділ 4.3), Шимариній А.К. (підрозділ 5.3), Келямівій (Ступніковій) К.Б. (підрозділ 8.1), Гладенку Ю.М. (підрозділ 8.2), Смоляру Ю.Ю. (підрозділ 8.3).

1 Теоретико-методологічні засади комерціалізації інновацій

1.1 Комерціалізація інноваційної продукції: сутність та етапи

Для багатьох підприємств інновації стають ефективним інструментом у конкурентній боротьбі. При цьому лише незначний відсоток інновацій у кінцевому результаті доходить до етапу виведення на ринок (комерціалізації). Тому питання комерціалізації результатів інноваційної діяльності в умовах розвитку різних секторів економіки та загалом підприємницької діяльності, прискорення науково-технічних змін і їх впровадження у виробництво, набувають особливої є дуже актуальним та сьогоденним.

Перш за все для того, щоб краще зрозуміти особливості процесу комерціалізації інноваційної продукції, розглянемо детальніше поняття «комерціалізація» (табл. 1.1). Значимо, що саме поняття є досить широким та використовується у різних сферах. Тому для його детальнішого розгляду виділимо ключові елементи, які становлять основу цього поняття з точки зору різних авторів.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «комерціалізація»

Автор	Визначення	Ключовий елемент
1	2	3
Мухопад В.І. [1]	Процес перетворення об'єкта власності (інновації) в прибуток засобами торгівлі	процес перетворення/отримання прибутку
Siegel R.A. et al. [2]	Перетворення або переміщення технології (ноу-хау, запатентовані чи захищені іншим чином процеси, матеріали, обладнання, систем тощо.) в прибуткове положення	перетворення або переміщення технології/отримання прибутку
Прохоров А.М. [3]	Процес виділення коштів на створення об'єктів інтелектуальної власності та поетапного за їх витрачанням, включаючи оцінку і передачу завершених і освоєних у промислових умовах результатів інтелектуальної діяльності	процес виділення коштів
Козметський Дж. [4]	Процес, за допомогою якого результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) своєчасно трансформуються в продукти і послуги на ринку	процес трансформації науково-технічної продукції в товари
Монастирний Є.А., Грік Я.Н. [5]	Отримання доходу від продажу інновації чи її використання у власному виробництві	отримання доходу

Продовження табл. 1.1

1	2	3
James F. Jordan [6]	Надання доступності товару чи послугі з метою отримання прибутку. Кінцевим результатом комерціалізації є інновації, які використовуються для отримання прибутку, який дозволяє створювати робочі місця та акумулювати багатство	надання доступності товар/послугі з метою отримання прибутку
U.S. Congress [7]	Спроба отримання вигоди від інновацій шляхом включення нових технологій у товари, процеси та послуги та їх продажу на ринку. Для багатьох нових технологій комерціалізація передбачає зростання масштабу виробництва від прототипу до масового виробництва та збільшення витрат на маркетинг та організацію продажів	отримання вигоди
Cambridge Dictionary [8]	Організація чогось з метою отримання прибутку. Представлення товару чи послуги на ринку з метою отримання прибутку або процес перетворення чогось у комерційну діяльність	організація отримання прибутку
Akgun A.E., Dayan M., Benedetto A.D. [9]	Представлення нового товару/послуги на ринку	представлення нового товару
АРСТТ [10]	Комплекс заходів: генерування ідей, розроблення технологій на основі досліджень, створення прототипу, розширення розроблених технологій, розроблення нових процесів або оптимізація існуючих, представлення нових товарів/послуг на ринку, створення умов продажу та розвиток інфраструктури для нових технологій/товарів/послуг	створення умов для нових технологій/товарів/послуг
Aghajani H.A. & Yazdanpanah E. [11]	Процес передачі знань та технологій від дослідницьких центрів до галузей та нових бізнесів	процес передачі знань та технологій
Шушакова І.К. [12]	З однієї сторони, процес залучення нематеріальної складової майнового комплексу в економічний оборот з метою використання об'єктів інтелектуальної власності у господарській діяльності підприємства, результатом чого є можливість отримання додаткового прибутку або іншої економічної вигоди (зиску), а з іншої сторони – як набір певних дій та відносин в процесі перетворення наукових досліджень на товар	процес перетворення/отримання додаткового прибутку
Бутко М.П., Попело О.В. [13]	Об'єктивний та історично обумовлений ринковий процес, який пояснює формування і розвиток нових ринків та інститутів	ринковий процес
Владика М.В. [14]	Реалізація на комерційній основі створеного продукту в різноманітних його формах та видах на національному або світовому ринку з метою отримання прибутку	реалізація створеного продукту/отримання прибутку

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Зубко О.В. [15]	Процес реалізації науково-технічної продукції на ринку технологій, шляхом його передачі/надання дозволу на використання або продажу на основі відповідного договору з метою отримання комерційної вигоди	процес реалізації науково-технічної продукції/отримання комерційної вигоди
Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. [16]	Процес, за допомогою якого втілюються в життя новітні розробки та технології, які доводяться до ринку з метою отримання прибутку	втілюються в життя новітні розробки/отримання прибутку
Калиниченко М.П. [17]	Процес, пов'язаний із практичним використанням результатів наукових досліджень і розробок з метою виведення на ринок нових або поліпшених продуктів, послуг або процесів з отриманням комерційного ефекту	процес використання результатів наукових досліджень і розробок/отриманням комерційного ефекту
Ляшенко О.М. [18]	Будь-яка діяльність, спрямована на генерування доходу від використання результатів наукових досліджень, вмінь і навичок. Основною формою комерціалізації є практичне використання прав на інтелектуальну власність з метою трансформації результатів інноваційної діяльності у продукти і послуги на ринку	генерування доходу

Відповідно до наведеної табл. 1.1 серед авторів відсутній єдиний підхід до розуміння поняття «комерціалізації». З метою кращого розуміння особливостей процесу комерціалізації доцільно виділити ключові елементи. Опираючись на аналіз літературних джерел, поданих у табл. 1.1, можна виокремити ряд елементів комерціалізації, які доцільно згрупувати у три розширені групи, що висвітлюють сутність та завдання комерціалізації – процес, переваги та результат.

Крім того, що важливо знати ключові елементи поняття комерціалізації, актуальним є питання визначення вагомостей цих складових, що дозволить встановити, на що в першу чергу звертають увагу вітчизняні та зарубіжні автори (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Аналіз ключових елементів поняття «комерціалізація» у визначеннях вітчизняних та зарубіжних авторів (складено на основі [1-18])

Автор	Ключові елементи комерціалізації											
	Процес							Переваги		Результат		
	перетворення	переміщення технології	виділення коштів	трансформація науково-технічної продукції в товари	створення умов для нових технологій/ товарів/послуг	передача знань та технологій	ринковий процес	використання результатів наукових досліджень і розробок	отримання прибутку (доходу, економічної вигоди)	впровадження новітніх розробок	надання доступності товару чи послуги (реалізація)	представлення нового товару
Мухопад В.І.	+								+			
Siegel R.A.	+	+							+			
Прохоров А.М.			+									
Козметский Дж.				+								
Монастирний Є.А., Грік Я.Н.									+			
Jordan J.F.									+		+	
U.S. Congress									+			
Cambridge Dictionary									+			
Akgun A.E, Dayan M., Benedetto A.D.												+
АРСТТ					+							
Aghajani H.A., Yazdanpanah E.						+						
Карпенко А.В., Кононенко Ю.С.									+	+		
Шушакова І.К.	+								+			
Влалика М.В.									+		+	
Зубко О.В.									+		+	
Бутко М.П., Попело О.В.							+					
Калиниченко М.П.								+				
Ляшенко О.М.									+			
Разом	3	1	1	1	1	1	1	1	12	1	3	1
%	11,11	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	44,44	3,70	11,11	3,70

Графічне зображення результатів, отриманих у табл. 1.2, вагомостей елементів (рис. 1.1) дає можливість найбільш точно та всебічно визначити сутність поняття комерціалізація.

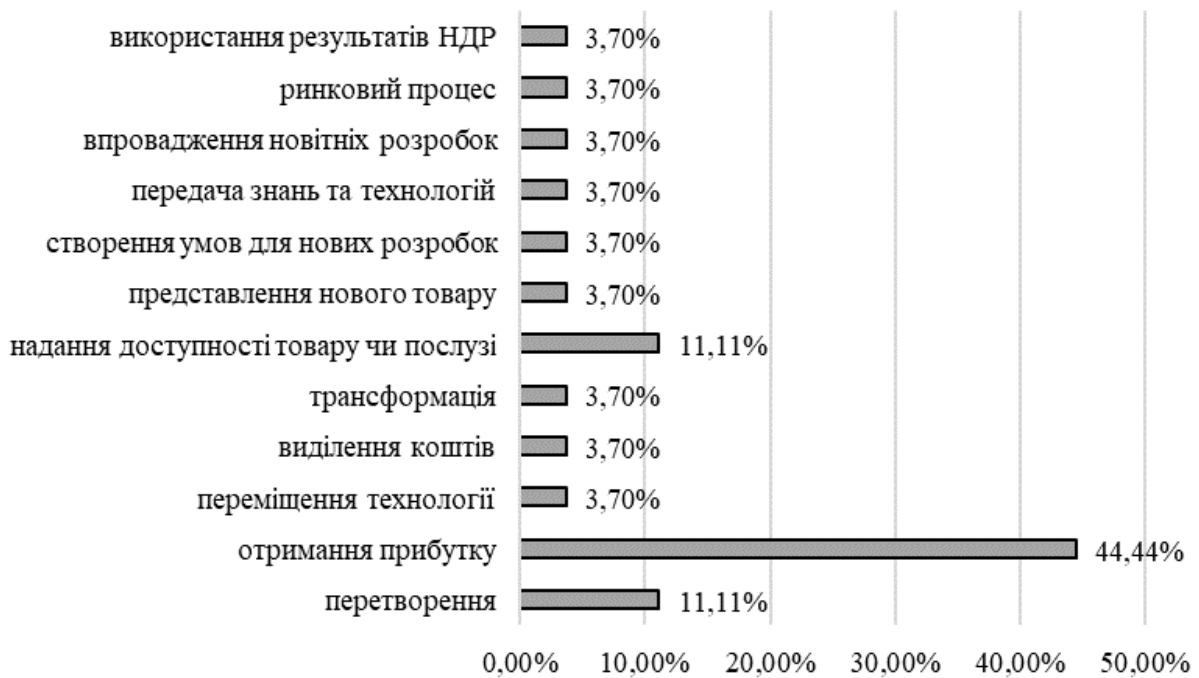


Рисунок 1.1 – Вагомості ключових характеристик комерціалізації, зазначених у визначеннях вітчизняних та зарубіжних авторів

Отже, можна зазначити, що більшість як вітчизняних, так і зарубіжних авторів дотримуються схожої позиції щодо поняття «комерціалізація». Так, майже в усіх із наведених понять зазначається, що основною метою процесу комерціалізації є отримання прибутку або іншої економічної вигоди. Проте, крім економічного аспекту поняття, увага вчених також акцентується на процесі перетворення інновації від ідеї до товару [19]. Крім того, можна помітити, що існує суттєва відмінність у трактуванні даного терміну як між українськими, так і, звичайно, закордонними вченими. Сьогодні, в основному, вчені притримуються двох поглядів. Одні вважають, що один з аспектів комерціалізації – це підпорядкування діяльності підприємства виключно меті отримання прибутку [20], інші ж навпаки стверджують, що комерціалізація – це діяльність з продажу або сприяння продажу інноваційних товарів та послуг [21]. Стверджувати, що якесь з цих тверджень є неправильним чи не відповідає дійсності ми не можемо, адже вони відповідають за різні сторони комерціалізації. Тому можемо вважати, що комерціалізація – це, з одного боку,

діяльність, спрямована на отримання прибутку, а з іншого – сприяння продажу інноваційних товарів. Як відомо, для успішної діяльності будь-якого підприємства важливим є постійне вдосконалення продукції та створення нової, інноваційної. Головним критерієм, який зумовлює успіх нового товару є конкурентоспроможність. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно, перш за все, поліпшення якості продукції, що випускається, а це обумовлюється новітнім устаткуванням та технологіями, постійним оновленням технологічної бази виробництва. Звичайно, потрібно пам'ятати про основний принцип маркетингу та випускати ту продукцію, яка матиме попит на ринку [22].

Крім того, серед авторів немає єдиної думки щодо етапів процесу комерціалізації. Так, Ковтуненко Ю.В. [23] пропонує п'ять основних етапів комерціалізації: оцінка та відбір інноваційних продуктів для виведення на ринок, формування необхідних фінансових коштів, закріплення прав на створену продукцію, організація виробництва інновації. Косцик Р.С. [24] пропонує більшу кількість етапів. Крім етапів, запропонованих попереднім автором, науковець пропонує здійснювати дослідження ринків збуту, визначати цільовий ринок, здійснювати вибір форм та методів комерціалізації та розробляти маркетингову стратегію. Отже, порівняно з попереднім підходом, підхід Косцик Р.С. більш повний і у ньому яскраво прослідковується маркетингова спрямованість. Іноземні автори [25-26] роблять більший акцент на власне інновації (її розробленню чи визначенню сутності), що вітчизняними науковцями не враховується. Також [26] передбачає одним із останніх етапів комерціалізації отримання доходу. У решті більшість етапів співпадає з тими етапами, що виокремлюють українські фахівці. Для порівняння процесу комерціалізації різними авторами побудуємо матрицю етапів комерціалізації (рис. 1.2).

	Ковтуненко Ю.В.	Косчик Р.С.	Кузьмін О.С., Косчик Р.С.	Котова І.М.	Cooper R. G.	MIT Technology Licensing Offr. ^{ca}
Збір та аналіз інформації, необхідної для здійснення процесу комерціалізації		●			●	●
Дослідження ринків збуту інноваційної продукції		●			●	
Збір заяв щодо розповсюдження результатів наукових розробок				●		
Розроблення анкети-заяви та її обробка				●		
Формування бази даних результатів наукових розробок				●		
Закріплення прав на створену продукцію	●			●		●
Розроблення бізнес-плану				●		
Аналіз доцільності впровадження результатів наукових розробок				●		
Оцінка наявності необхідних ресурсів щодо здійснення процесу комерціалізації	●	●	●			●
Акумуляування необхідних фінансових коштів	●	●		●		
Вибір форми комерціалізації		●	●			
Вибір методу комерціалізації		●	●			
Вибір цільового ринку збуту		●				
Організація виробництва інноваційної продукції	●					
Оцінка та відбір інноваційних продуктів для виведення на ринок					●	
Розроблення маркетингової стратегії		●				●
Початок комерційного виробництва та вихід на ринок					●	●
Реалізація інноваційної продукції на ринку	●	●				
Розповсюдження інформації про результати наукових розробок				●		
Управління проектом впровадження наукових розробок				●		
Оцінювання економічної ефективності комерціалізації		●				
Моніторинг результатів впровадження наукових розробок				●		
Отримання доходу						●

Рисунок 1.2 – Матриця етапів комерціалізації інновацій
(побудовано на основі [24-28])

З рис. 1.2 бачимо, що за більшістю підходів до управління процесом комерціалізації відсутні такі етапи, як власне розроблення інновації та оцінювання ефективності. Адже без самого продукту інноваційної активності процес комерціалізації неможливий, відсутність економічної оцінки не дозволяє визначити результативність діяльності, без цього етапу не можна

визначити, чи отримав суб'єкт підприємництва комерціалізації прибуток, який переважна більшість науковців вкладає у саме поняття комерціалізації (табл. 1.1).

Відповідно до рис. 1.2 нами пропонується такий набір етапів процесу комерціалізації інноваційної продукції:

- 1) збір та аналіз інформації, необхідної для здійснення процесу комерціалізації;
- 2) визначення сутності інновації;
- 3) оцінка наявності необхідних ресурсів щодо здійснення процесу комерціалізації;
- 4) подача патентної заявки;
- 5) вибір форми та пріоритетного методу комерціалізації;
- 6) розроблення стратегії маркетингу;
- 7) акумулювання необхідних фінансових коштів;
- 8) впровадження інновації в межах існуючого бізнесу або стартап;
- 9) ліцензування;
- 10) початок комерційного виробництва та вихід на ринок;
- 11) оцінювання економічної ефективності комерціалізації.

Визначені етапи процесу комерціалізації інноваційної продукції підприємства стають основою для формування механізму комерціалізації інновацій, який допоможе більш детально вивчити всі взаємозв'язки, що виникають у ході перетворення ідеї на товар, який відповідає потребам та запитам споживачів, структурувати їх і, відповідно, домогтися максимально ефективної роботи підприємства, орієнтуючи всіх співробітників на активний і цілеспрямований розвиток інноваційної діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища.

В цілому, у ході проведеного дослідження було отримано такі результати:

– встановлено, що основу поняття «комерціалізація» становить економічний аспект, проте ряд вчених також підкреслює важливість самого процесу переходу інновації від ідеї до готового товару, що реалізується на

ринку;

– на основі побудованої матриці етапів комерціалізації інновацій авторами визначено набір етапів процесу комерціалізації, який включає збір та аналіз інформації; оцінку наявності необхідних ресурсів; подачу патентної заявки; вибір форми та пріоритетного методу комерціалізації; розроблення стратегії маркетингу; акумулювання необхідних фінансових коштів; впровадження інновації в межах існуючого бізнесу або стартап; ліцензування; початок комерційного виробництва та вихід на ринок та оцінювання економічної ефективності комерціалізації [19, 22, 29].

1.2 Управління комерціалізацією інноваційної продукції підприємства

Комерціалізація інноваційної продукції підприємства є заключним етапом інноваційного процесу, результат комерціалізації визначає економічну ефективність інноваційної діяльності у цілому. Відповідно, ефективне управління комерціалізацією є важливою складовою (підсистемою) системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

У залежності від повноти охоплення етапів інноваційного циклу виділяють варіанти інноваційного процесу і відповідні їм види комерціалізації інновацій. На рис. 1.3 показано можливі варіанти інноваційного процесу. Їх деталізація виконана у табл. 1.3, що містить відповідні зазначеним варіантам інноваційного процесу інноваційні стратегії підприємства, а також види комерціалізації інноваційної продукції.

Управління комерціалізацією інноваційної продукції передбачає вибір варіанту інноваційного процесу і інноваційної стратегії, які найбільшою мірою відповідають специфіці і умовам діяльності конкретного підприємства, а також визначення виду комерціалізації. Як слідує з аналізу рис. 1.3 і табл. 1.3 визначення виду діяльності щодо комерціалізації інновацій здійснюється з урахуванням масштабів діяльності підприємства-інноватора (мале, середнє,

велике) і його потенціалу інноваційного розвитку. Згідно з [30] аналіз стану (рівня) потенціалу інноваційного розвитку підприємства слід здійснювати за його окремими складовими:

- ринковою, що характеризує наявність споживчих запитів на інноваційні продукти аналізованого підприємства, або ж можливість їх сформувати (для радикальних інновацій);

- інноваційною, що характеризує здатність персоналу аналізованого підприємства втілити новітні досягнення науки і техніки у продукти, які здатні задовольнити існуючі та перспективні запити споживачів;

- виробничо-збутовою, що характеризує технічну спроможність та економічну доцільність виготовляти і просувати на ринку зазначені вище продукти.

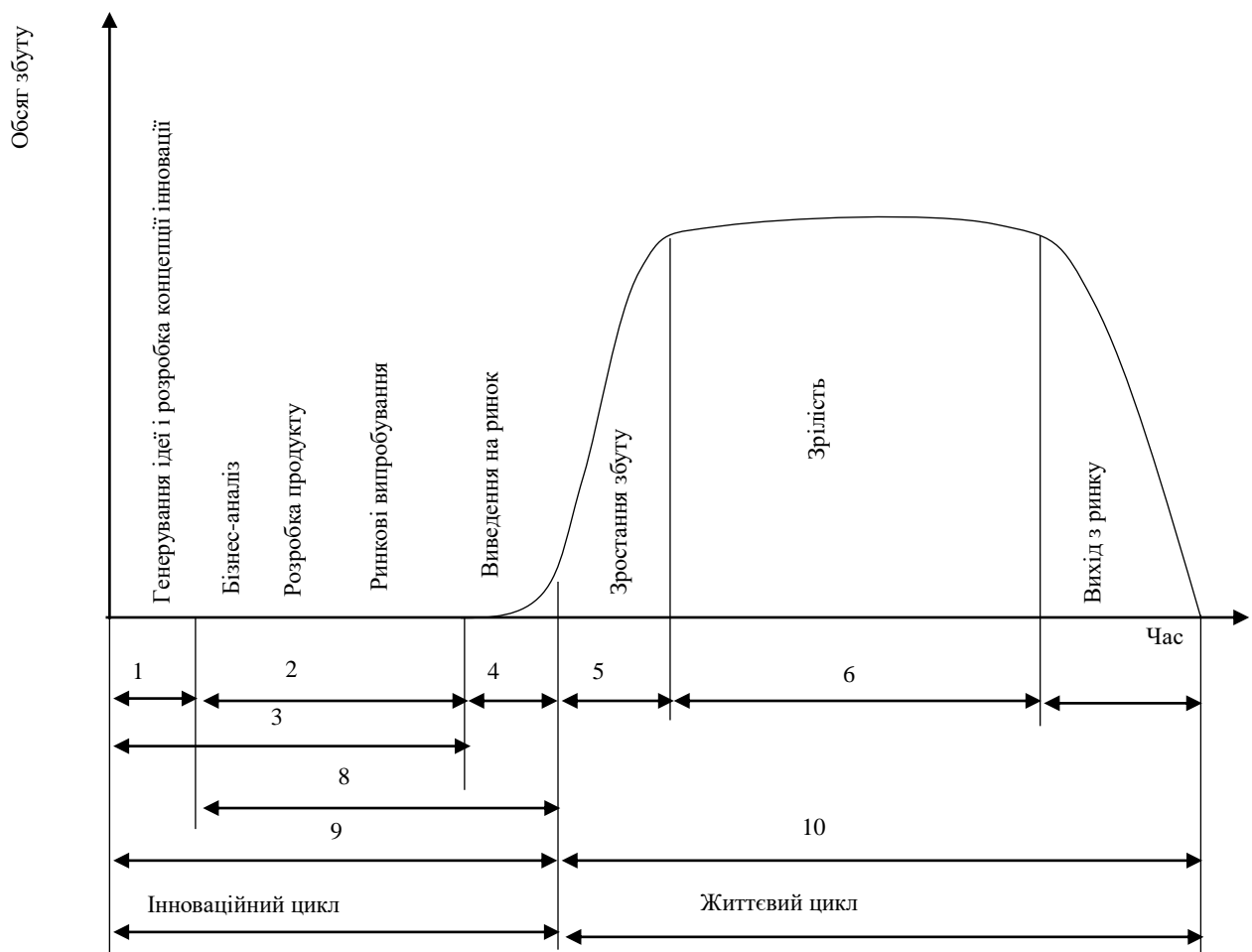


Рисунок 1.3 – Варіанти інноваційного процесу [31]

Таблиця 1.3 – Співвідношення варіантів інноваційного процесу, інноваційних стратегій і величини підприємства-інноватора, видів комерціалізації інновацій (розроблено авторами)

Н-р і назва стратегії (рис. 1.3)	Величина підприємства	Вид діяльності щодо комерціалізації інновації
5, нішера	Малі підприємства	Удосконалення (модифікація) інновації, просування модифікації на ринок
6, традиційна (захисна)	Великі і середні підприємства	Розгортання виробництва і продажу аналогів інноваційних продуктів
7, нішера	Малі підприємства	Модифікація продукту під запити споживачів аутсайдерів, продаж модифікацій
10, захисна	Великі і середні підприємства	Удосконалення (модифікація) інновації, розгортання виробництва і продажу модифікацій інноваційних продуктів
2, імітаційна	Малі підприємства	Купівля патенту, створення на його основі інновації, розроблення технології її виготовлення, продаж ліцензії на виготовлення інновації
4, імітаційна	Малі підприємства	Придбання ліцензії, виготовлення і просування інновації на ринок
8, імітаційна	Великі і середні підприємства	Купівля патенту, створення інновації, розроблення технології її виготовлення, виготовлення і просування інновації на ринок
1, ліцензування	Малі підприємства	Генерування ідеї інновації, патентування технологічного чи/та технічного рішення і продаж патенту
3, ліцензування	Малі підприємства	Генерування ідеї інновації, створення інновації, розроблення технології її виготовлення, продаж ліцензії на виготовлення інновації
9, наступальна	Великі і середні підприємства	Генерування ідеї інновації, створення інновації, розроблення технології її виготовлення, виготовлення і просування інновації на ринок

Враховуючи викладене, розроблено узагальнену схему управління комерціалізацією інноваційної продукції підприємства. Вона відображає послідовність і зміст процедур прийняття управлінських рішень, види інформації на основі якої вони приймаються, критерії вибору рішень, посилання на методики розрахунку оціночних показників [32, 33].

1.3 Маркетинговий супровід комерціалізації інноваційної продукції підприємств

Як свідчить світовий досвід успіх орієнтованої на ринок інноваційної діяльності головним чином залежить від ефективності її завершального етапу – комерціалізації інновацій. Серед множини факторів, які впливають на ефективність комерціалізації, одну з головних ролей відіграє її маркетингове забезпечення. Інструменти і методи маркетингу інновацій дозволяють визначити тенденції розвитку ринкових процесів, визначити на цій основі інтереси та мотиви поведінки всіх учасників системи створення, виготовлення і просування інновацій на ринку, розробити дієві заходи комплексу маркетингу інновацій. Поточний період трансформації технологічних укладів і спричинених нею змін умов макро- і мікросередовища актуалізує проблему оперативного реагування на ці зміни та їх урахування у стратегіях інноваційного розвитку, зокрема у тій їх частині, що стосується маркетингового забезпечення комерціалізації інновацій. Надзвичайно гостро ця проблема постає для вітчизняних підприємств, які у багатьох випадках програють зарубіжним конкурентам внаслідок неспроможності оперативно і ефективно комерціалізувати свої інноваційні продукти, що не поступаються зарубіжним аналогам.

Проблематика комерціалізації інноваційної продукції досліджувалася у роботах багатьох науковців. Бутко М.П., Попело О.В. [13] досліджують підходи до комерціалізації науково-технічних розробок, а також фактори, що впливають на успіх комерціалізації, серед яких як найважливішими вони зазначають ефективність маркетингу інновацій. Калініченко М.П. [17] розроблено і науково обґрунтовано рекомендації щодо застосування маркетингового підходу для комерціалізації результатів інноваційної діяльності у промисловості.

Євтушевська О.В. [34] досліджує особливості сприйняття чи несприйняття споживачами товарів новинок, аналізує маніпулятивні технології комплексу маркетингових комунікацій тощо. Тимофєєв Д.В. [35] досліджує теоретичні

аспекти зміни динаміки економічного ефекту в процесах управління життєвим циклом промислових інновацій на етапі їх комерціалізації.

Плахотнік О.О. [36] аналізує проблеми та особливості формування сучасного механізму комерціалізації інноваційних технологій, розглядає основні складові механізму комерціалізації інноваційних технологій та особливості їх прояву в Україні. Кузьомко В.М. [37] аналізує ключові виклики та загрози інноваційній діяльності підприємств України. Попова А.О. [38] розкриває сутність, зміст, перспективи і перешкоди реалізації в Україні моделі «Потрійна спіраль» взаємовідносин університетів, підприємств та уряду у процесі комерціалізації інноваційної продукції, обґрунтовує зростання ролі університетів у цьому процесі. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. [16] визначено основні фактори впливу на успіх комерціалізації інноваційної діяльності за рівнем сприятливості, окреслено основні способи комерціалізації та її етапи, а також порядок взаємодії суб'єктів комерціалізації інновацій. Косенко О.П. [39] розвиває теоретико-методологічні і методичні засади комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій. Мирощенко Н.Ю. [40] розроблено теоретико-методологічні і методичні засади комерціалізації високотехнологічної продукції промислових підприємств.

Кузьмін О.Є., Косцик Р.С. [28] аналізують форми та відповідні їм методи комерціалізації інноваційної продукції підприємств, зазначають їхні переваги та недоліки, ними сформовано модель вибору методів комерціалізації інноваційної продукції підприємств.

Незважаючи на чисельні напрацювання проблема комплексного маркетингового супроводу комерціалізації інноваційної продукції залишається невирішеною. Існуючі підходи до визначення варіантів комерціалізації інновацій недостатньо відображають їх специфіку відповідно до ступеня охоплення етапів інноваційного і життєвого циклу, недостатньо висвітленими є завдання маркетингу інновацій для зазначених варіантів комерціалізації, що не дозволяє цілеспрямовано управляти заходами маркетингового супроводу комерціалізації інноваційної продукції на рівні окремих підприємств. Отже,

метою є розроблення підходу до визначення послідовності і змісту процедур цілеспрямованого і ефективного управління вибором системи заходів комплексного маркетингового супроводу комерціалізації інноваційної продукції підприємств.

Для досягнення задекларованої мети запропоновано наступну послідовність етапів виконання досліджень:

1. Уточнення варіантів інноваційного процесу, виділених за ступенем охоплення етапів інноваційного і життєвого циклу нового продукту, та, відповідно, варіантів комерціалізації інновацій.

2. Уточнення та систематизація завдань маркетингу інновацій для виділених варіантів інноваційного процесу і варіантів комерціалізації інновацій.

3. Уточнення завдань маркетингу інновацій на етапах життєвого циклу нового товару.

4. Визначення особливостей виконання завдань маркетингу інновацій відповідно до стану споживчої готовності у якому перебувають цільові споживачі нового товару (фактичні чи потенційні).

5. Розроблення схеми управління вибором заходів маркетингового супроводу комерціалізації інноваційної продукції, що дозволяє узагальнено окреслити коло методів і інструментів маркетингу інновацій, які забезпечують маркетинговий супровід обраних варіантів комерціалізації.

Розглянемо роль маркетингу (маркетингу інновацій) у виконанні робіт різних варіантів інноваційного процесу, що подані у табл. 1.4.

Літерами у табл. 1.4 позначені: м, с, в – відповідно малі, середні та великі підприємства; 1і.ц., ..., 5і.ц. – номер етапу типового інноваційного циклу; 1ж.ц., ..., 4ж.ц. – номер етапу життєвого циклу товару.

Таблиця 1.4 – Варіанти інноваційного процесу (побудовано авторами на основі [41])

Номер варіанту інноваційного процесу і відповідної йому типу інноваційної стратегії	Тип інноваційного бізнесу	Етапи інноваційного циклу				Етапи життєвого циклу			
		Генерування ідеї і розробка концепції товару (1і.п.)	Бізнес-аналіз (2і.п.)	Розробка товару (3і.п.)	Ринкові випробування (4і.п.)	Виведення на ринок (5і.п., 1ж.п.)	Зростання обсягів збуту (2ж.п.)	Зрілість (3ж.п.)	Виведення з ринку (4ж.п.)
1. Ліцензування	Венчурний	М							
2. Імітаційна			М						
3. Ліцензування		М							
4. Імітаційна	Експлерент					М			
5. Нішера	Патієнт						М		
6. Традиційна (захисна)	Віолент							В, С	
7. Нішера	Комутант								М
8. Імітаційна	Комбінований		В, С						
9. Наступальна		В, С							
10. Захисна							В, С		

У табл. 1.5 систематизовано завдання маркетингу інновацій стосовно виділених у табл. 1.4 варіантів інноваційного процесу.

Таблиця 1.5 – Завдання маркетингу інновацій для різних варіантів інноваційного процесу (побудовано авторами)

Варіант інноваційного процесу	Завдання маркетингу інновацій підприємства
1	2
1	Аналіз ринкових позицій підприємства. Аналіз тенденцій розвитку ринкових процесів. Аналіз проблем споживачів продукції галузі підприємства (суміжних галузей) і визначення шляхів їх подолання. Аналіз ринкових можливостей інноваційного розвитку підприємства (SWOT, Gap та ін. методи). Визначення потенційних покупців патенту і просування його на ринку

Продовження табл. 1.5

1	2
2	Участь у розробці концепції товару. Бізнес-аналіз і розробка програми маркетингу з просування на ринку нового товару (його очікувані характеристики визначені у концепції товару), оцінка можливості її реалізації. Ринкові випробування товару методом пробного маркетингу чи іншими методами. Визначення потенційних партнерів для розгортання комерційного виробництва товару
3	Поєднання робіт 1-го і 2-го варіанту інноваційного процесу
4	Радикальна трансформація існуючого чи формування нового ринку, формування первинного попиту. Реалізація заходів комплексу маркетингу інновацій. Пошук партнера для впровадження
5	Аналіз тенденцій розвитку ринку, включаючи: споживачів, мотивів їх поведінки, конкурентів і їх продукції, обсягів збуту і т.д. Пошук нових сегментів чи ніш ринку. Модифікація заходів комплексу маркетингу з метою підвищення конкурентоспроможності і охоплення нових сегментів чи ніш ринку. Пошук партнера для впровадження (за необхідності)
6	Аналіз ринкових тенденцій. Маркетинговий контроль реалізації і прибутковості. Конкурентний аналіз. Модифікація заходів комплексу маркетингу з метою підвищення конкурентоспроможності і протидії конкурентам. Пошук нових ринків
7	Пошук ніші ринку. Маркетинговий контроль реалізації і прибутковості. Модифікація заходів комплексу маркетингу. Проведення заходів завершення життєвого циклу товару (вичерпання можливостей)
8	Поєднання робіт 2-го і 4-го варіанту інноваційного процесу
9	Поєднання робіт 3-го і 4-го варіанту інноваційного процесу
10	Поєднання робіт 5-го, 6-го і 7-го варіанту інноваційного процесу

Аналіз табл. 1.5 свідчить, що всі роботи маркетингу інновацій можна розділити на види:

- пов'язані з орієнтацією інноваційної діяльності підприємства на створення перспективних інновацій, які спрямовані на вирішення поточних і прогнозованих проблем фактичних і потенційних споживачів, звичайно, при цьому створювані інновації повинні вирішувати проблеми підприємств-інноваторів - приведення у відповідність внутрішніх можливостей (потенціалу інноваційного розвитку) до зовнішніх, які генеруються ринком;

- пов'язані з формуванням і стимулюванням попиту на інновації, просуванням інновацій на ринок, моніторингом розвитку ситуації на ринку (з метою своєчасного реагування на зміни умов зовнішнього макро- і мікросередовища), тобто роботи, що безпосередньо спрямовані на комерціалізацію інновацій.

При плануванні і реалізації заходів другого виду необхідно враховувати особливості сприйняття інновацій різними групами споживачів (табл. 1.6). Відповідно до табл. 1.5 на етапах життєвого циклу різними будуть завдання комплексу маркетингу інновацій.

Таблиця 1.6 – Завдання маркетингу інновацій на етапах життєвого циклу нового товару (розроблено авторами на основі [42, 43])

Тип споживачів, їх частка [10]	Етапи життєвого циклу			
	Введення на ринок	Зростання збуту	Зрілості	Введення з ринку
Новатори, 2,5%	1.Формування первинного попиту			
Ранні послідовники, 16%		2.Формування вибіркового попиту		
Рання більшість, 34%		3.Підтримання попиту	4.Підтримання попиту	
Пізня більшість, 34%			5.Підтримання попиту	
Аутсайдери, 13,5%				6.Вичерпання можливостей

Необхідним також є урахування стану споживчої готовності у якому перебувають цільові споживачів (фактичні чи потенційні). Від цього залежить сила впливу заходів комплексу маркетингових комунікацій (комплексу маркетингу взагалі), тривалість часу формування і стимулювання попиту, бюджет комплексу маркетингу тощо (рис. 1.4). Стани споживчої готовності подано за Ф. Котлером [44]: загальні уявлення про товар (C_1); знання характеристик і способів використання товару (C_2); прихильність до товару, тобто у споживачів сформувалося сприятливе відношення до товару (C_3); надання переваги перед аналогами (C_4); впевненість у необхідності товару (C_5); готовність придбати товар негайно (C_6).

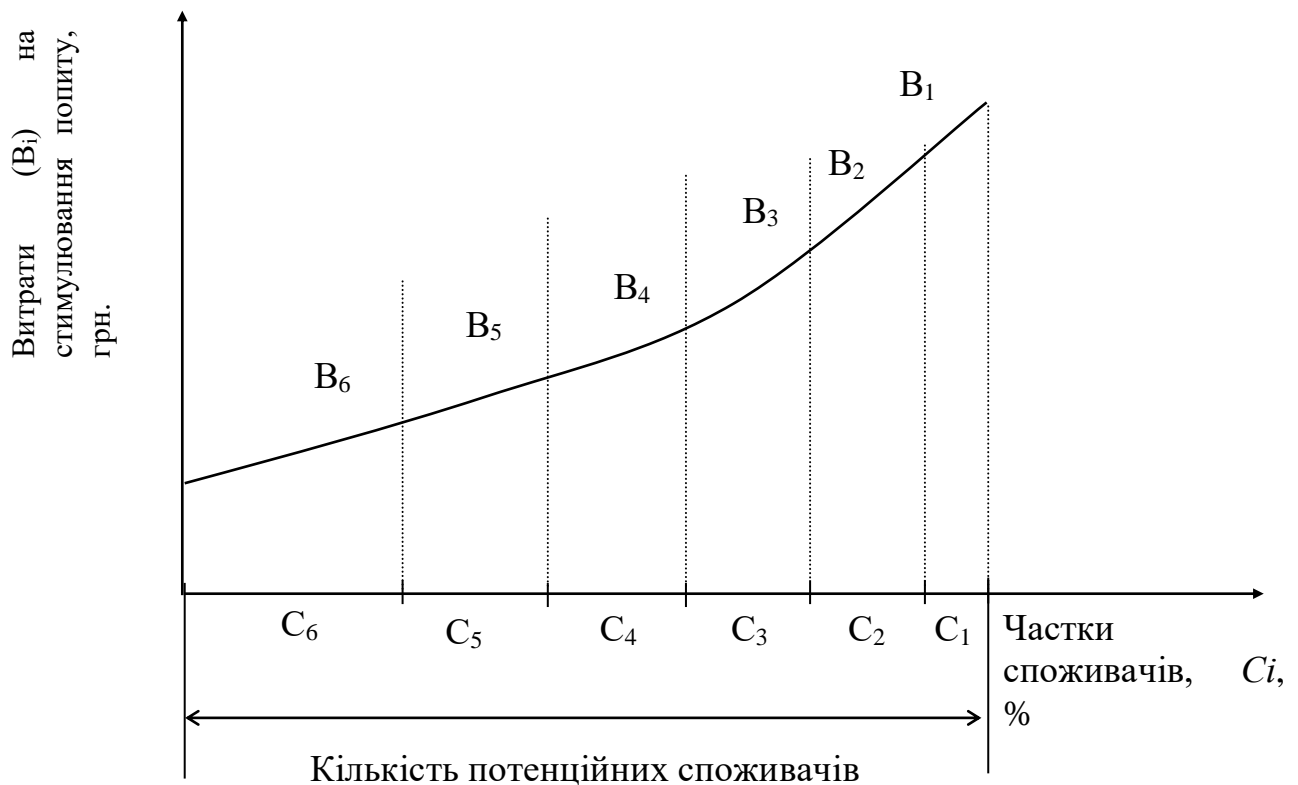


Рисунок 1.4 – Витрати на формування і стимулювання збуту залежно від стану споживчої готовності цільової аудиторії ([45], модифіковано авторами)

Узагальнення викладеного дозволило розробити схему управління вибором заходів маркетингового супроводу комерціалізації інноваційної продукції (табл. 1.7).

Слід зазначити, що табл. 1.7 дозволяє узагальнено окреслити коло методів і інструментів маркетингу інновацій, які забезпечують маркетинговий супровід обраних варіантів комерціалізації.

Їх уточнення рекомендується виконувати з урахуванням специфіки конкретного підприємства-інноватора, виду його продуктивних (товарних) інновацій, цільового ринку чи сегментів тощо.

Враховуючи специфіку сучасного етапу розвитку світової і вітчизняної економіки (завершення 5-го і перехід до початку 6-го технологічних укладів, початок 4-ї промислової революції тощо) і зниження дієвості традиційних інструментів маркетингу, доцільним уявляється застосування також новітніх видів і інструментів [32, 41].

Таблиця 1.7 – Таблиця рішень щодо вибору заходів маркетингового супроводу комерціалізації інноваційної продукції (розроблено авторами)

Тип інноваційного бізнесу	Розмір підприємства-інноватора			Інноваційна стратегія), табл. 1.4	Завдання маркетингу, табл.1.5	Завдання маркетингу на етапі ж.ц., табл. 1.6	Стан споживчої готовності, рис. 1.4	У Наголос маркетингу інновацій
	М	С	В					
Венчурний	+			1	1		Формування споживчої готовності	Аналіз, просування
	+			2	2		Формування споживчої готовності	Аналіз, просування
	+			3	3		Формування споживчої готовності	Аналіз, просування
Експлерент	+			4	4	1	Формування і підвищення рівня споживчої готовності	Формування ринку, пошук партнера
Патієнт	+			5	5	2, 3	Підвищення рівня споживчої гтовності	Диверсифікація ринку, продукту, маркетингу
Віолент		+	+	6	6	4, 5	Підтримання споживчої готовності	Підтримання попиту, аналіз
Комугант	+			7	7	6	Підтримання споживчої готовності	Вичерпання можливостей
Комбінований		+	+	8	8	1	Формування і підвищення рівня споживчої готовності	Формування ринку, аналіз
		+	+	9	9	1	Формування і підвищення рівня споживчої готовності	Формування ринку, аналіз
		+	+	10	10	2-6	Підвищення рівня і підтримання споживчої готовності	Диверсифікація ринку, продукту, маркетингу, підтримання попиту, аналіз

Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що авторами розроблена схема управління вибором заходів маркетингового супроводу різних варіантів комерціалізації інноваційної продукції підприємства, які виділені за ступенем охоплення етапів інноваційного і життєвого циклу продуктової інновації.

Вона дозволяє узагальнено окреслити коло методів і інструментів маркетингу інновацій, які забезпечують маркетинговий супровід обраних варіантів комерціалізації. Запропоновано підхід до урахування в заходах маркетингу інновацій особливостей виконання його завдань на етапах життєвого циклу нового товару, а також урахування стану споживчої готовності цільових споживачів. Практична реалізація отриманих результатів дозволяє підвищити ефективність маркетингового супроводу комерціалізації інновацій в умовах трансформації технологічних укладів [46, 47, 48, 49].

1.4 Інформаційне забезпечення комерціалізації інноваційної продукції

Наявний досвід переконливо доводить, що в умовах прискорення темпів НТП і спричинених цим змін вектору дії факторів зовнішнього середовища однією з найважливіших конкурентних переваг товаровиробників є ефективна система комерціалізації їх інноваційної продукції. Програш вітчизняних товаровиробників у конкурентній боротьбі у багатьох випадках спричинений низькою ефективністю стратегій комерціалізації, навіть за наявності сучасної високоякісної продукції. Практика свідчить, що розроблення ефективних стратегій комерціалізації інноваційної продукції потребує відповідного інформаційного забезпечення, яке забезпечить прийняття адекватних ринковій ситуації управлінських рішень. В цих умовах актуалізується проблема формування системи управління інформаційним забезпеченням комерціалізації інновацій підприємств.

Дослідженню різних аспектів управління комерціалізацією інновацій (у т.ч. інформаційному забезпеченню процесу комерціалізації) присвячені праці ряду зарубіжних і вітчизняних науковців.

Так Lipkova L., Braga D. аналізують сучасні підходи до оцінювання ефективності комерціалізації інновацій у країнах ЄС, а також відповідну критеріальну базу і систему показників [50]. Datta A., Reed R., Jessup L. на основі аналізу існуючих підходів пропонують власні удосконалення методів комерціалізації [51]. Marx M., Gans J., Hsu D. аналізують адаптивну стратегію комерціалізації проривних технологій, зокрема особливості етапу їх виведення на ринок [52]. Плахотнік О.О. [36] висвітлює проблеми та особливості формування сучасного механізму комерціалізації інноваційних технологій. Маргасова В.Г., Ткаленко Н.В., Шестаковська Т.Л. [53] аналізують інформаційно-комунікаційну інфраструктуру комерціалізації інновацій в сфері вищої освіти України.

Петухова О.М. [54] розглядає сутність та значення інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, нею визначено проблеми інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в сучасних умовах, досліджено джерела інформаційного забезпечення прийняття рішень в інноваційній сфері. Калиниченко М.П. [17] аналізує маркетингове забезпечення комерціалізації інноваційної діяльності, у тому числі його інформаційний аспект. Бабенко В.О. [55] систематизує складові інформаційного забезпечення комерціалізації інноваційної продукції. Шенгерій Т.О. [56] досліджує особливості сучасного стану інформаційного забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Проте наявні напрацювання практично не розглядають підходи до управління інформаційним забезпеченням процесу комерціалізації інноваційної продукції, що знижує ефективність комерціалізації, не дозволяє цілеспрямовано формувати систему заходів щодо підвищення рівня обґрунтованості і ефективності відповідних управлінських рішень.

Метою дослідження є уточнення і систематизація видів інформації, розроблення підходів до управління її отриманням і використанням при обґрунтуванні ефективних управлінських рішень щодо комерціалізації інноваційної продукції підприємств.

Для виконання досліджень відповідно до зазначеної мети було запропоновано наступну послідовність процедур.

1. Уточнення і систематизація видів інформації, а також розроблення схеми взаємодії інформаційних потоків у процесі прийняття управлінських рішень щодо комерціалізації інноваційної продукції підприємств.

2. Систематизація способів отримання і використання інформації, необхідної для управління комерціалізацією інноваційної продукції.

3. Розроблення засад управління інформаційним забезпеченням комерціалізації інноваційної продукції підприємств.

Аналіз літературних джерел та практики інноваційної діяльності свідчить, що успіх комерціалізації інноваційної продукції залежить від двох комплексів інформаційного забезпечення:

- інформації, що покладена в основу створення і виготовлення інновації, яка дозволить привести у відповідність внутрішні можливості інноваційного розвитку підприємства (його потенціал інноваційного розвитку) до зовнішніх (умов зовнішнього макро- і мікросередовища);

- інформації, що дозволяє обрати найбільш ефективний спосіб комерціалізації інновації в конкретних зовнішніх умовах (визначити цільовий ринок, його сегмент чи нішу; розробити програму маркетингу просування інновації на ринку чи формування нового ринку – для радикальних інновацій; розробити заходи комплексу маркетингу інновацій; розробити систему моніторингу ринку на усіх етапах життєвого циклу інновації тощо).

Зважаючи на викладене запропонована схема взаємодії інформаційних потоків у процесі створення, виготовлення і комерціалізації інновацій конкретного підприємства (рис. 1.5). На схемі курсивом позначено основні етапи прийняття управлінських рішень. Як слідує з рис. 1.5 ряд видів інформації ураховується на обох етапах.



Рисунок 1.5 – Схема взаємодії інформаційних потоків у процесі створення, виготовлення і комерціалізації інновацій (авторська розробка)

Управління інформаційним забезпеченням передбачає вибір способів отримання та використання інформації для вирішення двох зазначених на рис. 1.5 завдань комерціалізації інновацій (табл. 1.8). У табл. 1.8 подано посилання на літературні джерела у яких викладено методики виконання робіт щодо отримання необхідних видів інформації.

Викладене на рис. 1.5 і у табл. 1.9 формує підґрунтя розроблення методичних засад управління інформаційним забезпеченням комерціалізації інновацій підприємства. Враховуючи викладене запропоновано узагальнену схему управління інформаційним забезпеченням комерціалізації інноваційної продукції (рис. 1.6).

Таблиця 1.8 – Способи отримання і використання інформації щодо комерціалізації інноваційної продукції підприємства

Види інформації	Методи отримання	Способи використання
Тенденції НТП у галузі підприємства та суміжних галузей	Прогнози, експертна оцінка, методика див. [57]	Обґрунтування напряму інноваційної діяльності і інноваційного розвитку
Тенденції на ринках продукції галузі підприємства чи суміжних галузей	Маркетингові прогнози, методика див. [58]	
Стан потенціалу інноваційного розвитку підприємства	Діагностика стану, методика див. [59, с. 304-383]	Див. рядок вище. Вибір способу комерціалізації
Проблеми споживачів продукції галузі підприємства та суміжних галузей	Методика аналізу проблем споживачів в контексті певних ситуацій див. в [60]	Див. рядок вище
Стан і тенденції розвитку ринку продукції галузі підприємства чи суміжних галузей	Маркетингові дослідження. Маркетингові прогнози, методика див. [58]	Вибір способу комерціалізації

Запропонована схема дає загальне уявлення про управління процесами формування, накопичення, зберігання та використання інформаційного забезпечення (види інформації зазначені на рис. 1.5 і у табл. 1.9) комерціалізації інноваційної продукції підприємства.

Види інформації, а також порядок її аналізу у процесі вибору способів комерціалізації інновацій конкретного підприємства, що функціонує в конкретних умовах зовнішнього макро- і мікросередовища визначено авторами [61]. Згідно з [61] малі підприємства більшою мірою виконують перше завдання комерціалізації інновацій, що зазначене на рис. 1.5. Вони реалізують інноваційні стратегії, що передбачають створення інноваційного продукту і продаж патентів на технічні чи технологічні рішення, які втілені у цьому продукті, або ж продаж ліцензії на виготовлення інноваційного продукту.

Відповідно, середні і великі підприємства більшою мірою виконують друге завдання комерціалізації інновацій, що зазначене на рис. 1.5. Вони реалізують інноваційні стратегії, які пов'язані зі значними трансформаціями існуючих чи формуванням нових ринків (у випадку радикальних інновацій), а також наступними модифікаціями інноваційного продукту (властивостей,

дизайну. ринку) на усіх етапах його життєвого циклу.

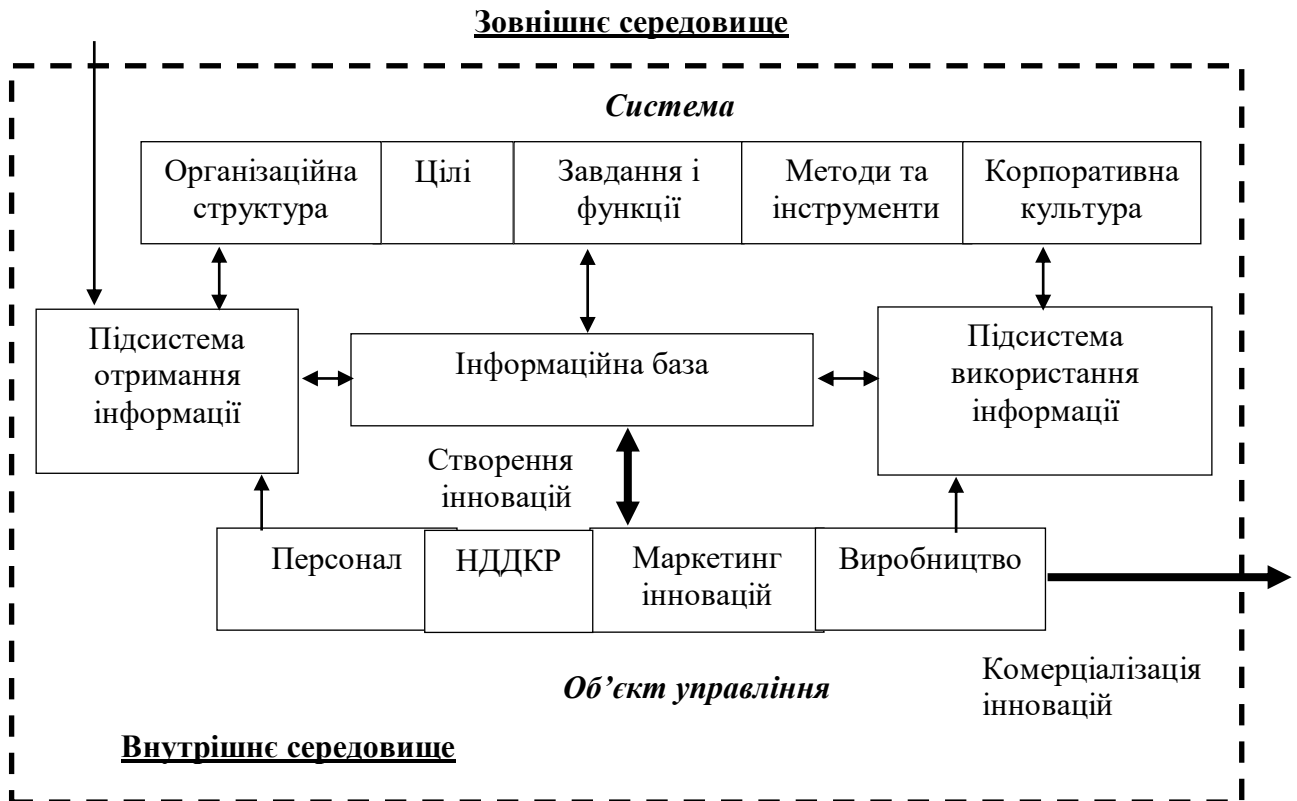


Рисунок 1.6 – Узагальнена схема управління інформаційним забезпеченням комерціалізації інновацій (розроблено авторами)

У табл. 1.9 розкрито сутність і зміст стратегій комерціалізації інноваційної продукції, а також зазначено завдання комерціалізації (згідно з рис. 1.5), які вони вирішують. Вона конкретизує способи використання інформації, що зазначені у табл. 1.8. При визначенні сутності і змісту стратегій комерціалізації були використані результати розробок, що викладені у роботі [61] авторів.

У сукупності табл. 1.8-1.9 і рис. 1.5-1.6 формують теоретико-методичні засади управління отриманням і використанням інформації, яка дозволяє обґрунтувати ефективні управлінські рішення щодо комерціалізації інноваційної продукції підприємств.

Таблиця 1.9 – Стратегії комерціалізації і їх зміст (розроблено авторами)[62]

Завдання комерціалізації (рис. 1.5)	Сутність стратегії комерціалізації інновацій	Зміст робіт щодо реалізації стратегії
Перше	Продаж патенту	Створення і патентування інновації
	Продаж ліцензії на виготовлення інновації	Купівля патенту, бізнес-аналіз, створення і лабораторні випробування інноваційного продукту
	Продаж ліцензії на виготовлення інновації	Створення і патентування інновації. Купівля патенту, бізнес-аналіз, створення і лабораторні випробування інноваційного продукту
Друге	Радикальна трансформація існуючого чи формування нового ринку	Уточнення характеристик інноваційного продукту, формування і стимулювання попиту, формування збутової мережі
	Диверсифікація ринку/ринків, охоплення нових груп споживачів на нових ринках, їх сегментах чи нішах	Диверсифікація продукту і заходів комплексу маркетингу інновацій
	Підтримання інтересу споживачів і попиту, протидія конкурентам	Модифікації продукту: властивостей, дизайну, ринку
Перше	Вичерпання можливостей: вирішення проблем споживачів-аутсайдерів	Модифікація заходів комплексу маркетингу інновацій
Друге	Стратегія випереджаючого (якщо патент до цього ніким не реалізовано) або наздоганяючого інноваційного розвитку	Купівля патенту, бізнес-аналіз, створення і лабораторні випробування інноваційного продукту. Уточнення характеристик інноваційного продукту, формування і стимулювання попиту, формування збутової мережі
	Стратегія випереджаючого інноваційного розвитку	Створення і патентування інновації. Купівля патенту, бізнес-аналіз, створення і лабораторні випробування інноваційного продукту. Уточнення характеристик інноваційного продукту, формування і стимулювання попиту, формування збутової мережі

Отже, збір та аналіз інформації для комерціалізації інноваційних продуктів є дуже важливим, оскільки інноваційна діяльність повинна здійснюватися відповідно до законодавчих процесів виробника та країн-споживачів і постійно необхідно проводити детальний аналіз навколишнього середовища. Крім того, повинні бути належним чином забезпечені всі вимоги щодо захисту інтелектуальної власності. Для оцінювання зовнішнього маркетингового середовища можна застосовувати PESTEL-аналіз ринку за групами макрофакторів: політичних, економічних, соціально-демографічних,

технологічних, екологічних та правових. Кожен фактор має відповідне значення та вплив на галузь, що виражається оцінками: 1 - фактор має незначний вплив (вплив майже відсутній); 2 - фактор має певний вплив на діяльність підприємства; 3 - фактор має значний вплив на діяльність підприємства. Результати аналізу PESTEL для компанії Tetra Pak Ukraine представлені в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – PESTEL-аналіз Tetra Pak Ukraine

Політичні фактори	V_i	E_i	P_i	Соціальні фактори	V_i	E_i	P_i
Чинне законодавство в країні	0.1	2	0.2	Демографічна ситуація в країні	0.15	2	0.3
Міжнародне право	0.15	2	0.3	Мобільність працездатного населення	0.2	3	0.6
Політична стабільність	0.05	1	0.05	Освітній рівень	0.1	2	0.2
Політичний курс	0.2	3	0.6	Захист споживачів	0.1	2	0.2
Податки	0.15	2	0.3	Місцеві утворення	0.1	2	0.2
Митні правила	0.2	3	0.6	Репутація компанії, імідж	0.15	2	0.3
Фінансування, гранти	0.1	2	0.2	Зв'язки з громадськістю	0.2	3	0.6
Державне регулювання економіки	0.05	1	0.05				
<i>Сила політичних факторів впливу (P)</i>			2.3	<i>Сила соціальних факторів впливу (P)</i>			2.4
Економічні фактори	V_i	E_i	P_i	Технологічні фактори	V_i	E_i	P_i
Економічна ситуація	0.25	3	0.75	Рівень розвитку науки і техніки	0.3	2	0.6
Галузева спеціалізація	0.25	3	0.75	Фінансування досліджень	0.2	3	0.6
Рівень інфляції	0.1	2	0.2	Зміна та адаптація нових технологій	0.2	2	0.4
Специфіка виробництва	0.1	2	0.2	Виробнича потужність	0.2	2	0.4
Рівень розвитку каналів збуту	0.1	2	0.2	Доступ до технологій, ліцензування, патентів	0.1	2	0.2
Міжнародні економічні відносини	0.2	3	0.6				
<i>Сила економічних факторів впливу (P)</i>			2.7	<i>Сила технологічних факторів впливу (P)</i>			2.2
1	2	3	4	5	6	7	8
Фактори навколишнього середовища	V_i	E_i	P_i	Правові фактори	V_i	E_i	P_i
Підтримка екологічних ініціатив владою	0.1 0.3	1 3	0.1 0.9	Бар'єри законодавства	0.2	3	0.6
Потреба у виробництві екологічно чистої упаковки	0.1	3	0.3	Реєстрація філій міжнародних підприємств	0.2	3	0.6
Екологічне виробництво	0.2	2	0.4	Комплексність та неточність законодавчої системи	0.3	2	0.6
Система екологічного менеджменту	0.2	2	0.4	Зв'язок з європейським законодавством	0.1	2	0.2
Сталий розвиток	0.1	3	0.3	Право інтелектуальної власності	0.2	3	0.6
Вплив виробництва на навколишнє середовище							
<i>Сила впливу факторів навколишнього середовища (P)</i>			2.4	<i>Сила політичних факторів впливу (P)</i>			2.6

Як бачимо з табл. 1.10, економічний та юридичний фактори мають найбільш значний вплив. Вони визначають придатність створення компанії в певній країні та визначають економічний клімат її бізнесу [63].

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що авторами уточнено і систематизовано види інформації, які у сукупності складають систему інформаційного забезпечення управління комерціалізацією інноваційної продукції підприємств. Розроблено узагальнену схему взаємодії інформаційних потоків при вирішенні завдань комерціалізації. Систематизовано основні способи отримання і використання інформації, що необхідна для розроблення і реалізації стратегій комерціалізації інновацій. Розроблено теоретико-методичний підхід до управління інформаційним забезпеченням комерціалізації інноваційної продукції підприємств.

Отримані результати поглиблюють теорію інноваційного менеджменту підприємств в частині формування теоретико-методичних засад управління інформаційним забезпеченням процесу комерціалізації інновацій, що дозволяє підвищити ефективність відповідних управлінських рішень [62, 63, 64].

2 Стратегічне управління комерціалізацією інноваційної продукції

2.1 Формування стратегій комерціалізації інноваційної продукції

Інновації та інноваційна діяльність є важливим та ефективним інструментом конкурентної боротьби для багатьох підприємств в умовах перенасичення ринку та постійної зміни запитів споживачів. При цьому інноваційна діяльність є дуже складною і ризикованою та потребує детального контролю, зокрема у частині перетворення результатів інтелектуальної діяльності у товар та його подальшої реалізації. Саме це є основою комерціалізації і стає важливим фактором зростання прибутковості, ринкової вартості та конкурентоспроможності підприємств.

У конкурентній боротьбі перемагають ті підприємства, які зуміли швидше та ефективніше адаптувати свою стратегію розвитку до особливостей зовнішнього середовища, досягнули успіхів у комерціалізації інновацій. Тому формування стратегії комерціалізації результатів інноваційної діяльності для суб'єктів господарювання є одним з основних факторів, що забезпечує їхнє ефективне функціонування в умовах глобальної конкуренції.

Формування стратегії комерціалізації є одним із етапів планування, яке в процесі управління відіграє досить значну роль: даний процес визначає основні завдання, цілі, можливі витрати на комерціалізацію інноваційної продукції і т.д. Важливо забезпечити підхід до ефективного планування з тактичної та стратегічної позицій, тобто забезпечити розроблення та узгодження цілей та завдань, що містяться у коротко- та довгострокових планах з метою синхронізації зусиль усіх підрозділів підприємства для забезпечення досягнення тактичних (оперативних) показників для максимізації результату в довгостроковому періоді.

Формування стратегії комерціалізації інноваційної продукції здебільшого визначається власне типом інноваційної продукції та обумовленим ринковими відносинами супутнім набором інструментів, методів та технологій.

Оскільки інноваційна продукція може набувати різних форм – від ідеї до

промислового обладнання, споживчої продукції або організаційної інновації, – це і буде визначати основних суб'єктів та стратегію комерціалізації. Відповідно до цих особливостей пропонуємо розглянути три способи комерціалізації: 1) комерціалізація нульового рівня; 2) комерціалізація першого рівня; 3) подвійна комерціалізація.

Комерціалізація нульового рівня є найбільш швидким способом отримання прибутку (рис. 2.1).

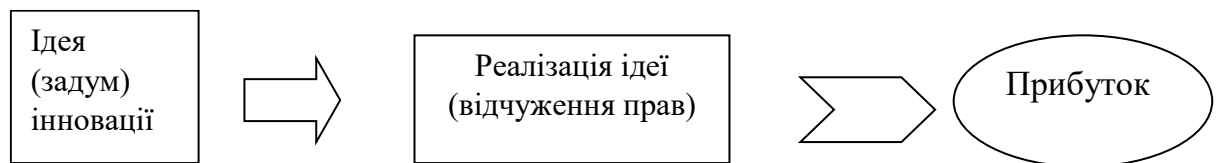


Рисунок 2.1 – Комерціалізація нульового рівня

Об'єктом комерціалізації виступає ідея (задум) інновації, яку автор одразу передає третім особам за винагороду і отримує прибуток. У свою чергу, посередник, який отримав інноваційну ідею, розпочинає процес подвійної комерціалізації.

Комерціалізація першого рівня передбачає використання власних інноваційних розробок (результатів інноваційної діяльності, ідей інновацій) у власній господарській діяльності (рис. 2.2).

Інноваційна продукція як об'єкт комерціалізації набуває форму процесних або продуктових інновацій, але також може бути реалізована через передачу прав на ці інновації (повну або часткову).

Процесні інновації – це організаційні поліпшення у виробництві, але без зміни основної продукції та цільової аудиторії з метою удосконалення різних ділянок на підприємстві. Некомерційний ефект виражається у підвищенні ефективності внутрішніх комунікаційних процесів, покращенні умов праці, посиленню інноваційної активності тощо, а комерційний – у збільшенні обсягів виробництва та реалізації виробленої продукції.



Рисунок 2.2 – Комерціалізація першого рівня

Результати інноваційної діяльності, які знайшли своє втілення у виробництві продуктових споживчих інновацій чи інновацій виробничого призначення, інноваційних ресурсів, інноваційних технологій тощо виводять підприємство на ринок інноваційної продукції, де можна отримати значні прибутки за умови виробництва та просування конкурентної продукції і розширити коло своїх цільових споживачів. Окремо необхідно також виділити шляхи комерціалізації як процесних, так і продуктових інновацій через реалізацію прав на інновації, продаж патентів, технологій, ноу-хау тощо.

Подвійна комерціалізація передбачає одночасно завершення першого рівня комерціалізації та початок вторинного використання результатів інноваційної діяльності з метою представлення нового інноваційного товару (рис. 2.3).

Такий спосіб комерціалізації застосовується, як правило, для товарів з високим рівнем новизни, радикальних інновацій, для розроблення яких використовувалися результати інноваційної діяльності, за які вже було сплачено винагороду і розробник цих інновацій завершив первинний процес комерціалізації.

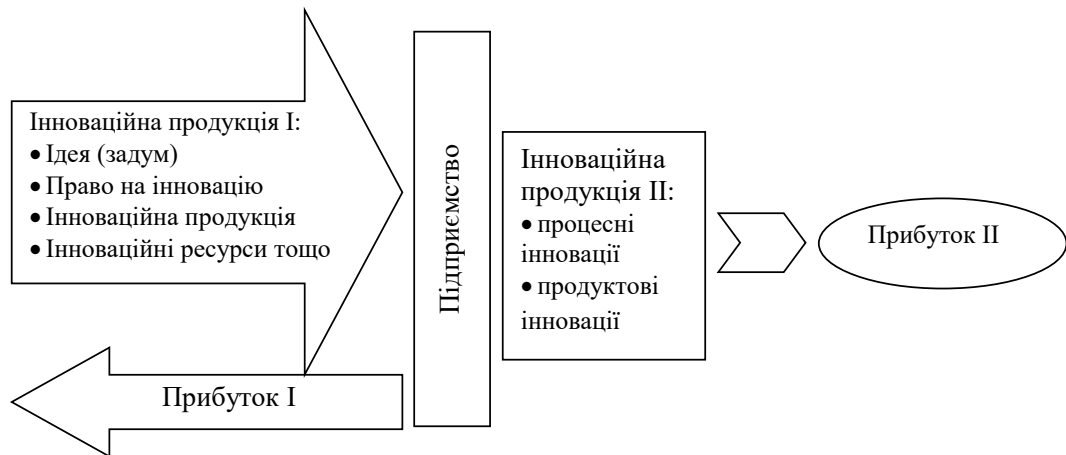


Рисунок 2.3 – Подвійна комерціалізація

Інноваційна продукція може бути реалізована залежно від форми (матеріальної або нематеріальної), специфіки та сутності інноваційної продукції (продуктова або процесна інновація) на таких ринках:

- ринок об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ);
- промисловий ринок;
- товарний ринок (рис. 2.4).

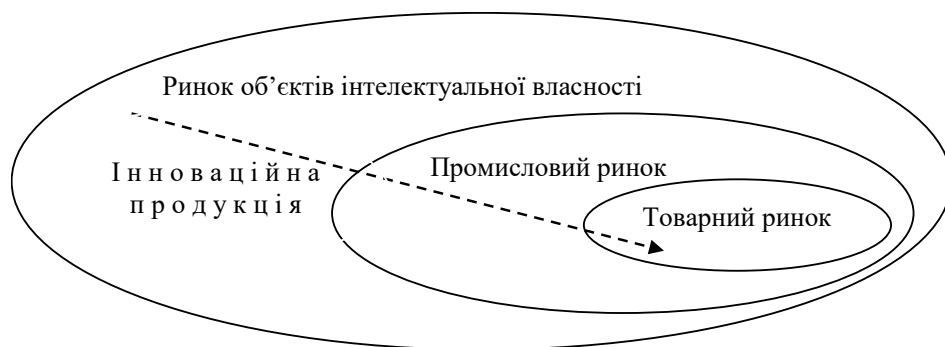


Рисунок 2.4 – Ринковий вектор інноваційної продукції як об'єкту комерціалізації

У процесі перетворення ідеї на готову продукцію інновація як об'єкт комерціалізації мігрує наскрізно через усі три види ринків.

Види інноваційної продукції як об'єкту комерціалізації:

1. Ринок об'єктів інтелектуальної власності: інноваційна ідея, результат науково-технічної діяльності, стартап, право власності на інновацію та ін.
2. Промисловий ринок: інноваційні технології, продуктові інновації

виробничого призначення, процесні інновації, ресурсні інновації тощо.

3. Товарний ринок: продуктова інновація споживчого призначення (товари, роботи, послуги, способи споживання).

На цій основі нами пропонується певний набір стратегічних альтернатив (рис. 2.5) комерціалізації інноваційної продукції.

		Комерціалізація		
		нульового рівня	першого рівня	подвійна
Ринок	об'єктів інтелектуальної власності	<i>Стратегія наукової комерціалізації</i>	<i>Стратегія швидкої комерціалізації</i>	<i>Стратегія глибинної комерціалізації</i>
	промисловий	<i>Стратегія комерціалізації «відчуження»</i>	<i>Стратегія внутрішньої комерціалізації: організаційної та виробничої комерціалізації</i>	<i>Стратегія розвиваючої комерціалізації</i>
	товарний	<i>Не застосовується</i>	<i>Стратегія дифузної комерціалізації</i>	<i>Конкурентна стратегія комерціалізації</i>

Рисунок 2.5 – Стратегічні альтернативи комерціалізації інноваційної продукції

Необхідно зазначити, що до чинників, які визначають особливості стратегій комерціалізації інноваційної продукції, доцільно віднести тип інноваційної продукції, специфіка ринку, особливості суб'єкта господарювання, вид цільової аудиторії, вид очікуваного ефекту від комерціалізації, результат інноваційної діяльності тощо. Розглянемо більш детально сутність запропонованих стратегій.

Стратегія наукової комерціалізації – стратегія орієнтована на комерціалізацію результатів наукової діяльності, продуктом яких є інноваційні ідеї зацікавлених суб'єктів. Цільовою аудиторією можуть бути науково-дослідні організації, венчурні підприємства, інвестори та ін. Стратегічна концепція – зародження ідей інновацій.

Стратегія комерціалізації «відчуження» – передбачає відчуження прав на

інноваційну ідею суб'єктами ринку виробничого призначення. Як правило, це інноваційні розробки науково-технічного характеру, що створюються не для власного використання, а для отримання прибутку шляхом відчуження на промисловому ринку. Стратегічна концепція – посилення науково-технічного, виробничого, інноваційного потенціалу.

Стратегія швидкої комерціалізації – передбачає комерціалізацію прав на інноваційну розробку, що була створена для потреб власного підприємства, але об'єктивні фактори створили можливість отримання швидкого прибутку завдяки реалізації інтелектуальних інноваційних продуктів іншим суб'єктам. Стратегічна концепція – поширення інновацій у галузі.

Стратегія внутрішньої комерціалізації передбачає створення інноваційної ідеї на підприємстві і впровадження її у виробництво або в організаційні процеси, що дає можливість отримати як комерційний, так і некомерційний ефект. Для процесних інновацій використовується *стратегія організаційної комерціалізації*, мета якої – поліпшення організаційних та управлінських процесів, покращення внутрішнього клімату та внутрішніх комунікацій, підвищення продуктивності праці та поліпшення умов праці. Для продуктових інновацій – *стратегія виробничої комерціалізації* передбачає впровадження інновацій у власне виробництво. Стратегічна концепція – підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

Стратегія дифузної комерціалізації – втілення ідеї інновації через процес виробництва в готову продукцію і реалізація продуктових споживчих інновацій кінцевим споживачам на товарному ринку. Стратегічна концепція – створення радикальних інновацій, лідерство в галузі.

Стратегія глибинної комерціалізації – передбачає використання інноваційної продукції для створення новітніх прогресивних розробок, які можна реалізувати на міжнародному ринку об'єктів інтелектуальної власності. Стратегічна концепція – інноваційний прорив (науковий або технологічний).

Стратегія розвиваючої комерціалізації – створення інноваційної продукції виробничого призначення на основі як матеріальної (ресурси, технологічні лінії

тощо), так і нематеріальної (придбані патенти, технології тощо) інноваційної продукції. Така стратегія потребує значних фінансових вкладень, характеризується високим рівнем ризику, але також передбачає отримання високих прибутків (наприклад, венчурний бізнес). Стратегічна концепція – створення конкурентоспроможної економіки.

Конкурентна стратегія комерціалізації – передбачає використання інноваційної продукції (ідей, ресурсів, виробничих потужностей тощо) для створення інноваційної продукції розрахованої на масового споживача. Така стратегія може використовуватися як для радикальних інновацій, так і для поліпшуючих, характеризується високою конкурентоспроможністю і масовістю охоплення (наприклад, мобільні телефони). Підприємства, які використовують таку стратегію, як правило, є слідує за лідером. Стратегічна концепція – поширення інновацій на масовому ринку, підвищення якості життя.

У цілому процес комерціалізації передбачає формулювання адекватної стратегії, яка [65]:

- будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку подій;
- має бути пов'язана з майбутніми перспективами;
- враховує поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей на кожному з етапів та пов'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;
- враховує реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх одержання.

Отже, у ході проведеного дослідження було сформовано підхід до формування та вибору стратегії комерціалізації. На основі виокремлених способів комерціалізації (нульового, першого та другого рівня) та видів інноваційної продукції як об'єкту комерціалізації (товарний, промисловий ринок, ринок об'єктів інтелектуальної власності) запропоновано визначати ряд стратегічних альтернатив. З огляду на те, що комерціалізація є способом перетворення нового товару з концепції на об'єкт ринкової діяльності, результати даного дослідження нададуть можливість у подальшому

сформувати відповідні стратегічні дії та інструментарій, що дозволить враховувати ступінь впливу різних категорій факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на результативність визначених заходів у межах обраної стратегії [66].

2.2 Форми та методи комерціалізації інновацій у системі управління інноваційною діяльністю

Комерціалізація є завершальним етапом інноваційної діяльності, який визначає її результативність. Існують різні підходи до комерціалізації інновацій, їх вибір залежить від особливостей діяльності організації-інноватора, виду створюваної інновації, умов зовнішнього макро- і мікросередовища тощо. Наявний світовий досвід свідчить, що ефективність управління інноваційною діяльністю значною мірою залежить від вибору методу комерціалізації створюваних (впроваджуваних) інновацій, який повинен відповідати наявним зовнішнім і внутрішнім умовам. Це передбачає систематизацію методів комерціалізації інновацій, аналіз їх сильних і слабких сторін, а також розроблення рекомендацій щодо їх застосування, що дозволить обґрунтовано здійснювати вибір методів комерціалізації інновацій, підвищить ефективність управління інноваційною діяльністю організації у цілому.

Наявні розробки [12, 13, 15, 16, 23, 24, 28, 65, 67, 68, 69, 70] висвітлюють різні підходи до систематизації методів комерціалізації інновацій, що базуються на достатньо обмеженому колі ознак і не враховують, зокрема: тип інноваційного бізнесу, масштаби підприємства-інноватора (його потенціал інноваційного розвитку), різновид інноваційного процесу, тип і стратегії інноваційного розвитку тощо. Також відсутня єдина узагальнена класифікація, яка б дозволила всебічно проаналізувати існуючі підходи та розробити на цій основі рекомендації щодо їх застосування.

Отже, результати проведеного авторами системного аналізу та узагальнення підходів до класифікації форм та методів комерціалізації

інновацій подано у табл. 2.1. Методи комерціалізації, які відповідають виділеним їй формам, зазначені у дужках у стовпці 3 табл. 2.1

Таблиця 2.1. – Варіанти систематизації форм і методів комерціалізації інновацій (авторська розробка)

Номер варіанту	Класифікацій на ознака, джерело	Форми та методи комерціалізації
1.	Спосіб використання [13]	<ul style="list-style-type: none"> - на власному підприємстві (у власному виробництві; внесення до статутного капіталу); - спільне використання (внесення до статутного капіталу; різні форми кооперації); - продаж (франшиза; ліцензія; лізинг); - передача прав на використання (лізинг)
2.	Спосіб використання [28]	<ul style="list-style-type: none"> - на власному підприємстві (у власному виробництві; створення дочірнього підприємства; продаж патенту); - зовнішнім підприємством комерціалізатором (з повним циклом комерціалізації; з неповним циклом комерціалізації); - комбінована (промислова кооперація; спільне підприємство; ліцензування; інжиніринг; франчайзинг; лізинг)
3.	Рівень комерціалізації [66]	<ul style="list-style-type: none"> - комерціалізація нульового рівня (реалізація ідеї чи задуму/концепції інновації); - комерціалізація першого рівня (використання інновацій у власній діяльності для створення/виготовлення процесних та/чи продуктових інновацій); - подвійна комерціалізація (виготовлення і продаж продуктових чи/та процесних інновацій)
4.	Спосіб використання [69]	<ul style="list-style-type: none"> - форма «комерціалізація на власному підприємстві» деталізується: за джерелом ресурсів (власні чи залучені); за організаційною структурою команди проекту комерціалізації (тимчасова команда, постійно діючий підрозділ); методи: у власному виробництві, створення дочірнього підприємства; - спільне використання (промислова кооперація, спільне підприємство); - часткова передача прав власності на використання технології виробництва продукції (ліцензування, лізинг, інжиніринг, франчайзинг); - продаж патенту
5.	Спосіб використання [24]	<ul style="list-style-type: none"> - самостійно підприємством, що виробляє інноваційну продукцію (у себе, у т.ч.: для внутрішньовиробничих потреб, для реалізації на ринку; створення дочірнього підприємства; продаж патенту); - аутсорсинг (з повним циклом комерціалізації, з неповним циклом); - комбіноване використання (промислова кооперація, спільне підприємство, ліцензування, лізинг, інжиніринг, франчайзинг)
6.	Схема комерціалізації [50]	<ul style="list-style-type: none"> - створення підприємства «під ключ»; - ліцензування та франчайзинг; - створення спільного підприємства

Аналіз табл. 2.1 свідчить, що класифікації з номерами 1, 2, 4, 5 є достатньо близькими, при цьому варіант 5 є таким, що узагальнює інші (1, 2, 4).

Варіанти класифікацій 3 та 6 є оригінальними, вони відрізняються від більшості існуючих. Третій варіант фактично відображає варіанти комерціалізації інновацій різного ступеня їх проробки:

- безпосередній продаж ідей чи концепцій інновацій (продуктових чи процесних);
- впровадження інноваційних виробів та механізмів, технологій, методів управління тощо у процесі виробництва традиційної чи нової продукції;
- виготовлення (створення) і продаж продуктових чи процесних інновацій на ринку.

Варіант 6 відображає найбільш поширені у країнах ЄС методи практичної комерціалізації інновацій.

Аналіз можливих варіантів інноваційної діяльності (інноваційного процесу) на етапах інноваційного та життєвого циклу товарних інновацій та їх співвідношення з характерними для них видами інноваційного бізнесу дозволило запропонувати наступну схему класифікації методів комерціалізації інновацій (табл. 2.2).

Слід зазначити, що стратегії 1, 2, 3 реалізують підприємства венчури, 4 – експлоренти, 5 – патієнти, 6 – віоленти, 7 – комутанти, 8-10 – підприємства комбінованого типу інноваційного бізнесу [71].

Враховуючи рекомендації, що викладені у [72] складено таблицю відповідності зазначених у табл. 2.2 інноваційних стратегій та методів комерціалізації інновацій напрямом інноваційного розвитку організації (табл. 2.3).

Слід зазначити, що стратегії 1-5, 7 є більшою мірою характерними для малих підприємств та установ інноваційного бізнесу, інші – для середніх і великих.

Таблиця 2.2 – Систематизація методів комерціалізації інновацій (авторська розробка на основі [71] і табл. 2.1)

Тип інноваційної стратегії	Етапи інноваційного циклу				Етапи життєвого циклу			
	Генерування ідей і розробка концепції товару	Бізнес-аналіз	Розробка товару	Ринкові випробування	Виведення на ринок	Зростання обсягів збуту	Зрілість	Виведення з ринку
1. Ліцензування	Продаж патенту							
2. Імітаційна		Ліцензування						
3. Ліцензування	Ліцензування							
4. Імітаційна					Промислова кооперація			
5. Нішера						Франчайзинг, спільне підприємство		
6. Традиційна, Захисна							Франчайзинг, спільне підприємство, інжиніринг, лізинг, аутсорсинг	
7. Нішера								Аутсорсинг
8. Імітаційна		Виготовлення і реалізація інноваційної продукції						
9. Наступальна	Виготовлення і реалізація інноваційної продукції							
10. Захисна						Використання для внутрішньовиробничих потреб		

Викладене дозволяє запропонувати узагальнену класифікацію методів комерціалізації інновацій організації (підприємства чи установи):

3. За способом використання інновацій, див. варіант 5 табл. 2.1.
4. За рівнем комерціалізації інновацій (ступенем їх проробки), див. н-р 3 табл. 2.1.

5. За етапами інноваційного і життєвого циклу товарної інновації, що їх охоплює організація-інноватор (табл. 2.2).

6. За напрямками інноваційного розвитку і відповідними їм інноваційними стратегіями організації-інноватора (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Систематизація методів комерціалізації інновацій за напрямками та стратегіями інноваційного розвитку організації (авторська розробка)

Напрями інноваційного розвитку	Інноваційні стратегії	Методи комерціалізації інновацій
Наздоганяючий	(Захисна) 6, (Нішера) 7, (Захисна) 10	Франчайзинг, Спільне підприємство, Інжиніринг, Лізинг, Аутсорсинг; Використання для внутрішньовиробничих потреб
На рівні лідера	(Імітаційна) 2, (Імітаційна) 4, (Нішера) 5, (Традиційна) 6, (Імітаційна) 8	Ліцензування; Промислова кооперація; Франчайзинг, Спільне підприємство; Інжиніринг, Лізинг, Аутсорсинг
Випереджаючий	(Ліцензування) 1, (Ліцензування) 3, (Наступальна) 9	Продаж патенту; Ліцензування; Виготовлення і реалізація інноваційної продукції

Запропонований підхід до класифікації методів комерціалізації інновацій дозволяє розробити рекомендації щодо цілеспрямованого управління інноваційними розвитком організації в системі: напрям інноваційного розвитку, інноваційна стратегія, методи комерціалізації інновацій.

Таким чином, на основі критичного аналізу та систематизації існуючих підходів запропонована узагальнена класифікація методів комерціалізації інновацій організаціями-інноваторами, яка доповнює наявні класифікації ознаками: за етапами інноваційного і життєвого циклу товарної інновації, що їх охоплює організація-інноватор; за напрямками інноваційного розвитку і відповідними їм інноваційними стратегіями організації-інноватора. Отримані наукові результати є певним внеском у теоретико-методологічні засади інноваційного менеджменту організацій. Вони доповнюють його в частині розроблення рекомендацій щодо обґрунтованого вибору раціональних методів комерціалізації інновацій конкретною організацією-інноватором, яка реалізує

обраний (з огляду на наявний потенціал і зовнішні умови макро- і мікросередовища) напрям інноваційного розвитку [73].

2.3 Управління стратегіями інноваційного розвитку на основі знаннємістких інновацій

Поточний етап розвитку світової економіки характеризується перманентною нестабільністю, що ініціюється початком зміни технологічних укладів (п'ятого на шостий) і нової (четвертої) промислової революції. Наявний світовий досвід минулих трансформацій технологічних укладів свідчить, що вони супроводжуються багатьма кризовими явищами, оскільки проблеми, що виникають у всіх аспектах людської життєдіяльності (економічні, екологічні, політичні, техніко-технологічні, соціально-демографічні тощо) вже не можуть бути розв'язані традиційними методами в межах, які окреслені існуючою технікою і технологіями, методами управління тощо. Але це надає шанси на вихід з кризи і перехід до економічного зростання національним економікам і їх елементам (підприємствам та установам), які першими зробили ставку на інновації, особливо радикальні, що приводять до докорінних трансформації існуючих галузей і ринків, або до створенню нових.

В цих умовах надзвичайно актуалізується проблема обґрунтування вибору напрямів інноваційної діяльності, створення у їх руслі інноваційних розробок, які будуть користуватися попитом споживачів (сформуєть його), забезпечать при цьому стійке економічне зростання організацій-інноваторів, будуть відповідати інтересам інших суб'єктів інноваційного процесу: економічних контрагентів і контактних аудиторій. Для вітчизняної економіки, її галузей, а також окремих організацій, які у основній своїй масі є неконкурентоспроможними, актуальним стає пошук напрямів випереджаючого інноваційного розвитку, який дозволить визначити, посилити і реалізувати їх стратегічні конкурентні переваги, зайняти міцні позиції на ринку і посилювати їх.

Крім того, світовий досвід свідчить, що на сучасному етапі розвитку економіки здатність продукувати і використовувати актуальні релевантні знання визначає конкурентоспроможність як національних економік, так і окремих їх елементів – підприємств та установ. Для вітчизняної економіки опора на знання може стати одним з пріоритетних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку.

Україна займає достатньо високі позиції у світі за показниками, що характеризують науково-дослідницький та освітній потенціал. Зокрема, за даними Глобального індексу інновацій [74], вона випереджає найближчих конкурентів за показниками «людський капітал та дослідження», «науковий та технологічний результат» тощо. За даними «Bloomberg Innovation Index 2018» [75] Україна за показниками «ефективність вищої освіти» та «концентрація високотехнологічних і дослідницьких підприємств і компаній» зайняла, відповідно, 21 і 32 місце серед 50 найбільш інноваційних економік світу. Проте за реалізацією зазначеного потенціалу Україна займає вкрай низькі позиції. Так, за даними «European Innovation Scoreboard» [76], серед 29 країн Європи за рівнем інноваційної активності Україна займає останнє місце (28,9 бали). Для порівняння - Швейцарія, яка займає перше місце, має 164,6 бали.

Це свідчить про необхідність активізації зусиль спрямованих на поширення і використання (комерціалізацію) наявних науково-технологічних знань, які, як свідчать результати аналізу світового досвіду [77], покладено в основу успіху країн лідерів інноваційного зростання, а також їх окремих підприємств та установ.

З цих позицій виконана систематизація інструментів і методів просування і комерціалізації науково-технологічних знань. Її результати представлено на рис. 2.6.

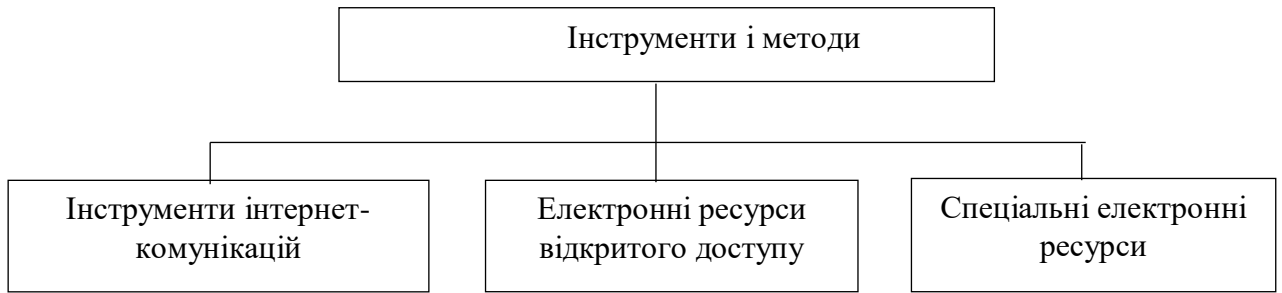


Рисунок 2.6 – Система інструментів і методів просування науково-технологічних знань в інтернеті

Розглянемо її детальніше.

1. Інструменти інтернет-комунікацій. Основними з них є: E-mail реклама; електронна дошка об'яв (BBS); контекстна (пошукова) реклама; медійна (банерна) реклама; відео (цифрова) реклама; фонові реклама; Rich media; лідогенерація; спонсорство сайтів; таргетинг; пошуковий маркетинг (SEM) та пошукова оптимізація (SEO); оптимізація сайту під соціальні мережі; соціальний медіа-маркетинг; вірусний інтернет-маркетинг; прямий інтернет-маркетинг тощо. Їх детальний аналіз див. у [78].

2. Загальнодоступні електронні ресурси відкритого доступу, зокрема: Wikipedia (енциклопедія і підручник); репозитарії; офіційні сайти підприємств та установ (дослідницьких організацій, університетів тощо); сайти виставок; сайти вітчизняних і міжнародних аналітичних організацій, наукових проектів; навчальні ресурси відкритого доступу (дистанційні курси дисциплін, електронні підручники та ін. методичне забезпечення); сайти наукових журналів відкритого доступу; сайти наукових конференцій, форумів, семінарів тощо.

3. Спеціальні електронні ресурси, у т.ч.: інтернет-біржі об'єктів інтелектуальної власності (наприклад, інтернет-біржі промислової власності); фонди патентної документації; ел. ресурси організацій, що займаються трансфером технологій, наприклад, Philburg Technologies; сайти організацій (консалтингових); електронні ресурси надавачів грантів на виконання наукових чи науково-прикладних досліджень, виконання освітніх та соціальних проектів;

сайти журналів з платним доступом і т.п.

В якості прикладу розглянемо застосування розглянутих вище інструментів для просування наукових знань отриманих у результаті виконання дисертаційних досліджень співробітниками кафедри університету.

Для просування було обрано:

- сайт кафедри (українською, російською, англійською мовами) на якому викладено: повні тексти монографій співробітників; інформацію про науково-практичні конференції, що їх проводить кафедра; інформацію про тематику захищених співробітниками кафедри дисертацій; інформацію про тематику наукових та освітніх проектів кафедри; інформацію про наукову діяльність співробітників в інших організаціях і т.п.;

- сайт наукового журналу (українською, російською, англійською мовами), що його видає кафедра (він містить архів публікацій як співробітників кафедри, так і науковців інших установ різних країн);

- бази реферування та індексування у яких розміщуються публікації журналу (переважна більшість баз є у відкритому доступі);

- сторінку кафедри у Facebook на якій регулярно подається інформація про наукові, освітні, організаційні та інші аспекти діяльності кафедри;

- репозитарій університету, на якому розміщують наукові і методичні публікації співробітників;

- комунікаційні інструменти інтернет-маркетингу (див. вище);

- регулярне розміщення на відповідних ресурсах запитів на грантове фінансування наукових проектів (фундаментальних і прикладних), що спрямовані у розвиток досліджень кафедри.

Ефективність просування та комерціалізації наукових знань кафедрою оцінювалася двома методами:

- *комунікативна ефективність*: зростання показників цитування публікацій співробітників кафедри; зростання кількості і географії учасників наукової конференції кафедри; зростання кількості і географії авторів журналу кафедри; зростання кількості і географії авторів, що бажають опублікувати свої

праці у колективних монографіях кафедри; зростання наукового іміджу кафедри і її співробітників; зростання кількості і географії запрошень співробітників кафедри на експертизу наукових проектів, на опонування, на спільну участь у виконанні проектів; зростання кількості і розширення географії відвідувачів інтернет-ресурсів кафедри і т.п.;

- *економічна ефективність*: зростання кількості і обсягів грантового фінансування проектів кафедри (з різних джерел); зростання кількості і обсягів госпдоговірних робіт; зростання кількості і географії запрошень співробітників кафедри до участі у наукових конференціях, запрошень від видавництв опублікувати у них статтю, розділ монографії чи монографію (частину видатків бере на себе сторона, що запрошує).

