

УДК 005.336.6:338.139:330.341.1

КП

№ держреєстрації 0117U002255

Інв. №

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи

д-р фіз.-мат. наук, професор

_____ А.М. Черноус

26.12.2019

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

Керівник НДР

д-р екон. наук, професор

26.12.2019

Ю.С. Шипуліна

2019

Рукопис закінчено 20 грудня 2019 р.

Результати роботи розглянуто науковою радою Сумського державного університету, протокол № 6 від 26.12.2019 р.

Керівник НДР, г.н.с., д-р. екон. наук, доцент.	20.12.2019	Ю.С. Шипуліна (вступ, підрозділи: 1.2; 1.3; 2.1; 2.2; 2.3; 3.5; 4.1; 4.2; 5.1; 5.2; 6.1; 6.2; 6.3; 7.1; 7.2; 7.3; 8.2; 8.3; 8.4; висновки)
Виконавці: д-р екон. наук, професор, (за ЦПХ)	20.12.2019	С.М. Ілляшенко (вступ, підрозділи: 1.1; 1.2; 1.4; 1.5; 2.1; 2.3; 3.2; 3.6; 4.1; 4.2; 4.3; 5.1; 5.2; 5.3; 6.1; 6.2; 6.3; 7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 8.1; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5; висновки)
д-р. екон. наук, доц.	20.12.2019	О.А. Біловодська (підрозділ 7.5)
д-р екон. наук, професор	20.12.2019	О.С Телетов (підрозділ 3.3)
канд. екон. наук, доцент	20.12.2019	Є.О. Голишева (підрозділ 7.5)
канд. екон. наук, доцент (за ЦПХ)	20.12.2019	Н.С. Ілляшенко (підрозділи: 1.2; 1.3; 2.1; 3.1; 4.1; 5.1; 5.2; 6.3; 7.1; 7.2; 8.3; 8.4)
канд. екон. наук, доцент	20.12.2019	Ю.М. Мельник (підрозділи: 7.5; 7.6)
канд. екон. наук, доцент	20.12.2019	О.М. Олефіренко (підрозділи: 5.5; 5.6)
канд. екон. наук	20.12.2019	Т.В. Ващенко (підрозділ 3.4)
канд. екон. наук	20.12.2019	Н.Є. Летуновська (підрозділ 5.5)
канд. екон. наук	20.12.2019	Є.І. Нагорний (підрозділи: 1.3; 4.1; 5.4)

канд. екон. наук	20.12.2019	О.Г. Шевлюга (підрозділи: 5.3; 5.6)
Аспірант (за ЦПХ)	20.12.2019	Д.С. Божков (підрозділ 1.6)
Аспірант (за ЦПХ)	20.12.2019	Є.В. Рот-Серов (підрозділи: 1.2; 5.3)
Аспірант (за ЦПХ)	20.12.2019	Ю.Ю. Смоляр (підрозділ 3.5)
Студентка (за ЦПХ)	20.12.2019	І.С. Охонько (підрозділ 1.6)
Студентка (за ЦПХ)	20.12.2019	І.Л. Старків (підрозділ 1.2)

РЕФЕРАТ

Звіт НДР: 426 с., 106 рис., 59 табл., 445 джерел.

ЗНАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ, УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ, ПРОДУКУВАННЯ ЗНАНЬ, ВИКОРИСТАННЯ ЗНАНЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

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

Мета дослідження - формування засад організаційно-економічного механізму управління продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) знань в системі інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів різних рівнів.

Методи дослідження – діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, методи аналізу та синтезу, системно-структурний та статистичний аналіз, абстрактно-логічний та порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко-математичний аналіз, метод логічного узагальнення, метод декомпозиції, методи економічного та структурно-логічного моделювання.

Розроблено і науково обґрунтовані методологічні і теоретико-методичні засади формування і функціонування організаційно-економічного механізму управління знаннями господарюючих суб'єктів різних рівнів, який би дозволив визначати і посилювати їх конкурентні переваги, обирати і реалізовувати на цій основі перспективні напрями знаннеорієнтованого інноваційного розвитку в нестабільних умовах сучасної економіки.

Теоретичні розробки проекту доведені до рівня практичних методик та рекомендацій. Результати дослідження можуть використовуватись у управління знаннями господарюючих суб'єктів різних, рівнів, галузей та форм власності.