Виконаний системний аналіз [77] діяльності провідних інноваційних компаній світу дозволив окреслити основні напрями їх техніко-технологічного інноваційного розвитку. Його результати також показали, що в основі зазначених напрямів розвитку лежать нові актуальні знання, на базі яких створено інноваційні розробки: вироби, технології, методи управління тощо. Вітчизняна статистика свідчить, що Україна все ще має достатньо високий потенціал стосовно здатності продукування нових актуальних знань, які можуть бути використані для формування на їх основі стратегічних конкурентних переваг окремих організацій, а в підсумку – для переходу національної економіки на шлях випереджаючого інноваційного розвитку [78]. Однак ступінь і масштаби реалізації цих знань оптимізму не додають. При цьому зволікання з визначенням і реалізацією перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку загрожує системним відривом України від провідних країн світу (через несумісність техніки, технологій, методів управління, стандартів якості життя тощо) з усіма наслідками, що витікають з цього. У цьому контексті, головну увагу слід приділяти пріоритетному розвитку промисловості, оскільки він визначає темпи НТП інших галузей, що дозволяє запуснути на інноваційній основі інноваційне зростання економіки України в цілому.

Враховуючи викладене, метою дослідження є розроблення підходу до управління розробленням орієнтованої на знання стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств, що дозволить забезпечити умови інноваційного зростання економіки України у цілому.

Спираючись на результати системного аналізу і узагальнення матеріалів літературних джерел з тематики дослідження [79-85] запропоновано наступний алгоритм управління розробленням орієнтованої на знання стратегії інноваційного розвитку підприємства:

1. Визначення світових тенденцій розвитку НТП, а також напрямів продукування нових знань, які можуть бути покладеними в інноваційні розробки.

2. Аналіз проблем споживачів продукції галузі підприємства у контексті конкретних ситуацій, пов'язаних з її споживанням чи використанням.

3. Визначення тенденцій розвитку НТП галузі підприємства у контексті можливостей і загроз інноваційного розвитку підприємства..

4. Діагностика потенціалу і визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства, які є прийнятними з огляду на наявний потенціал.

5. Розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства, переважно у руслі концепції інноваційного випередження.

Розглянемо детально сутність процедур даного алгоритму.

1. На першому етапі методом експертної оцінки визначають тенденції розвитку науки і техніки у прогнозованому періоді. Загальний підхід до оцінки тенденцій розвитку НТП викладено у роботах [57, 86]. Він передбачає логічне поєднання експертних оцінок стратегічних напрямів розвитку науки і техніки (як у цілому, так і в окремих галузях) зі стратегічними маркетинговими прогнозами найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на аналізованих галузевих ринках, що надає принципову можливість визначити перспективні, з огляду наукові і комерційні інтереси, напрями розвитку. На цій основі доцільно скласти прогнози найбільш перспективних напрямів продукування нових знань [87, 88] стосовно способів втілення наявних і

очікуваних науково-технічних досягнень (особливо, проривних радикальних) у нові продукти, технології їх виготовлення, використання чи споживання, методи управління підприємством на усіх стадіях виробництва, просування і збуту його продукції тощо.

2. Другий етап передбачає поглиблений аналіз фактичних чи очікуваних проблем споживачів продукції досліджуваної галузі, а також суміжних галузей, для визначення можливих способів чи підходів до їх розв'язання, що надає можливість визначити перспективні напрями інноваційного розвитку досліджуваного підприємства: модифікація традиційної чи розроблення нової продукції, впровадження нових технологій, купівля стартапів на стороні і т.п. Традиційні маркетингові підходи щодо визначення напрямів розвитку підприємства, особливо у галузі товарної політики, передбачають аналіз фактичних чи потенційних потреб і запитів споживачів [89]. Однак у останніх публікаціях науковців і розробках фахівців практиків обґрунтовується ідея, що для забезпечення ринкового успіху інноваційних розробок, тим більше радикальних піонерних, необхідним є поглиблений аналіз не потреб споживачів, а їхніх проблем, що пов'язані зі споживанням чи використанням продукції аналізованої чи суміжних галузей [90-93]. В наявних роботах (переважно зарубіжних авторів) на чисельних прикладах доводиться, що споживачі потребують не стільки конкретних продуктів з певними характеристиками, а розв'язання їх проблем, які виникають у контексті конкретних ситуацій [93]. Однак це потребує детального і глибокого аналізу наявних чи очікуваних (прогнозованих) проблем споживачів, формулювання задач, які потрібно вирішити для розв'язання цих проблем, що виникають у конкретній ситуації, пов'язаній з діяльністю споживачів (к даному випадку – споживачів промислової продукції). Це надає можливість визначити продукт (виріб, технологію чи метод) який дозволить вирішити визначену проблему, а також окреслити його основні характеристики.

Запропонована схема визначення напрямів розвитку на основі аналізу проблем споживачів у контексті конкретних ситуацій:

- виділити групи споживачів продукції галузі аналізованого підприємства чи суміжних галузей на які у принципі підприємство може переорієнтувати свою діяльність;

- визначити проблеми кожної групи споживачів у контексті конкретних ситуацій споживання чи використання продукції аналізованої галузі (суміжних галузей);

- записати можливі варіанти співвідношення «проблема – ситуація», для кожного співвідношення «проблема – ситуація» визначають можливий варіант рішення (напрямок інноваційного розвитку): модифікація продукту, або розробка і впровадження нового; модифікація способу (технології) використання чи споживання продукту; модифікація продукту і способу використання, або ж їх заміна тощо.

Цей підхід можна застосувати як для модифікацій відомих продуктів, так і для створення принципово нових інноваційних продуктів, аналогів яким не існує. Однак слід зазначити, що останні потребують аналізу прихованих (латентних) проблем споживачів, які виявити досить складно. На практиці у ряді випадків споживачам навіть слід формулювати і пояснювати їхні проблеми, тобто – формулювати і формувати нові потреби, які вони можуть явно не відчувати чи не розуміти.

3. Третій етап передбачає аналіз тенденцій техніко-технологічного інноваційного розвитку досліджуваної галузі з позицій можливості розв'язання визначених на попередньому етапі проблем споживачів. Рекомендується аналіз проводити за відомими методиками, наприклад, [57, 58, 94, 95] чи іншими аналогічними. Враховуючи рекомендації зазначених джерел, виявлення потреб у нових знаннях у галузі аналізованого підприємства чи суміжних галузях доцільно виконувати шляхом аналізу проблем, які ускладнюють чи сповільнюють їх розвиток. Наприклад, вичерпання запасів традиційних енергоносіїв (нафти та газу тощо), істотні економічні та екологічні проблеми, які пов'язані з їх використанням тощо ініціюють дослідження метою яких є продукування нових актуальних знань щодо використання в енергетичній

галузі відновлювальних джерел енергії (води, вітру, сонця тощо). Що стосується споживачів продукції енергетичної галузі, то їхні проблеми пов'язані з підвищенням ефективності споживання різних видів енергії, наприклад, у побуті. Аналіз цих проблем ініціює продукування нових знань що стосуються:

- створення енергоощадних, екологічно чистих, зручних у використанні побутових приладів;

- розроблення нових конструкцій індивідуального і громадського транспорту, які у якості джерел енергії використовують електрику, водень тощо, є зручними у експлуатації (частину, а окремих моделях усі, функції водія перекладено на штучний інтелект) і т.п.

Прогнозування можливих перспективних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку галузі з позицій розв'язання визначених на попередньому етапі проблем споживачів виконують шляхом накопичення, систематизації і аналізу знань щодо цих проблем, а також знань щодо можливостей використання новітніх науково-технічних і науково-технологічних розробок у галузі для створення нових техніки, технологій, методів управління тощо для розв'язання ідентифікованих проблем.

4. Четвертий етап передбачає проведення діагностики потенціалу інноваційного розвитку аналізованого підприємства, яку доцільно виконувати за методикою Шипуліної Ю.С. [30]. Проте, як показано у роботі [96], специфіка вибору напрямів і стратегій інноваційного розвитку підприємства потребує іншої ніж у роботі [30] структуризації складових потенціалу (рис. 2.7). На рис. 2.7 подано традиційний [30] і запропонований варіант структуризації. Як слідує з рис. 2.7 у запропонованому варіанті складові потенціалів-підсистем реалізують такі функції:

- науково-дослідного - генерування ідей і концепцій інноваційних продуктів, їх аналіз і відбір прийнятних альтернатив;

- лабораторно-випробувального - створення дослідних зразків інноваційних продуктів, їх лабораторні випробування і ринкове тестування

методом пробного маркетингу;

- виробничо-збутового – розгортання комерційного виробництва інноваційного продукту, його виведення і просування на ринок (у ряді випадків для поглибленого аналізу цей потенціал підсистему поділяють на два: окремо виробничий і окремо збутовий, або маркетинговий).

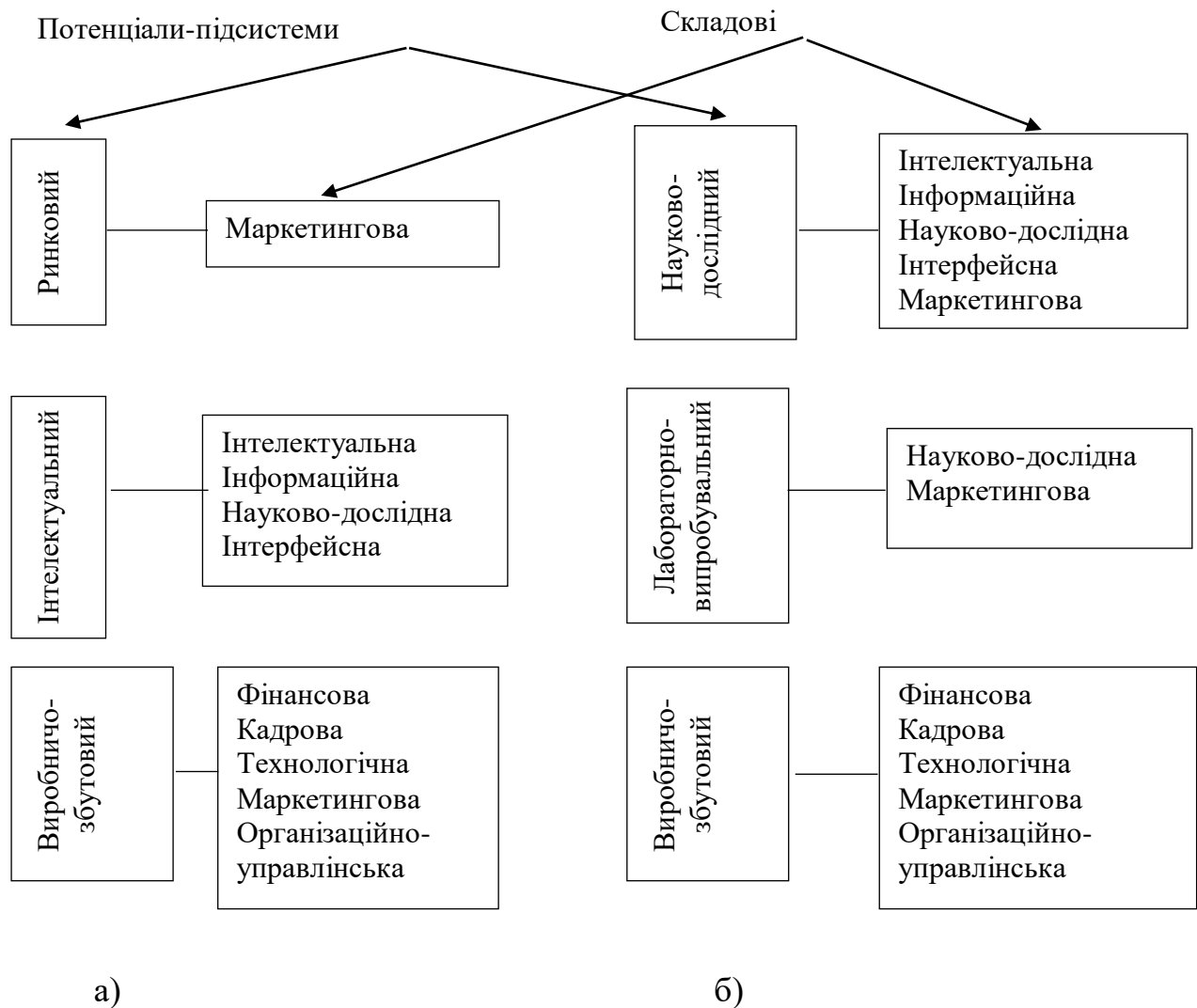


Рисунок 2.7 – Варіанти структуризації складових потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства: а) базовий варіант [30], б) запропонований варіант (авторська розробка)

Результати діагностики стану потенціалів-підсистем потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства за пропонувані варіантом його структури використовуються для визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку. Авторські рекомендації стосовно вибору

напрямів інноваційного розвитку за результатами діагностики стану потенціалів-підсистем подано у табл. 2.4. Напрямки у табл. 2.4 зазначено у відповідності до [77].

Таблиця 2.4 – Рекомендації щодо вибору напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства (авторська розробка)

Напрями інноваційного розвитку	Рівень потенціалів підсистем		
	Науково-дослідний	Лабораторно-випробувальний	Виробничо-збутовий
1. У межах існуючих тенденцій розвитку галузі	Середній	Високий/Середній	Високий
2. Радикальні зміни галузі чи формування нової	Високий	Високий	Високий
3. Придбання зовнішніх стартапів	Низький/Середній	Середній	Високий
4. Копіювання та адаптація існуючих розробок	Низький	Високий	Високий
5. Ліцензування (продаж власних патентів)	Високий	Низький/Середній	Низький
6. Маркетингові інновації	Низький	Низький	Високий

Враховуючи, що основу інновацій, особливо радикальних, становлять актуальні релевантні знання, то уявляється необхідним орієнтувати систему продукування знань промислового підприємства на ті види, які дозволять реалізувати перспективні напрями інноваційного розвитку (табл. 2.5).

Слід зазначити, що основними методами продукування (джерелами отримання) зазначених у табл. 2.5 знань є: маркетингові дослідження, НДДКР (власні чи замовлені на стороні), купівля знань, патентний аналіз, навчання тощо.

5. На п'ятому етапі проводять розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства, яка дозволить сформулювати, посилити і реалізувати його порівняльні конкурентні переваги: здійснюють вибір типу, а в його межах конкретних варіантів стратегії.

Таблиця 2.5 – Види знань, необхідні для реалізації зазначених у табл. 2.4 напрямів інноваційного розвитку (авторська розробка)

Напрями інноваційного розвитку	Види знань (що вони характеризують)
1. У межах існуючих тенденцій розвитку галузі	Тенденції розвитку підприємств, що працюють у галузі, зокрема за характеристиками: споживачів, продуктів, маркетингу, дослідницької бази, виробництва, кадрів тощо. Характеристика поточної стадії розвитку галузі (зростання, уповільнення росту, зрілість, спад), а також існуючих тенденцій її зміни
2. Радикальні зміни галузі чи формування нової	Тенденції розвитку НТП у цілому і конкретній галузі (суміжних галузях), проблеми споживачів продукції галузі (в ідеалі усіх суб'єктів інноваційного процесу). Власні техніко-економічні можливості створити радикальні інновації, які дозволять розв'язати проблеми споживачів та інших суб'єктів інноваційного процесу
3. Придбання зовнішніх стартапів	Нааявні старт-апи, а також технічні і економічні можливості їх впровадження у власній діяльності для розв'язання проблем споживачів
4. Копіювання та адаптація існуючих розробок	Існуючі перспективні розробки у галузі підприємства (суміжних галузях), а також техніко-економічні можливості їх адаптації на конкретному підприємстві
5. Ліцензування (продаж власних патентів)	Можливості і порядок ліцензування розробок даного підприємства. Потреби інших товаровиробників аналізованої чи суміжних галузей у розробках підприємства, а також можливості їх комерціалізації
6. Маркетингові інновації	Результати маркетингових досліджень ринку за напрямками: споживачі, мотиви їх поведінки, товари, ціни, конкуренти, методи просування, методи збуту, фірмова структура ринку, точки насичення ринку тощо. Власні маркетингові можливості аналізованого підприємства

Зазначені у табл. 2.4–2.5 напрями можна згрупувати у залежності від ступеня радикалізації змін, що вносяться у діяльність галузі. Зокрема, реалізація напрямку 2 з високою імовірністю приводить до радикальної трансформації існуючої чи формування нової галузі. Аналіз сутності напрямів (1 і 5) свідчить, що вони, в основному, пов'язані з розвитком і незначними трансформаціями існуючих галузей.

Відповідно, напрями 1, 2, 5 пов'язані з задоволенням нових, у т.ч. прихованих (латентних) потреб споживачів, у ряді випадків ці потреби цілеспрямовано формують. Для їх реалізації застосовують агресивно-наступальні стратегії інноваційного розвитку: випереджаючого інноваційного розвитку.

Напрями (3, 4, 6) пов'язані з більш повним задоволенням існуючих потреб, або ж незначними змінами цих потреб. Для їх реалізації застосовують помірковано наступальні стратегії інноваційного розвитку: стратегії розвитку на рівні лідера ринку.

З позицій теорії інноваційного розвитку формування конкурентних переваг підприємства може відбуватися на основі удосконалених чи нових продуктів, або ж на основі нових технологій виготовлення чи використання продуктів. Відповідно до цього побудована таблиця (табл. 2.6), що відображає взаємозв'язок напрямів інноваційного розвитку, стратегій, які їх реалізують, а також типу інновацій, що покладено в їх основу: технологічні, продуктові. У табл. 2.6 наздоганяючий тип інноваційного розвитку підприємства не розглядався, оскільки для умов України як свідчить практика він є неприйнятним.

Таблиця 2.6 – Рекомендації щодо визначення типу наступальної стратегії інноваційного розвитку (авторська розробка)

Напрямок	Стратегія	Тип інновацій	
		Технологічні	Продуктові
1. У межах існуючих тенденцій розвитку галузі	Агресивно-наступальна (випереджаючого розвитку)	Нові технології виготовлення модифікацій відомих продуктів, що трансформують існуючі або формують нові потреби	Нові продукти, які формують нові потреби
2. Радикальні зміни галузі чи формування нової			
5. Ліцензування (продаж власних патентів)			
3. Придбання зовнішніх стартапів	Помірковано наступальна (слідування за лідером)	Нові технології виготовлення відомих продуктів, що задовольняють існуючі потреби	Нові продукти, які задовольняють існуючі потреби
4. Копіювання та адаптація існуючих розробок			
6. Маркетингові інновації			

Рекомендації табл. 2.6 слід використовувати на етапах попереднього відбору типу стратегій випереджаючого інноваційного розвитку підприємства.

Для уточненої формалізованої оцінки і відбору кращих стратегій з ряду альтернативних варіантів рекомендується застосовувати методичний підхід [97], який передбачає оцінку відповідності стратегій інноваційного розвитку перспективним напрямом інноваційного розвитку галузі за показниками, що характеризують: технології (T); продукти (P); маркетинг (M_p).

Результати порівняння альтернативних варіантів за зазначеними параметрами визначають доцільність реалізації промисловим підприємством інноваційної стратегії певного типу.

Для вибору різновидів визначених відібраних для впровадження конкретних типів стратегій інноваційного розвитку аналізованого підприємства слід застосовувати рекомендації табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Рекомендації щодо вибору варіантів стратегій інноваційного розвитку підприємства ([97, 98], адаптовано)

Тип стратегії інноваційного розвитку	Н-р і назва стратегії (рис. 1.3)	Рекомендації щодо застосування
Наздоганяюча (захисна)	5, нішера	Малі підприємства
	6, традиційна (захисна)	Великі і середні підприємства
	7, нішера	Малі підприємства
	10, захисна	Великі і середні підприємства
На рівні лідера (помірковано-наступальна)	2, імітаційна	Малі підприємства
	4, імітаційна	Малі підприємства
	8, імітаційна	Великі і середні підприємства
Випереджаюча (агресивно-наступальна)	1, ліцензування	Малі підприємства
	3, ліцензування	Малі підприємства
	9, наступальна	Великі і середні підприємства

Вони враховують тип стратегії інноваційного розвитку, тип інноваційного бізнесу (варіант інноваційного процесу), масштаб підприємства.

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що авторами розроблено комплексний методичний до управління формуванням орієнтованої на знання стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств. Запропонований підхід має багатоступеневий ітераційний характер і дозволяє за формалізованими процедурами вести поетапний вибір основних типів стратегій інноваційного розвитку, обирати кращий варіант з ряду можливих альтернатив, а у його межах – конкретні найбільш прийнятні для аналізованого

підприємства різновиди стратегій. Значної уваги приділено специфіці формування стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств.

Отже, світовий досвід свідчить, що на сучасному етапі розвитку економіки здатність продукувати і використовувати актуальні релевантні знання визначає конкурентоспроможність як національних економік, так і окремих їх елементів – підприємств та установ. Для вітчизняної економіки опора на знання може стати одним з пріоритетних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку.

Узагальнення викладеного дає підстави зробити висновок, що інструменти і методи інтернет-комунікацій є ефективним засобом просування і комерціалізації науково-технологічних знань. На відміну від традиційних інструментів вони надають змогу підвищити оперативність і зменшити витрати, забезпечити доступ до найвіддаленіших цільових аудиторій і ринків знань [99, 100].

2.4 Стратегії венчурної діяльності промислових підприємств України

Особливості венчурної діяльності, які, в першу чергу, пов'язані з високим ступенем ризику та з відсутністю простих, єдиних і однакових для всіх виробників умов господарювання, актуалізують проблеми формалізації процесів розроблення венчурних стратегій, вирішення яких дозволить переважній більшості виробників-інноваторів уникати найпоширеніших помилок на цьому етапі діяльності.

Проблематика розроблення та реалізації стратегій різних рівнів широко досліджена в працях вчених, зокрема: Богатирьова А.М., Бутенко А.І., Кузнєцової І.О. [101], Литвина І.В. [102], Мескона М., Альберта М. і Хедоурі Ф. [103], Осовської Г.В., Фіщука О.А. і Жалінської І.В. [104], Майорової Т.В. [105], Щукіна О.І. [106] та інших.

Так, у дисертаційній роботі Литвин І.В. [102, с. 14-15] представлені

пропозиції щодо аналізу і вибору напрямів інноваційної діяльності та форм організації венчурної діяльності, вибору венчурних проектів та стратегій їх реалізації за допомогою тривимірної моделі та двофакторних матриць («виробничо-збутовий потенціал – інноваційний потенціал»; «ринковий потенціал – виробничо-збутовий потенціал»; «ринковий потенціал – інноваційний потенціал»).

Щукін О.І. [106, с. 8] запропонував концептуальний підхід до синтезу методів проектного й оперативного управління й утворення нового підходу щодо формування портфеля інвестицій та інновацій відповідно до визначеного сценарію стратегій інвестиційно-інноваційного розвитку, який дає змогу диверсифікувати інноваційну стратегію промислового підприємства відповідно до оцінювання стратегічних альтернатив інновацій, інвестиційних можливостей підприємства на основі гнучкого оперативного впливу на модель проектного управління протягом життєвого циклу венчурних інноваційних проектів.

Питання урахування ризиків також не нові й висвітлені в роботах: Друкера П. [107], Гоффе В.В. [108], Голубенко Г.О. [109], Маловичко А.С. [110], Бачкаї Т., Месена Д., Міко Д. [111], Шевченко О.М. [112], Шпак Н.О., Романишин М.І. [113] та інших.

Але формалізація процесу розроблення венчурних стратегій для промислових підприємств, які б дозволяли не просто впроваджувати венчурні проекти, а виводити підприємства на кращі конкурентні позиції, залишається не достатньо опрацьованою і потребує докладного наукового обґрунтування.

Узагальнено всі венчурні підприємства мають подібні траєкторії розвитку і, відповідно, механізми прийняття рішень. Отже, при формуванні венчурної стратегії вони мають враховувати ризикові, інвестиційні, інноваційні особливості діяльності. Деталізуємо їх.

Однією з поширених класифікацій стратегій конкурентної боротьби є їх поділ залежно від розмірів підприємства на чотири групи:

1. *Віолентна стратегія* (для великих, економічно могутніх підприємств) – масове виробництво дешевої, але якісної продукції.

2. *Патієнтна стратегія* (для середніх, економічно стійких підприємств підприємств) – спеціалізоване виробництво обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості.

3. *Експлерентна стратегія* (для малих та середніх підприємств) – експериментальне виробництво радикальних нововведень.

4. *Комутантна стратегія* (для малих слабких підприємств) – універсальне дрібне максимально гнучке виробництво невеликої за обсягами продукції для (локальних) потреб ринку.

Якщо розглянути ці стратегії через призму життєвого циклу підприємства, то на початку розвитку доцільною є комутантна стратегія. Коли підприємство накопичить потенціал і зможе робити щось краще інших, то можливим буде перехід до спеціалізованої патієнтної стратегії. Або якщо успішним буде інноваційний розвиток підприємства, то обирають ризикований шлях науково-технічного прориву – експлерентну стратегію. Якщо обрана спеціалізація виявиться перспективною, то підприємство зможе розширити свій ринок, перейшовши до віолентної стратегії, розпочавши масовий випуск товарів, попит на які швидко зростає.

Залежно від способів урахування ризиків виділяють наступні стратегії:

– *безризикові* (наприклад, в разі отримання бюджетних інвестиційних асигнувань);

– *попередження ризиків* (проведення низки заходів/витрат з метою усунення можливих ризиків);

– *прийняття ризиків* (прийняття мінімального ризику, прийняття підвищеного ризику, які в разі настання будуть компенсовані за рахунок прибутку та резервного економічного фонду підприємства-інноватора);

– *запобігання ризиків* (відмова від участі в проектах з критичним та неприпустимим рівнями ризиків для підприємства);

– *оптимізації ризиків* (зниження рівня ризиків завдяки додатковим заходам /витратам);

– *розподілу ризиків* (ризик поділяється між всіма учасниками процесу

таким чином, що можливі втрати кожного відносно невеликі, наприклад, фінансово-промислові групи не бояться йти на ризик фінансування великих проектів чи нових напрямків НДДКР);

– *диверсифікації ризиків* (зниження ризиків шляхом розподілу його між декількома ризиковими проектами таким чином, що підвищення ризику одного означає зниження ризику іншого);

– *страхування* (перетворення випадкових збитків у відносно невеликі постійні витрати).

Враховуючи те, що мінімізація ризиків є важливою при реалізації венчурних проектів, окремо розглянемо хеджування.

Це стратегія мінімізації цінового ризику, яку використовують портфельні інвестори, приватні інвестори та корпорації, щоб зменшити вплив коливання цін на активи чи інвестиції, що дозволяє знизити ризик втрати грошей. *За видами хеджування* можна розділити, відповідно до видів деривативів (це похідний фінансовий інструмент, контракт, ціна на який визначається вартістю базового активу; дериватив засвідчує право/зобов'язання придбати/продати в майбутньому базовий актив (цінні папери, товари, послуги) на визначених ним умовах по зазначеній ціні та у визначений термін [107]

Відповідно до статті 14.1.45 Податкового кодексу України до деривативів належать [114]: своп; опціон; форвардний контракт; ф'ючерсний контракт.

Гоффе В.В. [108, с. 11] систематизувала основні види деривативів, які використовуються для управління ризиками фінансових інститутів. Для хеджування процентного ризику можна використовуватися найбільший спектр інструментів ринку деривативів: форварди, ф'ючерси, свопи (відсоткові, коридорні, амортизовані, накопичувальні), свопціони, опціони (кеп, флор, колар) тощо. Для хеджування інших видів ризиків також існує певний набір інструментів ринку деривативів. Наприклад, кредитний ризик можна хеджувати за допомогою кредитних свопів (своп кредитного дефолту та загальної суми доходів).

Таким чином, *залежно від інструментів хеджування* можна узагальнено

виділити наступні стратегічні рішення [115]:

1. Форвард.
2. Ф'ючерс: товарний ф'ючерс і валютний ф'ючерс.
3. Опціон: пут-опціон і кол-опціон.
4. Своп: відсотковий своп і кредитний дефолтний своп.

Форвардні контракти можуть застосовуватися як ефективні інструменти хеджування процентного та валютного ризиків. Особливістю використання ф'ючерсів є застосування їх з метою мінімізації процентного, валютного ризиків, а також ризику зміни цін на акції. Укладання своп-контрактів надає можливість підвищувати ефективність запозичення коштів, хеджувати відсотковий, валютний, кредитний ризики та ризик зміни курсів акцій. Опціони виступають важливими інструментами конкурентної боротьби, дозволяють мінімізувати ризик зміни ринкової кон'юнктури, товарних цін, цін на акції, процентний та валютний ризики та застосовуються з метою монетизації позицій по акціях, як засіб злиття з іншими фінансовими установами [108, с. 16].

Велике значення має інвестиційне забезпечення. Черних С.С. зазначає, що ефективною стратегією фінансового забезпечення буде така стратегія, яка при відносно невисоких витратах дозволить здійснити тривалий інноваційний розвиток. Визначальними складовими стратегії є обґрунтування фінансованих проєктів (адресатів), джерел фінансування, розподіл обмежених в часі ресурсів, висока ефективність розподілу фінансових ресурсів, створення стійкої життєздатної, адаптація до зовнішнього середовища [116, с. 11].

Розроблювані в розрізі окремих форм реального інвестування підприємства, інвестиційні проєкти класифікують по ряду ознак: *за функціональною спрямованістю, за метою інвестування, за сумісністю реалізації, за строками реалізації, за схемою фінансування тощо* [117, с. 293].

Майорова Т.В. залежно від мети інвестування виділяє такі стратегії [105]:

- формування заради отримання прибутку;
- з метою збереження капіталу;
- з метою приросту капіталу;
- з метою забезпечення резервів;
- з метою підтримки ліквідності;
- з метою розширення економічного впливу;
- з метою спекуляції.

У жорстких ринкових умовах обов'язковим є урахування *конкурентних стратегій*, як джерела розвитку конкурентних переваг підприємства [105]:

- зростання інтелектуальної власності корпорації;
- зростання людського капіталу корпорації;
- патентної і ліцензійної експансії;
- підтримки лідируючого положення у галузі у певному ринковому сегменті чи товарній ніші;
- злиття і поглинань;
- економії на витратах;
- розвитку з урахуванням власних коштів та їх ефективного вкладання у інвестиційні проекти;
- мінімізації ризиків шляхом поділу їх з партнерами по інвестиційним проектам;
- диференціації, заснованої на розмаїтті продукції та послуг.

З останньою класифікацією можна лише частково погоджуватись, адже вона містить визначення стратегій за кількома класифікаційними ознаками одночасно («економії на витратах» – залежно від мети інвестування, «мінімізації ризиків» – за ризиковістю і т.ін.). Такий підхід для венчурної діяльності є неприпустимим з огляду на можливість неурахування певної стратегії, з одного боку, і високу ціну помилки, з іншого боку.

Узагальнена схема інноваційної діяльності організації передбачає взаємозв'язки видів інноваційного процесу, інноваційного бізнесу та

інноваційних стратегій [32].

Інноваційні стратегії розділяють за різними ознаками. Наприклад, Голубенко Г.О. [109, с. 12] виокремлює наступні ознаки інноваційно-інвестиційних стратегій підприємств:

- за ступенем ризикованості;
- залежно від стадій життєвого циклу інновацій;
- за типом інновації та ступенем її розроблення;
- за періодом планування інвестицій в інновації;
- за ступенем участі підприємства в інноваційному процесі;
- за ступенем самостійності та повноти проведення інноваційного процесу;
- за ступенем залежності від джерел інвестиційних ресурсів.

Стратегічні напрямки інноваційної діяльності підприємства вона поділяє на такі [109, с. 11]:

- самостійне виробництво інновацій;
- позиція «швидкого другого»;
- відставання з мінімальними витратами;
- «заповнення прогалін».

З огляду на особливості венчурної діяльності доцільно враховувати стратегії залежно від ступеня новизни товару, ринку і технології [118]:

- архітектурна;
- зовнішніх модифікуючих інновацій;
- заглиблюючих інновацій;
- внутрішніх модифікуючих інновацій;
- сімейства споріднених інновацій;
- зовнішньої дифузії інновацій;
- розгалужуваної горизонтальної дифузії;
- розвиваючої дифузії інновацій.

Субочев О.В. [119] пропонує інноваційно-інвестиційні стратегії

промислових підприємств класифікувати за наступними ознаками:

- за ступенем ризикованості – превентивна;
- за ступенем залежності від джерел інвестиційних ресурсів – змішаного фінансування;
- за типом інновацій та ступенем її розробленості – опори на власні сили;
- за періодом планування інвестицій в інновації – середньострокова;
- за ступенем участі підприємства в інноваційному процесі – помірно-наступальна.

Венчурна діяльність, що характеризується високим ступенем ризику і особливостями фінансування, потребує спеціальних стратегій для її реалізації.

Комплексне використання інструментів стратегічного аналізу дозволяє приймати взаємоузгоджені стратегічні рішення щодо створення, виробництва та просування інноваційної продукції на ринку [120].

Враховуючи те, що науковці класифікують всі стратегії, пов'язані з венчурною діяльністю, за різними ознаками (за видами ризику, як характерною особливістю інновацій; за типами інновацій; за сутністю самих інновацій; їх рівнями тощо), але не виокремлюють суто венчурні стратегії, пропонуємо виокремити класифікаційну ознаку: «*За видами венчурної діяльності*» та включити до неї такі стратегії:

- стратегія прориву;
- стратегія наслідування (копіювання);
- стратегія помірних зусиль.

Під *стратегією прориву* промислового підприємства розуміємо таку генеральну, комплексну програму дій для всіх рівнів управління підприємством (корпоративного, бізнесового та товарного рівня), яка спрямована на реалізацію таких стратегічно важливих напрямків його розвитку, що пов'язані зі зміною його місії та організаційної структури управління, переформатуванням бізнес-портфеля.

Під *стратегією наслідування (копіювання)* розуміємо таку комплексну програму дій венчурного підприємства, яка базується на використанні

успішного досвіду (в першу чергу, міжнародного) при впровадженні венчурів у його діяльність.

Під *стратегією помірних зусиль* розуміємо таку програму дій венчурного підприємства, яка базується на поступовому розвитку з реалізацією венчурних проектів і опорі на власні сили.

Таке виділення венчурних стратегій дозволить розширити їх розуміння в частині акцентування уваги на особливостях, притаманних лише цьому виду діяльності.

Таким чином, поле стратегічних ініціатив для реалізації підприємством венчурного проекту має включати вищенаведені характеристики, а саме: особливості підприємства за розмірами, ризики, інструментами хеджування, метою інвестування, видами інновацій, і може бути узагальнено представлене у вигляді таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Поле стратегічних венчурних ініціатив промислового підприємства (власна розробка авторів)

<i>Стратегії конкурентної боротьби залежно від розмірів підприємства</i>							
Віолентна стратегія		Патієнтна стратегія		Експлерентна стратегія		Комутантна стратегія	
<i>Стратегії залежно від способів урахування ризиків</i>							
Безризикова стратегія	Стратегія попередження ризиків	Стратегія прийняття ризиків	Стратегія запобігання ризиків	Стратегія оптимізації ризиків	Стратегія розподілу ризиків	Стратегія диверсифікації ризиків	Стратегія страхування ризиків
<i>Стратегічні рішення залежно від інструментів хеджування</i>							
Форвард	Опціон		Ф'ючерс		Своп		
	пут-опціон	кол-опціон	товарний ф'ючерс	валютний ф'ючерс	відсотковий своп	кредитний дефолтний своп	
<i>Стратегії залежно від мети інвестування</i>							
Формування заради отримання прибутку	З метою збереження капіталу	З метою приросту капіталу	З метою забезпечення резервів	З метою підтримки ліквідності	З метою розширення економічного впливу	З метою спекуляції	
<i>Інноваційні стратегії</i>							
Стратегія архітектура	Стратегія зовнішніх модифікуючих інновацій	Стратегія заглиблюючих інновацій	Стратегія внутрішніх модифікуючих інновацій	Стратегія сімейства споріднених інновацій	Стратегія зовнішньої дифузії інновацій	Стратегія розгалуженої горизонтальної дифузії	Стратегія розвиваючої дифузії інновацій

Особливістю такого узагальнення є те, що наведені стратегії можуть бути розширені і доповнені за рахунок інших класифікаційних ознак (наприклад, стратегії залежно від способу інвестування, стратегії залежно від способу управління ризиками і т.п.) чи інших класифікацій та використані при формуванні загальної стратегії. Наприклад, за способами управління ризиками стратегії можуть бути наступні:

- прийняття ризиків (можливість втратити певні кошти в разі настання ризикових ситуацій);

- зменшення/мінімізація ризиків (упередження ризикової ситуації, страхування, диверсифікація, об'єднання, розподіл між кількома суб'єктами діяльності);

- передача ризиків (високодеталізована контрактна робота, метою якої є документальне закріплення певних ризиків за тим із контрагентів, хто має найбільш ефективний інструмент для впливу на них [109, с. 13]).

При формуванні загальної стратегії діяльності венчурного підприємства зазначені стратегічні ініціативи можуть бути комбіновані по-різному, адже є несуперечливими і поєднуваними між собою. Наприклад:

- варіант 1: Комутантна субстратегія + Субстратегія попередження ризиків + Форвард + Субстратегія збереження капіталу + Субстратегія розвиваючої дифузії інновацій;

- варіант 2: Експлерентна субстратегія + Субстратегія запобігання ризиків + Товарний ф'ючерс + Субстратегія заглиблюючих інновацій і т.п.

Таке узгодження субстратегій дозволить розширити їх розуміння в частині акцентування уваги на особливостях, притаманних лише цьому виду діяльності в цілому, та бізнес-процесах, які він включає, зокрема; а підхід – дозволяє ліквідувати помилку на будь-якому етапі визначення субстратегій без необхідності переглядати весь процес. Запропонований теоретико-методичний підхід до формалізації процесу розроблення венчурної стратегії промислового підприємства в частині відбору та урахування субстратегій, що враховують особливості венчурної, інноваційної, інвестиційної складових цієї діяльності, а

також всіх видів ризиків і особливостей їх мінімізації, дозволить суб'єктам господарювання чітко сформулювати свою стратегію та скоординувати всі управлінські дії таким чином, щоб зусилля усіх учасників діяльності були результуючими.

Кожне підприємство є унікальним і тому не існує універсальної стратегії, яка б з однаковою ефективністю могла бути впроваджена навіть на подібних підприємствах. Прорахунки у визначенні стратегічних пріоритетів та методів їх досягнення часто означають крах діяльності даного суб'єкта господарювання. Тому велику увагу підприємства приділяють саме розробці і реалізації своєї стратегії, а проблема вибору (розробки) спеціальної стратегії діяльності (для різних рівнів, періодів, підрозділів тощо) є нагальною для кожного з них.

Слід зазначити, що українські виробники недооцінюють наявний потенціал (можливості і ресурси) своїх підприємств і остерігаються радикальних нововведень, застосовуючи традиційні стратегічні рішення. Досвід провідних підприємств-інноваторів доводить, що успішність та ризик є нерозривно поєднаними і лише піонерські, інноваторські стратегічні рішення в змозі вивести підприємство на лідируючі позиції.

Для кожного підприємства стратегія – це генеральна, комплексна програма дій для досягнення певної мети. Послідовність розробки стратегій досліджувалась багатьма науковцями [102-103]. Підтримуємо думку, що розробляти стратегію для підприємства доцільно узагальнено в послідовності, яка включає основні етапи та найважливіші дії, що представлені на рис. 2.8. До наведеного переліку етапів доцільно лише додати оцінку результативності стратегії (планову і фактичну) на останньому етапі. Має бути вдосконалено і організаційна структура управління підприємством.



Рисунок 2.8 – Етапи розробки стратегії [103]

Друкер П. зазначає, що такого явища, як єдино правильна організаційна структура не існує. Є різні види структур, кожен з яких має свої сильні і слабкі сторони. Організаційна структура – не самоціль. Це інструмент, за допомогою якого можна підвищити продуктивність спільної праці працівників. В ситуації підвищеного ризику від чіткого керівництва залежить саме існування організації [106].

Для промислових підприємств об'єктивність реформування підрозділів, що опікуються інноваційною діяльністю, безсумнівна. Можливі два варіанти:

- 1) вдосконалення корпоративної структури (у т.ч. проведення аудиту за міжнародними стандартами);
- 2) радикальні зміни.

Отже, зазначені на рис. 2.8 етапи розробки стратегії прориву промислових підприємств можуть бути представлені у вигляді послідовної схеми (рис. 2.9). В разі невдачі весь ланцюг розроблення стратегії прориву необхідно переглядати знов.

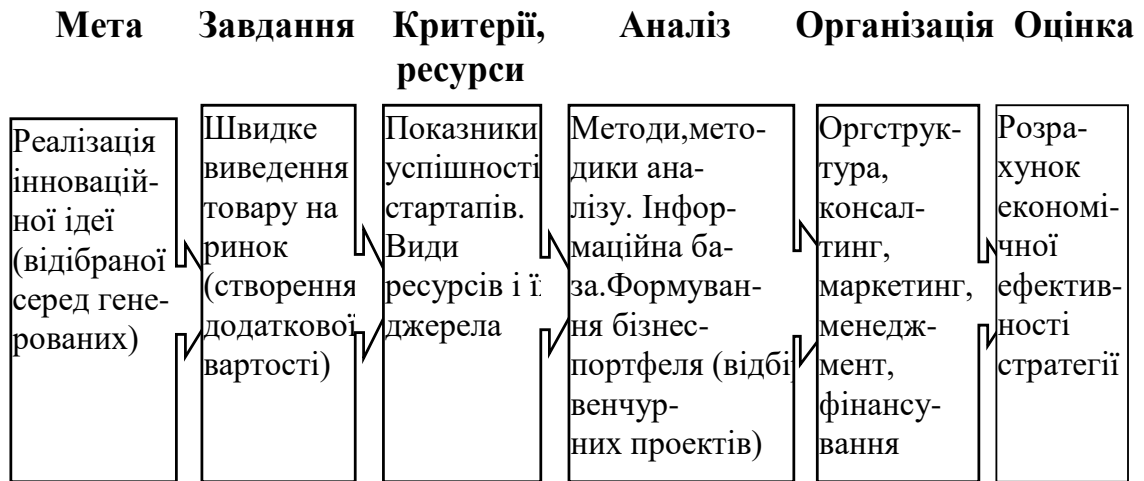


Рисунок 2.9 – Етапи розробки стратегії прориву промислових підприємств
(власна розробка авторів)

Аналіз впровадження стратегії прориву різними промисловими підприємствами дозволяє сформулювати наступні умови-рекомендації:

1) обов'язкова попередня підготовка (докладний обґрунтований відбір венчурного проєкту з аналізами всіх ризиків, його відповідності вимогам інвестора, ринку і потенціалу підприємства);

2) наявність вільних коштів у підприємства або інвестора, який готовий фінансувати діяльність (у т.ч. непередбачувані витрати);

3) готовність підприємства (керівництва і працівників) до змін (організаційних, технологічних тощо);

4) психологічна готовність керівництва до аутсорсингу тих бізнес-процесів, які підприємство виконати якісно не зможе;

5) постійний пошук підприємством бізнес-партнерів (з числа фінансово-кредитних установ, організаційно-технічних та інформаційно-аналітичних суб'єктів господарювання).

У цілому отримані результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності венчурних підприємств та покладені в основу формулювання управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію венчурних ризиків [121, 122].

3 Інструменти маркетингових комунікацій в системі комерціалізації інноваційної продукції

3.1 Реклама, слогани та бренди як засоби непрямой комерціалізації інноваційної продукції компанії, підприємства, установ

Поняття *комерціалізації інновацій* (від лат. *commercium*) науковці трактують по-різному: як один з етапів інноваційної діяльності, як процес або результат впровадження науково-дослідних робіт, використання конструкторських чи технологічних розробок, а також як сприяння продажу інновацій. Метою комерціалізації є одержання прибутку за результатами скоординованих технічних та бізнесових методів прийняття рішень та їх виконання.

В інноваційному процесі, як відомо, беруть участь чотири основні суб'єкти: держава, винахідники-раціоналізатори, бізнесові структури та споживачі [123, с. 69]. Створення винаходу – це лише перший крок, після якого потрібно перетворити цей винахід у ринковий товар та реалізувати з одержанням комерційного ефекту. Тому *ефективність комерціалізації інновацій* залежить від комунікативної підтримки інновацій, головним завданням якої є забезпечення поінформованості та налагодження зв'язків. До інструментів, за допомогою яких найкраще реалізується така підтримка, належать перш за все *реклама* – оповіщення різними способами для створення широкої популярності чого-небудь з метою утримання та залучення нових споживачів, *слоган* – ефективне речення, гасло, вислів, девіз тощо, що все більше використовується з початку бурхливого розвитку рекламної діяльності, а також *брендинг* (*brand* з англійської – «тавро», «пляма») – процес створення відповідного образу в споживачів. Реклама, так само як і слоган, може існувати і без орієнтації на бренд, але бренд не існує без постійного його рекламування.

Сьогодні реклама стала основною ланкою між споживачем та виробництвом. Її головним завданням є не тільки передати інформацію про

товар, його властивості, а й спонукати споживача спробувати новий продукт і сприяти його повторному вживанню, стимулювати збут товару, формувати чи розвивати прихильність до певної марки.

Найефективнішим носієм для рекламування та подальшого продажу тих чи інших товарів ще 20-30 років тому були друковані носії рекламної інформації. Але сьогодні друкована рекламна продукція, так само як газети, журнали та деякі види зовнішніх носіїв реклами, вже не приваблює покупця. Виключенням є тільки Інтернет, частка вербального подання якого є надважливою.

У минулому маркетологи самостійно визначали свою цільову аудиторію. Потім рекламисти спрямовували на неї рекламне повідомлення. Сьогодні ситуація прямо протилежна, бо саме реципієнти вирішують, де, як і коли їм слухати, дивитись або читати рекламу. Тобто рекламувати продукт необхідно в такому середовищі, у межах якого потенційні споживачі дійсно його шукають, та в тих місцях, де його можуть знайти. Це стосується усього – від щорічного двомісячного продажу ялинкових прикрас до інтернет-реклами інноваційної продукції.

Але на практиці подібна реклама не містить чітких вказівок для потенційних клієнтів (що їм потрібно робити) і не спонукає до негайної купівлі товару чи одержання послуги. Так, міжнародна *чорна п'ятниця* спонукає потенційних покупців штурмувати торговельні центри, гіпер- та супермаркети, бо їх приваблюють саме знижки, так званій *обвал цін*, а не належність продуктів чи послуг тим чи іншим підприємствам, компаніям, фірмам; нерідко ми чуємо і слогани, з яких не випливає, хто є виробником того чи іншого товару, тому зрозуміло, що тут не може йтися про процес комерціалізації.

Слід також зазначити, що раніше, коли в кожній категорії товару чи послуг існував один або максимум два варіанти вибору для споживача і вихід на ринок нового продукту чи послуги вже саме по собі було суттєвою рекламною подією, було виправданим використання, наприклад, *білбордів*, *банерів* (англ. *banner* – «прапор», «транспорант»); в інтернет-рекламі – графічний блок, пов'язаний через гіперпосилання із веб-сайтом рекламодавця, рекламний

значок на інтернетівській сторінці; власники сайтів розміщують на своїх сторінках чужі банери або безкоштовно, або на умовах бартеру, або за гроші) тощо. Сьогодні ж набагато краще працюють маленькі текстові оголошення, наприклад на сайтах Google, тому що вони контекстуально адекватні й демонструються тільки тим, кому можуть бути цікаві й потрібні. Такі рекламні повідомлення відносять до *контекстної* реклами (англ. *content-targeted advertising* від лат. *contextus* – «поєднання», «зв'язок»), що орієнтується на зміст інтернет-сторінки та розміщується відповідно до тематики матеріалів. Контекстна реклама діє вибірково і спрямована на відвідувачів інтернет-сторінки, сфера інтересів яких потенційно перетинається з тематикою товару чи послуги, що рекламуються. До того ж, такі рекламні оголошення ймовірніше будуть продемонстровані споживачеві, який користується Інтернетом для пошуку інформації про товари і послуги, оскільки для визначення відповідності рекламного матеріалу застосовується принцип *ключових слів*. Останнім часом контекстна реклама значно потіснила банерну, яка, на відміну від неї, докучливо намагається влізти в життя споживача (глядача, слухача, читача тощо), незалежно від того, зацікавлений він зараз у даному рекламному повідомленні чи ні [124].

Як зазначає О. Кара-Мурза, «реклама багатоліца, і це мотивовано екстралінгвістично – закономірностями маркетингових комунікацій» [125, с. 191]. Так, у процесі комерціалізації інноваційної продукції зазвичай застосовується *товарна*, або *комерційна*, реклама, яка висвітлює споживацькі властивості товарів чи послуг, а для PR-у чи брендингу більше підходить *іміджева* реклама, що формує позитивний образ продукта чи фірми.

На сприйняття тієї чи іншої продукції потенційними споживачами суттєво впливає мова реклами. Тому важливим чинником успіху рекламної кампанії є грамотне використання мовних структур. За допомогою рекламного тексту формується образ інноваційного товару чи послуги, який може привернути увагу потенційного споживача.

Укладачі рекламних текстів, або копірайтери, застосовують різні

лінгвістичні й психологічні прийоми. У мові реклами використовуються як вербальні (мовні), так і невербальні (візуальні, графічні тощо) засоби впливу на споживача. З точки зору мовних рівнів, що традиційно виділяються науковцями, *вербальні засоби* можна поділити на такі групи: фонетичні, графічні, лексичні, морфологічні та синтаксичні.

Припустимо, що головним завданням рекламного тексту інноваційної продукції є викликати зацікавленість потенційного споживача. Тоді, наприклад, можна запропонувати використання таких лінгвостилістичних засобів: 1) метафори (з грецької *μεταφορά* – «переносне значення»): *один крок до мети, рух до кращого, разом на хвилі успіху*; 2) гіперболи (з грецької *ὑπερβολή* – «перебільшення»): *більше, ніж радість, дешевше тільки задарма, краще, ніж гроші*; 3) уособлення: *говорить і показує «Vodafone»* (реклама мобільних технологій компанії «Vodafone»), *легкий на підйом* (реклама потужних двигунів Mivec); *бездоганний стиль, чоловічий характер* (реклама побутової техніки Bork); 4) повтор – мовленнєвий елемент, що підкреслює значущість й підсилює емоційний вплив рекламного тексту: *дорогі подарунки – дорогим вкладникам*; 5) фразеологізми або їхні авторські інтерпретації: *від інновації не втечеш* – побудоване на вар'юванні прецедентного виразу *від долі не втечеш*; 6) неологізми – нові слова або вирази, а також нові значення старих слів й okazіоналізми – індивідуально-авторські новоутворення, що використовуються в умовах даного контексту: *неоакція для неооптимістів*; 7) жаргонізми: *айтішні технології* тощо.

Загалом результатом рекламної діяльності є *впізнаваність бренду* (створення уявлення у споживача), *реклама*, що демонструє *переваги* вироблюваного продукту (усвідомлення тих чи інших його переваг), та «почутий» *слоган* підприємства, який постійно *супроводжує* слухача та глядача (просто прочитаний слоган не є ефективним). Використання цих рекламних засобів базується на припущенні, що потенційний споживач запам'ятає підкріплений слоганом відповідний бренд і зрозуміє переваги продукції даного підприємства; за потреби він неодмінно придбає саме її. Отже, результатом

вербальної рекламної творчості у сфері інновацій є: 1) *рекламні тексти* (власне реклама); 2) *мікротексти* (слогани); 3) *імена* (бренди). Слогани й імена можуть функціонувати і як самостійні вербальні засоби зі своїми спеціальними завданнями, і як автосемантичні компоненти великих текстів.

Більшість представників менеджменту підприємств будує маркетинг таким чином, щоб донести до споживачів *свою назву*, забезпечити присутність *своєї реклами* та гарантувати впізнаваність *своєї торгової марки*.

Як відомо, існування й функціонування будь-якого промислового підприємства залежить від прибутку, отриманого з продажів вироблюваної продукції, тому підприємству необхідно максимально зорієнтувати свою маркетингову політику на *прямий продаж*, за якого кожний комунікаційний контакт із представником своєї цільової аудиторії відбуватиметься напряму від підприємства до споживача і спонукатиме останнього до негайних дій у напрямку купівлі продукту чи послуги.

Одним із напрямків цієї діяльності є систематичне інформування суб'єктів економічної діяльності за допомогою найдієвішого його *інструменту* – слогану. Як відомо, *слоган* – це ефективне речення, вислів, гасло або девіз, що відображає унікальну якість товару, обслуговування, спрямування діяльності фірми (підприємства, компанії, установи) в прямій, іншомовній чи абстрактній формі [126, с. 274]. У [125] запропоновано суто лінгвістичне визначення слогану, який розглянуто як *мінімальну сентенціальну одиницю реклами* – ключовий, смисловий компонент не одного тексту, а цілої рекламної кампанії. Це автосемантичний вислів, що часто застосовується як єдиний мовний елемент *постера* (з англ. *poster* – «розклеювати, розвішувати») – текста з візуальною домінантою, що видається як додаток до журналу, газети та т. ін. Разом з *логотипом* (з давньогрецької *λόγος* – «слово» + *τύπος* – «відбиток») слоган виконує важливу маркетингову функцію ідентифікації продукту, підприємства, компанії, що конче потрібно саме для інноваційної продукції, коли необхідно підкреслити її виробника.

Мовне оформлення слогана обумовлене вимогами стислості, виразності,

що в сукупності забезпечує його *афористичність, влучність, витонченість*. Слоган існує для того, щоб його підхопив поголос. Для цього необхідно знайти, за що можна похвалити продукт, послугу чи проект.

Слоган має точно передати технічну, економічну, соціальну чи екологічну інноваційність товару або послуги. Це текст, що рекомендує (прямо чи непрямо) потенційним споживачам стати покупцем запропонованого продукту. Для підсилення дієвості слогана важливо, щоб він ретранслювався через засоби реклами, засоби масової інформації, через читачів, слухачів, глядачів, чим допомагав би знайти нових прихильників, а потім і послідовників відповідної споживацької поведінки [127, с. 85].

Слоган повинен точно передавати зміст задуму рекламіста, оскільки повідомлення має дійти до реципієнта (глядача, читача, слухача) без викривлень. Такий вислів нагадає постійному або повідомить потенційному споживачеві, чому йому потрібно не тільки купувати той чи інший товар, а й рекомендувати його своїм рідним, друзям та знайомим, і тоді потенційний споживач компанії перетвориться в її прихильника. Окрім цього, за допомогою слоганів компанія звертається безпосередньо до потенційних споживачів з метою повідомити їм про проблему, над якою вони ще не замислювалися [128].

Слогани складаються ще й для того, щоб переключити на конкретний об'єкт увагу інших людей, а його текст повинен бути розрахований на мимовільну увагу читача чи слухача. І якщо у рекламних повідомленнях, як свідчать дослідження, «у середньому заголовки читають у п'ять разів частіше, ніж самі тексти» [126, с. 218], то слогани частіше повторюють та краще запам'ятовують, оскільки вони являють собою ключові вирази, що відображають позицію компанії.

Слоган може обіцяти читачеві чи слухачеві будь-яку користь або вигоду: *Вікна нового покоління й свіже повітря у дарунок*. Короткі слогани виразніші й привертають більше уваги, наприклад у рекламі моторного мастила «Perfekt»: *У серці твоєї машини, довгі – комерційно вигідніші, бо містять конкретнішу інформацію, що діє ефективніше, ніж узагальнена: М'якість бавовни та*

свіжість квітів у кожному «Lenor». Важливим є і так зване позиціонування слогану (досягнення того, щоб виріб, послуга, предмет, які рекламуються, можна було б відрізнити від інших). Рекламне гасло, у якому в сконцетрованому вигляді відображається головна рекламна ідея, виконує потрібну функцію: привернення уваги, первинне інформування та переконання» [129].

Слоган має бути яскравим, помітним та образним, що забезпечуватиме його швидке засвоєння на підсвідомому рівні. Цьому сприятимуть і зміна комунікаційних очікувань (так звана «запланована несподіванка»), і безпосереднє звернення до читача, слухача, глядача, і мотивуючий характер тексту слогану, тобто формування в адресата системи настанов, прагнень та внутрішніх імперативів, що спонукають людину до дії, тощо. Мовні засоби, що використовуються в слоганах, спрямованих на інформування про створення інноваційної продукції, що непрямо впливає на процес її комерціалізації, базуються на категоріях прагматики – виборі лінгвістичних засобів як результаті їх оцінки, їх відповідності конкретній маркетинговій ситуації.

Найчастіше у слоганах вживаються такі мовні засоби, як: епітети (*Ідеальна техніка для реального життя* (Samsung), *Новітні технології* (Hitachi)), метафори (*Радість у вашому домі* (Rowenta)), гіперболи (*Indezit. Прослужить довго*), антитези (*Зв'язок з близькими на далеких відстанях* (Укртелеком), *Діє зсередини, результат – зовні* (Актівія)), римування (*Гаджет на будь-який бюджет* (Comfi)). Дещо рідше зустрічаються відхилення від нормативної орфографії, поєднання латини з кирилицею, використання okazіональних слів, що відсутні в системі мови, та ін. Чи не найважливіше місце в структурі слоганів посідають конструкції експресивного синтаксису, зокрема кличні та спонукальні речення (*Прагни кращого!* (Life), *Будуйте швидко – живіть довго* (ЦСТ), *Увімкни Philips. Почни заощаджувати*).

Створити слоган та підвищити його результативність допоможуть такі рекомендації: 1) бажано, щоб слоган, не втрачаючи своєї емоційної спрямованості, ідентифікував інноваційний продукт чи послугу або компанію,

фірму, підприємство, яке їх виробляє; 2) необхідно знайти можливість сповістити своїх прихильників, що підприємство, фірма, компанія має запропонувати нову креативну ідею щодо продукції, послуги, проекту тощо; 3) безпосередньо наголосити на тих нових характеристиках товару чи послуги, що вигідно відрізнятимуть їх від товарів чи послуг-аналогів; 4) запропонувати потенційним споживачам яскраву легенду (мрію), яка знадобиться, щоб передати ідею якомога ширшій аудиторії; застосувати влучні засоби мовленнєвого впливу на реципієнта, обрати носій, за допомогою якого слоган найефективніше та найшвидше дійде до якомога більшої кількості потенційних споживачів. Вдалий слоган має запам'ятовуватися і закріплювати асоціацію з брендом.

Унікальність продукту дає змогу підприємствам швидко акумулювати значні кошти у вигляді доходу від продажів та реінвестувати їх у виробництво нової продукції. Поки продукція підприємства чи послуга фірми були унікальними, це забезпечувало їх популярність серед покупців і користувачів, яка згодом з допомогою нематеріального ефекту перетворювала ці підприємства чи фірми на *бренд*. Тобто споживачі ототожнювали себе, свій світогляд, свій стиль життя з ім'ям компанії, фірми, підприємства.

Підприємства, у яких або не вистачає рекламних бюджетів на просування своїх продуктів у медіа або які вважають комунікаційні витрати недоцільними, мають значні передумови для погіршення свого фінансового стану, аж до банкрутства. Для створення бренду компаніям, фірмам, підприємствам необхідно мати значний стартовий капітал, який інвестується у виробництво та рекламу. Формування нового бренду обмежується лише бюджетом інвесторів чи самої корпорації, яка намагається започаткувати бренд. Бренди, що не рекламуються і не користуються попитом, не приносять прибутку. Таке підприємство не зможе мати свій потужний бренд [130].

Поки продукція чи послуга компанії є унікальною, це забезпечує їх популярність серед покупців і користувачів і з допомогою нематеріального ефекту перетворювала цю компанію на *бренд*. Отже споживачі ототожнювали

себе, свій світогляд, свій стиль життя з ім'ям компанії.

Для створення бренду компаніям необхідно мати значний стартовий капітал, який інвестується у виробництво та рекламу. Формування нового бренду обмежується лише бюджетом інвесторів чи самої корпорації, яка намагається започаткувати бренд. Бренди, що не рекламуються і не користуються попитом, не приносять прибутку. Така компанія не зможе мати свій потужний бренд

Ретроспективний аналіз свідчить, що якщо умовно виділити 100 найпотужніших світових брендів, то можна твердити, що дві третини з них цінувалися покупцями ще в 70-х роках минулого століття. Це — *Coca-Cola*, *IBM*, *Mcdonald's*, *Toyota*, *Disney*, *Mercedes-benz*, *Gillette*, *BMW*, *Marlboro*, *Pepsi*, *Philips*, *Ford*, *Adidas*, *Johnson & Johnson*, *Duracell*, *Shell*, *Puma* та інші. На той час вони створювалися за потужного рекламування на радіо та телебаченні, в газетах та інших друкованих засобах масової інформації (ЗМІ), а також у засобах зовнішньої реклами. На сьогодні зазначені бренди утримують лідерство й “новачкові” потрапити до їх складу надзвичайно важко.

Інша третина, як правило це бренди нових креативних товарів, що потрапили до складу найпопулярніших світових брендів як за рахунок своєї інноваційності, так і за допомогою так званих “глашатаїв” — покупців-“новаторів” чи покупців-“передовиків” або просто випадкових читачів, слухачів, глядачів. Назвемо деякі з них: *Hewlett-Packard*, *Cannon*, *Yahoo!*, *Motorola*, *Armani*. Безумовно, ці та інші компанії вкладали певні кошти й у рекламу в ЗМІ та в засоби друкованої реклами, але без креативного продукту та своїх прихильників-“глашатаїв” їх бренди були б набагато скромнішими.

Управління процесом створення й розвитку бренду, вироблення стратегічних концепцій, що дозволяють йому динамічно зростати й приносити прибуток, відіграють надважливу роль у вдосконаленні механізму комерціалізації інноваційної продукції промислового підприємства. Для зновстворюваних українських компаній чи фірм бренд необхідно будувати практично з нуля, але для більшості вже існуючих підприємств потрібен так

званий *ребрендинг*, за якого творці бренду мають використовувати той досвід, який сформувався під час попередньої діяльності того чи іншого товаровиробника, надавача послуг, власника бренду тощо.

Для того щоб своєчасно помітити технологічні, ринкові та соціокультурні тенденції, які має відтворювати в уяві цільової аудиторії той чи інший бренд, бажано постійно стежити за станом позиціонування інноваційної продукції на відповідних ринках. Часто основна загроза бренду виникає не від безпосередніх конкурентів, а від брендів із зовсім інших галузей. Так, ті чи інші державні компанії, користуючись своїм монопольним станом, спочатку ігнорували молоді фірми. Поступово вони почали втрачати своїх споживачів. Коли ж ці компанії виявили зовсім несподіваних конкурентів, то вже не змогли адекватно відреагувати на них. Типовим прикладом такого конкурента є «Нова пошта», яка протягом останніх десяти років значно перебрала на себе функції державної пошти України за допомогою двох основних переваг: терміновості надання послуги (найдовший термін доставки по Україні – дві доби) та зручності – максимального наближення відділень до споживача. І це незважаючи на більшу в кілька разів ціну послуги. Як тут не згадати пошту Великої Британії, де ще з XIX століття було гарантоване повне надання поштової послуги у будь-яку частину країни терміном до 24 годин.

Інновації у відчутній, реальній та цінній для споживача формі відрізняють бренд тієї чи іншої компанії, фірми, підприємства від бренду конкурентів. З одного боку, для комерціалізації інновацій потрібен фінансовий ресурс, оскільки вони мають певну вартість й відповідно вимагають інвестицій, а з іншого – маркетингові рішення. Чим виразнішим є інноваційний аспект, тим щільніше бренд асоціюється з впровадженням інноваційного продукту. На сьогодні через постійне ускладнення ведення бізнесу в промислових галузях роль бренду в комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств все підвищується, а також зростає необхідність ефективного управління ним.

Отже, *брендинг* – це високоефективна технологія завоювання й утримання споживача. Це діяльність зі створення довгострокової переваги товару, яка

ґрунтується на спільному посиленому впливу на споживача товарного знака, упаковки, рекламного обігу, матеріалів *sales promotion* та інших елементів реклами, об'єднаних певною ідеєю й однотипним оформленням, що виокремлюють товар серед конкурентів і створюють його образ *brand image* (*image* з англійської – «образ»). Основними компонентами бренду є *товарна марка, логотип, товарний знак, рекламний образ, колір, шрифт, упаковка товару, рекламний слоган* тощо. *Бренд-менеджмент* – це діяльність зі створення, реалізації, управління, а також коригування бренду за рахунок періодичного визначення іміджу (*критерію оцінки бренду*) та лояльності до бренду в країнах, регіонах, цільових групах [131].

Найвідоміші зі світових брендів (у галузі напоїв та харчування – *Coca-cola, Pepsi, Nescafe, McDonald's*; у галузі приладобудування та радіоелектронної апаратури – *Nokia, Hewlett-Packard, Sony, Samsung Philips, Xerox, Panasonic*; у галузі комп'ютерної техніки та інформаційних технологій – *IBM, Microsoft, Google, Apple*; у галузі автомобілебудування – *Toyota, Mercedes-Benz, BMW, Honda, Ford, Volkswagen, Ferrari*; у галузі побутових речей – *Gillette, Nivea, Armani, O'STIN*; у галузі спортивного одягу та спорядження – *Adidas та Puma*; у галузі розваг та видовищ – *Disney* тощо) усіма можливими вербальними засобами чи не найкраще з усіх інших механізмів підсилюють комерціалізацію інноваційної продукції: ми бачимо новий продукт того чи іншого світового бренду й свідомо, а скоріше підсвідомо, із сукупності товарів-аналогів обираємо саме його.

Найпоширенішим трактуванням поняття «бренд» у багатьох країнах вважається визначення Американської асоціації маркетингу (*American Marketing Association – AMA*), відповідно до якого бренд – це ім'я, знак, символ, дизайн або комбінація всіх цих складових, що призначені для диференціації товарів чи послуг одного продавця від товарів чи послуг конкурентів [132].

Класик філософії маркетингу Ф. Котлер також характеризує *бренд* як будь-яке ім'я, назву, торговий знак, що містять у собі визначений зміст і відповідні

асоціації. Тобто текстовою складовою бренду виступає його ім'я.

Розглянемо детальніше складову ім'я, що цілком заслужено стоїть на першому місці. Такі імена – це оніми-мікротексти з називним цілепокладанням (*онім* (з грецької *ὄνομα* – «ім'я», «назва») – слово, словосполучення або речення, яке слугує для виділення іменуємого об'єкта серед інших об'єктів, його індивідуалізації та ідентифікації). Це назви товарних марок, компаній, підприємств, основною функцією яких є ідентифікація товару/фірми. Вони виступають як яскраві іміджеві засоби. Створення імен як напрямок комунікаційного креативу має назву *naming*. Комерційне ім'я має задовольняти певні критерії: маркетинговий (відповідність назви сутності товару), фоностилістичний (милозвучність й запам'ятовуваність), лінгвокультурний (відповідність асоціаціям, оцінним конотаціям) та правовий (узгодженість з нормативно-законодавчою базою) [123, с. 193].

Власне ім'я для товарів і компаній має таке саме значення, як і для людини (за словами славнозвісного Дейла Карнегі, для людини немає нічого слаดкішого, ніж чути своє ім'я або бачити себе в тексті чи на фото [133]), а продукт зустрічають за іменем, як і відому людину. Особливо це стосується інноваційного продукту, що має через ім'я бренду «запасти в душу» споживача. Відповідно до відомого закону Міллера, середньостатистична людина здатна ефективно оперувати в пам'яті не більше, ніж сімома (плюс/мінус два) торговими марками в кожній з основних товарних груп [134]. Тому завданням процесу непрямої комерціалізації інноваційної продукції є зайняте місце у пам'яті споживача. За висловленням фахівців, семантичний (смісловий) простір – «це 5-й простір, у якому живе людина» [135]. Отже, семантичне сприйняття бренду є концентрованим уявленням про продукт, компанію, що його виробляє, об'єктивні та суб'єктивні вигоди, вигоди від його придбання тощо.

Джеймс Грегорі, генеральний директор та засновник корпорації CoreBrand, підкреслює, що бренди – це ментальні конструкції, які найкраще можна описати як суму всього досвіду людини, її *семантичне сприйняття* ідеї і які

існують у вигляді свідомості або конкретних людей, або суспільства [136]. Девід Д'Алессандро, який з 1984 по 2004 рік займав посаду виконавчого директора фінансової корпорації *John Hancock Financial*, красномовно описує бренд як все, що приходить у голову людині щодо продукту, коли вона бачить його *логотип* або чує *назву* [132].

Ф. Котлер виокремлює шість ознак, характерних для бренду: якість (бренд *повинен асоціюватися* з певною якістю товару), переваги (покупці при купівлі товару прагнуть отримати *певні переваги*, які надає запропонований бренд), цінність (кожний бренд *несе інформацію* про цінність для свого споживача), індивідуальність (бренд *має виражати індивідуальність* споживача), культура (бренд є *втіленням* певної культури), споживач (бренд *відповідає* певному *типу споживачів*) [137].

Керівництво підприємства, компанії, установи, яке вміло експлуатує бренд, додатково заробляє великі кошти. Усі великі бренди, усі надуспішні проекти тощо пов'язані з чим-небудь видатним. Безумовно, необхідно підтримувати існування свого бренду, але єдине, що може забезпечити впевненість у зростанні, – це інноваційний креативний продукт, постійній комерціалізації якого й слугує бренд. Оскільки *новий бренд* або *ребрендинг* старого бренду – це не що інше, як інноваційна ідея на певному історичному проміжку часу для країни, підприємства, окремої особи, то при брендуванні компанії, фірми, підприємства, що бажають комерціалізувати вироблюваний інноваційний продукт, маємо, так би мовити, *підсилення інноваційності*, втіленням якого є ланцюжок: *великі ідеї* → *великий вплив на наше життя* → *великі імена* [127].

Отже, у перетворенні інновації на товар, який матиме комерційний успіх, важливу роль відіграють вербальні інструменти комунікацій, основними з яких виступають текстова реклама, слоган і як узагальнюючий елемент – бренд. Вони набувають особливого значення на заключній стадії процесу розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції. Маркетологи, менеджери та рекламисти за допомогою цих засобів прискорюють процес впровадження

інновацій промислового підприємства та їх реалізацію на споживчому ринку [138].

3.2 Виставкова діяльність у системі інструментів просування промислового підприємства

Загалом виставкова діяльність є однією з найбільш динамічних сфер сучасної світової економіки, вона відіграє важливу роль у зміцненні міжнародних економічних зв'язків, внутрішньої і зовнішньої торгівлі, пропаганді нових технологій та нових видів продукції, сприяє науково-технічному та технологічному оновленню виробництва. З позицій конкретного підприємства вона є одним з найбільш ефективних інструментів просування його продукції, формування позитивного іміджу, налагодження взаємовигідних відносин зі споживачами, посередниками та ін. суб'єктами ринку. Для вітчизняних промислових товаровиробників участь у виставках є ефективним способом заявити про себе, оцінити свої конкурентні можливості, знайти свого споживача тощо. Зважаючи на обмеженість їх фінансових ресурсів постає проблема забезпечення ефективності вибору кола виставок у яких доцільно прийняти участь, вибору ефективної форми презентації себе і своєї продукції.

Зазначеній проблематиці приділяли увагу вітчизняні і зарубіжні науковці, зокрема: Котлер Ф. [139], Белявцев М.І., Шестопалова Л.В. [140], Павленко А.Ф., Войчак А.В., Примак Т.О. [141], Пекар В. [142], Акуліч І.Л. [143], Божкова В.В., Чикалова А.С. [144] та ін., проте питання ефективності вибору форми і місця участі конкретного промислового підприємства у тематичних (галузевих) виставках залишається не достатньо опрацьованим.

Виходячи з викладеного, метою дослідження є розроблення підходів до управління виставковою діяльністю промислового підприємства, які б дозволяли обирати ефективну форму участі конкретного промислового підприємства у тематичних виставках для його просування на ринку.

Системний аналіз літературних джерел та практики свідчить, що

управління виставковою діяльністю передбачає виконання таких процедур: визначення мети (цілей) участі у виставках; відбір обмеженого кола виставок виходячи з поставлених цілей та наявних ресурсів; визначення форми участі: розроблення та виготовлення необхідних презентаційних матеріалів, підбір персоналу, виготовлення рекламних роздаткових матеріалів тощо.

Згідно [145, 146] у загальному випадку цілями участі у виставках можуть бути:

- визначення позицій підприємства в конкурентному середовищі (ставлення до підприємства та його продукції конкурентів, контрагентів, споживачів і т.д.);

- поліпшення іміджу підприємства у цілому чи його окремих складових, виправлення уявлень економічних контрагентів та контактних аудиторій про імідж тощо;

- зміцнення відносини з існуючими клієнтами (підвищення ступеня прихильності та лояльності до торгових марок підприємства);

- залучення нових потенційних клієнтів (розширення цільових аудиторій споживачів);

- пролонгація існуючих та укладання нових угод;

- визначення кон'юнктури ринку та тенденцій її розвитку;

- прогноз змін стану попиту на ринку;

- знайомство з новими розробками конкурентів;

- виведення нових видів продукції (виробів чи послуг) на існуючий ринок (для задоволення запитів існуючих покупців);

- забезпечення підтримки дилерів підприємства;

- визначення нових потенційних ринків збуту тощо.

Після визначення цілей проводять відбір виставок, які відповідають цілям, мають відповідні масштаби і вкладаються у виділений виставковий бюджет. Зазначимо, що частка витрат на виставки у бюджеті маркетингової комунікаційної політики сучасних великих промислових підприємств сягає 30-35%, а для середніх підприємств становить 10-20 % [145].

Щодо фінансових ресурсів, то крім обов'язкової оплати за участь у виставці, підприємство має враховувати й інші види витрат (виготовлення виставкового стенду, спеціальної рекламної продукції, відрядження кваліфікованих спеціалістів, корпоративні заходи на виставці тощо), які можуть суттєво перевищувати організаційний внесок.

Відповідно до викладеного запропоновано схему управління виставковою діяльністю на підприємстві (рис. 3.1).

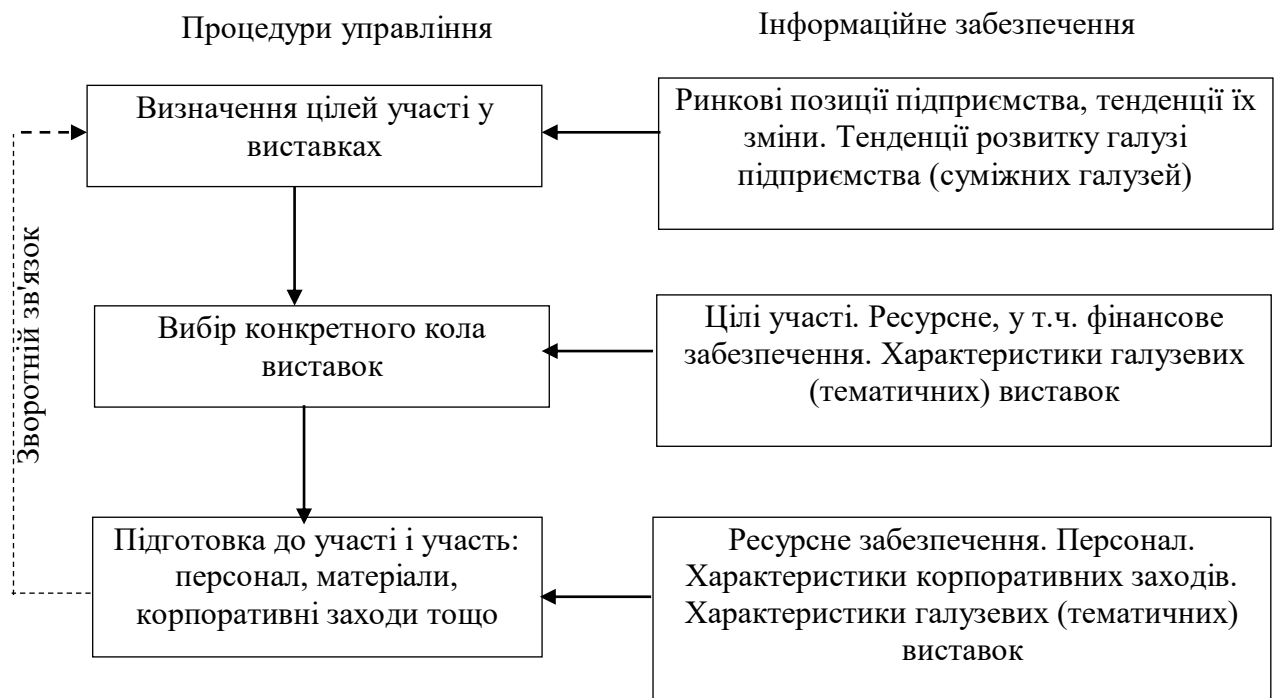


Рисунок 3.1 – Схема управління виставковою діяльністю

У якості об'єкта дослідження обрано промислове підприємство ТОВ «Керамейя», яке спеціалізується на виготовленні високоякісної клінкерної цегли та бруківки [147]. Розглянемо виставкову діяльність підприємства в 2017 р., завдання виставкових заходів і отриманий результат. Основними завданнями участі у виставках було: пошук дистриб'юторів на ринках; укладання торгових контрактів; підтримування контактів з наявними клієнтами; пошук нових клієнтів, збирання інформації про конкурентів; формування позитивного сприятливого іміджу підприємства; демонстрування можливостей товару;

підтримування поінформованості споживачів щодо товару.

Характеристики виставок у якій прийняло участь підприємство ТОВ «Керамейя» подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні характеристики виставок у яких взяла участь ТОВ «Керамейя» у 2017 р.

Назва виставки	Учасники	Відвідувачі
«Отечественные строительные материалы», Росія	230 компаній з 14 країн світу.	12500 осіб
«BUDMA 2017», Польща
«World Build Краснодар / Yug Build», Росія	353 виробників з 7 країн світу	12808 осіб
«Kyiv Build Ukraine 2017», Україна	288 компаній із 17 країн світу	19473 осіб
«Inter Build Expo 2017», Україна	600 профільних підприємств та організацій, у тому числі – понад 30 міжнародних	...
«Слобожанський міст - 2017», Україна	Біля 30 підприємств	...

Розглянемо детальніше виставки, що зазначені у табл. 3.1.

Виставка «Отечественные строительные материалы» (ОСМ 2017). З 24 по 27 січня 2017 р. ТОВ «Керамейя» спільно з партнером «ЦМС» прийняла участь у 18-ій спеціалізованій виставці «ОСМ 2017» (м. Москва).

Виставка «ОСМ 2017» - це захід загальноросійського масштабу, що є, на думку організаторів та учасників, ефективним важелем для просування товарів на споживчому ринку Росії.

Інформацію, яка була отримана в ході спілкування з діючими партнерами та аналізу позицій конкурентів можна представити в короткому списку переваг. Переваги ТОВ «Керамейя» на російському ринку: цінова політика компанії «Керамейя» перебуває в сегменті «середній +»; унікальність ситуації: різноманітність форматів клінкеру (немає у багатьох європейців); продуктова лінійка: широка колірна гама, види рустик і торкретів; привабливе ціноутворення для діючих партнерів.

«BUDMA 2017». З 07 по 10 лютого 2017 р. у м. Познань, Польща,

відбулася 26-а Міжнародна виставка будівництва та архітектури. Вона вважається найбільшим в Центральній і Східній Європі форумом сучасних будівельних технологій і досягнень будіндустрії. Під час виставки експерти провели більше сотні семінарів, конференцій та презентацій. У 2017 р. «Керамейя» втретє брала участь у виставці «BUDMA». На виставковому стенді компанії «Керамейя» була представлена продукція ТМ «КлінКерам» та ТМ «БрукКерам»: клінкерна керамічна цегла та клінкерна керамічна бруківка.

Проведений під час виставки «Аналіз споживацьких вподобань» показав, що у Польщі найбільшим попитом наразі користується гладка цегла білого, чорного, темно-сірого та графітових кольорів.

«World Build Краснодар / Yug Build». Міжнародна виставка «World Build Краснодар / Yug Build» є найбільшою на Півдні Росії виставкою будівельних і оздоблювальних матеріалів, інженерного обладнання та архітектурних проектів, яка пройшла з 27 лютого по 2 березня 28-й раз в Краснодарі, в ВКК «Экспоград Юг».

ТОВ «Керамейя» прийняла участь у виставці спільно з дистриб'ютором. Ринок приватних фізичних осіб найбільш цікавий для виробників клінкеру ЄС і місцевих виробників, як самий «керамічний» регіон РФ. Участь багатьох європейських компаній і торгових фірм тому підтвердження.

«Kyiv Build Ukraine 2017». Будівельна виставка Kyiv Build, яка проходила 1-3 березня 2017 р., є провідною міжнародною виставкою вже протягом більш, ніж 20 років. Вона відображає останні тенденції і досягнення будівельного ринку України та зарубіжжя. Загалом у 2017 р. виставку відвідало на 8 тис. осіб більше у порівнянні з 2016 р.

Генеральний організатор: Всеукраїнський Союз виробників будівельних матеріалів, КСУ та інші впливові профільні організації будівельної сфери. Центральною подією ділової програми став Будівельний конгрес «УКРАЇНА - БУДІВЕЛЬНИЙ БУМ неминучий: ДЕРЖАВА, МІСЦЕВІ ГРОМАДИ, БІЗНЕС». Серед українських виробників цегли на виставці були представлені: ТОВ «Керамейя» спільно з компанією «Терракот-Україна», і компанія СБК. Також

були представлені виробники плитки, як для внутрішньої обробки, так і для зовнішнього застосування: «Cer Gres» і «Golden Tile». З європейських виробників була представлена компанія «Wienerberger», виробник великоформатних керамічних блоків та цегли.

Під час виставки стенд відвідували як діючі дистриб'ютори / субдистриб'ютори з регіонів, а також потенційні партнери і кінцеві покупці. Були проведені конструктивні переговори з найбільш зацікавленими фактичними і потенційними клієнтами; архітекторами, виконробами, кінцевими покупцями.

«*Inter Build Expo 2017*». З 29 березня по 1 квітня 2017 р. у виставковому центрі «Київ Експо Плаза» відбулася головна будівельна подія року – 32 міжнародна виставка «Inter Build Expo», яка об'єднала профільні підприємства та організації, у тому числі – міжнародні.

У рамках заходу був проведений круглий стіл «Поліпшення інвестиційного клімату – основа розвитку будівельного комплексу та економіки України в цілому», на якому були розглянуті актуальні питання розвитку будівельної галузі та залучення нових інвестицій.

ТОВ «Керамейя» в 2017 р. році брала участь в даному заході разом з дистриб'ютором ТОВ «Фасад». Під час роботи на виставковому стенді співробітниками відділу МПЛ проводилося опитування відвідувачів виставки. Отримані контакти опрацьовувалися регіональними менеджерами. Окрім ТОВ «Керамейя» на виставці будівельну кераміку представляли такі підприємства «СБК», «Євротон», «Білоцерківська цегла» та «Wienberger».

«*Слобожанський міст -2017*». 26 травня 2017 р. у Виставковому центрі ТПП «Іллінський» (м. Суми) відбулася XIV Міжрегіональна універсальна виставка міжрегіональної і зовнішньоекономічної співпраці «Слобожанський міст-2017», яка була присвячена Дню Європи в Україні. ТОВ «Керамейя» була у числі запрошених підприємств. Загалом свої здобутки демонстрували підприємства і установи Сумської обл., України та світу, лідери машинобудівної, переробної та легкої промисловості, енергетичного

комплексу, консалтингу, освіти й інформаційних технологій. Метою участі «Керамейї» у даному заході була презентація потенціалу та можливостей підприємства для розширення, поглиблення та зміцнення ділових зв'язків. В основному захід носив іміджевий характер і мав за мету показати загальний потенціал області.

Одним із основних елементів виставкової діяльності є виставковий стенд, який є своєрідною візитною карткою підприємства, він привертає увагу відвідувачів, презентує підприємство і його продукцію, формує їх позитивний імідж.

Враховуючи наведені вище аргументи ТОВ «Керамейя» у 2010 р. для здійснення виставкової діяльності була замовлена виставкова система «Сліс», в дизайні якої використовувалися фотоматеріали ТОВ «Керамейя», зокрема: будинок з цегли КлінКерам, вигляд кладок, різні форми цегли [148].

Текстове оформлення – лого «Керамейя керамічні будівельні матеріали». Основні характеристики конструкції стенду: мобільність (стенд збирається з комплектуючих і може легко транспортуватися, можна збирати стенд різного розміру, відповідно дана конструкція може використовуватися на різних виставках); привабливість (використані фірмові кольори і логотип компанії, стенд підсвічується лампами, відповідність зовнішнього вигляду стенду з супутньою поліграфічною і сувенірною продукцією); функціональність (можуть бути сформовані різні зони для побудови стенду, різна конфігурація стенду); зрозумілість та лаконічність (текстове повідомлення, яке вказує на сферу діяльності і фото будинку – безпосередня презентація продукції в готовому об'єкті).

У подальшому стенд постійно вдосконалювався, зокрема: у 2013 р. він імітував подвір'я - задній план будинку від якого викладено (з продукції підприємства) сходинок, доріжку, замощеною бруківкою тощо; у 2014 р. був розроблений концепт на основі теми «Стихії», кольорова гама була обрана як представлення стихій «Повітря», «Земля», «Вогонь», «Вода» і т.п. Зокрема, це такі основні кольори: коричневий (колір випаленої глини);

оранжевий/помаранчевий (колір вогню); зелений (колір екологічності і життя). Як допоміжні використовуються білий і чорний (фон в каталогах, листівках, брошурах, наклейках). Однак здебільшого використовується чорний колір за прикладом фону в картинних галереях для підкреслення фото готових об'єктів.

На виставках виділяють такі функціональні зони виставкового стенду ТОВ «Керамейя» (рис. 3.2):

- презентаційну - в якій представлено продукцію: острівець, замощений бруківкою, рекламну стійку з планшетами; інформаційну, яка представлена тумбою з рекламною продукцією, прайсами, за стійкою знаходиться постійно стендист;

- переговорну – в центрі стенду розміщується круглий стіл зі стільцями для ведення переговорів та консультацій споживачів;

- підсобну - невелику підсобну кімнату, в яку мають доступ тільки стендисти, в ній зберігаються різні додаткові матеріали та особисті речі.



Рисунок 3.2 – Вигляд виставкового стенду ТОВ «Керамейя»

Зразки сувенірної продукції, що доповнює стенд на виставках подані на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Сувенірна продукція ТОВ «Керамейя» для використання під час виставок

Всі рекламні та інформаційні повідомлення подаються кількома мовами: українською, російською, англійською, польською тощо.

Аналіз участі ТОВ «Керамейя» у зазначених у п. II виставках з використанням презентаційних матеріалів, зазначених у п. III надає можливість зробити висновки, що поставлені завдання (див. п. 2) повністю вирішені. Основні результати участі у кожній з виставок подані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результативність участі ТОВ «Керамейя» у виставках у 2017 р.

Назва виставки 1	Отримані результати 2
«Отечественные строительные материалы», Росія	Проведено 22 зустрічі з діючими партнерами та отримано 64 контакти різних категорій клієнтів, у тому числі 10 кінцевих покупців. Окреслено конкурентні переваги ТОВ «Керамейя» на російському ринку
«BUDMA 2017», Польща	Проведені зустрічі з партнерами, на якій обговорили результати співпраці та стратегічні плани. Визначено споживчі вподобання польських споживачів
«World Build Краснодар / Yug Build», Росія	Іміджева підтримка дистриб'ютора в регіоні. Оцінка конкурентного середовища на ринку фасадної кераміки Південного Федерального округу. Оцінка роботи за минулий період, попередня оцінка рівня ринку і діючих цін. Проведення семінару-презентації для представників відділів продажів партнерів. Зворотні зв'язки з клієнтами.

Продовження табл. 3.2

1	2
«Kyiv Build Ukraine 2017», Україна	Уточнено запити споживачів. Виконана оцінка конкурентного середовища. Укладено угоди з новими споживачами.
«Inter Build Expo 2017», Україна	Виконано комплексний аналіз ринку: вподобань споживачів, конкурентного середовища, цінової політики. Складено план роботи з існуючими та потенційними партнерами на 2017 р.
«Слобожанський міст -2017», Україна	Зростання рівня сприйняття іміджу ТОВ «Керамейя» серед економічних контрагентів та контактних аудиторій

Слід також зазначити, що витрати на виставкову діяльність становлять лише незначну частину від виручки. Це свідчить, що за рахунок правильної стратегії, оптимального бюджету виставкових витрат, компанія отримує максимальний ефект та досягає поставлених цілей. Головним результатом є зростання обсягів продажу, динаміка зростання подана на рис. 3.4. Вона свідчить про зростання обсягів продажу основних груп продукції, що їх випускає ТОВ «Керамейя».

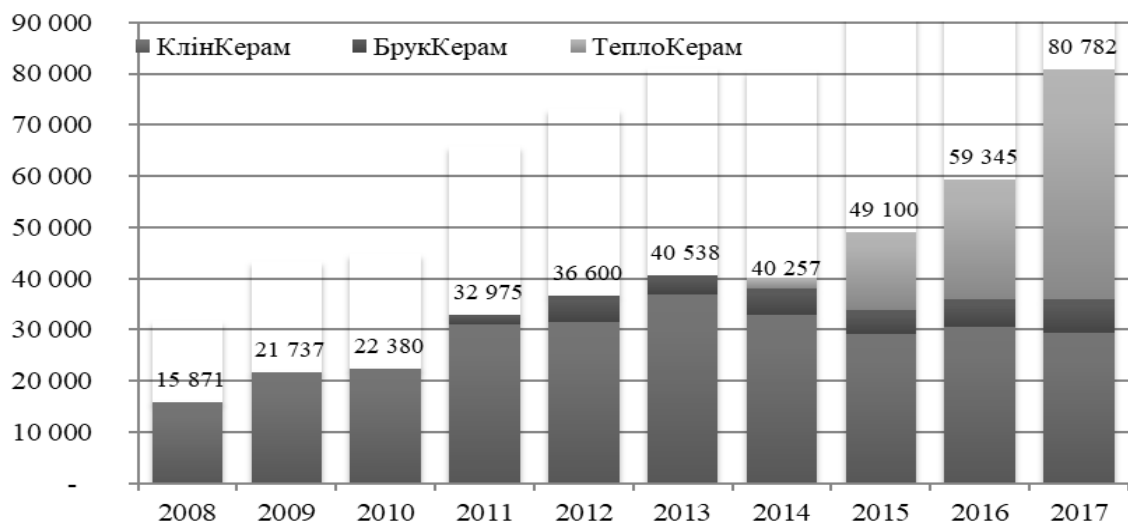


Рисунок 3.4 – Продажі продукції ТОВ «Керамейя» за 2008-2017 рр., тис. ум. шт.

Слід також зазначити, що витрати на виставкову діяльність становлять лише незначну частину від виручки. Це свідчить, що за рахунок правильної стратегії, оптимального бюджету виставкових витрат, компанія отримує максимальний ефект та досягає поставлених цілей.

Узагальнюючи викладене можна зробити такі висновки.

1. Досліджено теоретичні засади управління виставковою діяльністю підприємств. Запропонована укрупнена блок-схема алгоритму управління виставковою діяльністю на промисловому підприємстві, розроблено послідовність і зміст процедур управління, а також їх інформаційне забезпечення.

2. За авторським підходом проведено аналіз виставкової діяльності промислового підприємства на прикладі ТОВ «Керамейя» у системі: цілі участі, характеристики виставок, основні досягнуті результати, ефективність участі.

3. На прикладі ТОВ «Керамейя» обґрунтовано ефективність використання виставкового стенду та супутніх рекламних, а також роздаткових матеріалів для формування іміджу і просування промислового підприємства на ринку.

4. Доведено високу ефективність виставкової діяльності ТОВ «Керамейя», що підтверджує адекватність авторського підходу до управління нею.

Отримані результати поглиблюють теоретико-методологічні засади управління виставковою діяльністю промислових підприємств в частині розроблення підходів до формалізації процедур управління [149].

3.3 Інноваційні технології у продуктовому ритейлі як інструменти комерціалізації продукції

Штучний інтелект і цифрові рішення трансформують усі сфери життя, вони приносять цінність як клієнтам, так і компаніям. Як одна з галузей, яка розвивається надзвичайно швидкими темпами, рішення в області штучного інтелекту руйнують поточні бізнес-моделі, змушуючи компанії адаптуватися до нової реальності й заново знаходити методи роботи свого бізнесу. Галузь продуктового ритейлу не є винятком, оскільки в її ланцюжку створення вартості є потенціал для впровадження цифрових рішень. Згідно з інтерв'ю з 49 постачальниками штучного інтелекту, понад 80% цих компаній збираються орієнтуватися на ритейл та е-комерцію, попри те, що впровадження нових

технологій у різних ритейлерів є дуже нерівномірним через специфіку їх діяльності [150].

Продуктовий ритейл є одним з найцікавіших випадків, оскільки до недавнього часу він не впроваджував рішення штучного інтелекту. Сьогодні інтенсивна конкуренція з боку нових гравців, в тому числі технологічних компаній, таких як «Amazon» [151] і «Alibaba» [152-154], і активний розвиток е-комерції змушують традиційних ритейлерів демонструвати гнучкість у своїх процесах і впроваджувати нові рішення для залучення споживачів.

У звіті компанії «Делойт» за 2016 рік [155, 156] зазначається, що в якийсь момент ланцюжка створення вартості, 51% продажів продуктів харчування були схильні до впливу цифрових технологій. Потенційно в майбутньому це число буде тільки рости, а це означає, що цифровий зв'язок буде відігравати важливу роль в майбутньому розвитку компаній. Ритейлери можуть краще зрозуміти потреби споживачів (аналіз великих даних), оптимізувати планування (штучний інтелект), оптимізувати процеси в управлінні складом і запасами (робототехніка) і забезпечити бажаний рівень персоналізації для споживачів (доповнена реальність, чат-боти).

Головний директор з технологій компанії Tejas Networks Н.Кумар зазначив, що у період 1970-1990 рр. ритейл пройшов процес консолідації і глобалізації [157]. Початок у 2000-х роках ери онлайн- та інтернет-покупок проаналізовано у роботах науковців з Бостон Консалтинг Груп [153]. Дж. Роулі [158], К. Кокбурна і Т. Вілсона [159]. Швидкість розвитку Інтернету і його вплив на ритейл досліджено у роботах Р.С. Андерсона [160]. Н. Доєрти [161]. Еволюції розвитку ритейла досліджені у наукових працях Е. Лі-Келлі, Д. Гілберта, Р. Маннікона [162] та інших фахівців [163]. Особливості переходу ритейлу до омні-каналності досліджені у роботах Е. Брінолфсона [164], Н. Кумара [165-168], Д. Герхаузената та ін.[169]. Огляд літератури дав розуміння того, що ритейл є динамічним сектором, в якому інновації відіграють вирішальну роль.

Ритейлери ніколи не були одними з перших, хто запровадив технологічні

інновації, багато брендів тільки починають експериментувати, впроваджуючи базові рішення. Тому метою дослідження є аналіз досвіду провідних світових компаній щодо впровадження інноваційних технологій у продуктовому ритейлі. Це дасть можливість оцінити, які технологічні рішення можуть принести найбільшу користь продуктовим ритейлерам на кожному етапі їх діяльності. Об'єктом досліджень є процеси застосування інноваційних технологій у продуктовому ритейлі.

Для того, щоб з'ясувати, як цифрові рішення перетворюють продуктивний ритейл і якими можуть бути ці рішення, були обрані два методи дослідження: тематичні дослідження й онлайн-опитування. Перший метод був спрямований на розв'язання проблеми з точки зору компаній, а другий показував відношення споживачів до проблеми. Ідея використання тематичних досліджень як методу дослідження полягає в тому, щоб зрозуміти, які рішення реалізуються в продуктовому ритейлі і як вони впливають на його діяльність [170, 171]. Дані, зібрані для тематичних досліджень, складаються з первинного дослідження (спостереження магазину) і вторинного дослідження (річні звіти, бази даних). Спостереження за магазинами були зроблені шляхом відвідування магазинів і віртуальних турів в магазині.

Оскільки багато рішень, які реалізуються продуктовими ритейлерами, орієнтовані на покупця, в якості другого методу дослідження було обрано онлайн-опитування, для того, щоб вивчити питання дослідження з точки зору споживачів [172-174]. Було проведено опитування 106 осіб: 48% віком до 25 років, 40% у віці від 25 до 35 років і 12% у віці від 35 років. Опитування було проведено онлайн-методом серед громадян з Європейського Союзу і України. Вік має значення, бо згідно з попереднім дослідженням компанії Nielsen за 2015 рік [175] рівень сприйняття і прийняття цифрових технологій безпосередньо залежить від віку учасників.

Для тематичного аналізу були обрані провідні світові ритейлери, перш за все тому, що у провідних ритейлерів зазвичай вистачає коштів для впровадження нових рішень і перевірки їх успішності. По-друге, провідні

ритейлери, як правило, виконують величезний спектр операцій, тому впровадження конкретного рішення в декількох магазинах може вказувати на його успішність. У провідних ритейлерів також присутня велика кількість клієнтів, що дозволяє збирати відгуки від різних типів споживачів і швидко адаптуватися.

Також проаналізовані компанії з найбільш інноваційними прикладами використання технологій. Зазвичай, ці ритейлери являють собою окремі магазини, створені глобальними компаніями, щоб символізувати нові моделі продуктового ритейлу.

Albert Heijn (Нідерланди) [176, 177]. Albert Heijn (АН) - провідний ритейлер продуктів харчування в Нідерландах. Налічує близько 950 магазинів по всій країні, які працюють в форматах супермаркетів, гіпермаркетів і магазинів біля будинку. Формат супермаркету є провідним і забезпечує близько 85% продажів продуктів в магазинах. За останні 5 років частка ринку АН в супермаркетах зростала повільно, але неухильно. Компанія відзначає значне онлайн-зростання із збільшенням частки ринку з 47% в 2015 році до 58% в 2017 році [169].

Робота технічних систем. Для підвищення ефективності роботи магазину й економії витрат на робочу силу, АН використовує рішення Інтернету речей. Датчики руху дозволили зекономити 15-20% електроспоживання. Світлодіодне освітлення адаптовано до кожного виду продукції і регулюється в залежності від часу доби, що також економить електроенергію.

Інновації всередині магазину. У магазині встановлена інтерактивна цифрова вивіска, що дозволяє клієнтам замовити доставку продуктів. Додаток ProductScanner надає клієнтам корисну інформацію про продукт в доповненій реальності. У форматі магазину АН-to-Go використовується карта миттєвої оплати та смарт-мітки з підтримкою NFC. Це дозволяє зібрати нову інформацію про клієнта та покращити макет магазину.

Збір даних і персоналізація. В рамках Data Collection & Personalization АН намагається отримати повний профіль клієнта, збираючи дані в автономному

режимі, через веб-сайт, мобільні додатки й чат-боти. АН співпрацює з Morinion - компанією, що пропонує рішення для аналізу відгуків клієнтів в Інтернеті та в мобільних додатках для вимірювання ступеня задоволеності клієнтів [172]. Мобільний додаток підтримує розпізнавання голосу, завдяки чому клієнтам зручніше додавати товари в списки покупок. На онлайн-порталі АН був введений персоналізований список розумних покупок. Алгоритми машинного навчання складають список на основі попередніх покупок і їх частоти. У 2017 році АН запустив чат-бот на Facebook, який відповідає на будь-яке питання про магазин.

Доставка. Для того, щоб зробити традиційну доставку більш зручною, було розроблено спеціальний додаток під назвою Appie. Доставка замовлених товарів здійснюється протягом 1 години.

Tesco (Велика Британія) [178]. Tesco є найбільшим ритейлером у Великій Британії, який працює в п'яти форматах магазинів, що варіюються за ціною і вибором продуктів: Tesco Extra, Tesco, Tesco Metro, Tesco Express і One Stop. Компанія володіє близько 3800 фізичними точками по всій країні, з яких 50% є цілодобовими магазинами.

Традиція інновацій. З 2014 року Tesco почав втрачати клієнтів і в 2015 році втратив 6,4 млрд. фунтів прибутку. Споживачі почали обирати інші магазини і Tesco запустив 3-річний план обігу, щоб скоротити витрати і прийняти орієнтований на клієнта підхід. Tesco активно розвиває інновації з Tesco Labs - філією компанії, що базується в Індії, яка спрямована саме на дослідження нових технологій і їх впровадження на кожному етапі діяльності Tesco.

Планування. В рамках Planning всі стратегічні рішення Tesco ґрунтуються на даних, які він збирає про клієнтів. Tesco спільно з Hadoop створює «озеро даних», яке дозволить зберігати всі дані в одному місці, щоб будь-який відділ компанії мав до них доступ. Для прогнозування попиту і планування асортименту Tesco тривалий час співпрацює з Oracle, яка використовує передові алгоритми для складання прогнозів і адаптується до будь-яких змін. Tesco використовує VR (віртуальну реальність) для оформлення магазинів: від

таких технічних аспектів, як водопровід і електрика, до проектування магазинів і розміщення товарів на полицях. Наступним кроком є створення 3D-моделі магазину, щоб переконатися, що планування було виконано правильно.

Робота технічних систем. Tesco використовує різні цифрові рішення для поліпшення роботи магазину: використання камер в магазині для виявлення порожніх ящиків з фруктами і овочами; електронних етикеток на полицях, які дозволяли в одну мить змінювати ціни і економити на витратах. Крім того, всі співробітники магазину оснащені сканувальними пристроями.

Продажі і маркетинг. Tesco співпрацює з IFTTT - платформою If This Than That, що дозволяє автоматизувати деякі часто повторювані дії. Tesco також вступила в партнерство з Google Home, дозволяючи клієнтам замовляти продукти, просто подаючи голосові команди [160]. Компанія в найближчому майбутньому за алгоритмами знатиме шаблони покупок покупця краще, ніж він сам, і зможе автоматично створювати список покупок. Ще одне інноваційне рішення для поліпшення якості обслуговування клієнтів - партнерство Tesco з Thaw Technology. У 2014 році Tesco оголосила, що хоче зробити свою програму лояльності повністю цифровою, включаючи гейміфікацію, щоб підвищити зацікавленість клієнтів. Проте, у 2017 році Tesco представила тільки безконтактну версію Clubcard.

Майбутні рішення. Компанія постійно тестує близько 50 різних інноваційних рішень в Tesco Labs, але не так багато з них були впроваджені у фізичних містах Великої Британії.

Сільпо (Україна). Торговельна мережа Сільпо входить в групу Fozzy. Сільпо налічує 240 торгових об'єктів в 60 містах України. Асортимент торгових об'єктів Сільпо налічує до 35 000 найменувань продукції. При цьому частка продовольчих товарів в середньому становить близько 80%.

В Україні мережа супермаркетів Сільпо з 2017 року запустила програму штучного інтелекту на базі KISSA (Key Intellectual Silpo System Assistant). Цей програмно-апаратний комплекс містить роботу з Big Data, інтеграцію з CRM і ERP-системами Сільпо, використовує дані геолокаційних сервісів і супутників

зв'язку, що підвищує якість взаємодії зі споживачами, а також допомагає автоматизувати бізнес-процеси. KISSA контролює товарні запаси в розподільчих центрах, відстежує і спрощує ланцюжки поставок, а також координує дрони-квадрокоптери для доставки покупок. За прогнозами, використання системи KISSA дозволить скоротити витрати від 20% до 25% шляхом оптимізації процесів і збільшити ефективність логістичних процесів на 40%.

Сільпо запровадив можливість оплати покупок мобільними додатками Apple Pay чи Google Pay. У партнерстві з компанією Mastercard реалізовані рішення масового використання QR-коду для оплати товарів в магазині. Швидка оплата стала можливою завдяки інтеграції платформи цифрових гаманців Masterpass в мережі супермаркетів Сільпо [179].

Coop “Supermarket of the Future” (Італія). Найбільший італійський ритейлер Coop разом з Accenture і професорами з MIT (Масачусетського технологічного інституту США) розробили проект «Супермаркет майбутнього», який покликаний змінити якість обслуговування клієнтів. Модель була вперше показана на Milan Expo 2015 і отримала безліч позитивних відгуків, тому концепція була втілена в життя в Мілані у 2016 році. Мета супермаркету - об'єднати атмосферу ринку з цифровими інноваціями й, по суті, змінити продуктовий ритейл двома способами: 1. Він розповідає історію кожного продукту, дозволяючи споживачам взаємодіяти з постачальниками. 2. Впроваджує новий макет магазину. Обидва ці рішення орієнтовані на клієнта і спрямовані на поліпшення здійснення. Coop не планує відкривати більше подібних магазинів, оскільки всі запроваджені рішення, взяті разом, занадто дорогі для реалізації, враховуючи, що ціни на продукти схожі на будь-який інший магазин. Хоча «Супермаркет майбутнього» може бути експериментом, щоб зрозуміти які потенційні технології будуть досить успішними для застосування у звичайних магазинах Coop.

Розкладка продуктів в магазині. У Coop реалізоване абсолютно нове компонування продуктів, заснована на інгредієнтах продуктів. Це означає, що

продукти, які мають однаковий смак, розташовані поруч один з одним (томати, кетчуп, консервовані помідори і т.ін.). Щоб оптимізувати полиці та мати досить великий асортимент з різними SKU (ідентифікатор товарної позиції), Coor використовує аналітику на основі даних.

Інновації всередині магазину. Для поліпшення покупок в магазині були встановлені інтерактивні екрани над полицями, які через AR (доповнену реальність) надають таку інформацію про продукт як інгредієнти, рецепти, рекламні акції. Використання датчиків Kinect Microsoft, які можуть розпізнавати мову тіла, дозволяє клієнтам управляти екраном за допомогою жестів. Магазин також оснащений датчиками руху, які можуть визначати, коли покупець знаходиться поруч з продуктом, і активувати екран. Перевага цього рішення полягає в тому, що клієнтам не потрібні ніякі пристрої, такі як мобільні телефони, оскільки екрани повністю автономні. У магазині також є великий екран, на якому показуються дані в режимі реального часу, включаючи найуживаніші продукти, щоденні пропозиції рецептів і прогнози погоди. Попри те, що екран не приносить ніякої прямої вигоди для клієнтів, він націлений на обговорення в соціальних мережах і створення спільноти покупців, де вони більше узнають один про одного. Магазин також пропонує покупцям завантажити додаток для покупок, який може допомогти з вибором товарів. Наприклад, клієнт може завантажити свою дієту в додаток, і він порекомендує продукти, які можна знайти в супермаркеті, які відповідають обмеженням дієти [180-182].

Аналіз кейсів. Тематичні дослідження показали, які технологічні рішення застосовуються провідними ритейлерами. В основному, всі рішення мають подібні особливості. Перш за все, всі компанії, як правило, збирають багато даних про споживачів, отже, вкладають великі кошти в програмне забезпечення для аналізу даних. Це означає, що всі рішення, пов'язані з етапом планування, засновані на даних. По-друге, більшість рішень орієнтовані на клієнта і приносять зручність клієнтам або дозволяють збирати більше даних про них. Всі ритейлери виконують операції електронної комерції й намагаються зробити

доставку більш зручною для клієнтів.

Для створення моделей для ритейлу, заснованих на цифрових рішеннях, важливо мати достатній технічний досвід та ресурси для збору і аналізу даних. Для Соор магазин став флагманською моделлю того, що вони можуть робити з технологіями. Проблема полягає в тому, що на даний момент всі технологічні можливості занадто дорогі для реалізації, але не приносять достатньої прибутковості. Інша проблема полягає в тому, що більшість технологій все ще не працюють без проблем і вимагають спочатку вивчення невеликих наборів даних.

Сьогодні всіх гравців в продуктовому ритейлі можна розділити на три категорії: традиційні, провідні та інноваційні (табл. 3.3) [175, 183-191]. Перші, як правило, являють собою більш дрібних гравців, які не мають достатнього масштабу для реалізації цифрових рішень Big Data і використовують деякі прості моделі або традиційні підходи.

Таблиця 3.3 – Рівні інновацій у ритейлі

Традиційні ритейлери	Провідні ритейлери	Інноваційні ритейлери
Планування на основі історичних даних	Активний збір даних про клієнтів	Передові технології
Немає автоматизації в магазині	Використання штучного інтелекту для будь-якої частини етапу планування	
Традиційні програми роялті	Персоналізовані акції та пропозиції	Використання онлайн і офлайн досвіду для клієнтів
Мало даних про споживачів	Вдосконалення процесів зберігання в магазині за допомогою Інтернету речей	
Масові акції	Рішення, орієнтовані на споживачів	Створення взаємодії між клієнтами та продуктами
Стандартна доставка	Використання Omni каналу (охоплює всі канали комунікації з клієнтами)	Повні профілі клієнтів (онлайн- і офлайн-поведінка)

Джерело: узагальнено авторами за даними [175, 183-191]

Друга група - це провідні ритейлери, які масово впроваджують деякі технологічні рішення. Всі вони, як правило, мають свої власні філії, які спеціально призначені для технологічних розробок, а також мають тенденцію співпрацювати з цифровими компаніями, які пропонують готові рішення.

Остання група - це ритейлери, які використовують найсучасніші технології, хоча це не може бути прийнято в масовому масштабі через високу вартість технологій і їх рівня розвитку (табл. 3.3) [175, 183-191].

Аналіз за допомогою опитування. Опитування стосувалося сприйняття нових технологій в продуктових магазинах покупцями різних поколінь. Перша частина була спрямована на те, щоб визначити, які «больові» точки найбільш вагомі для покупців при здійсненні покупок в магазинах. Друга частина була пов'язана зі сприйняттям технологій в продуктових магазинах: чи присутні вони, і які технології покупці вважають найбільш цінними. Заключна частина опитування була пов'язана зі всеспрямованим досвідом і бажанням клієнтів випробувати його.

Перше питання онлайн-опитування було покликане з'ясувати віковий сегмент споживачів. Вік має значення, бо згідно з попереднім дослідженням компанії «Nielsen» за 2015 рік [192] рівень сприйняття і прийняття цифрових технологій безпосередньо залежить від віку учасників. Метою другого питання було з'ясувати, чи вважають споживачі продуктовий ритейл інноваційною сферою. Була застосовувана шкала від 1 до 5, де 1 – не була оцифрована взагалі, а 5 – мала безліч цифрових рішень. Результати підтверджують попередні висновки про те, що продуктовий ритейл почав застосовувати технології штучного інтелекту тільки нещодавно. Третє і четверте питання були спрямовані на те, щоб визначити, якими є «больові» точки для споживачів при здійсненні покупок і як з цим пов'язані технології, які вони хочуть отримати. Було виявлено шість основних проблем, і учасникам було запропоновано оцінити їх за шкалою від 1 до 5. Опитування показує, що людей найбільше турбує час, який вони витрачають на покупки. Інша дивовижна тенденція полягає в тому, що люди найменше переймаються про неправильні цінові ярлики та непроінформованість персоналу. Були визначені чотири основні типи технологічних рішень, які надають різні можливості для клієнтів. Чіткий взаємозв'язок спостерігається між проблемами, які є найбільш значущими для клієнтів, і технологіями, які вони хочуть бачити. Автоматичне оформлення

замовлення розглядається як рішення, яке приносить найбільшу користь клієнтам, оскільки дозволяє їм економити час і робити покупки більш зручними. Водночас люди найменше дбають про те, щоб мати роботів як помічників з покупок.

Заключна частина опитування була присвячена тому, як люди користуються мобільними телефонами, поки вони знаходяться в магазині, і на якому рівні вони хочуть отримувати персональні рекомендації. У цьому питанні знову спостерігається сильний розподіл результатів, пов'язаних з віком учасників. У той час як серед молодого покоління різниця між відповідями дуже рівномірна, оскільки більшість користувачів використовують смартфони кожен раз, коли вони роблять покупки, тоді як сегмент старше 35 років використовує смартфони не дуже часто. Це означає, що в майбутньому, у міру того, як все більше і більше покупців будуть переходити від свого вікового сегмента до наступного, використання мобільних телефонів в процесі покупок буде тільки зростати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати опитування споживачів

	Питання/шкала оцінки	1	2	3	4	5
1	Чи є продуктивний ритейл інноваційною сферою ?	21%	42%	31%	6%	0%
2	Якими є «больові» точки при здійсненні покупок?					
	Черга	7%	13%	28%	28%	24%
	Неправильні цінові ярлики	36%	34%	17%	3%	10%
	Заплутаний макет магазину	3%	30%	24%	30%	13%
	Непідготовлений персонал	18%	41%	25%	9%	7%
	Час подорожі до магазину	14%	8%	45%	24%	9%
3	Які технологічні рішення хотіли б Ви бачити у продуктовому ритейлі?					
	Автоматизовані візки для покупок	21%	18%	24%	22%	15%
	Роботів як помічників при покупках	44%	18%	17%	18%	3%
	Каси самообслуговування	6%	8%	11%	13%	62%
	Інтерактивні цифрові вивіски	7%	9%	48%	29%	7%
4	Як часто Ви використовуєте мобільний телефон під час покупки?					
	Вік менше 25	16%	14%	20%	19%	31%
	Вік 25-35	0%	7%	23%	49%	21%
	Вік 35+	0%	77%	23%	0%	0%

Джерело: узагальнено авторами за результатами онлайн-опитування

Нарешті, останнє питання полягало в тому, чи хочуть клієнти отримувати персоналізовані рекламні акції і пропозиції на своїх мобільних телефонах, перебуваючи в магазині (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Результати опитування споживачів

Питання	так	ні	МОЖЛИВО
Чи хочете Ви отримувати персональні рекомендації?			
Вік менше 25	43%	24%	33%
Вік 25-35	26%	23%	51%
Вік 35+	0%	23%	77%

Джерело: узагальнено авторами за результатами онлайн-опитування

Отже, перш за все, існує чітка кореляція між частотою використання смартфона в магазині й бажанням отримувати персоналізовані рекламні акції: чим більше людина взаємодіє з продавцем через свій смартфон, тим більше вона хоче отримати персоналізований досвід. Частка людей, які відповіли «ні» або «можливо», досить висока, незважаючи на те, що у літературі наголошується, що персоналізація є найбільш важливою тенденцією в ритейлі продуктів харчування й одним з найбільш важливих факторів для споживачів. Більшість людей, які негативно відповіли на запитання, вважають взаємодію продавця з покупцем через смартфон «відволікаючим від покупок», «який не приносить користі», «не відповідає моїм потребам в покупках» і просто «дратівливим».

Проаналізуємо результати.

1. Розвиток технологій дозволив створювати прогнози на рівні ідентифікатора товарної позиції SKU. Всі компанії збирають різні типи даних, включаючи внутрішні та зовнішні вхідні дані. Компанії намагаються використовувати дані в реальному часі у своїх прогнозах, щоб мати можливість швидко вносити корективи. Макет магазину також починає істотно змінюватися. Потенціал на майбутнє полягає в тому, що звичайні магазини будуть місцем, яке дозволить споживачам дізнаватися про бренд і бачити продукти, в той час як більшість покупок буде відбуватися в Інтернеті. Хоча

слід зауважити, що це сильно залежить від географічного розташування магазинів, оскільки ефективні операції електронної торгівлі вимагають певної щільності населення.

2. Провідні ритейлери активно впроваджують рішення Інтернету речей, таких як RFID-мітки та температурні датчики, в свої операції. Отже, ці рішення потенційно є тими, які приносять найбільшу користь і значно знижують витрати, і повинні бути реалізовані традиційними ритейлерами. Хоча рівень автоматизації все ще досить низький, ані провідні ритейлери, ані інноваційні компанії не використовують роботів як частину своєї діяльності. Причина цього полягає в тому, що всі операції мають високий рівень складності, а роботи не володіють необхідним рівнем інтелекту або занадто дорогі для використання. Більш того, іноді склади магазинів занадто малі для використання роботів і це не приносить достатнього прибутку

3. Тенденції у сфері ритейлу показують, що для залучення споживачів і успішної роботи гравцям слід прийняти орієнтований на клієнта підхід. Перш за все, існує тенденція зробити процес оформлення замовлення більш простим і зручним для споживачів. Рішення, які приймуть ритейлери для полегшення процесу, багато в чому залежать від рівня розвитку технологій і витрат. Один з можливих майбутніх сценаріїв полягає в тому, що «Amazon» продаватиме технології, які використовуються в «Amazon Go», іншим гравцям ринку. Розумні полки також розглядаються як рішення, яке приносить користь як споживачам, так і компаніям. Розумні полки також можна використовувати для динамічного ціноутворення і персоналізованих рекламних акцій і реклами, що фактично збільшує продажі. Цифрові вивіски й інтерактивні екрани також поки не набули широкого поширення у провідних ритейлерів. Ймовірно, впровадження цифрових вивісок буде поступовим: спочатку будуть зображатися ціни продуктів в реальному часі, а в майбутньому з'явиться повна інформація по кожному продукту. На даний момент продуктові магазини не використовують роботів у своїй діяльності. Більш того, клієнти також не сприймають роботів як щось, що збільшує їх досвід.

4. Майбутнє продуктового ритейлу спирається на три основні ідеї: збір і аналіз; персоналізація, досвід роботи в даних різних каналах. Збір даних важливий для ритейлерів для оптимізацій їх роботи і забезпечення кращого досвіду для кожного покупця. Ритейлери використовують такі пристрої Інтернет речей як датчики руху і камери для збору даних про поведінку споживачів в магазині. Дані також збираються за допомогою програм лояльності, мобільних додатків і онлайн-платформ. Для аналізу даних ритейлери потенційно можуть співпрацювати з технологічними компаніями, які будуть надавати програмне забезпечення для аналізу, оскільки воно дешевше, ніж розроблене самими. Можливість аналізувати величезні набори даних на індивідуальному рівні призведе до персоналізованих акцій, знижок і купонах. Нарешті, для ритейлерів буде важливим створити повний портрет споживача, який являє собою суміш його онлайн і оффлайн поведінки. У той час, як всі ритейлери намагаються взаємодіяти зі споживачами в основному за допомогою мобільних телефонів, провідні ритейлери також намагаються залучити споживачів в процес здійснення покупок.

Майбутнє для ритейлу - це взаємодія зі споживачем як в магазині, так і вдома, і, швидше за все, це буде пов'язано з різними функціями, які будуть включені в додаток (наприклад, розумні списки покупок або створення найбільш ефективного маршруту всередині магазину).

Ще два рішення, які можуть отримати велику популярність в ритейлі, - це чат-боти й голосові команди. Проте, тематичні дослідження показали, що в основному продуктові магазини використовують чат-боти тільки для рекомендації рецептів, що не дуже популярне серед споживачів. Складність покупки продуктів, включаючи різноманітність інформації про кожний продукт, може зробити чат-боти марними для поліпшення покупок. Більш того, чат-боти в цьому випадку також повинні мати можливість негайно підключити споживачів до продавця або перенаправити на сайт, якщо клієнти не можуть щось знайти. Це підвищує складність і вимагає додаткової робочої сили, що робить його не дуже привабливою ініціативою для продуктових магазинів. Що

стосується голосових команд, лише деякі продуктові магазини починають впроваджувати це рішення, тому що воно вимагає підключення до внутрішньої системи.

5. Доставка грає важливу роль для ритейлерів, оскільки електронна торгівля стає важливою частиною їх діяльності. Незважаючи на те, що в огляді літератури представлені різні способи доставки, ритейлери досі їх не реалізують і вважають за краще користуватися послугами «click-and-collect» («кликай і забирай»).

6. У той час, як в літературі описуються всі технологічні рішення, які потенційно можуть бути використані в продуктовому ритейлі, реальні продуктові ритейлери тільки деякі з них. Причина цього полягає в тому, що для внутрішніх і зовнішніх операцій більшість сучасних рішень занадто дорогі і поки не приносять достатньої вигоди. Впровадження інших рішень буде залежати від розвитку технологій і зниження витрат, які вони принесуть.

Не дивлячись на позитивні зміни, які відбулись у продуктовому ритейлі, рівень запровадження інноваційних технологій у більшості ритейлерів ще недостатній. Продуктові ритейлери повинні інвестувати в різні інструменти для збору та аналізу даних, так як рішення, засновані на даних, будуть ключем до поліпшення операцій на кожному етапі їх діяльності.

Тенденції у сфері ритейлу показують, що для залучення споживачів і успішної роботи гравцям слід прийняти орієнтований на клієнта підхід. Майбутнє продуктового ритейлу спирається на три основні ідеї: збір і аналіз даних; персоналізація; досвід роботи з різними цифровими рішеннями [193].

3.4 Брендинг як інструмент комерціалізації у системі маркетингу послуг

В умовах глибоких соціально-економічних перетворень готельний сектор України стає все більш динамічним та пріоритетним напрямком економічної діяльності. Міжнародний досвід показує, що розвиток готельного господарства

сприяє зростанню доходів бюджету на всіх рівнях, створює нові робочі місця, створює сприятливий туристичний імідж України. Тобто ефект лежить як в економічній, так і в соціальній площині.

Серед численних чинників та факторів, що впливають на ефективність підприємницької діяльності готельного бізнесу, важливе значення мають проблеми розроблення та впровадження стратегій формування готельного бренду. Бренд попереджає споживача про джерело товару і захищає як споживача, так і виробника від конкурентів, які намагаються надати товари, що початково здаються ідентичними.

Формування та просування бренду готелів є частиною загального маркетингового комплексу. Для досягнення максимального впливу на ринок необхідно правильно поєднувати маркетингові інструменти для просування бренду. Більше того, маркетингові практики наполегливо засвідчують, що просування та продаж готельних послуг слід розглядати не як разовий захід, а як елемент продуманої довгострокової стратегії брендингу готельного комплексу.

Ось чому вивчення сучасних наукових та практичних аспектів визначення сутності та механізму формування й просування бренду в ресторанному бізнесі є основою для ефективного розвитку та функціонування галузі.

Готельний бізнес – це складна система, яка охоплює велику кількість складових її підгалузей і має складний характер, що передбачає наявність різного типу виявлення уваги до гостей та безліч способів впоратися з різними професійними завданнями та складними ситуаціями. Комплекси, що складають готельну індустрію, мають різні функціональні цілі (наприклад, клуби, готелі, пансіонати), і хоча вони мають ряд загальних характеристик, вони унікальні, оскільки використовують різні способи вираження готельного комплексу. Досліджуючи галузь гостинності, слід мати на увазі, що до її складу входять різні сфери та сектори, а також система взаємозв'язків, що існують між готельними комплексами та іншими компаніями, багато в чому схожими на них [194].

Бренд – це послідовний набір функціональних, емоційних обіцянок цільовому споживачеві. Вони унікальні, осмислені та важко моделюють та задовольняють потреби споживачів. Бренд можна описати як набір сприйняття в уяві споживача [195, 196].

Продукт брендингу створює в уяві споживачів безліч унікальних асоціацій для кожної людини (зображення), які цілком можливо не відповідають реаліям самого готельного продукту. Кожен визначає його по-своєму і формує собі власне уявлення готельного продукту. Через те, що готельний бізнес та бренди можуть бути персоналізовані клієнтами, між людьми та готельними продуктами можуть встановлюватися відносини, подібні до відносин з людьми. Більше того, експерти кажуть, що сам готельний продукт може мати позицію щодо замовника (готельний бізнес та бренди дорогих турів створюються з елементами певної переваги перед потенційним клієнтом – «спробуйте купити мене, я дуже дорогий, не для натовпу», наприклад, - «Канарські свята»).

З усього цілого ряду проблем, що стоять перед торговою маркою готелів та ресторанів, одні з найважливіших: відмінність її від інших, досягнення конкурентних переваг та можливість встановлення вищої ціни. Все це можливо, коли покупець переконується у перевазі цього готельного продукту. Споживач готовий заплатити велику ціну за найкращу (реальну чи сприйняту) якість.

Брендинг готельного бізнесу - це процес додавання вартості готельного продукту, який досягається за рахунок його реклами, брендингу, продажу та просування та позиціонування клієнтів. Він також визначає готельний продукт, особу чи місце, які вдосконалюються, щоб покупець чи користувач відчували особливу, унікальну додану вартість, яка найкраще відповідає їх потребам. Необхідною умовою успіху бренду готельного бізнесу є його здатність зберігати ці додані вартості в умовах конкуренції [197].

Це визначення підкреслює зростаючу вартість, яка постійно підвищується, коли споживач купує готельний господарський бренд, що відбувся, а не товар або послугу загального типу. Вартості, які додаються, можуть бути пов'язані з підтвердженням якості готельного господарського бренду, або бути з області

статусу (коли імідж готельного господарського бренду переходить на споживача), або зі сфери зручностей (полегшення поведінки, пов'язаної з пошуком готельного продукту).

Аналіз та практичний досвід засвідчують, що нині ефективність готельного бізнесу має формувати стратегію готельного бренду, направлену на формування відданості клієнта. Розробити готельний бренд можна в будь-якій сфері, причому таким готельно-господарським брендом стає не лише готельний продукт, що створює готельний бізнес, а й власне місцевість, держава чи курорт. Позиціонування, зосередження, сегментація й обіцянка створюють основу стратегії розвитку готельно-господарського бренду.

З позиції семіотики виділяють чотири типи сигналів, що властиві готельно-господарським брендам [197]:

1) утилітарний сигнал, що пов'язаний з прикладними аспектами продукту і містить значення відповідності призначенню, ефективності, надійності тощо;

2) комерційний сигнал, який пов'язаний з обміном цінності при формуванні готельного продукту. Наприклад, передача знань про рівень гостинності за потрібні гроші або відповідність між вартістю та швидкістю обслуговування;

3) соціокультурний сигнал, пов'язаний із соціальними наслідками придбання (або не купівлі) готельного продукту, зі знанням членства в групах, до яких покупець прагне належати, або про те, що готельний продукт придатний для виконання намічених цілей;

4) сигнал про міфічні цінності готельного продукту. Міфи - це героїчні історії про готельний продукт, такі як пам'ятки (міфи про замки, грецьких богів тощо).

Проведемо порівняльний аналіз формування брендів підприємств готельного бізнесу в м. Києві. Для прикладу будемо аналізувати найкращі мережеві готелі м. Київ категорії 5 зірок, зокрема: готель «Хаятт Рідженсі Київ», готель «Хілтон Київ», готель «Premier Palace Hotel», готель «InterContinental Hotels & Resorts».

Позиціонування брендів досліджуваних готелів сегментів готельних послуг преміум-класу представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Позиціонування брендів преміум-готелів м. Київ [198-201]

Позиціонування бренду	Фірмовий знак бренду
<p>Преміум-готель «Хаятт Рідженсі Київ» практично розташований в історичному і діловому центрі України, всього в декількох хвилинах від головних культурно-розважальних закладів та фешенебельних бутиків. Піша доступність до головних вулиць столиці робить готель ідеальним варіантом як для ділових людей, так і для тих, хто приїхав з метою відвідати туристичні пам'ятки. Хаятт Рідженсі Київ має 234 номерами, включаючи 25 номерів категорії люкс, які є одними з найбільш розкішних апартаментів в Києві.</p>	
<p>Новий фешенебельний «Хілтон Київ» розташований у будівлі N-tower на бульварі Шевченка в центрі Києва. В рамках угоди про спільне управління з компанією St.Sophia Homes готель став найпершим готелем Hilton в Україні. Готель «Хілтон-Київ» включає 262 номери з системою управління «Розумний будинок», кілька ресторанів и барів, фітнес-центр и СПА з критим басейном, бальний зал місткістю до 400 осіб, а також бізнес-центр з 11 багато функціональними конференц-залами.</p>	
<p>Premier Palace Hotel - столичний за сутністю та атмосферою, престижний історичний готель, найкращий в мережі Premier Hotels and Resorts. Це один з провідних готелів Києва, відвідуванню якого потрібно присвятити свій час. Готель розташований в центрі Києва - це Premier Palace Hotel. Від готелю лише 150 метрів до головної вулиці міста - Хрещатик. Нині Premier Palace Hotel - один з найкрасивіших готелів у столиці, з бездоганним сервісом, що обирають відомі особи і бізнесмени, зірки спорту й шоу-бізнесу. В готелі часто розташовуються міжнародні делегації. А увесь перелік відомих відвідувачів давно перевищив 200 осіб.</p>	
<p>Перший в світі міжнародний бренд розкішних Inter Continental Hotels & Resorts є флагманом світової індустрії гостинності на протязі вже 70 років. Ми пишаємося тим, що ділимося з гостями своїми глибокими знаннями місцевих культурних особливостей і застосовуємо унікальні технології в підході до обслуговування. Наші гості цінують те, що в будь-якому з наших готелів - від історичних будівель до архітектурних пам'яток і тропічних курортів - вони отримують саме той рівень розкоші і комфорту, до якого звикли.</p>	

Аналіз світового ринку готельних послуг показує, що лідери цього ринку мають сильні бренди, що дозволяє їм зберігати свої позиції з невеликими змінами. Зміни рейтингу пов'язані з глобальними фінансовими кризами. Коливання позицій на світовому ринку пов'язані з тим, що країни світу були залучені до світової готельної галузі, перебуваючи на принципово різних стадіях свого соціального та економічного розвитку. Це призвело до того, що

країни в туристичних потоках приймають участь на різних рівнях, зміст яких визначається величиною споживчого ринку, спроможністю національних економік, якістю робочої сили та іншими чинниками.

У процесі використання у власній діяльності готелями бренду (цей процес у світі називається брендингом) слід виділити наступні етапи [202]:

- 1) прийняття рішення про створення власного бренду;
- 2) використання іншого бренду, розвиток бренду, його впровадження та підтримка бренду.

Існують особливі стосунки між найбільшими представниками готельного ринку Києва, зокрема, такими відомими брендами, як Hyatt Regency, Hilton, Premier Palace, Inter Continental. Особливістю такої співпраці є те, що здійснюється взаємний вплив брендів цих учасників готельного ринку.

Джерелом створення переваг у прибутку для об'єкта дослідження є підвищення ціни певного готельного продукту, а також збільшення продажів товару. Суттєвих змін на ринку протягом періоду, що перевірявся, не було. Визначення переваги у прибутку базується на порівнянні цін та обсягів продажу у 2017 році (без брендингу) та 2019 році (з використанням брендингу).

Зростання продажів за рік за допомогою брендів Hyatt Regency, Hilton, Premier Palace та Inter Continental підтверджує здатність виконувати основну мету діяльності. Для отримання якісних результатів оцінки (визначення збільшення ціни продажу) ми проаналізували ціни продажу аналогічних готельних пакетів у вибраному сегменті ринку іншими готелями. Найнижчим показником ціни аналогічних послуг на ринку є ціна 7,7 тис. грн, а найвищий показник – 15,2 тис. грн.

Така велика різниця в одних і тих же видах готельних послуг пояснюється відмінностями в рівнях готелів.

Відповідно до методології оцінки, були зроблені наступні основні припущення та обмеження методу переваг у прибутку для брендів Hyatt Regency, Hilton, Premier Palace, Inter Continental у вибраному сегменті ринку:

- готелі не мають інших нематеріальних активів, які забезпечують переваги

у прибутку;

- готелі здатні збільшити запланований обсяг реалізації послуг;
- за умови продовження діяльності без застосування брендів протягом планового періоду готелі мають змогу підтримувати обсяг реалізації, ціни та вартість на рівні 2019 року.

Розрахунок переваги прибутку методом дисконтування грошових потоків здійснювався протягом п'яти років.

Наступний крок - визначення ставки дисконтування.

У міжнародній практиці (яка все частіше використовується в Україні) власники провідних готельних компаній використовують метод обчислення ставки дисконтування, розроблений фірмою Brand Finance (через коефіцієнт Brand Beta).

Особливість методу Brand Finance полягає в тому, що він враховує розвиток бренду в динаміці.

Для дисконтування потоку доходу використовується ставка, яка обчислюється за формулою [202]:

$$R = R_f + \text{BrandBeta} \times (R_m - R_f), \quad (3.1)$$

де R_f – безризикова норма прибутку (ставка дисконтування);

R_m – середня ринкова норма прибутку;

BrandBeta – це фактор, що характеризує силу бренду.

Таким чином, до безрисккової ставки дисконтування додається премія за ризик, яка обчислюється шляхом множення премії за ризик на коефіцієнт бренд-бета, відповідний рейтингу бренду.

Згідно з довідковими матеріалами для України: R_f становить 8%, R_m на інтелектуальну власність - 15%.

При обчисленні коефіцієнта бета-бренда рейтинг бренду спочатку визначається експертним методом, який представлений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняльні експертні оцінки брендів «Hyatt Regency», «Hilton», «Premier Palace», «Inter Continental»

Характеристика	Бали	Бали для окремих брендів, які оцінюються			
		«Hyatt Regency»	«Hilton»	«Premier Palace»	«Inter Continental»
Рівень збуту	0–10	5,0	6,0	4,0	3,0
Час перебування на ринку	0–10	4,0	5,0	3,0	3,0
Позиція на ринку	0–10	4,0	4,0	3,0	3,0
Доля ринку	0–10	4,0	4,0	3,0	4,0
Надбавка до ціни	0–10	7,0	6,0	5,0	4,0
Рівень росту збуту	0–10	5,0	3,0	4,0	3,0
Еластичність ціни	0–10	5,0	6,0	3,0	4,0
Ефективність реклами у т. ч. у мережі Інтернет	0–10	6,0	7,0	5,0	4,0
Маркетингова підтримка	0–10	5,0	6,0	5,0	4,0
Сила бренду	0–10	7,0	7,0	7,0	7,0
Разом	0–100	52,0	54,0	42,0	39,0

Індекс BrandBeta визначається за наступною формулою [202]:

$$\text{BrandBeta} = 2 - 0,02x, \quad (3.2)$$

де x – оцінка показника значення бренду.

Сформована для бренду готелю Hyatt Regency оцінка в 52 балів відповідає співвідношенню BrandBeta 0,96; для Hilton оцінка 54 балів відповідає коефіцієнту 0,92; для Premier Palace оцінка 42 балів відповідає коефіцієнту 1,16; для Inter Continental оцінка 39 балів відповідає коефіцієнту 1,22.

Таким чином, ставка дисконтування, яка визначається за допомогою BrandFinance, є:

для Hyatt Regency $8 + 0,96(15 - 8) = 14,72\%$,

для Hilton $8 + 0,92(15 - 8) = 14,44\%$,

для Premier Palace $8 + 1,16(15 - 8) = 16,2\%$,

для Inter Continental $8 + 1,22(15 - 8) = 16,54\%$.

За допомогою фіксованої ставки дисконтування ми можемо обчислити вартість бренду Hyatt Regency, використовуючи метод норми прибутку.

Значення торгової марки Hyatt Regency наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок вартості бренду «Hyatt Regency»

Показники	од. вим.	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
З використанням бренду «Hyatt Regency»						
Середня вартість послуг	тис.грн./од	11,70	11,70	11,70	11,70	11,70
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн./од	4,80	4,80	4,30	4,30	3,90
Обсяг продажу	тис. грн.	280,80	292,50	339,30	362,70	409,50
Фінансовий результат до оподаткування загальний	тис. грн.	115,20	120,00	124,70	133,30	136,50
Без використання бренду «Hyatt Regency»						
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн./од	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Обсяг продажу	тис. грн.	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
Фінансовий результат до оподаткування загальний	тис. грн.	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00
Перевага у фінансовому результаті (прибутку)	тис. грн.	43,20	48,00	52,70	61,30	64,50
Коефіцієнт дисконтування за ставкою 14,72 %	-	0,87	0,76	0,66	0,58	0,50
Приведена вартість переваги у фінансовому результаті (прибутку)	тис. грн.	37,60	36,48	34,78	35,55	32,25
Ринкова вартість бренду (тис. грн.) 176,66						

Отже, проведені розрахунки ринкової вартості бренду «Hyatt Regency» на основі методу переваг у прибутку засвідчили, що вона становить 176,66 тис. грн.

Визначення вартості бренду «Hilton» представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок вартості бренду «Hilton»

Показники	од. вим.	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1	2	3	4	5	6	7
З використанням бренду «Hilton»						
Середня вартість послуг	тис.грн./од	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн./од	4,50	4,50	4,20	4,20	4,20
Обсяг продажу	тис. грн.	325,00	350,00	375,00	387,50	412,50
Фінансовий результат до оподаткування загальний	тис. грн.	117,00	126,00	126,00	130,20	138,60
Без використання бренду «Hilton»						
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн./од	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Обсяг продажу	тис.грн.	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий результат до оподаткування загальний	тис. грн.	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00
Перевага у фінансовому результаті (прибутку)	тис. грн.	39,00	48,00	48,00	52,20	60,60
Коефіцієнт дисконтування за ставкою 14,44 %	тис.грн./од	0,87	0,76	0,66	0,58	0,51
Приведена вартість переваги у фінансовому результаті (прибутку)	тис.грн./од	33,93	36,48	31,68	30,34	30,91
Ринкова вартість бренду (тис. грн.) 163,34						

Визначена ринкова вартість сформованого бренду «Hilton» методом переваг у прибутку становить 163,34 тис. грн.

Визначення вартості бренду «Premier Palace» представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок вартості бренду «Premier Palace»

Показники	од. вим.	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
З використанням бренду «Premier Palace»						
Середня вартість послуг	тис.грн./од	12,50	12,70	12,70	13,30	13,50
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн./од	4,50	4,70	4,70	4,90	4,90
Обсяг продажу	тис. грн.	187,50	215,90	254,00	305,90	337,50
Фінансовий результат до оподаткування загальний	тис. грн.	67,50	79,90	94,00	112,70	122,50
Без використання бренду «Premier Palace»						
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн./од	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Обсяг продажу	тис. грн.	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00
Фінансовий результат до оподаткування загальний	тис. грн.	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Перевага у фінансовому результаті (прибутку)	тис. грн.	22,50	34,90	49,00	67,70	77,50
Коефіцієнт дисконтування за ставкою 16,2 %	-	0,86	0,74	0,64	0,55	0,47
Приведена вартість переваги у фінансовому результаті (прибутку)	тис. грн.	19,35	25,85	31,36	37,23	36,42
Ринкова вартість бренду (тис. грн.) 150,21						

Отже, визначена ринкова вартість бренду «Premier Palace» на основі

методу переваг у прибутку становить 150,21 тис. грн.

Визначення вартості бренду «Inter Continental» представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок вартості бренду «Inter Continental»

Показники	од. вим.	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
З використанням бренду «Inter Continental»						
Середня вартість послуг	тис.грн./од	12,00	12,50	12,70	12,70	12,70
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн./од	4,50	4,50	4,50	4,80	4,80
Обсяг продажу	тис. грн.	228,00	237,50	292,10	292,10	342,90
Фінансовий результат до оподаткування загальний	тис. грн.	85,50	85,50	103,50	110,40	129,60
Без використання бренду «Inter Continental»						
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн./од	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Обсяг продажу	тис. грн.	218,50	218,50	218,50	218,50	218,50
Фінансовий результат до оподаткування загальний	тис. грн.	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00
Перевага у фінансовому результаті (прибутку)	тис. грн.	28,50	28,50	46,50	53,40	72,60
Коефіцієнт дисконтування за ставкою 16,54 %	-	0,86	0,73	0,63	0,54	0,47
Приведена вартість переваги у фінансовому результаті (прибутку)	тис. грн.	24,51	20,81	29,30	28,84	34,12
Ринкова вартість бренду (тис. грн.) 137,58						

Таким чином, ринкова вартість бренду «Inter Continental» на основі методу переваг у прибутку становить 137,58 тис. грн.

Загальна рейтингова оцінка вартості брендів на визначеному сегменті ринку виглядатиме так, як у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Місце провідних готельних брендів в рейтингу за силою бренду серед головних конкурентів

Назва готельного бренду	Вартість бренду, тис.грн.	Місце в рейтингу за силою бренду
«Hyatt Regency»	176,66	1
«Hilton»	163,34	2
«Premier Palace»	150,21	3
«Inter Continental»	137,58	4

Таким чином, за результатами розрахунків встановлено, що готельний бренд Hyatt Regency займає перше місце серед інших відомих готельних брендів у рейтингу сили бренду, який становить 176,66 тис. грн.

Дослідження показали, що бренд надає готельному господарству численні переваги:

- 1) дозволяє отримувати додатковий дохід;
- 2) захищає в процесі роботи з партнерами;
- 3) полегшує процес вибору готельного продукту споживачем;
- 4) відзначає готельне підприємство та його послуги серед продуктів конкурентів;
- 5) сприяє виходу з новими продуктами на суміжні ринки;
- 6) відкриває можливість інвестування в майбутнє.

Хоча для вітчизняних готелів досить ефективно використовувати бренди відомих готельних мереж, щоб збільшити обсяг продажу послуг і відповідно збільшити власний прибуток, для таких готелів необхідно формувати індивідуальний імідж серед споживачів у конкурентному середовищі.

Отже, провідні мережі готелів Києва мають потужні бренди із сильними позиціями на ринку та високою лояльністю клієнтів, що дає готелям значні переваги. Зокрема, це знижує ризик конкуренції, робить бренд стійким до можливих економічних чи ринкових криз, пом'якшує реакцію споживачів на коливання цін, відкриває можливості для розширення бренду. У той же час ринок готельних послуг дуже переповнений, щороку з'являються нові гравці, тому важливо постійно вдосконалювати управління брендом. У комплексі перспективних напрямків розвитку бренду готелів Києва слід виділити наступне: активно використовувати інтегровані маркетингові комунікації; рекламна компанія повинна бути орієнтована на запам'ятовування споживачами марки та бренду; в рекламній кампанії доцільно орієнтуватися на послуги готелю; підтримувати лояльність своїх клієнтів, позитивний імідж компанії через спонсорські дії, акції, розміщення поштових матеріалів у торгових точках - це потрібно, щоб стати національним брендом; пропонувати

нові види послуг, оскільки споживачі стають більш вимогливими у виборі готелю, в той же час українці готові платити більше за високоякісний преміальний продукт; удосконалити технологію та організацію розміщення, приділяючи більше уваги кожному клієнту та швидко відповідаючи на будь-які питання, проблеми та недоліки.

Таким чином, сучасні умови конкуренції вимагають подальшої диференціації готельних послуг, що надаються під певним брендом, з урахуванням конкретних потреб окремих груп клієнтів. Ця спеціалізація передбачає створення різних торгових марок під одним брендом, орієнтованих на конкретні сегменти готельного ринку [203-206].

4 Маркетингові та логістичні аспекти комерціалізації інновацій

4.1 Маркетинг і логістика в системі просування інноваційної продукції на регіональні ринки України

Сучасні умови свідчать про те, що побудова ефективної системи просування промислових підприємств є одним із важливих факторів підвищення його конкурентоспроможності. При цьому дуже суттєвим є необхідність оцінки маркетингового та логістичного забезпечення регіональних ринків, оскільки його безперервність та стійкість є тим підґрунтям, що сприяє економічному зростанню промислових підприємств та розвитку інтеграційних процесів як усередині регіону, так і країни в цілому. Особливо гострим таке врахування результатів аналізу та оцінки є під час розроблення системи просування підприємства на ринку інновацій. Такі дії не тільки підвищують ефективність відповідних процесів, враховуючи всі переваги та дозволить зменшити чи нівелювати можливі недоліки. Усе це забезпечить більш повну відповідність системи просування підприємства вимогам та особливостям регіону.

Теоретико-методичні питання оцінювання маркетингового забезпечення та логістичного потенціалу регіонів висвітлюються такими вченими, як Baranowska S., Buskova E., Shishlova S., Usevich W. [207], Безрукова Т.Л., Сапронов Є.І., Морковіна С.С. [208], Дубницький В. І., Даніліна Н.В. [209], Кайнова Т.В. [210], Коблянська І.І., Рибалко Н.О., Міщенко О.В. [211], Ковальська Л.Л., Савка Б.Р. [212], Кузнецова Н.П. [213], Мерзлікіна Г.С., Качапкіна Ю.В. [214], Окландер М.А. [215], Олексюк О.А. [216], Панкрухин А.П. [217], Рахмангулов А.Н. , Копилова О.А. [218], Родимченко А.О. [219], Рожко О.Н. [220], Ромат Є.В. [221], Старостіна А.О., Мартов С.Є. [222], Фрейдман О.А. [223], Zuraimi A.A., Yaacob M.R., Ibrahim M.D. [224], Шолтисек Я. [225] та ін. Однак недостатньо вивченими є підходи оцінювання забезпечення регіонів при формуванні системи просування інноваційної продукції сучасними підприємствами. Тому метою виконаємо інтегральну

оцінку маркетингово-логістичного забезпечення регіональних ринків України в системі просування інноваційної продукції.

На нашу думку, оцінювати маркетингове забезпечення доцільно на основі маркетингових ресурсів, якими вважаємо засоби підприємств, що дозволяють сформувати ефективну систему створення ідей та товарів (послуг), їх ціноутворення, просування, розподілу, що сприяють підвищенню іміджу та лояльності споживачів. Іншими словами, це певний комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних засобів, які є в наявності та спрямовані на виробництво, саме тих товарів та/або послуг, що мають цінність для споживачів та здатні цілком задовольняти їх потреби та/або запити за оптимальної ціни та одночасно призводить до одержання довгострокового прибутку товаровиробником.

У роботі [226] подано науково-методичний підхід оцінки кожної складової забезпеченості маркетинговими ресурсами регіонів за запропонованим набором показників і на підставі статистичних даних кожної області України проаналізовано їх рівень у 2010-2015 рр. На підставі отриманих результатів виконаємо інтегральну оцінку. У табл. 4.1 подано інтегральний рейтинг маркетингового забезпечення регіональних ринків України, згідно з яким найкраще значення мають м. Київ, Харківська та Дніпропетровська області (у табл. 4.1 виділені жирними границями комірки), а найгірше – Волинська, Чернівецька та Чернігівська області (у табл. 4.1 виділені затіненням).

Виконаємо оцінку у 2016 р., оскільки у зв'язку зі змінами в організації та проведенні державних статистичних спостережень у 2015 році [227] набір показників за окремими складовими у 2016 році змінено.

Так, у 2016 р. до групи *наукової та методологічної бази* включаємо показники, що характеризують промислові підприємства, які здійснювали наукові дослідження і розробки (1), витрачали кошти на придбання існуючих знань від інших підприємств або організацій (2), а також на внутрішні (3) та зовнішні (4) науково-дослідні роботи (НДР) (3) (табл. 4.2).

Таблиця 4.1 – Рейтинг регіонів України за рівнем забезпеченості маркетинговими ресурсами (авторська розробка)

Регіони України	Рейтинг за складовими маркетингових ресурсів						Сумарний рейтинг***	Інтегральний рейтинг
	наукова та методологічна база	спеціальні комп'ютерні програми	база наявних/потенційних споживачів та ділових партнерів	позиція на ринку	застосування на підприємствах промисловості передових технологічних досягнень та рішень охорони промислової власності	сформований імідж		
Вінницька	16	13	12	19	10	18-20	88-100	15
Волинська	25	24	24	23-24	23	11-12	130-132	25
Дніпропетровська	3	6	7	5	3	2-3	26-27	3
Донецька	4	9	6	2	4	4	29	4
Житомирська	24	15	11	18	14	21	103	17
Закарпатська	23	25	25	15	16	10	114	19
Запорізька	9	4	3	4	5	8	33	6
Івано-Франківська	11	8	5	7	12	18-20	61-63	8
Київ	1	2	1	3	1	1	8	1
Київська	20	10	15	11	13	5	74	12
Кіровоградська	17	18	18	16	22	25	116	20
Луганська	7	14	16-17	13	8	13-15	71-74	10
Львівська	6	3	4	6	6	7	32	5
Миколаївська	13	5	8	14	11	11-12	62-63	9
Одеська	5	7	10	12	7	6	47	7
Полтавська	10	21	19	9-10	9	9	77-78	13
Рівненська	14	22	23	23-24	21	13-15	116-119	21
Сумська	8	16-17	9	8	15	16-17	72-74	11
Тернопільська	18	19-20	14	21-22	17	22-23	111-114	18
Харківська	2	1	2	1	2	2-3	10-11	2
Херсонська	22	12	20	21-22	20	24	119-120	22
Хмельницька	19	11	13	17	25	16-17	101-102	16
Черкаська	12	23	16-17	9-10	18	13-15	91-95	14
Чернівецька	15	19-20	21	25	24	18-20	122-125	24
Чернігівська	21	16-17	22	20	19	22-23	120-122	23

Таблиця 4.2 – Значення показників за складовою наукової та методологічної бази регіонів України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [227])

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

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

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

Отже, аналіз наукової та методологічної бази у структурі маркетингового забезпечення регіональних ринків України у 2016 р. показав, що найкраще значення мають м. Київ, Харківська та Закарпатська області (у табл. 4.2 виділені жирними границями комірки), а найгірше – Волинська, Луганська та Хмельницька області (у табл. 4.2 виділені затіненням).

Оцінку складової *забезпеченості спеціальними комп'ютерними програмами*, що полегшують роботу маркетингових служб при обробці даних, замовлень, плану поставок тощо, виконуємо на підставі аналізу кількості підприємств з витратами на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення.

У 2016 р. лідерами за даним показником є Харківська область, м. Київ та Львівська область, аутсайдерами – Луганська, Чернівецька та Волинська області (рис. 4.1).

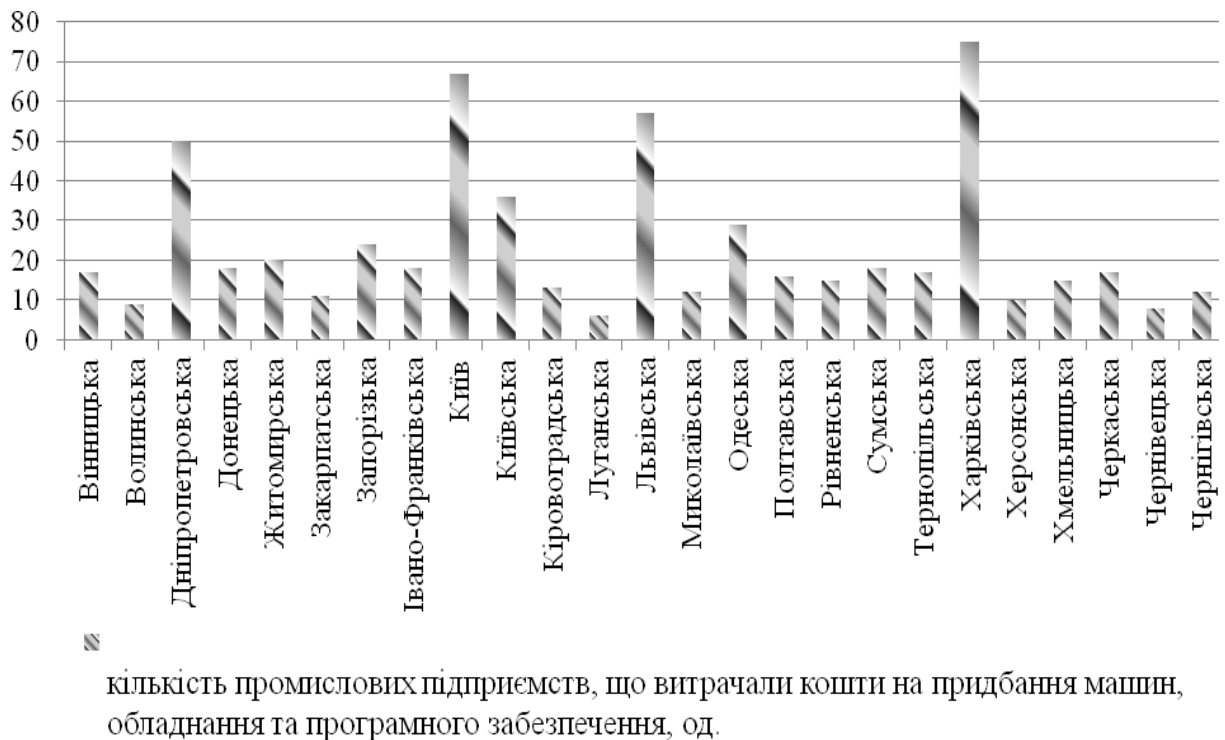


Рисунок 4.1 – Промислові підприємства, що витрачали кошти на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення за регіонами України у 2016 р. (побудовано автором на основі [227])

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

У 2016 р. структура показників за складовою бази наявних/потенційних

споживачів та ділових партнерів містить: кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (1), інноваційні процеси (2), інноваційні види продукції (3), включаючи ті, які є новими для ринку (4), кількість впроваджених нових технологічних процесів (5) та інноваційних видів продукції на промислових підприємствах (6), включаючи нові для ринку (7). Їх значення та рейтингові оцінки наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Значення показників за складовою бази наявних/потенційних споживачів та ділових партнерів за регіонами України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [227])

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

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Одеська	36	7	28	7	18	7-8	2	20	63	10	60	16-17	7	17-18	90-94	13
Полтавська	23	9-11	12	15-18	16	10-12	4	11-15	25	16-17	91	12	8	15-16	84-96	12
Рівненська	16	18-19	16	11	9	20-21	0	21-25	37	12-13	55	18	0	21-25	127-137	19
Сумська	21	14	18	9	16	10-12	6	6-8	244	2	139	9	41	7-8	64-69	8
Тернопільська	23	9-11	17	10	18	9	5	9-10	85	7-8	142	8	43	6	59-62	7
Харківська	93	1	64	1	66	2	26	2	203	3	369	4	105	3	17	2
Херсонська	16	18-19	8	23	14	14	6	6-8	35	14	66	13	37	10	97-100	14
Хмельницька	17	17	14	13	8	22	0	21-25	20	18	24	21	0	21-25	136-144	21
Черкаська	23	9-11	11	19-20	16	10-12	4	11-15	17	21-23	64	14-15	5	19-20	96-108	16
Чернівецька	11	22-23	7	24	9	20-21	0	21-25	10	24	39	19	0	21-25	146-156	22
Чернігівська	15	20	12	15-18	11	18-19	3	16-19	73	9	125	10	41	7-8	96-104	15

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

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

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

У 2016 р. структура показників за складовою «позиція на ринку» містить кількість підприємств, що реалізували промислову продукцію (1), інноваційну продукцію (2), включаючи ту, яка є новою для ринку (3). Їх значення та рейтингові оцінки наведено у табл. 4.4.

Таким чином, у 2016 р. лідерами за аналізованою складовою були м. Київ, Харківська та Запорізька області (у табл. 4.4 виділені жирними границями комірки), аутсайдерами – Чернівецька, Луганська і Закарпатська області (у табл. 4.4 виділені затіненням).

Таблиця 4.4 – Значення показників за складовою позиції на ринку за регіонами України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [227])

Регіони України	1, од.	Рейтинг за показником	2, од.	Рейтинг за показником	3, од.	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг**	Інтегральний рейтинг
Вінницька	155	11	18	13	6	7-10	31-34	10
Волинська	108	18	13	18	1	22	58	19
Дніпропетровська	441	1	47	4	4	14-16	19-21	6
Донецька	189	8	12	19-20	4	14-16	41-44	14
Житомирська	165	10	22	11-12	5	11-13	32-35	11
Закарпатська	134	15	7	24	0	23-25	62-64	23
Запорізька	213	6	49	3	19	3	12	3
Івано-Франківська	128	16	15	14-16	5	11-13	41-45	15
Київ	412	2	75	2	33	1	5	1
Київська	289	5	36	6	11	5	16	5
Кіровоградська	95	21	15	14-16	3	17-20	52-57	18
Луганська	68	24	4	25	3	17-20	66-69	24
Львівська	311	4	44	5	17	4	13	4
Миколаївська	91	23	14	17	3	17-20	57-60	20
Одеська	191	7	25	9	4	14-16	30-32	9
Полтавська	179	9	22	11-12	6	7-10	27-31	8
Рівненська	135	14	11	21-22	0	23-25	58-61	22
Сумська	118	17	24	10	5	11-13	38-40	13
Тернопільська	92	22	27	7-8	6	7-10	36-40	12
Харківська	361	3	78	1	29	2	6	2
Херсонська	96	20	15	14-16	6	7-10	41-46	16
Хмельницька	141	13	12	19-20	2	21	53-54	17
Черкаська	149	12	27	7-8	7	6	25-26	7
Чернівецька	54	25	9	23	0	23-25	71-73	25
Чернігівська	105	19	11	21-22	3	17-20	57-61	21

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

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

У 2016 р. структура показників, їх значення та рейтингові оцінки за складовою рівня охорони промислової власності наведено у табл. 4.5.

Таблиця 4.5 – Значення показників за складовою рівня охорони промислової власності за регіонами України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [227])

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

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

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

Таким чином, у 2016 р. лідерами за аналізованою складовою забезпеченості маркетинговими ресурсами регіональних ринків були м. Київ, Харківська та Дніпропетровська області (у табл. 4.5 виділені жирними границями комірки), аутсайдерами – Хмельницька, Чернівецька та Волинська області (у табл. 4.5 виділені затіненням).

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

- рейтинг соціально-економічного розвитку регіонів України, що містить такі напрями: економічна та соціальна згуртованість, економічна ефективність, інвестиційно-інноваційний розвиток та зовнішньоекономічна співпраця, фінансова самодостатність, розвиток малого та середнього підприємництва, ефективність ринку праці, розвиток інфраструктури, відновлювана енергетика та енергоефективність, доступність та якість послуг у сфері освіти, доступність та якість послуг у сфері охорони здоров'я, соціальний захист та безпека, раціональне природокористування та якість довкілля. Даний моніторинг було започатковано у 2015 р. і виконується департаментом з питань регіонального розвитку Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [228].

- регіональний індекс ділового середовища, до якого входять такі компоненти: економічне середовище: економічний результат, законодавство, державне управління, інфраструктура; технологія, людські ресурси, освіта. Даний показник було сформовано в рамках проекту "Прозорі, фінансово здорові і конкурентоспроможні муніципалітети в Україні", що реалізується Інститутом економічних і соціальних реформ в Словаччині (ІНЕКО), в партнерстві з Міжнародним центром політичних досліджень [229] (табл. 4.6).

Таблиця 4.6 – Значення показників за складовою сформованого іміджу за регіонами України у 2016 р. та їх рейтинг* (побудовано автором на основі [228, 229])

<i>Регіони України</i>	<i>Рейтинг соціально-економічного розвитку регіонів України</i>	<i>Регіональний індекс ділового середовища</i>	<i>Рейтинг за показником</i>	<i>Сумарний рейтинг*</i>	<i>Інтегральний рейтинг</i>
Вінницька	4	3,16	12	16	4
Волинська	9	3,08	16	25	12
Дніпропетровська	10	3,86	3	13	3
Донецька	24	3	20	44	23
Житомирська	11	2,89	24	35	18
Закарпатська	16	3,2	11	27	14-17
Запорізька	14	3,57	7	21	8-10
Івано-Франківська	12	3,3	10	22	11
Київ	1	3,88	1-2	2-3	1
Київська	3	3,88	1-2	4-5	2
Кіровоградська	18	2,96	22-23	40-41	22
Луганська	25	2,48	25	50	25
Львівська	13	3,67	5	18	5
Миколаївська	19	3,5	8	27	14-17
Одеська	15	3,59	6	21	8-10
Полтавська	17	3,42	9	26	13
Рівненська	6	2,97	21	27	14-17
Сумська	23	3,13	13-14	36-37	19
Тернопільська	20	3,03	17-18	37-38	20
Харківська	2	3,76	4	6	21
Херсонська	21	3,03	17-18	38-39	14-17
Хмельницька	8	3,02	19	27	7
Черкаська	7	3,13	13-14	20-21	8-10
Чернівецька	5	3,11	15	20	6
Чернігівська	22	2,96	22-23	44-45	24

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

** - розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

Таким чином, у 2016 р. за інтегральною оцінкою сформованого іміджу регіонів України лідерами були м. Київ, Київська та Дніпропетровська області (у табл. 4.6 виділені жирними границями комірки), аутсайдерами – Луганська,

Чернігівська та Донецька області (у табл. 4.6 виділені затіненням).

У табл. 4.7 подано результати рейтингової оцінки маркетингового забезпечення регіональних ринків України у 2016 р. (жирними границями комірки відзначено лідерів, затіненням – аутсайдерів).

Таблиця 4.7 – Рейтинг регіонів України за рівнем маркетингового забезпечення у 2016 р. (розроблено автором)

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

Продовження твбл. 4.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Херсонська	13	22	14	16	16	14-17	95-98	16
Хмельницька	23	16-17	21	17	24	7	108-109	18
Черкаська	14	12-14	16	7	21	8-10	78-82	13
Чернівецька	18	24	22	25	18	6	113	20
Чернігівська	16	19-20	15	21	25	24	120-121	23

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

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

Отже, дослідження забезпеченості маркетинговими ресурсами регіональних ринків збуту дозволяє найбільш об'єктивно визначити маркетингове забезпечення території на будь-якому рівні (на рівні міста, області чи країни), а також сприяє обґрунтованій діагностиці та побудові промисловим підприємством ефективної системи комерціалізації інноваційної продукції у межах досліджуваного регіону, пошуку нових учасників каналів розподілу тощо [230, 231].

На нашу думку, логістичний потенціал регіону – це сукупність існуючих та потенційно можливих елементів і факторів логістичної інфраструктури, які беруть участь у формуванні та розподілі матеріальних і відповідних супроводжуючих потоків. При цьому формування та використання такого потенціалу покликане забезпечувати своєчасне та ефективне переміщення логістичних ресурсів із мінімальними витратами.

У роботах [232-237] нами досліджено кожну складову структури логістичного потенціалу регіонів за запропонованим набором показників і на підставі статистичних даних кожної області України за підсумками 2010-2015 рр. проаналізовано їх рівень. Виконаємо інтегральну оцінку (табл. 4.8).

Таблиця 4.8 – Рейтинг регіонів України за рівнем логістичного потенціалу (авторська розробка)

Регіони України	Рейтинг за складовими логістичного потенціалу						Сумарний рейтинг***	Інтегральний рейтинг	
	транспортний	кадровий	споживчо-збутовий	сервісний	просторовий				транзитний
					1*	2**			
Вінницька	7-8	17	13	11	5	15	6	74-75	10
Волинська	18-19	16	20	21	16-17	16	20	127-129	21
Дніпропетровська	1	3	2	2	8	2	3-4	21-22	1
Донецька	3	7	3	3-4	21	3	2	42-43	5
Житомирська	11	20	19	19-20	7	13	13	103-104	13
Закарпатська	24	13	23	18	19	10	23	130	22
Запорізька	7-8	8	6	8	20	8	9	66-67	9
Івано-Франківська	25	12	14	14	23	14	22	124	18
Київ	5	1	1	1	18	1	1	28	2
Київська	13-14	6	5	7	2	5-6	8	46-48	6
Кіровоградська	18-19	25	16	16	9	24	17	125-126	20
Луганська	9	9	10	12	14	9	15	78	11
Львівська	6	5	9	5	11	7	7	50	7
Миколаївська	17	11	12	9	24	12	18	103	12
Одеська	4	2	8	3-4	4	4	3-4	28-30	3
Полтавська	10	10	7	10	1	11	10-11	59-60	8
Рівненська	21	23	21	17	15	17	10-11	124-125	19
Сумська	16	19	15	23	10	18	14	115	15
Тернопільська	22	18	24	24	25	22	21	156	25
Харківська	2	4	4	6	6	5-6	5	32-33	4
Херсонська	20	15	22	13	22	23	16	131	23
Хмельницька	12	21	18	19-20	13	20	19	122-123	16
Черкаська	15	24	11	15	12	19	12	108	14
Чернівецька	23	14	25	25	16-17	25	24	152-153	24
Чернігівська	13-14	22	17	22	3	21	25	123-124	17

Примітка. * – за складовими транспортно-географічного положення; ** – без урахування транспортно-географічного положення; *** – розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

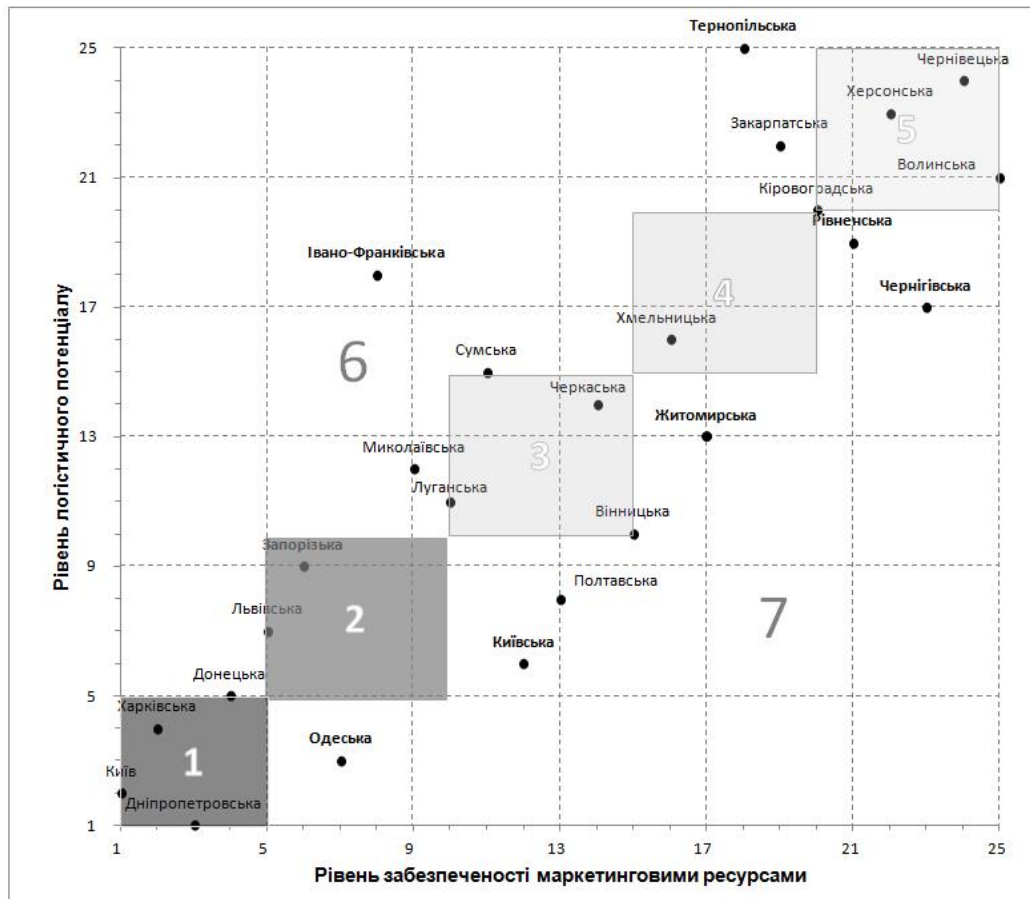
За результатами проведеного дослідження бачимо, що Дніпропетровська область, м. Київ та Одеська область мають найвищий рівень логістичного потенціалу (у табл. 4.8 виділені жирними границями комірки), який, на нашу думку, сприятиме більш ефективному плануванню, організації, регулюванню та контролю доставки продукції і послуг підприємств-виробників споживачам у даних регіонах, формуванню та реалізації економічно обґрунтованих заходів

маркетингової логістики для підприємств, що формують чи розширюють систему розподілу, і, врешті, допоможе виробнику інноваційної чи існуючої продукції встановити тривалі, взаємовигідні та надійні зв'язки у каналах розподілу. І, на жаль, Тернопільська, Чернівецька та Херсонська області (у табл. 4.8 виділені затіненням) мають найнижчий рівень логістичного забезпечення, який потрібно підвищувати, наприклад, за рахунок розвитку кадрового потенціалу, за яким ці регіони займають відповідно 18, 15 і 14 місце в рейтингу.

За результатами виконаних досліджень пропонуємо побудувати матрицю, яка відображає групування регіонів України у 7 зонах за рівнями оцінки маркетингового забезпечення та логістичного потенціалу (рис. 4.2).

При цьому зони 1-5 є областями із збалансованими рівнями за обома оцінними індикаторами, а 6 та 7 – розбалансованим рівнем із кращими позиціями маркетингової забезпеченості ресурсами чи логістичного потенціалу відповідно. Зона 1 об'єднує найкращі індекси рейтингів, відображає лідерів рейтингових оцінок і визначається координатами [1; 5] на вісі X (рівень маркетингового забезпечення) і [1; 5] на вісі Y (рівень логістичного потенціалу). Відповідно, зона 2 обмежується координатами (5; 10]; зона 3 – (10; 15]; зона 4 – (15; 20]; зона 5 – (20; 25] на обох осях. Відповідно до розробленої матриці м. Київ, Харківська, Дніпропетровська та Донецька області є лідерами, Волинська, Чернівецька і Херсонська області є аутсайдерами за обома рівнями оцінки.

Запорізька та Львівська області потрапили до зони з високим рівнем, Луганська, Вінницька, Сумська та Черкаська області – до зони з середнім рівнем, Хмельницька та Кіровоградська – до зони з низьким рівнем показників маркетингового забезпечення та логістичного потенціалу.



Примітка:

- 5** – дуже низький рівень оцінки маркетингових ресурсів та логістичного потенціалів (20-25 позиції у рейтингу);
- 4** – низький рівень оцінки маркетингових ресурсів та логістичного потенціалів (15-19 позиції у рейтингу);
- 3** – середній рівень оцінки маркетингових ресурсів та логістичного потенціалів (10-14 позиції у рейтингу);
- 2** – високий рівень оцінки маркетингових ресурсів та логістичного потенціалів (6-9 позиції у рейтингу);
- 1** – дуже високий рівень оцінки маркетингових ресурсів та логістичного потенціалів (1-5 позиції у рейтингу);
- 6** – зона дисбалансу з кращим рівнем маркетингових ресурсів;
- 7** – зона дисбалансу з кращим рівнем логістичного потенціалу

Рисунок 4.2 – Матриця групування регіонів України за рівнями оцінки маркетингового забезпечення та логістичного потенціалу

Як бачимо, Івано-Франківська, Миколаївська, Закарпатська та Тернопільська області згідно з результатами оцінки мають розбалансований стан з кращим рівнем забезпечення маркетинговими ресурсами, а Одеська, Київська, Полтавська, Житомирська, Чернігівська та Рівненська області – з

кращим рівнем логістичного потенціалу, оскільки за результатами дослідження показників мають суттєво різні значення. Так, наприклад, Одеська область за рівнем маркетингового забезпечення займає 7 місце, а логістичного потенціалу – 3, Тернопільська область навпаки за розвитком логістичного забезпечення – 25, а маркетингової підтримки – 18.

Найбільшою дисгармонією розвитку показників забезпеченості маркетинговими ресурсами та логістичного потенціалу характеризуються Івано-Франківська, Тернопільська та Київська області. Для забезпечення ефективної дистрибуції промислової продукції вітчизняними підприємствами та управління каналами розподілу потрібно враховувати потенційні ризики, пов'язані з диспропорціями розвитку багатьох регіонів України або їх низьким рівнем. Іншими словами, для розроблення чи удосконалення існуючої маркетингової політики розподілу потрібно враховувати результати дослідження стану логістичного потенціалу та маркетингового забезпечення, оскільки це знизить комерційні та інші ризики при взаємодії з контрагентами та партнерами при організації продажу нових та існуючих товарів, виходу на нові ринку. Таким чином, дослідження забезпеченості маркетинговими ресурсами та розвитку логістичного потенціалу регіону дозволяє найбільш об'єктивно визначити маркетингове забезпечення та логістичний статус території на будь-якому рівні (на рівні міста, області чи країни), а також сприяє обґрунтованій діагностиці та побудові промисловим підприємством ефективної системи розподілу інноваційної продукції у межах досліджуваного регіону, пошуку нових учасників каналів розподілу тощо, і в подальшому може позитивно вплинути на формування регіонального ланцюга поставок як невід'ємної складової, що забезпечує якість логістичних послуг.

Узагальнення викладеного дозволило сформулювати такі висновки:

– уточнено економічну сутність маркетингових ресурсів та логістичного потенціалу регіону, що розвиває теорію маркетингової логістики та регіональної економіки;

– за запропонованими складовими маркетингових ресурсів та

логістичного потенціалу виконано інтегральну оцінку та рейтингування регіонів України, що створює підґрунтя для формування ефективної системи розподілу інноваційної продукції і надає можливість цілеспрямовано управляти логістичними процесами промислових підприємств регіону;

– запропоновано матрицю групування регіонів України за оцінними показниками маркетингового забезпечення і логістичного потенціалу, що дозволяє визначити області зі збалансованим та розбалансованим рівнями розвитку;

– отримані результати можуть бути покладеним в основу методичного і інформаційного забезпечення системи управління розподілом інноваційної продукції.

Результати роботи істотно поглиблюють теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту в частині управління розподілом інноваційної продукції. Подальші дослідження повинні бути спрямованими на накопичення статистичних даних для побудови економетричних моделей, що характеризують залежність результативності розподілу інноваційної продукції від рівня логістичного і маркетингового забезпечення відповідного регіону України [230, 238, 265, 266].

4.2 Логістичний потенціал ринків збуту як фактор екзогенного впливу на комерціалізацію інноваційної продукції

Для формування економічно обґрунтованої комерціалізації інноваційної продукції у системі розподілу промислових підприємств вважаємо обов'язковим урахування логістичного забезпечення регіональних ринків збуту як визначального екзогенного економічного фактору впливу на їх маркетингову політику розподілу інновацій, що дозволить промисловим підприємствам не тільки ефективно управляти товарорухом та каналами розподілу (збуту), а й успішно інтегруватися в регіональних ланцюгах поставок.

Отже, здатність учасників каналів швидко і з мінімальними витратами

ресурсів переміщати товари до будь-якого місця призначення, і, особливо інноваційні, залежить передусім від того наскільки раціонально та обґрунтовано побудована система товароруху, форма і структура каналів розподілу як на регіональному рівні, так і на рівні окремого підприємства, оскільки поява новинок потребує, як правило, пошуку нових учасників розподілу для виконання логістичних функцій чи формування механізмів продажу, появу нових ринків тощо.

Слід відзначити, що особливої значущості дослідження логістичного потенціалу регіонів набуває, зокрема, серед таких міжнародних організацій, як Англійська асоціація вантажного транспорту (FTA) [239], Група Світового банку (відділ з міжнародної торгівлі) [240], Всесвітній Економічний Форум (World Economic Forum) [241], Американське товариство контролю за виробництвом та запасам (American Production and Inventory Control Society [242], Міжнародна асоціація складської логістики (International Warehouse Logistics Association [243], Міжнародне товариство логістики (International Society of Logistics [244], Інститут управління постачанням (Institute for Supply Management [245]), адже логістичне забезпечення регіону все більшою мірою визначає його конкурентоспроможність та можливість подальшого розвитку.

Останнім часом особливу цікавість при оцінюванні логістичного потенціалу регіонів викликає Індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index (LPI)) [240], який розраховується з 2007 року Групою Світового банку з міжнародної торгівлі кожні 2 роки. Цей індекс є орієнтиром при визначенні напрямів економічного розвитку багатьох країн світу загалом та сприяє побудові надійного ланцюга поставок на рівні окремих підприємств, зокрема. Наприклад, в Індонезії індекс офіційно використовується для оцінювання результатів діяльності міністерства торгівлі. Організація Азіатсько-Тихоокеанського економічного співробітництва (АТЕС) використовує індекс LPI для вимірювання впливу, що чиниться ініціативою по розвитку взаємозв'язків у ланцюгу поставок. Європейська комісія використала індекс при формуванні європейської системи оцінювання ефективності транспорту, а

також для проведення у 2013 році оцінювання Митного союзу ЄС [246]. Крім того, у 2013 р. Групою Світового Банку для уряду Греції був розроблений звіт, що містив результати аналізу її бізнес-середовища та логістичного потенціалу [247]. А при розробленні проекту щодо посилення інвестиційної привабливості Болгарії окремо було оцінено логістичний потенціал країни [248].

Міжнародні організації розробляють власні методики оцінювання логістичного потенціалу регіонів, що дозволяють охопити якомога широкій спектр показників. Так, розрахунок Індексу ефективності логістики (далі – LPI) здійснюється на основі таких показників (кожен із досліджуваних показників оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 5 є найвищим значенням) [240]: 1) ефективність митної адміністрації та прикордонного контролю («митниця»); 2) якість інфраструктури (якість транспорту та інформаційних технологій – «інфраструктура»); 3) простота організації постачання за конкурентною ціною («міжнародні перевезення»); 4) компетентність і якість логістичних послуг (експедирування, пересилання і митне оформлення – «якість логістичних послуг і компетентність»); 5) здатність відстежувати і контролювати переміщення вантажів («відстеження і доставка»); 6) своєчасність відвантаження товарів («своєчасність доставки») (табл. 4.9) [249].

Таблиця 4.9 – Оцінка LPI країн світу у 2014, 2016, 2018 рр.

Країна	Місце в рейтингу			Загальна оцінка			Оцінка прикордонного контролю			Оцінка інфраструктури			Оцінка міжнародних перевезень			Оцінка якості логістичних послуг і компетентності			Оцінка відстеження і доставки			Оцінка своєчасності доставки		
	2014	2016	2018	2014	2016	2018	2014	2016	2018	2014	2016	2018	2014	2016	2018	2014	2016	2018	2014	2016	2018	2014	2016	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Німеччина	1	1	1	4,12	4,23	4,2	4,1	4,12	4,09	4,32	4,44	4,37	3,74	3,86	3,86	4,12	4,28	4,31	4,17	4,27	4,24	4,36	4,45	4,39
Швеція	6	3	2	3,96	4,2	4,05	3,75	3,92	4,05	4,09	4,27	4,24	3,76	4,0	3,92	3,98	4,25	3,98	3,98	4,38	3,88	4,26	4,45	4,28
Бельгія	3	6	3	4,04	4,11	4,04	3,8	3,83	3,66	4,1	4,05	3,98	3,8	4,05	3,99	4,11	4,07	4,13	4,11	4,22	4,05	4,39	4,43	4,41
Австрія	22	7	4	3,65	4,1	4,03	3,53	3,79	3,71	3,64	4,08	4,18	3,26	3,85	3,88	3,56	4,18	4,08	3,93	4,36	4,09	4,04	4,37	4,25
Японія	10	12	5	3,91	3,97	4,03	3,78	3,85	3,99	4,16	4,1	4,25	3,52	3,69	3,59	3,93	3,99	4,09	3,95	4,03	4,05	4,24	4,21	4,25
Нідерланди	2	4	6	4,05	4,19	4,02	3,96	4,12	3,92	4,23	4,29	4,21	3,64	3,94	3,68	4,13	4,22	4,09	4,07	4,17	4,02	4,34	4,41	4,25
Сінгапур	5	5	7	4,00	4,14	4,00	4,01	4,18	3,89	4,28	4,2	4,06	3,70	3,96	3,58	3,97	4,09	4,10	3,90	4,05	4,08	4,25	4,4	4,32
Данія	17	17	8	3,78	3,82	3,99	3,79	3,82	3,92	3,82	3,75	3,96	3,65	3,66	3,53	3,74	4,01	4,01	3,36	3,74	4,18	4,39	3,92	4,41
Великобританія	4	8	9	4,01	4,07	3,99	3,94	3,98	3,77	4,16	4,21	4,03	3,63	3,77	3,67	4,03	4,05	4,05	4,08	4,13	4,11	4,33	4,33	4,33

Продовження табл. 4.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Фінляндія	24	15	10	3,62	3,92	3,97	3,89	4,01	3,82	3,52	4,01	4,00	3,52	3,51	3,56	3,72	3,88	3,89	3,31	4,04	4,32	3,80	4,14	4,28
ОАЕ	27	13	11	3,54	3,94	3,96	3,42	3,84	3,63	3,7	4,07	4,02	3,2	3,89	3,85	3,5	3,91	3,92	3,57	3,82	3,96	3,92	4,13	4,38
Гонконг, Китай	15	9	12	3,83	4,07	3,92	3,72	3,94	3,81	3,97	4,1	3,97	3,58	4,05	3,77	3,81	4,0	3,93	3,87	4,03	3,92	4,06	4,29	4,14
Швейцарія	14	11	13	3,84	3,99	3,90	3,92	3,88	3,63	4,04	4,19	4,02	3,58	3,69	3,51	3,75	3,95	3,97	3,79	4,04	4,10	4,06	4,24	4,24
США	9	10	14	3,92	3,99	3,89	3,73	3,75	3,78	4,18	4,15	4,05	3,45	3,65	3,51	3,97	4,01	3,87	4,14	4,2	4,09	4,14	4,25	4,08
Нова Зеландія	23	37	15	3,64	3,39	3,88	3,92	3,18	3,71	3,67	3,55	3,99	3,67	2,77	3,43	3,56	3,22	4,02	3,33	3,58	3,92	3,72	4,12	4,26
Франція	13	16	16	3,85	3,9	3,84	3,65	3,71	3,59	3,98	4,01	4,00	3,68	3,64	3,55	3,75	3,82	3,84	3,89	4,02	4,00	4,17	4,25	4,15
Іспанія	18	23	17	3,72	3,73	3,83	3,63	3,48	3,62	3,77	3,72	3,84	3,51	3,63	3,83	3,83	3,73	3,80	3,54	3,82	3,83	4,07	3,77	4,06
Австралія	16	19	18	3,81	3,79	3,75	3,85	3,54	3,87	4,00	3,82	3,97	3,52	3,63	3,25	3,75	3,87	3,71	3,81	3,87	3,82	4,00	4,04	3,98
Італія	20	21	19	3,69	3,76	3,74	3,36	3,45	3,47	3,78	3,79	3,85	3,54	3,65	3,51	3,62	3,77	3,66	3,84	3,86	3,85	4,05	4,03	4,13
Канада	12	14	20	3,86	3,93	3,73	3,61	3,94	3,60	4,05	4,14	3,75	3,46	3,56	3,38	3,94	3,9	3,90	3,97	4,1	3,81	4,18	4,01	3,96
Люксембург	8	2	24	3,95	4,22	3,63	3,82	3,9	3,53	3,91	4,24	3,63	3,82	4,24	3,37	3,78	4,01	3,76	3,68	4,12	3,61	4,71	4,8	3,9
Польща	31	33	28	3,49	3,43	3,54	3,26	3,27	3,25	3,08	3,17	3,21	3,46	3,44	3,68	3,47	3,39	3,58	3,54	3,46	3,51	4,13	3,8	3,95
Естонія	39	38	36	3,35	3,36	3,31	3,40	3,41	3,32	3,34	3,18	3,1	3,34	3,07	3,26	3,27	3,18	3,15	3,20	3,25	3,21	3,55	4,08	3,8
Литва	46	29	54	3,18	3,63	3,02	3,04	3,42	2,85	3,18	3,57	2,73	3,1	3,49	2,79	2,99	3,49	2,96	3,17	3,68	3,12	3,6	4,14	3,65
Україна	61	80	66	2,98	2,74	2,83	2,69	2,3	2,49	2,65	2,49	2,22	2,95	2,59	2,83	2,84	2,55	2,84	3,20	2,96	3,11	3,51	3,51	3,42
Латвія	36	43	70	3,4	3,33	2,81	3,22	3,11	2,8	3,03	3,24	2,98	3,38	3,28	2,74	3,21	3,29	2,69	3,5	3,42	2,79	4,06	3,62	2,88
Казахстан	88	77	71	2,7	2,75	2,81	2,33	2,52	2,66	2,38	2,76	2,55	2,68	2,75	2,73	2,72	2,57	2,58	2,83	2,86	2,78	3,24	3,06	3,53
Росія	90	99	75	2,69	2,57	2,76	2,20	2,01	2,42	2,59	2,43	2,78	2,64	2,45	2,64	2,74	2,76	2,75	2,85	2,62	2,65	3,14	3,15	3,31
Вірменія	92	141	92	2,67	2,21	2,61	2,63	1,95	2,57	2,38	2,22	2,48	2,75	2,22	2,65	2,75	2,21	2,5	2,5	2,02	2,51	3,0	2,6	2,9
Узбекистан	129	118	99	2,39	2,4	2,58	1,8	2,32	2,1	2,01	2,45	2,57	2,23	2,36	2,42	2,37	2,39	2,59	2,87	2,05	2,71	3,08	2,83	3,09
Білорусь	99	120	103	2,64	2,4	2,57	2,50	2,06	2,35	2,55	2,1	2,44	2,74	2,62	2,31	2,46	2,32	2,64	2,51	2,16	2,54	3,05	3,04	3,18
Молдова	94	93	116	2,65	2,61	2,46	2,46	2,39	2,25	2,55	2,35	2,02	3,14	2,6	2,69	2,44	2,48	2,3	2,35	2,67	2,21	2,89	3,16	3,17

Джерело: складено автором на основі [240, 250]

Так, 2018 р. до п'ятірки країн з найвищим рівнем LPI входять Німеччина, Швеція, Бельгія, Австрія та Японія. Україна значно покращила свої позиції порівняно з 2010 р., піднявшись зі 102 на 64 місце у 2014 р., проте в 2016 р. знову втратила здобуті показники і потрапила на 80 місце, а у 2018 р. майже повернула втрачені позиції, потрапивши на 66 місце. Порівняно з іншими пострадянськими країнами у 2016 р. мала п'яте місце після Литви, Естонії, Латвії та Казахстану, а у 2018 р. – третє після Естонії та Литви.