ЗМІСТ

Вступ	9
Частина 1 Концептуальні засади управління знаннями як основним фактором інноваційного розвитку	13
1 Теоретико-методологічні засади управління орієнтованим на знання інноваційним розвитком організації	13
1.1 Знання як основа інноваційного розвитку організацій	13
1.2 Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації	15
1.3 Роль знань у зростанні потенціалу інноваційного розвитку організації	27
1.4 Управління знаннями як основою стратегії випереджаючого інноваційного розвитку організації	36
1.5 Управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки організації	44
1.6 Урахування проблем ціноутворення у системі управління знаннями на промислових підприємствах	53
2 Інноваційна культура як передумова забезпечення успіху орієнтованого на знання інноваційного розвитку	62
2.1 Позиції України в міжнародних рейтингах інноваційного розвитку	62
2.2 Інноваційна культура суспільства, її роль і значення у забезпеченні інноваційного розвитку	74
2.3 Діагностика стану і динаміки розвитку інноваційної культури українського суспільства	77
Частина 2 Теоретико-методологічні і методичні засади обґрунтування вибору перспективних напрямів продукування і використання нових знань в контексті інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів	86

3 Інформація та знання як основа інноваційних рішень на підприємствах та установах	86
3.1 Урахування знань щодо особливостей організаційної поведінки в процесі прийняття інноваційних рішень	86
3.2 Вплив знань щодо стану задоволеності споживачів на результативність діяльності підприємства	101
3.3 Інформація та знання в системі маркетингу промислового підприємства	113
3.4 Використання знань для формування механізму диверсифікації експорту підприємства на шляху до інноваційного розвитку	124
3.5 Удосконалення механізму обміну знаннями для забезпечення об'єктивності проведення біржових торгів	132
3.6 Урахування впливу гендерних факторів в системі управління збутом товарів широкого вжитку	139
4 Управління продукуванням знань господарюючих суб'єктів	151
4.1 Підходи до визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку	151
4.2 Роль і місце інноваційної культури у механізмі продукування знань організації: теоретико-методичні аспекти	160
4.3 Інноваційні підходи до розробки венчурних стратегій вітчизняних промислових підприємств	179
5 Управління використанням знань господарюючих суб'єктів	200
5.1 Управління вибором стратегічних напрямів використання знань на підприємстві	200
5.2 Аналітичне забезпечення вибору стратегічних напрямків комерціалізації знань підприємства для забезпечення його інноваційного розвитку	207
5.3 Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань промислових підприємств	210

5.4 Маркетингове тестування ринкових перспектив знаннємістких продуктових інновацій: інструментальне забезпечення	218
5.5 Засади політики збуту знаннємісткої інноваційної продукції промислових підприємств	225
5.6 Формування засад механізму управління збутом в системі комерціалізації знаннємістких інновацій машинобудівного підприємства	234
Частина 3 теоретико-методологічні та методичні засади формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління знаннями в системі інноваційного розвитку організацій	243
6 Теоретико-методологічні та методичні засади механізму управління знаннями організацій в контексті їх інноваційного розвитку	243
6.1 Механізм стратегічного управління знаннями організації в системі її інноваційного розвитку	243
6.2 Роль інноваційної культури в управлінні стратегіями орієнтованого на знання інноваційного розвитку організацій	255
6.3 Управління інноваційним розвитком організації на основі її інноваційної культури	259
7 Управління знаннями в системі управління інноваційним розвитком науково-освітніх установ в умовах становлення економіки знань: теоретико-методологічні аспекти	274
7.1 Управління знаннями університету в контексті забезпечення його інноваційного розвитку	274
7.2 Проблеми управління знаннями як елементом інтелектуального капіталу університету	284
7.3 Теоретико-методологічні засади маркетингу науково- освітніх знань сучасного університету	286

	8
7.4 Цифровий маркетинг знань у науково-освітній діяльності ЗВО	297
7.5 Аналіз вітчизняних реалій виконання науково-навчальних проектів	308
7.6 Інформація і знання в системі управління науковими проектами	319
8 Прикладні аспекти управління знаннями університету і його підрозділів	329
8.1 Сайт наукового журналу як інструмент інтернет-маркетингу наукових знань	329
8.2 Сайт випускової кафедри як інструмент маркетингу науково-освітніх знань	343
8.3 Конференції ЗВО як інструмент продукування і поширення науково-освітніх знань	350
8.4 Комунікативна ефективність групи у Facebook як інструменту поширення знань випускової кафедри ЗВО	356
8.5 Організаційна структура випускової кафедри, що активно продукує і поширює знання	369
Висновки	380
Перелік джерел посилання	382

ВСТУП

На сучасному етапі становлення і розвитку економіки знань конкурентоспроможність національних економік, а також окремих підприємств та установ як їх елементів, значною мірою визначається здатністю ефективно продукувати і використовувати знання. В цих умовах актуалізується проблема формування дієвих механізмів управління продукуванням і комерціалізацією знань як на рівні держави, так і окремих господарюючих суб'єктів. Її вирішення дозволить обґрунтовано визначати пріоритетні напрямки продукування знань, з урахуванням світових тенденцій і наявного потенціалу господарюючого конкретного суб'єкта, обирати ефективні шляхи їх комерціалізації: втілення у нові продукти, нові технології їх розроблення і виготовлення, нові методи управління виробництвом і збутом тощо. Окрім того розв'язання проблеми підвищення ефективності управління знаннями надає принципову можливість обґрунтовано розробляти стратегії інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів різних рівнів у руслі концепції інноваційного випередження, сприяти входженню України на рівних у світове співтовариство цивілізованих країн.