Значення індексу ефективності логістики для України в розрізі показників подано на рис. 4.3.



Рисунок 4.3 – Значення LPI для України в розрізі окремих показників в 2010, 2012, 2014, 2016, 2018 рр. (побудовано автором на основі [240; 250])

За результатами досліджень Україна належить до країн зі значенням Індексу ефективності логістики нижче середнього. Важливим індикатором, що має високу вагомість при розрахунку LPI, є ефективність митної адміністрації та прикордонного контролю, проте за даним показником відбувалося зниження у 2014-2018 рр. і його значення залишалося незначним порівняно з країнами, що мають високий LPI (наприклад, у 2016 та у 2018 рр. в Німеччині даний показник становив відповідно 4,12 та 4.09).

Іншим показником, за яким Україна має низькі позиції, є якість транспорту та інформаційних технологій. У країнах з високим рівнем індексу цей показник у 2018 р. досягнув 4,37, тоді як в Україні є рівним 2,22 і знизився порівняно з 2016 р. майже на 11%. Крім того, в Україні є потреба адаптації логістичних послуг до світових стандартів, що дозволить сформувати на рівні країни ефективний ланцюг поставок.

Але все ж таки, як уже зазначалося, врахування стану та перспектив

розвитку логістичного потенціалу регіону особливо важливим є при формуванні системи розподілу окремого підприємства як складової ланцюга його поставок. На сьогодні існує багато підходів до трактування сутності і методів вимірювання логістичного потенціалу території. Якщо раніше його прирівнювали до величини вантажів, що перевозяться і перероблюються, то зараз дане поняття значно розширене і охоплює як кількісну, так і якісну складові здійснюваних у регіоні логістичних процесів.

На нашу думку, *логістичний потенціал регіону* – це сукупність існуючих та потенційно можливих елементів і факторів логістичної інфраструктури, що можуть бути використані при формуванні та розподілі матеріальних і відповідних супроводжуваних потоків. При цьому формування та використання такого потенціалу покликане забезпечувати своєчасне та ефективне переміщення логістичних ресурсів із мінімальними витратами [251].

Враховуючи міжнародний досвід [240] та на основі підходу, запропонованого Фрейдман О.А. [252; 253], до структури логістичного потенціалу регіональних ринків збуту, що впливає на формування чи модифікацію системи розподілу підприємства при комерціалізації інноваційної продукції відносимо [251]:

– транспортний потенціал (впливає, наприклад, на якість і швидкість доставки продукції, зміну її способів та учасників при транспортуванні продукції);

– потенціал людських ресурсів (відображає забезпечення об'єктів логістичної інфраструктури, що задіяні у процесах дистрибуції, фахівцями різного рівня і профілю, рівень його розвитку суттєво впливає на всі економічні процеси, у т.ч. і розподілу);

– споживчо-збутовий потенціал (характеризує рівень розвитку ринків, потужність регіонів для ухвалення рішень щодо дистрибуції нових видів продукції, формування інноваційних каналів, визначення споживчого попиту та організації його задоволення тощо);

– сервісний потенціал (впливає на рівень логістичного обслуговування у

каналах, форми товароруку, зміни структури каналів розподілу, встановлення господарських відносин щодо постачання матеріальних ресурсів та реалізацію готових виробів, вибір раціональних форм і методів організації торгівлі, вибір джерел товаропостачання, вибір виду маркетингової політики розподілу, організацію оптових закупівель тощо);

– потенціал привабливості економіко-географічного положення, або просторовий потенціал (вливає на взаємодію учасників каналів розподілу, забезпечення територіальної зручності при розподілі інноваційної продукції, встановлення схем постачання, раціональної частоти доставки тощо);

– транзитний потенціал (здійснює вплив, наприклад, на організацію потоків вантажів, їх потужність та напруженість).

Отже, вплив логістичного забезпечення регіональних ринків збуту як економічного екзогенного фактору при формуванні/модернізації та реалізації маркетингової політики розподілу на ринку інноваційної продукції показано на рис. 4.4.

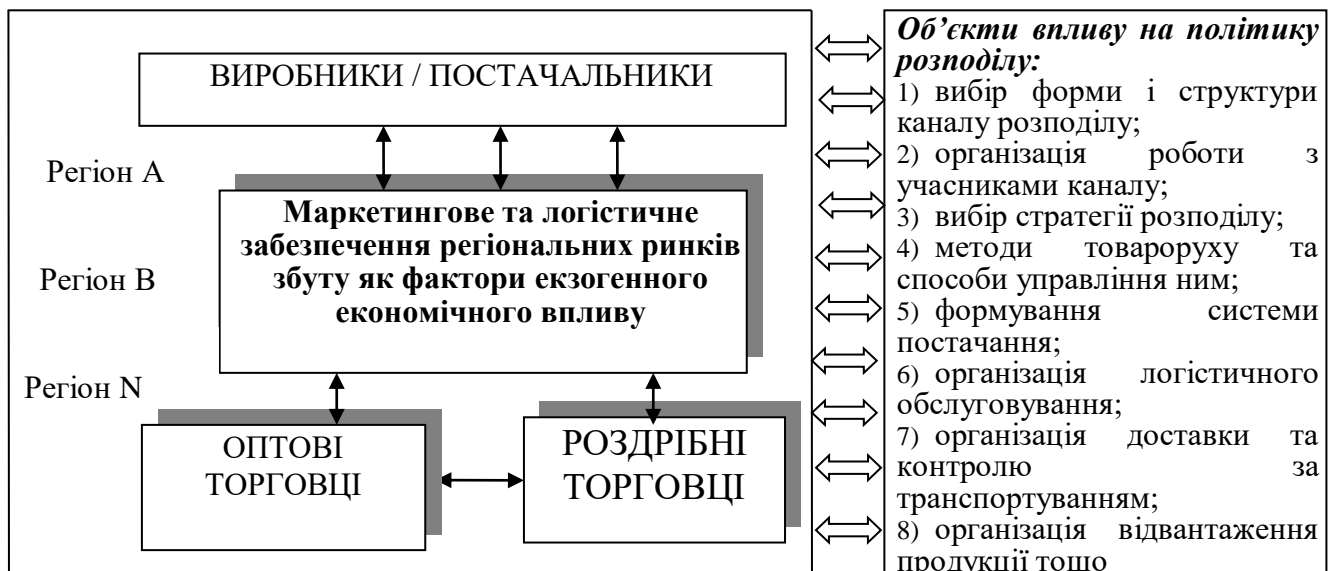


Рисунок 4.4 – Базові засади дослідження впливу логістичного забезпечення на політику розподілу промислового підприємства

Джерело: розроблено автором

Виконаємо комплексне оцінювання логістичного забезпечення Північно-Східного району України у 2016-2018 рр. на підставі статистичних даних Полтавської, Сумської та Харківської областей і запропонованим набором показників за кожною складовою логістичного потенціалу (табл. 4.10-4.15).

Таблиця 4.10 – Оцінювання транспортного потенціалу у структурі логістичного забезпечення Північно-Східного району України у 2016-2018 рр. (розроблено автором на основі [254])

Роки	Кількість трамвайних вагонів. од.	Рейтинг за показником	Кількість тролейбусних машин. од.	Рейтинг за показником	Кількість вагонів метрополітенів. од.	Рейтинг за показником	Експлуатаційна довжина залізничних колій, км	Рейтинг за показником	Довжина автомобільних доріг. км	Рейтинг за показником	Експлуатаційна довжина тролейбусних ліній. км	Рейтинг за показником	Експлуатаційна довжина трамвайних колій. км	Рейтинг за показником	Експлуатаційна довжина метрополітенів. км	Рейтинг за показником	Кількість авто заправних станцій. од.	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг*	Інтегральний рейтинг
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ																				
2016	0		129		0		852		8900		123		0		0		268		20-22	2
2017	0	3	124	2	0	23	852	2	8900	2	123	2	0	3	0	2-3	296	2		
2018	0		147		0		852		8900		123		0		0		293			
СУМСЬКА ОБЛАСТЬ																				
2016	15		68		0		703		7200		96		28		0		155		23-25	3
2017	14	2	69	3	0	23	703	3	7200	3	103	3	28	2	0	2-3	147	3		
2018	14		73		0		703		7200		103		28		0		158			
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ																				
2016	262		218		326		1520		9600		263		218		39		487			
2017	262	1	209	1	326	1	1520	1	9600	1	263	1	218	1	39	1	472	1	9	1
2018	270		194		326		1520		9700		263		217		39		503			

*- тут і далі у табл. 4.11-4.15 розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

Таблиця 4.11 – Оцінювання потенціалу людських ресурсів у структурі логістичного забезпечення Північно-Східного району України у 2016-2018 рр. (розроблено автором на основі [255-259])

Роки	Кількість зайнятого населення, тис. осіб	Рейтинг за показником	Рівень зайнятості, %	Рейтинг за показником	Кількість безробітних, тис. осіб	Рейтинг за показником	Рівень безробіття, %	Рейтинг за показником	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб	Рейтинг за показником	Рівень зареєстрованих безробітних, %	Рейтинг за показником	Попит на роботу силу, тис. осіб	Рейтинг за показником	Навантаження на одне вільне робоче місце, осіб	Рейтинг за показником	Працезлаштування зареєстрованих безробітних, тис. осіб	Рейтинг за показником	Штатні працівники підприємств транспорту та складського господарства, тис. осіб	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг*	Інтегральний рейтинг
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ																						
2016	570,4	2	53,3	3	82,6	2	12,6	3	23,8	2	2,7	3	1,8	2	14	2	21,5	2	25,6	2	23	2
2017	575	2	54	3	78,3	2	12	3	24	2	2,7	3	2,2	2	11	2	21,9	2	25,3	2	-	-
2018	580,6	2	55,1	3	73,3	2	11,2	3	20,3	2	2,7	3	...	2	5	2	...	2	25,3	2	3	3
СУМСЬКА ОБЛАСТЬ																						
2016	478,5	3	56,8	2	48,8	1	9,3	2	14,2	1	2,1	2	1	3	15	3	13,8	3	15,8	3	23	2
2017	481,4	3	57,4	2	48	1	9,1	2	14,6	1	2,1	2	1,3	3	12	3	14,2	3	15,3	3	23	-
2018	485,1	3	58,4	2	46,4	1	8,7	2	15,5	1	2,3	2	...	3	11	3	...	3	15,0	3	23	3
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ																						
2016	1236,6	1	59,7	1	84,6	3	6,4	1	23,6	3	1,4	1	2,8	1	8	1	39,3	1	42,9	1	14	1
2017	1247,1	1	60,6	1	80,4	3	6,1	1	22,8	3	1,3	1	3,5	1	7	1	40,1	1	41,2	1	14	1
2018	1258,9	1	61,4	1	70,7	3	5,3	1	22,0	3	1,3	1	...	1	7	1	...	1	40,6	1	14	1

... - дані відсутні (станом на 10.10.2019 р.)

Таблиця 4.12 – Оцінювання споживчо-збутового потенціалу у структурі логістичного забезпечення Північно-Східного району України у 2016-2018 рр. (розроблено автором на основі [255-257; 260])

Роки	Валовий регіональний продукт (у фактичних цінах), млн. грн.	Рейтинг за показником	Випуск товарів та послуг (у ринкових цінах) у фактичних цінах, млн. грн.	Рейтинг за показником	Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу, грн.	Рейтинг за показником	Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг), млн. грн.	Рейтинг за показником	Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) у розрахунку на одну особу, грн.	Рейтинг за показником	Оборот роздрібної торгівлі, млн. грн.	Рейтинг за показником	Оптовий товарооборот, млн. грн.	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг*	Інтегральний рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ																
2016	116272	2	251757	2	81145	1	144233,3	1	100659,1	1	34745,1	2	22999,1	2	11	2

Продовження табл. 4.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2017	150904		323249		106248		193298,6		136094,3		25784,1		27088,5			
2018		212813,0		...		30932,0		30873,7			
СУМСЬКА ОБЛАСТЬ																
2016	46287		101057		41741		36167,3		32615,7		25790,3		15577,4			
2017	56530	3	120392	3	51419	3	42947,8	3	39064,5	3	16374,2	3	16952,2	3	21	3
2018		52576,4		...		19457,9		21556,5			
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ																
2016	154871		346265		57150		153666,6		56705,6		95788,5		66793,5			
2017	187454	1	413877	1	69489	2	166609,2	2	68469,6	2	64891,9	1	79989,3	1	10	1
2018		190358,2		...		72132,3		78960,5			

... - дані відсутні (станом на 10.10.2019 р.)

Таблиця 4.13 – Оцінювання сервісного потенціалу у структурі логістичного забезпечення Північно-Східного району України у 2016-2018 рр. (розроблено автором на основі [255-257])

Роки	Кількість підприємств, од.	Рейтинг за показником	Кількість підприємств промисловості, од.	Рейтинг за показником	Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг, млн. грн.	Рейтинг за показником	Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг підприємствам млн. грн.	Рейтинг за показником	Обсяг реалізованих послуг підприємствами транспорту та складського господарства, млн. грн.	Рейтинг за показником	Обсяг реалізованих послуг підприємствами транспорту та складського господарства підприємствам, млн. грн.	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг*	Інтегральний рейтинг
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ														
2016	8989		1076		9158		5390,9		4225,4		3215			
2017	10188	2	1235	2	13573,1	2	7986,2	2	7353,8	2	4619,9	1	11	2
2018	10959		1334				
СУМСЬКА ОБЛАСТЬ														
2016	5287		784		4075,9		1984,6		1372,3		1031,4			
2017	5705	3	839	3	5323,7	3	2895,1	3	2159,1	3	1739,1	3	18	3
2018	5949		894				
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ														
2016	20435		3162		23675,7		14471,5		4300,3		2959,6			
2017	22597	1	3490	1	29675,1	1	18803,9	1	6170,8	1	4444,5	2	7	1
2018	23793		3712				

... - дані відсутні (станом на 10.10.2019 р.)

Таблиця 4.14 – Оцінювання просторового потенціалу (без урахування транспортно-географічного положення) у структурі логістичного забезпечення Північно-Східного району України 2016-2018 рр. (розроблено автором на основі [255-257; 261; 262])

Роки	Чисельність населення, тис. осіб	Рейтинг за показником	Експорт товарів, млн. дол. США	Рейтинг за показником	Імпорт товарів, млн. дол. США	Рейтинг за показником	Експорт послуг, млн. дол. США	Рейтинг за показником	Імпорт послуг, млн. дол. США	Рейтинг за показником	Кількість підприємств, що здійснюють експортну торгівлю товарами, од.	Рейтинг за показником	Кількість підприємств, що здійснюють імпорتنу торгівлю товарами, од.	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг	Інтегральний рейтинг
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ																
2016	1438,9	2	1436	1	842,7	2	30,2	1	146,8	1	385	2	476	2	11	1-2
2017	1426,8		1864,5		1149,7		35,2		141,7		386		509			
2018	1413,8		1905,9		1368,0		59,7		131,1		357		540			
СУМСЬКА ОБЛАСТЬ																
2016	1113,3	3	542,2	3	436,9	3	24,5	2	27,2	3	353	3	243	3	20	3
2017	1104,5		672,7		551,1		39,6		34,9		374		275			
2018	1094,3		802,1		723,3		28,6		31,4		380		291			
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ																
2016	2718,6	1	1027,8	2	1489,5	1	270,4	3	56,8	2	1155	1	1737	1	11	1-2
2017	2701,2		1191,5		1619,4		300,8		45,7		1244		1870			
2018	2694,0		1279		1740		339,7		65,5		1271		1980			

Таблиця 4.15 – Оцінювання транзитного потенціалу у структурі логістичного забезпечення Північно-Східного району України у 2016-2018 рр. (розроблено автором на основі [255-257])

Роки	Перевезено (відправлено) вантажів, млн. т	Рейтинг за показником	Вантажооборот, млн. ткм	Рейтинг за показником	Перевезено (відправлено) пасажирів, млн. пас.	Рейтинг за показником	Пасажирооборот, млн. пас.	Рейтинг за показником	Сумарний рейтинг	Інтегральний рейтинг
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ										
2016	24,8	2	6961,1	3	114,4	2	2827,8	2	9	2
2017	26,0		6993,1		100,3		2547			
2018			
СУМСЬКА ОБЛАСТЬ										
2016	5,7	3	6867	2	101,3	3	2901,4	3	11	3
2017	6,3		7370,9		96,2		2423,5			
2018			
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ										
2016	42,7	1	24013,1	1	632,4	1	9258,1	1	4	1
2017	46,2		23943,5		606,5		8284,9			
2018	43,8		21297,1		598,5		8242,8			

... - дані відсутні (станом на 10.10.2019 р.)

Узагальнюючим результатом проведеного дослідження є рейтингування областей Північно-Східного регіону України за рівнем логістичного потенціалу, що подано в табл. 4.16.

Таблиця 4.16 – Рейтинг областей Північно-Східного регіону України за рівнем логістичного потенціалу у 2016-2018 рр. (розроблено автором)

Області	Рейтинг за складовими логістичного потенціалу							Сумарний рейтинг	Інтегральний рейтинг
	транспортний	людських ресурсів	споживчо-збутовий	сервісний	просторо-вий		транзитний		
					1*	2**			
Полтавська	2	2-3	2	2	1	1-2	2	12-14	2
Сумська	3	2-3	3	3	3	3	3	20-21	3
Харківська	1	1	1	1	2	1-2	1	8-9	1

* – за складовими транспортно-географічного положення [251];

** – без урахування транспортно-географічного положення

Отже, Харківська область у Північно-Східному регіоні є лідером за всіма складовими логістичного потенціалу, крім просторового потенціалу (без урахування транспортно-географічного положення), за рівнем якого розділяє позиції з Полтавською областю, а Сумська область навпаки є аутсайдером, крім потенціалу людських ресурсів, займаючи другу позицію з Полтавською областю.

Підсумовуючи викладене можемо зробити такі висновки:

- автором виконано комплексне дослідження регіональних особливостей логістичного потенціалу регіону як екзогенного економічного фактору впливу на комерціалізацію інноваційної продукції промислових підприємств;
- проаналізовано значення індексу ефективності логістики країн світу за 2014-2018 рр. та в розрізі окремих його показників для України в 2010, 2012, 2014, 2016, 2018 рр. України;
- на підставі статистичних даних областей Північно-Східного регіону України за підсумками 2016-2018 рр. і запропонованим набором показників за

кожною складовою логістичного потенціалу виконано їх рейтингування і встановлено, що за інтегральною оцінкою лідером є Харківська область, а Сумська – аутсайдером [263, 264, 265, 266].

4.3 Аналіз і систематизація маркетингових інновацій як засобу посилення конкурентних позицій

В сучасних умовах одним з основних факторів посилення конкурентних позицій і забезпечення економічного зростання є інновації і інноваційна діяльність. Практика свідчить, що серед множини різного роду інновацій, які впроваджуються підприємствами, важливе місце займають маркетингові інновації. До них відносять нові (модифіковані) інструменти і методи маркетингу, застосування яких дозволяє отримати відносні конкурентні переваги, забезпечити відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку зовнішнім, перейти на шлях стійкого інноваційного зростання. В цих умовах актуалізується проблема ефективного управління процесами створення і впровадження інновацій у маркетинговій діяльності підприємств (маркетингових інновацій). Її розв'язання потребує систематизації маркетингових інновацій, аналізу їх слабких і сильних сторін стосовно конкретних аспектів діяльності підприємства, розроблення рекомендацій щодо особливостей їх застосування.

Питання створення і впровадження інновацій у маркетинговій діяльності підприємств та установ досліджені у роботах: Решетнікової І.Л. [267], Перерви П.Г. [268], Ілляшенка С.М. [269]. Підходи до застосування традиційних і нових інструментів маркетингу в інноваційній діяльності підприємств розглянуто Балабановою Л.В. [270], Загорною Т.О. [271], Костіною О.П. [272], Кузнецовою Н.В. [273]. У роботах Ілляшенко Н.С. [274], Онегіної В.М. [275], досліджено особливості впровадження методів і інструментів інноваційного маркетингу на підприємствах. Вивченню особливостей маркетингової підтримки інновацій вітчизняних промислових

підприємств присвячені роботи Борисової Т.М. [276], Вербницької Г.Л. [277]. Дослідженням інноваційних підходів до формування маркетингових комунікацій займалися Божкова В.В. [278], Карпенко Н.В. [279], Іваннікова М.М. [280], Кардаш В.Я. [281]. Роль інновацій у забезпеченні стійких конкурентних переваг досліджено в роботах Лабурцевої О.І. [282], Примак Т.О. [283], Садченко О.В., Харічкова С.К. [284]. Методичні підходи до товарної інноваційної політики промислових підприємств викладені у роботах Телетова О.С. [134], Павленко А.Ф. [285], Войчака А.В. [286]. Проте, питання узагальної систематизації маркетингових інновацій залишилося практично недослідженими, що ускладнює розроблення підходів до оптимізації їх вибору конкретними підприємствами в конкретних умовах господарювання.

Таким чином, метою дослідження є аналіз особливостей існуючих підходів до систематизації маркетингових інновацій та розроблення на цій основі їх узагальної класифікації.

У публікаціях авторів, пов'язаних з вивченням особливостей маркетингових інновацій, спостерігається двосторонній комплексний підхід до дослідження процесів їх створення і впровадження. З однієї сторони маркетингова інновація розробляється для споживачів (для кращого задоволення їх потреб і запитів), з іншого боку – для підприємств, які за її допомогою прагнуть удосконалити свою ринково орієнтовану діяльність, забезпечити відповідність методів і інструментів маркетингу умовам зовнішнього макро- і мікросередовища, що постійно змінюються. Зазначимо, що згідно П. Друкера [287] маркетинг і інновації є головними функціями бізнесу. Він вважав, що будь-яке підприємство в своїй діяльності має дотримуватись трьох принципів: безперервне удосконалення товару; залучення власних знань для особистісного зростання; визначення інноваційної діяльності як основного засобу розвитку. Розглянемо з урахуванням цього підходи різних науковців до систематизації маркетингових інновацій.

П. Дойль [288, с. 457] ділить маркетингові інновації на три типи: нові способи використання відомих споживачам продуктів; залучення нових

споживачів на нових ринках; нові способи ведення комерційної діяльності (застосування інноваційних підходів до системи дистрибуції товарів та належного обслуговування споживачів).

Борисова Т.М. [276, с. 129] запропонувала власну класифікацію маркетингових інновацій: за предметною сферою застосування (спрямовані на споживачів, на конкурентів, на посередників, на постачальників, на контактні аудиторії, на власний персонал); за функціональною сферою маркетингу, якої стосується інновація (відноситься до маркетингового ціноутворення, до розподілу, до сфери комунікації, до товарної політики, до сфери маркетингових досліджень, до сфери управління маркетингом); за ступенем новизни («дифузія», нова для підприємства, ринкової новизни, світової новизни, проривна інновація); за місцем виникнення (внутрішня, зовнішня, комбінована); за рівнем компетентності організації, що продукує маркетингові інновації; за інноваційною активністю організації, що продукує маркетингові інновації. Дана класифікація характеризує аспекти створення та застосування маркетингових інновацій на підприємствах.

Ілляшенко С.М. [269, с. 82] пропонує зосереджувати увагу на класифікації інновацій в розрізі маркетингу за такими ознаками: залежно від типу створеного блага (інновація-продукт, інновація-послуга, інновація-технологія); залежно від подальшого використання (інновація для подальшого використання на виробництві, споживча інновація). Запропонована класифікація розділяє створене благо, адже реалізація засад маркетингу відрізняється при створенні та комерціалізації продуктів, послуг чи технологій.

Вербницька Г.Л. [277, с. 37] запропонувала певну послідовність етапів маркетингу інновацій, слідування яких буде запорукою успішної інноваційної діяльності промислових підприємств на національному і міжнародних ринках. Зокрема, вона виділяє: аналізування сильних та слабких сторін конкурентів та очікуваної реакції на зміну в поведінці конкурента; визначення цільового сегмента міжнародного ринку; прийняття рішення щодо позиціонування товару; вибір конкурентної маркетингової стратегії; формування цінової

політики щодо інноваційного товару; формування політики комунікацій; вибір каналів розподілу; управління життєвим циклом інновацій із внесенням коректив до бюджету маркетингових заходів у політику ціноутворення, комунікацій та розподілу; здійснення пробного маркетингу; внесення коректив у технологічну конструкцію товару з метою усунення виявлених недоліків та врахування побажань споживачів; бюджетування маркетингових витрат; контроль маркетингу інновацій.

Концептуальні підходи до впровадження концепції інноваційного маркетингу на промислових підприємствах були запропоновані Ілляшенко Н.С. [274]. Інноваційний маркетинг нею розглядається як концепцію ведення бізнесу (різновид маркетингу), що передбачає застосування традиційних і нових інструментів, форм і методів маркетингу для орієнтації діяльності підприємств та установ на задоволення існуючих і перспективних потреб і запитів споживачів, товаровиробників, а також інших суб'єктів ринку шляхом створення і впровадження інновацій. Вона виділяє такі його особливості: запозичення інноваційних технологій маркетингу або створення власних; рішення щодо переходу до інноваційного маркетингу має спиратися на фінансові показники та рівень інноваційного потенціалу підприємства; важливу роль у впровадженні інноваційного маркетингу відіграє підсистема мотивації працівників, дослідницької діяльності та організація проектної діяльності; підготовка та впровадження інноваційних проектів повинні відбуватися на засадах комплексу інноваційного маркетингу.

Загалом виділяють стратегічний і оперативний інноваційний маркетинг. Головним завданням стратегічного інноваційного маркетингу є розробка стратегії проникнення інновацій на ринок. Відповідно, завданням оперативного інноваційного маркетингу є збільшення обсягів продажу і тим самим збільшення прибутку, частки ринку, збереження позицій підприємства на ринку. Оперативний інноваційний маркетинг пов'язаний з комплексом маркетингу як традиційною його концепцією «4P», так і сучасними, зокрема «5P».

Виходячи з цього розглянемо маркетингові інновації стосовно концепції комплексу маркетингу «5P»: товар (табл. 4.17); ціна (табл. 4.18); комунікації (табл. 4.19); збут або розподіл (табл. 4.20); персонал (табл. 4.21).

Товар є основним елементом комплексу маркетингу, відповідно інновації у товарній політиці є важливим і дієвим елементом інноваційного маркетингу.

Таблиця 4.17 – Інновації у товарній політиці

Сутність інновації	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо застосування
Інновації, які передбачають модернізацію продуктів без змін їх основних конструкцій і не змінюють їх споживчу вартість [281, с. 110]	Утримання лояльних споживачів та постійне оновлення продукції	Незначне зростання ефективності виробництва і збуту	Доцільно застосовувати при зниженні інтересу до існуючої продукції на ринку
Поліпшуючі інновації, які передбачають удосконалення в конструкційних характеристиках продуктів	Поліпшення, які підвищують технологічність продуктів добре сприймаються товаровиробниками	Споживачів потрібно переконувати в корисності конструктивних і технологічних змін продуктів	Доцільно застосовувати якщо зміни конструкції підвищують рівень технологічності продукту, знижують собівартість виготовлення тощо
Поліпшуючі інновації, які передбачають зміни в споживчих властивостях продуктів	Можуть сприяти отриманню стійких конкурентних переваг, активізації продажів і захоплення нових ринків	Висока вартість	Якщо інновації спершу не були сприйняті ринком, то поліпшують їх споживчі властивості, модифікують інші складові комплексу маркетингу і повторно просувають інновацію на ринку
Радикальні (базові) інновації, фізичні характеристики і характеристики сприйняття яких описуються новими термінами	Більше охоплення ринку, збільшення обсягів продажів	Великий рівень ризику	Радикальні інновації дозволяють скористатися перевагами першовідкривача ринку (становище монополіста), вони значно підвищують виробничо-збутовий потенціал товаровиробника. У майбутньому (по мірі зростання конкуренції зі сторони послідовників) можливий перехід до інновацій попередніх типів

Інновації у ціновій політиці дозволяють істотно підвищити споживчу привабливість продуктів, а також конкурентоспроможність їх виробника.

Таблиця 4.18 – Інновації у ціновій політиці

Сутність інновації	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо застосування
Стратегія високої ціни [289, с. 335]	Отримання надприбутків в разі якщо ринок «прийняв» товар за високою ціною	Висока ціна приваблює конкурентів, не даючи часу фірмі закріпитися на ринку	Застосовується для тих товарів які мають патент або якісь унікальні властивості
Фріміум - поєднання двох слів: free - безкоштовний і premium – преміум [290]. Це цінова стратегія, згідно з якою клієнт може отримати базові послуги безкоштовно або доплатити за преміум-версію, тобто за розширений пакет послуг	Залучення якомога більшої кількості потенційних клієнтів	Труднощі у спонуканні клієнта подолати початковий ціновий бар'єр, або подолати «копійчану прірву»	Фріміум підходить для товарів, чия цінність розкривається тільки в процесі їх використання (наприклад Skype)
Стратегія проникнення на ринок	Знижує привабливість ринку для конкурентів, даючи тим самим підприємству перевагу в часі для закріплення на ринку	Знижувати ціну легше, ніж підвищити тому існує серйозна проблема подальшого підвищення ціни при збереженні частки ринку	Зазвичай застосовується фірмами-аутсайдерами з метою збільшення частки ринку за рахунок низьких цін
Стратегія середньоринкових цін	Відносно спокійна конкурентна ситуація	Важка ідентифікація товару	Використовується для цільового ринку із середнім доходом, чутливий до ціни. Використовується як правило для товарів широкого вжитку

Практика діяльності підприємств, що є лідерами ринку свідчить про важливість інновацій у комунікаційній політиці. Комунікаційна політика спрямована, перш за все, на інформування і залучення нових клієнтів та

утримання старих, а також на підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається і захоплення нових ринків збуту. Інноваційні методи просування продукції це не тільки щось нове, але і креативний підхід маркетологів до вже існуючих методів просування продукції, тобто можливу зміну, як існуючих методів, так і впровадження нових (в зв'язку з безперервним розвитком маркетингових комунікацій). Умови в ринковому середовищі постійно змінюються і для того, щоб постійно залучати клієнтів і просувати свою продукцію, важливо відповідати сучасним ринковим вимогам.

Таблиця 4.19 – Інновації у комунікаційній політиці (політиці просування)

Сутність інновації	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо застосування
Вірусний маркетинг	Швидкий зворотній зв'язок, збільшення цільової аудиторії, продажів	Не дає можливість прогнозувати результат. Можлива негативна реакція	Як основа добре виконаного вірусного маркетингу має бути аналіз проблеми, яку має вирішити товар
Провокаційний маркетинг (City teaser, Scandal strategy, Флешмоб)	Підігриває інтерес до підприємства, збільшується зацікавленість товаром	Необхідність постійного оновлення технологій провокацій, необхідна ретельна попередня підготовка	Перед маркетологом стоїть завдання маскувати акції таким чином, щоб їх сприймали як незвичайну подію, щоб споживачі хотіли розповісти про подію всім
Партизанський маркетинг	Персоналізація, залучення нових клієнтів, малі капіталовкладення	Деякі форми партизанського маркетингу можуть викликати невдоволення окремих економічних контрагентів та контактних аудиторій. Технології партизанського маркетингу залежать від умов зовнішнього середовища	Підходить до застосування при незначному бюджеті маркетингу і наявності креативного потенціалу персоналу

В останні десятиліття виникло багато нових методів і інструментів збуту

продукції. Їх ефективне застосування дозволяє посилити конкурентні переваги і ринкові позиції товаровиробників.

Таблиця 4.20 – Інновації у політиці розподілу

Сутність інновації	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо застосування
Збут товару через мережу Інтернет	Велике охоплення аудиторії на національних і зарубіжних ринках, збільшення продажів. Незначні витрати	Складність контролю процесів купівлі продажу і як наслідок – втрати внаслідок шахрайства	Економія на утриманні торговельних площ, торговельного персоналу тощо
Використання QR-кодів	Доступність, QR-код містить багато і стійким до пошкоджень	Необхідно мати гаджети і спеціальні додатки до них, які здатні зчитувати інформацію	З приходом «ери смартфонів» QR-код перетворився на корисний маркетинговий інструмент, який доцільно використовувати в політиці просування і збуту
Вендінг	Не потрібно утримувати великий штат співробітників. Короткі терміни окупності і низький стартовий капітал	Можливість пошкодження автоматів, залежність від місця їх розташування	Доцільність застосування залежить від специфіки товару, покупців, місця розташування тощо. Необхідно враховувати досвід інших

В останній час все більшу увагу приділяють діяльності персоналу, який безпосередньо контактує з клієнтами. Належний добір і підготовка персоналу істотно підвищує ефективність ринкової діяльності товаровиробників (продавців).

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності багатьох організацій і вважається основним критерієм їх економічного успіху, за значимістю навіть попереду технічного процесу. Можна мати передову, сучасну технологію, але не кваліфікованість персоналу занапасть її [282].

Таблиця 4.21 – Інновації у роботі персоналу підприємства, який контактує з клієнтами

Сутність інновації	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо застосування
«Six sigma». Прибуток – критерій успіху. Продавець повинен знайти можливості змусити споживача витратити якомога більше грошей	Швидке вирішення економічних проблем великих компаній, що прагнуть до успіху, здатних нести великі витрати, але не здатних перебудувати свій діловий менталітет і корпоративну культуру	Висока вартість	Використання даного методу можливо тільки при підготовці високопрофесійних спеціалістів, вартість підготовки яких становить як мінімум 5000 доларів на особу [291]
TQM – це нова система принципів, інструментів і методів організації робіт, що забезпечують такий рівень управління підприємством, який би дозволив домогтися споживчого задоволення в стрімко мінливих умовах глобальної економіки	Захоплення більшої ринкової частки. Залучення нових споживачів. Орієнтація на персонал	Потребує багато часу. Процес постановки займає від трьох до п'яти років [292]	Для того, щоб реалізувати TQM на підприємстві, необхідно здійснити багато різних перетворень, які торкнуться не тільки процесів управління, а й менталітету, ставлення до всього того, що відбувається з боку всіх без винятку працівників

Таким чином, підсумовуючи все вищевикладене, нами пропонується схема класифікації інновацій у оперативному маркетингу (комплекс маркетингу), що подана на рис. 4.5.

Запропонована класифікація відрізняється від аналогічних комплексністю підходу, охопленням усіх елементів комплексу маркетингу (концепція 5Р).

Розглянемо далі реалії впровадження маркетингових інновацій у діяльності вітчизняних підприємств.

На рис. 4.6 подано статистичні дані щодо впровадження маркетингових інновацій на підприємствах України. Статистика показує що лише 5,1% підприємств здійснює маркетингові інновації.

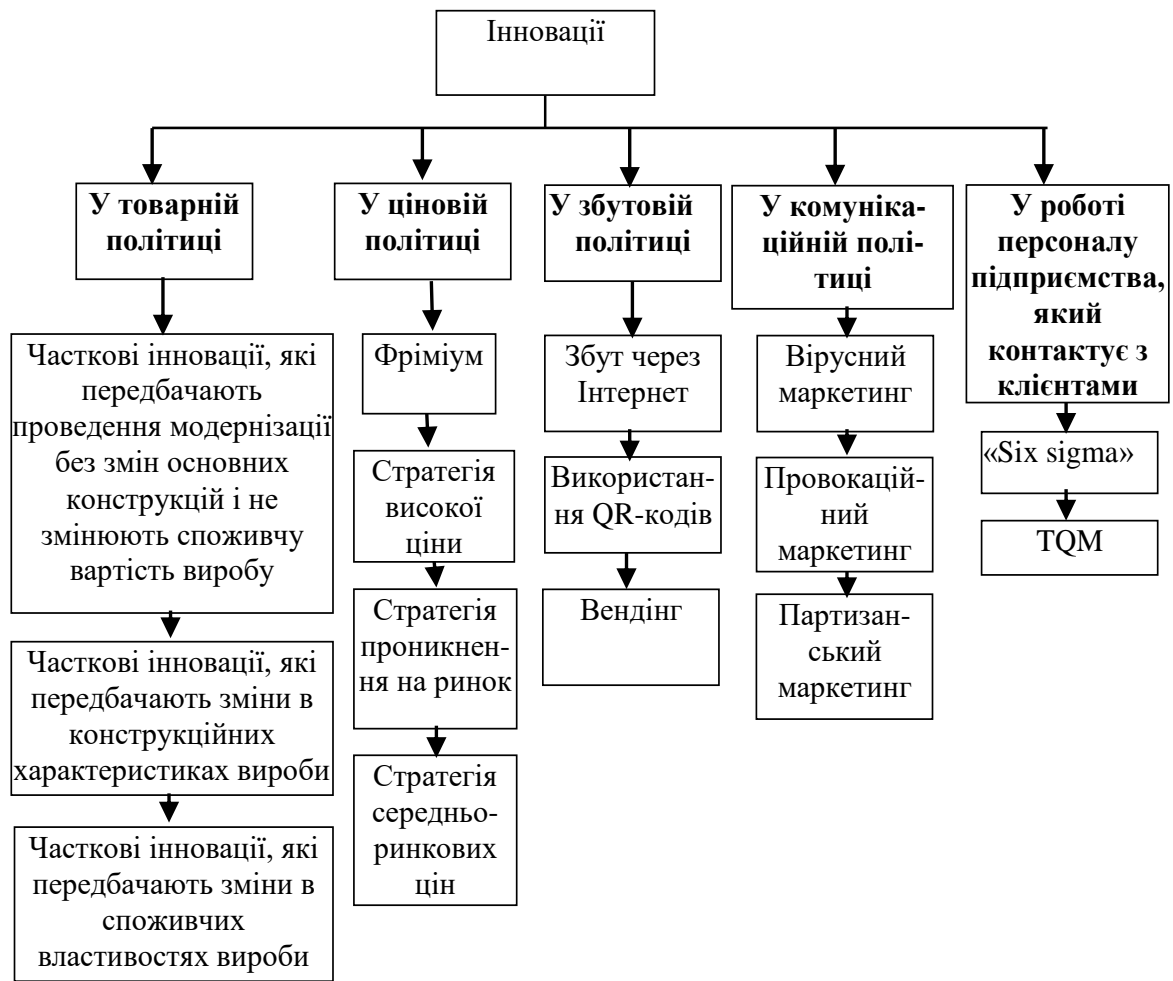


Рисунок 4.5 – Схема класифікації інновацій у оперативном маркетингу

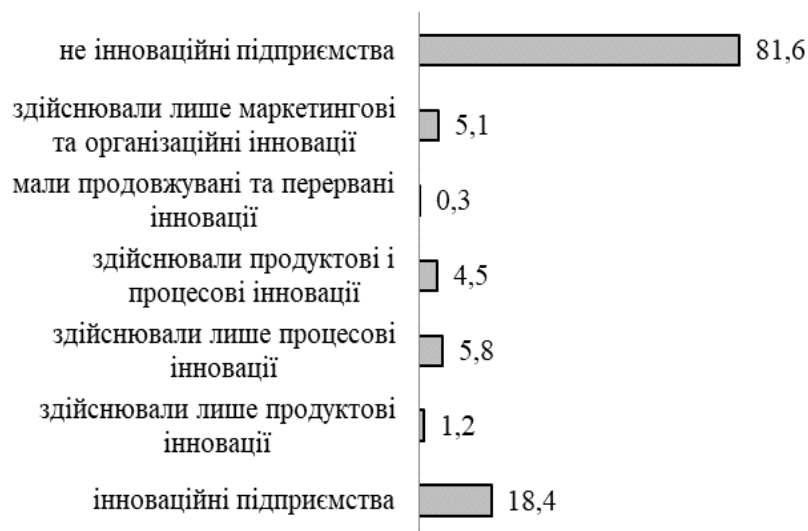


Рисунок 4.6 – Розподіл підприємств у 2014-2016 рр. за типами інноваційної діяльності, у % до загальної кількості підприємств [293]

Така ситуація може бути пов'язана як з низькою інноваційною активністю вітчизняних підприємств, так і з недооцінкою і нерозумінням їх менеджментом переваг і позитивних ефектів від використання маркетингових інновацій.

Перевагами впровадження маркетингових інновацій є: відносно невеликі витрати, врахування побажань цільової аудиторії підприємства, відносно короткий період впровадження в порівнянні з технологічними і продуктивними інноваціями тощо.

Узагальнюючи викладене можна зазначити, що авторами запропонована узагальнена класифікація маркетингових інновацій, яка охоплює варіанти можливих інновацій у всіх складових комплексу інноваційного маркетингу (концепція 5P).

Виділені і систематизовані види маркетингових інновацій, аналіз їх сильних і слабких сторін, рекомендації щодо умов практичного застосування можуть бути покладені в основу системи цілеспрямованого і ефективного управління вибором методів і інструментів інноваційного маркетингу підприємств, що функціонують в конкретних ринкових умовах.

Отримані результати є певним внеском у розвиток теоретико-методичних засад інноваційного маркетингу вітчизняних підприємств. Їх практичне застосування дозволить підвищити ефективність інноваційної і маркетингової діяльності цих підприємств на вітчизняному і зарубіжних ринках. А у підсумку – сприятиме активізації процесів їх переходу на інноваційних шлях розвитку у руслі концепції інноваційного випередження [294, 295].

5 Особливості формування системи збуту інноваційної продукції

5.1 Теоретичні засади збутової діяльності інноваційно-активних підприємств

За сучасних умов конкурентної боротьби та інтенсифікації процесів ринкових перетворень збут стає завершальною та найбільш відповідальною стадією забезпечення споживачів та клієнтів необхідними товарами. Але питання ефективної організації та управління збутовою діяльністю залишається актуальним. Більшість промислових підприємств обирають шлях самостійної реалізації інновацій без відповідної переуступки прав інтелектуальної власності. Це обумовлює актуальність та нагальність дослідження збутових процесів інноваційної продукції на підприємстві як заключного етапу процесу комерціалізації інновацій.

У науковій літературі питанням збуту, збутової політики та збутового потенціалу присвячено багато робіт науковців: Анікін Б.А. [296], Балабаниць А.В. [297], Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. [298], Бурцев В.В. [299], Кавтиш О.П., Молоденков П.О. [300], Казаков С.П. [301], Ключник А.В. [302] та інші, однак погляди вчених на трактування сутності цих понять залишаються дискусійними. Розглянемо авторські підходи до визначення цих категорій.

В табл. 5.1 подана систематизація теоретичних підходів до визначення сутності поняття «збут».

Таблиця 5.1 – Систематизація теоретичних підходів до визначення сутності поняття «збут»

Автор 1	Сутність підходу 2
Гоголь Г.П. [303]	Діяльність, спрямована на комерційне завершення маркетингової і виробничої діяльності підприємства, одночасно знаходить, формує та реалізує не тільки конкретні економічні результати його діяльності, а й конкретні потреби конкретних споживачів

Продовження табл. 5.1

1	2
Бурцев В.В. [299]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання та обробка замовлень, комплектація та підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) та організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантаженою продукцією)
Белінський П.І. [304]	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку
Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. [305]	У широкому розумінні – це процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування, передпродажної підготовки, пакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців та отримання на цій основі прибутку; у вузькому розумінні – це процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, а також такий, що вимагає знань, навичок і наявності певного рівня торговельної компетенції
Хрупович С.Є. [306]	Є системним і комплексним процесом організаційно-економічних операцій (від вивчення попиту до післяпродажного обслуговування), що здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку
Ковальова І.О. [307]	Організація двостороннього процесу здійснення контактів виробника і споживача з метою досягнення бажаних збутових показників (збільшення продажів, розширення ринків збуту, вихід на нові сегменти ринку тощо)
Воробйова С.М. [308]	Один із аспектів комерційної діяльності промислового підприємства, є засобом досягнення поставлених цілей та завершальним етапом ідентифікації уподобань покупців
Лукіч Р. [309]	Діяльність з організації системи руху продукції від виробника до покупця
Баркан Д.І. [310]	Системна діяльність у сфері товарних відносин, яка формує інфраструктуру ринку та значення якої – організація продажів та здійснення в цьому напрямку процесу доставки товару від виробника до покупця, де основними цілями є найбільш повне задоволення потреб та забезпечення прибутку виробникам продукції
Анікін Б.А. [296]	Сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт досягає комерційного підприємства або кінцевого споживача, до того моменту, коли споживач придбає його
Козлов В.К., Старкова С.О. [311]	Персоніфікований, безпосередній та двосторонній процес здійснення контрактів та переконань з метою досягнення конкретних результатів, передусім, збільшення обсягів продажів продукції на конкретному сегменті ринку
Осіпова Л.В., Синяєва І.М. [312]	Процес реалізації виробленої продукції з метою перетворення товарів у гроші та задоволення запитів споживача
Уткін Е.О. [313]	У широкому розумінні – цілісний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача; у вузькому розумінні – власне продаж
Загородній А.Г. [314]	Продаж готової продукції (робіт, послуг)
Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. [315]	Збут – це діяльність підприємства з розподілу та обігу продукції, яка здійснюється з метою отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів на базі сформованої стратегії збуту та діючої збутової політики в рамках існуючої системи збуту

Переважна більшість науковців розглядає збут з точки зору процесного підходу, однак деякі розглядають його як результуючий показник діяльності підприємства. На основі представлених поглядів вчених на сутність цієї категорії можна стверджувати, що збут є напрямком діяльності підприємства, який виступає в якості:

- сукупності процедур просування товарів/послуг [304, 313];
- інструменту задоволення інтересів як покупця, так і продавця [305, 308, 312];
- сукупності організаційно-економічних операцій та дій [296, 305, 303, 306, 314];
- засобу формалізації двосторонніх зв'язків [305, 307, 309, 311].

Досліджуючи сутнісні характеристики *збутової політики*, варто зауважити про наявність різних точок зору серед науковців. Так, наприклад, колектив авторів Т.Д. Маслова, С.Г. Божук та Л.М. Ковалик трактують збутову політику як «поведінкову філософію або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі» [316, с. 306].

Дещо уточнюють сутність збутової політики Л.В. Балабанова та Ю.П. Митрохіна: «сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства та забезпечення на цій основі ефективності продажів» [298, с. 26], акцентуючи увагу на такій категорії, як «збутовий потенціал».

Балабанова Л.В. та Балабаниць А.В. зазначають, що визначення збутової політики передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності та вибір оптимальних, що забезпечують найкраще задоволення споживацьких вимог і вподобань, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності підприємству [305].

Окремої уваги заслуговує визначення, запропоноване В.В. Бурцевим. За пропозицією науковця під збутовою політикою треба розуміти «єдність

стратегій збуту, маркетингу (позиціонування товару, стратегії охоплення ринку тощо) та комплексу заходів (рішень та дій) із формування асортименту та попиту на продукцію, що виробляється, а також ціноутворення, обслуговування покупців, комерційного кредитування, знижок, формалізації договорів збуту (постачання) товарів, розподілу товару та іншим аспектам збуту» [299]. Пропозиція вченого базується на засадах процесного підходу й включає стратегічні орієнтири здійснення збутової діяльності та, безпосередньо, конкретні кроки щодо задоволення потреб споживачів.

На противагу пропозиціям В.В. Бурцева, С.С. Гаркавенко розглядає збутову політику як «діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку» [317, с. 501], базуючись на функціональному підході, який у порівнянні з попереднім є дещо обмеженим.

Петухова О.М., Стасішена К.В. розглядають збутову політику підприємства як цілеспрямовану діяльність, здійснення якої полягає в організації руху потоку товарів до кінцевого споживача [318].

Автори Кавтиш О.П., Молоденков П.О. зазначають, що збутова політика комерційного підприємства представляє собою комплексний план заходів, принципів, правил, методів, інструментарію та безпосередніх дій менеджменту щодо вибору та реалізації соціально-економічних рішень у частині досягнення сформованої ідеології збутової діяльності і стратегії розвитку комерційного підприємства на окремих етапах її здійснення в розрізі та на основі взаємоузгодження із основними напрямками його діяльності [300].

За думкою Ключник А.В. збутова політика підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції, що допомагає фірмі підвищити свою репутацію та займати провідну позицію на зовнішньому ринку [302].

Колектив авторів [319] вважає, що збутова політика підприємств базується на стратегіях у галузі збуту і визначається як сукупність тактичних

заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруку, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства [319].

Виходячи із зазначеного, збутова політика підприємства розглядається з точки зору:

- комплексного підходу;
- процесного підходу;
- інструментального підходу;
- логістичного підходу.

Отже, беручи до уваги науковий доробок стосовно трактування сутності поняття «збутова політика», визначимо, що в межах цього дослідження цю категорію треба розуміти як у широкому, так і у вузькому розумінні. У широкому розумінні – це «комплекс принципів, методів та заходів, що використовуються керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів у межах визначених цільових ринків» [320, с. 99]. У вузькому значенні збутова політика є безпосередньо способом упровадження збутової діяльності, комплексом управлінських рішень щодо розподілу товару для досягнення визначених цілей.

Отже, під час здійснення збутової політики підприємство повинно орієнтуватися на потреби споживача, що забезпечуються за рахунок якісної взаємодії з іншими підрозділами на підприємстві, зокрема службою маркетингу, а також створити сприятливі умови для вибору правильних методів збуту, формування логістичної системи, визначення каналів руху товарів, ідентифікації форм та методів стимулювання збуту.

Крім того вважаємо, що збутова політика є більш вузьким поняттям, ніж маркетингова політика розподілу (табл. 5.2).

Розглянемо авторські підходи до визначення сутності *збутового потенціалу*.

Таблиця 5.2 – Структурно-логічний підхід щодо субординації функціонального змісту понять збутова політика та маркетингова політика розподілу

Функціональний зміст	Поняття	
	збутова політика	маркетингова політика розподілу
Операції з фізичного переміщення товарів	+	+
Післявиробничі операції (укладання угод зі споживачами, дороблення, сортування, пакування, складування продукції та ін.)	+	+
Задоволення потреб споживачів	+	+
Орієнтація на цілі підприємства	+	+
Розроблення маркетингових стратегій	+	+
Заходи з формування асортименту продукції та попиту на неї	+	+
Заходи з ціноутворення	+	+
Заходи з обслуговування споживачів	+	+
Заходи з просування продукції на ринок	+	+
Планування, організація, регулювання та контроль доведення продукції і послуг споживачам	+	+
Організація роботи з кінцевими споживачами, формування довготривалих взаємовідносин	+	+
Забезпечення виконання логістичних правил		+
Формування та управління каналами розподілу		+
Операції, пов'язані зі створенням товарів (у т.ч. рух сировини від місць походження до місць виробництва)		+

+ – наявність характеристики

□ – відсутність характеристики

Балабаниць А.В. під збутовим потенціалом пропонує розуміти сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і спроможність підприємства реалізовувати продукцію з урахуванням факторів маркетингового середовища [297].

Збутовий потенціал підприємства можна визначити, як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконалюванні технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [321].

Збутовий потенціал підприємства визначається як сукупність

інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і спроможність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконаленні технології збуту [319].

Висоцький А.Л. під поточним збутовим потенціалом підприємства пропонує розуміти ресурсне забезпечення та компетенції його працівників у сфері управління збутовою діяльністю, що дають змогу за наявних виробничих можливостей суб'єкта господарювання та характеристик його зовнішнього середовища отримати певну граничну (максимально можливу) величину фінансових результатів (прибутку) від реалізації продукції [322].

Таким чином, пропозиції авторів до розуміння збутового потенціалу підприємства є схожими й перетинаються в частині сукупності певних видів ресурсів і можливостей збуту.

Виходячи з аналізу авторських підходів, під *збутовим потенціалом підприємства* пропонується розуміти сукупність ресурсів, збутових можливостей підприємства, що сприяють ефективній реалізації товарів на ринку, постійному вдосконаленню збутової політики підприємства та отриманню прибутку.

Під *збутовим потенціалом ринку* необхідно розуміти кількісно виражену максимальну можливість збуту товарів або послуг протягом певного періоду часу на певним чином виділеному ринку.

На формування збутового потенціалу підприємства та збутового потенціалу ринку чинить вплив сукупність механізмів, методів та інструментів, які є взаємно пов'язаними:

- 1) механізми регулювання та забезпечення інноваційної діяльності;
- 2) механізми комерціалізації інновацій;
- 3) механізми фінансування інновацій.

Механізми регулювання та забезпечення інноваційної діяльності передбачають державне регулювання наукової та інноваційної діяльності підприємств, а також включає ринкові важелі впливу на неї. Державна

підтримка виступає однією з основних умов ефективного розвитку економіки країни в цілому та сприяє забезпеченню конкурентоспроможності країни. У зв'язку з цим виникає постійна необхідність оновлення технологій виробництва, обладнання, що потребує необхідність формування узгодженого механізму управління цими процесами.

Механізми комерціалізації інновацій містять сукупність господарських, фінансових, економічних та організаційно-правових умов для формування відносин між суб'єктами, які впроваджують інновації, та механізмів, за допомогою яких інновації впроваджуються на виробництві. В результаті на ринок виходить інноваційна продукція або новітні технології, які відповідають сучасним вимогам ринку та запитам споживачів.

Держава повинна відігравати основну роль у стимулюванні комерціалізації інновацій шляхом підтримки малого інноваційного бізнесу.

Механізми фінансування інновацій передбачають поєднання різних джерел фінансування інноваційної діяльності, а саме: власних, залучених і позичкових коштів. Одним і найважливіших інструментів мобілізації фінансових ресурсів для здійснення інноваційної діяльності промислових підприємств є саме власні кошти підприємств. Однак в умовах обмеженості власних ресурсів, використання залучених та позичкових коштів відкривають більш широкі можливості для фінансування інноваційної діяльності.

Схему формування збутового потенціалу підприємства та ринку подано на рис. 5.1.

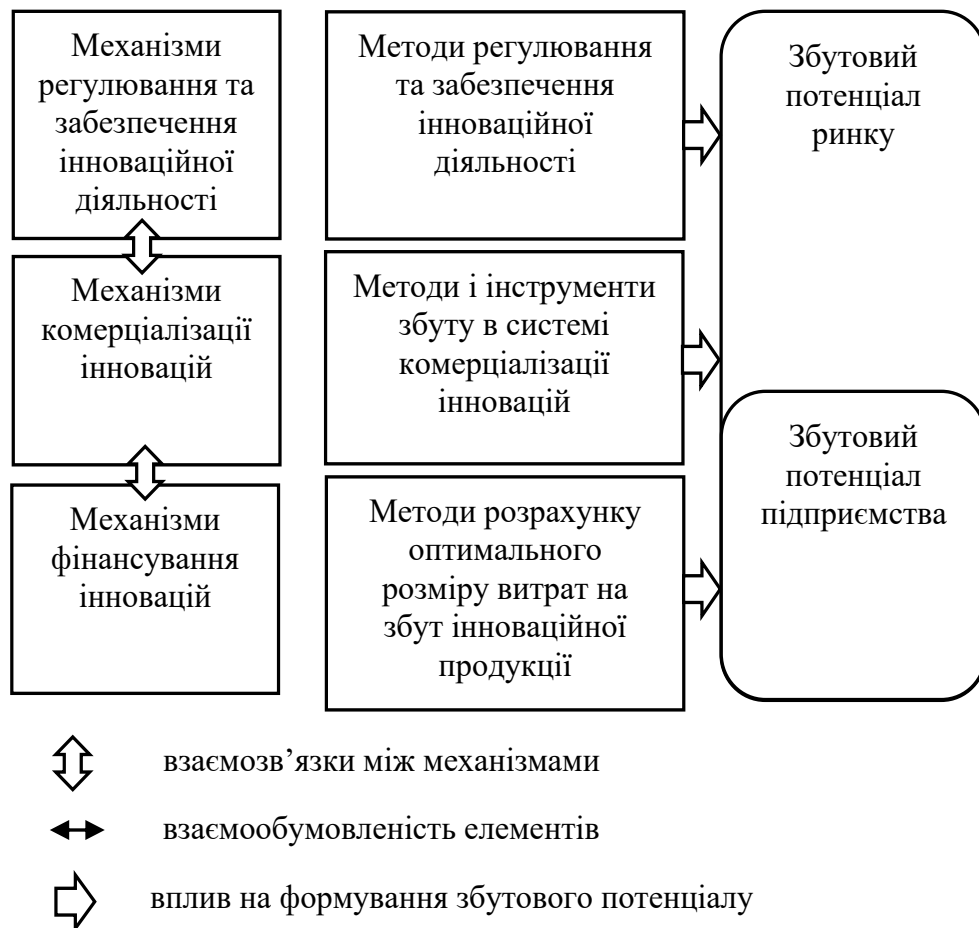


Рисунок 5.1 – Формування збутового потенціалу підприємства та ринку

Таким чином, аналіз і систематизація авторських підходів до визначення категорій збуту, збутової політики та збутового потенціалу, дозволили надати авторські визначення термінів «збутовий потенціал підприємства», «збутовий потенціал ринку».

Формування збутового потенціалу підприємства та збутового потенціалу ринку відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних механізмів, методів та інструментів [251, 294].

5.2 Аналітичний інструментарій оцінювання та вибору каналів постачання з позицій інноваційного менеджменту

На практиці сучасні промислові підприємства постійно стикаються з проблемами, пов'язаними з пошуком, вибором та підтримкою ефективних

взаємостосунків з постачальниками, що є складовою частиною каналів розподілу, покликаних доводити сировину, матеріали, напівфабрикати та інші матеріальні ресурси для забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції. Тому потрібно постійно оптимізувати роботу у каналах постачання як з урахуванням точності прогнозування змін в потребі ресурсів, оптимальності обсягів постачань, так і групування постачальників залежно від ступеня важливості ресурсів, що їх постачають.

Дослідженню теоретико-методичних засад оцінки системи і ланцюгів поставок промислових підприємств та їх аналітичного інструментарію присвячені наукові праці багатьох вітчизняних та закордонних учених. Так, у роботі Меджибовської Н. [323] запропоновано концептуально-методологічні та прикладні засади формування системи постачання промислового підприємства з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Жулавським А., Сидоренко Н. [324] розроблено основні вимоги оперативного обліку складських запасів з метою забезпечення відділу постачання своєчасною інформацією для управління запасами та їх оптимізацією.

Кальченко А. у праці [325] висвітлено функціонування логістичних циклів, одним з яких є цикл постачання.

Николайчуком В. [326] розглянуто ключові проблеми, способи і методи оптимізації матеріальних потоків у сфері обігу на етапі заготівлі матеріальних ресурсів і в сфері виробництва, особливу увагу приділено питанням управління поставками, регулювання запасів, технологічної маршрутизації потоків у виробничому процесі.

Кондратюком Д. у роботі [327] висвітлено алгоритм вибору постачальника на основі експертного методу, запропоновано перелік факторів, що найбільше впливають на вибір постачальника та визначено оптимального постачальника з використанням авторської комп'ютерної програми.

У роботі Крикавського Є. [328] розроблено теоретичні рекомендації щодо комплексного оцінювання результативності промислових ланцюгів поставок з

урахуванням концепції сталого розвитку та досвіду функціонування таких ланцюгів на засадах референтної моделі, розвинуто теорію управління ланцюгами поставок в частині оцінювання їх результативності за системою критеріїв, що дозволить встановити рівень відповідальності ланцюга поставок щодо всіх зацікавлених сторін (груп), обґрунтовано напрями підвищення результативності ланцюга поставок стосовно конкурентоспроможності, екологічної та соціальної відповідальності.

Мбхеле Т. у роботі [329] виконано аналіз проблеми ефекту Форрестера щодо перспективи реалізації оригінальних стратегій оптимізації ресурсів для покращення можливостей ланцюгів поставки.

Олугу Е., Вонг К. [330] досліджено проблему вимірювання ефективності ланцюга постачання та встановлено розрив знань у вимірюванні ефективності ланцюга постачання з використанням операції нечіткої логіки.

Фан К., Жанг Ш. [331] на основі концепції продуктивності ланцюгів поставок, аналізу відповідних теорій та загальних методів оцінки їх ефективності запропоновано 5-мірну збалансовану систему показників (5DBSC).

Симон А., Пірес С. у роботі [332] представлено методологію оцінки компаній за ступенем дотримання концептуальної моделі управління ланцюгами поставок (SCM) як інструменту їх діагностики та оцінки.

Отже, вибір товаровиробником каналу постачання, що пов'язаний з оцінкою постачальників матеріальних ресурсів, які найбільше задовольняють вимоги чи критерії замовників – підприємств-товаровиробників, є складовим елементом при виборі каналів розподілу. Так, на нашу думку, **вибір каналів розподілу** – це ухвалення фірмою-виробником управлінського рішення щодо надання переваги каналам постачання і товароруху (їх форми, конфігурації тощо) з ряду альтернативних, що сприяють одержанню максимального прибутку і забезпечують високий рівень обслуговування [333]. Відповідно вибір товаровиробником містить два елементи:

- 1) вибір каналу постачання;

2) вибір маркетингового каналу (каналу товароруху).

Критеріями, що впливають на вибір постачальника підприємством-товаровиробником, є його знаходження на тій чи іншій відстані від споживача, час виконання замовлень, наявність у постачальника резервних потужностей, його кредитоспроможність, фінансовий стан тощо.

Крім того, як відомо, у загальному випадку постачальниками є підприємства, організації і т.д., що забезпечують будь-яке інше підприємство *предметами і засобами*, що підлягають подальшим *операціям* з ними:

1) для підприємств-товаровиробників – предмети і засоби виробництва для створення продукції і реалізації посередникам чи кінцевим споживачам;

2) для посередницьких підприємств – готова продукція для продажу (оптовими торговцями роздрібним, а роздрібними – кінцевим споживачам).

Для підвищення обґрунтованості рішення про вибір постачальника не можна обмежуватися одним джерелом інформації, також, як мінімум, одне з цих джерел повинно бути незалежним, тобто незацікавленим у можливих наслідках використання наданої інформації. Крім того, потребують вивчення такі основні проблеми при дослідженні природи вибору каналів постачання промислового підприємства [334]:

1. Чи мають бути товарно-матеріальні запаси чи ні.
2. Якого рівня мають бути ці запаси.
3. Чи всі необхідні сировина, матеріали тощо мають бути в запасі.
4. Чи доцільно управляти рівнем запасів.
5. Які моделі доцільно застосовувати в управлінні постачанням.
6. Які межі оптимізації управління постачанням доцільно вибрати.
7. Які критерії оптимізації необхідно використати.

Запаси ресурсів і постачальників можна класифікувати за такими ознаками (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Класифікація запасів та постачальників [334; 335]

<i>Ознаки класифікації запасів</i>		<i>Ознаки класифікації постачальників</i>		
Фазовий поділ	Функціональний поділ	Поділ за обсягами постачання	Поділ за рівнем стабільності поставок	Поділ за важливістю ресурсів, що постачають
Запаси в постачанні: 1) матеріали; 2) сировина; 3) покупні частини	Поточний (циклічний запас): 1) у постачанні; 2) у збуті	Група А – максимально впливові	Група Х – стабільність споживання, незначні коливання в їх використанні та висока точність прогнозу	Група V – критично важливі або життєво важливі ресурси
	Запас у процесі: 1) виробництва; 2) у дорозі.			
Запаси у виробництві 1) незакінчені товари 2) напівфабрикати; 3) запаси на робочих місцях	Гарантійний запас: 1) у постачанні; 2) у збуті	Група В – впливові	Група Y – відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування	Група E – некритично важливі або необхідні ресурси
	Сезонний запас: 1) у постачанні; 2) у збуті			
Запаси у дистрибуції: 1) кінцева продукція; 2) замінні частини; 3) поверхнева продукція.	Запас агресивного просування на ринок	Група С – несуттєво впливові	Група Z – нерегулярне споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока	Група N – помірно важливі або другорядні ресурси
	Спекулятивний запас: 1) у постачанні; 2) у збуті			
	Мертвий запас: 1) у постачанні; 2) у збуті			

Проаналізуємо окремі методи оцінки постачальників, що дозволяють вибрати економічно доцільних для формування каналів постачання і розробимо на цій основі авторський методичний підхід, що ґрунтується на полівимірному аналізі (ABC-, XYZ- та VEN) і підвищує ефективність розподілу великої кількості постачальників за різними категоріями за рахунок комплексної їх оцінки.

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати постачальників залежно від обсягів їх поставок.

ABC аналіз спирається на гіпотезу про те, що в реальності нерідко 20% елементів забезпечують близько 80% результату, або 20% всіх постачальників

дають 80% поставок, або 20% позицій матеріальних ресурсів визначають 80% пов'язаних із постачаннями ресурсів витрат. Ця гіпотеза ґрунтується на так званому принципі Парето [336].

Таким чином, в ході АВС-аналізу розглядаються обсяги постачань; частка участі кожного постачальника в обсязі та інше, тим самим формується АВС-рейтинг ресурсів та постачальників [337].

Проаналізуємо різні джерела, які відображають відсоткові співвідношення груп А, В и С в загальній сукупності (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Процентні співвідношення груп А, В, С за різними авторами

Автор	Група А		Група В		Група С	
	Y _A	X _A	Y _B	X _B	Y _C	X _C
Бауерсокс Д., Клосс Д.	80	20	15	30	5	50
Ліндерс М., Харольд Н.						
– запаси	75	20	15	30	-	-
– закупки	70-80	10	10-15	10-20	5-20	70-80
– приклад	71,1	10	19,4	19,5	9,5	71,1
Шапіро Д.	60	20	20	20	20	60
Сергеев В.І.	75-80	10-15	15-20	20-25	5-10	60-70
Анікін Б.А.	80	15-20	10-15	30	5-10	50-55
Гаджинський А.М.	75	10	20	20	5	70
Глухов В.В.	65	15	20	20	15	65
Гаврилов Д.А.	81	20	17,5	40	2,5	40
Крістофер М.	80	20	15	20	5	30
Маліков О.В.	75	10	20	25	5	65
Уотерс Д.	70	10	20	30	10	60
Баллу Р.	60,7	14,3	28,4	35,7	10,9	50
	49,44	11,1	42,94	38,9	7,42	50

Джерело: складено на основі [338-343]

Виходячи з табл. 5.4, можна зробити висновок, що в даний час немає загальноприйнятого підходу визначення меж груп. Переваги та слабкі місця АВС-аналізу вказані в табл. 5.5.

Таблиця 5.5 – ABC-аналіз: переваги та слабкі місця [336, 341]

<i>Переваги</i>	<i>Слабкі місця</i>
1. Простота застосування. 2. Дозволяє швидко зробити виводи. 3. Забезпечує кращий огляд проблемної області. 4. Реалізація можливості послідовної орієнтації на принцип Парето, що концентрує діяльність на найважливіших аспектах проблеми. 5. Діяльність концентрується на вирішенні найважливіших завдань, в результаті з'являється можливість цілеспрямованого зменшення витрат на інші сфери	1. Пошук об'єктивних критеріїв оцінки елементів, критеріїв, які мають вирішальне значення для досягнення результату. 2. Для якісних критеріїв (наприклад, якість виробничої програми) характерні істотно великі вимоги до того, що ухвалює рішення.

ABC аналіз є ефективним методом виділення з множини чинників та елементів, що впливають, тих, які мають особливе значення для досягнення поставлених цілей і тому повинні володіти високим пріоритетом [336].

XYZ-аналіз дозволяє класифікувати постачальників підприємства за стабільністю постачання і споживання ресурсів та точності прогнозування їх змін упродовж визначеного часового циклу [344].

VEN-аналіз дозволяє визначити постачальників за пріоритетністю груп ресурсів відповідно до розподілу на життєво важливі, необхідні та другорядні [345]. Так, при управлінні постачаннями до першої групи включаємо матеріальні ресурси, що завжди повинні бути в наявності для ритмічного і безперебійного виконання виробничого циклу, тоді як до другої – ті, що мають бути, але можуть бути замінені або додатково швидко замовлені у постачальників, а другорядних – ті, що мають більш низьку значимість і закупівля яких повинна бути реалізована тільки після повного задоволення потреб на важливі і необхідні. Формальним рішенням при цьому може служити розподіл ресурсів, що є необхідним для виконання виробничих процесів відповідно до ДСТУ, ТУ тощо. Однак при цьому завжди потрібно враховувати локальні особливості промислового підприємства.

З причини того, що існуючі методи ABC-, XYZ-, VEN-аналізів [336, 344, 345] постачальників дозволяють зробити аналіз лише за окремим параметром, пропонуємо ABC&XYZ&VEN-аналіз (рис. 5.2), який підвищує якість

забезпечення інноваційного розвитку підприємства і дозволяє:

- виконувати полівимірний аналіз ресурсів при створенні та виведенні на ринок інноваційної продукції за декількома параметрами;
- враховувати концентрацію завжди дефіцитних ресурсів підприємства на обмеженій ділянці замість їх звичного «розпилення» по безлічі напрямків і дозволяє визначити саме ту ділянку, де можна розраховувати на максимальний результат від запропонованих зусиль;
- підвищити точність результатів розрахунків, що зменшує невизначеність та ризикованість виготовлення та комерціалізації інноваційної діяльності;
- зменшити недоліки кожного виду аналізу.

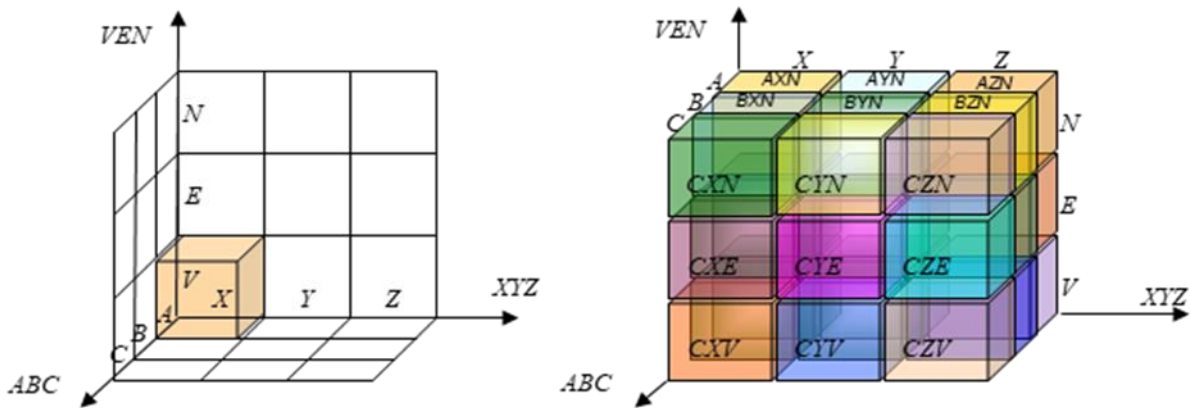


Рисунок 5.2 – Полівимірна матриця ABC&XYZ&VEN-аналізу

Джерело: розроблено автором

У тривимірній системі координат запропонована схема застосування трьох методів ABC, XYZ та VEN (рис. 5.2). Залежно від ваги одного з них, пари, або всіх трьох здійснюється обрання груп, що фактично дає змогу обирати різні варіанти з 27 можливих:

AXV	BXV	CXV	AXE	BXE	CXE	AXN	BXN	CXN
AYV	BYV	CYV	AYE	BYE	CYE	AYN	BYN	CYN
AZV	BZV	CZV	AZE	BZE	CZE	AZN	BZN	CZN

Наприклад, постачальники, які потрапили в групу AXV, є найбільшими за

обсягами постачання (максимально впливовими) для товаровиробника, характеризуються стабільністю постачання ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу та є критично важливими.

Група ВХV містить постачальників, що мають вплив, характеризуються стабільністю постачання ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу та є критично важливими.

Група СХV об'єднує постачальників з низьким рівнем впливу, характеризуються стабільністю постачання ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу, а також є критично важливими.

Група АУV характеризує постачальників з найбільшими обсягами (є максимально впливовими) для товаровиробника, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, і є критично важливими.

Група ВУV містить постачальників, що мають вплив, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, є критично важливими.

Група СУV об'єднує постачальників з низьким рівнем впливу, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, є критично важливими і т.д.

Кожний з перелічених параметрів може бути головним. Залежно від новацій, актуальності для товаровиробника, окремих якостей, а також наявності часових вимог – терміновість придбання і таке інше. Звісно, що щільність матриці при наближенні до першого квадранту суттєво збільшується. Що взагалі може характеризувати надійність обраної політики. Але така ситуація як «випадок» може взагалі віднести вибір в бік СZN, коли перший стає останнім.

На рис. 5.3 нами сформовано процедури аналізу постачальників на основі ABC&XYZ&VEN.



Рисунок 5.3 – Проведення полівимірного ABC&XYZ&VEN-аналізу

Джерело: розроблено автором

Бінарне поєднання ABC & XYZ- аналізу є отриманням дев'яти груп об'єктів аналізу, за двома критеріями, які дозволяють оцінити ступінь впливу

на обсяги постачання (ABC) і їх стабільність/прогнозованість (XYZ) (рис. 5.4).

Таким чином, стає можливим контролювати закупівлю ресурсів ефективніше, тобто відстежувати присутність ресурсів в групах AX – AY – AZ частіше, ніж в групах CX – CY – CZ.

AX (максимально впливові, високий ступінь стабільності поставок і споживання ресурсів, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу)	AY (максимально впливові, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування)	AZ (максимально впливові, нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока)
BX (впливові, високий ступінь стабільності поставок і споживання ресурсів, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу)	BY (впливові, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування)	BZ (впливові, нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока)
CX (несуттєво впливові, високий ступінь стабільності поставок і споживання ресурсів, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу)	CY (несуттєво впливові, відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування)	CZ (несуттєво впливові, нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока)

Рисунок 5.4 – Бінарне поєднання ABC & XYZ- аналізу

Джерело: розроблено автором

Для управління постачальниками матеріальних ресурсів необхідно використовувати такі правила:

1. Для постачальників, що увійшли в групи AX, AY обирають індивідуальні технології управління.

2. Постачальників з групи AZ потрібно контролюватися щодня (щонеділі) у зв'язку з нерегулярними поставками і споживанням ресурсів, відсутністю будь-яких тенденцій у прогнозі та невисокою його точністю.

3. Для груп BX, BY і BZ здійснюється управління, як правило, за однаковими технологіями, залежно від термінів планування і способів доставки.

4. Для груп CX, CY і CZ здійснюється планування на триваліший період, наприклад, на квартал, з щомісячною перевіркою наявності ресурсів.

На практиці ABC & XYZ-аналіз дозволяє оцінювати постачальників не тільки з погляду їх впливу за обсягами і стабільністю постачання і споживання ресурсів, але й ефективності використання полицного простору, а також складських площ.

Бінарне поєднання результатів ABC & VEN-аналізу отримує дев'ять груп об'єктів аналізу, які дозволяють оцінити ступінь впливу на обсяги постачання (ABC) і важливість ресурсів для товаровиробників (VEN).

Однією з логістичних цілей будь-якого виробничого підприємства є оптимізація запасів, регулювання замовлень залежно від важливості використання ресурсів. Таким чином, отримуємо залежність постачальників від значимості ресурсів та їх важливості для виробника.

За допомогою бінарного поєднання результатів VEN-аналізу та результатів аналізу по методу ABC розподіляємо постачальників на блоки (рис. 5.5).

AV (максимально впливові, життєво важливі ресурси)	AE (максимально впливові, необхідні ресурси)	AN (максимально впливові, другорядні ресурси)
BV (впливові, життєво важливі ресурси)	BE (впливові, необхідні ресурси)	BN (впливові, другорядні ресурси)
CV (несуттєво впливові, життєво важливі ресурси)	CE (несуттєво впливові, необхідні ресурси)	CN (несуттєво впливові, другорядні ресурси)

Рисунок 5.5 – Бінарне поєднання ABC & VEN- аналізу

Джерело: розроблено автором

Використання ABC & VEN-аналізу дозволяє відібрати з усіх постачальників тих, які є найбільш необхідними для товаровиробника. При цьому в ідеалі підприємство повинне спрямовувати свої зусилля на роботу з

максимально впливовими та впливовими постачальниками та мінімізацію постачальників другорядних ресурсів, тобто необхідно приділяти найбільшу увагу групам AV-AE-AN та BV-CV.

Поєднання результатів XYZ & VEN-аналізує отриманням дев'яти груп об'єктів аналізу, які дозволяють оцінити стабільність та прогнозованість поставок (XYZ) і важливістю ресурсів, що постачаються, для товаровиробників (VEN). Таким чином, отримуємо залежність стабільності поставок і споживання і важливості ресурсів для виробників.

За допомогою бінарного накладення результатів VEN-аналізу на дані XYZ-аналізу розподіляємо постачальників на блоки (рис. 5.6).

XV (високий ступінь стабільності поставок і споживання, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу, життєво важливі ресурси)	XE (високий ступінь стабільності поставок і споживання, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу, необхідні ресурси)	XN (високий ступінь стабільності поставок і споживання, незначні коливання в їх використанні, висока точність прогнозу, другорядні ресурси)
YV (відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, життєво важливі ресурси)	YE (відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, необхідні ресурси)	YN (відомі тенденції визначення потреби у ресурсах та середні можливості їх прогнозування, другорядні ресурси)
ZV (нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока, життєво важливі ресурси)	ZE (нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока, необхідні ресурси)	ZN (нерегулярні поставки і споживання ресурсів, будь-які тенденції відсутні, точність прогнозу невисока, другорядні ресурси)

Рисунок 5.6 – Бінарне поєднання XYZ & VEN-аналізу

Джерело: розроблено автором

Підприємству необхідно приділяти найбільшу увагу групам YV – YE – YN, ZV – ZE – ZN, спрямовуючи зусилля на роботу з постачальниками ресурсів з низькою точністю прогнозування та розроблення на цій основі

заходів з мінімізації постачальників другорядних ресурсів, з нерегулярними поставками і споживанням, коли будь-які тенденції відсутні і точність прогнозу невисока.

Виконаємо аналіз за удосконаленим інструментарієм для підприємства ПАТ «Сумихімпром», що є багатопрофільним хімічним підприємством, основною продукцією якого є двоокис титану та складні мінеральні добрива.

Так, у 2016 році частка двоокису титану у загальному обсязі виробництва на аналізованому підприємстві становить 67,7%. Це виробництво є інтегруючим, оскільки здійснює вплив на всі інші напрямки виробничої діяльності. Слід відзначити, що двоокис титану має досить значні перспективи реалізації не тільки для внутрішнього, а й зовнішнього ринків. Для даної продукції характерним є стабільний попит, що слабо залежить від сезонних коливань і реалізація лівової частки на експорт.

На сьогодні дане підприємство активно налагоджує виробництво інноваційних марок двоокису титану з покращеними якісними показниками. Враховуючи, що в світі двоокис титану виробляється лише приблизно на 50 заводах у 26 країнах (загальна потужність понад 5,5 млн./т на рік), можна стверджувати, що аналізоване підприємство, виробнича потужність якого становить до 40 тис. т/рік, є досить впливовим. Основними конкурентами на українському ринку для ПАТ «Сумихімпром» є китайські виробники.

Частка мінеральних добрив у загальному обсязі виробництва у 2016 році становить 22,1%. З метою більш повного задоволення вимог споживачів підприємство виробляє добрива, що містять різний склад поживних речовин. Як і реалізація двоокису титану, цей вид виробництва має висока перспективи і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках. Аналіз асортименту добрив по вмісту основних поживних речовин показує, що підприємство виготовляє:

- 1) складні трикомпонентні добрива, що містять азот, фосфор та калій;
- 2) двокомпонентні – до складу яких входить азот та фосфор;
- 3) однокомпонентні добрива – до складу яких входить лише азот. Підприємство має можливість завдяки наявним виробничим потужностям реалізовувати

мінеральні добрива на зовнішніх ринках, тим самим зменшуючи вплив сезонних факторів на реалізацію добрив за рахунок різниці в строках польових робіт у різних частинах світу. Однак, слід відмітити, що підприємство відчуває значний конкурентний тиск як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. При цьому в порівнянні з конкурентами собівартість виробництва добрив є вищою і значно стримує цей напрямок діяльності.

Найбільшими виробниками мінеральних добрив у світі є Китай, який контролює близько 21% ринку, США (близько 13%), Індія (близько 10%), Канада (близько 8%) та Росія (близько 8%). При цьому світовий рівень виробництва та споживання усіх видів мінеральних добрив оцінюється в понад 210 млн. т. Основними країнами-імпортерами даної продукції є Індія, Китай, країни Латинської Америки, на які припадає 85 % світового споживання. За даними Державної служби статистики, в Україні у 2015 р. імпортовано 1331 тис. т фосфоровмісних добрив.

У 2017 році у зв'язку з ускладненням закупівель імпортової сировини ПАТ «Суміхіпром» виробляло добрива за давальницькою схемою. При цьому поставки здійснювалися в 100 %-му обсязі на вітчизняний ринок. Основними конкурентами аналізованого підприємства на українському ринку є білоруські компанії, що мають певні переваги завдяки нижчим цінам на газ, сірку, фосфоровмісну сировину та хлористий калій. На вітчизняному ринку функціонують такі виробники мінеральних добрив: 1) ПАТ «Суміхіпром» (загальна виробнича потужність понад 500 тис. т/рік NPK- та NP- добрив); 2) ЗАТ «ДЗМУ», м. Дніпродзержинськ (до 180 тис. т/рік NPK та NP- добрив); 3) виробники тукосумішей, загальною потужністю близько 400 тис. т/рік. ПАТ «Азот» (м. Черкаси) та ПАТ «Рівнеазот» також можна вважати конкурентами аналізованого підприємства на ринку виробництва мінеральних добрив.

Крім того, ПАТ «Суміхіпром» виробляє сульфат заліза, частка випуску якого коливається в межах 6 % (виробляється з відходів титанового виробництва, практично не залежить від сезонних факторів та має високий експортний потенціал), який поставляється як на вітчизняний ринок, так і за

межі країни. Також, підприємство має потужності по виробництву лакофарбової продукції [346].

Для здійснення своєї діяльності ПАТ «Сумихімпром» має налагоджену систему постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання та технологій, з якими має тривалий досвід роботи (табл. 5.6).

Таблиця 5.6 – Партнери-постачальники ПАТ «Сумихімпром»

<i>№ п/п</i>	<i>Партнер-постачальник</i>	<i>Об'єкт постачання</i>
1	ТОВ «Валки-Ільменіт»	ільменіт
2	ТОВ «Титан України»	сірка, матеріали, запчастини
3	ДП «Об'єднана гірничо-хімічна компанія»	ільменіт
4	ТОВ «Сумигаз Збут»	природний газ
5	Іршанський ГЗК	ільменіт
6	ТОВ «Статус-Трейд»	природний газ, аміак, карбамід
7	ТОВ «Миколаївський глиноземний завод»	пісок тригідрату
8	ТОВ «Імвенд Кемікал».	органічний флокулянт
9	ТОВ «Торгівельний двір»Українська товарна спілка»	сода кальцинована
10	ТОВ «Укрспецлом».	метали чорні вторинні /відходи та брухт чорних металів
11	ПАТ «Дніпроазот».	натрій їдкий технічний, кислота соляна
12	ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент»	їдкий калій
13	ТОВ Фірма «Сувенір»	рідке скло натрієве

Джерело: зібрана і систематизована автором первинна інформація аналізованого підприємства

Результати проведених розрахунків для підприємства ПАТ «Сумихімпром» наведемо в табл. 5.7. У даній таблиці наведено розрахунок полівимірною аналізу ABC&XYZ&VEN і здійснено розподіл на групи.

Виконаний ABC-аналіз показує, що найбільший внесок у формування річного обсягу поставок (84,6%) роблять 6 постачальників, які складають групу «А». У групу «В» увійшли 2 постачальники, на яких припадає 11,8% загального річного обсягу поставок. У групу «С» увійшли 5 постачальників, річний обсяг поставок яких у загальному обсязі становить 3,6%.

Таблиця 5.7 – Полівимірний ABC-, XYZ- та VEN-аналіз постачальників за 2016 рік*

№ п/п	Назва постачальників	Обсяг постачання за кварталами, тис. грн.				Річний обсяг за 2016 рік, тис. грн.	Част- ка у загаль- ному обсязі	Обсяг кумуля- ля- тив- ний	Серед- ній обсяг	Кое- фіці- єнт варі- ації, %	Гру- па ABC	Гру- па XYZ	Гру- па VEN
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	ТОВ «Статус- Трейд»	0	0	177122,5	167455,2	344577,7	26,90	26,9	86144,4	50%	A	Z	V
2	ТОВ «Сумигаз Збут»	134343,5	123844,9	0	0	258188,4	20,16	47,1	64547,1	50%	A	Z	V
3	ТОВ « Валки- Льменіт»	0	35214	46952	70428	152594	11,91	59,0	38148,5	50%	A	Z	V
4	ТОВ «Титан України»	25489,3	32584,9	29961,4	27658,5	115694,1	9,03	68,0	28923,5	9%	A	X	V
5	ПАТ «Дніпро- азот»	37752,4	9776,8	45749,6	13962,4	107241,2	8,37	76,4	26810,3	57%	A	Z	E
6	ДП «Об'єднана гірничо- хімічна компанія»	46952	35214	23476	0	105642	8,25	84,6	26410,5	49%	A	Z	V
7	ТОВ «Укрспец- лом»	18456,9	21548,7	20050,9	22518,9	82575,4	6,45	91,1	20643,9	7%	B	X	N
8	ТОВ «ПІМТЗ «Інженер- ний центр «Реагент»	14557,9	15805,5	12707,9	25378,9	68450,2	5,34	96,4	17112,6	29%	B	Z	E
9	Іршанський ГЗК	23476	0	0	0	23476	1,83	98,2	5869,0	43%	C	Z	E
10	ТОВ «Миколаїв- ський глинозем- ний завод»	3171,5	3204,9	3154,9	3235,1	12766,4	1,00	99,2	3191,6	1%	C	X	E
11	ТОВ «Торгівель- ний двір «Українсь- ка товарна спілка»	3562,2	2548,8	1254,9	1258,5	8624,4	0,67	99,91	2156,1	45%	C	Z	E
12	ТОВ «Імвєнд Кемікал»	256,9	325,7	204,9	294,9	1082,4	0,08	99,99 7	270,6	17%	C	Y	N

Продовження табл. 5.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
13	ТОВ Фірма «Сувенір»	12,4	0	21,5	0	33,9	0,003	100	16,95	53%	С	Z	N
	Всього	308031	280068,2	360656,5	332190,4	1280946, 1	100						

* – у зв'язку зі збереженням комерційної таємниці аналізованого підприємства дані обсягів постачання за кварталами є не точними

Джерело: розраховано автором

За результатами ABC-аналізу, можна зробити висновок, що найбільшу увагу потрібно приділяти взаємовідносинам з постачальниками групи «А», середню увагу – групі «В» і найменшу – групі «С». Крім того, проведення розрахунків допомагає визначитися з формою і контролем постачальників ресурсів. Наприклад, можна здійснювати точний ціновий аналіз закупівель, детальний аналіз витрат, жорсткі переговори з приводу закупівельних цін, використання функціонально-вартісного аналізу тощо.

Після проведення XYZ-аналізу, з'ясовано, що до групи «Y» (коливання 10–25%) входить один постачальник ТОВ «Імвєнд Кемікал»; до групи «Z» (коливання непередбачувані і прогнозу не піддаються) – 9 компаній-постачальників і стабільними є лише 3 постачальники.

Таким чином, стратегія фірми повинна ґрунтуватися на основі розширення групи постачальників «X», ретельному їх аналізі з метою врегулювання стабільності поставок і споживанні ресурсів та підвищення точності прогнозів. Зокрема, слід здійснювати більш ретельну підготовку замовлень, точніше управління закупівлями, точну диспозицію поведінки суб'єктів на ринку закупівель, постійний контроль і аналіз запасів тощо.

Виконаний VEN-аналіз свідчить про достатньо високий ступінь важливості ресурсів. Так, 10 постачальників із 13 потрапили до груп «V» і «E»: ТОВ «Статус-Трейд», ТОВ «Сумигаз Збут», ТОВ «Валки-Ільменіт», ТОВ «Титан України», ДП «Об'єднана гірничо-хімічна компанія», ПАТ «Дніпроазот», Іршанський ГЗК ТОВ «Миколаївський глиноземний завод»,

ТОВ «Торгівельний двір «Українська товарна спілка». У групі «N» знаходяться 3 постачальники: ТОВ «Укрспецлом», ТОВ «Імвенд Кемікал», ТОВ Фірма «Сувенір», матеріальні ресурси якої мають низьку значимість.

Виконаємо бінарне поєднання методів аналізу постачальників.

1. Матриця полівимірного ABC&XYZ-аналізу має такий вигляд (рис. 5.7). Цифрами зображено кількість постачальників у групі.

	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Z</i>	
<i>A</i>	AX 1 (ТОВ «Титан України»)	AY 0	5 (ТОВ «Статус-Трейд», ТОВ «Сумигаз Збут», ТОВ «Валки-Ільменіт», ПАТ «Дніпроазот», ДП «Об'єднана гірничо-хімічна компанія»)	Зменшення контролю за постачанням ↓
<i>B</i>	BX 1 (ТОВ «Укрспецлом»)	BY 0	BZ 1 (ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент»)	
<i>C</i>	CX 1 (ТОВ «Миколаївський глиноземний завод»)	CY 1 (ТОВ «Імвенд Кемікал»)	CZ 3 (Іршанський ГЗК, ТОВ «Торгівельний двір»Українська товарна спілка», ТОВ Фірма «Сувенір»)	
	→ Зменшення точності прогнозування			

Рисунок 5.7 – Бінарне поєднання ABC & XYZ-аналізу ПАТ «Сумихімпром»

Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами ABC & XYZ-аналізу констатуємо, що серед постачальників матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва двоокису титану і складних мінеральних добрив, відсутні постачальники групи AY та BY, що є максимально впливовими або впливовими з відомими тенденціями визначення потреби у ресурсах та середніми можливостями їх прогнозування.

Постачальники з групи «AX» (ТОВ «Титан України») та «AZ» (ТОВ «Статус-Трейд», ТОВ «Сумигаз Збут», ТОВ «Валки-Ільменіт», ПАТ «Дніпроазот», ДП «Об'єднана гірничо-хімічна компанія») є максимально впливовими, однак тільки перша компанія характеризується високим ступенем стабільності, незначними коливаннями в їх використанні та високою точністю

прогнозу, інші – нерегулярними поставками і споживанням ресурсів, відсутністю будь-яких тенденцій і невисокою точністю прогнозу. Для цих груп постачальників ПАТ «Сумихімпром» повинно вчасно планувати і контролювати поставки на основі впровадження прогнозних оцінок забезпеченості матеріальними ресурсами, здійснювати системний моніторинг потреб у матеріалах.

Постачальників групи «ВХ» (ТОВ «Укрспецлом») і «ВZ» (ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент»)) доцільно постійно контролювати залежно від термінів планування і способів доставки.

Постачальники групи «СХ» (ТОВ «Миколаївський глиноземний завод»), «СУ» (ТОВ «Імвенд Кемікал») і «СZ» (Іршанський ГЗК, ТОВ «Торгівельний двір»Українська товарна спілка», ТОВ Фірма «Сувенір») потребують більш детального аналізу, перегляду системи замовлень тощо.

2. Матриця ABC & VEN-аналізу представлена на рис. 5.8.

	<i>V</i>	<i>E</i>	<i>N</i>
<i>A</i>	AV 5 (ТОВ «Статус-Трейд», ТОВ «СумиГаз Збут», ТОВ «Валки-Ільменіт», ТОВ «Титан України», ДП «Об'єднана гірничо-хімічна компанія»)	AE 1 (ПАТ «Дніпроазот»)	AN 0
<i>B</i>	BV 0	BE 1 (ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент»))	BN 1 (ТОВ «Укрспецлом»)
<i>C</i>	CV 0	CE 3 (Іршанський ГЗК, ТОВ «Миколаївський глиноземний завод», ТОВ «Торгівельний двір «Українська товарна спілка»))	CN 2 (ТОВ «Імвенд Кемікал», ТОВ Фірма «Сувенір»)

Зменшення важливості для товаровиробника →

↓ Зменшення контролю за постачанням

Рисунок 5.8 – Бінарне поєднання ABC & VEN-аналізу ПАТ «Сумихімпром»

Джерело: розроблено автором

Внаслідок ABC & VEN-аналізу виявлено, що серед постачальників відсутні групи «AN», «BV» і «CV», тобто відсутні максимально впливові постачальники другорядних ресурсів та впливові і несуттєво впливові постачальники життєво важливих ресурсів. Більше 38% підприємств групи

«AV» є максимально впливовими постачальниками життєво важливих ресурсів, що свідчить про необхідність забезпечення паритетності економічних взаємовідносин з ними, спрямування зусиль персоналу, їх кваліфікації і наявного досвіду на зниження конфліктних ситуацій, підтримки дисципліни і стабільного партнерства, стимулювання розвитку довгострокових відносин тощо. Постачальники групи «BE» (7,7%) та «SE» (23,1%) характеризуються відповідно суттєвим і несуттєвим впливом на обсяги постачань необхідних ресурсів. З такими постачальниками потрібно також дотримуватися чітких і гласних принципів закупівель, прагнути оперативно оплачувати рахунки постачальників, формувати відносини на основі співпраці. Постачальники груп «BN» (ТОВ «Укрспецлом») і «CN» (ТОВ «Імвенд Кемікал», ТОВ Фірма «Сувенір») є суттєво і несуттєво впливовими у системі закупівлі другорядних ресурсів. Для постачальників даних груп доцільно проводити заходи щодо більш ретельного вивчення договірних відносин, моніторингу ступеня виконання договорів тощо.

3. Матрицю полівимірного XYZ & VEN-аналізу наведено на рис. 5.9.

	<i>V</i>	<i>E</i>	<i>N</i>
<i>X</i>	XV 1 (ТОВ «Титан України»)	XE 1 (ТОВ «Миколаївський глиноземний завод»)	XN 1 (ТОВ «Укрспецлом»)
<i>Y</i>	YV 0	YE 0	YN 1 (ТОВ «Імвенд
<i>Z</i>	ZV 4 (ТОВ «Статус-Трейд», ТОВ «Сумигаз Збут», ТОВ «Валки-Ільменіт», ДП «Об'єднана гірничо-хімічна компанія»)	ZE 4 (ПАТ «Дніпроазот», ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент», Іршанський ГЗК, ТОВ «Торгівельний двір «Українська товарна спілка»)	ZN 1 (ТОВ Фірма «Сувенір»)

Рисунок 5.9 – Бінарне поєднання XYZ & VEN-аналізу ПАТ «Сумихімпром»

Джерело: розроблено автором

За результатами ABC & VEN-аналізу, відсутні групи YV та YE. Група «ZE», до якої входять майже 30,1 % постачальників, характеризується нерегулярними поставками і споживанням ресурсів, відсутністю будь-яких

тенденцій, невисокою точністю прогнозу необхідних ресурсів. Група «ZV» є такою ж великою. Для постачальників даної групи характерні нерегулярні поставки і споживання ресурсів, відсутність будь-яких тенденцій, невисока точність прогнозу життєво важливих ресурсів.

До групи «ZN», для якої властиві нерегулярні поставки і споживання ресурсів, відсутність будь-яких тенденцій, невисока точність прогнозу другорядних ресурсів, належить ТОВ Фірма «Сувенір», що є постачальником рідкого натрієвого скла. У зв'язку з цим на даному підприємстві потрібно впроваджувати системне прогнозування потреб у матеріалах, своєчасне реагування на зміни в їх споживанні, доставці, налагоджувати постійний моніторинг поставок, формувати або збільшувати страхові запаси життєво важливих матеріальних ресурсів, перевіряти наявність запасів тощо.

Групи «XV», «XE» та «XN» представлені рівною кількістю постачальників, що характеризуються високим ступенем стабільності поставок і споживання, незначними коливаннями в їх використанні, високою точністю прогнозу життєво необхідних, необхідних та другорядних ресурсів. Дані групи охоплюють лише по одному постачальнику: відповідно (ТОВ «Титан України», ТОВ «Миколаївський глиноземний завод» і ТОВ «Укрспецлом». ПАТ «Сумихімпром» спрямовує свої зусилля на підвищення точності прогнозування споживання ресурсів та розроблення на цій основі заходів зі своєчасної доставки матеріальних ресурсів.

Тривимірну матрицю полівимірного аналізу ABC&XYZ&VEN для ПАТ «Сумихімпром» графічно зображено на рис. 5.10.

Аналізуючи рис. 5.10 можемо констатувати, що постачальники матеріальних ресурсів зосереджені у групах: AXV, CXE, BXN, CYN, AZV, AZE, BZE, CZE, CZN.

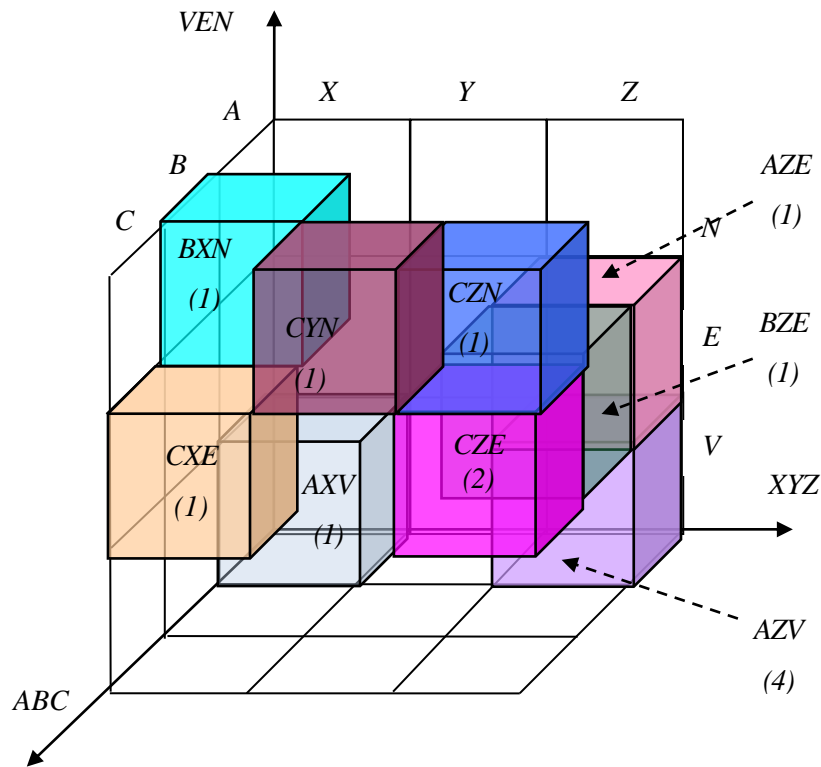


Рисунок 5.10 – Полівимірна матриця ABC&XYZ&VEN-аналізу постачальників матеріальних ресурсів ПАТ «Сумхімпром»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, максимально впливовим постачальником з високим ступенем стабільності споживання життєво важливих ресурсів, незначними коливаннями в їх використанні та високою точністю прогнозу, є ТОВ «Титан України» (група AXV), що надає сірку, матеріали і запчастини для виробництва. Слід відзначити, що у портфелі закупівель значна частина постачальників потрапила у групи, які характеризуються нерегулярними поставками і споживанням ресурсів, відсутністю будь-яких тенденцій, невисокою точністю прогнозу (AZV, AZE, BZE, CZE, CZN), що потребує впровадження відповідних заходів щодо більш ефективного планування системи постачань. При цьому найбільша кількість постачальників (4 позиції) у групі AZV, які є максимально впливовими у системі постачання життєво важливих матеріальних ресурсів, необхідних для безперебійного ритмічного здійснення виробничих процесів.

На основі виконаного аналізу за удосконаленим аналітичним інструментарієм можна запропонувати такі рекомендації щодо управління каналами постачання матеріальних ресурсів та підвищення ефективності системи закупівель:

1) для постачальників груп AXV, BVV, CXV, AYV, BYV, CYV, AZV, BVZ, CZV: регулярна оцінка потреб у матеріалах; моніторинг точності реалізації вже побудованих прогнозів з метою зниження вірогідності помилок; розрахунок страхових запасів; своєчасне оновлення в базі даних постачальників; постійне спостереження і аналіз вимог виробництва, обсягів партій, що замовляються, впровадження програм взаємодії та їх оновлення;

2) для постачальників груп: AXE, BVE, CXE, AYE, BVE, CYE, AZE, BZE, CZE, застосовуються ті ж заходи, що і для попередніх постачальників, але вони здійснюються рідше;

3) для постачальників груп: AXN, BVN, CXN, AYN, BYN, CYN, AZN, BVZ, CZN: потрібно фіксувати інформацію про закупівлі та регулювати обсяги замовлень; оцінювати доцільність та здійснювати ризик-контролінг закупівель на основі системного моніторингу.

Таким чином, можемо зробити такі висновки:

– проаналізовано методи оцінки каналів постачання ABC-, XYZ-, VEN-аналізи і з'ясовано, що їх об'єднання дозволить промисловим підприємствам більш обґрунтовано розподілити по категоріям постачальників, забезпечить об'єктивність і прозорість даного процесу, підвищить ефективність управління ними;

– деталізовано полівимірне поєднання постачальників у портфелі замовлень за критеріями контролю за постачанням, точності прогнозування та ступеня важливості матеріальних ресурсів для товаровиробника;

– побудовано тривимірну матрицю ABC&XYZ&VEN-аналізу постачальників матеріальних ресурсів на прикладі ПАТ «Сумхімпром», виконано обґрунтовану оцінку каналів постачання і запропоновано рекомендації щодо управління ними [347].

Отже, підсумовуючи викладене можемо визначити, що нами удосконалено аналітичний інструментарій щодо оцінки та вибору каналів постачання з позицій маркетингової логістики та маркетингу інновацій, що ґрунтується на визначенні сутності вибору каналів розподілу учасниками каналу, систематизації критеріїв та аналітичному інструментарії щодо оцінки та вибору постачальників матеріальних ресурсів, що дозволяє ефективно розподіляти велику кількість ресурсів при створенні та виведенні на ринок інноваційної продукції, підвищує точність розрахунків, зменшуючи тим самим невизначеність та ризикованість інноваційної діяльності.

5.3 Оцінювання посередників при комерціалізації товарів на промисловому ринку

Посередники, що функціонують у каналі і виконують одну і ту саму роботу, не завжди роблять її однаково: відносини з одними посередниками завжди будуть вигіднішими, ніж з іншими. Щоб з'ясувати, хто є хто, завдяки кому компанія заробляє найбільші гроші, комерціалізуючи вироби, а хто приносить їй лише збитки, необхідно проаналізувати кожен аспект своїх відносин з кожним окремим посередником. При цьому може з'ясуватися, що дистриб'ютор, через якого реалізуються найбільші обсяги товару, насправді майже не приносить виробнику прибутку, а невелика торгова фірма, навпаки володіє значним потенціалом. Тому потрібно постійно оптимізувати роботу з посередниками, здійснювати їх оцінку як з позицій товаровиробника, так і споживача товару.

Для того щоб співпраця з посередником була ефективною, виробнику необхідно оцінювати і аналізувати результати та ринкові можливості окремих посередників. В літературі зазначено багато методів оцінки посередників, заснованих на різних комбінаціях складових показників, які було систематизовано в табл. 5.8 [348].

Таблиця 5.8 – Методи оцінки посередників

Метод	Автор та підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1. Методи експертних оцінок	Шкардун В.Д., Стерхова С.А. Оцінка торговельного посередника	Кожен експерт заповнює опитувальний лист, обводивши відповідні оцінки стану параметру від 0 (не відповідає оптимальному стану) до 9 (повністю відповідає оптимальному стану). Оцінка усереднюється по всій групі параметрів та всім думкам експертів	- різнобічна характеристика діяльності посередника; - проста процедура оцінки; - наведена характеристика можливих значень	- виникають питання щодо достовірності оцінки; - відсутнє визначення вагомості критеріїв; - сумнівний спосіб усереднення оцінок експертів
	Горчелс Л., Уест Ч., Маріен Е. Модель «ідеального кандидату»	Методичний підхід спрямований на виявлення максимально сумісного с точки зору бізнес профілю партнера по збуту. Опис ідеального партнера припускає детальні характеристики при створенні шаблону	- детально описується бізнес профіль посередника.	- суттєва суб'єктивність оцінки в зв'язку з відсутністю оцінки кількісних даних
	Попов Є.В., Гранкіна Н.А. Контрольна перевірка посередника	Система оцінок включає питання, відповідь на кожне з яких припускає певну кількість балів, в результаті визначається сумарна кількість балів кожного з посередників	- різнобічна характеристика діяльності посередника; - проста процедура оцінки	- суб'єктивність оцінки в зв'язку з відсутністю оцінки кількісних даних
	Попов Є.В., Гранкіна Н.А. Оцінка діяльності експортного посередника	- оцінка виконання посередником зобов'язань; - оцінка залежності підприємства виробника від посередника при виконанні експортних операцій; - оцінка важливості визначених експортних операцій для ефективного експорту в цілому	- обмежена кількість критеріїв оцінки; - глибоке дослідження кожного критерію; - зручність проведення оцінки	- суб'єктивність оцінки в зв'язку з відсутністю оцінки кількісних даних

Продовження табл. 5.8

1	2	3	4	5
	Кумар Н., Штерн Л.В., Акрол Р.С. Характеристика діяльності учасників каналу	Оцінку учасника каналу розподілу обумовлюють 7 факторів: - характеристика збуту; - фінансова характеристика; - компетенція торговельного посередника; - зговірливість торговельного посередника; - пристосовність торговельного посередника; - зростання можливостей торговельного посередника; - задоволеність споживачів	- оцінка проводиться по структурно логічним категоріям; - глибоке дослідження кожної категорії; - чітко сформульовані критерії, що оцінюються за шкалою Лайкерта	- суб'єктивність оцінки в зв'язку з відсутністю оцінки кількісних даних; - виникають питання щодо різної вагомості зазначених аспектів.
2. Аналітичні методи	SPM – стратегіч-на модель прибутку	Оцінка загальної ефективності на основі аналізу: коефіцієнта прибутковості, оборотності активів, доходу на активи, співвідношення власних та позикових коштів, прибутку на власний капітал	- визначені три способи підвищення прибутку; - зручний механізм оцінки фінансових стратегій	- складність отримання даних; - аналізуються, виключно показники фінансового обліку
	ABC-аналіз	Диференціація виконання збутових функцій дилерської мережі	- врахування витрат на логістику та маркетинг	- відсутність оцінки якості дилерського сервісу
	EVA – аналіз економіч-ної цінності	Аналіз альтернативних витрат існуючої дилерської мережі	- аналіз фактичних засобів, що використовуються при взаємодії з дилером	- оцінюється виключно макрорівень системи збуту
3. Комбіновані методи	Биков І.А. Оцінка функціо-нального потенціалу дилера	Виділення двох груп параметрів, по яким дається оцінка дилера: - параметри привабливості, що відображають стратегічний потенціал дилера; - параметри, що відображають організаційні можливості	- велика кількість показників, що оцінюються; - використання кількісних індикаторів	- невиправдана складність процедури
	Ігнашин Ю.Н. Оцінка сумірних дилерських структур	Аналіз проводиться на основі трьох груп показників, що характеризують дилерську мережу: фінансові показники, показники рівня взаємодії, якість дилерського сервісу	- використання кількісних індикаторів; - оцінка якості дилерського сервісу	- групи показників споріднені за природою але не всі одно рівневі

Продовження табл. 5.8

1	2	3	4	5
	Янівець А.А. Порівняльний аналіз економічної діяльності фірм-дилерів	Оцінка конкурентоздатності яка визначається: - рівнем економічного потенціалу; - рівнем економічної динаміки; - рівнем ринкового потенціалу; - рівнем продуктивності	- використання кількісних індикаторів; - використання різних методів економічного аналізу	- суттєва складність процедури оцінювання

Проаналізувавши методи експертних оцінок, можна зробити висновок, що метод контрольної перевірки є найбільш ефективним, тому що має найбільше переваг над іншими, а саме: лаконічність, простота, різнобічність, глибина.

Враховуючи вище викладене слід зауважити, що кожен із методів аналітичного методу є ефективним і доцільним, тому що кожен з них оцінює конкретну діяльність.

Проаналізувавши комбіновані методи можна зробити висновок, що порівняльний аналіз економічної діяльності фірм-дилерів є найбільш ефективним, тому що використовує різні методи аналізу.

Беручи до уваги викладене, в якості критеріїв оцінки посередників на ринку промислових товарів пропонуємо застосовувати:

1. Відповідність фактичного обсягу реалізації плановому.
2. Залучення нових клієнтів.
3. Частка посередника в загальному обсязі реалізації промислового підприємства, в порівнянні з витратами на роботу з цим посередником.
4. Виконання договірних умов.

Розглянемо детальніше кожен з критеріїв оцінки посередників.

1. Відповідність фактичного обсягу реалізації плановому передбачає визначення посередників, що виконують, не виконують або перевиконують заплановані обсягу продажу. Наприклад, можна застосовувати табл. 5.9. При цьому кожному з посередників присвоюємо такі оцінні бали: 2 – план

перевиконується; 1 – план виконується; 0 – план не виконується.

Таблиця 5.9 – Обсяги реалізації продукції, фізичних од. вим.

Дистриб'ютор	Опис дистриб'ютора	Об'єм продажу		Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Оцінний бал
		План	Факт			
1						
2						
...						

2. *Залучення нових клієнтів.* Основними параметрами поведінки клієнтів, що визначають привабливість дистриб'ютора, проранжованими по пріоритетності, є: ціни, наявність необхідного товару/різноманітний асортимент, обслуговування, якість товару, розташування, викладення товару. Пропонуємо таку шкалу оцінки:

0 – немає перспективи залучення нових клієнтів (не задовольняє найбільш вагомими показниками привабливості);

1 – низька перспектива залучення нових клієнтів (дистриб'ютор задовольняє 1 з 4-ох найбільш вагомими показниками привабливості);

2 – середня перспектива залучення нових клієнтів (дистриб'ютор задовольняє 2 з 4-ох найбільш вагомими показниками привабливості);

3 – висока перспектива залучення нових клієнтів (дистриб'ютор задовольняє всі або хоча б 3 найбільш вагомими показниками привабливості).

Висновки можна робити на основі результатів попередньо проведеного опитування клієнтів.

3. *Частка посередника в загальному обсязі реалізації підприємства порівняно з часткою витрат на роботу з цим посередником.*

Витрати містять суму витрат на укладання посередницьких угод, частку в витратах на доставку, надання рекламних листівок тощо. Так, наприклад, можна застосовувати табл. 5.10.

Таблиця 5.10 – Частки посередників у загальному обсязі продажу та витрат на роботу з ними

Дистриб'ютор	Реалізація продукції посередниками		Витрати на роботу з посередниками		Різниця між частками	Оцінний бал
	Об'єм продажу, фіз.од.	Частка, %	Сума витрат, грош. од.	Частка, %		
1						
2						
...						

В ідеалі частка дистриб'юторів в загальному обсязі прибутку підприємства має бути більшою ніж частка витрат на роботу з цим дистриб'ютором. Чим більша ця різниця (Δ), тим вигіднішою є співпраця з даним посередником.

Пропонуємо таку шкалу оцінки:

0 – частка посередників в загальному обсязі прибутку фірми є меншою ніж частка витрат на роботу з цим посередником, $\Delta < 0$;

1 – частка посередників в загальному обсязі прибутку фірми дорівнює частці витрат на роботу з цим посередником, $\Delta = 0$;

2 – частка посередників в загальному обсязі прибутку фірми є більшою ніж частка витрат на роботу з цим посередником, $\Delta > 0$.

4. Виконання договірних умов.

Виконання договірних умов при посередницькій діяльності передбачає дотримання строків, умов та порядку поставки, цін і умов розрахунку, транспортування і зберігання, тари й пакування, порядку приймання-передачі товарів. Кожен з аспектів виконання договірних умов пропонуємо аналізувати за допомогою такої бальної оцінки:

0 – не виконується;

0,5 – частково виконується;

1 – повністю виконується.

Результати аналізу виконання договірних умов дистриб'юторами можна визначати, наприклад, використовуючи табл. 5.11.

Таблиця 5.11 – Оцінка посередників за критерієм виконання договірних умов

Дистриб'ютор	Оцінний бал					Сумарний оцінний бал
	строки, умови та порядок поставки	ціни та умови розрахунку	транспортування і зберігання	тара й пакування	порядок приймання-передачі товару	
1						
2						
...						

5. Остаточна комплексна (інтегральна) оцінка посередників.

Для комплексної оцінки посередників спочатку визначаємо вагомість кожного критерію на основі методу експертних оцінок. Для визначення необхідної кількості експертів використовуються наступні методи: формальний, за яким кількість експертів визначається за допомогою спеціальних формул та неформальний, де кількість експертів є довільним числом, зазвичай варіюється від 10 до 20 осіб [349, с. 69-72].

Група експертів формується особами, що є компетентними по роботі з посередниками та представляють інтереси зацікавлених груп. Зокрема, до неї можуть бути включені керівники та провідні фахівці підприємства, для якого проводиться аналіз.

Вагомість кожного критерію розраховується за формулою [349]:

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^m W_{ij}}{\sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m W_{ij} \right)}, \quad (5.1)$$

$$W_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^n C_{ij}}, \quad (5.2)$$

де W_i – загальна вага, надана експертами i -му показникові;

m – кількість експертів;

n – кількість оціночних показників, що розглядаються;

W_{ij} – ранг, отриманий i -им оціночним показником, виставлений j -м експертом;

C_{ij} – оцінка вартості відносної ваги (в балах), наданої j -м експертом i -му фактору.

Сума вагомостей усіх елементів має дорівнювати одиниці.

Наступним кроком є визначення узгодженості думок експертів при оцінці впливу критеріїв на роботу з посередниками. Для цього пропонуємо використовувати коефіцієнт конкордації (узгодження) Кенделла W та критерій Пірсона [349].

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах $0 \leq K_{кон} \leq 1$. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вищий ступінь узгодженості думок експертів. При повній узгодженості думок експертів $K_{кон} = 1$, а при повній неузгодженості $K_{кон} = 0$. Низьке його значення може бути отримане як при відсутності узагальненості думок усіх експертів, так і за наявності протилежних думок між підгрупами експертів, хоч у самій підгрупі узгодженість може бути високою.

Розрахункове значення (X^2_p) зіставляється з табличними значенням (X^2_m) для $n-1$ ступенів свободи та довірчої ймовірності ($P = 0,95$ або $P = 0,99$). Якщо $X^2_p > X^2_m$, то коефіцієнт конкордації істотний, якщо ж $X^2_p < X^2_m$, то необхідно збільшити кількість експертів групи.

Інтегральну оцінку виконуємо за формулою:

$$I_j = \sum W_i \cdot O_{ij} \rightarrow \max, \quad (5.3)$$

де W_i – вагомість i -го критерію;

O_{ij} – оцінка j -го посередника за i -м критерієм;

i – номер критерію;

j – номер посередника.

Результати виконаних розрахунків можна представити за допомогою табл. 5.12.

Таблиця 5.12 – Ранжування посередників за інтегральними оцінками

Дистриб'ютор	Оцінний бал				Інтеральна оцінка, бал	Ранг
	Відповідність фактичного обсягу плановому	Збереження і розвиток відносин з перспективними клієнтами	Частка посередника в загальному обсязі продажу підприємства порівняно з часткою витрат на роботу з ним	Виконання договірних умов		
1						
2						
...						

Таким чином, нами на основі порівняльного аналізу методів оцінки посередників запропоновано відповідні критерії та методичний підхід для оцінки промисловими підприємствами дистриб'юторів, що поглиблюють існуючі теоретико-методологічні підходи в рамках маркетингової політики розподілу [350].

5.4 Практичні аспекти оцінювання посередників у каналах розподілу інноваційної продукції промислових підприємств

Розглянемо детальніше кожен з критеріїв оцінювання посередників (див. п. 5.3) і виконаємо вибір дистриб'юторів на умовному прикладі.

1 Відповідність фактичного обсягу реалізації плановому. Дані про фактичні і планові обсяги реалізації продукції наведені в табл. 5.13.

Таблиця 5.13 – Обсяги реалізації продукції аналізованого підприємства, фізичних од. вим. (розраховано автором)

Дистриб'ютор	Опис дистриб'ютора	Обсяг продажу		Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Оцінний бал
		План	Факт			
Дистриб'ютор 1	ексклюзивний дистриб'ютор пігментного двоокису титану на ринку Європи	85,335	95,465	10,13	11,87	2
Дистриб'ютор 2	дистриб'ютори мінеральних добрив на ринку України	5975,335	6017	41,665	0,7	2
Дистриб'ютор 3		8510	9223,61	713,61	8,39	2
Дистриб'ютор 4		10510	11271,345	761,345	7,24	2
Дистриб'ютор 5		36002,165	36379,77	377,605	1,05	2
Дистриб'ютор 6	дистриб'ютор по ринку Малайзії, Португалії, Італії Північної та Латинської Америки	33896,83	33211,385	-685,445	-2,02	0
Дистриб'ютор 7	дистриб'ютор на ринках Далекого Сходу та Латинської Америки	30192,165	30234,53	42,365	0,14	2
Дистриб'ютор 8	дистриб'ютор двоокису титану на ринках Африки та Латинської Америки	32192,165	32957,22	765,055	2,38	2
Дистриб'ютор 9	дистриб'ютор двоокису титану на території Канади та США	13869,835	14252	382,165	2,76	2
Дистриб'ютор 10	дистриб'ютор комплексного добрива NPK	20326,835	20783,8	456,965	2,25	2
Дистриб'ютор 11		5975,335	5935	-40,335	-0,68	0
Дистриб'ютор 12	дистриб'ютор діоксиду титану по ринку Польщі	6780	7093	313	4,62	2
Дистриб'ютор 13	дистриб'ютор двоокису титану на ринку Азії	5000	5400	400	8	2
Дистриб'ютор 14	дистриб'ютор по Туреччині	4830	4922	92	1,9	2
Дистриб'ютор 15	дистриб'ютор на ринку Німеччини	8700	8900	200	2,3	2
Дистриб'ютор 16	дистриб'ютор двоокису титану на ринку України	12347	12421	74	0,6	2

З табл. 5.13 можна зробити висновки, що майже всі дистриб'ютори план перевиконують, крім дистриб'юторів 6 та 11. При цьому найвигіднішим за даним критерієм є дистриб'ютори 8 і 4, оскільки в них план перевиконується з більшим відхиленням.

2 *Залучення нових клієнтів та розвиток відносин з існуючими.* Виконаємо аналіз посередників за цим критерієм (усі висновки зроблені на основі результатів попередньо проведеного опитування клієнтів аналізованого підприємства), табл. 5.14.

Таблиця 5.14 – Оцінювання посередників аналізованого підприємства за критерієм залучення нових клієнтів та розвитку відносин з існуючими

<i>Дистриб'ютор</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Оцінний бал</i>
Дистриб'ютор 1	має кваліфікованих працівників, асортимент досить широкий, ціни високі	2
Дистриб'ютор 2	кваліфікований персонал, широкий асортимент та достатньо низькі ціни	3
Дистриб'ютор 3		
Дистриб'ютор 4		
Дистриб'ютор 5		
Дистриб'ютор 6	високі ціни, досвідчений персонал, однак недостатньо широкий асортимент продукції	1
Дистриб'ютор 7	широкий асортимент товару, низькі ціни, проте персонал є не достатньо кваліфікованим	2
Дистриб'ютор 8	кваліфікований персонал, низькі ціни та широкий асортимент	3
Дистриб'ютор 9	широкий асортимент товару, низькі ціни, проте персонал є не достатньо кваліфікований	2
Дистриб'ютор 10	високі ціни, досвідчений персонал, однак недостатньо широкий асортимент	1
Дистриб'ютор 11	досвідчений персонал, однак високі ціни та вузький асортимент	1
Дистриб'ютор 12	кваліфікований персонал, низькі ціни та широкий асортимент	3
Дистриб'ютор 13	широкий асортимент товару, низькі ціни, проте персонал є не достатньо кваліфікованим	2
Дистриб'ютор 14	високі ціни, досвідчений персонал, однак недостатньо широкий асортимент продукції	1
Дистриб'ютор 15	кваліфіковані працівники, асортимент досить широкий, однак ціни є високими	2
Дистриб'ютор 16	широкий асортимент товару, низькі ціни, проте персонал є не достатньо кваліфікованим	2

Джерело: зібрана і систематизована автором первинна інформація аналізованого підприємства

3 *Частка посередника в загальному обсязі реалізації підприємства порівняно з часткою витрат на роботу з цим посередником.*

Дані про частку посередників в загальному обсязі продажу аналізованого підприємства та витрат на роботу з ними, а також результати оцінювання

наведені в табл. 5.15.

Таблиця 5.15 – Частки посередників аналізованого підприємства в загальному обсязі продажу та витрат на роботу з ними

Дистриб'ютор	Реалізація продукції посередниками		Витрати на роботу з посередниками		Різниця між частками	Оцінний бал
	Обсяг продажу, фіз. од.	Частка, %	Сума витрат, тис. грн.	Частка, %		
Дистриб'ютор 1	95,465	0,04	4267,9	4,26	-4,22	0
Дистриб'ютор 2	6017	2,52	11269,4	11,25	-8,73	0
Дистриб'ютор 3	9223,61	3,86	5190,8	5,18	-1,32	0
Дистриб'ютор 4	11271,345	4,71	3789,91	3,78	0,92	2
Дистриб'ютор 5	36379,77	15,22	2698,25	2,69	12,53	2
Дистриб'ютор 6	33211,385	13,89	23789,5	23,76	-9,87	0
Дистриб'ютор 7	30234,53	12,65	4569,67	4,56	-8,09	0
Дистриб'ютор 8	32957,22	13,78	5009,3	5	8,78	2
Дистриб'ютор 9	14252	5,96	5498,4	5,49	0,47	2
Дистриб'ютор 10	20783,8	8,69	3249	3,24	5,45	2
Дистриб'ютор 11	5935	2,48	4135	4,13	-1,65	0
Дистриб'ютор 12	7093	2,97	7496	7,49	-4,52	0
Дистриб'ютор 13	5400	2,26	2400	2,4	-0,14	0
Дистриб'ютор 14	4922	2,06	1462,87	1,46	0,6	2
Дистриб'ютор 15	8900	3,72	13543	13,52	-9,8	0
Дистриб'ютор 16	12421	5,19	1769	1,77	3,42	2
Всього	239097,1	100	100138,00	100	-	-

Джерело: розраховано автором

4 Виконання договірних умов. Результати аналізу виконання договірних умов дистриб'юторами аналізованого підприємства наведено у табл. 5.16

Таблиця 5.16 – Оцінювання посередників аналізованого підприємства за критерієм виконання договірних умов (розроблено автором)

Дистриб'ютор	Оцінний бал					Сумарний оцінний бал
	строки, умови та порядок поставки	ціни та умови розрахунку	транспортування і зберігання	тара й пакування	порядок приймання-передачі товару	
1	2	3	4	5	6	7
Дистриб'ютор 1	1	0,5	1	0,5	1	4
Дистриб'ютор 2	0,5	1	0,5	0,5	0,5	3
Дистриб'ютор 3	1	1	0,5	0,5	0,5	3,5
Дистриб'ютор 4	0,5	0,5	1	1	1	4
Дистриб'ютор 5	0,5	1	1	0,5	0,5	3,5

Продовження табл. 5.16

1	2	3	4	5	6	7
Дистриб'ютор 6	0,5	1	0,5	1	1	4
Дистриб'ютор 7	1	1	0,5	1	0,5	4
Дистриб'ютор 8	0,5	0,5	0,5	1	1	3,5
Дистриб'ютор 9	1	1	1	1	0,5	4,5
Дистриб'ютор 10	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3
Дистриб'ютор 11	1	1	1	1	1	5
Дистриб'ютор 12	1	1	1	1	1	5
Дистриб'ютор 13	0,5	0,5	1	0,5	1	3,5
Дистриб'ютор 14	1	1	1	1	1	5
Дистриб'ютор 15	1	1	1	1	1	5
Дистриб'ютор 16	0,5	0,5	0,5	1	0,5	3

Виконаємо *остаточне комплексне (інтегральне) оцінювання посередників.*

Виконаємо експертне оцінювання для аналізованого підприємства за такою шкалою: 1 – низький рівень важливості критерію; 2 – рівень важливості критерію нижче середнього; 3 – середній рівень важливості критерію; 4 – рівень важливості критерію вище середнього; 5 – високий рівень важливості критерію (табл. 5.17).

Таблиця 5.17 – Розрахунок вагомостей критеріїв (розраховано автором)

Критерій	Оцінка характеристик, бали													Вагомість	K _{конк.}	X ²	
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Експерт 11	Експерт 12	Σ				
1	2	4	3	2	4	1	4	2	1	1	2	1	27	0,2	0,63	75,58	
2	5	1	3	3	2	5	2	5	2	5	4	4	41	0,3			
3	4	3	2	5	4	5	4	5	3	4	5	3	47	0,35			
4	1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	2	3	21	0,15			
Разом														136	1		

Отже, інтегральні показники вибору посередників дорівнюють:

$$I_1 = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2 + 0,35 \cdot 0 + 0,15 \cdot 4 = 1,6;$$

$$I_2 = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 3 + 0,35 \cdot 0 + 0,15 \cdot 3 = 1,75;$$

$$I_3 = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 3 + 0,35 \cdot 0 + 0,15 \cdot 3,5 = 1,825;$$

$$I_4 = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 3 + 0,35 \cdot 2 + 0,15 \cdot 4 = 2,6;$$

$$I_5 = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 3 + 0,35 \cdot 2 + 0,15 \cdot 3,5 = 2,525;$$

$$I_6 = 0,2 \cdot 0 + 0,3 \cdot 1 + 0,35 \cdot 0 + 0,15 \cdot 4 = 0,9;$$

$$I_7 = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2 + 0,35 \cdot 0 + 0,15 \cdot 4 = 1,6;$$

$$I_8 = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 3 + 0,35 \cdot 2 + 0,15 \cdot 3,5 = 2,525;$$

$$I_9 = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2 + 0,35 \cdot 2 + 0,15 \cdot 4,5 = 2,375;$$

$$I_{10} = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 1 + 0,35 \cdot 2 + 0,15 \cdot 3 = 1,85;$$

$$I_{11} = 0,2 \cdot 0 + 0,3 \cdot 1 + 0,35 \cdot 0 + 0,15 \cdot 5 = 1,05;$$

$$I_{12} = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 3 + 0,35 \cdot 0 + 0,15 \cdot 5 = 2,05;$$

$$I_{13} = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2 + 0,35 \cdot 0 + 0,15 \cdot 3,5 = 1,525;$$

$$I_{14} = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 1 + 0,35 \cdot 2 + 0,15 \cdot 5 = 2,15;$$

$$I_{15} = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2 + 0,35 \cdot 0 + 0,15 \cdot 5 = 1,75;$$

$$I_{16} = 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 2 + 0,35 \cdot 2 + 0,15 \cdot 3 = 2,15.$$

Таким чином, згідно з розрахунками ранжування посередників аналізованого підприємства наведено в табл. 5.18 (жирними границями комірки виділено найкращих, затіненням найгірних дистриб'юторів).

Таблиця 5.18 – Ранжування посередників за інтегральними оцінками

Дистриб'ютор	Оцінні бали за критеріями, балл					Інтервальна оцінка, балл	Ранг
	Відповідність фактичного обсягу плановому, балл	Залучення нових клієнтів та розвиток відносин з існуючими, балл	посередника в загальному	обязі продажу підприємства порівняно з часткою витрат на роботу з ним, балл	Виконання договірних умов, балл		
1	2	3	4	5	6	7	
Дистриб'ютор 1	2	2	0	4	1,6	12-13	
Дистриб'ютор 2	2	3	0	3	1,75	10-11	
Дистриб'ютор 3	2	3	0	3,5	1,825	9	
Дистриб'ютор 4	2	3	2	4	2,6	1	
Дистриб'ютор 5	2	3	2	3,5	2,525	2-3	
Дистриб'ютор 6	0	1	0	4	0,75	16	
Дистриб'ютор 7	2	2	0	4	1,6	12-13	
Дистриб'ютор 8	2	3	2	3,5	2,525	2-3	
Дистриб'ютор 9	2	2	2	4,5	2,375	4	
Дистриб'ютор 10	2	1	2	3	1,85	8	
Дистриб'ютор 11	0	1	0	5	1,05	15	
Дистриб'ютор 12	2	3	0	5	2,05	14	

Продовження табл. 5.18

1	2	3	4	5	6	7
Дистриб'ютор 13	2	2	0	3,5	1,525	7
Дистриб'ютор 14	2	1	2	5	2,15	5-6
Дистриб'ютор 15	2	2	0	5	1,75	10-11
Дистриб'ютор 16	2	2	2	3	2,15	5-6

Джерело: авторські розрахунки

Таким чином, найбільш вигідними для аналізованого підприємства є дистриб'ютори 4 і 5 мінеральних добрив на ринку України та дистриб'ютор 8 двоокису титану на ринках Африки та Латинської Америки, оскільки мають найбільші значення показника інтегральної оцінки.

Таким чином, автором на основі порівняльного аналізу методів оцінювання посередників запропоновано систему критеріїв оцінки учасників дистрибуційних каналів (відповідність фактичного обсягу реалізації плановому; залучення нових клієнтів та розвиток відносин з існуючими; частка посередника в загальному обсязі реалізації промислового підприємства в порівнянні з витратами на роботу з ним; виконання договірних умов), що поглиблює існуючі теоретико-методичні підходи оцінювання посередників у рамках маркетингової політики розподілу та підвищує ефективність вибору учасників каналів під час комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств [351, 352].

5.5 Теоретико-методичний підхід та практичні засади формування оптимальної структури маркетингових каналів інноваційної продукції

Значний рівень конкуренції та необхідність забезпечення ефективної довгострокової ділової взаємодії зі споживачами та іншими учасниками ринку вимагають від підприємств швидкого реагування на зміни у навколишньому середовищі. З цієї точки зору актуалізується проблема формування ефективної структури маркетингових каналів підприємства, спрямованої на швидкий і з мінімальним ризиком продаж товарів та послуг.

Щодо визначення сутності понятійного апарату даної галузі немає консенсусу. Існує послідовна спроба дослідників у цій галузі впровадити такі поняття: канал продажів, канали розподілу та маркетинговий канал.

У «Довіднику маркетингу каналів» Едвіна Лі використовується поняття «канал продажів». Він описує канал продажів як специфічний вид сполучного шляху між бізнесом та його клієнтами. Дослідник підкреслює, що канал збуту «є певним набором ресурсів (людей, методів і матеріалів), з якими виробник продає свою продукцію клієнтам» [353].

У попередніх дослідженнях [249, 251, 354] визначено сутність понять «маркетингова політика розподілу», «збутова політика», «канал збуту», «маркетинговий канал» та «канал розподілу». Маркетингова політика розподілу підприємства-виробника – це комплекс заходів і відповідних операцій, спрямованих на ефективне планування, організацію, регулювання та контроль доставки продукції й послуг споживачам із метою задоволення їх потреб та отримання підприємством прибутку згідно з логістичними правилами. Під збутовою політикою підприємства-виробника автор розуміє сукупність збутових стратегій (позиціонування товару, стратегії охоплення ринку та ін.) та комплекс заходів, рішень і дій виробника, спрямованих на кінцевих споживачів продукції.

Канал збуту – це шлях від виробника товару безпосередньо до кінцевого споживача без посередників. Тобто це найкоротший канал, а канал розподілу є більш широким поняттям, ніж інші. Канал розподілу складається з каналу постачання та маркетингового каналу і є послідовно структурованою сукупністю взаємозалежних учасників каналу, якими є постачальники, виробник, посередники та споживачі товарів, що об'єднані для досягнення спільної мети, і забезпечують створення та доведення товарів до місця призначення, при цьому враховуючи інтереси кожного з учасників через задоволення потреб та запитів.

Канал постачання – послідовно впорядкована сукупність юридичних або фізичних осіб – постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів,

комплектуючих тощо, які забезпечують створення товарів.

У [355] підкреслюється, що для того, щоб маркетингові канали мали успіх на конкурентному ринку, незалежні маркетингові організації повинні об'єднувати окремі ресурси для досягнення колективних цілей через пов'язану систему. Дослідники вказують на те, що канал маркетингу функціонує як команда, яка розподіляє ресурси та ризики для переміщення продуктів та ресурсів з місця їх походження до місця кінцевого споживання.

У [356] канал маркетингу визначається як «набір взаємозалежних організацій, що беруть участь у процесі створення продукту або послуги, доступного для використання або споживання». Маркетинговий канал розглядається як системна або складна мережа з трьома основними суб'єктами: виробниками, посередниками, кінцевими користувачами.

Відповідно до [251] маркетинговий канал – це послідовно структурована сукупність посередників (роздрібних та оптових, транспортно-експедиційних компаній) для доведення товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів, враховуючи інтереси кожного з учасників через задоволення їх потреб.

Тобто це система, де продукція і відповідальність за неї або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника), в результаті досягаючи споживача. Учасники даного каналу утворюють шлях, яким здійснюється доведення товару до його місця призначення.

Тобто автор позиціонує даний канал стосовно інших не з точки зору його параметрів, а з позиції маркетингу, беручи до уваги маркетингову концепцію. Тобто згідно з маркетинговою концепцією під час доведення продукції до споживача необхідно перш за все задовольняти його потреби. При цьому розглядаємо в ролі споживача не лише того, який використовує продукцію для кінцевого споживання або подальшого виробництва, але й всіх тих проміжних посередників, які також є власниками продукції, хоч і тимчасово. Лише за таких умов весь маркетинговий канал від його початку і до кінця повністю відповідає концепції маркетингу. Крім того вважаємо, що, враховуючи інтереси

тільки однієї сторони, у даному випадку споживача, вся діяльність втрачає свою ефективність, тобто для того, щоб маркетинговий канал функціонував ефективно необхідно мінімізувати витрати виробника та/або посередника, таким чином беручи до уваги інтереси іншої сторони.

Для спрощення розгляду запропонованого підходу вводимо таке поняття, як „маркетингова ланка”, під якою автор розуміє прямий шлях товару від попереднього учасника маркетингового каналу до наступного. Тоді маркетинговий канал складається з маркетингових ланок, а маркетингова ланка, у свою чергу, включає лише двох учасників: вихідного та вхідного учасника. Так, наприклад, маркетинговою ланкою може бути ланка «посередник – посередник» або «посередник – виробник готової продукції» і т. ін. Крім того, у попередній роботі [357] визначено зміст оптимальної структури маркетингових каналів.

Для побудови ефективної структури маркетингових каналів необхідно розглянути теоретико-методологічні основи управління маркетинговими каналами. Так, у [358] охоплюються шість “класичних” парадигм каналів розподілу. Ці парадигми (дезінтермедіація, функціональне зміщення, потоки каналів, невідповідність асортименту, конфлікт і потужність) повинні розглядатися менеджерами каналів, відповідальними за розробку та управління каналовими структурами (моно- або багатоканальними), щоб продукти та послуги були зручно доступні у всьому світі. Моделі формування маркетингових каналів розглядаються у [359-364]. Аудит маркетингових каналів спрямований на оцінку наявних учасників каналу за різними критеріями. В основному всі методи аудиту визначають можливість ефективного надання результатів обслуговування [355, 356, 364]. Критерії оцінки маркетингових каналів можуть бути сформовані на основі різних підходів: з точки зору виробника [365], з позиції клієнтів або посередників [16]), а також на основі комплексного підходу [167, 366, 367]. Загалом, вибір маркетингового каналу залежить від планових продажів і прибутків компанії, наявних ресурсів, стратегій позиціонування, інтенсивності географічного

покриття, галузевої специфіки.

У [368, 369] виявлено проблеми та перспективи інтеграції українських компаній у міжнародний ринок послуг. Дослідження [370], що присвячено проблемам міжнародної інтеграції України, дало можливість визначити пріоритети її розвитку у даному напрямку.

Отже, дане дослідження спрямоване на проведення емпіричного дослідження щодо аудиту структури маркетингових каналів компанії та визначення поточного стану учасників маркетингових каналів. Основні науково-дослідні роботи були зосереджені на ПАТ «Сумихімпром» – енергетичному та хімічному об'єднанні. Продуктовий портфель складається з двоокису титану чотирьох сортів, широкого спектру високоефективних гранульованих добрив, сульфату заліза, пігменту оксиду заліза; сірчаної кислоти, олеуму і сульфату алюмінію. ПАТ «Сумихімпром» має статус базової компанії в хімічній промисловості України з виробництва фосфорних мінеральних добрив.

Методичний підхід у цьому дослідженні базується на аналітичному та дескриптивному підході і спрямований на проведення практичного дослідження. У цьому дослідженні для визначення потреб споживачів та аналізу маркетингових каналів з точки зору споживача був використаний метод експертної оцінки [371].

З огляду на те, що ПАТ «Сумихімпром» працює на ринку B2B, групу експертів формують особи, які придбають продукцію підприємства через його маркетингові канали, тобто споживачі ПАТ «Сумихімпром». До групи експертів були включені споживачі, які мають найдовшу історію взаємовідносин з підприємством через його маркетингові канали, які купують товари великими партіями та позиціонуються на ринку як стабільні й надійні.

Вагові характеристики були розраховані на основі [349] за допомогою формул 5.4-5.5:

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^m W_{ij}}{\sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m W_{ij} \right)}, \quad (5.4)$$

$$W_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^n C_{ij}}, \quad (5.5)$$

де W_i – загальна вага, надана експертами i -му показникові; m – кількість експертів; n – кількість оціночних показників, що розглядаються; W_{ij} – ранг, отриманий i -им оціночним показником, виставлений j -м експертом; C_{ij} – оцінка вартості відносної ваги (в балах), наданої j -м експертом i -му фактору.

Рівень відповідності окремих характеристик учасників маркетингових каналів вимогам споживачів пропонуємо розраховувати за формулою 5.6.

$$P_i = W_i \cdot \frac{\sum_{i=1}^m B_i}{m}, \quad (5.6)$$

де P_i – рівень відповідності i -ої характеристики учасників каналів вимогам споживачів; W_i – вагомість i -ої характеристики; B_i – експертна оцінка відповідності i -ої характеристики учасників каналів вимогам споживачів, балів; m – кількість задіяних до оцінки експертів, осіб.

Рівень відповідності сукупності досліджуваних характеристик учасників маркетингових каналів вимогам споживачів розраховуємо за формулою 5.7:

$$P = \sum_{i=1}^n P_i, \quad (5.7)$$

де n – кількість досліджуваних характеристик.

Для визначення рівня узгодженості думок експертів були використані статистичний інструментарій [372, 373].

Перш за все зазначимо, що ПАТ «Сумихімпром» має складні маркетингові канали, адже співпрацює з багатьма посередниками, що пояснюється специфікою асортименту продукції та географією продажів. У рамках даного дослідження маркетингові канали ПАТ «Сумихімпром» згруповані за географією поширення. Тобто можна виділити три основні типи маркетингових каналів підприємства за цим критерієм: 1) дистриб'ютори на ринку Європи (наприклад, Німеччина, Італія тощо); 2) дистриб'ютори на ринку України та близького зарубіжжя (наприклад, Республіка Білорусь, Польща тощо); 3) дистриб'ютори на ринку далекого зарубіжжя (наприклад, Канада, Малайзія тощо). У табл. 5.19 узагальнено основні фінансові результати учасників маркетингових каналів ПАТ «Сумихімпром» у році.

Таблиця 5.19 – Фінансові результати учасників маркетингових каналів ПАТ «Сумихімпром»

Учасник маркетингового каналу	Реалізація продукції учасниками*	Витрати на обслуговування учасників *	Прибуток виробника від учасників маркетингових каналів*
1. Дистриб'ютори на ринку Європи			
MCh 1.1	5893.57	4267.90	1625.67
MCh 1.2	41993.53	7496.00	34497.53
MCh 1.3	52691.72	13543.00	39148.72
2. Дистриб'ютори на ринку України та близького зарубіжжя			
MCh 2.1	35623.16	11269.4	24353.76
MCh 2.2	54607.63	5190.80	49416.83
MCh 2.3	66731.08	3789.91	62941.17
MCh 2.4	210055.08	2698.25	207356.83
MCh 2.5	123048.79	3249.00	119799.79
MCh 2.6	35137.68	4135.00	31002.68
MCh 2.7	73537.52	1769.00	71768.52
3. Дистриб'ютори на ринку далекого зарубіжжя			
MCh 3.1	196625.29	23789.50	172835.79
MCh 3.2	179001.07	4569.67	174431.40
MCh 3.3	195120.53	5009.30	190111.23
MCh 3.4	84377.80	5498.40	78879.40
MCh 3.5	31970.26	2400.00	29570.26
MCh 3.6	29140.30	1462.87	27677.43
Всього	1415555.01	100138.00	1315417.01

* усі параметри розраховуються у тис. грн.

Джерело: власні розрахунки авторів

У зв'язку з вимогами щодо нерозголошення комерційної таємниці аналізованого підприємства розрахунки, представлені у табл. 5.19-5.23, були скореговані на коефіцієнт k . Збережено усі тенденції та характеристики бізнес процесів. Значення коефіцієнту k засекречене і відомо лише авторам матеріалу.

Для того, щоб визначити, наскільки ефективно функціонує структура маркетингових каналів ПАТ «Суміхімпром», здійснимо її перевірку як з точки зору виробника, так і з точки зору споживачів. Отримані результати дозволять не тільки встановити, чи відповідає структура каналів для виробника структурі каналів для споживача, але також сформулювати оптимальну структуру маркетингових каналів для підприємства.

Таблиця 5.20 – Структура маркетингових каналів з точки зору виробника (на прикладі ПАТ «Суміхімпром»)

Учасник маркетингового каналу	Прибуток ПАТ «Суміхімпром» від учасників маркетингових каналів*	Структура маркетингових каналів з точки зору виробника, %
1. Дистриб'ютори на ринку Європи		
MCh 1.1	1625.67	0.12
MCh 1.2	34497.53	2.62
MCh 1.3	39148.72	2.98
2. Дистриб'ютори на ринку України та близького зарубіжжя		
MCh 2.1	24353.76	1.85
MCh 2.2	49416.83	3.76
MCh 2.3	62941.17	4.78
MCh 2.4	207356.83	15.76
MCh 2.5	119799.79	9.11
MCh 2.6	31002.68	2.36
MCh 2.7	71768.52	5.46
3. Дистриб'ютори на ринку далекого зарубіжжя		
MCh 3.1	172835.79	13.14
MCh 3.2	174431.40	13.26
MCh 3.3	190111.23	14.45
MCh 3.4	78879.40	6.00
MCh 3.5	29570.26	2.25
MCh 3.6	27677.43	2.10
Всього	1315417.01	100.00

* усі параметри розраховуються у тис. грн.

Джерело: власні розрахунки авторів

Дані табл. 5.19 були використані для визначення структури маркетингових каналів. На основі даних про прибуток було знайдено співвідношення частоти співпраці з учасниками маркетингових каналів. Це дозволило визначити структуру маркетингових каналів для ПАТ «Суміхімпром» (табл. 5.20).

Після визначення структури маркетингових каналів для ПАТ «Суміхімпром» було розглянуто структуру маркетингових каналів з точки зору споживача. Як зазначалося вище, для виявлення потреб споживачів та аналізу маркетингових каналів з точки зору споживачів був використаний метод експертної оцінки. Спочатку експертами був проведений якісний аналіз у межах експертної оцінки, на основі якого було виявлено найвагоміші характеристики каналів та розраховано їх відповідні вагомості:

- ширина та глибина асортименту продукції (0.071);
- рівень цін на продукцію (0.196);
- рівень обслуговування (0.183);
- рівень кваліфікації працівників (0.080);
- строки, умови та порядок поставки продукції (0.156);
- умови зберігання продукції (0.067);
- зручність розташування (0.085);
- умови розрахунку (0.161).

На наступному етапі був проведений кількісний аналіз, за допомогою якого було встановлено рівень відповідності окремих характеристик учасників маркетингових каналів вимогам споживачів. При опитуванні експертів була використана така оцінна шкала:

- 1 бал – низький рівень відповідності характеристик учасників маркетингових каналів вимогам споживачів;
- 2 бали – рівень відповідності характеристик учасників маркетингових каналів вимогам споживачів нижче середнього;
- 3 бали – середній рівень відповідності характеристик учасників маркетингових каналів вимогам споживачів;

- 4 бали – рівень відповідності характеристик учасників маркетингових каналів вимогам споживачів вище середнього;
- 5 балів – високий рівень відповідності характеристик учасників маркетингових каналів вимогам споживачів.

У табл. 5.21 відображено результати експертної оцінки учасника маркетингового каналу (MCh 3.6). Розраховані коефіцієнт конкордації (W) та критерій Пірсона (X^2) свідчать про узгодженість думок експертів

Таблиця 5.21 – Результати експертної оцінки

Характеристика каналу	Вагомість	Експертна оцінка характеристик, балів												Рівень відповідності	W	X ²
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Експерт 11	Експерт 12			
Ширина та глибина асортименту продукції	0.071	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	0.095	0.75	63.09
Рівень цін на продукцію	0.196	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	0.720		
Рівень обслуговування	0.183	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	0.625		
Рівень кваліфікації працівників	0.080	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	0.121		
Строки, умови та порядок поставки	0.156	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0.456		
Умови зберігання продукції	0.067	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	0.084		
Зручність розташування	0.085	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	0.134		
Умови розрахунку	0.161	3	2	3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	0.482		
Рівень відповідності характеристик учасника каналів вимогам споживачів														2.717	-	-

Джерело: власні розрахунки авторів

Експертна оцінка для решти учасників маркетингових каналів була здійснена аналогічним чином.

На основі отриманих результатів експертної оцінки всіх учасників визначимо структуру маркетингових каналів для споживача (табл. 5.22).

Таблиця 5.22 – Структура маркетингових каналів з точки зору споживача
(на прикладі ПАТ «Сумихімпром»)

Учасник маркетингового каналу	Рівень відповідності характеристик учасників каналів вимогам споживачів	Структура маркетингових каналів з точки зору споживача, %
1. Дистриб'ютори на ринку Європи		
MCh 1.1	1.216	2.11
MCh 1.2	3.359	5.83
MCh 1.3	4.126	7.16
2. Дистриб'ютори на ринку України та близького зарубіжжя		
MCh 2.1	3.336	5.79
MCh 2.2	3.561	6.18
MCh 2.3	3.785	6.57
MCh 2.4	5.449	9.46
MCh 2.5	4.289	7.44
MCh 2.6	2.597	4.51
MCh 2.7	4.153	7.21
3. Дистриб'ютори на ринку далекого зарубіжжя		
MCh 3.1	4.356	7.56
MCh 3.2	4.657	8.08
MCh 3.3	5.257	9.12
MCh 3.4	3.259	5.66
MCh 3.5	1.510	2.62
MCh 3.6	2.717	4.71
Всього	57.63	100.00

Джерело: власні розрахунки авторів

Ступінь відповідності структури маркетингових каналів для споживача та структури маркетингових каналів для виробника було визначено шляхом розрахунку величини відхилення між ними. Оптимальна структура маркетингових каналів представлена у табл. 5.23.

Проведені розрахунки показали, що згідно з критеріями ступеня відповідності для маркетингових каналів ПАТ «Сумихімпром» характерна ситуація часткової невідповідності структури ($26\% \leq 49,03\% < 50\%$) для споживача та для виробника.

Отже, нами було визначено розмір відхилення структури маркетингових каналів з точки зору споживача та виробника, що діють на трьох ринках – Європи, України й близького зарубіжжя, далекого зарубіжжя.

Таблиця 5.23 – Розрахунок розміру відхилення структури маркетингових каналів для споживача та виробника і визначення оптимальної структури каналів

Учасник маркетингового каналу	Структура маркетингових каналів з точки зору виробника, %	Структура маркетингових каналів з точки зору споживача, %	Розмір відхилення, %	Оптимальна структура маркетингових каналів, %
1. Дистриб'ютори на ринку Європи				
MCh 1.1	0.12	2.11	±1.99	1.12
MCh 1.2	2.62	5.83	±3.21	4.22
MCh 1.3	2.98	7.16	±4.18	5.07
2. Дистриб'ютори на ринку України та близького зарубіжжя				
MCh 2.1	1.85	5.79	±3.94	3.82
MCh 2.2	3.76	6.18	±2.42	4.97
MCh 2.3	4.78	6.57	±1.79	5.67
MCh 2.4	15.76	9.46	±6.3	12.61
MCh 2.5	9.11	7.44	±1.67	8.28
MCh 2.6	2.36	4.51	±2.15	3.43
MCh 2.7	5.46	7.21	±1.75	6.33
3. Дистриб'ютори на ринку далекого зарубіжжя				
MCh 3.1	13.14	7.56	±5.58	10.35
MCh 3.2	13.26	8.08	±5.18	10.67
MCh 3.3	14.45	9.12	±5.33	11.79
MCh 3.4	6.00	5.66	±0.56	5.94
MCh 3.5	2.25	2.62	±0.37	2.44
MCh 3.6	2.10	4.71	±5.58	3.41
Сумарний розмір відхилення			± 49.03	100.00

Джерело: власні розрахунки авторів

Це дозволяє не тільки встановити відмінність поглядів виробника та споживача на оптимальну структуру каналу, тобто на відносну кількість різних посередників, послугами яких доцільно користуватися у процесі розподілу продукції на різних ринках, але також сформувати оптимальну структуру маркетингових каналів, яка одночасно враховує інтереси як виробника, так і споживача.

Отже, згідно з отриманими результатами ПАТ «Сумхімпром» потрібно збільшувати обсяги реалізації продукції на ринку Європи за рахунок існуючих посередників та пошуку нових, що найбільш повно відповідають оцінкам споживачів. На ринку України та близького зарубіжжя потрібно зменшити

обсяги реалізації через МСh 2.4 та МСh 2.5, оскільки за оцінками споживачів дані посередники отримали невисокі оцінки, за всіма іншими несуттєво збільшити.

На ринку далекого зарубіжжя потрібно незначно зменшити обсяги майже через усіх посередників, крім МСh 3.5 та МСh 3.6 і здійснювати пошук нових посередників.

На ринку далеких зарубіжних країн, через МСh 3.4 та МСh 3.5 ПАТ «Суміхімпром» отримує відповідно 6,00% та 2,25% свого сукупного прибутку, а значення для споживачів становить 5,66 та 2,62% відповідно. Тому у даному випадку структура маркетингового каналу для виробника відповідає вимогам структури маркетингового каналу для споживача, і ПАТ «Суміхімпром» має підтримувати обсяги продажів. Для інших посередників, як і на ринку України та близького зарубіжжя, потрібно працювати над їх поліпшенням, наприклад, знизити ціну МСh 3.1, зробити кращі умови для зберігання продукції та знизити ціну в МСh 3.2, підвищити рівень кваліфікації працівників МСh 3.3. Також дуже важливо шукати нових посередників, оскільки ринки далеких зарубіжних країн швидко зростають і дуже перспективні [374].

6 Механізм комерціалізації інноваційної продукції промислового підприємства

6.1 Теоретико-методологічні засади управління комерціалізацією інноваційної продукції

Комерціалізація інноваційної продукції підприємства є заключним етапом інноваційного процесу, результат комерціалізації визначає економічну ефективність інноваційної діяльності у цілому. Відповідно, ефективне управління комерціалізацією є важливою складовою (підсистемою) системи управління інноваційною діяльністю на підприємствах промисловості, як галузі, що визначає темпи інноваційного зростання національної економіки у цілому. Світовий досвід свідчить, що інновації і інноваційна діяльність є найбільш ефективним способом формування конкурентних переваг, забезпечення умов стійкого економічного зростання як окремих підприємств, так і національних економік у цілому. Підвищення ефективності інноваційної діяльності є однією з пріоритетних задач господарюючих суб'єктів різних рівнів в сучасних умовах економічних трансформацій спричинених зміною економічних циклів (5-го на 6-й) та початком 4-ї промислової революції, до яких додається потужний вплив світової пандемії (COVID-19). Проблема її розв'язання особливо гостро постає для вітчизняних промислових підприємств, які програють зарубіжним конкурентам внаслідок неспроможності оперативно забезпечити комерціалізацію своїх інноваційних розробок, що не поступаються зарубіжним аналогам.

Слід зазначити, що проблематика комерціалізації інновацій у різних сферах економіки розкривається в наукових роботах як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Lirko L., Braga D. [50] досліджують методичні підходи, критеріальні базу і систему показників оцінювання потенційних можливостей та ефективності комерціалізації інновацій у країнах ЄС. Farhan J., Kamariah I., Nasir M. [375] аналізують роль та функції університетських інкубаторів, а також технологічних парків у комерціалізації інновацій. Datta A., Reed R.,

Jessup L. [51] узагальнюють існуючі і розробляють власні підходи до удосконалення методів комерціалізації. Marx M., Gans J., Hsu D. [52] розглядають динамічну стратегію комерціалізації проривних технологій, висвітлюють особливості їх виведення на ринок. Hora M., Dutta D. [376] розкривають специфічні риси альянсів підприємницьких структур, аналізують їх вплив на успіх комерціалізації інновацій тощо.

Gosens J. et al. [377] аналізують особливості комерціалізації біотехнологій створених академічними інститутами Китаю. Datta A., Mukherjee D., Jessup L. [378] узагальнюють теоретичні і практичні аспекти комерціалізації інновацій, спираючись на аналіз 194 статей у 62 журналах. Mollick E., Robb A. [379] досліджують роль краудфандинга у демократизації доступу до капіталу для фінансування комерціалізації інноваційних розробок. Sløk-Madsen S., Thomas Ritter T., Sornn-Friese H. [380] досліджують еволюцію поняття комерціалізації за 30-річний період, пропонують процесно-орієнтовану концепцію комерціалізації та задають напрями її подальших емпіричних досліджень. Bashmakov A. I. et al. [381] розглядають підхід до комплексної наукової, методологічної і інформаційної підтримки інноваційного процесу, що охоплює всі його етапи, включаючи створення новації. Braga D. [382] аналізує процеси комерціалізації інновацій у країнах ЄС, відзначає роль державного стимулювання цих процесів. Rui L. [383] на основі аналізу досвіду 126 фірм у сфері ІТ КНР розроблено емпіричну модель, що характеризує вплив інвестицій у НДДКР і залучення співробітників на ефективність комерціалізації інновацій.

Проблематика комерціалізації інновацій розкривається також у роботах учених. Зокрема, Кузьмін О.Є., Косцик Р.С. [28] розглядають форми та відповідні їм методи комерціалізації інноваційної продукції підприємств, формують етапи реалізації інноваційної продукції машинобудівних підприємств як методу комерціалізації інновацій. Косенко О. П., Балишева В. Д. [384] розглядають процес просування інноваційної продукції на ринок та визначають його особливості для успішної комерціалізації інновацій. Малюга Л.М. [385] виконує аналіз поняття трансферу і комерціалізації

технологій.

Боголіб Т.М., Груздова Т.В. [386, 387] розглядають питання комерціалізації науково-дослідної та науково-технічної діяльності. Мацелюх Н.П., Дем'янчук Г.В. [388] досліджують проблеми стимулювання та фінансування комерціалізації інновацій в Україні. Черномазюк А.Г., Мацюк І.Р. [389] досліджують питання ефективності форм комерціалізації інновацій. Цибинога М.О., Старкова О.В., Гнучих Л.А. [390] розглядають організаційний механізм комерціалізації інновацій. Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. [66] досліджують способи і стратегії комерціалізації інноваційної продукції у залежності від її виду. Бутко М.П., Попело О.В. [12] виділяють основні способи комерціалізації інноваційних розробок. У колективних монографіях за ред. Ілляшенка С.М. та Біловодської О.А. [294, 392] висвітлюються теоретико-методологічні та методичні аспекти комерціалізації як завершального етапу інноваційної діяльності.

Підбиваючи підсумки аналізу літературних джерел слід зазначити, що наявні вітчизняні розробки з проблематики управління процесами комерціалізації інноваційної продукції характеризуються фрагментарністю, а пряме застосування розробок іноземних авторів без відповідної адаптації є проблематичним і дискредитує саму ідею інноваційного прискорення. Специфічні риси економіки України вимагають створення оригінального (безсумнівно, з урахуванням накопиченого зарубіжного досвіду), адаптованого до вітчизняних умов, механізму управління комерціалізацією інноваційної продукції на що і орієнтоване дане дослідження.

Узагальнюючи викладене у публікаціях з тематики дослідження (див. вище) можна зробити висновок, що організаційно-економічний механізм управління комерціалізацією інноваційної продукції промислового підприємства (ОЕМУКІППП) повинен включати ряд основних складових, що показані на рис. 6.1. Розглянемо детальніше ці складові.

Аналіз сутності комерціалізації інновацій дозволив визначити дві основні групи її функцій.

1. Орієнтація інноваційної діяльності підприємства на створення перспективних інновацій, які спрямовані на вирішення поточних і прогнозованих проблем фактичних і потенційних споживачів, звичайно, при цьому створювані інновації повинні вирішувати проблеми підприємств-інноваторів - приведення у відповідність внутрішніх можливостей (потенціалу інноваційного розвитку) до зовнішніх, які генеруються ринком. Тобто функцій, виконання яких пов'язано зі створенням і виготовленням інновацій, які мають високі шанси бути комерціалізованими.

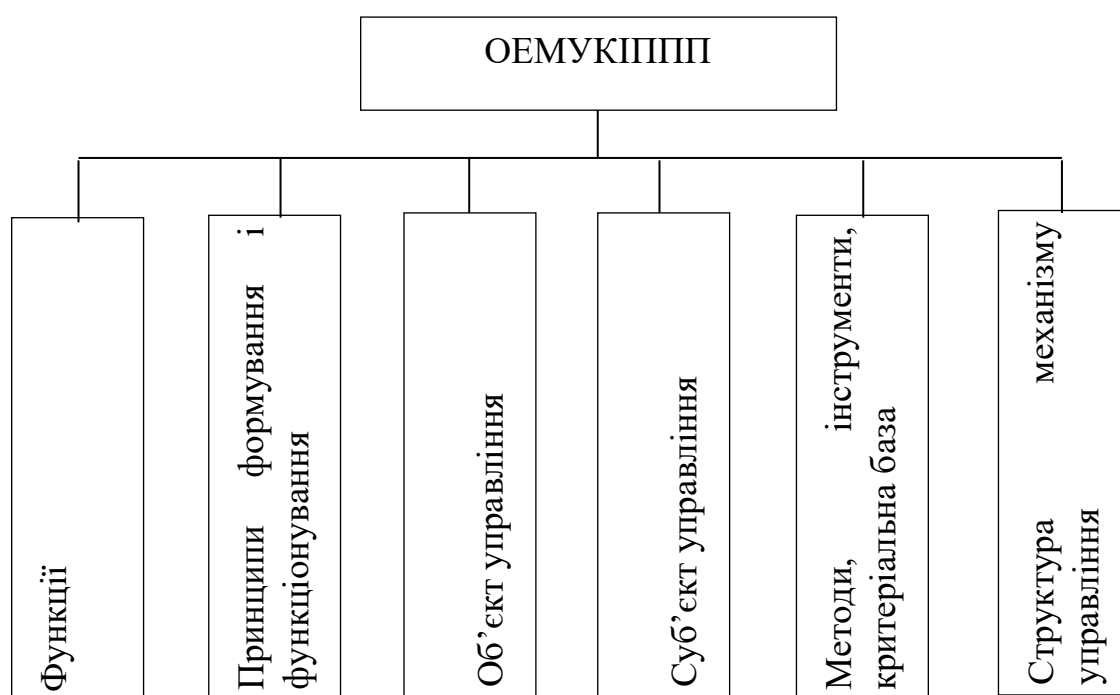


Рисунок 6.1 – Складові ОЕМУКІППП (розроблено авторами)

2. Формування і стимулювання попиту на інновації, просуванням інновацій на ринок, моніторинговий аналіз тенденцій розвитку ринку (з метою своєчасного реагування на зміни умов зовнішнього макро- і мікросередовища), тобто функції, виконання яких пов'язано з безпосередньо комерціалізацією інновацій.

Багато науковців і фахівців практиків розглядають лише другий комплекс функцій. Проте досвід світових лідерів інноваційного зростання [77, 392]

свідчить, що успіх комерціалізації закладається на етапі генерування ідеї і розроблення концепції інновації, яка повинна у максимально можливому ступні враховувати запити споживачів (проблеми споживачів) чи формувати ці запити (для радикальних інновацій).

На основі системного аналізу і узагальнення підходів викладених акторами колективних монографій [393-397] сформована система принципів формування і функціонування ОЕМУКІППП (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Система принципів формування і функціонування ОЕМУКІППП (сформована авторами)

Принцип	Характеристика
1	2
Системності	ОЕМУКІППП є складною відкритою адаптивною динамічною системою ймовірнісного характеру, що характеризується: наявністю підсистем і їх елементів зі складними взаємозв'язками; самопідтримною обміну інформацією і знаннями щодо між підсистемами механізму і зовнішнім середовищем; постійними змінами місця і ролі його підсистем і елементів у залежності від зміни умов функціонування; урахуванням факторів неповної визначеності, спричиненою необхідністю прийняття достатньо обґрунтованих рішень в умовах, неповної, неточної і суперечливої інформації щодо предмету рішення і його можливих наслідків
Орієнтації на інноваційний розвиток	В основі управлінських рішень лежить розуміння, що інновації є джерелом формування, посилення і реалізації конкурентних переваг, які здатні забезпечити стійке економічне зростання
Безперервності створення і впровадження інновацій	Розуміння, що інновації і інноваційна діяльність дозволяють реагувати на зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища, займати і посилювати позиції на цільових ринках
Орієнтації на знання як основу прийняття інноваційних рішень	Управління процесами отримання (продукування) і використання (комерціалізацією) нових актуальних релевантних знань щодо: тенденцій на ринках продукції галузі підприємства (суміжних галузей); тенденцій розвитку НТП у галузі підприємства чи суміжних галузей; стану потенціалу інноваційного розвитку (ПІР) підприємства; тенденцій НТП у галузі підприємства та суміжних галузей. Ці знання втілюються у нову продукцію і технології її виготовлення, нові методи управління тощо
Балансу інтересів суб'єктів процесу комерціалізації	Комерціалізація інновацій повинна приносити вигоду усім задіяним учасникам інноваційного процесу (як мінімум, не суперечити їхнім інтересам): економічним контрагентам і контактним аудиторіям

Продовження табл. 6.1

1	2
Орієнтації на розв'язання проблем споживачів	Інноваційні розробки повинні орієнтуватися не стільки на задоволення потреб споживачів, а більшою мірою на пошук способів вирішення їхніх проблем: наявних чи прогнозованих
Комплексної оцінки ефективності комерціалізації	Передбачає багатокритеріальну всебічну оцінку проекту комерціалізації інновації, зокрема за: фінансовими; проектних ризиків; стратегічної вартості; задоволення інтересів власників, менеджерів, працівників підприємства-інноватора, а уряді випадків і суспільства у цілому тощо
Відповідності інноваційній культурі	Проект комерціалізації повинен відповідати інноваційній культурі аналізованого підприємства-інноватора і інноваційній культурі суспільства (на цільових ринках)
Альтернативності	Рішення не приймають до тих пір, поки не розглянуто усі варіанти комерціалізації

Об'єктом управління є стратегії комерціалізації інноваційної продукції промислового підприємства [398]. Варіанти інноваційного процесу і відповідні їм стратегії комерціалізації інновацій запропоновано виділяти залежно від повноти охоплення етапів інноваційного циклу (див. п. 1.2). Отже, визначення стратегії комерціалізації інновацій здійснюється з урахуванням масштабів діяльності підприємства-інноватора (мале, середнє, велике) і його потенціалу інноваційного розвитку. Співвідношення інноваційних стратегій і стратегій комерціалізації інновацій висвітлено у табл. 1.3. Суб'єктом управління є керівництво підприємства-інноватора і його структурних підрозділів.

6.2 Методичне забезпечення управління комерціалізацією інноваційної продукції

Методичний інструментарій управління комерціалізацією будемо розглядати з урахуванням двох основних груп її функцій. Фактично, перша група виконує завдання маркетингового обґрунтування характеристик створюваних інновацій з позицій розв'язання ними наявних і прогнозованих проблем споживачів продукції галузі підприємства чи суміжних галузей (розроблення концепції інноваційного продукту). Друга – завдання маркетингового супроводу просування і збуту інновації.

Розглянемо особливості інструментального забезпечення рішення зазначених завдань.

2.1. *Розроблення ринково-орієнтованої концепції інноваційного продукту як передумова успіху комерціалізації.* Виконується на основі знань, що зазначені у табл. 6.2. Там же зазначено методи (методичні інструменти) отримання цих комплексів знань.

Таблиця 6.2 – Види знань на основі яких приймають управлінські рішення щодо визначення концепції інноваційного продукту і його характеристик, а також методичні підходи до їх отримання (розроблено авторами)

Види знань (що характеризують)	Методичні засади їх отримання
Тенденції на ринках продукції галузі підприємства чи суміжних галузей	Традиційні інструменти маркетингових досліджень, а також методи прогнозування майбутнього розвитку подій [58]
Тенденції НТП у галузі підприємства та суміжних галузей	Експертні оцінки, наприклад, за авторською методикою [57]
Стан потенціалу інноваційного розвитку підприємства	Методика оцінки рівня потенціалу інноваційного розвитку підприємства [32]
Проблеми споживачів продукції галузі підприємства та суміжних галузей	Див. загальний підхід до аналізу проблем споживачів [62]

Зазначені у табл. 6.2 знання є основою розроблення концепції інноваційного продукту. Для підвищення рівня обґрунтованості відповідних інноваційних рішень уявляється доцільним застосування формалізованих методів (див. табл. 6.3).

У загальному випадку для розроблення концепції інноваційного продукту виконують наступні комплекси аналітичних робіт: аналіз ринкових позицій підприємства; аналіз тенденцій розвитку ринкових процесів; аналіз тенденцій розвитку НТП у галузі підприємства; аналіз проблем споживачів продукції галузі підприємства (суміжних галузей) і визначення шляхів їх подолання; аналіз ринкових можливостей інноваційного розвитку підприємства (SWOT, Gap та ін. методи [399]); розробка концепції інноваційного продукту; бізнес-аналіз і розробка програми маркетингу з просування на ринку інноваційного продукту (його очікувані характеристики визначені у концепції); оцінка

можливості її реалізації на конкретному підприємстві.

Таблиця 6.3 – Методи розроблення концепцій інноваційних продуктів (модифіковано і доповнено [400])

Назва і сутність методу	Галузь застосування	Переваги	Недоліки
Поліпшення прототипу: виявлення недоліків прототипу (найкращого на ринку зразка) і пошук шляхів його поліпшення	Удосконалення існуючих продуктів: поліпшення їх конструкції, функціональних властивостей, економічних характеристик тощо	Відносна простота наслідування відомого споживачам продукту (якщо прототип користується попитом, то й модифікація теж)	Продукт не завжди піддається вдосконаленню, незначні вдосконалення можуть привести до втрати конкурентоспроможності
Мозкова атака: генерування групою осіб ідей вирішення поставленої проблеми (за умови заборони критики ідей) з подальшою їхньою оцінкою	Швидке генерування якнайбільшої кількості ідей, розв'язання сформульованої проблеми	Швидкість; збільшення шансів знайти прийнятне рішення; багатоаспектний аналіз проблеми	Якість ідеї практично не залежить від терміну її пошуку; отримані результати вимагають подальших досліджень
Синектика: орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців (за допомогою різного виду аналогій) на дослідження і вирішення поставленої проблеми	Пошук загального (принципового) рішення поставленої проблеми	Дозволяє подолати упередженість думки розробників і вирішити проблеми нетрадиційними шляхами	Вимагає досвідченого й сильного керівника, ретельного підбору фахівців і їхнього попереднього навчання
Ліквідація ситуацій "глухого кута": пошук нових напрямків рішень, якщо традиційні не дали результатів	Вирішення складних великомасштабних проблем, які не розв'язуються традиційними методами, у традиційних галузях пошуку	Дозволяє вирішувати проблеми в ситуації, коли відсутнє прийнятне рішення	Складнощі з виходом напрямків пошуку за межі знань, досвіду, традицій розробників
Морфологічні карти: розширення зони пошуку рішення поставленої проблеми	Пошук рішень нових проблем	Дозволяє швидко згенерувати низку можливих рішень і знайти найбільш прийнятне	Вимагає досвіду розробників і знання ними структури проблеми

На основі викладеного запропонована укрупнена графічна інформаційна модель розроблення концепції інноваційного продукту. Вона подана на рис. 6.2. Концепція інноваційного продукту повинна включати: визначення її корисності

для інноватора, споживача (в ідеалі – для усіх суб'єктів інноваційного процесу); опис основних характеристик (назва, ціна, технічні характеристики тощо); систему маркетингових заходів, спрямованих на посилення споживацької привабливості інновації тощо. Блоки прийняття інноваційних рішень позначено на рис. 6.2 цифрами.

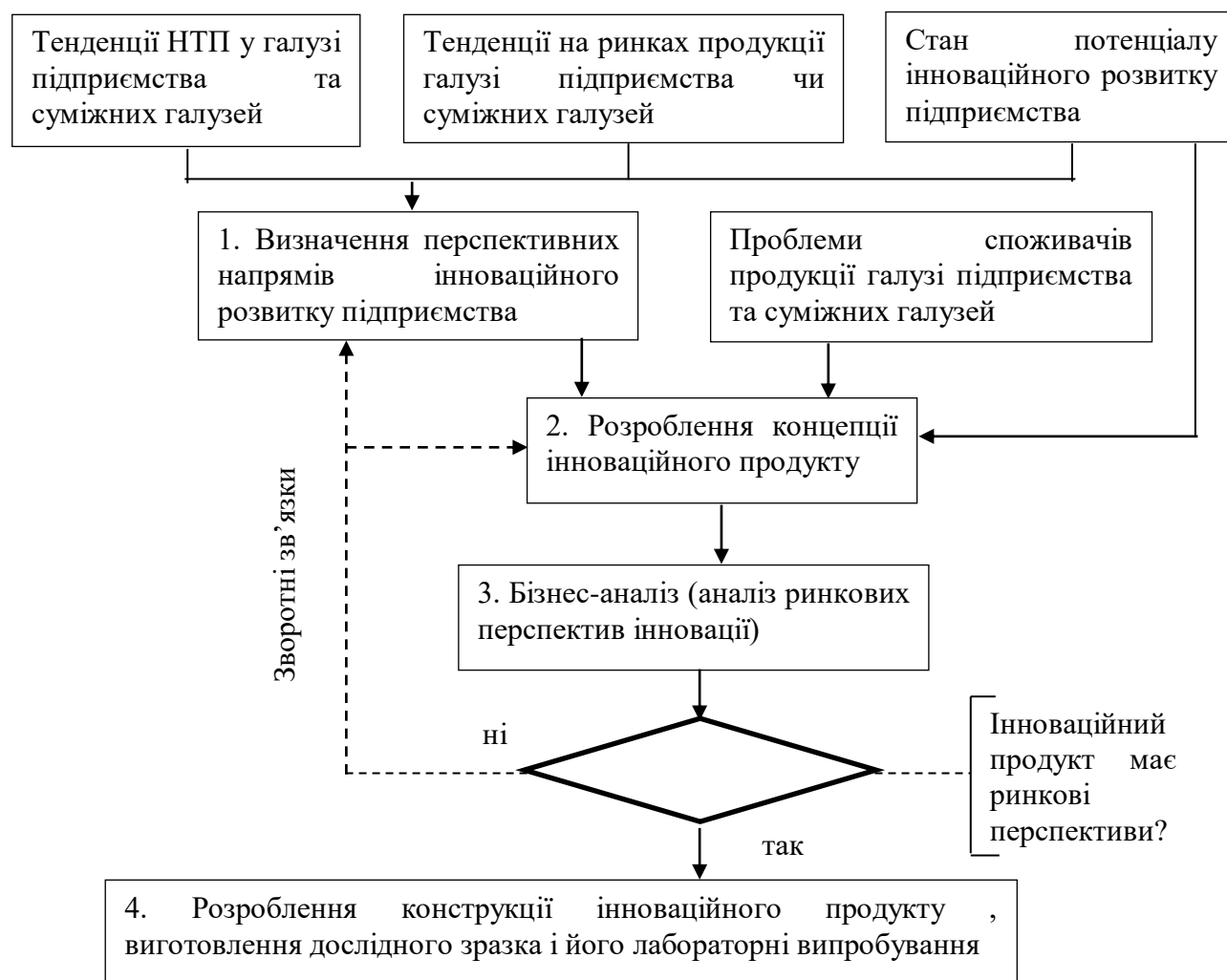


Рисунок 6.2 – Графічна інформаційна модель розроблення концепції інноваційного продукту (розроблено авторами)

2.2. *Власне комерціалізація інноваційної продукції промислового підприємства (вибір стратегій комерціалізації).*

Враховуючи викладене у підрозділах 1.2, 6.1, а також у попередньому пункті розроблено блок-схему алгоритму управління комерціалізацією інноваційної продукції промислового підприємства (рис. 6.3).

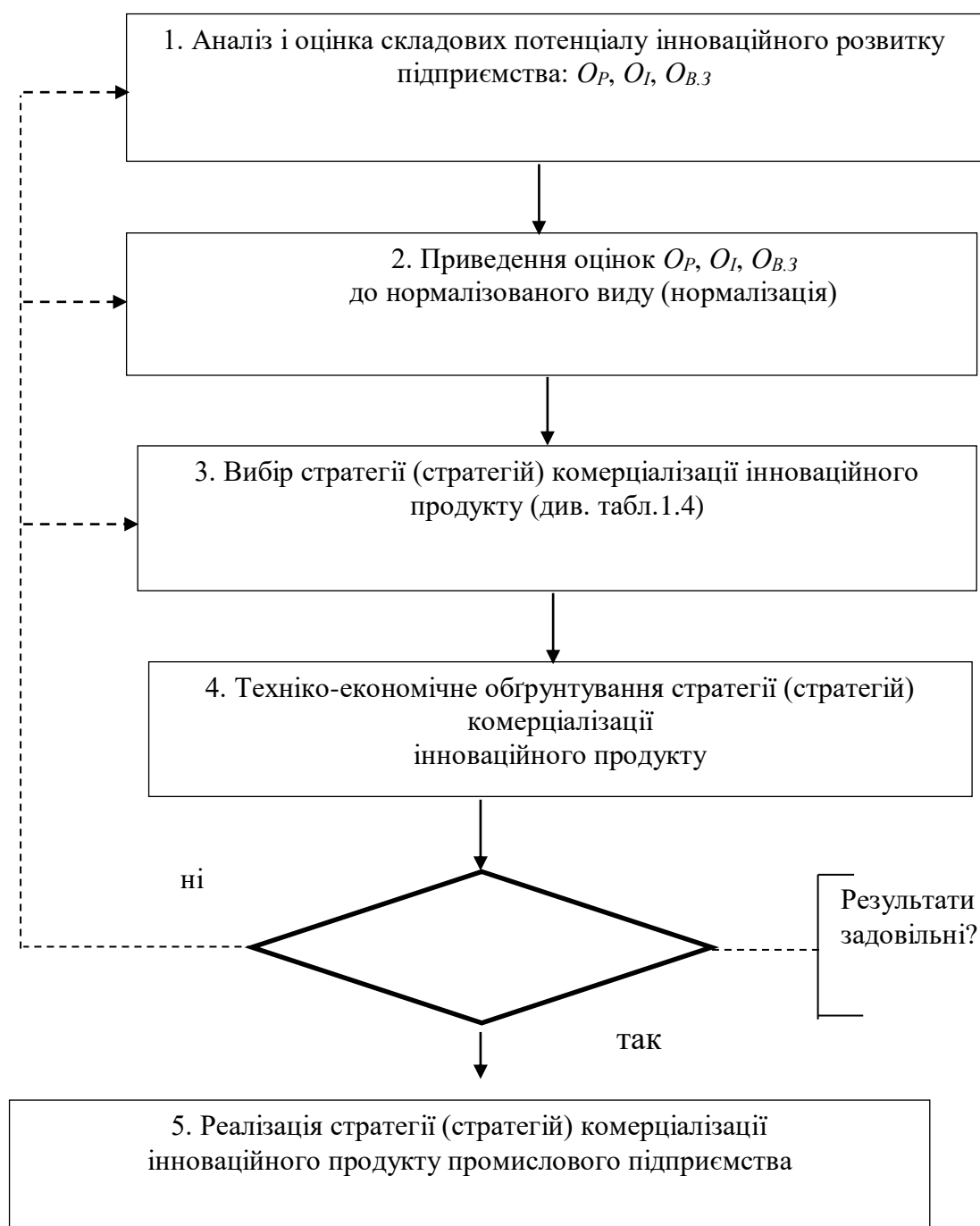


Рисунок 6.3 – Блок-схема алгоритму управління комерціалізацією інноваційної продукції промислового підприємства (розроблено авторами)

Дана блок-схема відображає послідовність і зміст процедур прийняття управлінських рішень, види інформації на основі якої вони приймаються, критерії вибору рішень, посилання на методики розрахунку оціночних показників.

Розглянемо детально основні етапи зазначеного алгоритму комерціалізації.

1. Виконується оцінка достатності рівня кожної зі складових потенціалів-підсистем потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства за методикою, що викладена у [30]. Оцінка виконується для конкретного інноваційного проекту, що передбачає створення і просування на ринок продуктових інновацій. В його основу покладено результати розробок, що викладено у п. 2.1 (див. рис. 6.3, блок 4).

2. Нормалізація результатів оцінки виконується згідно наступного:

- оцінка (O_i) відповідної складової приймається рівною 1, якщо рівень складової, визначений за методикою [30], є достатнім;

- O_i приймається рівною 0, якщо рівень відповідної складової є недостатнім.

3. Вибір конкретної стратегії комерціалізації інноваційного продукту. Для вибору конкретного виду комерціалізації інноваційного продукту слід застосовувати рекомендації, що викладені у табл. 6.4. У табл. 6.4 символами O_P , O_I , $O_{B.3}$ позначено нормалізовані оцінки, відповідно, ринкової, інноваційної, виробничо-збутової складової (потенціалів-підсистем) ППР аналізованого підприємства. Також для зручності використання у табл. 6.4 виділено варіанти комерціалізації: окремо радикальних і окремо – поліпшуючих та модифікуючих інновацій.

Таблиця 6.4 – Таблиця рішень ([32], модифіковано авторами)

Ступінь новизни інновації	Оцінки рівня потенціалів-підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства, відповідно: O_P , O_I , $O_{B.3}$							
	1, 1, 1	1, 1, 0	1, 0, 1	0, 1, 1	1, 0, 0	0, 1, 0	0, 0, 1	0, 0, 0
Радикальні	9	2, 3	8		4	1		
Поліпшуючі, модифікуючі	5		6	7, 10				

4. Виконання техніко-економічного аналізу (за стандартними методиками) технічної спроможності і економічної доцільності реалізації

відібраного варіанту (варіантів) комерціалізації. За його результатами можливі наступні варіанти подальших дій:

- розпочати процес виконання обраного варіанту інноваційного процесу і відповідного варіанту комерціалізації передбаченої інноваційним проектом інноваційної продукції аналізованого підприємства (у випадку позитивних результатів аналізу);

- перейти (у випадку негативних результатів аналізу) до п. 1 з метою внесення необхідних коректив у інноваційний проект і повторення зазначених процедур [33, 398].

Узагальнюючи викладене необхідно зазначити, що авторами розроблено методичний підхід до управління (за формалізованими процедурами) комерціалізацією інноваційної продукції підприємства. Практична апробація запропонованого підходу на малих і середніх промислових підприємствах, що виробляють машини та обладнання, підтвердила його ефективність для управління інноваційним процесом на етапі комерціалізації продуктивних інновацій.