З цих позицій у даному проекті виконано комплекс досліджень спрямованих на розроблення і наукове обґрунтування засад механізму управління знаннями в системі інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів різних рівнів: держави, регіону чи галузі, окремої організації.

Удосконалено теоретико-методологічні підходи до управління орієнтованим на знання інноваційним розвитком організацій. Обґрунтовано, що знання є основою як окремих інновацій, так і стратегій інноваційного розвитку організацій. У цьому контексті розроблено теоретико-методологічні засади управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації, зокрема, розкрито роль і місце знань у формуванні і зростанні потенціалу інноваційного розвитку організацій. Доведено, що управління знаннями слід

розглядати у контексті формування стратегій випереджаючого інноваційного розвитку організації, оскільки саме актуальні релевантні знання дозволяють визначити перспективні напрями інноваційного випередження. Розроблено теоретико-методичні підходи до управління знаннями організації з позицій забезпечення в контексті забезпечення її економічної безпеки. Розкрито проблеми ціноутворення у системі управління знаннями на промислових підприємствах, запропоновано підхід до їх урахування і вирішення.

Виконано комплекс досліджень щодо порівняльного аналізу позицій України у міжнародних рейтингах економічного розвитку. Результати досліджень доводять, що однією з головних передумов забезпечення успіху орієнтованого на знання інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта є його інноваційна культура, яка у загальному випадку розглядається як соціокультурний механізм регулювання інноваційної поведінки людей (персоналу організації, суспільства у цілому тощо). Розкрито роль інноваційної культури суспільства у забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки і її окремих елементів: підприємств та установ. Виконана діагностика стану і динаміки розвитку інноваційної культури українського суспільства, її результати свідчать про наявність істотних проблем, які ускладнюють перехід вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку, тим більше – у руслі концепції інноваційного випередження.

Досліджено роль інформації і знань у забезпеченні успіху інноваційних рішень підприємств та установ. Розроблено підхід до урахування знань які характеризують особливості організаційної поведінки в процесі прийняття інноваційних рішень на конкретних підприємствах чи установах. Запропоновано методичний підхід до визначення впливу знань щодо стану задоволеності споживачів на результативність діяльності промислового підприємства. Виконано практичну апробацію запропонованого підходу яка підтвердила його ефективність. Висвітлено місце інформації та знань в системі маркетингу промислового підприємства. Проведено практичне дослідження впливу гендерних факторів в системі управління збутом товарів широкого

вжитку, запропоновано рекомендації щодо урахування отриманих результатів у кадровій і комунікаційній політиці торгівельного підприємства.

Удосконалено теоретико-методологічні та методичні засади управління продукуванням знань господарюючих суб'єктів. Розроблено методичні підходи до визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку. Висвітлено важливу роль інноваційної культури організації (підприємства чи установи) у механізмі продукування знань, що характеризують внутрішні та зовнішні умови її діяльності. Розкрито теоретико-методичні аспекти урахування її впливу на систему продукування знань в організації. Висвітлено особливості застосування інноваційних підходів до розробки венчурних знаннеорієнтованих стратегій вітчизняних промислових підприємств.

Поглиблено методологічні та теоретико-методичні засади управління використанням знань господарюючих суб'єктів. Зокрема, удосконалено підхід до управління вибором стратегічних напрямів використання знань на підприємстві. Розкрито специфіку аналітичного забезпечення вибору стратегічних напрямків комерціалізації знань підприємства для забезпечення його інноваційного розвитку. Запропоновано авторський підхід до вибору напрямів комерціалізації знань промислових підприємств. У цьому контексті удосконалено інструменти маркетингового тестування ринкових перспектив знаннємістких продуктових інновацій. Висвітлено підходи до формування збутової політики стосовно знаннємісткої інноваційної продукції промислових підприємств. Сформовано засади механізму управління збутом в системі комерціалізації знаннємістких інновацій машинобудівного підприємства.

Розроблено теоретико-методологічні та методичні засади механізму стратегічного управління знаннями організацій в системі їх інноваційного розвитку. Обґрунтовано важлива роль інноваційної культури у реалізації функцій зазначеного механізму. Розроблено підхід до урахування

інноваційної культури в управлінні стратегіями орієнтованого на знання інноваційного розвитку організацій.