Отримані результати поглиблюють засади інноваційного менеджменту і маркетингу інновацій в частині формування критеріальної бази і розроблення методичного підходу до управління вибором варіантів комерціалізації продуктивних інновацій підприємств і дозволяють перейти до формування методологічних і теоретико-методичних засад організаційно-економічного механізму управління комерціалізацією інноваційною продукцією промислового підприємства.

6.3 Особливості формування і функціонування організаційно-економічного механізму управління комерціалізацією інноваційної продукції промислового підприємства

Спираючись на викладене у п. 6.1-6.2 розроблена концептуальна схема організаційно-економічного механізму управління комерціалізацією інноваційної продукції промислового підприємства (ОЕМУКІППП), що подана на рис. 6.4.

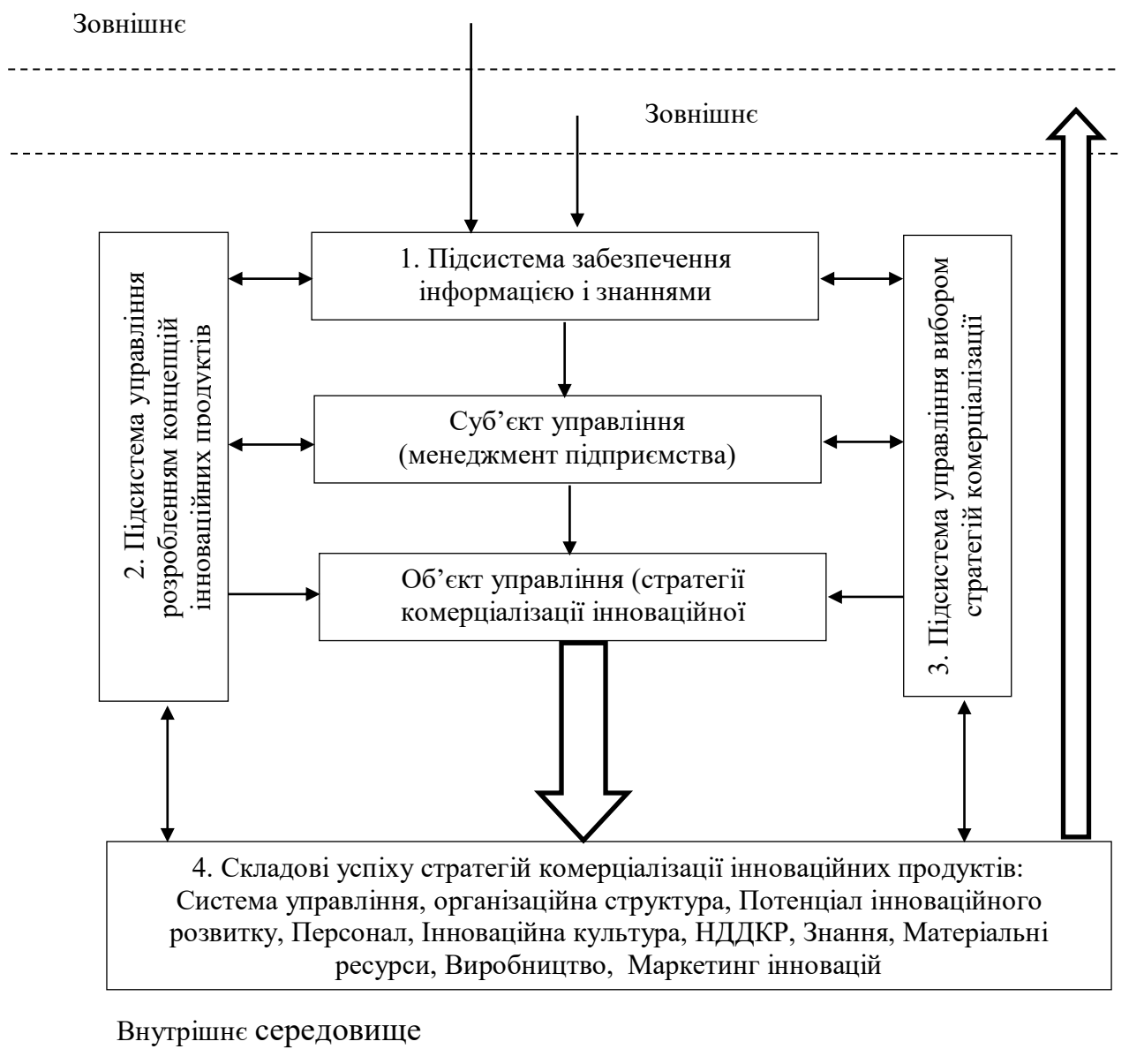


Рисунок 6.4 – Схема ОЕМУКІППП (розроблено авторами)

Стрілками на схемі показано потоки інформації і знань, що є основою відповідних управлінських рішень. Фігурними стрілками показано: напрям управлінських впливів на внутрішні складові забезпечення ринкового успіху стратегій комерціалізації інноваційних продуктів (створення інновацій і розроблення стратегій їх комерціалізації); напрям впливу стратегії комерціалізації на зовнішнє мікросередовище (реалізація стратегій).

Взаємодія блоків 1, 2, 4 реалізує функції ОЕМУКІППП, пов'язані з орієнтацією процесу створення і виготовлення інновацій на розв'язання фактичних і потенційних проблем споживачів (див. п. 2.1). Такі інновації мають високі шанси бути успішно комерціалізованими.

Взаємодія блоків 1, 3, 4 реалізує функції ОЕМУКІППП, пов'язані з безпосередньою комерціалізацією інноваційної продукції: формуванням системи комунікації і стимулюванням попиту, а також з формування системи збуту і реалізацією інновації. Конкретні заходи системи комерціалізації формуються у залежності від обраного варіанту її стратегії (див. п. 2.2).

У блоці 4 (рис. 6.4) подано основні складові системи підприємства вплив на які забезпечує ефективність стратегій комерціалізації інноваційної продукції промислового підприємства. Розглянемо їх детальніше з позицій забезпечення ефективності управління стратегіями комерціалізації:

1. Система управління. Управлінські дії повинні бути спрямованими на наступне: раціоналізацію організаційної структури; забезпечення динамічного гнучкого реагування на зміни умов діяльності, програмування і управління змінами; управління ризиками; формування системи ефективних прямих і зворотних зв'язків; підвищення ефективності системи мотивації; забезпечення ефективного контролю виконання управлінських рішень тощо.

2. Потенціал інноваційного розвитку. Управлінські дії повинні бути спрямованими на забезпечення високого рівня його складових підсистем та їх елементів. Формування системи відповідних заходів рекомендується здійснювати за результатами діагностики їх стану та оцінки достатності чи недостатності для реалізації конкретних інноваційних проектів [30].

3. Персонал. Управлінські дії повинні ти сарямованими на підвищення рівня кваліфікації, знань, креативності персоналу, забезпечення його раціональної вікової і гендерної структури, психологічної сумісності тощо.

4. Інноваційна культура. Управління інноваційною культурою повинне бути спрямованими на наступне [401]: забезпечення високого ступеня сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і підприємства у цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо; мотивацію творчої креативної праці персоналу, забезпечення свободи творчості, правову захищеність авторських прав інноваторів тощо; усебічне сприяння реалізації творчого потенціалу персоналу, безперервному навчанню і самовдосконаленню тощо.

5. НДДКР. Управління повинне бути спрямованим на розвиток дослідно-випробувальної бази, методичне забезпечення НДДКР, підтримку патентної активності персоналу, формування і розвиток науково-дослідних підрозділів, практичну спрямованість та результативність НДДКР тощо.

6. Знання. Управління формуванням і актуалізацією бази знань підприємства. Забезпечення ефективності системи управління знаннями підприємства [402] (їх продукуванням та використанням).

7. Матеріально-технічна база. Підтримання належного рівня матеріально-технічного і фінансового забезпечення.

8. Виробництво. Удосконалення системи виробництва продукції, підтримання її на високому рівні: техніка, технології, контакти, кадри, традиції, виробничі площі, результативність тощо.

9. Маркетинг інновацій. Формування системи маркетингу інновацій (стратегічний і оперативний маркетинг): кадри, досвід, практична спрямованість діяльності, організаційна структура, зв'язки з економічними контрагентами і контактними аудиторіями, методичне і інформаційне забезпечення, результативність.

Враховуючи, що в останні десятиріччя серед функцій управління (аналіз, організація, мотивація, контроль) на чільні позиції виходить організація і при

цьому її роль зростає, досліджено організаційні аспекти функціонування ОЕМУКІППП. За результатами дослідження систематизовано функції підрозділів промислового підприємства, які задіяні в управлінні стратегіями комерціалізації його продуктових інновацій (табл. 6.5).

Таблиця 6.5 – Розподіл функцій ОЕМУКІППП та управлінських дій між підрозділами промислового підприємства (розроблено авторами)

Основні функції	Підрозділи і окремі особи									
	Вищий менеджмент	Фінансово-економічні	Маркетингу	Технологічні	Конструкторські	Науково-дослідні	Виробничі	Інформаційно-аналітичні	Кадрів	технічного забезпечення
Аналіз тенденцій на ринках продукції галузі підприємства чи суміжних галузей	Р, К		І, В			У				
Аналіз тенденцій НТП у галузі підприємства та суміжних галузей	Р, К			В	В	У		І		
Аналіз стану потенціалу інноваційного розвитку підприємства	Р, К	В	В	В	В		В	І	В	У
Аналіз проблем споживачів продукції галузі підприємства та суміжних галузей	Р, К		В					І		
Визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку підприємства	Р, К	В	В	В	В	У	В	І	І	У
Розроблення концепції інноваційного продукту	Р, К	У	В	В	В	У	У	І	У	У
Бізнес-аналіз (аналіз ринкових перспектив інновації)	Р, К	У	В	У	У	В	У	І	У	У
Розроблення конструкції інноваційного продукту, виготовлення дослідного зразка і його лабораторні випробування	Р, К	У	І	В	В	В	У	І	У	У
Вибір стратегії (стратегій) комерціалізації інноваційного продукту	Р, К	У	В	В	В	У	У	І	У	У
Техніко-економічне обґрунтування стратегії (стратегій) комерціалізації	Р, К	В	В	В	В	У	В	І	У	У
Реалізація стратегії (стратегій) комерціалізації інноваційного продукту промислового підприємства	Р, К	В	В	У	У	У	В	І	У	В

Символами в табл. 6.5 позначено дії щодо виконання підрозділами підприємства функцій ОЕМУКІППП: Р – управлінські рішення; І – інформаційне забезпечення управлінських рішень; У – узгодження управлінських рішень; В – виконання рішень, К – контроль рішень.

Табл. 6.5 дає уявлення про розподіл функцій між підрозділами промислового підприємства на етапах комерціалізації його продуктових інновацій. Враховуючи табл. 6.5 доцільним є формування матричної організаційної структури реалізації функцій ОЕМУКІППП.

Матрична організаційна структура ОЕМУКІППП передбачає залучення кваліфікованих фахівців різних підрозділів підприємства. У ході виконання завдань ОЕМУКІППП 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 [398, 403].

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що авторами розроблено і науково обґрунтовано методологічні та теоретико-методичні засади формування і функціонування організаційно-економічного механізму комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств. Визначено сутність і зміст складових механізму, основні функції, принципи функціонування та структура, інструментально-методичне забезпечення, організаційні аспекти функціонування. Запропоновано і обґрунтовано підхід до розроблення ринково-орієнтованої концепції інноваційного продукту, а також підхід до управління стратегіями його комерціалізації.

Практичне впровадження отриманих науково-прикладних результатів надасть можливість вирішити проблему підвищення ефективності стратегій комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств, що функціонують в умовах високого ступеня неповної визначеності та ризику сучасної економіки.

6.4 Методичні засади аналізу і приведення у відповідність різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційної діяльності в умовах їх нечіткої імовірнісної оцінки

Практика свідчить, що ринковий успіх інноваційної діяльності організації (діяльності зі створення, виготовлення і комерціалізації інновації) залежить від ступеня її відповідності інтересам суб'єктів інноваційного процесу. Їх сприятливе ставлення (крайньою мірою, 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.

Проблеми аналізу і узгодження інтересів суб'єктів інноваційного процесу в організаціях досліджувалися в роботах Бороніна О.С., Яшина Н.С. [404], Драбаніча А.В. [405], Денисенко М.П., Гречан А.П., Гаман М.В. та ін. [406], Романової О.С., Строкіної С.А., Шангараєв Р.Г. [407], Рябцевої Н.В., Алсуф'євої О.О. [408, 409], Цапук О.Ю. [410] та ін. Підходи до урахування неповної визначеності вектору впливу факторів зовнішнього мікро- і макросередовища при прийнятті інноваційних рішень, у тому числі щодо узгодження суб'єктів інноваційної діяльності, викладені у роботах [274, 393, 411]. Проте практично не дослідженими залишилися питання кількісної оцінки ступеня узгодження інтересів суб'єктів інноваційного процесу. А це не дає змогу цілеспрямовано управляти інноваційним процесом з позицій забезпеченні інтересів усіх його учасників, знижувати на цій основі ризики і підвищувати імовірність успіху конкретного інноваційного проекту. Отже, метою є розроблення методичного підходу до аналізу і кількісної оцінки

ступеня відповідності параметрів інноваційної діяльності організації інтересам суб'єктів інноваційного процесу та розроблення на цій основі рекомендацій щодо забезпечення необхідного її рівня.

У загальному випадку основними суб'єктами інноваційного процесу є: розробник інновацій, виробник інноваційної продукції (виробів чи послуг); постачальники вихідної сировини та матеріалів, посередники, споживачі, інвестори, суспільні та державні інституції. У більшості випадків розробник і виробник інноваційної продукції є однією і тією ж особою, тому далі будемо позначати їх сукупність як інноватора. У табл. 6.6 виділено інтереси суб'єктів інноваційного процесу стосовно основних параметрів типового інноваційного процесу.

Таблиця 6.6 – Основні інтереси суб'єктів інноваційного процесу (розробка авторів)

Параметри інноваційного процесу	Суб'єкти інноваційного процесу					
	Інноватор	Постачальник	Посередник	Інвестор	Споживач	Суспільні і державні інституції
Характеристики інноваційної продукції, <i>X</i>	+	+	+		+	+
Обсяги виготовлення і збугу продукції, <i>O</i>	+	+	+			
Прибуток, <i>Pr</i>	+			+		
Частка ринку, <i>Ч</i>	+					
Ризик, <i>P</i>	+	+	+	+		
Сприяння соціальним програмам, <i>Sp</i>						+
Податки, <i>Pd</i>						+
Зайнятість, <i>Z</i>						+
Стабільність умов співпраці, <i>St</i>		+	+	+		

Наведені у табл. 6.6 параметри залежать як від впливу факторів макро- і мікросередовища (формується з урахуванням їх впливу), так і особливостей діяльності конкретного інноватора.

Нижче у табл. 6.7 подано основні фактори, що враховуються при визначенні поданих у табл. 6.6 параметрів інноваційного процесу. Слід

вказати, що якщо вплив факторів, що характеризують діяльність конкретного інноватора можна більш-менш точно оцінити, то оцінка впливу факторів макро- і мікросередовища є нечіткою, тобто має імовірнісний характер.

Таблиця 6.7 – Фактори, що впливають на інноваційний процес (розробка авторів)

Параметри інноваційного процесу	Фактори впливу
Характеристики інноваційної продукції, X	Множина факторів макро- (законодавчі вимоги до характеристик безпеки, екологічності та ін.) і мікросередовища (споживчі запити, можливості постачальників, вимоги посередників, характеристики продукції конкурентів тощо і т.п.); виробничо-технологічні можливості організації інноватора
Обсяги виготовлення і збуту продукції, O	Місткість ринку, конкуренція, виробничо-технологічні можливості організації інноватора, ресурсне забезпечення, можливості системи збуту
Прибуток, Pr	Обсяг збуту, собівартість, ціна
Частка ринку, $Ч$	Місткість ринку, характеристики інноваційної продукції, конкуренція
Ризик, P	Об'єктивні: множина факторів макро- і мікросередовища. Суб'єктивні: дії інноватора
Сприяння соціальним програмам, Sp	Множина факторів макро- і мікросередовища, стратегія, організаційна культура і фінансові спроможності організації інноватора
Податки, Pd	Фінансові результати діяльності організації інноватора, податкова система
Зайнятість, Z	Обсяги виготовлення і збуту продукції, організаційна структура і технологічні особливості діяльності організації інноватора
Стабільність умов співпраці, St	Стратегія, організаційна культура, технологічні особливості діяльності організації інноватора

Для урахування цього можна застосувати метод сценаріїв, коли розглядається кілька варіантів розвитку подій, як мінімум: оптимістичний, песимістичний і номінальний. Відповідно до цього слід виконати прогноз сили впливу аналізованих факторів для кожного зі сценаріїв, а також оцінити ймовірність їх реалізації. Очікуване значення показника розраховується як середньозважена за ймовірностями сценаріїв. Проте це стосується кількісних параметрів. Для якісних (характеристики інноваційної продукції, сприяння соціальним програмам, стабільність умов співпраці) метод сценаріїв є

неприйнятним. У цій ситуації доцільно застосовувати інші методи які передбачають, наприклад, бальну оцінку параметрів. Зокрема характеристики інноваційної продукції можна оцінити за ступенем їх відповідності: потребам і запитам споживачів; рекомендаціям персоналу який займається збутом продукції (торгівельних чи збутових посередників); тенденціям розвитку науки і техніки у галузі підприємства (суміжних галузей) і можливості утілення їх досягнень у інноваційні продукти і т.д. Два інші якісні параметри визначають методом експертних оцінок. Бальні оцінки виконуються для кожного з можливих сценаріїв розвитку подій, далі розраховуються середньозважені значення.

Для оцінки ступеня відповідності параметрів інноваційного процесу суб'єктам, що задіяні у ньому, запропоновано використовувати наступний методичний підхід.

1. Відібрати параметри які цікавлять конкретних суб'єктів інноваційного процесу (табл. 6.6). Для кожного з суб'єктів виконати оцінку вагомостей (V_{pr_i}) конкретних параметрів у всій їх сукупності. Так для інноватора цікавими є 5 параметрів (табл. 6.6).

2. Конкретизувати показники параметрів, що аналізуються. Так, параметр «характеристики інноваційної продукції» може мати кілька показників, що залежить від виду інноваційної продукції. Це можуть бути як кількісні, так і якісні показники. Для інших параметрів може бути лише один показник. Наприклад, частка ринку буде мати один показник – відсоток ринку, що його контролює підприємство інноватор.

3. Оцінити вагомості кожного з показників параметру, що цікавий конкретному суб'єкту (V_{pk_i}) – для параметра «характеристики інноваційної продукції».

4. Експертним методом виконати оцінку ступеня відповідності показників параметрів, що цікаві кожному з суб'єктів інноваційного процесу для кожного зі сценаріїв розвитку подій. Для оцінки рекомендується застосовувати наступну шкалу:

- $O_c = 0$ – точно не відповідає;
- $0 \leq O_c < 5$ – мінімальна відповідність;
- $5 \leq O_c < 8$ – задовільна відповідність;
- $8 \leq O_c < 10$ – висока відповідність;
- $O_c = 10$ – точно відповідає.

5. Далі розрахувати середню (середньозважену) оцінку за усіма суб'єктами ($O_{\text{сум}}$).

6. Порівняти розраховані значення з наведено вище шкалою і прийняти один з можливих варіантів рішень за табл. 6.8.

Таблиця 6.8 – Таблиця рішень (розробка авторів)

Значення параметрів	Оцінка	Варіанти подальших дій
$O_{\text{сум}} \geq 8$; \min з $O_c \geq +8$	Параметри інноваційної діяльності підприємства відповідають інтересам суб'єкта інноваційного процесу, високі шанси на успіх інноваційної діяльності	Підтримувати параметри інноваційної діяльності на досягнутому рівні
$5 \leq O_{\text{сум}} < 8$; \min з $O_c \geq 5$	Параметри інноваційної діяльності підприємства в цілому відповідають інтересам суб'єкта інноваційного процесу, є шанси на успіх інноваційної діяльності	Підвищувати рівень параметрів і їх окремих показників
$2 \leq O_{\text{сум}} < 5$; \min з $O_c \geq 2$	Інтереси суб'єктів інноваційного процесу не задоволені, шансів на успіх інноваційної діяльності практично немає	Переглянути можливість і економічну доцільність коригування параметрів інноваційної діяльності в сторону їх збільшення
$O_{\text{сум}} < 2$	Шансів на успіх немає	Обрати інший варіант інноваційної діяльності. Проаналізувати причини невдачі (які параметри не відповідають інтересам суб'єктів інноваційного процесу)

Для проміжних варіантів потрібно проаналізувати можливість їх долучення до одного з найближчих рішень, що подані у табл. 6.8 (як в сторону збільшення шансів на успіх, так і зменшення).

З метою практичної апробації розробленого методичного підходу проведено експертний аналіз (було задіяно 12 експертів – науковців і фахівців-практиків) відповідності інноваційної діяльності промислового підприємства

основним його економічним контрагентам і контактним аудиторіями, що задіяні в інноваційному процесі (табл. 6.9-6.10). Ступінь узгодженості думок експертів перевірена за допомогою коефіцієнтів конкордації.

Таблиця 6.9 – Експертні оцінки відповідності параметрів інноваційного процесу його суб'єктам (розробка авторів)

Параметри інноваційного процесу, сценарії		Суб'єкти інноваційного процесу					
		Інноватор	Постачальник	Посередник	Інвестор	Споживач	Суспільні державні інституції
Характеристики інноваційної продукції (інтегральна оцінка)	оптимістичний	9,5	8,7	9,4	-	9,3	8,8
	номінальний	8,1	8,0	8,2	-	8,4	7,9
	песимістичний	6,4	5,3	7,1	-	7,0	5,7
Обсяги виготовлення і збуту продукції	оптимістичний	9,9	9,9	9,8	-	-	-
	номінальний	9,0	8,9	8,8	-	-	-
	песимістичний	6,6	6,7	6,5	-	-	-
Прибуток	оптимістичний	9,9	-	-	8,7	-	-
	номінальний	9,0	-	-	8,3	-	-
	песимістичний	6,6	-	-	7,2	-	-
Частка ринку	оптимістичний	8,5	-	-	-	-	-
	номінальний	8,1	-	-	-	-	-
	песимістичний	7,0	-	-	-	-	-
Ризик	оптимістичний	7,6	7,6	7,5	7,4	-	-
	номінальний	7,0	7,0	6,9	6,9	-	-
	песимістичний	4,7	4,6	4,5	4,2	-	-
Сприяння соціальним програмам	оптимістичний	-	-	-	-	-	9,5
	номінальний	-	-	-	-	-	8,1
	песимістичний	-	-	-	-	-	6,8
Податки	оптимістичний	-	-	-	-	-	9,8
	номінальний	-	-	-	-	-	8,2
	песимістичний	-	-	-	-	-	6,4
Зайнятість	оптимістичний	-	-	-	-	-	9,8
	номінальний	-	-	-	-	-	8,2
	песимістичний	-	-	-	-	-	6,5
Стабільність умов співпраці	оптимістичний	-	9,3	8,6	9,7	-	-
	номінальний	-	8,8	7,4	8,7	-	-
	песимістичний	-	7,5	6,1	6,9	-	-

Імовірності сценаріїв визначено експертним методом: 0,15 – оптимістичний сценарій; 0,5 – номінальний; 0,35 – песимістичний. У табл. 6.10 подано розраховані відповідно до запропонованої методики середньозважені

оцінки відповідності. Вагомості суб'єктів інноваційного процесу є рівнозначними.

В процесі оцінки експертами приймалися до уваги фактори впливу, що зазначені у табл. 6.7.

Таблиця 6.10 – Розраховані середньозважені оцінки відповідності параметрів інноваційного процесу його суб'єктам (розробка авторів)

Параметри інноваційного процесу	Суб'єкти інноваційного процесу						Загальна оцінка
	Інноватор	Постачальник	Посередник	Інвестор	Споживач	Суспільні і державні інституції	
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	-	-	-	-	-	-
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

Як слідує з аналізу табл. 6.10 у цілому параметри інноваційного процесу (конкретного інноваційного проекту) відповідають інтересам його суб'єктів. Найнижчий рівень відповідності має рівень ризику. Відповідно, слід звернути увагу на заходи спрямовані на його зниження. Найвищий рівень – обсяги збуту продукції і прибуток. У цілому, шанси на успіх інноваційного проекту, що розглядається, є високі.

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що авторами удосконалено методичний підхід до кількісного аналізу різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційної діяльності організації в умовах імовірнісної оцінки впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища. Авторами уточнено інтереси суб'єктів інноваційного процесу стосовно його основних

параметрів. Систематизовано фактори, що впливають на параметри інноваційного процесу. Розроблено таблицю рішень, які слід приймати за результатами аналізу урахування інтересів суб'єктів інноваційного процесу.

Практичне впровадження авторських розробок дозволяє аналізувати відповідність параметрів (характеристик) конкретного інноваційного проекту інтересам його економічних контрагентів і контактних аудиторій, кількісно оцінювати ступінь відповідності, обґрунтовано розробляти на цій основі заходи, які спрямовані на підвищення імовірності ринкового успіху аналізованого інноваційного проекту [412].

7 Управління на засадах маркетингу комерціалізацією екологічних інновацій

7.1. Методологічні засади екологічного маркетингу

Сучасний етап економічного розвитку характеризується загостренням конкуренції товаровиробників як на національних, так і міжнародних ринках. Практика свідчить, що одним з факторів конкурентоспроможності продукції і її виробників є екологічність процесів виготовлення, реалізації, споживання (використання) та утилізації продукції. Серед інструментів управління на ринкових засадах процесами екологізації, у т.ч. з позицій забезпечення конкурентних переваг, одну з провідних ролей відіграє екологічний маркетинг [413]. Проте аналіз світового і вітчизняного досвіду показує, що методи і інструменти екологічного маркетингу в основному застосовуються для просування екологічної продукції на ринок, позиціювання і стимулювання попиту на неї [414-416] тощо. Однак перманентні зміни умов макро- і мікросередовища, що спричинені зміною технологічних укладів (завершенням п'ятого і початком шостого), вимагають постійного пошуку нових перспективних напрямів формування і реалізації конкурентних переваг, які базуються на створенні і впровадженні екологічних інновацій: продуктів, технологій їх виготовлення та використання (споживання), методів управління і т.п. А це потребує застосування інструментів і методів стратегічного екологічного маркетингу, безумовно, у логічному поєднанні з оперативним. Відповідно, актуалізуються дослідження щодо уточнення ролі і місця екологічного маркетингу (його стратегічного і оперативного рівнів) у формуванні конкурентних переваг товаровиробників, які б сприяли їх переходу на шлях екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку у руслі концепції інноваційного випередження.

Аналіз екологічно-орієнтованої інноваційної діяльності підприємств дозволив виділити основні групи факторів впливу: суспільні і державні інституції, НТП, виробники, споживачі та інші економічні контрагенти і

високочастотне випромінювання вишок мобільного зв'язку; забруднення навколоземного простору внаслідок запуску космічних ракет; перешкоджання традиційній міграції птахів вітровими електрогенераторами, низькочастотний шум від них, що негативно впливає на людей і тварин тощо.

Схема на рис. 7.1 показує як у взаємодії суб'єктів ринку екологічних інновацій відбувається формування екологічних потреб, екологічних пропозицій і яким чином відбувається їх узгодження. Вона може бути методологічною основою розроблення інструментарію маркетингу екологічних інновацій.

Системний аналіз літературних джерел, власних досліджень авторів, а також практики екологічно-орієнтованої діяльності підприємств дав підстави визначити основні завдання екологічного маркетингу підприємств як на стратегічного, так і оперативному рівнях. Розглянемо їх детальніше.

Стратегічний рівень:

- аналіз екологічних проблем у галузі підприємства (суміжних галузях) за напрямками: сировина і комплектуючі, виробництво, збут;
- аналіз екологічних проблем на ринках споживання продукції підприємства за напрямками: споживання, використання, утилізація;
- аналіз тенденцій розвитку науки, техніки і технологій (НТП) у галузі підприємства (суміжних галузях) з позицій вирішення проблем екологізації;
- аналіз тенденцій розвитку механізмів екологізації на національному і міжнародному рівнях;
- аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
- визначення перспективних напрямів інноваційного екологічно-орієнтованого розвитку у галузі підприємства;
- визначення цільових ринків, їх сегментів чи ніш;
- розроблення стратегій екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку підприємства: цільові ринки; споживачі та інші суб'єкти ринку, а також контактні аудиторії; екологічні продукти.

Оперативний рівень:

- визначення (уточнення) екологічно-орієнтованих потреб і запитів споживачів;
- уточнення екологічно-орієнтованих мотивів їх поведінки на ринку;
- визначення екологічно-орієнтованих інтересів інших економічних контрагентів підприємства, а також контактних аудиторій;
- розроблення заходів комплексу маркетингу (концепція 5P).

Узагальнення викладеного надало змогу сформувати інформаційну схему системи екологічного маркетингу (рис. 7.2).

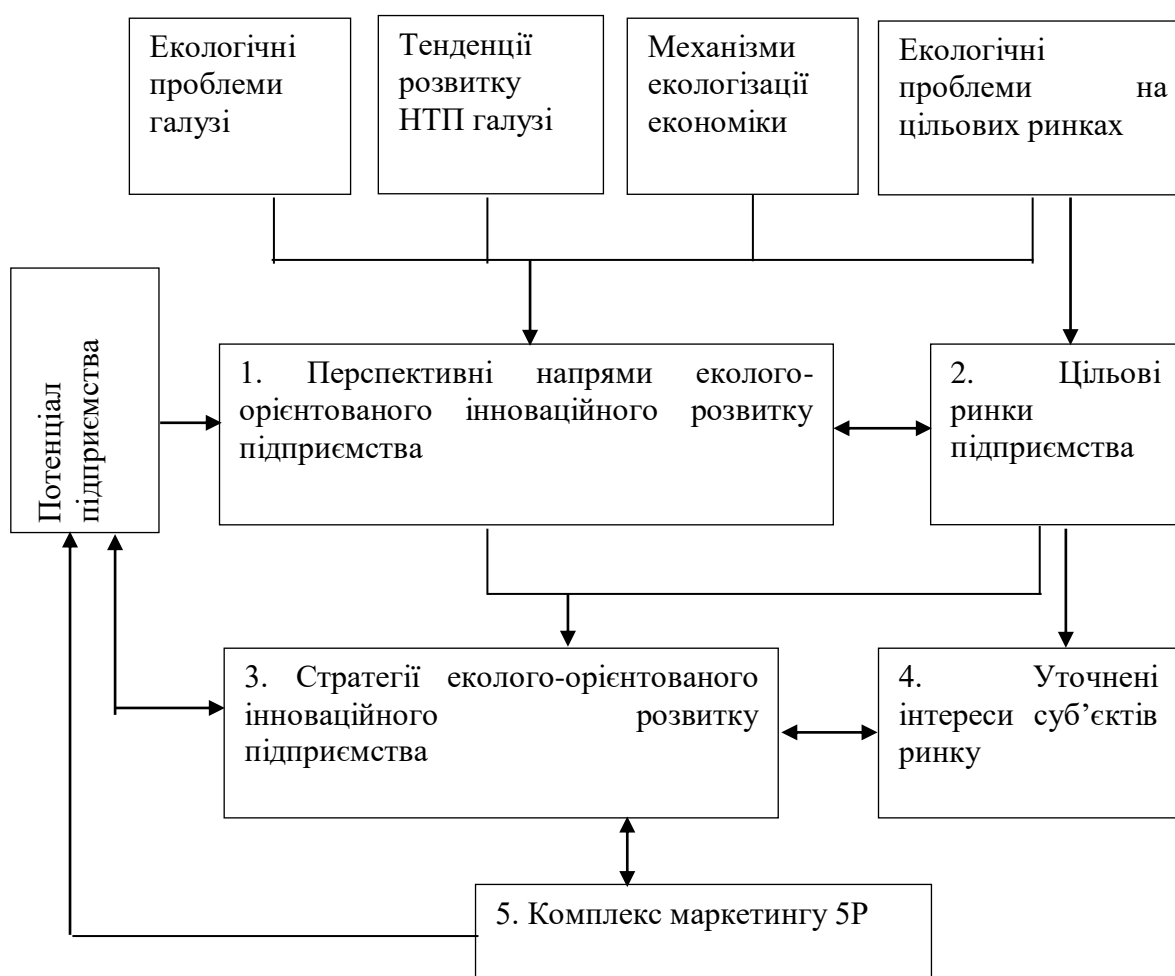


Рисунок 7.2 – Укрупнена інформаційна схема екологічного маркетингу підприємства (авторська розробка)

Цифрами на схемі позначено блоки у яких відбуваються управлінські дії. Інші блоки відображають інформацію, що необхідна для прийняття

управлінських рішень. На схемі на рис. 7.2 вказано види інформації на основі яких відбувається виділення перспективних напрямів еколого-орієнтованого інноваційного розвитку підприємства (блок 1).

Ці напрями враховуються при уточненні цільових ринків підприємства (блок 2). При цьому відбувається уточнення характеристик напрямів, тобто відбувається взаємне узгодження напрямів еколого-орієнтованого інноваційного розвитку і характеристик цільових ринків (їх сегментів чи ніш).

Інформація блоків 1 і 2, разом з інформацією щодо потенціалу підприємства, враховується при розробленні стратегій його еколого-орієнтованого інноваційного розвитку (блок 3).

Інформація блоків 3 і 2 враховується для уточнення інтересів суб'єктів ринку (економічних контрагентів і контактних аудиторій), блок 4. Тобто відбувається взаємне узгодження стратегій і інтересів суб'єктів ринку. При цьому стратегія приводиться у відповідність також і до можливостей наявного потенціалу підприємства.

Відповідно до прийнятої стратегії виконується розробка складових комплексу маркетингу (концепція 5P), блок 5. При цьому через зворотній зв'язок уточнюються характеристики потенціалу підприємства.

7.2 Застосування інструментів маркетингу в контексті комерціалізації екологічних інновацій

Трансформація технологічних укладів і початок нової промислової революції (четвертої) ініціюють радикальні зміни існуючих галузей виробництва (видів людської діяльності взагалі), а також виникнення нових. В цих умовах з'являється шанс на реалізацію стратегії екологічно-орієнтованого інноваційного випередження, яка передбачає пошук і реалізацію відносних конкурентних переваг, завоювання на цій основі міцних ринкових позицій, формування передумов сталого економічного зростання. Ці реалії повинні враховувати заходи комплексу екологічного маркетингу (маркетингу

екологічних інновацій у даному випадку). Розглянемо специфічні особливості їх формування виходячи з концепції 5P.

Товарна політика. В її основу повинні бути покладені унікальні конкурентні переваги підприємства-інноватора та/чи його продукту, наприклад: пріоритетний доступ до джерел сировини; унікальні технології виготовлення продукції; кваліфікація і досвід персоналу; високий рівень інноваційної культури, що дозволяє максимально реалізувати креативний потенціал персоналу [401]; патенти на технічні чи технологічні рішення; фінансовий потенціал і т.п.

Слід зазначити, що конкурентні переваги екологічних продуктів можуть бути двох типів [419]:

- переважно для конкретних споживачів: менші ніж у звичайних аналогів сукупні витрати споживання автомобіля чи побутового приладу протягом життєвого циклу; продукти харчування, що сприяють збереженню здоров'я, що підвищує якість життя, зменшує витрати на ліки тощо;

- переважно для суспільства у цілому: паперова упаковка спрощує та/чи здешевлює її переробку та утилізацію у порівнянні з пластиковою; сонячні панелі для отримання електрики субсидуються державою, оскільки у порівнянні з тепловими чи гідроелектростанціями у значно меншій мірі впливають на довкілля.

У контексті інноваційного розвитку товарна політика повинна передбачати виготовлення 1-2 базових модифікацій екологічного продукту, який здатен вирішити існуючі чи прогнозовані проблеми цільових споживачів. В останні роки в працях переважно зарубіжних науковців доводиться [60, 92, 93], що для підвищення шансів інноваційних розробок на ринковий успіх необхідним є не стільки аналіз потреб споживачів, а більшою мірою аналіз проблем, що пов'язані зі споживанням чи використанням продукції галузі підприємства чи суміжних галузей. Цими науковцями показано, що споживачі потребують розв'язання їх проблем, які виникають у них у конкретних ситуаціях. Спираючись на аналіз цих проблем можна визначити продукт який дозволить їх

вирішити, окреслити його основні техніко-економічні характеристики.

При цьому характеристики інноваційного продукту повинні в максимально можливому ступені задовольняти інтереси економічних контрагентів і контактних аудиторій підприємства-інноватора (краще ніж продукти основних конкурентів – за їх наявності). Для оцінки ступеня відповідності характеристик екологічно-орієнтованого інноваційного продукту (інноваційного процесу у цілому) доцільно застосувати методику [45].

Цінова політика. Слід зазначити, що багатьох випадках ціна екологічної продукції є вища за звичайні аналоги. Виходячи з цього слід аналізувати не стільки ціни продажу, як сукупні витрати споживання протягом терміну використання продукту, які включають: ціну продажу, експлуатаційні витрати, ціну утилізації тощо. З цих позицій екологічні товари з більшою ціною продажу можуть мати менші сукупні витрати споживання. Наприклад, вуглевидобувна шахта може вкласти значні кошти у придбання АГНКС (автоматизованих газонаповнювальних компресорних станцій), а також відповідне переобладнання свого автотранспорту і надалі заправляти його шахтним метаном. При цьому вирішується екологічна проблема (утилізація метану, накопичення якого може призвести до вибухів і пожеж у шахтах), а також економічна проблема – використання дешевого метану у якості палива для автомобілів.

Проте для багатьох екологічних товарів проблема високих цін залишається відкритою. Однак результати досліджень споживчої готовності стосовно екологічних продуктів [415, 420] показали, що вітчизняні споживачі у значній своїй частині готові платити за них більш високу ціну. У цьому вони схожі зі споживачами економічно розвинених країн. Фрагмент оцінки споживчої готовності вітчизняних покупців подано на рис. 7.3.

У загальному випадку для екологічних товарів застосовують традиційні стратегії ціноутворення.

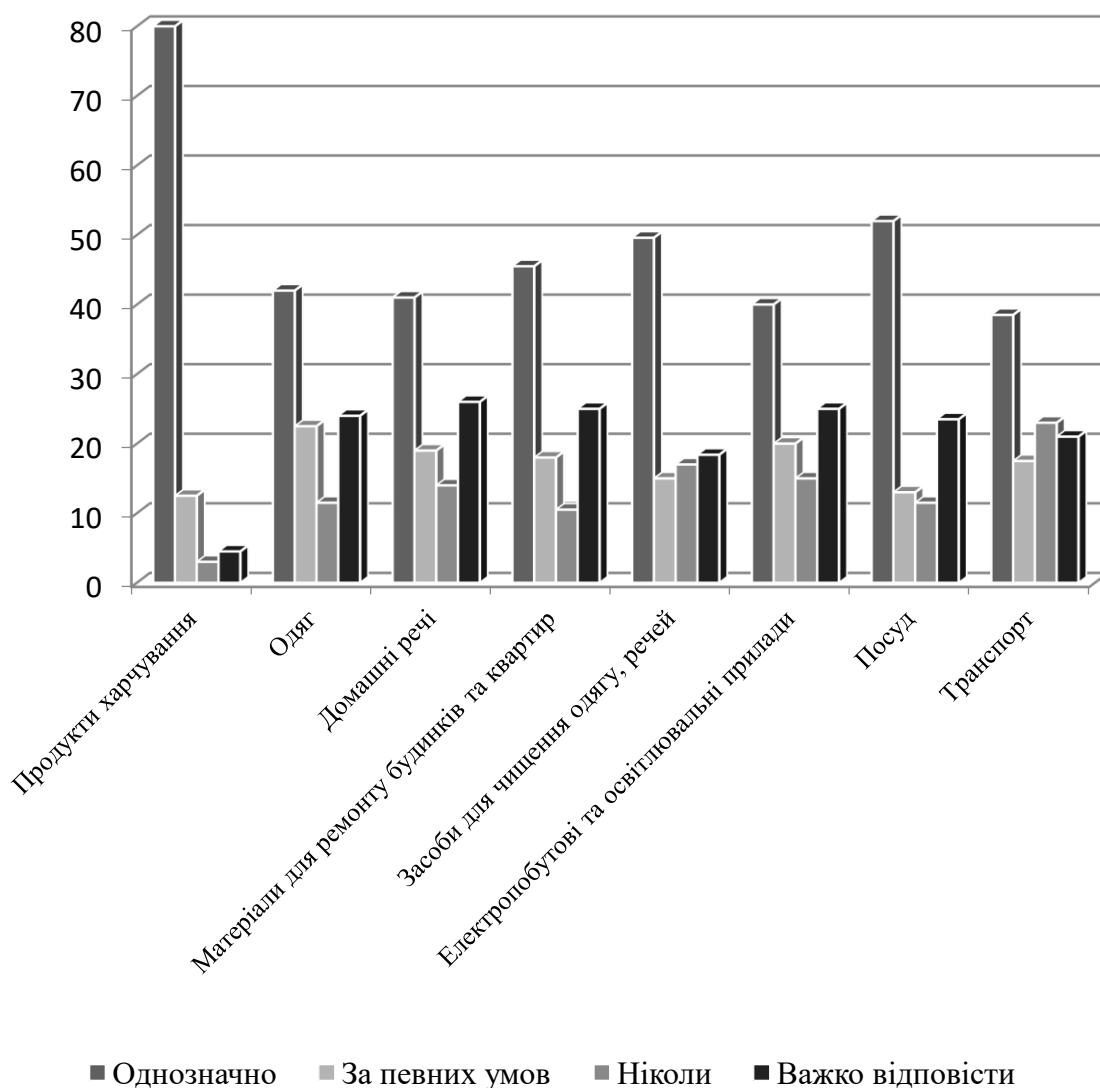


Рисунок 7.3 – Готовність споживачів переплачувати за екологічні характеристики зазначених груп товарів, % [415]

Просування (маркетингові комунікації). Формування політики просування екологічних продуктів повинне базуватися на правильному виборі спонукальних мотивів їх споживання основними групами цільових споживачів. Ці мотиви повинні «обігруватися» у заходах комплексу маркетингових комунікації: рекламі, PR, стимулюванні збуту, особистому продажу, мерчандайзингу, прямому маркетингу тощо. «Піраміда» мотивів споживання екологічних продуктів подана на рис. 7.4.

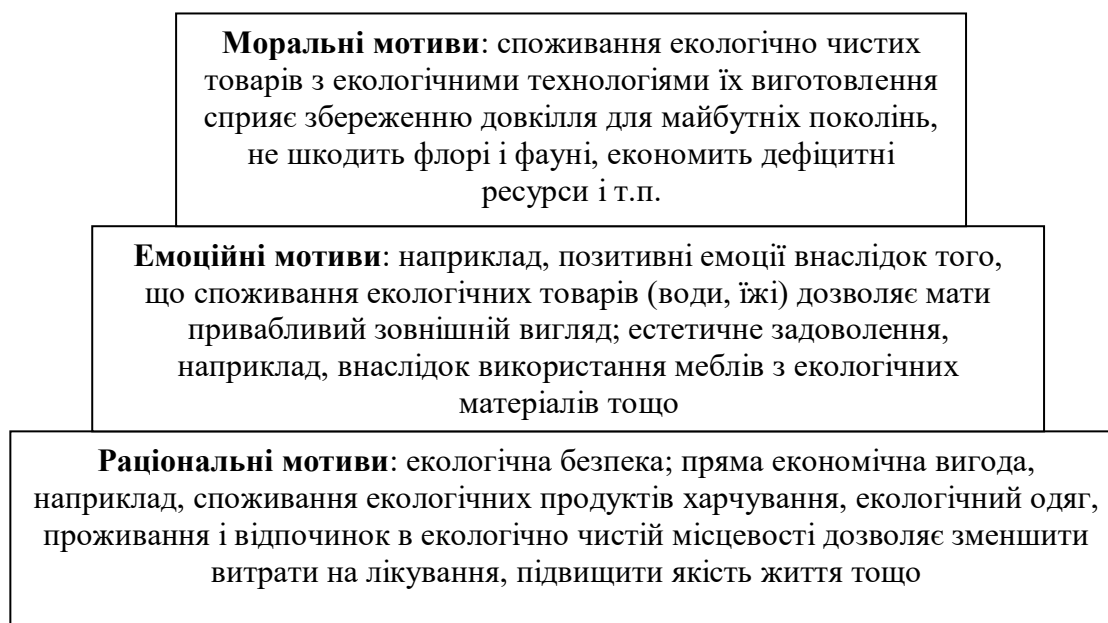


Рисунок 7.4 – Піраміда спонукальних мотивів споживання екологічних товарів [421]

За ставленням до екологічних продуктів виділяють [420] чотири групи споживачів:

- які за жодних умов не будуть його купувати, наприклад, вегетаріанці не споживають м'ясопродукти;

- які не можуть його використовувати, зокрема, мешканці малогабаритних квартир не можуть користуватися габаритними меблями, що виготовлені з екологічно чистої сировини за екологічними технологіями;

- які не визначилися стосовно придбання конкретного екологічного продукту;

- які готові до придбання конкретного екологічного продукту за певних умов.

Відповідно, слід аналізувати і класифікувати потенційних споживачів, вияснити причини їх віднесення до виділених груп. Очевидно, що у якості цільових споживачів слід розглядати представників двох останніх груп. Для залучення представників двох перших груп слід модифікувати (розробляти нові) продукти, приймаючи до уваги причини, що унеможливають використання традиційних.

Необхідно також враховувати стан споживчої готовності у якому перебуває цільова аудиторія - від загальних уявлень щодо продукту до його купівлі. Від цього залежить вибір спонукальних мотивів, сили, тривалості і графіку впливу комунікаційних заходів, витрат на формування комплексу маркетингових комунікацій (комплексу просування).

Слід зазначити, що формування комунікаційного звернення до цільової аудиторії передбачає не тільки вибір основного типу мотивації, його змісту і форми подачі. У багатьох випадках слід пояснювати споживачам той факт, що екологічні продукти мають, окрім основних, ще ряд важливих для споживача атрибутів. Так екологічно чисті продукти харчування не лише сприяють збереженню здоров'я і високій якості життя споживачів, але й дозволяють економити на ліках, мати привабливий зовнішній вигляд, формують імідж успішної людини тощо. Або пояснювати споживачам, що висока ціна продажу, зокрема, екологічно-орієнтованого промислового агрегату (наприклад, енергетично-економного компресора), компенсується більш низькими сукупними витратами споживання у порівнянні з продуктами конкурентами.

Важливу роль відіграє екологічне маркування продукту, яке свідчить про його екологічні характеристики, виділяє продукт з ряду аналогів, аргументує більш високу у порівнянні з аналогами ціну.

Сукупність заходів комплексу маркетингових комунікацій формує і посилює екологічний імідж товаровиробника і його продукції [415], що є однією з істотних конкурентних переваг, яка дозволяє реалізувати стратегію інноваційного випередження і зайняти міцні позиції на національному і міжнародних ринках [422].

Збут. Система збуту екологічної продукції в основному є аналогічною системі збуту традиційної продукції. Аналогічним є і порядок її формування: вибір методів збуту, типу і структури системи збуту, каналів збуту, конкретних учасників каналів, визначення їх прав і обов'язків, методів управління каналами і системою збуту у цілому і т.п. Проте, як свідчить практика, доцільним є виокремлення закладів торгівлі деякими видами екологічної

продукції, наприклад, продуктами харчування. Також у великих торгівельних центрах доцільним є виділення окремих відділів, або полиць для екологічних продуктів, які мають відповідне маркування. У ряді випадків формують окремі мережі збуту екологічно чистих продуктів, наприклад, харчування, їх сутність передається слоганом «від лану до столу».

Персонал, в основному той, що безпосередньо контактує зі споживачами та ін. суб'єктами ринку (економічними контрагентами та контактними аудиторіями підприємства-інноватора). В ідеалі вся діяльність персоналу підприємства-інноватора, а також його економічних контрагентів (постачальників вихідної сировини і матеріалів, торгівельних і збутових посередників тощо) повинна бути зорієнтованою на екологізацію процесів постачання, виробництва, просування і реалізації продукції, сервісного обслуговування (для технічно складних виробів). Діяльність персоналу повинна бути зорієнтованою на дотримання принципів соціально-відповідального маркетингу, а екологічний маркетинг є його різновидом: кожен акт купівлі-продажу екологічної продукції повинен приносити користь товаровиробнику (продавцю), споживачу (в ідеалі – усім економічним контрагентам та контактним аудиторіям), суспільству (суспільним і державним інституціям) у цілому. У даному контексті ця користь проявляється у задоволенні їх екологічно-спрямованих інтересів (див. рис. 7.1) [423].

7.3 Комерціалізація екологічно-орієнтованої інноваційної продукції: особливості реалізації та оцінювання

Нераціональне використання природних ресурсів та надмірне навантаження на навколишнє природне середовище у наслідок прискорення темпів науково-технічного розвитку зумовило зміну потреб суспільства та виробничого сектору. З одного боку, підвищення соціально-економічного та технологічного рівня життєдіяльності, а з іншого, - зниження якості умов життя та природного середовища призводять до появи нових потреб, спрямованих на

ліквідацію негативних побічних наслідків суспільного розвитку. Задоволення таких потреб сьогодні є надзвичайно актуальним, адже воно пов'язане із досягненням цілей сталого розвитку.

В рейтингу Індексу екологічної ефективності 2018 (The Environmental Performance Index 2018), який відображає досягнення країн у сфері управління природними ресурсами та їх раціонального використання Україна посіла 109 місце. Індекс екологічної ефективності 2018 оцінює стан навколишнього середовища та життєздатність екосистем 180 країн світу. Лідером за рівнем екологічної ефективності було визнано Швейцарію. У першу десятку лідерів також увійшли Франція, Данія, Мальта, Швеція, Великобританія, Люксембург, Австрія, Ірландія та Фінляндія [424].

Отже, сьогодні існує певний дисонанс економічної, екологічної та соціальної складових у сфері виробництва, обміну та споживання. І саме екологічно-орієнтована продукція є ефективним засобом вирішення зазначених проблем, яка відповідає інтересам усіх учасників.

Вимушені екологічні потреби виникають в наслідок нераціонального впровадження результатів науково-технічного розвитку в господарську систему [425]. Розглянемо екологічні потреби за рівнями потреб запропонованих А. Маслоу:

– фізіологічні потреби: потреба наявності навколишнього середовища відповідної якості, елементи якого необхідні для підтримання мінімального рівня життєдіяльності (водні ресурси, ґрунти, повітря тощо, а також продукти харчування);

– потреби в безпеці: потреба в захисті від негативного впливу навколишнього середовища, елементи якого можуть шкодити або знижувати якість життя та здоров'я, потреба в захисті від природних катастроф, потреба в захисті майбутніх поколінь тощо;

– соціальні потреби: потреба відчувати себе частиною природи, потреба в гармонійному існуванні з природними об'єктами;

– потреби у визнанні: визнання як раціональної істоти для суспільства

через здоровий спосіб життя, раціональне ведення домашнього господарства, поведження з відходами, екологічна освіта тощо, для виробників потреба у визнанні через зелений імідж, здійснення природоохоронної діяльності, екологічний менеджмент, сертифікацію, маркування тощо,

– духовні потреби: творчість та натхнення, екологічна свідомість, а також участь у громадських об'єднаннях, підтримання соціальних ініціатив спрямованих на подолання наслідків глобальних екологічних проблем.

Екологічно орієнтована продукція, яка здатна задовольнити вимушені екологічні потреби має усі ознаки інноваційної продукції з різним ступенем новизни.

До екологічно орієнтованої інноваційної продукції можна віднести:

- нові конкурентоздатні екологічно орієнтованої товари (безпечні для спожтвання та навколосьнього середовища)

- екологічні послуги (екологічна освіта, екологічний моніторинг, екологічний аудит тощо);

- екологічне упакування;

- екологічні інноваційні програми та проекти;

- нові знання та інтелектуальні продукти, які забезпечують цілі сталого розвитку;

- виробниче обладнання та процеси, які не чинять шкоди, поліпшують чи ліквідують наслідки негативного впливу на навколишнє природне середовище;

- інфраструктура виробництва і підприємництва, яке відповідає принципам сталого розвитку;

- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість навколишнього середовища, виробництва та соціальної сфери;

- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки, які не завдають шкоди ані природно-ресурсерму потенціалу ані сумпільству;

- механізми формування ринку екологічної продукції та ін.

Ефективність комерціалізації екологічно-орієнтованих інновацій у першу

чергу залежить від відповідності інноваційної продукції сучасним потребам цільового споживача, ступеня сформованості ринку екологічної продукції, екологічної свідомості суспільства, ефективності державного регулювання природоохоронної діяльності тощо.

Провідні міжнародні компанії активно здійснюють екологічно-орієнтовану інноваційну діяльність. Так, наприклад, Tetra Pak створює інноваційну конкурентоспроможну продукцію екологічного спрямування, яка відповідає потребам більш ніж 160 країн. Компанія ефективно використовує інноваційний потенціал та показує високі результати діяльності (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 - Основні показники діяльності Tetra Pak (2018 р.) [426]

Показник	Значення
Чистий обсяг продажів, млрд. євро	11,2
Виробниче обладнання – переробка, млрд. євро	≈ 1,29
Виробниче обладнання – упакування, млрд. євро	≈ 0,86
Пакувальні матеріали, млрд. євро	≈ 7,56
Сервісні рішення, млрд. євро	≈ 1,46
Країни, до яких Tetra Pak продавала продукцію в 2018 р.	понад 160
Кількість співробітників, осіб	25 488
Виробничі підприємства, од.	56
Центри інновацій для споживачів, од	6
Центри технічного навчання, од	11
Науково-дослідницькі центри, од	5

За допомогою методу морфологічних карт згенеруємо ідею нового товару – пакування для води під назвою «Tetra Bio A» для підприємства, яка б була конкурентоздатною в сучасних умовах та враховувала в собі всі можливості компанії щодо якості та виготовлення. Визначимо основні завдання інноваційного проекту:

- враховувати можливості підприємства розвитку власної мережі B2B торгівлі з огляду на міжнародних партнерів компанії;
- розробити новий товар таким, щоб ним зацікавилася б більшість цільової аудиторії (в основному, такі ж міжнародні компанії);
- мати високу якість пакування, щоб відповідала усім екологічним та промисловим стандартам;

- зробити товар легко впізнаваним та конкурентним.

Побудуємо морфологічну карту, на якій зобразимо можливі варіанти рішень – засобів реалізації завдань (табл. 7.2) на основі прогнозованих оцінок.

Таблиця 7.2 – Морфологічна карта

Основні параметри	Проміжні рішення				
	1	2	3	4	5
Масштаб поширення	Регіональний	Всеукраїнський	Міжнародний	Міжнародний	Міжнародний
Якість сировини	не відповідає стандартам	низької якості	середньої якості	високої якості і відповідає стандартам	інша
Екологічність продукції	Висока	Висока	Біоплас-тик	Біопластик	інша
Ціна за одиницю грн.	0,45	0,45	0,65	0,75	0,75<

Оберемо по одному прийнятному рішенню для кожної функції.

Виділено шрифтом показано інноваційний варіант. Він передбачає впровадження виробництво нового товару. Перевагами даної інноваційної розробки є такі:

- ненабагато вищий рівень ціни, порівняно з конкурентами у цьому напрямку виробничої діяльності;
- сприяння просуванню товару на українському ринку;
- наявність на підприємстві висококваліфікованих та досвідчених кадрів, що будуть займатися розробкою екологічно-орієнтованого пакування, яке б відповідали усім міжнародним стандартам та особливо глобальним стандартам виробництва Tetra Pak;
- можливість використання ресурсів найкращої в Україні якості.

Отже, ідея нового товару може бути визначена таким чином: якісне екологічно-орієнтоване пакування для води як альтернатива пластиковим ПЕТ-пляшкам. Інноваційний товар буде реалізовуватись на ринку України серед передових виробників води.

Задум товару: створення екологічно-орієнтованого пакування для

основних вітчизняних виробників води, використовуючи якісну економічно вигідну сировину і нові технології виробництва.

Придбання такого пакування може бути трохи дорожчим за альтернативні рішення, але буде важливим для соціально-відповідальних виробників, які дотримуються екологічних стандартів.

Аналіз пакування для води Tetra Pak Україна проведемо у порівнянні з підприємствами-конкурентами Елорак, у якого є власне виробництво в Фастові (Київська обл.) та німецьким SIG Combiblock. Порівняльну оцінку будемо проводити за одиничними та комплексними показниками, зокрема, органолептичними, естетичними, технологічними та економічними.

Основними показниками якості пакування для води є: якість сировини, стійкість до зовнішнього впливу та екологічність. Для оцінки застосовується наступні шкали оцінювання (табл.7.3 – табл. 7.6).

Таблиця 7.3 – Шкала оцінювання показника «якість сировини»

Параметри оцінки	Бали
дуже висока якість	3
висока якість	2
низька якість	1
дуже низька якість	0

Таблиця 7.4 – Шкала оцінювання показника «стійкість до зовнішнього впливу»

Параметри оцінки	Бали
дуже висока	4
висока	3
низька	2
дуже низька	1

Таблиця 7.5 – Шкала оцінювання показника «екологічність та повторна утилізація»

Параметри оцінки	Бали
Біопластик	4
Еко-пляшка	3
Можлива повторна утилізація	2
ПЕТ-пляшка	1

Таблиця 7.6 – Шкала оцінювання показника «економічні показники – ціна»

Параметри оцінки	Бали
нижче за середню з обраних товарів	3
середня	2
вище за середню з обраних товарів	1

Для оцінки показників естетичності (кольорова гама та дизайн упаковки) застосовуємо наступну шкалу (табл. 7.7)

Таблиця 7.7 – Шкала оцінювання показника «дизайн упаковки»

Параметри оцінки	Бали
дизайн розробляють спеціалісти	3
розробляють, але лише робітники заводу	2
розробляється для кількох виробів	1
дизайн не розробляється	0

Технологічні показники оцінюються за такою шкалою (табл. 7.8).

Таблиця 7.8 – Шкала оцінювання показника «розробка пакування»

Параметри оцінки	Бали
Інноваційний дизайн	3
Зручний та легкий	2
Звичайна пляшка	1

Результати аналізу якості виробу за системою показників, що описані вище, наведемо у табл. 7.9.

Вагові оцінки груп показників відповідно: 0,3; 0,3; 0,25; 0,15.

Таблиця 7.9 – Характеристика виробів товарів-конкурентів

Показники	Назва товару		
	Tetra Pak Україна	Elopak	SIG Combiblock
Надійності:			
1. Якість сировини	3	3	2
2. Стійкість до зовнішнього впливу	3	3	4
3. Екологічність	4	2	3
Економічні:			
1. Ціна	3	2	2
Естетичні:			
1. Дизайн упаковки	3	1	2
Технологічні:			
1. Розробка пакування	2	2	3

Для розрахунку інтегрального показника якості використовуємо формулу (7.1):

$$P = \sum_{i=1}^m \frac{(B_i \cdot \sum_{j=1}^n A_j)}{n}, \quad (7.1)$$

де B_i – вагова оцінка групи показників;

A_j – показник надійності;

n – кількість показників надійності у групі.

Отже, інтегральні показники якості порівнюваних товарів у порядку зниження якості розміщенні таким чином:

«Tetra Pak»: $P = 0,3 \cdot (3 + 3 + 4) / 3 + 0,3 \cdot 3 / 1 + 0,25 \cdot (3 + 3) / 2 + 0,15 \cdot (3 + 2) / 2 = 3,025$;

«Elopak»: $P = 0,3 \cdot (2 + 4 + 3) / 3 + 0,3 \cdot 2 / 1 + 0,25 \cdot (3 + 2) / 2 + 0,15 \cdot (3 + 3) / 2 = 2,575$;

«SIG Combiblock»: $P = 0,3 \cdot (3 + 3 + 2) / 3 + 0,3 \cdot 2 / 1 + 0,25 \cdot (3 + 1) / 2 + 0,15 \cdot (3 + 2) / 2 = 2,15$.

Аналіз показує, що підприємство Tetra Pak Україна займає найкраще положення, що свідчить про те, що підприємство найбільше відповідає потребам ринку. Інші підприємства теж мають переваги за деяким показником, але все одно, є гіршими і не відповідають повністю потребам ринку. Їм ще необхідно покращити показники екологічності своєї продукції, якості сировини, дизайну упаковки та інші. Також робимо висновок про доцільність створення нового виду екологічного пакування для води для українського ринку.

Таким чином, новий товар можна віднести до групи товарів, що мають всі шанси бути сприйнятими споживачами, якщо їх переваги компенсують збільшення витрат споживання (купівлі). Далі проведемо оцінку інноваційного потенціалу підприємства та відповідності нового товару інтересам споживачів.

Аналіз інноваційного потенціалу заводу «Тетра Пак Україна» був проведений за 2018 рік такими складовими: 1) інтелектуальна складова; 2) інформаційна складова; 3) інтерфейсна складова; 4) науково-дослідна складова [427].

Визначимо показники інтелектуальної складової та занесемо їх до таблиці. Дані отримано шляхом вибіркового обстежень та опитування фахівців (табл. 7.10).

Таблиця 7.10 – Показники оцінки інтелектуальної складової

Показник	Значення
Винахідницької активності	0,0598
Творчо мислячих фахівців	0,034
Технічного і наукового забезпечення	0,2231
Освітнього рівня	0,0843
Оновлення знань	0,28
Плинність кадрів високої кваліфікації	0,1973
Інтегральний показник	0,8785

Таким чином, порівнюючи з градацією значень цього показника, можна зробити висновок, що інтелектуальна складова знаходиться на рівні вище середнього ($>0,67$).

Інформаційну складову визначимо аналогічно (табл. 7.11).

Таблиця 7.11 – Показники оцінки інформаційної складової

Показник	Значення
Коефіцієнт повноти інформації	0,268
Коефіцієнт точності інформації	0,115
Коефіцієнт суперечливості інформації	0,187
Інтегральний показник	0,57

Отже, інформаційна складова відповідає середньому значенню. Тому підприємству варто вдосконалювати якість інформації, що надходить до нього.

Інтерфейсна складова. Для аналізу відповідності нового товару інтересам суб'єктам ринку, візьмемо до уваги таких економічних контрагентів підприємства: споживачів, постачальників та посередників. Результати аналізу

заводу подано у наступних таблицях. Вагомість характеристик визначена шляхом опитувань представників економічних контрагентів (табл. 7.12 – табл. 7.15).

Таблиця 7.12 – Оцінка відповідності інноваційного товару інтересам товаровиробника

Характеристика товару	Ваго- мість	Оцінка за порядковою і бальною шкалами				
		Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відповідає (1)	Повністю не відповідає (0)
Якість товару	0,1	*				
Прибутковість	0,3	*				
Наявність споживачів	0,15	*				
Наявність каналів збуту	0,15		*			
Наявність ресурсів	0,3		*			

Таблиця 7.13 – Оцінка відповідності нового товару інтересам споживачів

Характеристика товару	Ваго- мість	Оцінка за порядковою і бальною шкалами				
		Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відпові- дає (1)	Повністю не відпові- дає (0)
Якість товару	0,4	*				
Сервіс	0,1		*			
Економічні параметри	0,2	*				
Технологічні характеристики	0,3		*			

Таблиця 7.14 – Оцінка відповідності нового товару інтересам постачальників

Характеристика товару	Ваго- мість	Оцінка за порядковою і бальною шкалами				
		Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відпові- дає (1)	Повністю не відпові- дає (0)
Прибутковість	0,3		*			
Стабільність замовлень	0,4		*			
Обсяги замовлень	0,3	*				

Таблиця 7.15 – Оцінка відповідності нового товару інтересам посередників

Характеристика товару	Ваго- мість	Оцінка за порядковою і бальною шкалами				
		Повніст ю відповіда є (4)	Достатньо о відповіда є (3)	Частково відпові- дає (2)	Практич но не відпові- дає (1)	Повніст ю не відпові- дає (0)
Стабільність постачання	0,2	*				
Попит на продукцію	0,5		*			
Прибутковість	0,3			*		

Вагомості економічних контрагентів відповідно становлять 0,2; 0,4; 0,2; 0,2.

Розрахуємо оцінки відповідності нового товару інтересам кожного з контрагентів для «Тетра Пак Україна»:

– виробника

$$N_v = 4/4 \cdot 0,1 + 4/4 \cdot 0,3 + 4/4 \cdot 0,15 + s \cdot 0,15 + s \cdot 0,3 = 0,888;$$

– споживачів

$$N_c = 4/4 \cdot 0,4 + s \cdot 0,1 + 4/4 \cdot 0,2 + s \cdot 0,3 = 0,9;$$

– постачальників

$$N_p = 3/4 \cdot 0,3 + s \cdot 0,4 + 4/4 \cdot 0,3 = 0,825;$$

– посередників

$$N_{pc} = 4/4 \cdot 0,2 + s \cdot 0,5 + 2/4 \cdot 0,3 = 0,725;$$

Інтегральна оцінка:

$$N_i = 0,888 \cdot 0,2 + 0,9 \cdot 0,4 + 0,825 \cdot 0,2 + 0,725 \cdot 0,2 = 0,848.$$

За шкалою оцінка підприємства має нормальну достатність та попадає у проміжок від 0,75 до 1. Тобто всі суб'єкти ринку, з якими взаємодіє підприємство, зацікавлені в його інноваційній діяльності.

Науково-дослідна складова характеризує наявність результатів науково-дослідних робіт, достатніх для вироблення нової продукції (табл. 7.16).

Таблиця 7.16 – Показники оцінки науково-дослідної складової

Показник	Значення
Систематичність виконання НДДКР	0,385
Частка витрат на НДДКР у загальному обсязі товарної продукції	0,013
Співвідношення витрат на НДДКР і витрат на впровадження нової техніки	0,521
Інтегральний показник	0,919

Отже, науково-дослідна складова підприємства знаходиться на рівні вище середнього.

Визначимо інтегральну оцінку інноваційного потенціалу підприємства. Для цього спочатку визначимо вагомості кожної складової у їх загальній сукупності за допомогою методу попарних порівнянь (табл. 7.17).

Таблиця 7.17 – Попарне порівняння складових інноваційного потенціалу

Складові інноваційного потенціалу	Складові інноваційного потенціалу				Сума балів
	Інтелектуальна	Інформаційна	Інтерфейсна	Науково-дослідна	
Інтелектуальна		1	0	1	2
Інформаційна	0		0	1	1
Інтерфейсна	1	1		0	2
Науково-дослідна	0	0	1		1

Розрахуємо вагомості:

$$\text{Інтелектуальна} = 0,33;$$

$$\text{Інформаційна} = 0,17;$$

$$\text{Інтерфейсна} = 0,33;$$

$$\text{Науково-дослідна} = 0,17.$$

Отже, інтегральна оцінка складає:

$$I_{\text{Інт}} = 1/3 \cdot 3 \cdot 0,33 + 1/3 \cdot 2 \cdot 0,17 + j \cdot 4 \cdot 0,33 + 1/3 \cdot 3 \cdot 0,17 = 0,94.$$

Таким чином, інтелектуальний потенціал «Tetra Pak Україна» досить високий. Наступним етапом впровадження екологічної інновації має стати оцінка ефективності його виробництва. Крім того, важливо проаналізувати економічну доцільність такого товару, що довести, що екологічні інновації можуть бути не тільки корисними для довкілля, але й прибутковими для виробника.

Для оцінки ефективності інноваційного товарного напрямку виробництва екологічного пакування для води «Tetra Bio A» використаємо такі показники чистого зведеного прибутку (NPV), індексу рентабельності (PI), періоду окупності (PP) і внутрішньої норми доходності (IRR). Визначимо їх значення для трьох ймовірних сценаріїв розвитку подій: песимістичного, нормального та оптимістичного. Вихідні дані подані у табл. 7.18.

Таблиця 7.18 – Вихідні дані

Сценарій розвитку подій	Імовірність (P)	Грошовий потік за роками, тис. грн.					
		1	2	3	4	5	6
Песимістичний	0,23	-14500	5000	10500	9700	8300	6500
Нормальний	0,67	-18000	9500	13400	12800	12000	11500
Оптимістичний	0,1	-21000	11500	16700	15400	14200	13000

Для подальших розрахунків нам необхідно продисконтувати вказані доходи та витрати. Ставка дисконту складає 27%. Результати розрахунків представимо в табл. 7.19 – табл. 7.20.

Таблиця 7.19 – Дисконтовані доходи та витрати, тис. грн.

	Екологічне пакування для води Tetra Bio A		
	песимістичний сценарій	нормальний сценарій	оптимістичний сценарій
1	-11417,3	-14173,2	-16535,4
2	3105,6	5900,6	7142,9
3	5121,9	6536,6	8146,3
4	3730,8	4923	5923
5	2515,1	3636,4	4303
6	1551,3	2744,6	3102,6

Таблиця 7.20 – Середньозважені за ймовірностями різних сценаріїв розвитку подій показники NPV, PI, PP, IRR

Сценарій розвитку подій	Імовірність (P)	NPV, тис. грн.	PI, %	PP, років	IRR, %
Песимістичний	0,23	4608	1,40	3,85	50,4
Нормальний	0,67	9568	1,68	3,3	58,4
Оптимістичний	0,1	12082,5	1,73	3,21	59,8
Середньозважені значення за ймовірностями	1	8678,65	1,62	3,42	56,7

Таким чином, обраний товарний напрямок виявився ефективним, бо середньозважений за ймовірностями різних сценаріїв розвитку подій чистий зведений прибуток більше нуля, рентабельність більша одиниці. Період окупності досить великий і складає майже чотири роки. Внутрішня норма доходності склала 56,7%, це більше за ставку дисконту (27%), тому можна говорити про ефективність інноваційного проекту та рентабельність екологічно орієнтованих інновацій при правильному плануванні етапів комерціалізації та використання ресурсів.

Оцінивши ринкові перспективи нової продукції, треба сказати, що новий товар можна віднести до групи товарів, що мають всі шанси бути сприйнятими споживачами, якщо їх переваги компенсують збільшення витрат споживання (купівлі). А після проведення оцінки інноваційного потенціалу Tetra Pak Україна можна зробити висновки за кожною складовою: інтелектуальна складова знаходиться на рівні вище середнього; інформаційна складова відповідає середньому значенню (варто вдосконалювати якість інформації, що надходить до нього); проаналізувавши інтерфейсу складову можна сказати, що всі суб'єкти ринку, з якими співпрацює компанія, зацікавлені в його інноваційній діяльності; науково-дослідна складова характеризує діяльність результатів науково-дослідних робіт, які є достатніми для виготовлення нової екологічно-орієнтованої інноваційної продукції. Таким чином, інтелектуальний потенціал підприємства досить високий, тому може бути ефективно використаний в процесі комерціалізації екологічно орієнтованого інноваційного проекту.

Вибір стратегії розвитку для Tetra Pak Україна було здійснено на основі аналізу чотирикомпонентного показника, який є результатом функціональної залежності:

$$\bar{S} = \{S_1; S_2; S_3; S_4\} \quad (7.2)$$

де S_1 , S_2 , S_3 , S_4 – функції формалізованих оцінок виробничих ресурсів,

фінансових можливостей, конкурентоспроможності товару та умов зовнішнього підприємства.

Залежно від отриманих значень інтегрального показника (1;1;0;1) обираємо стратегію інтенсивного росту, а саме стратегію розвитку товару, яка, у свою чергу, узгоджується зі стратегією переходу до чистого виробництва, яка забезпечує мінімізацію негативного впливу на навколишнє природне середовище окремого підприємства шляхом радикальної зміни технології (чисте виробництво), номенклатури продукції, застосовуваної сировини й т.п. Компанія наразі вже відома споживачам як виробник екологічного пакування, тому ці знання мають поширюватися і на запропонований інноваційний товар. Таким чином, споживачі будуть асоціювати новий товар з уже існуючим екологічним іміджем Tetra Pak. Крім того, Tetra Pak має переконатися, що всі етапи виробництва та збуту нового товару відповідають її екологічним цілям та дійсно мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище [428].

Таким чином, провідні бренди, які є всесвітньо відомими, створюють тони неперероблених відходів кожного місяця, пластик у океанах скоро буде дорівнювати площі країн, а екологічно відповідальні споживачі з кожним днем відмовляються від використання пластикових пакетів та одноразового посуду. Тому виробники є зацікавленими в тому, щоб розробляти екологічну упаковку, що відповідає сучасним трендам та запитам екологічно відповідальних споживачів.

Виконаємо розроблення упаковки інноваційних товарів для ТМ «Dr. Sante» на основі підходу, запропонованого у попередніх дослідженнях [429-430] із застосуванням таких параметрів:

1. *Кольорова гама.* Найбільш прийнятною для споживача є білий, зелений та блакитний кольори, тому виконаємо упаковку саме в таких кольорах.

2. *Матеріал.* Пропонуємо декілька варіантів упаковки товару. Перший – упаковка, яка виготовлена з легко перероблюваного пластику, другий – з пластику, який можна повторно використовувати в господарстві.

3. *Форма.* Візьмемо за основу стандартні форми упаковок ТМ «Dr. Sante»,

але запропонуємо шампунь із змінним дозатором заради економії пляшок.

4. *Шрифти*. За правилами на упаковці має бути не більше трьох шрифтів, тому дотримаємося цього правила, щоб не переобтяжувати упаковку та наводимо всю необхідну інформацію.

5. *Місткість*. Розробимо шампунь об'ємом 300 мл, маску для волосся та бальзам – 150 мл для зручності у повторному використанні та більших розмірів (500 мл для шампуню та по 200 мл бальзам та маска для волосся).

6. *Практичність*. У цьому питанні нам допоможе, по-перше, місткість, адже продукцію таких розмірів зручно брати з собою, наприклад, у подорожі, повторно використовувати, переливши туди новий шампунь/бальзам/маску, а також дозатор на шампуні.

7. *Собівартість упаковки*. Розрахуємо собівартість упаковки для того, щоб проаналізувати, чи її створення є доцільним (на прикладі маски для волосся). За розрахунками на основі [3] собівартість матеріалу становить 5,37 грн., собівартість виготовлення – 0,13 грн., а собівартість упаковки – 5,5 грн.

Отже, собівартість виготовлення упаковки є достатньо низькою та цілком прийнятною для компанії та споживача, адже маска для волосся буде коштувати не дорожче, ніж на 5,5 грн через новий варіант упаковки, однак так як зможе повторно використовуватися та є екологічно чистою, то має набагато більше переваг.

8. *Цільова аудиторія*. Так як ми провели дослідження серед молоді та вікової групи 35+, які є зацікавленими у даній упаковці, ми вважаємо, що екологічна упаковка буде цікавою саме для цієї вікової категорії. Проте люди старшого віку в майбутньому також можуть стати цільовою аудиторією, адже велика частина населення є послідовниками.

На рис. 7.5 наведено запропонований макет упаковки лінії товарів, яка буде мати назву «Organic life», що розроблена відповідно до результатів проведеного маркетингового дослідження згідно з вимогами споживачів та враховуючи витрати для її виробництва, та приклад фірмового пакету з перероблюваного паперу і альтернативний варіант упаковки.



а)



б)

Рисунок 7.5 – Макет упаковки лінії товарів «Organic life»: а) екологічна упаковка продукції для волосся ТМ «Dr. Sante»; б) екологічна упаковка серії з догляду за волоссям

Отже, два різновиди дизайну екологічної упаковки, запропоновані для ТМ «Dr. Sante», відповідають запитам споживачів, екологічним вимогам, висунутим компанією та відповідальними споживачами. Розроблення даної упаковки є ефективним, товар матиме помітні конкурентні переваги та стане прикладом для інших компаній [431].

Узагальнюючи викладене необхідно зробити наступні висновки.

1. Розроблено узагальнену схему взаємодії суб'єктів ринку екологічних інновацій, яка розкриває сутність процесу формування екологічних потреб, екологічних пропозицій і порядок їх узгодження. Вона також висвітлює роль НТП як каталізатора змін екологічно-орієнтованих інтересів суб'єктів ринку екологічних інновацій, що відбуваються під впливом ініційованих НТП нових ринкових можливостей і загроз.

2. Визначено і систематизовано основні завдання екологічного маркетингу підприємств як на стратегічного, так і оперативному рівнях. Екологічний маркетинг розглядається як методологія ринково-орієнтованого управління процесами екологізації усіх аспектів діяльності підприємства, а також як практичний інструментарій приведення у відповідність еколого-орієнтованих інтересів суб'єктів ринку.

3. Запропоновано інформаційну схему системи екологічного маркетингу підприємства, яка відображає порядок взаємодії інформаційних потоків у

процесах вибору перспективних напрямів і формування стратегій його еколого-орієнтованого інноваційного розвитку, формування відповідного комплексу маркетингу у руслі концепції 5P.

4. Висвітлено особливості формування і реалізації комплексу маркетингу (5P) екологічних товарів в нестабільних умовах трансформації технологічних укладів. Розкрито специфіку розроблення кожної з його складових.

5. Визначено особливості комерціалізації екологічно орієнтованої інноваційної продукції, що відображають екологічні потреби, інноваційний потенціал підприємства, стратегічне бачення та ефективне поєднання принципів екологічного маркетингу та інноваційної діяльності.

6. Виконано розроблення упаковки інноваційних товарів для ТМ «Dr. Sante» на основі авторського підходу із застосуванням параметрів: кольорова гама, матеріал, форма, шрифт, місткість, практичність, сrbівартість упаковки, цільова аудиторія.

Отримані результати у сукупності поглиблюють теоретико-методологічні засади екологічного маркетингу у частині уточнення його ролі і завдань в контексті забезпечення екологічно-орієнтованих конкурентних переваг товаровиробників для їх переходу на шлях сталого інноваційного розвитку.

8 Галузеві аспекти управління комерціалізацією інновацій

8.1 Комунікаційна ефективність сайту кафедри університету як інструменту комерціалізації освітніх послуг

Інструменти інтернет-маркетингу все частіше використовуються для підвищення ефективності політики просування науково-освітніх послуг ВНЗ. Вивчення досвіду провідних навчальних закладів світу свідчить, що одним з пріоритетних напрямків у їх діяльності стає реалізація маркетингових стратегій що передбачають розширення присутності в інтернет-просторі, використання найсучасніших інтернет-технологій і інструментів для формування і посилення власного іміджу, встановлення і підтримання зв'язків зі споживачами науково-освітніх послуг, особами, які впливають на споживчий вибір, колегами, представниками науки і бізнесу, просування науково-освітніх послуг тощо [432].

Просувати освітні послуги через інтернет, зробити інтернет-технології дієвими і ефективними можна лише шляхом детального вивчення специфіки застосування кожного з інструментів і чіткого планування способів їх використання. Практика свідчить, що найбільша частка потенційних споживачів науково-освітніх послуг отримують інформацію через мережу інтернет. Відповідно, ефективне застосування інструментів інтернет-маркетингу у політиці просування сприятиме формуванню контингенту студентів ВНЗ та посиленню його позитивного іміджу.

Отже, виконаємо аналіз комунікативної ефективності сайту кафедри маркетингу та УІД СумДУ як інструмента формування її іміджу та просування в інтернеті.

Web-система каф. маркетингу та УІД СумДУ включає: сайти кафедри (<http://www.km.fem.sumdu.edu.ua/>) та журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» (<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>); групи в соціальних мережах Facebook – 1 група (<https://www.facebook.com/kmuid>), ВКонтакте (<https://vk.com/mk.sumy>) – 2 групи.

Створити сайт – це, практично, теж саме, що створити електронний (віртуальний) офіс кафедри, який буде відкритий для всіх цілодобово у будь-який день тижня. Абітурієнти, їх батьки, колеги та інші зацікавлені особи можуть зайти туди в будь-який зручний час і познайомитися з тим, що їм пропонується. Раціональна структура і зручна навігація, оригінальний привабливий дизайн і унікальний контент є одними з важливих складових ефективного використання сайту. Сайти з добрим оформленням ставлять до прикладу Web-дизайнери, унікальний контент викликає і «підігріває» інтерес до сайту, а різноманітні пошукові системи забезпечують ресурс відвідувачами. Як результат з'являються зовнішні посилання на сайт, юзабіліті призводить до збільшення часу, яке проводить відвідувач на сайті, глибини перегляду ресурсу, а продумана структура допомагає досягнути поставленої задачі – пробудження інтересу відвідувачів до сайту (перегляд сторінок з контактами, участь в опитуванні чи конкурсі, скачування цікавої інформації тощо), та стимулювання повторних відвідувань. Дизайн сайту кафедри маркетингу та УІД створений з використанням трьох кольорових відтінків: сірого, темно-синього та білого. Використання «холодних» фарб не роздратовує користувача, дозволяє без напруги тривалий час працювати з ресурсом.

Для аналізу комунікативної ефективності сайту ми використовували стандартні інструменти Yandex-metrika [433]. У ході аналізу виконувалося порівняння комунікативної ефективності різних заходів інтернет-маркетингу кафедри маркетингу і УІД. Параметри фіксувалися за період з 1.10.2012 р. по 1.10.2016 р. Результати аналізу представлено нижче.

На рис. 8.1 представлено результати відвідуваності сайту за аналізований період.

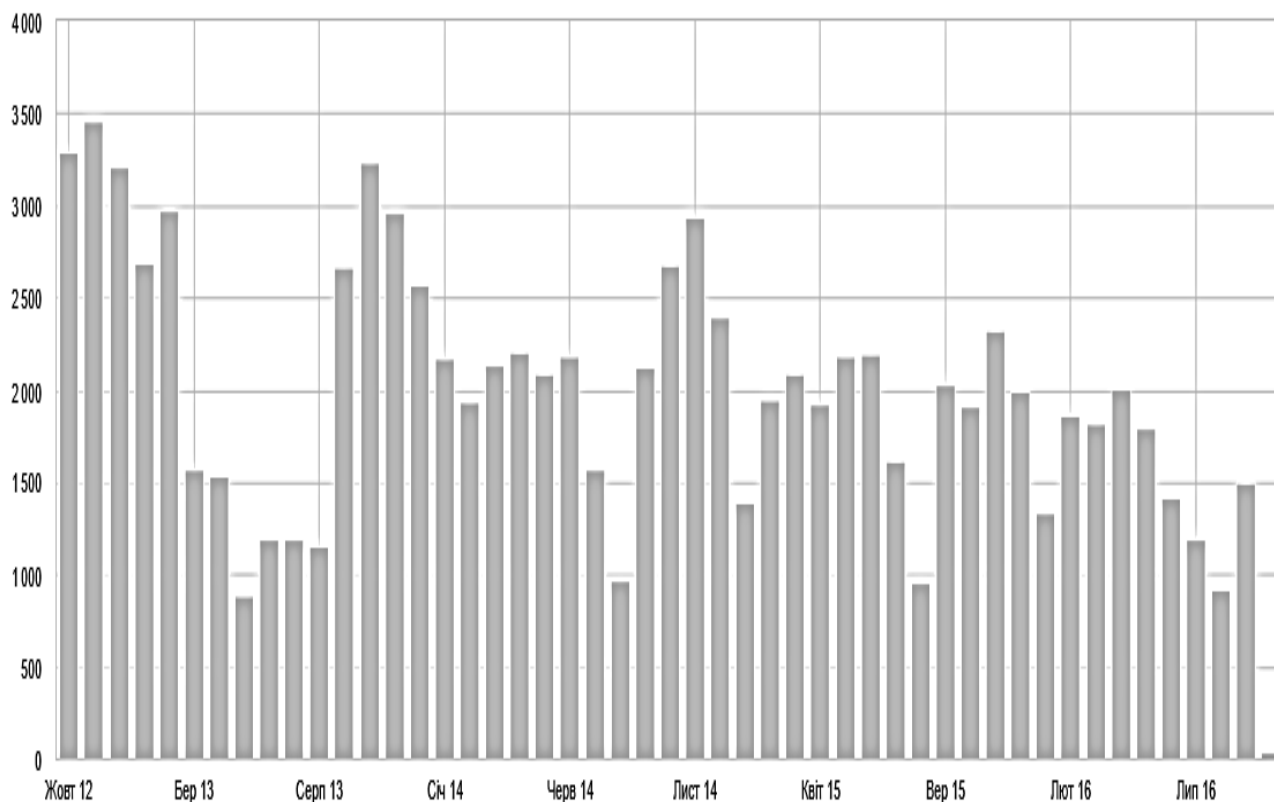


Рисунок 8.1 – Число візитів на сайт кафедри з 1.10.2012 по 1.10.2016

Загальна кількість відвідувань за цей період склала 96418. У 2012 році найбільше відвідувань було в листопаді – 3459; 2013 р. – в жовтні (3232); 2014 р. – в листопаді (2939); 2015 р. – листопаді (2319); 2016 р. – в квітні (2004). Кількість унікальних відвідувачів за чотири роки склала 53674 особи. Кількість переглядів сторінок на сайті за звітний період становить 288704, найбільший перегляд сторінок спостерігався у 2013 році. Як ми бачимо, з кожним роком кількість візитів зменшується. Це зумовлено тим, що стрімко зростає популярність соціальних мереж і вся інформація, як правило, дублюється на сторінках соціальних груп кафедри: Вконтакте та Facebook. Аналіз вікової структури відвідувачів (рис. 8.2) дав такі результати: 25-34 роки – 35,7%, 18-24 роки – 32,6%, 45 років і старше – 20,1%, 35-44 роки – 6,21%, молодше 18 – 5,35%. Тобто більшу частину відвідувачів складають молоді викладачі та аспіранти, а також студенти.

Щодо статевої структури, то більшу частину аудиторії складають жінки –

55,4%, а чоловіки – 44,6% (рис. 8.3).

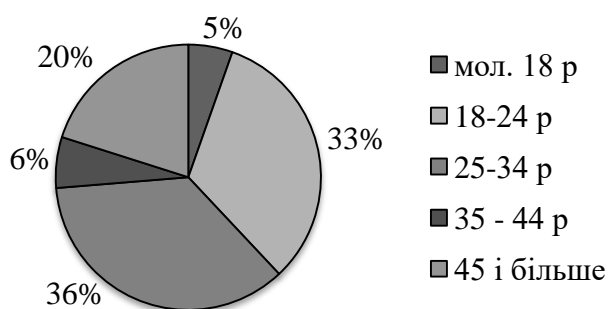


Рисунок 8.2 – Поділ аудиторії за віком

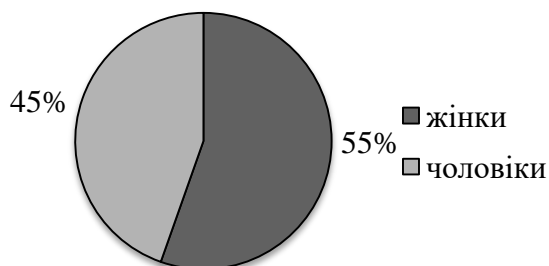


Рисунок 8.3 – Поділ аудиторії за статтю

Відмови (частка візитів, у межах яких відбувся лише один перегляд сторінки, що тривав менше 15 секунд) становлять 18,5%.

Що стосується глибини перегляду, тобто кількості переглянутих сторінок за візит, то більшість візитерів (78,7%) переглянули лише одну сторінку, 14,8% – 2-3 сторінки, 4,92% – 8-15 сторінок та 1,64% – 4-7 сторінок. Це говорить про те, що більше трьох четвертей відвідувачів переглянули лише

головну сторінку сайту.

Тривалість часу перебування відвідувачів на сайті розподілилася таким чином: 45,5% відвідувачів перебували на сайті 10-29 секунд; 18,5% – 0 секунд (тобто відмова); 5,98% – 30-59 секунд; 5,62% – 1 хвилину; 8,6% – 5-19 хвилин; 15,8% більше – 20 хвилин.

Основна частина аудиторії (60%) відвідує сайт кафедри з 15:00 до 23:00. Більшість людей переходять на сайт кафедри з сайту СумДУ – 51,8%, з сайту науков-навчального інституту ФЕМ імені Олега Балацького – 12,8%, з сайту журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» – 11,9%. Щодо соціальних мереж, то значна частка відвідувачів здійснює перехід на сайт кафедри з таких мереж: «ВКонтакте» – 55,2% , Facebook – 44,8%.

Що стосується зведення джерел переходів: значна частина переходів здійснювалась з пошукових систем – 51,5%; прямі заходи становлять 26,3%; переходи із соціальних мереж – 7,9%; внутрішні переходи – 4,9%; переходи за посиланнями на сайтах – 9,4%; з інших джерел – 0,23%.

Найбільша частина відвідувачів заходить на сайт використовуючи пошукову систему Google – 83%. З Яндекс заходять 13,3% відвідувачів, 3,3% візитів відбувається з Mail.ru

Найчастіше на сайт кафедри маркетингу та УІД СумДУ заходять з персонального комп'ютера – 86,6%

Аналізуючи пошукові фрази слід зазначити, що найчастіше використовуються такі: «кафедра маркетингу СумДУ», «управління інноваційною діяльністю», «маркетинговий менеджмент» та інші (рис. 8.4).

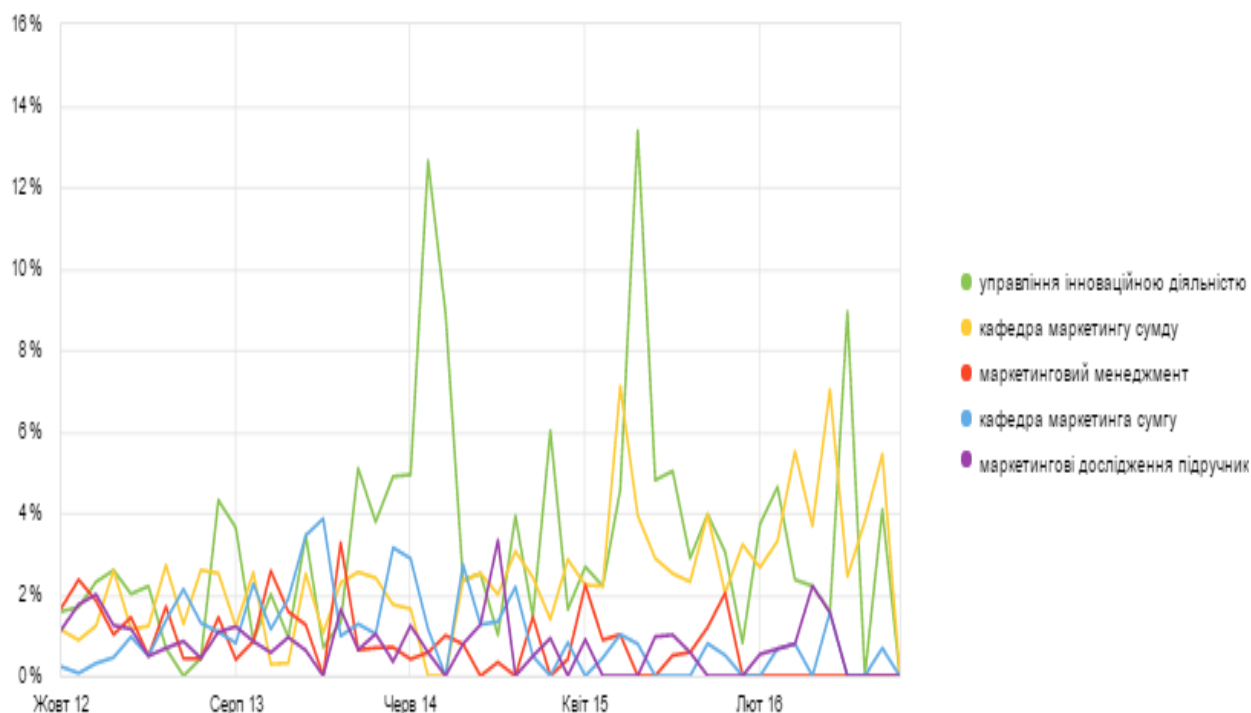


Рисунок 8.4 – Пошукові фрази

Аналіз місцеположення відвідувачів показав, що найбільша частка відвідувачів (93,3%) була з України, 3,22% – з Росії, 0,54% – з Польщі, 0,5% – з Білорусії, 2,4% – з інших країн.

Окрім статистичного аналізу даних за допомогою інструментів Web-аналітики, було проведено опитування серед студентів кафедри маркетингу та УІД, студентам було запропоновано оцінити окремі параметри сайту за 5-бальною шкалою (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Оцінка ефективності сайту кафедри маркетингу та УІД

Показники	Оцінка
Доступність інформації	4,13
Релевантність інформації	3,87
Зручність у користуванні	3,69
Стилістика сайту	3,56
Середня оцінка сайту	3,81

Результати свідчать про недостатню оцінку сайту студентами і необхідність проведення комплексу заходів щодо поліпшення його

комунікативної ефективності.

Узагальнюючи результати виконаного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. З кожним роком кількість відвідувачів сайту кафедри зменшується. Це зумовлено активним використанням соціальних мереж, де більшість часу проводить цільова аудиторія кафедри. Більшість інформації дублюється на сторінках у Вконтакте та Facebook. Сайт несе інформаційний характер, тому для залучення користувачів необхідно публікувати інформацію також і розважального характеру (фото- та відеоматеріали з навчальної та позанавчальної діяльності, проведення цікавих опитувань для студентів). Адаптація сайту до мобільних пристроїв, зробить користування ним більш зручнішим та мобільним, бо більшість аудиторії мають мобільні пристрої.

2. Більшу частку відвідувачів сайту складають аспіранти та викладачі, а також студенти, меншу частку складають абітурієнти та їх батьки. За статевою ознакою переважають жінки. Це говорить про те, що відвідування сайту відбувається через необхідність вирішення «робочих моментів». Тому потрібно придумати нові рубрики на сайті, для залучення більшої кількості студентів, а також абітурієнтів та їх батьків.

3. Велика частина аудиторії переглянула лише першу сторінку сайту, а це говорить про невелику зацікавленість. Тому потрібно вжити заходів, щоб цільовій споживач хотів залишитися на сайті, та переглянути якомога більше сторінок і дізнатися більше інформації про кафедру.

4. Більшість переходів відбуваються через пошукові системи, що говорить про те, що користувачі, як правило, цілеспрямовано вводять запити в пошукових системах. Основними джерелами переходів на сайт кафедри є сайти ФЕМ, журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій», СумДУ тощо та соціальні мережі ВКонтакте і Facebook.

5. Основними відвідувачами сайту є мешканці України, за ними зі значним відривом слідує мешканці Росії, проте зростає кількість відвідувачів з країн далекого зарубіжжя, географія відвідувачів постійно розширюється. Це

свідчить про те, що сайти ще не є досить відомими та користуються популярністю переважно у вузького кола відвідувачів, що проживають на території країн СНД. Тому для збільшення кількості відвідувачів необхідно більше приділити уваги популяризації англomовних версій сайтів та просуванню їх у таких пошукових мережах, як Yahoo, Exalead та ін., де зосереджена переважна кількість англomовних користувачів. Це дозволить збільшити кількість зовнішніх посилань на ресурси та збільшить їх рейтинг у мережі Інтернет.

Таким чином, сучасні інтернет-технології надають ВНЗ можливість вивести на якісно новий рівень процес взаємодії з оточуючим середовищем (абітурієнтами, їх батьками, вчителями шкіл, студентами, колегами з інших ВНЗ, бізнес-середовищем, органами регіональної і державної влади тощо), побудувати ефективні канали комунікації для власного позиціонування.

Отримані результати повинні стати основою для розроблення плану дій щодо формування системи заходів для підвищення комунікативної ефективності аналізованої WEB-системи основу якої становить сайт кафедри маркетингу та УІД СумДУ, а їх узагальнення дасть змогу цілеспрямовано управляти просуванням ВНЗ та їх підрозділів у інтернет-просторі, більш ефективно використовувати наявні ресурси [434].

8.2 Туристичний імідж регіону як інструмент його просування

За даними Всесвітньої туристичної організації ООН світовий ринок туристичних послуг постійно зростає, частка туризму у світовому ВВП становить близько 10%, у більше ніж 40 країнах туризм є основним джерелом наповнення їх бюджету. У цьому контексті для економіки України, яка має значний туристичний потенціал, варто звернути увагу на розвиток туристичної сфери. Нижче у табл. 8.2 наведено окремі показники розвитку туристичної сфери України та для порівняння країн-сусідів.

Таблиця 8.2 – Окремі показники розвитку туристичної сфери країн світу у 2017 р. (фрагмент) [435]

Країна	Позиція за індексом конкурентоспроможності у сфері туризму	Обсяг туристичної сфери		Зайнятість у сфері туризму	
		млн. дол. США	% від ВВП	тис. осіб	% від зайнятого населення
Україна	88	1,3	1,4	214,4	1,2
Польща	46	8,0	1,7	275,4	1,7
Туреччина	44	35,9	5,0	600,0	2,3

За окремими складовими індексу конкурентоспроможності у сфері туризму Україна займає такі місця: стан бізнес-середовища – 124; рівень безпеки в країні – 127; пріоритетність розвитку сфери туризму для уряду – 122; людські ресурси – 41; охорона здоров'я і гігієна – 8 і т.п. Як слідує з цього Україна має як сильні, так і слабкі позиції за складовими туристичного потенціалу. Уявляється доцільним обирати такі стратегії розвитку туризму в країні, які дозволять максимально використовувати відносні переваги і нівелювати недоліки.

Розвиток туризму також є ефективним напрямом розвитку регіонів країни і усунення економічних диспропорцій [436]. Проте практика свідчить, що в Україні формування ринку туристичних послуг відбувається безсистемно, в основному, лише у Прикарпатті, Карпатах, Причорномор'ї, Приазов'ї, окремих районах Полісся тощо, а у більшій частині країни туристичним послугам, приділяється дуже мало уваги [437]. Розглянемо з цих позицій проблеми і перспективи розвитку туристичних послуг у Сумській обл., для якої сфера туризму не є пріоритетною.

Результати виконаного системного аналізу свідчать, що Сумська обл. має потенціал для розвитку таких видів туризму [438-439]: маршрутно-пізнавального; етнографічного; екологічного; спортивно-оздоровчого; ділового; промислового тощо. Однак, незважаючи на значний потенціал номенклатура туристичних послуг Сумської обл. є незначною, вони у переважній більшості є неконкурентоспроможними. Проведений аналіз свідчить, що це пояснюється

нерозвиненістю відповідної інфраструктури, слабким маркетинговим супроводом, відсутністю дієвих механізмів державної і регіональної підтримки розвитку туристичного бізнесу.

Об'єкти туризму Сумщини є практично невідомими поза її межами. При цьому їх нечисельні відвідувачі відзначають високий рівень туристичних послуг і висловлюють бажання нанести повторні візити.

Автори мають багаторічний досвід проведення заходів ділового туризму, зокрема 11-ти Міжнародних науково-практичних конференцій «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» [440], які проводилися каф. маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету на туристичних об'єктах Сумської обл. (2-й і 3-й день конференції). Учасники конференцій, що репрезентували практично усі регіони України, а також зарубіжні країни (більше 20) були приємно вражені туристичними об'єктами області (природними, історичними, промисловими тощо) і висловлювали здивування, що вони не популяризуються. Частина з них потім самостійно відвідувала ці об'єкти. Схожа ситуація відмічалася і в колег з інших навчальних закладів, а також підприємств та установ, які проводили заходи аналогічного плану. З цього можна зробити висновок про необхідність формування і популяризації іміджу Сумської області як туристичного регіону. Туристичний імідж регіону авторами розглядається як стійкий тривалий позитивний, нейтральний чи негативний образ регіону як сприятливого для туризму у свідомості економічних контрагентів та контактних груп, що при своєму позитивному значенні створює для них певну значиму для них систему цінностей, а також є нематеріальним фактором формування конкурентних переваг регіону на національному чи міжнародному ринку туристичних послуг у довгостроковій перспективі.

Виходячи з викладено авторами було розроблено підхід до формування туристичного іміджу Сумської обл. Його структура подана на рис. 8.5. Розглянемо представлені на рис. 8.5 складові.

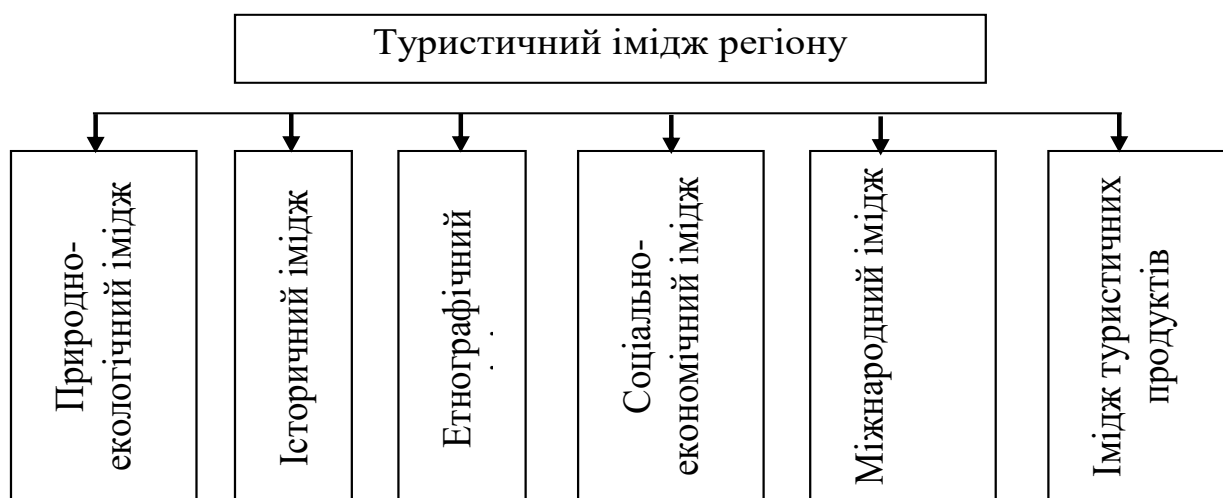


Рисунок 8.5 – Складові підсистеми туристичного іміджу регіону

Природно-екологічний імідж включає сприйняття (образ): природно-ресурсної бази (лісових, водних, степових, ландшафтних ресурсів тощо); екологічного стану (показників екологічності регіону); інституційного оформлення природно-екологічних об'єктів (заповідників, заказників, рекреаційних зон).

Історичний імідж: історичних об'єктів (населених пунктів, культових споруд, музеїв тощо); історичних подій, пов'язаних з регіоном (воєн, революцій та ін.); особ, що залишили слід в історії (науковців, митців, державних діячів і т.п.).

Етнографічний імідж: культурно-мистецьких заходів (фестивалів, свят, конкурсів тощо); продукції і технологій, що мають яскраво виражену регіональну особливість (побутових речей, сувенірів, творів народного мистецтва, народних промислів і т.п.).

Соціально-економічний імідж: бізнес-іміджу (видів бізнесу в регіоні, їх репутації, масштабів, відомих підприємств тощо); об'єктів соціальної інфраструктури (закладів торгівлі, охорони здоров'я, освіти і науки і т.п.); показників соціально-економічного розвитку регіону (темпів розвитку, обсягів регіонального продукту, рівня доходів населення тощо); економічної безпеки

(правової захищеності бізнесу, захисту прав інтелектуальної власності, безпеки інвестицій і т.п.); безпеки життєдіяльності (рівня злочинності, судової системи тощо).

Міжнародний імідж: міжнародних економічних, культурних, громадських зв'язків тощо.

Імідж туристичних продуктів: номенклатури туристичних продуктів; характеристик продуктів (кожного): споживчих характеристик, ціни, якості, популярності, престижності, обслуговуючого персоналу, культури обслуговування, традицій; об'єктів туристичної інфраструктури: туроператорів, доріг, транспорту, готелів і т.п.; іміджу споживачів (структури і складу за географічними, демографічними, поведінковими та ін. характеристиками).

Як слідує з переліку наведених елементів їх оціночні показники можуть мати як кількісну, так і якісну оцінку. В цих умовах для оцінки (виконується експертами) доцільно застосовувати бальну шкалу, наприклад 0-100. За результатами оцінки рекомендується виділяти наступні рівні туристичного іміджу регіону, його складових та їх елементів: 0-50 – низький рівень; 50-80 – середній рівень; 80-100 високий рівень. Узагальнені оцінки окремих складових можуть бути розраховані як середньозважені оцінок їх елементів. Результати оцінки служать основою для прийняття рішень щодо оцінки шансів на успіх певних видів туризму, а також прийняття рішень з управління відповідними складовими іміджу. Наприклад, низький рівень етнографічної складової туристичного іміджу регіону свідчить про те, що шансів на розвиток етнографічного туризму практично немає. Середній рівень історичної складової іміджу свідчить про невисокі шанси розвитку маршрутно-пізнавального туризму. Для підвищення іміджу цієї складової потрібно проводити комплекс комунікаційних заходів. Проте, для точної оцінки потрібно аналізувати рівень усіх складових туристичного іміджу регіону і за його результатами приймати відповідні цілеспрямовані управлінські рішення.

Аналіз підходів до управління формуванням іміджу [441] дозволив виділити основні комунікаційні інструменти, які доцільно застосовувати на

рівні регіону:

- рекламні компанії з використанням різних медіаканалів (телебачення, преси, інтернету, зовнішніх носіїв, сувенірів, тощо);
- PR (презентації, свята, прес-конференції і т.п.);
- стимулювання збуту (цінові знижки, розіграши, комісійні, подарунки і т.д.);
- програми лояльності (надання привілеїв, клуби споживачів, партнери);
- прямий маркетинг (прямий продаж, списки адресної розсилки e-mail тощо);
- корпоративна і бізнес-культура персоналу туроператорів та туристичних об'єктів.

Які заходи, у яких комбінаціях, у якій послідовності і де слід застосовувати залежить від стану зазначених вище складових туристичного іміджу регіону, а також умов зовнішнього макро- і мікросередовища.

Слід зазначити, що окрім розглянутого вище комунікаційного підходу до управління іміджем також виділяють: виробничий (основну увагу приділяють розвитку туристичних продуктів та технологій їх надання); кадровий (основні зусилля спрямовують на підготовку персоналу, що надає туристичні послуги); споживчий (наголос роблять на налагодженні і підтриманні контактів зі споживачами туристичних продуктів, іншими економічними контрагентами та контактними аудиторіями). Проте ці підходи більшою мірою реалізують безпосередньо надавачі туристичних послуг. На рівні регіону більш ефективним є застосування комунікаційного підходу. Доцільним є створення спеціального підрозділу облдержадміністрації (у Сумській області це відділ промоції та туризму), який планує та координує діяльність з управління туристичним іміджем регіону [442].

Отже, ринок туристичних послуг задовольняє потреби населення у відпочинку та змістовному проведенні дозвілля і функціонує за загальними законами світового ринку. Він є складовою ринку послуг, його видовим

компонентом. Світовий ринок - це глобальна система, що регулює співвідношення попиту й пропозиції, а регулятором виступають міжнародні економічні зв'язки [443].

Сьогодні галузь туристичних послуг є однією з найбільш перспективних галузей господарювання як у світі так і в Україні. На першій Міжнародній конференція у сфері туризму «Брендинг дестинацій: запорука побудови успішної репутації» віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Іванна Климпуш-Цинцадзе зазначила, що туризм – це найменш ризикована й найбільш перспективна з економічної точки зору сфера вкладання інвестицій, яка є реальним джерелом зростання ВВП, надходжень до бюджету та створення додаткових робочих місць. Вона додала, що настав час змінювати відношення до туризму в системі державного управління від низького та другорядного до соціально значимого та високоекономічного. В умовах жорсткої конкуренції на світовому туристичному ринку потрібно активно інформувати світ про Україну, як країну привабливу та безпечну для туризму [444].

Окрім того 2017 рік був оголошений Міжнародним роком сталого розвитку туризму, рішення було прийнято в особливо важливий момент, коли міжнародне співтовариство охоплює новий порядок денний 2030, а також програма цілей сталого розвитку (ЦСР), що затверджені Генеральною Асамблеєю ООН у вересні позаминулого року. Туризм включено в якості одного з пріоритетів в трьох ЦСР: SDG 8 – Сприяння постійному, інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній та продуктивній зайнятості та забезпеченню гідної роботі для всіх; SDG 12 – Стале споживання та виробництво, та SDG 14 – Збереження та стале використання океанів, морів і морських ресурсів для сталого розвитку [445].

Український туризм на рівні стереотипів завжди розподілявся на літній відпочинок біля річки чи на морі, та зимовий в горах. Але туристичний потенціал країни не завершується на цьому і з кожним роком галузь все більше розвивається та розширяє свій торговий портфель.

Туристична галузь є однією з найбільш перспективніших, цьому в підтвердження можна представити швидкі темпи розвитку, її актуальність та обсяг доходів від надання туристичних послуг (рис. 8.6).

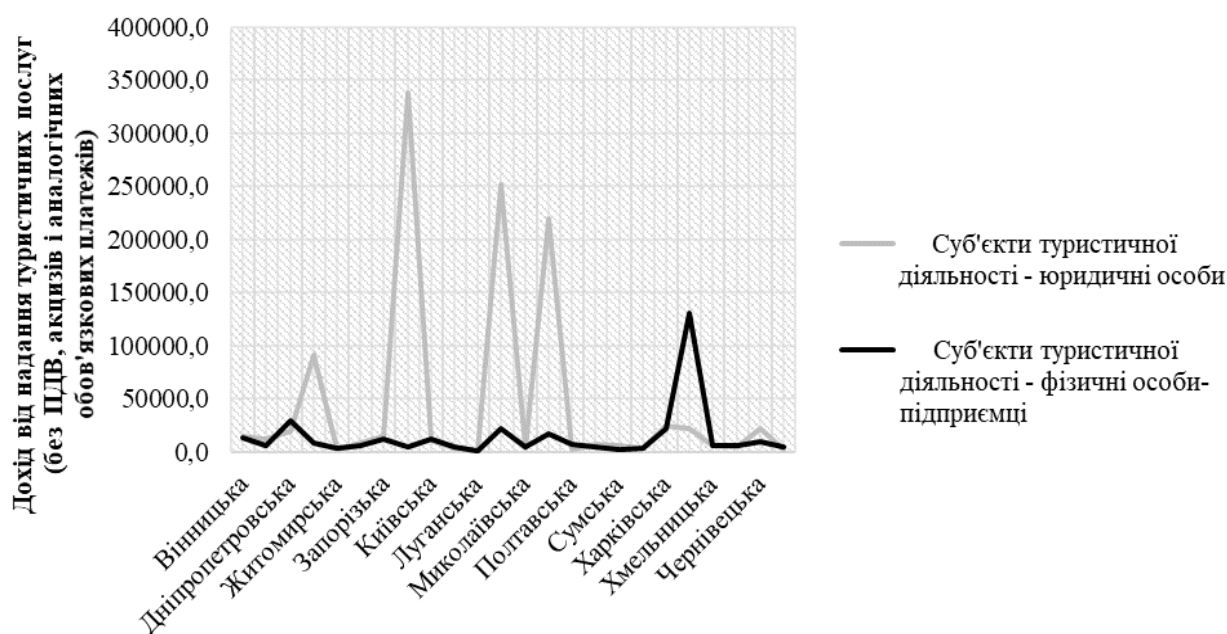


Рисунок 8.6 – Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів) суб'єктів туристичної діяльності за 2016 рік за областями (на основі [446])

Щоб визначити яка з областей володіє найбільшим потенціалом не достатньо просто проаналізувати розмір доходів чи витрат за галуззю. Для визначення туристичного потенціалу областей України можна виділити багато категорій, тому аналіз будемо проводити за основними методом визначення конкурентоспроможності.

Аналіз будемо проводити за наступними показниками роботи суб'єктів туристичної діяльності:

1. Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів) – для юридичних осіб (1) та фізичних осіб-підприємців (2).

2. Розмір витрат суб'єктів туристичної діяльності (3).

3. Вартість реалізованих туристичних путівок – туроператорами (4) та турагенствами в межах України (5).

4. Кількість туристів обслуговуваних туроператорами (6).

5. Кількість колективних засобів розміщування (юридичні особи) – загальна кількість КЗР (7), готелів та аналогічних засобів розміщування (8), туристські бази і гірські притулки тощо (9), спеціалізовані засоби розміщування (10), бази відпочинку тощо (11).

6. Кількість колективних засобів розміщування (фізичні особи-підприємці) – загальна кількість КЗР (12), кількість готелів (13).

7. Місткість готелів та аналогічних засобів розміщування (юридичні особи /фізичні особи-підприємці) – загальна кількість місць (14/17), кількість місць у готелях (15 / 18), у туристичних базах та гірських притулках тощо (16/19) [446-447].

Всього отримали дев'ятнадцять показників, вагомості у всіх однакові. Для кожного з них було визначено пріоритетне значення – максимальне чи мінімальне (все окрім витрат суб'єктів туристичної діяльності визначалось за максимальним значенням). Для розрахунку використовувалися формули визначення коефіцієнтів конкурентоспроможності. За результатами отримали наступні дані, див табл. 8.3.

Таблиця 8.3 – Проранжований ряд показників конкурентоспроможності туристичного потенціалу областей України (від найкращого до найгіршого)

0,32225989	Львівська
0,43151696	Одеська
0,55004509	Івано-Франківська
0,60113116	Запорізька
0,63764112	Закарпатська
0,68304716	Дніпропетровська
0,73296678	Херсонська
0,78089257	Харківська
0,78897369	Миколаївська
0,80451637	Київська
0,85243955	Волинська
0,8543784	Донецька
0,86136266	Чернівецька
0,87302098	Полтавська
0,87551517	Черкаська
0,88637255	Кіровоградська
0,88861133	Хмельницька
0,90443264	Житомирська
0,90460172	Тернопільська
0,90475189	Вінницька
0,92405949	Чернігівська
0,92689485	Сумська
0,93594102	Рівненська
0,96812987	Луганська

Тобто, найперспективнішою виявилася Львівська область, далі відповідно Одеська та Івано-Франківська, найгірший результат показала Луганська область.

Просистематизувавши дані за економіко-географічними районами маємо (рис. 8.7), що найбільші площі циклограми мають Карпатський та Північно-Західний райони далі Центральний, Причорноморський та Придніпровський райони, найгірші показники у Подільського та Столичного районів.

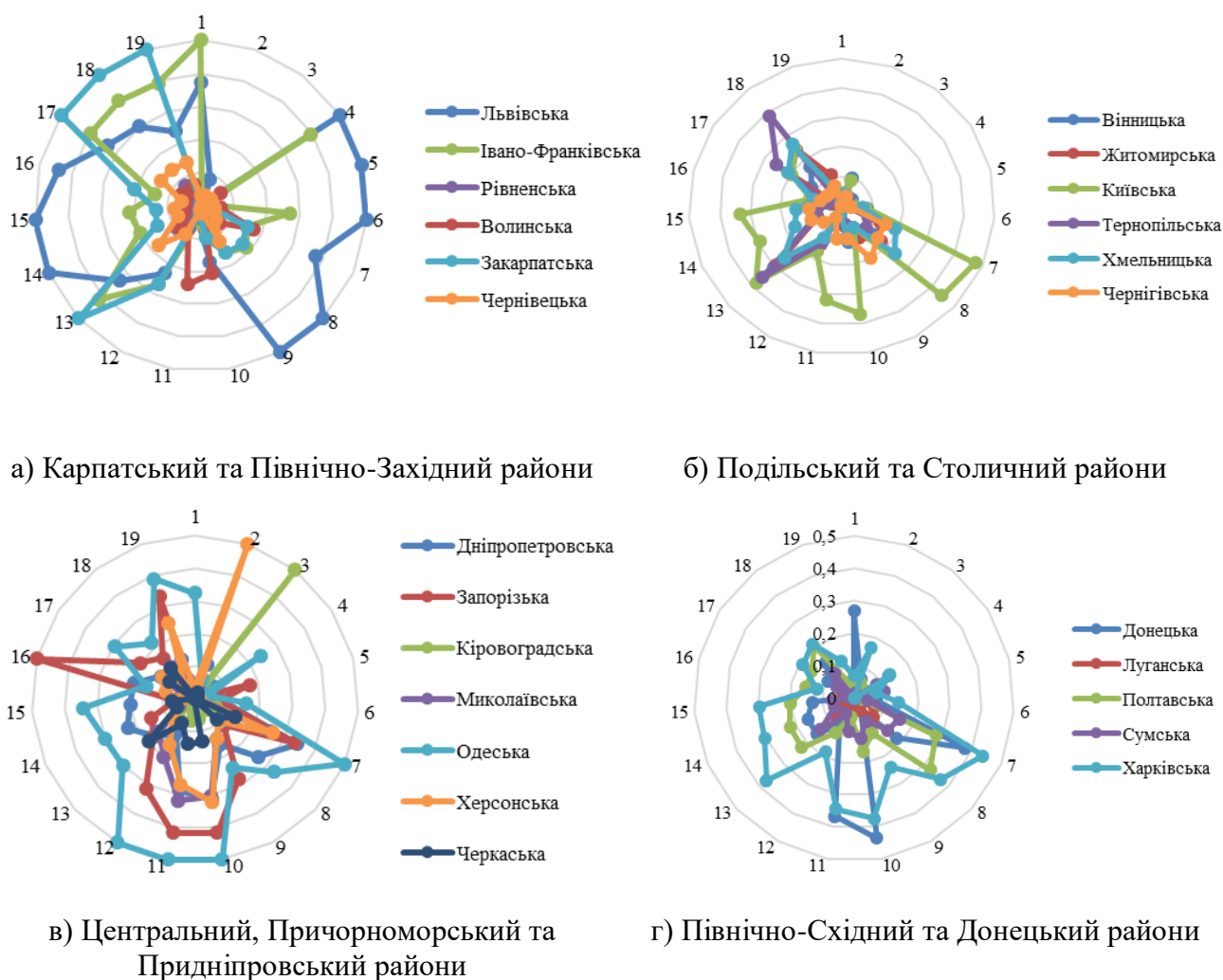


Рисунок 8.7 – Циклограми конкурентоспроможності туристичного потенціалу за географічно-економічними районами країни

Номер, указаний біля кожного критерія, за якими проводився аналіз конкурентоспроможності, відповідає номеру ряду циклограми. Тобто, наприклад,

1й ряд циклограми відображає показник доходу від надання послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів) для юридичних осіб.

Для Карпатського та Північно-Західного районів сильними сторонами є майже всі показники, окрім рівня доходу фізичних осіб-підприємців в туристичній галузі, недостатньої кількості спеціалізованих КЗР юридичних осіб та загальної кількості КЗР фізичних осіб-підприємців. Для Подільського та Столичного районів слабкими сторонами є недостатньо великий рівень отримуваних доходів, високі витрати, невелика кількість обслуговуваних туристів та вартості проданих послуг, сильними – середній рівень кількості КЗР та місткості готелів та аналогічних засобів розміщування. Для Центрального, Причорноморського та Придніпровського районів слабкою стороною є невелика вартість реалізованих послуг та кількості обслуговуваних туристів, всі інші показники знаходяться на середньому та високому рівнях. Для Північно-Східного та Донецького районів сильними сторонами виступає середня кількість КЗР та досить непогані показники місткості готелів та аналогічних засобів розміщування (юридичні особи), всі інші показники знаходяться на низькому рівні.

Окрім стандартних видів та показників, останнім часом стали розвиватися нові види туризму. Так локальний туризм, розвитку якого почали приділяти особливу увагу після того, як Україна втратила Крим. Це не дивно, адже в Україні є багато місцин, які можуть відкрити для себе туристи, наприклад, тільки лісів 11 млн га, більше 20 тис озер, 70 тис рік. І все це далеко не завжди зосереджено біля популярних туристичних курортів. Велика увага при дослідженні цих місць буде приділятися сільській місцевості, як не тільки традиційному місцю аграрної діяльності, але й як цікавому виду відпочинку. Тут вже є певні зрушення, щоправда, поки в законодавчій площині. Наприкінці травня парламентом були ухвалені зміни до закону «Про особисте селянське господарство» щодо розвитку сільського зеленого туризму. У відповідності із ними, тепер такі господарства зможуть організовувати відпочинок групам людей до 10 осіб на власній території. На думку законотворців, такі зміни мають допомогти в розвитку «зеленого туризму», частину якого складає також місцевий гастрономічний туризм. Таке дозвілля користується

певним попитом в українців, а серед пропозицій тур-фірм вже давно можна знайти поїздки на виноробні, сироварні та різноманітні фудфести [448].

Показник конкурентоспроможності сільського («зеленого») туризму було розраховано окремо. Для цього було використано наступний ряд показників: кількість садиб (1); кількість розміщених осіб (2); середня місткість садиб (3); площа садиб (загальна (4) та житлова (5)); рівень доходу (6) та загальних витрат (7), фактичних витрат на день перебування (8); кількість ночівель (9); середня тривалість перебування (10); коефіцієнт використання місткості (11); кількість днів роботи (12) [446-447]. Усього дванадцять показників з однаковими вагомостями. Оскільки доступна статистична інформація представлена в неповному розмірі, розрахунок коефіцієнтів за формулами визначення конкурентоспроможності було виконано за виключенням Луганської та Донецької областей. Результати розрахунку показали, що найперспективнішою областю в плані сільського («зеленого») туризму є Івано-Франківська, далі відповідно Херсонська і Вінницька, найгірший показник отримала Полтавська область (табл. 8.4).

Таблиця 8.4 – Проранжований ряд показників конкурентоспроможності потенціалу сільського («зеленого») туризму серед областей України (від найкращого до найгіршого)

Івано-Франківська	0,306713
Херсонська	0,706235
Вінницька	0,787708
Львівська	0,793205
Миколаївська	0,81526
Одеська	0,839342
Тернопільська	0,847752
Хмельницька	0,847869
Чернівецька	0,855169
Волинська	0,857318
Кіровоградська	0,860367
Черкаська	0,861755
Чернігівська	0,892814
Закарпатська	0,893214
Дніпропетровська	0,909863
Полтавська	0,928165

Просистематизувавши дані за економіко-географічними районами маємо, що найкращі показники у Карпатського та Північно-Західного району, найгірші – Північно-Східного та Донецького районів (рис. 8.8).

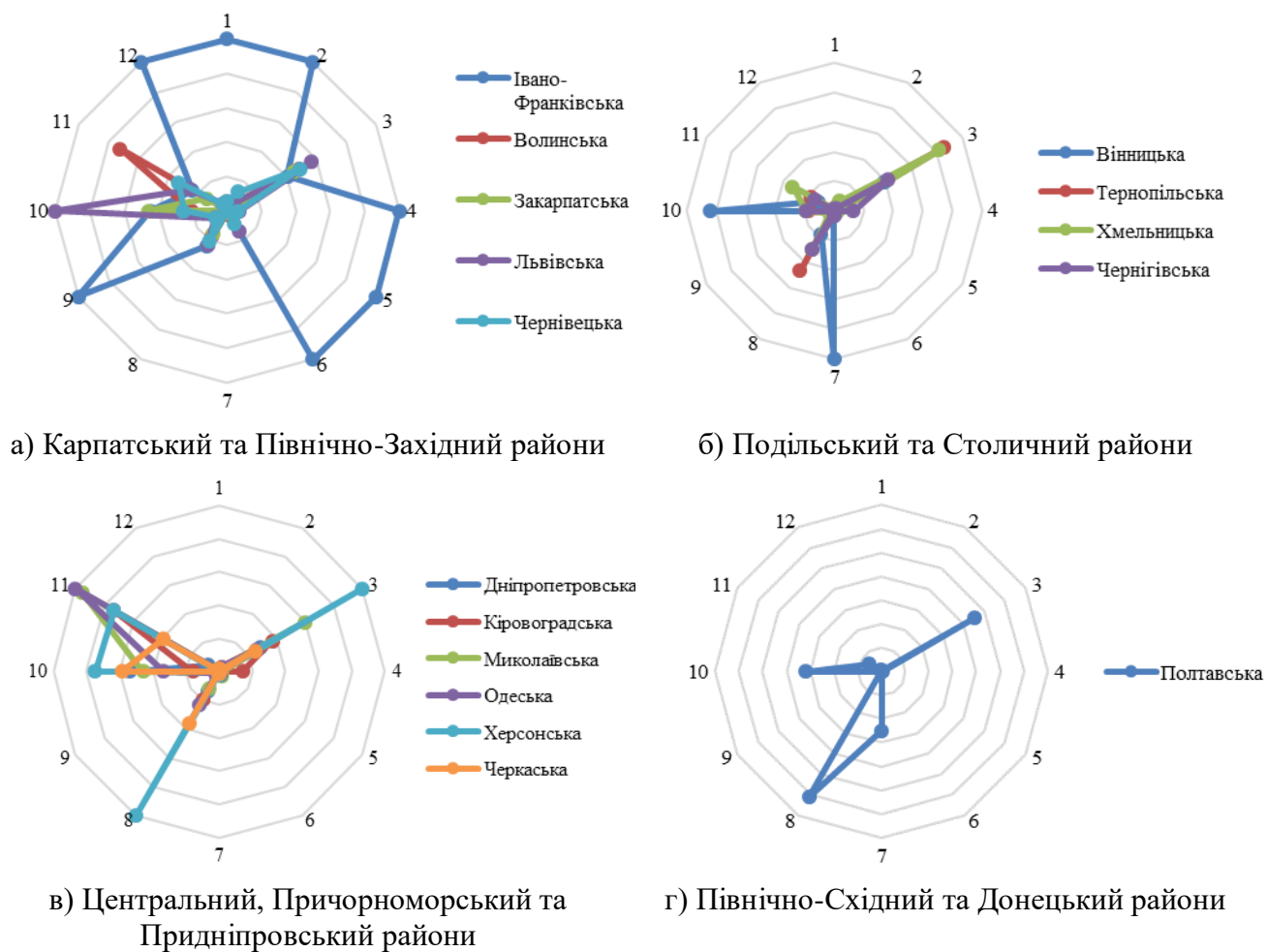


Рисунок 8.8 – Циклограми конкурентоспроможності потенціалу сільського («зеленого») туризму за географічно-економічними районами країни

Номер, указаний біля кожного критерія, за якими проводився аналіз конкурентоспроможності, відповідає номеру ряду циклограми. Тобто, наприклад, 1й ряд циклограми відображає показник кількості садиб.

Для Карпатського та Північно-Західного району слабкими сторонами є замала місткість садиб та розмір витрат, всі інші показники знаходяться на достатньому та високому рівнях.

Для Подільського та Столичного районів сильними сторонами виступають непогані показники середньої місткості садиб, тривалості перебування та рівня витрат, всі інші знаходяться на низькому рівнях. Для Центрального, Причорноморського та Придніпровського районів сильними сторонами є достатня

середня місткість, середня тривалість перебування та коефіцієнт використання місткості, окрім того невеликі фактичні витрати на день перебування, всі інші показники знаходяться на низьких рівнях.

Для Північно-Східного та Донецького районів, які представляє тільки Полтавська область сильними сторонами є середній рівень місткості садиб та рівня витрат, всі інші показники мають критично низькі результати.

З метою виявлення потенціалу зеленого туризму на території України побудуємо матрицю, яка об'єднує показники конкурентоспроможності екологічного та туристичного потенціалів (рис. 8.9). На основі матриці визначимо області, які перспективно можуть стати найефективнішими в питанні впровадженні елементів зеленого туризму.

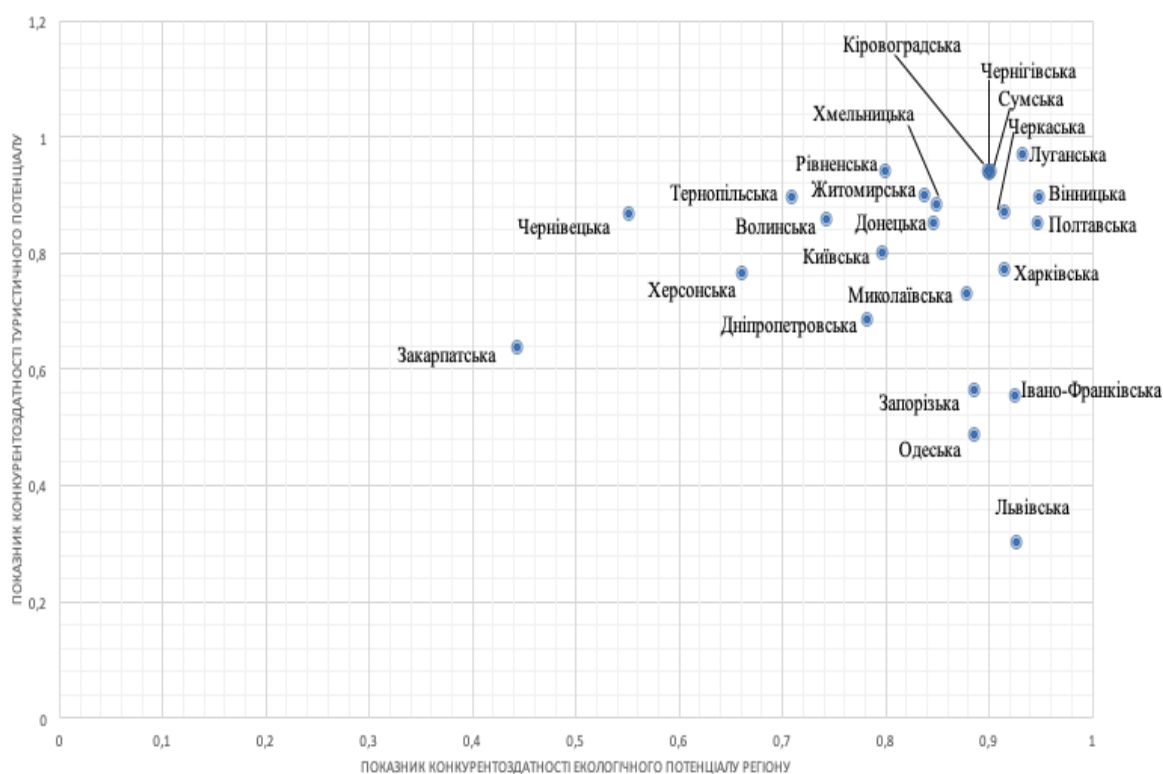


Рисунок 8.9 – Матриця потенціалу сільського («зеленого») туризму (області України)

На осі абсцис розташовані показники інтегральної оцінки конкурентоспроможності екологічного потенціалу, на осі ординат – показник конкурентоспроможності туристичного потенціалу. Пріоритетне значення обох

показників мінімальне, тобто чим ближче розташована область до початку координат на матриці, тим більший потенціал у сфері зеленого туризму вона має.

Отже, відповідно до побудованої матриці маємо:

– Сумська область знаходиться в не найкращій позиції на отриманій матриці, показники конкурентоздатності екологічного та туристичного потенціалу гірші за результати більшості областей (екологічна складова в кращому стані ніж туристична);

– Львівська, Одеська, Івано-Франківська та Запорізька області (відповідно у порядку спадання показника туристичного потенціалу) мають найкращі значення туристичного потенціалу, але незадовільні показники екологічного потенціалу;

– Закарпатська область має середні значення по обох показниках;

– Херсонська та Тернопільська області утримують трохи гірші за середні показники по обох осях (Показники Херсонської області переважають);

– Чернівецька і Волинська області утримують приблизно однакові позиції за показником туристичного потенціалу, але Чернівецька займає друге після Закарпатської місце за екологічною складовою;

– Дніпропетровська область трохи поступається Волинській за екологічним показником та Закарпатській за туристичним;

– Київська, Миколаївська та Харківська області знаходяться приблизно на одному рівні за показником туристичного потенціалу та відповідно до наведеної послідовності від кращого до гіршого розташовані на осі екологічної складової;

– Рівненська, Житомирська, Хмельницька та Донецька займають схожі позиції за екологічною складовою (Рівненська трохи випереджає інші) та відповідно до вказаного порядку від гіршого до кращого результату – за туристичною складовою;

– Кіровоградська та Чернігівська області розташовані приблизно на одному незадовільному рівні за обома показниками;

– Черкаська область знаходиться на одному рівні за екологічним потенціалом з Харківською областю, але відстає від неї за рівнем туристичного потенціалу;

– Луганська, Вінницька і Полтавська займають найгірші позиції за

екологічною складовою серед усіх областей України та відповідно до вказаного порядку від гіршого до кращого розташовані на осі туристичного потенціалу.

Тобто, найбільшим потенціалом станом на сьогодні володіє Закарпатська область. Запорізьку, Івано-Франківську, Львівську, Дніпропетровську та Одеську області необхідно покращити за екологічними показниками, а Чернівецьку, Тернопільську та Херсонську за туристичними. Інші області потребують обов'язкового удосконалення в обох напрямках.

Результати аналізу для Сумської області більшою мірою незадовільні. Інформація про дану область частково відсутня серед статистичних збірників, аналіз екологічних та туристичних показників не дав позитивного результату. Хоча й потенціал даного напрямку в області є високим, його треба покращувати.

Загалом галузь зеленого туризму має гарні перспективи до розвитку в Україні. Природний потенціал, яким володіють українські землі безперечно може стати високоефективною платформою до розвитку даного напрямку. Почавши діяльність з поступової імплементації положень зеленого маркетингу в туристичну галузь для найперспективніших відповідно до побудованої матриці областей та одночасно покращуючи екологічний та туристичний стан регіонів, можна досягти значних результатів та вивести Україну на міжнародні туристичні ринки, як країну з високорозвиненою мережею зеленотуристичних послуг [449].

8.3 Інноваційна система електронної біржової торгівлі як механізм підвищення ефективності і прозорості комерціалізації продукції лісового господарства

У діяльності вітчизняних бірж існує проблема забезпечення інформаційної прозорості та об'єктивності результатів торгів, недопущення маніпуляцій, що пов'язані зі спотворення результатів торгів на користь певних учасників. Одним із шляхів розв'язання цієї проблеми є впровадження електронних торгів, які зменшують ступінь суб'єктивізму при прийнятті рішень, щодо визначення кращих пропозицій під час проведення біржових операцій купівлі-продажу

товарів. Проте вітчизняна практика проведення електронних біржових торгів свідчить, що наявні процедури їх застосування не дозволяють запобігати маніпуляціям недобросовісних учасників. Таке становище підриває довіру до електронних торгів і біржової торгівлі взагалі, приводить до суттєвих економічних втрат. Особливо гостро зазначена проблема постає при біржовій торгівлі необробленою деревиною, що пов'язано з недосконалістю законодавчих та нормативних документів, які регулюють цей процес. Враховуючи ці факти, а також значний суспільний резонанс, пов'язаний з масштабними розкраданнями деревини тощо, актуалізується задача зміни принципів і удосконалення системи біржових електронних торгівлі необробленою деревиною.

Проблематика впровадження цифрових технологій і перенесення бізнесу в Інтернет, у тому числі з позицій підвищення його ефективності і прозорості, досліджена багатьма науковцями.

Значна частина їх робіт присвячена особливостям формування і розвитку цифрової економіки на різних рівнях узагальнення. Зокрема, Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. [450] досліджують процеси формування цифрової економіки та їх вплив на ефективність і конкурентоспроможність бізнесу на національному та міжнародному рівнях. Діба М. І., Гернего Ю. О. [451] аналізують світовий досвід розвитку цифрової економіки і можливість його застосування в умовах України. Кулинич М.Б. [452] досліджує концептуальні засади цифрової економіки, її категорійний апарат. Виділяє переваги і недоліки впровадження цифрових технологій у виробництві. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. [453] досліджують тенденції та особливості розвитку цифрової економіки у світі, обґрунтовують важливу роль диджиталізації у забезпеченні зростання економіки України.

Науковцями досліджено актуальні питання диджиталізації бізнесу. Багацька К., Гейдор А. [454] розглядають загальні підходи до диджиталізації бізнесу, а також відповідну понятійну базу. Вони аналізують процеси купівлі-продажу (електронні торги) в системі *PROZORRO* і відзначають, що її

застосування має вагоме суспільне значення, підвищує ефективність і прозорість використання публічних фінансів, мінімізує корупційні ризики. Верба В.А. [455] досліджує передумови та результати диджиталізації бізнесу. Гусева О.Ю., Легомінова С.В. [456] аналізують вплив диджиталізації на оптимізацію і ефективність бізнес-процесів. Фостолович В.А. [457] доводить, що основою формування сучасного бізнесу та забезпечення його конкурентних переваг є диджиталізація бізнес-процесів та системи управління ними на усіх етапах. Устенко М.О., Руських А.О. [458] доводять провідну роль диджитал-стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Окландер М.А., Романенко О.О. [459], Hofacker С.Ф. [460], а також автори роботи [461] розкривають особливості цифрового маркетингу. Ковальчук С.В., Ковінько О.М., Лісовський І.В. [462] - його роль у міжнародній бізнесовій діяльності підприємств. Череп А.В., Воронкова В.Г., Муц Л.Ф., Фурсін О.О. [463] аналізують застосування інформаційних цифрових технологій як засіб підвищення ефективності у різних видах бізнесу. Проблематика удосконалення підходів до біржової торгівлі, у т.ч. за рахунок впровадження цифрових технологій досліджена у роботах Андросович Т.Ю. [464], Гудзь М.В. [465] та ін.

Як слідує з результатів аналізу літературних джерел в останні десятиріччя активно відбуваються процеси диджиталізації багатьох видів бізнесу і переведення їх в Інтернет. Проте питання забезпечення прозорості цифрового бізнесу при одночасному підвищенні його ефективності є малодослідженим. Наявні роботи розкривають в основному питання мінімізації корупційних ризиків у використанні публічних фінансів. В той же час питання забезпечення прозорості і підвищення ефективності електронної біржової торгівлі необробленою деревиною практично не розглядаються, що актуалізує завдання удосконалення існуючих, у т.ч. електронних систем. Отже, метою є удосконалення принципів і підходів до електронної біржової торгівлі необробленою деревиною для підвищення її ефективності та прозорості.

Дослідження проводилося у наступній послідовності.

1. Аналіз існуючої системи торгівлі необробленою деревиною, формування системи принципів відповідно до яких необхідно вести її удосконалення.

2. Аналіз і узагальнення основних факторів, що сприяють впровадженню цифрових технологій у різних видах бізнесу. Оцінка можливостей удосконалення системи електронних біржових торгів на основі досвіду використання цифрових технологій у аналізованих видах бізнесу.

3. Розроблення узагальненої схеми проведення ефективних і прозорих електронних торгів необробленою деревиною, розроблення схеми взаємодії учасників біржових торгів на етапах прийняття ними рішень щодо купівлі-продажу.

4. Визначення основних характеристик системи електронних торгів необробленою деревиною. Окреслення основних підходів до їх забезпечення.

5. Оцінка доцільності застосування авторських розробок у практиці електронної біржової торгівлі необробленою деревиною.

Аналіз існуючої системи торгівлі деревиною, у т.ч. біржової (як звичайної, так і електронної), показав, що вона не позбавлена елементів суб'єктивізму і є непрозорою, а це приводить до зниження економічної ефективності і втрати довіри з боку її учасників [466]. Це створює передумови внесення істотних коректив у загальні принципи торгівлі деревиною. Відповідно до цього виділено систему загальних вимог, які повинна враховувати система біржової електронної торгівлі необробленою деревиною яка, як зазначено вище, є практично безальтернативною:

- дотримуватися єдиного підходу до продажу (розподілу) необробленої деревини для всіх споживачів;

- проводити реалізацію необробленої деревини виключно через електронні торги (аукціони);

- оцифрувати баланс необробленої деревини, яка реалізується, з одночасним впровадженням механізму обліку та контролю при її просуванні від Лісокористувача до Покупця.

З урахуванням зазначених вимог сформовано систему наступних

принципів електронної біржової торгівлі необробленою деревиною:

- прозорість процесів купівлі-продажу і визначення їх результатів;
- добровільність участі покупців та продавців;
- ліквідація корупційних ризиків при укладенні договорів купівлі-продажу лісоматеріалів;
- ринкове ціноутворення на продукцію лісового господарства;
- глобальний контроль за сумлінністю учасників торгів;
- максимальна диджиталізація бізнес-процесів, електронний документообіг;
- участь Держави без домінуючого фактору (демонополізація).

Спираючись на результати виконаного вище аналізу літературних джерел, виділено наступні групи факторів, які сприяють процесам диджиталізації бізнес-процесів:

- економічність – економія на персоналі, оренді приміщень, виробничому обладнанні тощо;
- доступність для бізнесменів-початківців у яких обмежені можливості щодо стартового капіталу;
- вирівнювання конкурентних можливостей, оскільки значна частка конкурентів (незалежно від їх величини) використовують відносно недорогі і фактично стандартизовані цифрові технології;
- висока комунікаційна здатність – доступність відповідних сервісів у режимі 24/7, двосторонній зв'язок, можливість оперативного і відносно недорогого виходу на віддалені ринки (у т.ч. зарубіжні);
- оперативність взаємодії з економічними контрагентами;
- гнучкість і адаптивність організаційно-управлінських структур - можливість для бізнесменів і персоналу працювати віддалено, самостійно організувати час і простір, можливість створювати віртуальні підприємства (об'єднуючи через комунікаційні, матеріальні і фінансові потоки різні незалежні бізнеси), які перед третіми особами виступають як єдине ціле тощо.

З урахуванням запропонованих принципів, спираючись на узагальнення

результатів аналізу підходів до застосування цифрових технологій у різних видах бізнесу ТОВ «Українські торгові електронні системи» розроблено електронний майданчик «Електронну торгову систему» (ЕТС) [467], який дозволяє забезпечити прозоре проведення електронних аукціонів з продажу необробленої деревини лісогосподарськими підприємствами, управліннями лісового та мисливського господарства, комунальними аграрними лісогосподарськими підприємствами тощо. Схема функціонування електронного майданчика подана на рис. 8.10. Стрілками показано участь учасників торгів на їх етапах: прямими показано безпосередню участь; пунктирними – показано опосередковану участь (спостереження). Потовщеними стрілками показано послідовність виконання етапів торгів.



Рисунок 8.10 – Схема взаємодії учасників електронних торгів на їх етапах ([468], адаптовано)

ЕТС являє собою програмно-апаратний комплекс, який складається з центрального сервера, терміналів продавців та покупців, що об'єднані в єдину систему (апаратну частину) за допомогою Інтернету, а також пакет прикладних програм, що забезпечує ефективну взаємодію учасників торгів (програмна частина). Структурна схема ЕТС подана на рис. 8.11.

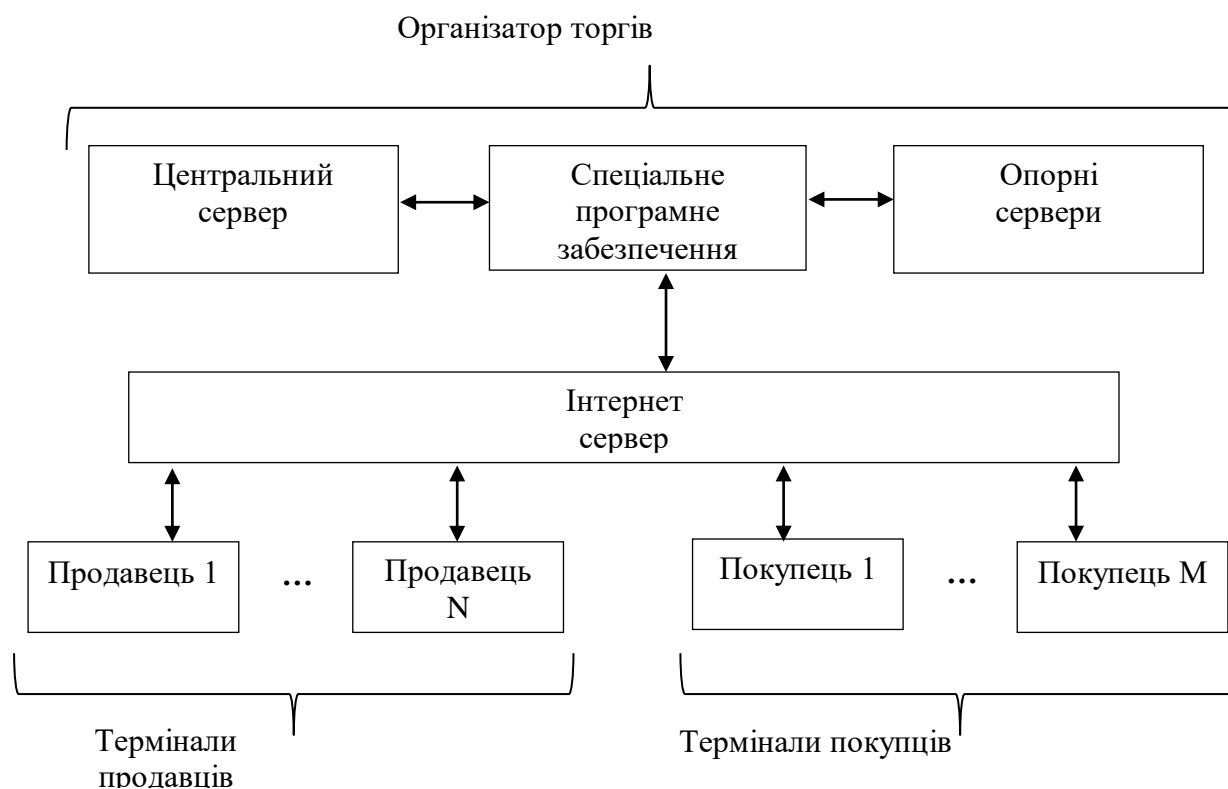


Рисунок 8.11 – Схема програмно-апаратного комплексу ЕТС (авторська розробка)

Розроблено формалізовані процедури виконання етапів торгів, алгоритм взаємодії їх учасників, а також регламенти роботи організатора торгів, продавців і покупців. Основні характеристики ЕТС подано у табл. 8.5.

Таблиця 8.5. Характеристики електронного майданчика ЕТС (побудовано за даними [467, 469])

Характеристика	Сутність
Захист інформації від несанкціонованого втручання	Дозволяє забезпечити захист від маніпуляцій. Базується на технології Block chain, що реалізується за допомогою програмно-апаратних засобів
Об'єктивність торгів	Досягається шляхом програмного об'єднання в режимі реального часу відомостей продавців щодо наявних пропозицій товарів та запитів покупців (за допомогою центрального сервера з можливістю дублювання критично важливої інформації)
Оперативність керування торгами (в реальному масштабі часу)	Забезпечується шляхом об'єднання в єдину мережу (за допомогою Інтернет і програмно-апаратних блоків) центрального сервера і віддалених терміналів продавців та покупців. Це уможливорює організацію, керування та контроль за торгами їх організаторам, у т.ч. збір, обробку, систематизацію та розміщення в Інтернеті інформації про товарні пропозиції за номенклатурними та географічними ознаками
Обмін інформацією та подача торгових заявок та пропозицій за номенклатурними та/чи географічними ознаками	Здійснюється за допомогою мережі до якої входить центральний сервер та термінали учасників торгів. Робочі місця (термінали) оснащують системою спостереження та участі в торгах в режимі реального часу, системою прийому, обробки, контролю та передачі інформації на головний сервер глобальної мережі
Організація об'єктивних і неупереджених торгів	Учасникам торгів присвоюють ім'я, ідентифікаційний номер або інший ідентифікатор, надають пароль для участі в конкретних торгах. Документообіг є електронним з можливістю використання електронно-цифрового підпису. Ліміту часу, протягом якого відбуваються торги по одній торговій позиції (лоту) задається таймером, завершення торгів позначається цифровим, графічним або звуковим сигналом. Захист результатів торгів від маніпуляцій, оснований на технології Block chain. Результати торгів оперативно надсилаються на декілька опорних серверів, у разі виникнення сумнівів щодо їх достовірності є можливість перевірки

Запропонований спосіб проведення електронних біржових торгів (ЕТС) передбачає проведення різних видів аукціонів, зокрема: за сценарієм збільшення чи зменшення цінової пропозиції з заданим кроком, з обмеженим часом подання пропозицій, зустрічних торгів тощо.

Практичне впровадження ЕТС дозволило збільшити кількість торгів (рис. 8.12): у 2016 р. організатором торгів лісоматеріалами була виключно товарна біржа, торги проводилися 1 раз на тиждень; у 2017 р. – 3 рази на тиждень; у 2018 р. – кожен день. З 2019 р. торги провадилися не лише на біржі, але і на електронних майданчиках, а у 2020 р. біржа була практично виключена з торгів. Торги проводилися на електронних майданчиках до 6 разів на день (і це не є межею). Це дозволило різко збільшити обсяги торгівлі необробленою деревиною.

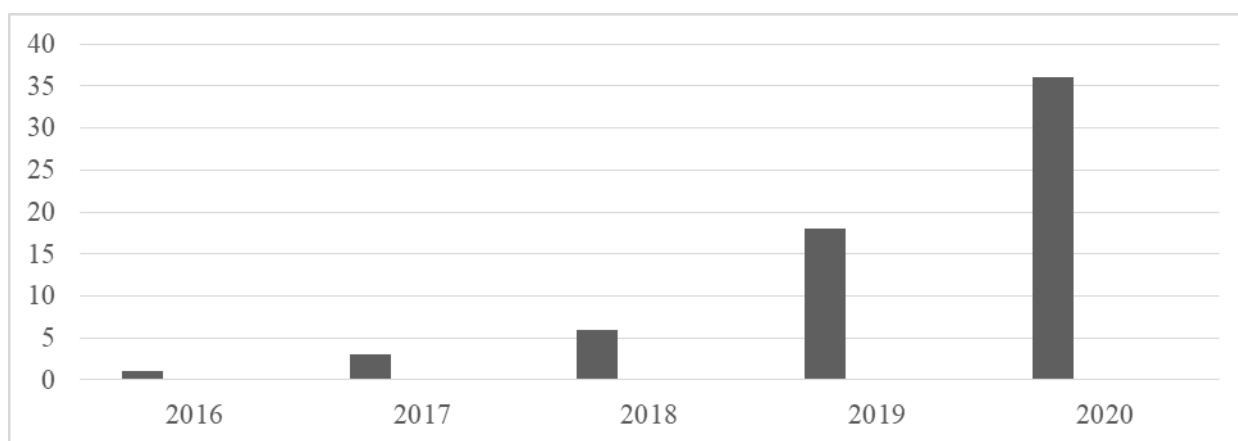


Рисунок 8.12 – Кількість торгів на тиждень по рокам, (побудовано авторами)

Опитування продавців і покупців свідчать, що вони швидко звикають до нових можливостей, які їм надають цифрові технології біржової торгівлі і формують нові стереотипи поведінки.

Узагальнення викладеного дозволяє зробити висновок, що розроблено підхід до формування системи ефективних і прозорих електронних торгів необробленою деревиною, в основу якого покладено сучасні цифрові технології, запропоновано принципи та загальна схема її формування та

функціонування, окреслені її основні характеристики та способи їх забезпечення.

Запропонований підхід дозволяє: розширити функціональні можливості та підвищити ефективність проведення електронних біржових торгів; збільшити кількість та якість оброблюваної інформації, що сприяє оперативному забезпеченню продавців і покупців релевантною актуальною інформацією необхідною для прийняти ними обґрунтованих рішень; скоротити терміни укладання відповідних договорів купівлі-продажу; проводити різні типи аукціонів; обґрунтовано і об'єктивно здійснювати підведення підсумків і документальний супровід біржових торгів, в тому числі з підписанням документів електронно-цифровим підписом; проводити контроль та аналіз торгів, а також забезпечити прозорість і захист результатів торгів від маніпуляцій.

Практична апробація програмно-апаратного комплексу, що реалізує запропонований підхід підтвердила його високу ефективність з погляду підвищення ефективності і прозорості електронних біржових торгів необробленою деревиною.

Отримані результати поглиблюють теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму електронної торгівлі необробленою деревиною в частині підвищення її ефективності і прозорості [470].

9 Управління знаннями організації для забезпечення її інноваційного розвитку

9.1 Аналіз підходів до управління продукуванням і комерціалізацією знань організацій

Завершення 5-го і початок зародження 6-го технологічних укладів, а також початок 4-ї промислової революції приводять до радикальних трансформацій існуючих галузей та ринків і формування нових. Відбувається трансформація усіх аспектів життєдіяльності людського суспільства. В цих умовах науковцями і фахівцями практиками ведеться активний пошук стратегій виживання і наступного переходу національних економік і окремих підприємств та установ (організацій), як їх елементів, до фази економічного зростання. Світовий досвід свідчить, що забезпечити економічне зростання в період зміни технологічних укладів можливо лише шляхом інноваційного оновлення техніки, технологій, методів управління тощо, в основу яких покладено актуальні релевантні знання. У цьому контексті актуалізується проблема розроблення теоретико-методологічних і методичних підходів до управління знаннями підприємств з метою визначення стратегічних напрямів їх інноваційного розвитку і розроблення відповідних стратегій, які дозволять сформулювати, посилити і реалізувати їх відносні конкурентні переваги, зайняти міцні позиції на визначених цільових ринках. Особливо актуальним це є для підприємств промисловості як галузі, що визначає темпи інноваційного зростання інших галузей і національної економіки у цілому.

Слід зазначити, що концептуальні засади управління знаннями організацій висвітлені у літературних джерелах (Davenport, 1998; Sveiby, 2001; Dzhanetto & Uylar, 2005; Koulopoulos & Frappaolo, 2008; Mylner, 2003). Їх автори підкреслюють важливу роль системи продукування і використання знань у забезпеченні ефективності діяльності організацій.

Аналіз публікацій у яких досліджуються актуальні проблеми управління знаннями організацій у контексті забезпечення умов їх інноваційного розвитку

[471-477] свідчить про необхідність удосконалення інструментів і методів управління, підвищення їх ефективності тощо.

В літературних джерелах також досліджено проблеми і окреслено перспективи удосконалення теоретико-методичних засад управління знаннями підприємств та установ, у тому числі з позицій забезпечення їх інноваційного розвитку [478-487].

Проте, незважаючи на чисельні напрацювання з тематики дослідження, питання створення цілісної системи управління знаннями організації яка стала на шлях інноваційного розвитку, формує і реалізує відповідні стратегії є недостатньо дослідженими.

9.2 Знання в системі управління стратегіями інноваційного розвитку організації

Світовий досвід переконливо доводить, що в період трансформації технологічних укладів відбувається «творче руйнування» [488-489] існуючих галузей і ринків. Це надає шанси підприємствам-інноваторам, втілити досягнення науки і техніки (у галузі підприємства чи суміжних галузях) у інноваційні продукти, технології їх виготовлення, методи управління на усіх стадіях виробництва та реалізації продукції, сформувати на цій основі і реалізувати відносні конкурентні переваги, перейти на шлях стійкого інноваційного розвитку. Системний аналіз літературних джерел (див. п. 9.1) і практики діяльності підприємств лідерів інноваційного зростання свідчить, що в основі їх ринкового успіху лежать актуальні знання: щодо тенденцій зміни умов зовнішнього мікро- і макросередовища; проблем які спричиняють ці зміни у фактичних і потенційних споживачів продукції галузі підприємства чи установи (суміжних галузей); тенденцій на фактичних чи потенційних ринках продукції галузі підприємства чи установи (суміжних галузей); тенденцій науково технічного прогресу (НТП) у галузі підприємства чи установи (суміжних галузях); потенціалу інноваційного розвитку (ПІР) підприємства чи

установи тощо.

ПІР розглядається як сукупність інноваційних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають можливості організації розвиватися інноваційним шляхом [30]. Він включає три складові потенціали-підсистеми:

- Ринковий потенціал, який характеризує наявність споживчих запитів на інноваційні продукти організації, або ж можливість їх сформувати (для радикальних інновацій);

- Інноваційний потенціал, який характеризує спроможність персоналу організації втілити новітні досягнення науки і техніки у продукти, які здатні задовольнити існуючі та перспективні запити споживачів;

- Виробничо-збутовий потенціал, що характеризує технічну спроможність та економічну доцільність виготовляти і просувати організацією на ринку інноваційні продукти.

У даній статті знання розглядаються як здатність застосовувати певну сукупність фактів і правил оперування ними для розв'язання завдань у певній предметній галузі [88].

Розглянемо укрупнено етапи визначення перспективних (з огляду на зовнішні і внутрішні умови) напрямів та стратегій інноваційного розвитку організації (табл. 9.1). У табл. 9.1 подано види знань на основі яких приймаються управлінські рішення на зазначених етапах, а також їх результати, відповідно: напрями розвитку (стадії розвитку) галузі підприємства чи установи; напрями інноваційного розвитку, які є перспективними у конкретних умовах; стратегії інноваційного розвитку певних типів, які є прийнятними у конкретних умовах.

Методичні засади прийняття рішень на етапах E1, E2, E3 викладено у літературних джерелах, відповідно: [32, 57, 72, 490]. Далі розглянемо особливості управління процесами продукування і комерціалізації знань промислового підприємства у контексті забезпечення його інноваційного розвитку.

Таблиця 9.1 – Етапи визначення напрямів і стратегій інноваційного розвитку організації

Етапи	Види знань	Результати
Е1. Визначення напрямів розвитку галузі	31.1. Тенденції на ринках продукції галузі організації 31.2. Тенденції розвитку науки і техніки у галузі організації	Р1.1. Зростання Р1.2. Зрілість Р1.3. Спад (згортання, або радикальна трансформація)
Е2. Визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку організації	3.2.1. Напрямок розвитку галузі 3.2.2. Проблеми споживачів продукції галузі організації 3.2.3. Рівень ПІР організації 3.2.4. Рівень інноваційної культури організації	Р.2.1. Наздоганяючий (захисний) Р.2.2. На рівні лідера Р.2.3. Випереджальний
Е.3. Визначення типу стратегії інноваційного розвитку	3.3.1. Перспективні напрями інноваційного розвитку організації 3.3.2. Результати бізнес-аналізу для інноваційної розробки 3.3.3. Тип інноваційного бізнесу	Одна зі стратегій (табл. 1.3)

Характеристики типів стратегій інноваційного розвитку (етап Е3) подано у п. 1.3.

Таким чином актуальні релевантні знання є основою прийняття ефективних управлінських рішень з вибору і реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. Знання знаходять своє втілення у інноваційних розробках, що становлять основу стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства і комерціалізуються у вигляді інноваційних продуктів, технологій їх виготовлення чи використання (споживання), маркетингових заходів, що дозволяють освоїти нові ринки чи їх сегменти, збільшити обсяги реалізації продуктів і прибутків, посилити ринкові позиції тощо. Вони також можуть бути безпосередньо комерціалізованими у вигляді патентів на технічні чи технологічні рішення, ліцензій на виготовлення продукції і т.п. (див. рис. 1.3, табл. 1.3)

З викладеного слідує, що знання в інноваційному менеджменті мають певний дуалізм і відіграють подвійну роль:

- з одного боку, вони є основою прийняття ефективних управлінських

рішень з управління інноваційним процесом;

- з іншого, - вони є результатом інноваційної діяльності (інноваційного процесу) і знаходять своє втілення у інноваційних розробках різного виду і спрямованості.

Слід зазначити, що з усієї множини видів знань у контексті тематики дослідження розглядаються документовані формалізовані знання: наукові – гіпотези, теорії, закономірності, закони, поняття і т.п. як теоретичні, так і емпіричні; професійні – навички, прийоми, уміння, досвід, ноу-хау тощо; техніко-технологічні, що фізично втілені у винаходи, креслення, технології, ноу-хау, процедури, алгоритми тощо. На практиці при прийнятті інноваційних рішень також ураховуються неформалізовані недокументовані знання, зокрема, життєвий досвід, інтуїція і т.п.

Важлива роль знань як основи інноваційної діяльності і одночасно її результату вимагає високої ефективності системи управління продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) знань. Це дозволить обґрунтовано визначати пріоритетні напрямки продукування знань, з урахуванням світових (галузевих, ринкових) тенденцій і наявного потенціалу підприємства, обирати ефективні шляхи їх використання. Фактично мова йде про управління конкурентоспроможністю промислового підприємства-інноватора, оскільки, як свідчить практика, знання в умовах економічних трансформацій стають головним фактором конкурентоспроможності.

9.3 Управління знаннями організації (на прикладі промислового підприємства)

Управління знаннями на підприємстві передбачає отримання (продукування) і аналіз знань щодо внутрішніх можливостей інноваційного розвитку (ППР підприємства), а також зовнішніх, які ініційовані факторами зовнішнього макро- і мікросередовища. За результатами аналізу визначають ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім, тобто

достатність рівня потенціалів-підсистем ПІР підприємства (див. п. 9.2) для забезпечення інноваційного розвитку в існуючих умовах з урахуванням тенденцій їх зміни. У випадку невідповідності - визначають можливості її забезпечення шляхом створення і впровадження інноваційних розробок: продуктових, технологічних чи управлінських, у т.ч спрямованих на посилення ПІР (його складових та їх елементів).

Зазначені управлінські дії потребують визначення джерел знань і методів їх отримання, а також перспективних напрямів використання знань. На рис. 9.1 подано схему взаємодії методів отримання (продукування) та комерціалізації знань на промисловому підприємстві.



Рисунок 9.1 – Схема взаємодії методів отримання та комерціалізації знань на підприємстві [491]

Характеристики основних напрямів використання знань і відповідних їм стратегій інноваційного розвитку подано у табл. 9.2. У якості критерію вибору конкретного типу стратегії інноваційного розвитку запропоновано використати

нормалізовані оцінки достатності рівня потенціалів-підсистем ППР підприємства: ON_R – ринкового; ON_I – інноваційного; ON_{PP} - виробничо-збутового.

Оцінки ON_R , ON_I , ON_{PP} доцільно виконувати за відомою методикою (Шипуліна, 2006), а потім нормалізувати їх за запропонованою бінарною шкалою: $ON_i = 1$, якщо рівень достатній; $ON_i = 0$, якщо рівень недостатній. У цьому випадку нормалізована інтегральна оцінка ППР підприємства приймає значення від $ON_{ППР} = (1, 1, 1)$ до $ON_{ППР} = (0, 0, 0)$.

Для варіантів, що отримали значення $ON_{ППР} = (0, 0, 1)$ та $ON_{ППР} = (0, 0, 0)$ рекомендується розглянути варіанти удосконалення системи управління знаннями (їх отриманням та використанням), а також системи управління підприємством-інноватором у цілому (у тому числі, його ППР).

Таблиця 9.2 – Стратегічні напрями використання знань на промисловому підприємстві

Сутність напрямку	Критерії вибору стратегії	Номер стратегії за табл. 1.3
Випереджальний розвиток - використання випереджаючих «проривних» інновацій для зайняття лідируючих позицій на ринку	0, 1, 0; ліцензування; м	1
	1, 1, 0; ліцензування; м	3
	1, 1, 1; наступальна; в, с	9
Розвиток на рівні лідера – постійне наслідування та конкуренція з лідером	1, 1, 0; імітаційна; м	2
	1, 0, 0; імітаційна; м	4
	1, 0, 1; імітаційна; в, с	8
Захисний – незначні вдосконалення існуючих інноваційних розробок з метою утримання на ринку	1, 1, 1; нішера; м	5
	1, 0, 1; захисна; в, с	6
	0, 1, 1; нішера; м	7
	0, 1, 1; захисна; в, с	10

При виборі стратегій за наявності альтернатив також слід урахувати тип інноваційного бізнесу і масштаб підприємства-інноватора, див. табл. 1.3.

Викладене дозволило запропонувати схему управління отриманням і використанням знань на підприємстві (рис. 9.2). Стрілками на схемі позначено потоки знань і дій з управління ними.

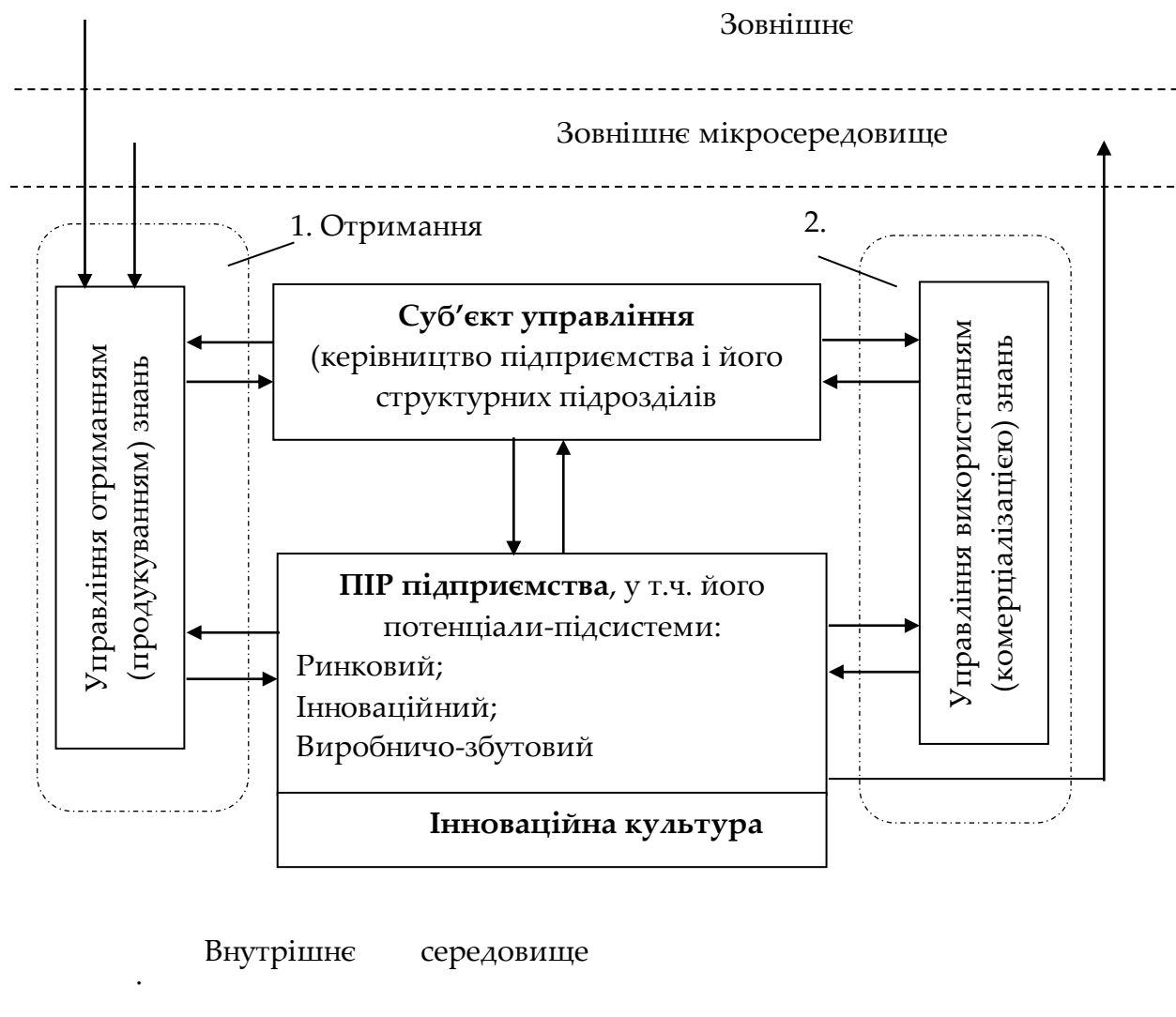


Рисунок 9.2 – Укрупнена схема управління продукування і комерціалізацією знань на промисловому підприємстві в контексті забезпечення його інноваційного розвитку

На схемі окреслено 2 комплекси управлінських дій (обведені штрихпунктирними лініями), що пов'язані, відповідно, з отриманням і використанням знань. Розглянемо їх детальніше.

Блок 1 управлінських дій пов'язаний з отриманням (продукуванням) знань, які є основою прийняття рішень щодо вибору перспективного напрямку (напрямів) інноваційного розвитку підприємства (див. етапи E1 - E2 у табл. 9.1). Отримані знання сприяють зростанню ПІР підприємства у цілому, а також

його окремих потенціалів-підсистем. У сукупності вони формують і розвивають базу знань підприємства, яка є розподіленою відповідно до сутності і змісту потенціалів-підсистем.

Окремі види знань співвідносяться з відповідними складовими елементами потенціалів-підсистем:

- ринковий потенціал – знання щодо тенденцій розвитку ринку, запитів і проблем споживачів, ринкових позицій підприємства і т.п.;

- інноваційний потенціал – знання щодо тенденцій розвитку науки і техніки, інтелектуально-креативних здатностей персоналу підприємства, його інноваційної культури, науково-дослідної бази підприємства, його продуктів інтелектуальної власності тощо;

- виробничо-збутовий потенціал – знання щодо фінансових, кадрових, техніко-технологічних, маркетингових, організаційно-управлінських і т.п. ресурсів і можливостей підприємства.

Які конкретно методи отримання знань (див. рис. 1) слід обирати у кожному конкретному випадку – це питання аналізу їх порівняльної ефективності.

Блок 2 управлінських дій пов'язаний з визначенням раціональних стратегій використання знань (див. етап Е3 у табл. 9.1, а також табл. 1.3, 9.2). Як слідує з табл. 1.3 і табл. 9.2 основними способами використання знань можуть бути:

- безпосередня комерціалізація знань, як втілені у об'єкти інтелектуальної власності;

- комерціалізація інноваційних продуктів чи технологій у які втілені нові знання;

- удосконалення методів управління знаннями;

- удосконалення методів управління підприємством у цілому.

Два останніх способи по'язані з підвищенням рівня ПІР підприємства.

Узагальнюючи викладене можна зазначити, що представлені розробки можуть бути покладені в основу організаційно-економічного механізму управління знаннями промислового підприємства в контексті його

інноваційного розвитку.

9.4 Управління знаннями для забезпечення зростання потенціалу інноваційного розвитку організації

Як зазначено у п. 9.3 управління знаннями в контексті інноваційного розвитку організації орієнтоване на забезпечення такого рівня її ППР, який дозволить ефективно реалізувати наявні зовнішні можливості інноваційного зростання і протидіяти загрозам, що виникають. У п. 9.3 показано, що оцінка рівня ППР організації ($ON_{ППР}$) є функцією оцінок рівня його потенціалів-підсистем, відповідно: ON_R – ринкового; ON_I – інноваційного; ON_{PP} – виробничо-збутового. Тобто:

$$ON_{ППР} = f(ON_R, ON_I, ON_{PP}). \quad (9.1)$$

Значення оцінки $ON_{ППР}$, яке визначене для конкретної організації, використовують для вибору стратегій її інноваційного розвитку за табл. 9.2. Ці стратегії лежать у руслі обраних на попередньому етапі (див. табл. 9.1) напрямів інноваційного розвитку. Проте на практиці зустрічаються ситуації, коли з певних причин (змін умов зовнішнього середовища, несподіваного розвитку ситуації на ринку, цільових настанов керівництва тощо) необхідно обрати інші стратегії, для реалізації яких потрібен більш високий рівень ППР (його складових).

Наприклад, для підприємств України, що виготовляють машини та устаткування, наздоганяючий тип розвитку за більшістю видів продукції є безперспективним. Їх зарубіжні конкуренти вирвалися далеко вперед і зайняли міцні позиції на цільових ринках. У цьому випадку єдиною можливою є стратегія інноваційного випередження, яка реалізується на основі принципу "обганяти не наздоганяючи". Тобто, не слід повторювати буквально шлях, яким інші вже пройшли і завоювали при цьому міцні позиції на ринку, а рухатися,

безсумнівно, у руслі світового розвитку, обирати свій шлях, вишукувати і реалізовувати свої потенційні переваги, займати провідні позиції в тих галузях діяльності, де для цього є необхідні і достатні умови. Однак це може потребувати (і у більшості випадків потребує) підвищення рівня ППР цих підприємств.

З цих позицій запропоновано підхід до управління знанням організації з метою підвищення рівня її ППР. Розглянемо його основні етапи.

1. Діагностика ППР організації за потенціалами-підсистемами та їх складовими елементами [30]: ринковий потенціал; інноваційний потенціал; - виробничо-збутовий потенціал. Нормалізація їх оцінок.

2. Визначення необхідності підвищення рівня ППР організації. Для цього порівнюють розраховане значення $ON_{ППР.р}$ з бажаним $ON_{ППР.р}$:

$$ON_{ППР.р} = ON_{ППР.б} \cdot \quad (9.2)$$

Якщо результат незадовільний, то приймають рішення щодо отримання і використання додаткових знань для забезпечення необхідного рівня $ON_{ППР}$ за окремими складовими та їх елементами (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 – Знання, що покладено в основу потенціалів-підсистем ППР

Підсистеми ППР	Складові елементи підсистем	Зміст знань
1	2	3
Ринковий	Маркетингова, споживча, конкурентна	Сучасний стан і тенденції зміни споживчого попиту на фактичних чи потенційних цільових ринках. Існуючі та потенційні проблеми споживачів (суб'єктів ринку взагалі). Основні конкуренти, їх порівняльні характеристики. Фірмова структура ринків: економічні контрагенти, контактні аудиторії, нейтралі. Інфраструктура ринку. Ринкові позиції організації, тенденції їх зміни. Система маркетингу організації, її потенціал

Продовження табл. 9.3

1	2	3
Інноваційний	Інтелектуальна, інформаційна, інтерфейсна, науково-дослідна	Досягнення і тенденції розвитку науки і техніки у галузі діяльності організації (суміжних галузей). Методи генерування і відбору інноваційних ідей, створення інноваційних продуктів на їх основі. Сутність інтересів фактичних і потенційних економічних контрагентів та контактних аудиторій, ступінь взаємодії з ними. Доступ до баз знань та інформаційних баз. Методи наукових та прикладних досліджень у галузі організації. Можливості сучасної дослідницько-лабораторної бази у галузі діяльності організації, а також самої аналізованої організації. Сучасні методи і форми організації та управління інноваційною діяльністю. Інноваційна культура організації (організаційна, мотиваційна та інтелектуально-креативна складові), методи управління її формуванням та розвитком
Виробничо-збутовий	Фінансова, кадрова, технологічна, маркетингова, організаційно-управлінська	Джерела і умов фінансування інноваційної діяльності. Метод комплексної оцінки ефективності інновацій. Кадровий потенціал, методи відбору, навчання, перепідготовки персоналу, його спроможність виконувати роботу певної спрямованості. Техніко-технологічні можливості організації (верстати, технологічне та інструментальне оснащення, технології тощо). Інструменти і методи сучасного маркетингу, особливості планування, проведення і оцінки ефективності заходів комплексу маркетингу інновацій, маркетингу знань.

3. Отримання (продукування) і використання (комерціалізація) знань з метою підвищення рівня ППР організації (його потенціалів-підсистем). Характеристики відповідного інструментально-методичного забезпечення подано у табл. 9.4. На цьому етапі також аналізують технічну спроможність і економічну доцільність управління процесами отримання і використання знань.

З цією метою порівнюють і контролюють витрати на досягнення співвідношення (9.2) і очікувані результати від впровадження стратегії інноваційного розвитку, яке стає можливим при підвищенні ППР організації до необхідного рівня. На основі цього приймають рішення про доцільність отримання додаткових знань і їх використання.

Таблиця 9.4 – Інструментально-методичне та організаційне забезпечення управління знаннями щодо підвищення рівня ІІР організації ([492, 493] доповнено і адаптовано)

Характеристики	Складові потенціали ІІР організації		
	Ринковий	Інноваційний	Виробничо-збутовий
Джерела і інструменти отримання актуальних релевантних знань	Стратегічний маркетинговий аналіз. Маркетингові ринкові дослідження, маркетинг знань. Купівля знань	Стратегічний аналіз. Експертна оцінка. Патентний, літературний аналіз. Навчання персоналу. НДДКР. Купівля знань.	Стратегічний аналіз. Аналіз власної діяльності у т.ч. внутрішньої звітності. Аналіз ринку інвестицій. Навчання персоналу. НДДКР. Купівля знань
Відповідальні за отримання знань	Маркетингові підрозділи	Науково-дослідні підрозділи, конструкторські та технологічні підрозділи, науково-дослідні лабораторії	Фінансово-економічні підрозділи, виробничі підрозділи. Маркетингові підрозділи
Напрямки використання знань	Визначення перспективних напрямів розвитку. Оцінка ринкових перспектив інноваційних продуктів. Розроблення програми маркетингу просування нового продукту на ринку	Розроблення інноваційних продуктів (виробів та послуг)	Виготовлення і комерціалізація інноваційної продукції. Комерціалізація патентів, ліцензій тощо. Розроблення і реалізації стратегії інноваційного розвитку

Викладене у п. 9.1 формує передумови управління за формалізованими процедурами знаннями організації в контексті забезпечення необхідного і достатнього рівня (для реалізації перспективних напрямів і стратегій інноваційного розвитку) її ІІР.

Підбиваючи підсумки викладеному можна зробити наступні висновки.

1. Уточнено роль знань в системі управління вибором і реалізацією стратегічних напрямів інноваційного розвитку організації. Показано, що знання є основою прийняття ефективних управлінських рішень з управління інноваційним процесом. Одночасно, вони є результатом інноваційного процесу, який знаходить втілення у продуктових, технологічних, управлінських та ін.

інноваційних розробках.

2. Поглиблено теоретико-методологічні та методичні засади управління продукуванням та комерціалізацією знань на промисловому підприємстві, зокрема: уточнено систематизацію основних методів отримання та використання знань; запропоновано методичний підхід до управління вибором стратегічних напрямів, а у їх межах - стратегій орієнтованого на знання інноваційного розвитку; розроблено укрупнену схему управління процесами продукування і використання знань, що включає схему взаємодії управлінських рішень та потоків знань; уточнено основні способи використання знань.

3. Удосконалено підхід до управління знаннями з позицій підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації, у т.ч.: визначено послідовність і зміст процедур управління потенціалом та його потенціалами-підсистемами; окреслено підрозділи, які є відповідальними за управління потенціалами-підсистемами та їх складовими елементами; уточнено сутність і зміст знань, що покладені в основу потенціалів-підсистем; уточнено склад інструментально-методичного та організаційного забезпечення управління знаннями для підвищення рівня потенціалів-підсистем.

4. Отримані результати у сукупності створюють підґрунтя розроблення цілісної системи управління знаннями організації у контексті формування її стратегій інноваційного розвитку. Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення організаційно-економічного механізму управління (за формалізованими процедурами) знаннями організації у контексті формування його стратегій інноваційного розвитку.

10 Управління продукуванням і комерціалізацією знань в контексті забезпечення економічної безпеки держави в умовах трансформації технологічних укладів

10.1 Вплив системи продукування і комерціалізації знань на економічну безпеку держави

В умовах трансформації технологічних укладів і початку нової промислової революції [494] однією з пріоритетних цілей економічної політики держави є забезпечення її економічної безпеки, яка розглядається як стан ефективного використання наявних ресурсів та можливостей їх реалізації для запобігання (протидії) внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечення умов стійкого соціально-економічного зростання. Світова практика свідчить, що одним з найбільш дієвих засобів забезпечення економічної безпеки держави є ефективна система управління процесами продукування і використання (комерціалізації) актуальних релевантних знань [495], які втілюються у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо і які дозволяють виділити, посилити та реалізувати відносні конкурентні переваги і зайняти на цій базі міцні конкурентні позиції на світових ринках [496]. З цих позицій постає проблема дослідження впливу системи продукування та використання (комерціалізації) знань на економічну безпеку держави з метою пошуку шляхів цілеспрямованого управління знаннями для забезпечення її належного рівня.

У контексті тематики дослідження знання розглядаються як упорядкована система фактів і правил оперування ними, яка дозволяє вирішувати поставлені завдання у певній предметній галузі. На рис. 10.1 подано основні складові економічної безпеки держави. Системний аналіз літературних джерел [497-500] дозволив визначити, що у загальному випадку для виділення найбільш перспективних напрямів інноваційної діяльності з метою забезпечення належного рівня зазначених на рис. 10.1 складових необхідні знання наступних видів:

- знання щодо стану і тенденцій розвитку складових макро- і

мікросередовища на зовнішніх (фактичних і потенційних) ринках;

- знання щодо стану і тенденцій розвитку складових макро- і мікросередовища держави (національної інноваційної системи, складових економічної безпеки держави тощо);

- знання щодо стану і тенденцій розвитку науки і техніки у галузі, що стосується кожної з зазначених на рис. 10.1 складових економічної безпеки.



Рисунок 10.1 – Складові економічної безпеки держави [501] (модифіковано)

Основними елементами національної інноваційної системи (інноваційної системи держави), стан якої визначає ступінь інноваційності економіки держави та сприяє її інноваційному розвитку є [501]:

- інноваційна культура держави;
- система стимулювання і регулювання інноваційної діяльності;
- фінансування інноваційної діяльності;
- інноваційна інфраструктура;
- потенціал інноваційного розвитку (ППР) держави.

Враховуючи викладене запропонована загальна схема системи управління знаннями в контексті розвитку і реалізації національної інноваційної системи (рис. 10.2). Вона відображає схему взаємодії потоків знань у процесі їх продукування (отримання) і використання (комерціалізації).

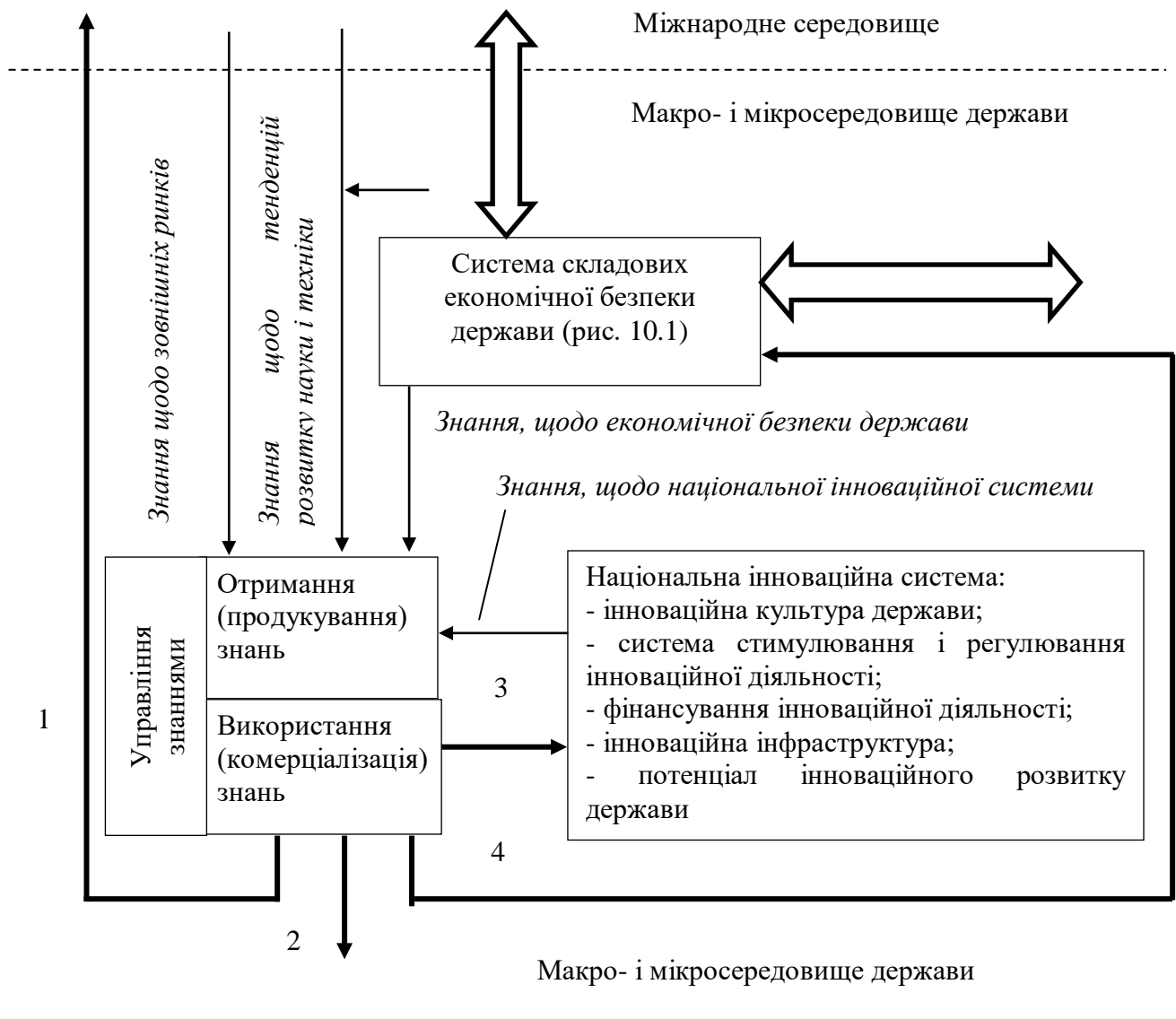


Рисунок 10.2 – Узагальнена схема управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки держави

В контексті забезпечення економічної безпеки на основі інноваційного оновлення та розвитку її окремих складових використання нових знань може відбуватися за наступними напрямками:

- створення і комерціалізації нової (модернізованої) продукції (виробів чи послуг);
- створення нових (модернізованих) технологій виробництва і реалізації продукції;

- створення нових методів управління діяльністю підприємств чи установ;
- створення нових методів управління державою її регіонами та галузями економіки;
- створення нових методів організації життєдіяльності суспільства, що підвищують якість життя населення.

Потовщеними стрілками на рис. 10.2 показано напрями використання (комерціалізації) знань, що втілені у продуктові чи процесні інновації, відповідно: 1 – що впроваджуються на міжнародних ринках; 2 – на внутрішніх ринках; 3 – використовуються для удосконалення національної інноваційної системи; 4 – для забезпечення економічної безпеки держави. Фігурними стрілками на рис. 10.2 позначено напрямки сприйняття і протидії зовнішнім і внутрішнім впливам на економічну безпеку держави.

Характер впливу інновацій на складові економічної безпеки держави показано у табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Вплив інновацій і інноваційної діяльності на складові економічної безпеки держави (модифіковано [501])

Складові економічної безпеки держави	Вплив інновацій	Результати впливу
1	2	3
Технологічна	Формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності інноваторів змушує конкурентів активізувати інноваційну діяльність	Техніко-технологічне оновлення виробничих потужностей, підвищення ефективності використання ресурсів, підвищення продуктивності праці
Макроекономічна	Радикальні інновації ініціюють відмирання традиційних і виникнення нових галузей (сукупностей галузей, як комп'ютер)	Розвиток нових виробництв, виникнення нових галузей, що сприяє економічному зростанню
Фінансова	Інноваційна продукція змінює існуючі потреби (електромобілі) чи формує нові (інтернет, гаджети)	Зростання прибутку господарюючих суб'єктів, доходів населення, наповнення бюджету

Продовження табл. 10.1

1	2	3
Зовнішньо-економічна	Інноваційна продукція дозволяє скористатися перевагами першовідкривача ринку, зайняти на ньому міцні позиції	Проникнення на зарубіжні ринки, витіснення зарубіжних конкурентів на національному ринку, покращення балансу зовнішньої торгівлі
Інвестиційна	Нові виробництва і технології, що мають значні ринкові перспективи приваблюють інвесторів	Зростання інвестиційної привабливості, залучення національних і зарубіжних інвесторів
Інноваційна	Інноваційна діяльність вимагає нових знань і навичок персоналу, відповідного інфраструктурного забезпечення, зміни корпоративної культури. Вона переводить ППР інноваторів на новий рівень, що відкриває нові ринкові можливості і т.д.	Зростання інноваційної культури на національному рівні і рівні окремих підприємств та установ, підвищення інноваційності економіки, перехід на інноваційний випереджаючий розвиток
Інформаційна	Інноваційні інформаційні технології і гаджети сприяють формуванню сервісів у галузі державного і місцевого управління, формують сприятливе інформаційне поле	Застосування інноваційних комп'ютерних технологій дозволяє цілеспрямовано і ефективно формувати інформаційну політику держави
Енергетична	Використання альтернативних джерел енергії. Зменшення енергомосткості виробництва і побуту тощо	Підвищення енергетичної ефективності, енергетична незалежність
Продовольча	Зростання продуктивності, зменшення енергомосткості, ефективно використання ресурсів	Продовольча незалежність, збалансоване харчування населення
Демографічна	Автоматизація побуту, зростання доходів, збільшення загальної тривалості життя і тривалості його активної частини, збільшення частки вільного часу	Поліпшення демографії в країні, зменшення рівня протиріч інтересів різних груп населення
Соціальна	Механізація і автоматизація виробництва, зменшення потреб у робочій силі, зміна характеру праці. Розвиток сфери послуг (медичних, навчальних, відпочинку тощо), збільшення їх доступності. Скорочення робочого дня і тижня, можливість працювати дистанційно	Підвищення якості життя та індексу щастя населення, соціальна гармонія

Аналіз табл. 10.1 свідчить про позитивний вплив інноваційної діяльності і створюваних за її результатами інновацій на усі складові економічної безпеки держави.

10.2 Теоретичні засади вибору орієнтованих на знання напрямів інноваційного розвитку в контексті забезпечення економічної безпеки держави

Як зазначено на рис. 10.2 в основу створюваних інновацій покладено нові актуальні знання. Розглянемо детальніше основні джерела і інструменти отримання знань, що є основою інноваційних розробок.

Для отримання знань щодо тенденцій розвитку зарубіжних і національного ринків традиційно використовують інструменти стратегічного маркетингу. Уявляється доцільним для коригування отриманих результатів також застосовувати інструменти маркетингу знань [87, 88], які дозволяють визначити перспективні напрями появи нових і розвитку існуючих знань, що дозволяє точніше окреслити тенденції розвитку ринкових процесів: зміни існуючих і появи нових проблем споживачів [60], зміни споживчих запитів стосовно розв'язання (способів розв'язання) їхніх проблем тощо.

Згідно з [58] для прогнозування тенденцій зміни характеристик макросередовища на зовнішніх і внутрішніх ринках рекомендується застосовувати інструменти і методи трендвотчінгу, трендхантінгу та ін.

Методи і інструменти аналізу стану і тенденцій розвитку національної інноваційної системи (аналіз див. [422]), а також складових економічної безпеки держави [502, 503] є достатньо відомими.

Для отримання знань щодо стану і тенденцій розвитку науки і техніки у галузях складових економічної безпеки держави доцільно застосувати методи експертних оцінок, зокрема, у авторській інтерпретації [57].

Зазначені комплекси знань далі використовуються для визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності у контексті забезпечення економічної безпеки держави. Укрупнена схема процесу вибору напрямів інноваційної діяльності (на основі нових знань), а відповідно і напрямів інноваційного розвитку держави, які сприятимуть забезпеченню її економічної безпеки подана на рис. 10.3.



Рисунок 10.2 – Графічна інформаційна модель вибору орієнтованих на знання напрямів інноваційного розвитку в контексті забезпечення економічної безпеки держави (розроблено авторами)

Для попереднього вибору орієнтованих на знання перспективних напрямів інноваційного розвитку в контексті забезпечення економічної безпеки держави доцільно застосовувати метод SWOT-аналізу. При цьому набір ринкових можливостей і загроз інноваційного розвитку формується на основі аналізу комплексів знань (1) – (3), урахуванням комплексу (4). Набір характеристик сильних і слабких сторін інноваційної системи держави формується на основі аналізу комплексу знань (5), з урахуванням комплексу (4). Для кількісної оцінки впливу характеристик інноваційної системи держави на можливості

реалізації ринкових можливостей і протидії загрозам рекомендується застосувати авторську інтерпретацію SWOT-аналізу [411]. Вона дозволяє враховувати нечіткі оцінки сили впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і приймати достатньо обґрунтовані рішення в умовах неповної визначеності.

В якості сутнісних характеристик критеріїв відповідності обраних напрямів інноваційного розвитку забезпеченню економічної безпеки держави рекомендується: економічна стійкість, економічна незалежність, економічні інтереси.

10.3 Методичні та прикладні аспекти в виборі орієнтованих на знання напрямів інноваційного розвитку в контексті забезпечення економічної безпеки держави

Фрагмент аналізу з метою вибору пріоритетних напрямів інноваційного розвитку подано у табл. 10.2.

У клітинках табл. 10.2 проставлено оцінки, що характеризують ступінь впливу сильних і слабких сторін інноваційної системи України на перспективи реалізації наявних ринкових можливостей інноваційного розвитку і протидії ринковим загрозам. Для оцінки використано коефіцієнти впевненості - числа, які відображають ступінь упевненості у позитивному чи негативному впливі конкретного фактору. Вони визначаються методом експертних оцінок за шкалою від -10 (фактор чинить негативний вплив) до +10 (фактор чинить позитивний вплив), 0 – напрям впливу не визначено. Комбінування оцінок виконано по рядкам і стовпчикам таблиці за відомими правилами [504] з авторськими модифікаціями щодо розширеної шкали оцінки [411] (в оригіналі – від -1 до +1).

Таблиця 10.2 – Фрагмент SWOT-аналізу ринкових можливостей інноваційного розвитку України (розроблено авторами)

Зовнішнє середовище		Національна інноваційна система						K_o
		Сильні сторони			Слабкі сторони			
		Наявність високотехнологічних дослідницьких підприємств	Ефективність вищої освіти	Потужна система продукування нових знань	Нерозвиненість інноваційної інфраструктури	Несприятливе законодавство	Низька інноваційна культура	
Можливості	Конкурентні переваги у окремих галузях	+6	+8	+7,5	-2	-4	-6	+5,83
	Повернення у країну кваліфікованих кадрів, що здобули знання, досвід та зв'язки за кордоном	+8	+7	+7,5	-3	-4	-1	+8,44
	Запити на нові способи розв'язання існуючих проблем	+6,5	+7,5	+7	-4,5	-6	-4	+8,01
Загрози	Загрози світової економічної кризи	+5,5	+6	+6,1	-7	-6	-6,5	-6,86
	Технологічний розрив між Україною і розвиненими країнами	+4	+5,5	+6	-5	-8	-6	-6,30
	Економічна та політична нестабільність	+6	+5	+6,5	-6,5	-7	-5	-2,50
K_o		+9,97	+9,99	+9,99	-9,84	-9,97	-9,85	x

Більше значення у рядку (для можливостей) свідчить про кращі ринкові можливості, менша (для загроз) – про найсильніші загрози, більша у стовпці (для сильних сторін) – про найсильніші сторони, менша у стовпці (для слабких сторін) – про найслабші сторони. З аналізу табл. 10.2 слідує, що найкращою ринковою можливістю є повернення у країну кваліфікованих кадрів, що здобули знання, досвід та зв'язки за кордоном. Їм слід створити сприятливі умови щодо залучення до інноваційного бізнесу. Другою за значенням ринковою можливістю інноваційного розвитку є наявність запитів на нові способи розв'язання існуючих проблем, що створює передумови до випереджаючого інноваційного зростання.

Найбільші ринкові загрози становлять: загроза економічної кризи;

технологічний розрив між Україною та розвиненими країнами.

Зазначені у табл. 10.2 сильні сторони національної інноваційної системи є приблизно рівнозначними. Те ж стосується і слабких сторін.

Узагальнюючи викладене можна зробити наступні висновки.

Обґрунтовано позитивний вплив інноваційної діяльності і створюваних за її результатами інновацій на усі складові економічної безпеки держави. Показано, що основу інновацій становлять актуальні релевантні знання щодо тенденцій розвитку процесів на національному і міжнародних ринках, стану інноваційної системи держави, тенденцій розвитку науки і техніки, досягнення яких можуть бути втілені у інноваційні розробки, які сприяють забезпеченню належного рівня складових економічної безпеки держави.

Розроблено підхід до формування системи управління отриманням (продукуванням) та використанням (комерціалізацією) знань, які втілюються у інноваційні розробки, які, в свою чергу, дозволяють виділити, посилити та реалізувати відносні конкурентні переваги і зайняти на цій базі міцні конкурентні позиції на національному і світових ринках, забезпечити на цій основі економічну безпеку держави.

Отримані результати поглиблюють теоретико-методологічні засади інноваційного менеджменту і менеджменту знань в частині формування підходу до управління орієнтованим на знання інноваційним розвитком держави в контексті забезпечення її економічної безпеки.

ВИСНОВКИ

Отримані наукові результати, висновки і рекомендації у сукупності вирішують важливу науково-прикладну проблему розроблення та наукового обґрунтування методологічних і теоретико-методичних засад організаційно-економічного механізму управління комерціалізацією інноваційної продукції на рівні держави, галузі, окремої організації, які б дозволяли враховувати інтереси, мотиви і потреби всіх учасників системи створення, виготовлення, просування і збуту (розподілу), забезпечувати їх узгоджену взаємодію, прибутковість, економічне зростання та інтеграцію в глобальний ланцюг поставок.

На основі системного критичного аналізу напрацювань вітчизняних і зарубіжних науковців, а також практики господарювання в умовах змін породжених завершення 5-го технологічного укладу і початком 4-ї промислової революції виконано обґрунтування необхідності і запропоновано конкретні рекомендації щодо удосконалення управління комерціалізацією інновацій, що дозволить активізувати процеси переходу вітчизняних господарюючих суб'єктів на шлях інноваційного розвитку з метою посилення їх позицій на національному і світовому ринках.

Визначено і науково обґрунтовано роль і місце управління просуванням та збутом (розподілом) інноваційної продукції в системі комерціалізації інновацій, яка розглядається з позицій формування конкурентних переваг господарюючих суб'єктів, що стали на шлях інноваційного розвитку.

На основі системного аналізу і узагальнення виконано систематизацію сучасних підходів до управління комерціалізацією інновацій на державному, регіональному, галузевому рівнях та рівні окремих підприємств та установ.

Виходячи з сильних і слабких сторін підходів до управління комерціалізацією інновацій запропоновано рекомендації щодо їх застосування господарюючими суб'єктами різних рівнів узагальнення на різних товарних ринках.

Запропоновано і обґрунтовано методичні підходи до побудови комплексу

економіко-математичних моделей для аналізу комунікаційного та логістичного потенціалу господарюючого суб'єкта, що розвивається інноваційним шляхом.

Запропоновано і обґрунтовано методичний підхід до аналізу і приведення у відповідність різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційної діяльності в умовах їх нечіткої імовірнісної оцінки.

Запропоновано підхід до аналізу порівняльної ефективності і оптимізації вибору варіантів комерціалізації з урахуванням особливостей використання нових методів збуту та нетрадиційних комунікаційних засобів при просуванні різних видів інноваційної продукції на різних товарних ринках.

Сформовано і науково обґрунтовано критеріальну базу, систему показників і методичні засади управління інструментами просування та каналами збуту інноваційної продукції з урахуванням факторів зовнішнього макро- і мікросередовища та рівня комунікаційного і логістичного потенціалу, що надасть змогу точно визначити і реалізувати стратегічні напрямки інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, регіонів та держави в цілому.

Розроблено методологічні і теоретико-методичні засади формування і функціонування механізму управління комерціалізацією інноваційної продукції на рівні держави, галузі, окремої організації, який сприяє швидкій реалізації інноваційних товарів та послуг з мінімальними витратами і забезпечує мінімізацію ризиків у процесі просування та збуту інноваційних товарів (виробів та послуг), задовольняючи потреби і запити споживачів на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Отримані результати є науково обґрунтованими, доведеними до рівня конкретних методик і практичних рекомендацій, що можуть бути безпосередньо використаними у діяльності господарюючих суб'єктів різних галузей і рівнів узагальнення для управління комерціалізацією їх інноваційної продукції.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Мухопад В.И. Коммерциализация интеллектуальной. М. : Магистр, 2010. С. 51-54.
2. Siegel R.A., Hansén S.O, Pellas L.H. Accelerating the commercialization of technology: commercialization through co-operation. *Industrial Management & Data Systems*. 1995. Vol. 95. No. 1. P. 18-26.
3. Прохоров А.Н. Зарубежный опыт построения процесса коммерциализации интеллектуальной собственности. *Вестник Тюменского государственного университета*. 2011. № 11. С. 66-70.
4. Козметский Дж. Вызов технологических инноваций на пороге новой эры общемировой конкуренции. Трансфер технологии и эффективная реализация инноваций / Под ред. Н.М. Фонштейн. М. : АНХ, 1999. С. 11-12.
5. Монастырный Е.А., Грик Я.Н. Ресурсный подход к построению бизнес-процессов и коммерциализации разработок. *Инновации*. 2004. № 7. С. 85-87.
6. James F. Jordan. Innovation, Commercialization, and the Successful Startup (Working Paper). 2014. 254 p.
7. U.S. Congress, Office of Technology Assessment, Innovation and Commercialization of Emerging Technology, OTA-ВР-ITC-165 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, September 1995). 102 p.
8. Cambridge Dictionary. 2014. URL : <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/commercialize>.
9. Akgun A.E., Dayan M., Benedetto A.D. New product development team intelligence: Antecedents and consequences *Info. Manage.* 2008. № 45. P. 221-226. Процитовано в Commercialization Methods of a New Product/service in ICT Industry: Case of a Science & Technology Park, Alireza Aslani et al.
10. АРСТТ. URL : <http://www.apctt.org/>.
11. Aghajani H.A., Yazdanpanah E. Consideration of effective factors on

technology transfer from university to industry at universities. Fourth conference on Iran's technology management, Tehran, (in Persian). Assembly of Iran's Technology Management. 2005. Процитовано в Commercialization Methods of a New Product/service in ICT Industry: Case of a Science & Technology Park, Alireza Aslani et al.

12. Шушакова І.К. Особливості комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на вітчизняних підприємствах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 133-141.

13. Бутко М.П., Попело О.В. Комерціалізація результатів науково-технічної діяльності в умовах поглиблення інтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1. С. 7-20.

14. Владыка М.В. Коммерциализация результатов научно-технической деятельности ВУЗов: цели, формы, проблемы. *Университетское управление: практика и анализ*. 2009. №5. С.54-63.

15. Зубко О.В. Теоретичні аспекти комерціалізації інновацій в умовах глобалізації. Будівельна наука в системі забезпечення ефективної роботи будівельної галузі України. К. : 2010 С. 2-10.

16. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. Стратегічне значення комерціалізації для інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1 (25). С. 190-201.

17. Калиниченко М.П. Маркетинг комерціалізації результатів інноваційної діяльності в промисловості. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 43-50.

18. Ляшенко О.М. Комерціалізація та трансфер технологій: категорії та методи інноваційної діяльності. *Інноваційна економіка*. 2010. №5. С. 8-13.

19. Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. Розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. №6(76). С. 63-70.

20. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 714 с.

– С. 271.

21. Дорофеева В.В. Проблема коммерциализации инновационных разработок предприятий Сибирского региона /В.В. Дорофеева // Известия ИГЭА. – 2010. – № 5 (73). – С.57-60, с. 57.

22. Захарченко Д.О. Комерціалізація як фактор успішності інноваційного товар. Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17 травня 2018 р. / редкол.: О.І. Черевко [та ін.] ; Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х.: ХДУХТ, 2018. С. 308-309.URL: <http://www.hduht.edu.ua/index.php/uk/nauka/conf/1635-conf-17-5-18>.

23. Ковтуненко Ю.В. Особливості організації процесу комерціалізації інноваційних розробок високотехнологічних підприємств. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. №2(39) С. 313-317.

24. Косцик Р.С. Комерціалізація інноваційної продукції машинобудівних підприємств : дисертація ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / наук. кер. О.Є. Кузьмін. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2016. 232 с.

25. Cooper R.G. Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*. 1993. May-June. P. 44-54.

26. MIT Technology Licensing Office. An inventor's guide to technology transfer at MIT. Massachusetts Institute of Technology, 2005. URL : <http://web.mit.edu/tlo/documents/MIT-TLO-inventors-guide.pdf>.

27. Котова І. М. Комерціалізація результатів наукових досліджень: реалії та перспективи. *Економічний вісник університету. Збірник праць учених та аспірантів ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. 2013. Вип. 20 (4). С. 20-24.

28. Кузьмін О.Є., Косцик Р.С. Вибір методів комерціалізації інноваційної продукції підприємств. *Економіка та держава*. 2013. №9. С. 6-8.

29. Біловодська О.А., Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. Етапізація процесу комерціалізації інноваційної продукції. Маркетинг та логістики в системі

менеджменту : тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 25-27 жовтня, 2018 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 18-20.

30. 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.

31. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Управління розробленням орієнтованої на знання стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій: колективна монографія / за ред. Нагорного Є.І. Суми: Триторія, 2019. С. 193-204.

32. Iliashenko S.M. Innovative process rational choice grounding in organization. *Marketing and Management of Innovation*. 2015. № 2. P. 11-20.

33. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління комерціалізацією інноваційної продукції підприємства. Економічна кібернетика: дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції (м. Дніпро, 2-3 березня 2020 р.). Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 185-189.

34. Євтушевська О.В. Комерціалізація інноваційних розробок у контексті сприйняття споживачами товарів-новинок. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 38-41.

35. Тимофеев Д.В. Динамика экономического эффекта в процессе управления жизненным циклом инноваций при их коммерциализации. *Бизнес Информ*. 2017. № 1. С. 56-60.

36. Плахотнік О.О. Теоретичні засади формування механізму комерціалізації інноваційних технологій. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 5 (25). С. 54-57.

37. Кузьомко В.М. Інноваційна діяльність та комерціалізація інновацій:

виклики та загрози. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* [Електронний ресурс] : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; оргком.: Г. О. Швиданенко (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. С. 167–169.

38. Попова А.О. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності крізь призму моделі «Потрійна спіраль». *Економічні інновації*. 2015. Випуск № 60. Книга II. С. 113-120.

39. Косенко О.П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій: монографія. Х. : НТУ «ХП», 2015. 599 с.

40. Мирощенко Н.Ю. Комерціалізація високотехнологічної продукції промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2018. 216 с.

41. Шипулина Ю.С., Ілляшенко Н.С., Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. Ляшенка В.І. Прокопенко О.В., Омеляненка В.А. НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. С. 97-113.

42. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : ВТД „Університетська книга; К. : Видавничий дім „Княгиня Ольга, 2005. 324 с.

43. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади товарної інноваційної політики підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 13-26.

44. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Бизнес-книга. 1995. 698 с.

45. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: монографія. / Під ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД “Університетська книга”. 2002. 250 с.

46. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Маркетинговий супровід комерціалізації інноваційної продукції підприємств. *Інфраструктура ринку*.

2020. Вип. 40. С. 447-453.

47. Ілляшенко С., Ілляшенко Н., Шипулина Ю. Маркетинговое обеспечение инновационного развития промышленных предприятий. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики*: зб. матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 21-22 травня 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 125-126.

48. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626> (дата звернення 10.01.2020)

49. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 24. Ч. 2. С. 37-42.

50. Lipkova L., Braga D. Measuring commercialization success of innovations in the EU. *Marketing and Management of Innovations*. 2016. № 4. С. 15-30.

51. Datta A., Reed R., Jessup L. Commercialization of innovations: an overarching framework and research agenda. *American Journal of Business*. 2013. № 28 (2). P. 147-191.

52. Marx M., Gans J., Hsu D. Dynamic commercialization strategies for disruptive technologies: Evidence from the speech recognition industry. *Management Science*. 2014. Vol. 60. Issue 12. URL: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2014.2035> (дата звернення 05.12.2019).

53. Маргасова В.Г., Ткаленко Н.В., Шестаковська Т.Л. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура комерціалізації інновацій сфери вищої освіти України. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 1 (17). С. 132-138.

54. Петухова О.М. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності. *Інтелект XXI*. 2014. № 6. С. 66-70.

55. Бабенко В.О. Застосування заходів інформаційного забезпечення для

комерціалізації інноваційної продукції. *Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції* : монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми : Триторія, 2018. С. 151-166.

56. Шенгерій Т.О. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств: аналітика макrorівня. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 1 (14). С. 202-207.

57. 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.

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

59. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. 728 с.

60. Doron A. Are You Solving Your Customers' Real Problems? Here's How To Find Out. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesnycouncil/2018/02/21/are-you-solving-your-customers-real-problems-heres-how-to-find-out/#654e80294bb8> (дата звернення 11.10.2019).

61. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Класифікація методів комерціалізації інновацій організацій в контексті обґрунтування напрямів їх інноваційного розвитку. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 93-103.

62. Ілляшенко С.М. Засади управління інформаційним забезпеченням комерціалізації інноваційної продукції підприємства / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020.

Випуск 30. 81-86.

63. Біловодська О.А., Мельник Ю.М. Інформаційне забезпечення процесу комерціалізації інноваційних продуктів на основі PESTEL-аналізу. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту* : тези доп. XIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 22-24 жовтня 2020 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 14-15.

64. Illiashenko S., Shyupulina Yu., Gryshchenko O., Illiashenko N. The Information Support System's Formation of Marketing Innovative Decisions in Ukrainian Companies. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29, No. 6s, pp. 1066-1073. URL : <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/9185>

65. Божкова В.В., Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2012.

66. Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. Теоретичні аспекти формування стратегій комерціалізації інноваційної продукції. *Вісник Національного Одеського університету. Серія "Економіка"*. 2019. Т.24. Вип. 1 (74). С. 69-73.

67. Кирик С.М. Вибір оптимальної форми комерціалізації інновації на основі економічного розрахунку. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2012. № 2 (14). С. 96-102

68. Косцик Р.С. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність, значення та принципи здійснення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 320-328.

69. Косцик Р.С. Форми та методи комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2012. № 725. С. 129-133.

70. Олефіренко О.М. Комерціалізація інновацій як об'єктивний чинник ефективного функціонування промислового підприємства. *Східна Європа:*

економіка, бізнес та управління. 2016. № 5(05). С. 179-183.

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

72. 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. Вип. 8 (73). С. 83-87.

73. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Класифікація методів комерціалізації інновацій організацій в контексті обґрунтування напрямів їх інноваційного розвитку. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. 93-103.

74. The Global Innovation Index 2017. URL : http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf (Last accessed 6.10.2019).

75. Bloomberg назвав нову позицію України у рейтингу найбільш інноваційних економік світу. URL : <https://informer.news/bloomberg-nazvav-novu-pozytsiyu-ukrajiny-u-rejtynhu-najbilsh-innovatsijnyh-ekonomik-svitu/> (Last accessed 15.11.2019).

76. European Innovation Scoreboard 2016 URL : http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en (Last accessed 24.10.2019).

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

78. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 2. С. 64-74.

79. Наукова та інноваційна діяльність України : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2018. 178 с.

80. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент

знань: монографія. Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

81. Калитич Г.І., Коржавін К.М. Науково-технологічний та інноваційний розвиток: концепції, моделі, рішення. Київ : УкрІНТЕІ, 2008. 268 с.

82. Пілюшенко В.Л., Дубницький В.І. Особливості стратегічного управління підприємством інноваційно-маркетингової орієнтації на промисловому ринку. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 113-121.

83. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

84. Саліхов О.Б., Крехівський О.В. П'ять кроків до створення та успішної реалізації національної інноваційної стратегії. Досвід Європи. *Економіка та держава*. 2011. № 1. С. 9-11.

85. Федулова Л.І., Фомова О.А. Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2009. 239 с.

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

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

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

89. Черчилль Г., Браун Т. Маркетинговые исследования; пер. с англ. под ред. Г. Л. Багиева. 5-е изд. СПб. : Питер, 2007. 704 с.

90. Булдакова А. Jobs To Be Done. Новый подход к работе с аудиторией продукта. 2018. URL: <http://tilda.education/articles-jobs-to-be-done> (дата

звернення 10.11.2019).

91. Doron A. Five Considerations For Building Cost-Effective Marketing. New York Business Council, 07.05.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesnycouncil/2018/05/07/five-considerations-for-building-cost-effective-marketing/?sh=4c25f6a75d45> (дата звернення 22.11.2019).

92. Anthony W. Ulwick. Jobs to be done. Theory to practice. 1st edition. Publisher: IDEA BITE PRESS, 2016. 202 p.

93. Nielsen J., Laubheimer P. Top 10 Application-Design Mistakes. *Nielsen Norman Group article*, 2019 URL: <https://www.nngroup.com/articles/top-10-application-design-mistakes/> (Last accessed 28.10.2019).

94. Ілляшенко Н.С., Росохата А.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>

95. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком/ за заг. ред. О. А. Біловодської. Суми : Університетська книга, 2010. 432 с.

96. 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.

97. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Моделювання вибору стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства: маркетингові аспекти. Економічні, соціальні та психологічні аспекти маркетингових технологій: монографія / В.А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2019. С. 57-66.

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

99. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління розробленням орієнтованої на знання стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. Тестування та оцінювання комерційних

перспектив товарних інновацій: монографія / за заг. ред. канд. екон. наук Є. І. Нагорного. Суми : Триторія, 2019. С. 187-198.

100. Ілляшенко С.М. Управління вибором стратегій комерціалізації інновацій. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. XXVII міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2019 (м. Харків, 15-17 травня 2019 року) / за ред. проф. Сокола Є.І. Ч. III. Харків: НТУ «ХПІ». С. 171.

101. Богатирьов А.М., Бутенко А.І., Кузнєцова І.О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: монографія. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2003. 274 с.

102. Литвин І.В. Управління венчурними організаціями в машинобудуванні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2009. – 32 с.

103. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. Москва : Дело, 2002. 704 с.

104. Осовська Г.В., Фішук О.А., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. URL : http://pidruchniki.com/14160117/menedzhment/strategichniy_menedzhment.

105. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : навч.посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 376 с.

106. Щукін О.І. Методи проектно-оперативного управління розвитком інвестиційного потенціалу інноваційної діяльності підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О.І. Щукін. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т., 2011. 40 с.

107. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в двадцать первом веке : учеб. пособ. ; пер. с англ. Москва : Изд.дом «Вильямс», 2000.

108. Гоффе В.В. Ринок деривативів: зарубіжний досвід та перспективи розвитку в Україні : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.04.01 / В.В. Гоффе. Київ : Київ. нац. екон. ун-т., 2005. 19 с.

109. Голубенко Г.О. Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Г.О. Голубенко. Харків : Харк. держ. екон. ун-т., 2002. 20 с.

110. Маловичко А.С. Вплив ризик-менеджменту на інвестиційну привабливість підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.С. Маловичко. Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського, 2007. 19 с.

111. Хозяйственный риск и методы его измерения : пер. с венг. / Т. Бачкаи, Д. Месена, Д. Мико и др. Москва : Экономика, 1979. 183 с.

112. Шевченко О.М. Інноваційні ризики венчурного фінансування та удосконалення системи їх управління . *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2015. № 4/3(9). С. 14-20.

113. Шпак Н.О., Романишин М.І. Основні принципи формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. URL : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/67034.doc.htm.

114. Офіційний веб-портал Верховної ради України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/>.

115. Хеджування. URL : http://finrep.kiev.ua/download/fl_hedging.pdf.

116. Черних С.С. Моделювання процесів фінансового забезпечення інноваційної діяльності в регіоні : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11 / С.С. Черних. Донецьк : Донец. нац. ун-т., 2011. 20 с.

117. Череп А.В. Инвестознaвство : навч. посібник. Київ : Кондор, 2006. 398 с.

118. Журило В.В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій. URL : http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20373.doc.htm.

119. Субочев О.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислових підприємств України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01. Київ : Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, 2006. 18 с.

120. Божкова В.В. Механізм стратегічного планування маркетингових

комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6 (120). С. 48-53.

121. Illiashenko S.M., Bozhkova V.V., Derykolenko O.M. Economic mechanism of enterprises' venture activity in Ukraine. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. VI(26). I.: 156. 2018. 19-22.

122. Illiashenko S.M., Bozhkova V.V., Derykolenko O.M. Approaches to development of venture strategies for Ukrainian industrial enterprises. *Scientific development and achievements*. Vol. 1. London: Science Publishing, 2018. P. 339-352.

123. Мацелюх Н.П., Дем'янчук Г.В. Фінансування та стимулювання комерціалізації інновацій в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Наука та інновації*. 2014. Т. 10. № 3. С. 69-79.

124. Телетов О.С., Телетова С.Г. Особливості мовленевого впливу в рекламних текстах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 49-58

125. Кара-Мурза О.С. Множественная типология рекламы. Язык и дискурс средств массовой информации в XXI веке / О.С. Кара-Мурза ; под ред. М. Н. Володиной. Москва : Академический Проект, 2011. 332 с.

126. Телетов О.С. Рекламний менеджмент : підручник для ВНЗ. 3-тє видання. Суми : Університетська книга, 2015. 367 с.

127. Годин С. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся / С. Годин ; пер. с англ. В. Подейко. 5-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 176 с.

128. Телетова С.Г., Петренко І.О. Мовні особливості сучасних слоганів. Матеріали науково-прикладної конференції викладачів, співробітників та студентів Сумського інституту МАУП (16 травня 2007 року, м. Суми). Суми, 2007. – С. 17-19.

129. Teletov O., Teletova S. Ecological slogans in the system of environmental protection. *International economic relations and sustainable development : monograph* / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. Ruda Śląska : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, 2017. P. 264-

271.

130. Афоризмы гуру маркетинга / сост. А.А. Фоминичева. Москва : Суфлёр; Ростов на Дону : Феникс, 2014. 188 с.

131. Телетов О.С. Брендинг та ребрендинг в умовах сучасних промислових виробництв. *Вісник державного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2010. № 690. С. 463-469.

132. Bennett P.D. AMA Dictionary of marketing terms 2nd edition. Lincolnwood, Ill. USA : NTC Business Books, 1995. 316 p.

133. Карнегі Д. Як здобувати друзів й впливати на людей; пер. з англ. І. Іванченка. Карнегі. Київ : Країна мрій, 2017. 208 с.

134. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.

135. Траут Дж. Новое позиционирование. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 192 с.

136. Gregory J.R. Leveraging the Corporate Brand. Lincolnwood, Ill. USA : NTC Business Books, 1997. 233 p.

137. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер [пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой. Москва : АСТ, 2000. 272 с.

138. Телетов О.С., Телетова С.Г. Вербальні засоби непрямой комерціалізації інноваційної продукції підприємств Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції : монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. – Суми : Триторія, 2018. С. 233-243.

139. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. М. : Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 1995. 702 с.

140. Белявцев М.І., Шестопалова Л.В. Інфраструктура товарного ринку. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 416 с.

141. Павленко А. Ф., Войчак А.В., Примак Т.О. Маркетингові

комунікації: сучасна теорія і практика : монографія. К. : КНЕУ, 2005. 480 с.

142. Пекар В. Основи виставкової діяльності : навч. посібн. Євроиндекс, 2009. 348 с.

143. Акуліч І.Л. Міжнародний маркетинг : навч. посібн. Мн. обчислюємо шк., 2006. 544 с.

144. Божкова В.В., Чикалова А. С. Виставкова діяльність як ефективний інструмент просування промислової продукції на нові ринки збуту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 11-19.

145. Ілляшенко С.М., Божкова В.В., Меркун І.В. Організація виставкової діяльності ТОВ "Керамейя". Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Харків : ТОВ "Діса плюс", 2015. С.395-405.

146. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : ВТД "Університетська книга", 2009. 1134 с.

147. Офіційний сайт ТОВ «Керамейя». URL : <https://kerameya.com.ua/uk>.

148. Ілляшенко С.М., Меркун І.В. Виставковий стенд як інструмент формування іміджу і просування ТОВ «Керамейя» і його продукції. Збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу" (м. Суми, 24-25 вересня 2015 р.). Суми : ФОП Ткачов О.О., 2016. С. 103-104.

149. Illiashenko S., Merkun I., Illiashenko N. Exhibition activity as a tool to promote the industrial enterprise. *International Marketing and Management of Innovation*. 2019. № 1. URL : http://www.immi.ath.bielsko.pl/wp-content/uploads/2019/07/IMMI_15_2019.pdf.

150. Techemergence: Artificial intelligence in retail – 10 present and future use cases. URL : <https://www.techemergence.com/artificial-intelligence-retail/> (Last accessed 28.10.2019).

151. Amazon. URL : <https://www.amazon.com> (дата звернення 20.11.2019).

152. Alibaba. URL : <https://www.alibaba.com> (дата звернення 20.11.2019).

153. New York Times: As amazon pushes forward with robots, workers find

new roles. URL : <https://www.nytimes.com/2017/09/10/technology/amazon-robots-workers.html> (Last accessed 28.10.2019).

154. Wired: Amazon is about to transform how you buy groceries. URL : <https://www.wired.com/story/amazon-whole-foods-acquisition-grocery-shopping/> (Last accessed 8.11.2019).

155. Deloitte report 2016. URL : <https://www2.deloitte.com> (Last accessed 15.09.2019).

156. Deloitte: Global powers of retailing 2018. Transformative change, reinvigorated commerce. URL : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/cip-2018-global-powers-retailing.pdf> (Last accessed 15.09.2019).

157. Kumar S., Eidem J., Noriega Perdomo, D. Clash of the e-commerce titans. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2012. Vol. 61(7). pp. 805 – 830.

158. Rowley J. Retailing and shopping on the internet. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*. 1996. Vol. 6 (1). pp. 81-91

159. Cockburn C., Wilson T. Business use of the world-wide web. *International Journal of Information Management*. 1996. Vol. 16 No. 2. pp. 83-102.

160. Anderson C. The accidental superhighway, *The Economist* (Survey of the Internet). 1995, Vol. 1, pp. 3-7.

161. Doherty N.F., Ellis-Chadwick F.E., Hart C.A. Cyber retailing in the UK: the potential of the internet as a retail channel". *International Journal of Retail & Distribution Management*. 1999. Vol. 27 No. 1. pp. 22-36

162. Lee-Kelley E., Gilbert D., Mannicom R. How e-CRM can enhance customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*. 2003. Vol. 21 No. 4. pp. 239-48.

163. Arora N., Dreze X., Ghose A. ets. Putting one-to-one marketing to work: personalization, customization, and choice, *Marketing Letters*. 2008. Vol. 19, pp. 305-21.

164. Brynjolfsson E., Jeffrey Yu., Rahman M. Competing in the Age of

Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*. 2013. Vol. 54 (4). pp. 23–9.

165. Kumar V., Anand A., Song H. Future of retailer Profitability: An organizing framework. *Journal of Retailing*. Vol. 84 (2). 2016.

166. Kumar N. The revolution in retailing: From market driven to market driving. *Long Range Planning*. 1997. Vol. 30 (6). pp. 830-835

167. Kumar N., Stern L., Achrol R. Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*. 1992. vol. 29 (2). pp. 238-253.

168. Kumar S., Eidem J., Noriega Perdomo, D. Clash of the e-commerce titans. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2012. Vol. 61(7). pp. 805 – 830.

169. Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 4. pp 10-18.

170. Merriam Sharan B. Case Study Research in Education. San Fransico: JosseyBass Inc. Publ. 1988.Vol. 33. pp. 120-126.

171. Yin R.K. Case study research. Design and methods. Sage Publications: Beverly Hills. 1984.

172. Arora N., Dreze X., Ghose A. ets. Putting one-to-one marketing to work: personalization, customization, and choice, *Marketing Letters*. 2008. Vol. 19, pp. 305-21.

173. Computer weekly: Retailers urged to change approach to demand forecasting. URL : <https://www.computerweekly.com/feature/Retailers-urged-to-change-approach-to-demand-forecasting> (Last accessed 18.11.2019).

174. The Pathto Customer_Centricity. URL : <https://www.researchgate.net/publication> (Last accessed 16.11.2019).

175. Medium: AI and the Evolution of Demand Forecasting. URL : https://medium.com/@Aera_Technology/ai-and-the-evolution-of-demand-forecasting-147dd4e783aa (Last accessed 28.10.2019).

176. Frog Design: making a list: albert heijn-appie. URL :

<https://www.frogdesign.com/portfolio/albert-heijn-appie> (Last accessed 24.10.2019).

177. Statista: Albert Heijn supermarkets. URL : <https://www.statista.com/study/50836/albert-heijn-supermarkets> (Last accessed 28.10.2019).

178. Tescolabs: Shop with Tesco on your Google Home – via IFTTT. URL : <https://www.tescolabs.com/ifttt-google-home/> (Last accessed 28.10.2019).

179. Ukrainian Retail Association. URL : <https://rau.ua> (Last accessed 6.10.2019).

180. Accenture: Food shopping gets a dash of innovation. URL : <https://www.accenture.com/ro-en/success-coop-italiaAcc> (дата звернення 20.11.2019).

181. Accenture: Retail industry challenges with digital. URL : <https://www.accenture.com/us-en/insight-adaptive-retail-campaign> (дата звернення 20.11.2019).

182. Accenture: The future for food: new retailers in the industry. URL : https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/PDF-70/Accenture-Future-Of-Food-New-Realities-For-The-Industry.pdf (дата звернення 20.11.2019).

183. KPMG: global retail trends 2017. URL : <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/06/retail-trends.pdf> (Last accessed 28.10.2019).

184. KPMG: global retail trends 2018. URL : <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf> (Last accessed 28.10.2019).

185. Market Research: 4 disruptive food industry trends to watch in 2018. URL : <https://blog.marketresearch.com/4-disruptive-food-industry-trends-to-watch-in-2018> (Last accessed 24.10.2019).

186. Market Research: Food firms could cash in on five key retail trends for 2018. URL : https://www.foodmanufacture.co.uk/Article/2017/12/11/Food-manufacturers-could-gain-from-five-key-retail-trends?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright

(Last accessed 24.10.2019).

187. Marketwatch: The future of grocery shopping is all about data. URL : <https://www.marketwatch.com/story/the-future-of-grocery-shopping-is-all-about-data-2017-10-24> (Last accessed 14.10.2019).

188. McKinsey Global Institute: What AI can and can't do (yet) for your business. URL : <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/what-ai-can-and-cant-do-yet-for-your-business> (Last accessed 26.10.2019).

189. McKinsey: The future of grocery—in store and online. URL : <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-grocery-in-store-and-online> (Last accessed 28.10.2019).

190. McKinsey: The secret to smarter fresh-food replenishment? Machine learning. URL : https://www.blue-yonder.com/sites/default/files/the_secret_to_smarter_fresh-food_replenishment_machine_learning_0.pdf (Last accessed 28.10.2019).

191. Medium: Top 14 retail trends of 2018 that will redefine the industry. URL : https://medium.com/@Michael_Spencer/top-14-retail-trends-of-2018-that-will-redefine-the-industry-d718877daa6 (Last accessed 28.10.2019).

192. Nielsen: global e-commerce and the new retail report. URL : <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/vn/docs/Reports/2015.pdf> (Last accessed 28.10.2019).

193. Біловодська О.А., Матвєєва А.Д. Аналіз міжнародного досвіду застосування інноваційних технологій у продуктовому ритейлі. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2019. № 7. URL : <http://economics.donntu.edu.ua>.

194. Теорія маркетингу готельного бізнесу. Навчальні матеріали онлайн. URL : https://pidruchniki.com/1640011658908/turizm/marketing_gotel'nogo_biznesu (дата звернення 26.03.2020).

195. Богомаз Н.В., Зозульов О.В. Метод інтегральної оцінки ставлення споживачів до торгової марки. *Маркетинг в Україні*. 2002. № 6 (16). С. 30–33.

196. Зозульов О. В. Брендинг та антибрендинг: що вибрати в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2002. № 4. С. 26–28.

197. Тимошенко З.І., Мунін Г.Б Дишлевий В.П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу : посібник. К. : Європ. ун-т , 2007. 246 с. URL : <https://tourism-book.com/pbooks/book-37/ua/chapter-1857/> (дата звернення 25.03.2020).

198. Офіційний сайт готелю «Inter Continental Hotel». URL : <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/ru/> (дата звернення 20.03.2020).

199. Офіційний сайт готелю «Premier Palace Hotel» URL : <https://premier-palace.phnr.com/> дата звернення 20.03.2020).

200. Офіційний сайт готелю «Хаятт Рідженсі Київ» URL : <https://www.hyatt.com/ru/> дата звернення 20.03.2020).

201. Офіційний сайт готелю «Хілтон Київ» URL : <https://www3.hilton.com/en/hotels/ukraine/hilton-kyiv> дата звернення 26.03.2020).

202. Авдан О.Г. Особливості оцінки вартості та використання брендів туристичних підприємств. *Технологічний аудит і резерви виробництва..* 2015. №1/5(21). С. 55-60. URL : <https://docplayer.net/70527477-Osoblivosti-ocinki-vartosti-ta-vikoristannya-brendiv-turistichnih-pidpriemstv.html> (дата звернення 24.03.2020).

203. Bilovodska O., Kravchuk M. Evaluating the brands of hospitality industry in the conditions of economy and image development in Ukraine as tourist country. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип. 11. С. 95-103. DOI: <http://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-11-11>.

204. Біловодська О.А., Кравчук М.О. Брендинг як інструмент комерціалізації у готельному бізнесі. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку: монографія / за ред. Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2020. С. 399-411.

205. Біловодська О.А., Кравчук М.О. Порівняльний аналіз позиціонування брендів у готельному бізнесі. *Формування та перспективи*

розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору : матер. III міжнар. наук.-практ. конф. (заочна форма) (м. Полтава, 24 березня 2020 р.). Полтава, 2020. С. 24-27. URL : <https://www.pdaa.edu.ua/content/materialy-naukovo-praktychnyh-internet-konferenciyu> (дата звернення 16.06.2020).

206. Біловодська О.А., Кравчук М.О. Оцінювання брендів готельного ринку як маркетинговий інструмент формування інноваційної моделі розвитку туризму. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : тези доп. міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Київ, 9 квітня 2020 р.). Київ : КНУТД, 2020. С. 158-160.

207. Formation mechanism of logistics cluster in Belarus / S. Baranowskia, E. Buskoa, S. Shishloa, W. Usevich et al. *Farm Machinery and Processes Management in Sustainable Agriculture, 7th International Scientific Symposium*. 7 (2015). P. 12-20.

208. Безрукова Т.Л., Е.И. Сапронов, С.С. Морковина. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации. Москва : КноРус, 2008. 293 с.

209. Дубницький В.І., Даніліна Н.В. Розроблення комплексу територіального маркетингу для підвищення соціально-економічного потенціалу промислових міст старопромислового регіону. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 81-89.

210. Кайнова Т.В. Маркетинг регіону як фактор інноваційного розвитку. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41) С. 85-90. URL : http://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2014/Articles_2/13.pdf

211. Коблянська І.І., Рибалко Н.О., Міщенко О.В. Логістичний потенціал регіону: сутність і методичний підхід щодо його оцінювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2015. № 2. С. 23-30.

212. Ковальська Л.Л., Савка Б.Р. Формування та розвиток логістичної інфраструктури регіону. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 410-416.

213. Кузнецова Н.П. Логистический потенциал как фактор инновационной активности региона. *Вестник ОрелГИЭТ*. 2012. № 1(19). С. 73-81.
214. Мерзликина Г.С., Качапкина Ю.В. Интегрированное формирование в промышленности: оценка эффективности : монография. Волгоград : ВолгГТУ, 2012. 160 с.
215. Окландер М.А. Проблеми формування маркетингової стратегії країни. Київ : Наук. думка, 2002. – 168 с
216. Олексюк О.А. Маркетинговий потенціал підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2001. № 4. С. 12.
217. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 416 с.
218. Рахмангулов А.Н., Копылова О.А. Оценка социально-экономического потенциала региона для размещения объектов логистической инфраструктуры. *Экономика региона*. 2014. № 2. С. 254-263.
219. Родимченко А.О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку регіональної логістичної системи. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 45-49.
220. Рожко О.Н. Оценка логистического потенциала региона. *Вестник экономики, права и социологии*. 2015. № 3. С. 72-75.
221. Ромат Є.В. Маркетинг у державному управлінні. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 4. С. 32–35.
222. Старостіна А.О., Мартов С.Є. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 3. С. 55–57.
223. Фрейдман О.А. Методы критериальной оценки логистического потенциала региона. *Российское предпринимательство*. 2013. № 3 (225). С. 127-130.
224. Zuraimi A.A. Yaacob M.R., Ibrahim M.D. Logistics Development in Malaysia East Coast Region: Infrastructure, Constraints and Challenges.

International Journal of Trade, Economics and Finance. 2013. Vol. 4, No. 5. P. 325-330.

225. Szoltysek J. Logistic attractiveness of a region as an opportunity for international collaboration. *Економіка: реалії часу*. 2011. № 1(1). С. 139-142.

226. Bilovodska O. Analyze of marketing resources of a region – the base for creation reasonable distribution policy of innovations at industrial enterprises. *Managing economic growth: marketing, management, and innovations*; eds: S.M. Illiashenko, W. Strielkowski. 1st edition. Prague : Prague Institute for Qualification Enhancement, 2016. P. 192-208.

227. Наукова та інноваційна діяльність України 2016 рр. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.05.2018).

228. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2016 р. URL : <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/05/Reytingova-otsinka-za-2016-rik-prezentatsiyni-materiali.pdf> (дата звернення 23.05.2018).

229. Загальний рейтинг РІДС. URL : <http://competitiveness.icps.com.ua/rankings> (дата звернення 8.05.2018).

230. Illiashenko S., Bilovodska O., Gryshchenko O. Marketing and logistic support of Ukrainian regional markets for innovative products distribution. *International Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 1. URL: <http://immi.ath.bielsko.pl/2018/05/16/marketing-and-logistic-support-of-ukrainian-regional-markets-for-innovative-products-distribution/>.

231. Біловодська О.А. Оцінка маркетингового забезпечення регіонів України для комерціалізації інноваційної продукції в умовах знаннеорієнтованої економіки. Інформація та знання системі правління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н, доц. Ю.С. Шипуліної. Суми : Триторія, 2018. С. 243-255.

232. Bilovodska O., Gryshchenko O. Practical Study on Evaluation of Sales and Service Potentials in Distribution the Industrial Products (Case Study: Regions in Ukraine). *Innovative Marketing*. 2017. №13(4). P. 6-17.

233. Біловодська О.А., Грищенко О.Ф., Сигида Л.О. Особливості

врахування логістичного потенціалу регіону в процесі розроблення системи розподілу на підприємстві. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 160 (7-8). С. 105-110.

234. Біловодська О.А. Аналіз сервісного потенціалу регіонів України під час розподілу промислової продукції. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 50-річчю заснування ХДУХТ, 3 жовтня 2017 р. ; [тези доп.] / редкол. О.І Черевко [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2017. С. 19-22.

235. Біловодська О.А. Аналіз транзитного потенціалу регіонів України. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу». 28-30 вересня 2017 року. Суми : ТРИТОРІЯ, 2017. С. 34-35.

236. Біловодська О.А. Оцінка споживчо-збутового потенціалу регіонів України при розподілі промислової продукції. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25 жовтня 2017 р.) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2017. С. 228-229.

237. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Оцінка транспортного потенціалу регіонів України. Сервісна економіка в умовах глобальної конкуренції: правовий та інституційний виміри=Service Economy in the Context of Global Competition: Legal and Institutional Dimensions : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 15–16 лист. 2017 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. С. 61-68.

238. Bilovodska O., Shymarina A. Logistic potential in a region as the basis of distributing system at industrial enterprises. Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 4-5 жовтня 2018 р.) / Редкол. : Прушківська Е.В. (відпов. ред.). Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. URL :

<http://www.zntu.edu.ua/naukovi-konferenciyi>.

239. Logistics Report 2015. FTA. URL : http://www.fta.co.uk/export/sites/fta/_galleries/downloads/logistics_report/Web_files/LR15_WEB_270415.pdf (Last accessed 20.09.2019).

240. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. URL : http://d21a6b425f3bbaf58824-9ec594b5f9dc5376fe36450505ae-1164.r12.cf2.rackcdn.com/LPI_Report_2014.pdf (Last accessed 18.09.2019).

241. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2015-2016. *World Economic Forum*. URL : http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf (Last accessed 20.09.2019).

242. Official website of American Production and Inventory Control Society. URL : <http://www.apics.org/> (Last accessed 10.10.2019).

243. Official website of International Warehouse Logistics Association. URL : <http://www.iwla.com/> (Last accessed 10.10.2019).

244. Official website of International Society of Logistics. URL : <http://www.sole.org/http://www.iwla.com/> (Last accessed 10.10.2019)

245. Official website of Institute for Supply Management. URL : <https://www.instituteforsupplymanagement.org/membership/content2.cfm?ItemNumber=30128&navItemNumber=30069&SSO=1> <http://www.iwla.com/> (Last accessed 10.10.2019).

246. Индекс эффективности логистики: разрыв сохраняется. *Группа Всемирного банка*. URL : <http://www.worldbank.org/ru/news/press-release/2014/03/20/logistics-performance-index-gap-persists> (дата звернення 20.09.2019).

247. Greek Logistics Unlocking Growth Potential through Regulatory Reform and Complementary Measures. *World Bank Group*. November 2013. URL : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16764/825690WP0P14480rt0FINAL0WEB0VERSION.pdf?sequence=1> (Last accessed 19.09.2019).

248. Transport and logistics in Bulgaria. Project «Promoting the advantages of investing in Bulgaria» BG 161PO003-4.1.01-0001-C0001. URL : http://ukrexport.gov.ua/i/imgsupload/file/transport_and_logistics_en.pdf (Last accessed 10.09.2019).

249. Bilovodska O., Gryshchenko O., Syhyda L. Development of the Enterprise Distribution System Taking into Account the Regional Logistics. *Marketing and Management of Innovations*. 2016. № 2. P. 73-79.

250. Logistics performance index. URL : <https://lpi.worldbank.org> (Last accessed 10.10.2019).

251. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств : монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 462 с.

252. Фрейдман О.А. Логистический менеджмент потоковых процессов в регионе. Иркутск : ИрГУПС, 2011. 137 с.

253. Фрейдман О.А. Методы критериальной оценки логистического потенциала региона. *Российское предпринимательство*. 2013. № 3 (225). С. 127-130.

254. Транспорт і зв'язок України 2016-2018 рр. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2019).

255. Головне управління статистики у Полтавській області. URL: <http://pl.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2019).

256. Головне управління статистики у Сумській області. URL: <http://sumy.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.10.2019).

257. Головне управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.10.2019).

258. Економічна активність населення України 2016-2018 рр. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2019).

259. Праця України 2016-2018 рр. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2019).

260. Валовий регіональний продукт 2016-2017 рр. URL:

<http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 10.10.2019).

261. Зовнішня торгівля України у 2016-2018 рр. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2019).

262. Населення України за 2016-2017 рр. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2019).

263. Біловодська О.А. Логістичний потенціал регіональних ринків збуту як фактор впливу на комерціалізацію інноваційної продукції. *Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій* : колективна монографія / за ред. Нагорного Є. І. Суми : Триторія, 2019. С. 255-269.

264. Біловодська О.А. Прикладні засади оцінювання логістичного потенціалу як чинника успішної комерціалізації інноваційної продукції. *Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*. Серія «Економічні науки». 2019. №3. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven>.

265. Біловодська О.А. Транспортний потенціал регіональних ринків збуту України. *Стратегічний потенціал державного територіального розвитку* : матер. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 9-10 жовтня 2019 р.). Маріуполь ; Кривий Ріг : Козлов Р.А., 2019. С. 356-359.

266. Біловодська О.А. Міжнародне оцінювання логістичного забезпечення України: аналіз і тенденції. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. Ч. 2. Адміністративно-управлінська діяльність у публічній сфері (м. Харків, 12 листопада 2019 р.). Харків : ХНУБА. 2019. С. 31-34.

267. Решетнікова І.Л. Стратегічні маркетингові рішення з різним рівнем лояльності до торговельної марки. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу*. 2008. С. 399-412.

268. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. №15.

269. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент

знань. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

270. Балабанова Л.В. Маркетинг : учебник. Донецк : ГНОМ-ПРЕСС, 2002. 462 с.

271. Загорная Т.А. Інноваційні орієнтири в управління конкурентоспроможністю підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 117-124.

272. Костина О.П. Маркетинг інновацій в промисленности. *Вестник ТИСБИ*. 2003. № 3. С. 45-56.

273. Кузнецова Н.В. Условия инновационного маркетинга при подготовке кадров в развитии промышленности республики Татарстан. Издательский центр ТИСБИ, 2006. URL : <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2006/issue2/econom7.html>.

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

275. Онегіна В.М., Луньова В.А. Інноваційний Потенціал підприємств та державна політика. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 50-59. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2015_161_8.

276. Борисова Т.М. Сутність та класифікація маркетингових інновацій. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 21-22 December 2010 року. Т. : ТНТУ, 2010. С. 135.

277. Вербицька Г.Л. Особливості маркетингової підтримки інновацій вітчизняних промислових підприємств в умовах міжнародних економічних відносин. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2016. № 846. С. 36-41.

278. Божкова В.В. Методические подходы к детализации маркетинговых стратегий промышленных предприятий. *Маркетинг и менеджмент инноваций*. 2011. № 1. С. 93-97.

279. Карпенко Н.В. Інноваційні підходи до формування маркетингових

комунікацій на фармацевтичному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки.* 2012. № 2. С. 119-122.

280. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2014. № 3. С. 62-72.

281. Кардаш В.Я., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посібник. 3 вид., доп. та перероб. Київ : КНЕУ, 2006. 248 с.

282. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К. Активізація інноваційного розвитку легкої промисловості на засадах маркетингу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* 2010. № 5, Т. 5. С. 76-81.

283. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навчальний посібник. Київ : Ельга, Ніка -Центр, 2003. 280 с.

284. Садченко О.В., Харічков С.К. Маркетинг екологічно спрямованої інноваційної діяльності. Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування / За заг. ред. О.В. Прокопенко. Суми : Університетська книга, 2007. С. 225- 233.

285. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.

286. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. Київ : КНЕУ, 1998. 265 с.

287. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в двадцать первом веке : учеб. пособ. / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. Москва : Изд.дом «Вильямс», 2000.

288. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Дойль П. ; пер. с англ.; под ред. Кантуревского Ю.Н. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 544 с.

289. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2009. 1134 с.

290. Стартап тренди - модель фріміум, думай і багатій. URL : <http://jak.magey.com.ua/articles/startap-trendi-model-frimium-freemium-dumaj-i.html>.

291. Хаббибуллин Х.Х. Lean six sigma как методология улучшения бизнес-процессов. URL : [https://cyberleninka.ru/article/v/lean-six-sigma-kak-](https://cyberleninka.ru/article/v/lean-six-sigma-kak)

metodologiya-uluchsheniya-biznes-protsesov.

292. TQM system. URL : <http://tqm.com.ua/ua>.

293. Білоконь О.І. Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства. URL : https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-2_07_02_01_2015.htm.

294. Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції / за ред. Ілляшенка С.М., Біловодської О.А. Суми : Триторія, 2018. 382 с.

295. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Сутність та роль інновацій у маркетинговій діяльності підприємства. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-технічної конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої пам'яті професора Олега Балацького (м. Суми, 23-27 квітня 2018 р.) / за заг. ред.: Т.А. Васильєвої, Г.О. Швіндіної. Суми : Сумський державний університет, 2018. С. 296-297.

296. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей. Москва : ИД ИНФРА-М, 2000. 135 с.

297. Балабаниць А.В. Збутовий потенціал підприємства та методика його оцінки. Зб. наук. праць. Донецьк : Лебідь, 1999. Вип. 8.

298. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.

299. Бурцев В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2002. № 6. URL : <http://www.mavriz.ru/articles/2002/6/128.html>.

300. Кавтиш О.П., Молоденков П.О. Напрями підвищення результативності збутової політики комерційних підприємств у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №12-1. С. 121-127.

301. Казаков С.П. Сбытовая политика фирмы : в кн. Маркетинг: Учебник по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент». Уровень подготовки «Бакалавр» под ред. Галицкого Е.Б., Галицкой Е.Г. Москва: ГЭОТАР-Медиа,

2012. URL :
http://www.hse.ru/data/2015/02/27/1091539363/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B07_%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%A1%D0%9F.pdf.
302. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 414-418.
303. Гоголь Г.П., Колодійчук А.В., Яремко А.Ю. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.7. С. 148-153.
304. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
305. Балабанова Л.В., Балабаниц А.В. Маркетинговый аудит системы сбыта : монографія. Донецк : ДонГУЭТ, 2003. 188 с.
306. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами. Львів : В-во Львівської політехніки, 2005. 24 с.
307. Ковалева И.А. Управление сбытовой деятельностью на химико-фармацевтических предприятиях: автореферат диссертации ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Москва : ФГУП «12 ЦТ МО РФ», 2006. 23 с.
308. Воробьева С.Н. Роль маркетингового управления предприятием. Молодёжь и наука: Сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 155-летию со дня рождения К.Э. Циолковского. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2012. URL : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/section05.html>.
309. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. Москва : Добрая книга, 2004. 448 с.

310. Баркан Д.И. Управление продажами : учебн. 2-е изд. Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, дом С.-Петербур. гос. университета, 2007. 908 с.

311. Козлов В.К., Старкова С.А. Коммерческая деятельность производственных предприятий. Санкт-Петербург : Изд-во СПбУ, 1988. 381 с.

312. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Практикум. Учебное пособие для вузов. Москва : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. 215 с.

313. Маркетинг: учебник / под ред. Э. А. Уткина. Москва : Экмос, 1998. 320 с.

314. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.

315. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 116-119.

316. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 400 с.

317. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 712 с.

318. Петухова О.М., Стасішена К.В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/11.pdf

319. Одарченко А.М., Одарченко Д.М., Михайлик В.І., Рибцева А.А., Максимова А.О. Управління збутовою діяльністю торговельних. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 1 (52). С. 12-15.

320. Надтока Т.Б. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу / Т.Б. Надтока, А.Ю. Жигуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №5. – С. 98-102.

321. Гамалій В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс] / В.Ф. Гамалій, С.А. Романчук, І.В. Фабрика. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf).

322. Висоцький А.Л. Управління збутовим потенціалом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів : НУ «Львівська політехніка», 2015. 25 с.

323. Меджибовська Н. С. Формування системи постачання промислового підприємства з використанням інформаційно-комунікаційних технологій: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса: ОНЕУ, 2013. 38 с.

324. Жулавський А. Ю., Сидоренко Н. В. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства як об'єкт логістичних рішень. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2011. № 2. С. 51-58.

325. Кальченко А. Г. Формування систем логістики. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Спец. вип.: Маркетингова освіта в Україні / відп. ред. О. О. Беляєв. Київ : КНЕУ, 2011. С. 191-202. URL : <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/1234/1/Kalchenko.pdf> (дата звернення 7.05.2017).

326. Николайчук В. Е. Заготовительная и производственная логистика. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 160 с.

327. Кондратюк Д. М. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1 (11). URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eui_2014_1_53 (дата звернення 17.04.2017).

328. Крикавський Є. В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №5(179). С.30-41.

329. Mbhele T. P. Engineering Patterns of Supply Chain Optimization to Manage Oscillation Effect. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. №

15(2). pp. 124-139. URL :<https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-252/engineering-patterns-of-supply-chain-optimization-to-manage-oscillation-effect> (Last accessed 10.05.2017).

330. Olugu E. U., Wong K. Y. Supply Chain Performance Evaluation: Trends and Challenges. *American J. of Engineering and Applied Sciences*. 2009. № 2 (1). pp. 202-211. URL : https://www.researchgate.net/publication/26624654_Supply_Chain_Performance_Evaluation_Trends_and_Challenges (Last accessed 20.05.2017).

331. Fan X., Zhang Sh. Performance Evaluation for the Sustainable Supply Chain Management. *Sustainable Supply Chain Management* / edited by E. Krnac, 2016. URL : <https://www.intechopen.com/books/sustainable-supply-chain-management/performance-evaluation-for-the-sustainable-supply-chain-management> (Last accessed 17.05.2017).

332. Simon A., Pires S. Methodology for Evaluating the Supply Chain Management Using a Conceptual Model as Reference. URL : <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/004/004-0099.pdf> (Last accessed 23.05.2017).

333. Біловодська О. А. Теоретичні засади вибору каналу товароруху. *Маркетинг в Україні* : зб. тез доп. Дев'ятої міжнар. конф. (м. Київ, 20–21 листопада 2008 р.). Київ : Українська асоціація маркетингу, 2008. С. 35-36.

334. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 306 с.

335. Голиков Е. А. Управление маркетингом, логистика, финансы, безопасность. Москва: Экзамен, 2003. 438 с.

336. ABC-анализ. URL: <http://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/analitika/198-avs-analiz-chto-eto-takoe> (дата обращения 20.05.2017).

337. Модели и методы теории логистики : учеб. пособ. / под ред. В. С. Лукинського. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 176 с.

338. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. Пер. с англ. 2-е изд. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 640 с.

339. Копитін Ю. В. Використовування ABC-аналізу задля оптимізування систем захисту інформації. *Наукові праці Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова*. 2010. № 1. С. 138-142. URL : <http://sbornik.onat.edu.ua/ua/metod/download/451/ua> (дата звернення 15.05.2017).

340. Линдерс М.,Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Санкт-Петербург : Виктория-плюс, 2003. 768 с.

341. Методи оцінки потенціалу підприємства. URL : <https://www.kazedu.kz/referat/189587/3> (дата звернення 11.06.2016).

342. Хаврук В. О. Методи визначення номенклатурних груп в ABC-аналізі. URL : http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/33_2015/239-253.pdf (дата звернення 16.04.2017).

343. Shapiro J. F. On the Connections Among Activity-Based Costing, Mathematical Programming Models for Analyzing Strategic Decisions, and the Resource-Based View of the Firm. URL : <https://pdfs.semanticscholar.org/9a85/723242ccb2b972119b4b476642f781f73680.pdf> (Last accessed 23.05.2017).

344. XYZ-анализ. URL : <http://discovered.com.ua/marketing/xyz-analiz/> (дата звернення 17.05.2017).

345. VEN-анализ. Анализ ассортимента. URL : https://lib.ink/biznese_718/analiz-assortimenta-ven-39583.html (дата звернення 17.05.2017).

346. Офіційний сайт ПАТ «Сумихімпром». URL : <http://sumykhimprom.com.ua/> (дата звернення 20.05.2017).

347. Біловодська О. А. Оцінювання постачальників у логістичних (дистрибуційних) каналах комерціалізації інноваційної продукції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 45-61.

348. Стадніченко В.В. Аналіз методів оцінювання господарської діяльності партнерів зі збуту URL : <http://www.ela.kpi.ua/bitstream/123456789/8254/3/306-317.pdf>.

349. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія/ Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

350. Біловодська О.А., Шимаріна А.К. Методичний підхід щодо оцінювання посередників при комерціалізації промислових товарів. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. №6(76). С. 59-62.

351. Біловодська О.А. Оцінювання посередників у дистрибуційній системі вибору напрямів комерціалізації інноваційної продукції. *Інструменти та методи управління знаннями в системі інноваційного розвитку організацій* : монографія / за ред. д.е.н., доц. Шипуліної Ю.С. Суми : Триторія, 2019. С. 46-60.

352. Bilovodska O. Integral evaluation of intermediaries during the innovative products commercialization. *Маркетинг як основа формування стратегії соціально-економічного розвитку прикордонного регіону* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, Україна, м. Сучава, Румунія, 11-12 листопада 2020 р.). Чернівці : Технодрук, 2020. С. 248-251.

353. Lee E. The handbook of channel marketing: How to select, motivate, and manage the people and organizations who sell your goods and services: direct, distributor, OEM, VAR, systems integrator, rep, retail. Menlo Park, Calif. 1996. 213 p.

354. Bilovodska O.A. Marketing distributive and sales policy: research of essence, role and importance. *Marketing and management of innovations*. 2017. Vol. 2. pp. 85-97.

355. Pelton L.E., Strutton D., Lumpkin J.R.. Marketing Channels. A Relationship Management Approach. McGraw-Hill Higher Education. 2002. 514 p.

356. Palmatier R.W., Stern L.W., El-Ansary A.I. Marketing Channel Strategy. 8th Edition. New York: Routledge. 2016. 496 p.

357. Bilovodska O., Gaidabrus N., Sager L. Logistic Service in the Innovative Production Distribution Channels as its Optimal Structure Factor. *Actual Problems of Economics*. 2014. Vol. 11. pp. 147-153.

358. Rosenbloom B. Six Classic Distribution Paradigms for Global Marketing

Channel Strategy, Symphonya. *Emerging Issues in Management*. 2010. Vol. 1. pp. 7-17.

359. Войчак А. В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. *Маркетинг в Україні*. 2000. №2. С.42-43.

360. Гамалій В. Ф., Романчук С. А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22(2). С. 10-13. URL :
file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B8%D0%BB/Downloads/Npkntu_e_2012_22(2)__4.pdf (дата звернення 02.11.2019).

361. Berman B. *Marketing Channels*. New York: John Wiley & Sons 1995. 736 p.

362. Gudonaviciene R., Alijosiene S. The Specific Features of Marketing Channel Design Engineering economics. *Economics of engineering decisions*. Vol. 1 (56). 2008. pp. 74-83.

363. Neves M.F., Zuurbier P., Campomar M.C. A Model for the Distribution Channels Planning Process. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2001. Vol. 16 (7). pp. 518-539.

364. Rosenbloom B. *Marketing Channels: A Management View*. 8th ed. Cengage Learning. 2011. 669 p.

365. Kotler Ph.T., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th Edition. Pearson 2015. 832 p.

366. Gorchels L., Marien E.J., West Ch. *The Manager's Guide to Distribution Channels*. McGraw-Hill Education. 2004. 225 p.

367. Peter J.P., Donnelly J.H. *Marketing management: Knowledge and skills*. Boston: Mass McGraw-Hill. 2004. 896 p.

368. Maslii N., Zakharchenko N., Kostolonova L. Peculiarities of the international outsourcing services: Ukrainian perspectives. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3 (2). pp. 86-92.

369. Zablotska R. The perspectives of entry of Ukrainian companies at the

world market of services. *Torun International Studies*. 2013. Vol. 1 (6). pp.67–78.

370. Babenko V., Pasmor M., Pankova Ju., Sidorov M. The place and perspectives of Ukraine in international integration space. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, Issue 1, pp. 80-92.

371. Gnatienko G.M., Snytyuk V.Ye. Expert Decision Technology: monograph. Kyiv: “Maklaut” LLC. 2008. 444 p.

372. Lemeshko B.Yu., Lemeshko S.B., Postovalov S.N., Chimitova, E.V. 2011. Statistical data analysis, simulation and study of probability regularities. Computer approach: monograph. Novosibirsk: NSTU Publisher. 888 p.

373. Yashkina O.I. Statistical tools of expert opinion consistency in marketing research. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*. 2013. Vol. 10. pp. 442-449.

374. Bilovodska O., Gryshchenko O., Syhyda L. The marketing channel structure: A case of chemical industry company. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2019. Vol. 7. No. 2. P. 741-751.

375. Farhan J., Kamariah I, Nasir M. Review of Commercialization Tools: University Incubators and Technology Parks. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2015. n. 5. p. 223-228.

376. Hora M., Dutta D. Entrepreneurial Firms and Downstream Alliance Partnerships: Impact of Portfolio Depth and Scope on Technology Innovation and Commercialization Success. *Production and Operations Management*. 2013. v 1. n. 22(6). p. 1389–1400.

377. Gosens J., Hellsmark H., Kåberger T., Liu L., Sandén B., Wang S., Zhao L. The limits of academic entrepreneurship: Conflicting expectations about commercialization and innovation in China’s nascent sector for advanced bio-energy technologies. *Energy Research & Social Science*. 2018. v. 37. March. p. 1–11. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214629617302803>

378. Datta A., Mukherjee D., Jessup L. Understanding commercialization of technological innovation: taking stock and moving forward. *R&D Management*. 2015. v. 45, i. 3. p. 215-316.

379. Mollick E., Robb A. Democratizing Innovation and Capital Access: The Role of Crowdfunding. *California Management Review*. 2016. v 58, i. 2. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1525/cmr.2016.58.2.72>

380. Sløk-Madsen S., Thomas Ritter T., Sornn-Friese H. Commercialization in Innovation Management: Defining the Concept and a Research Agenda. *Academy of Management Proceedings*. 2017. n. 1. Retrieved from: <https://research.cbs.dk/en/publications/commercialization-in-innovation-management-defining-the-concept-a>

381. Bashmakov A. I., Popov V. V., Zhedyayevskii D. N., Chikichev D. N., Voyakin E. A. Generic heurorithm of innovation management from generating ideas to commercialization. *European Research Studies Journal*. 2015. n. 18 (4). p. 47-56.

382. Braga D. Commercialization of innovation, selected aspects (European Union level). *Economic, political and legal issues of international relations. Volume of Scientific Papers*. Publisher: Vydavatel'stvo EKONÓM. 2016. p. 56-60.

383. Rui L. An Empirical Study on the Impact of R&D Investment and Employee Involvement on Innovation Commercialization: Evidence from IT Firms in China. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 2016. v. 12. n. 8. p. 429-442.

384. Косенко О.П., Балишева В.Д. Просування як складова частина маркетингового процесу комерціалізації інновацій. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. n. 67(2). p. 54-62.

385. Малюга Л. М. Управління трансфером і комерціалізацією інновацій. *Сучасні питання економіки і права*. 2014. n. 1. p. 47-51.

386. Боголіб Т.М. Комерціалізація наукових розробок університетів. *Економіка України*. 2014. n. 1. p. 33-50.

387. Груздова Т.В. Проблеми комерціалізації результатів науково-технічної діяльності та їх вплив на інноваційний розвиток промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. v. 2., n. 3. p. 59- 62.

388. Мацелюх Н.П., Дем'янчук Г.В. Фінансування та стимулювання

комерціалізації інновацій в Україні: проблеми і шляхи вирішення. *Наука та інновації*. 2014. п. 3. р. 69-79.

389. Черномазюк А.Г., Мацюк І.Р. Ефективність форм і методів комерціалізації нововведень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. в. 2. п. 2, р. 158-161.

390. Цибинога М.О., Старкова О.В., Гнучих Л.А. Організаційний механізм процедури комерціалізації інновацій. *Системи обробки інформації*. 2011. п. 2. р. 273-276.

391. Управління комерціалізацією інноваційної продукції : монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., д.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми : Триторія, 2019. 303 с.

392. Ілляшенко Н.С., Грищенко О.Ф., Голишева Є.О., Макаренко Є.В. Практичні аспекти діяльності успішних міжнародних компаній на прикладі випереджального розвитку країн «азійські тигри». *Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика* : монографія / за ред. к.е.н., доцента Н.С. Ілляшенко. Суми : Триторія, 2018. 484 р.

393. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ "ТД "Папірус", 2011. 644 р.

394. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2014. 480 р.

395. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015. – 448 р.

396. *Managing economic growth: marketing, management, and innovations* / Editors: S.M. Illiashenko, W. Strielkowski. 1st edition. Prague: Institute for Qualification Enhancement, 2016. 640 p.

397. *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W. Strielkowski (eds.). 1st edition, Prague: Institute for

Qualification Enhancement, 2018. 296 p.

398. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Райко Д.В., Мельник Ю.М., Грищенко О.Ф. Механізм комерціалізації інноваційної продукції промислового підприємства. Комерціалізація інновацій: монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., д.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми : Триторія, 2020. С. С. 163-170.

399. Ілляшенко С.М., Олефіренко О.М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: монографія / За ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. 272 с.

400. Джонс Дж. К. Методы проектирования / пер. с англ. М. : Мир, 1986. 326 с.

401. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств : монографія. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.

402. Інструменти та методи управління знаннями в системі інноваційного розвитку організацій : монографія / за ред. д.е.н., доц. Ю.С. Шипуліної. Суми : Триторія, 2019. 270 с.

403. Iliashenko S., Shypulina Yu., Iliashenko N., Gryshchenko O., Melnik Yu. 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.

404. Боронин О.С., Яшин С.Н. Многокритериальная оценка экономической эффективности инновационных проектов. *Экономические науки*. 2010. №11. С. 253-256.

405. Драбаніч А.В. Класифікація інновацій за інтересами суб'єктів інноваційного процесу. *Економіка та держава*. 2014. № 2. С. 30-32.

406. Провайдинг інновацій : підручник / за ред. М.П. Денисенка. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 448 с.

407. Романова О.С., Строкина С.А., Шангараев Р.Г. Разработка механизма согласования интересов субъектов инновационной деятельности. *Экономика*

образования. 2012. № 4. С. 64-66.

408. Рябцева Н.В., Алсуф'єва О.О. Механізм узгодження економічних інтересів в інноваційній макроекономічній системі. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013. №2. С. 77-84.

409. Рябцева Н.В., Алсуф'єва О.О. Особливості узгодження економічних інтересів суб'єктів інноваційної діяльності на нанорівні. *Академічний огляд*. 2015. № 1 (42). С. 23-28.

410. Цапук О.Ю. Система критеріїв та показників оцінювання ефективності впровадження інноваційних розробок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 137-145.

411. Ильяшенко С.Н., Шипулина Ю. С. Анализ рыночных возможностей инновационного развития предприятия в условиях нечеткой оценки факторов внешней и внутренней среды. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2010. № 1. С. 97–102.

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

413. Methodological bases and practice of sustainable development implementation : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics, Assoc. Prof. N. Kostyuchenko. Ruda Śląska : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, 2015. 272 p.

414. Ottman J. *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011. 342 p.

415. Ілляшенко С.М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 143-150.

416. Примак Т.О. Екомаркетинг: світові та українські реалії. *Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком* / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ "ТД "Папірус". 2011. С. 564-589.

417. Ілляшенко С.Н., Ілляшенко Н.С. Инновационный прорыв как концепция устойчивого развития: перспективы Украины. *Устойчивое развитие предприятия, региона, общества: инновационные подходы к обеспечению : монография* / под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора О. В. Прокопенко. Польша : «Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium», 2014. С. 146-155.

418. Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2017: колективна монографія / Аверіхіна Т.В., Адамець Т.П., Андерсон Н.В. [та ін.]; НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»; Інститут телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. К., 2017. 546 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://docs.wixstatic.com/ugd/b93fb2_d2b1db785ee7471f9fe65b0cad264f1e.pdf.

419. Мэфферт Г., Киргеорг М. Зеленый маркетинг. Маркетинг / под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002. С.967-991.

420. Прокопенко О.В. Екологізація інноваційної діяльності: мотиваційний підхід : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 392 с.

421. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Мотивація екологізації споживання. *Збірник наукових праць ДонДУ. Серія "Економіка". Сучасний маркетинг і перспективи розвитку в Україні і її регіонах*. Донецьк : Юго-Восток. 2012. Т. XIII. Вип. 254. С. 58-69.

422. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми: Триторія, 2019. 504 с.

423. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Роль екологічного маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності товаровиробників та переходу на шлях сталого інноваційного розвитку. *Повноцінне харчування: тренди енергоефективного виробництва, зберігання та маркетингу: колективна монографія* / за ред. проф. В. В. Євлаш, проф. В. О. Потапова, проф. Н. Л. Савицької, доц. Л. Ф. Товма. Х. : НАНГУ, 2020. С. 598-612.

424. Позиції України в рейтингу екологічної ефективності у 2018 році. URL : <http://edclub.com.ua/analytika/pozyciyi-ukrayiny-v-reytingu-ekologichnoyi->

efektyvnosti-u-2018-roci (дата звернення 08.11.2019).

425. Зіновчук Н. В., Ращенко А. В. Екологічний маркетинг : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 190 с.

426. Tetra Pak в цифрах. URL : <https://www.tetrapak.com/ru/about/facts-figures> (Last accessed 21.11.2019).

427. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / Ю. С. Шипуліна [та ін.] ; заг. ред. Ю. С. Шипуліна. Суми : ТОВ "ДД "Папірус", 2012. 458 с.

428. Мельник Ю.М., Грищенко О.Ф., Кайнова А.А. Особливості комерціалізації екологічно-орієнтованої інноваційної продукції. Управління комерціалізацією інноваційної продукції : монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., д.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми : Триторія, 2019. С. 285-300.

429. Біловодська О.А., Захарченко Д.О. Розроблення інноваційної упаковки кави ТМ «Nescafe». *Економічні проблеми сталого розвитку* : матер. Всеукр. наук.-техн. конф. студ., аспір. і молод. учених, присв. 80-річчю від дня народж. проф. Олега Балацького (м. Суми, 21 – 25 квітня 2017 р.). Суми : Сумський державний університет, 2017. С. 237-239.

430. Біловодська О.А. , Клісінські Я.С., Молибог М.А. Пакування в процесі інноваційної діяльності як складова управління розподілом товарів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 31-42.

431. Біловодська О.А., Захарченко Д.О. Екологічна упаковка інноваційної продукції: маркетингово-орієнтований підхід до розроблення. *Управлінська діяльність : досвід, тенденції, перспективи* : матер. II всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 24 квітня 2020 р.). Харків : ХНУБА, 2020. С. 12-14. URL : https://scholar.google.com/citations?user=gG8E5joAAAAJ&hl=uk#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Duk%26user%3DgG8E5joAAAAJ%26cstart%3D20%26pagesize%3D80%26citation_for_view%3DgG8E5joAAAAJ%3ATyk-4Ss8FVUC%26tzm%3D-180 (дата звернення 26.05.2020).

432. Ілляшенко С.М. Застосування інноваційних інтернет-технологій для

підвищення конкурентоспроможності ВНЗ / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Сучасні проблеми економіки та менеджменту : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 57-58.

433. Веб-аналітика для підвищення ефективності сайту. URL : <https://metrika.yandex.ru>.

434. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Келямова К.Б. Комунікаційна ефективність сайту кафедри ВЗО як інструменту комерціалізації освітніх послуг. *Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції* : монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми : Триторія, 2018. С. 364-369.

435. Рейтингові оцінки конкурентоспроможності українського туризму 2017. URL: <http://edclub.com.ua/analityka/reytyngovi-ocinky-konkurentospromozhnosti-ukrayinskogo-turyzmu-2017>.

436. Ильяшенко С.Н., Гладенко Ю.Н. Формирование рынка туристических услуг как перспективное направление развития территории. Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: материалы III Международной научно-практической конференции. 12 апреля 2013 г. / под ред. В.И. Ресина. Москва : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2013. С. 242-249.

437. Ілляшенко С.М. Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. 184 с.

438. Ілляшенко С.М., Щербаченко В.О. Аналіз потенціалу ринку туристичних послуг Сумської області. *Вестник національного технічного університета «ХПИ*. 2012. № 14. С. 65-77.

439. Програма сталого розвитку туризму в Сумській області на 2018-2022 рр. Затверджена рішенням обласної ради сьомого скликання 20.12.2017 р. 20 с.

440. Офіційний сайт кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю СумДУ. URL : <http://km.fem.sumdu.edu.ua/kafedra>

marketingu/konferents%D1%96ya-marketing-%D1%96nnovats%D1%96y-%D1%96-%D1%96nnovats%D1%96%D1%97-v-marketingu.

441. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

442. Ілляшенко С.М., Гладенко Ю. М. Туристичний імідж регіону як інструмент його просування. *Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції* : монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми : Триторія, 2018. С. С. 243-247.

443. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти): підручник. К.: Альтерпрес, 2002. 5 с. URL : http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp12.htm.

444. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України . URL : <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

445. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму : теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. К., 2009. – 463 с.

446. Статистичний бюлетень «Коллективні засоби розміщування в Україні у 2016 році» . URL : www.ukrstat.gov.ua.

447. Статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні у 2016 році» . URL : www.ukrstat.gov.ua.

448. Який туристичний потенціал має Україна? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravda.press/chronicle/analytics/yakiy-turistichniy-potentsial-na-ukraina--28158/>.

449. Розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції: звіт про науково-дослідну роботу. Суми: СумДУ, 2018. 123 с.

450. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. №3 (27). С. 13-21.

451. Дибба М. І., Гернего Ю. О. Диджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50-63.

452. Кулинич М.Б. Тенденції становлення цифрової економіки в глобальному економічному просторі. *Modern Economics*. 2019. № 16. С. 57-63.

Режим доступу:
<http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6282/1/kulynych.pdf>

453. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

454. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 5. С. 23-32.

455. Верба В.А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.

456. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39.

457. Фостолович В.А. Формування сучасних інтегрованих систем управління підприємством із застосуванням цифрових технологій. *Sciences of Europe*. 2020. № 50. С. 70-80. Режим доступу: <http://european-science.org/wp-content/uploads/2020/05/VOL-3-No-50-2020.pdf#page=70>

458. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181-192.

459. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 12. С. 362–371.

460. Hofacker C.F. *Digital Marketing: communicating, selling and connecting*. Massachusetts : Edward Elgar Publishing, Inc, 2018. 224 с.

461. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]. / за ред. М. А. Окландера. Одеса,

Астропринт, 2017. 292 с.

462. Ковальчук С.В., Ковінько О.М., Лісовський І.В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 1. С. 55-73.

463. Череп А.В., Воронкова В.Г., Муц Л.Ф., Фурсін О.О. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities Studies*. 2019. Випуск 1 (78). С. 170-181.

464. Андросович Т.Ю. Біржові торги необробленою деревиною – перспектива розвитку ринку лісоматеріалів. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2014. Випуск 6 (89). Частина 2. С. 111-115.

465. Гудзь М.В. Українські реалії та перспективи формування та функціонування біржової та електронної торгівлі. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6093>

466. Шипуліна Ю.С., Смоляр Ю.Ю. Непрозорість при реалізації необробленої деревини на біржах та пропозиції щодо її подолання. Економічні проблеми сталого розвитку : Матеріали Всеукраїнської науково-технічної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої 80-річчю зі дня народження професора Олега Балацького (м. Суми, 21-25 квітня 2017 р.) / За заг. ред.: Т.А. Васильєвої, Г.О. Швіндіної. – Суми : Сумський державний університет, 2017. –С. 341-342.

467. Патент України на корисну модель UA 126015 U, G06Q 30/00. Спосіб автоматизованого здійснення закупівлі і продажу товарів та послуг / Д.М. Маландій, Ю.Ю. Смоляр, О.О. Головка. № u2018 02418; заявл. 12.03.2018; опубл. 25.05.2018. – Бюл. № 10/2018.

468. Шипуліна Ю.С., Смоляр Ю.Ю. Взаємодія учасників електронних торгів при роботі з «Електронною торговою системою». Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019, 15-17 травня 2019 р.: у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХП», 2019. С.

410.

469. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Смоляр Ю.Ю. Новий підхід до побудови процедури автоматизованого проведення біржових торгів. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет- конференції. 5 жовтня 2018 року. Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2018. С. 163-165.

470. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Смоляр Ю.Ю. Цифрові технології як засіб підвищення ефективності і прозорості біржо-вої торгівлі деревиною. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 3. С. 23-33.

471. Blanc B. L., Bouillon J.-L. Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences. *VINE*. 2012. № 42(3/4). P. 382–395. URL : <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055721211267503>.

472. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies. *Program : electronic library and information systems*. 2015. № 49(3). P. 325–342. URL : <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/PROG-02-2015-0023>.

473. Jennex M.E. A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. *VINE : The journal of information and knowledge management systems*, 2014. № 44(2). P. 185–209. URL : <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/VINE-07-2012-0028>.

474. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*. 2015. № 19(5). P. 932–948. URL : <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0039>.

475. Landry R., Amara N. Elucidation and enhancement of knowledge and technology transfer business models. *VINE*. 2012. № 4 (1). P. 94-116. URL <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207789>.

476. Matschke C., Moskaliuk J., Cress U. Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. *Journal of Knowledge Management*. 2012. № 16(1). P. 159-176. URL : <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211199007>.

477. Massingham P. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*. 2014. № 18(6). P. 1075–1100. URL : <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>.

478. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2010. № 5ю С. 170-177. URL : http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Cherkasova.pdf.

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

480. Мойсеєнко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>.

481. Поляков М.В. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізм. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=569.0> [in Ukrainian]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5690>

482. Руденко М., Криворучко В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74–78.

483. Ситник Й.С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство* 2017. № 8. С. 354-360.

484. Смолінська Н.В., Грибик І.І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління, 2015. Вип. 815. С. 248-255.

485. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості. *Економіка та управління національним господарством*. 2014. № 2. С. 161-166.

486. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Управління знаннями в стратегічному процесі підприємства. URL :

<http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znannnyami1>. *Strategy of Ukraine. Economics, sociology, law*. 2009. № 1-2. С. 419-427.

487. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (17). С. 343-352.

488. Шумпетер Й. (1992). *Теория экономического развития*: пер. с англ. Москва : Прогресс. [in Russian].

489. Глазьев С.Ю. (1993). *Теории долгосрочного технико-экономического развития*. Москва : ВлаДар [in Russian].

490. Illiashenko S., Shipulina Y., Illiashenko N. (2018). Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 2, 22-33.

491. Illiashenko S. Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of their innovative development / S. Illiashenko, Yu. Shypulina, N. Illiashenko, O. Grishchenko, O. Derykolenko // *Engineering Management in Production and Services*. 2020. Volume-12. Issue-3. P. 43-56.

492. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Нагорний Є.І. (2018). Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 3. Т.2. 98-103. [in Ukrainian].

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

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

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

496. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2018. 484 с.

497. Мандзіновська Х.О. Економічна безпека держави: сутність, складові

елементи та проблеми забезпечення. *Наукові записки*. 2016. 2 (53). URL : <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-53/19.pdf>

498. Скорук О.В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 39-42.

499. Мунтіян В. Економічна безпека України: монографія. К.: Вид-во КВІЦ, 1999. 464 с

500. Сак Т.В. Економічна безпека України: поняття, структура, основні тенденції. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 336-340.

501. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Нагорний Є.І. Інноваційна діяльність і економічна безпека держави. Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. Т. II. Науково-практичні засади формування інноваційних компонентів забезпечення науково-технологічної та виробничої безпеки економічної системи. С. 5-13.

502. Харазішвілі Ю.М. Методологічні підходи до оцінки рівні економічної безпеки держави. *Наука та наукознавство*. 2014. № 4 (86). С. 44-58.

503. Харазішвілі Ю.М., Дронь Є.В. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі: аналіт. доп. К. : НІСД, 2014. 117 с. URL : www.niss.gov.ua/articles/1692/

504. Бакаев А.А., Гриценко В.И., Козлов Д.Н. Экспертные системы и логическое программирование. К.: Наукова думка, 1992. 220 с.