Важливу місце у дослідженнях займають теоретико-методичні підходи до управління знаннями в системі управління інноваційним розвитком науково-освітніх установ в умовах становлення економіки знань. Розроблено підхід до управління знаннями університету в контексті забезпечення його інноваційного розвитку. Висвітлено головні проблеми управління знаннями як елементом інтелектуального капіталу університету. Поглиблено теоретико-методологічні засади маркетингу науково-освітніх знань сучасного університету. Розкрито особливості застосування інструментів і методів цифрового маркетингу у науково-освітній діяльності університетів. Виконано аналіз вітчизняних реалій виконання науково-навчальних проєктів, досліджено місце інформації і знань в системі управління науковими проєктами.

Не залишилися поза увагою авторів і прикладні аспекти управління знаннями сучасного університету і його підрозділів. Особливо ті, що стосуються застосування комп'ютерних інформаційних технологій. Зокрема, досліджено роль сайту наукового журналу університету як інструменту інтернет-маркетингу наукових знань. Висвітлено роль сайту випускової кафедри як інструменту маркетингу науково-освітніх знань. Обґрунтовано місце і роль наукових конференцій університету у продукуванні і поширенні науково-освітніх знань. Виконано аналіз комунікативної ефективності групи у Facebook випускової кафедри ЗВО, зокрема, з позицій поширення знань. Розроблено інноваційну організаційну структуру випускової кафедри, що активно продукує і поширює науково-освітні знання.

Колектив основних виконавців проєкту дякує колегам, які прийняли участь у розробленні даної теми в якості співвиконавців, а саме: д.е.н., проф. Божковій В.В. (п. 4.3); д.е.н., проф. Дериколенко О.М. (п. 4.3); д.е.н. Клісінські Я.С. (п. 7.3); к.е.н., доц. Грищенко О.Ф. (п. 3.1; 7.5; 7.6); к.е.н. Сокол К.М. (п. 2.3); аспірантці Меркун І.В. (п. 3.2).

ЧАСТИНА 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ОСНОВНИМ ФАКТОРОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1 Теоретико-методологічні засади управління орієнтованим на знання інноваційним розвитком організації

1.1 Знання як основа інноваційного розвитку організацій

Сучасна економіка ідентифікується як економіка знань у якій знання стають основними засобами й предметом суспільного виробництва, вони також є основним фактором економічного зростання. В наш час відбувається завершення спадної хвилі V технологічного укладу і формування основ VI. Світовий досвід свідчить, що в період зміни технологічних укладів різко зростає попит на інновації, впровадження яких надає шанс на випереджаючий інноваційний розвиток як окремим організаціям, так і національним економікам у цілому. Опора на інновації в основу яких покладено нові актуальні знання дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги і перейти до стратегії інноваційного випередження. Це є особливо актуальним для економіки України основу якої становлять виробництва III та IV технологічних укладів, збереження яких прирікає країну на системний відрив через несумісність техніки і технологій, стандартів якості життя населення тощо.

Окрім зміни технологічних укладів сучасний період економічного розвитку характеризується початком IV промислової революції яка ініціює набачену раніше інтелектуалізацію усіх процес людської життєдіяльності і у перспективі - об'єднання людського інтелекту з машинним [1].

В цих умовах актуалізуються дослідження спрямовані на розроблення теоретико-методологічних засад управління вибором ефективних, орієнтованих на знання стратегій випереджаючого інноваційного розвитку, які дозволять сформувати, посилити і реалізувати порівняльні конкурентні переваги як окремих підприємств та установ (організацій), так і національних економік у

цілому. Проведені дослідження [2] свідчать, що в основу цих стратегій повинні бути покладені:

- Знання щодо прогнозів тенденцій зміни споживчого попиту;
- Знання щодо тенденцій розвитку науки і техніки які можуть бути покладені в основу нової техніки, технологій, методів управління тощо, які задовольняють прогнозовані потреби споживачів;
- Знання щодо наявного потенціалу інноваційного розвитку аналізованої організації, галузі, національної економіки і можливостей його реалізації.

Спираючись на аналіз досвіду країн лідерів економічного зростання обґрунтовано [3], що перехід на шлях інноваційного розвитку, тим більше в руслі концепції інноваційного випередження, потребує наявності певного рівня інноваційної культури: на загальнонаціональному рівні, а також на рівні окремих організацій. Інноваційна культура у цьому контексті розглядається як механізм соціокультурного регулювання інноваційної поведінки людини.

Схема взаємодії зазначених комплексів знань, а також інноваційної культури у процесі визначення перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку підприємства чи установи (організації) подана на рис.

1.1 [4]

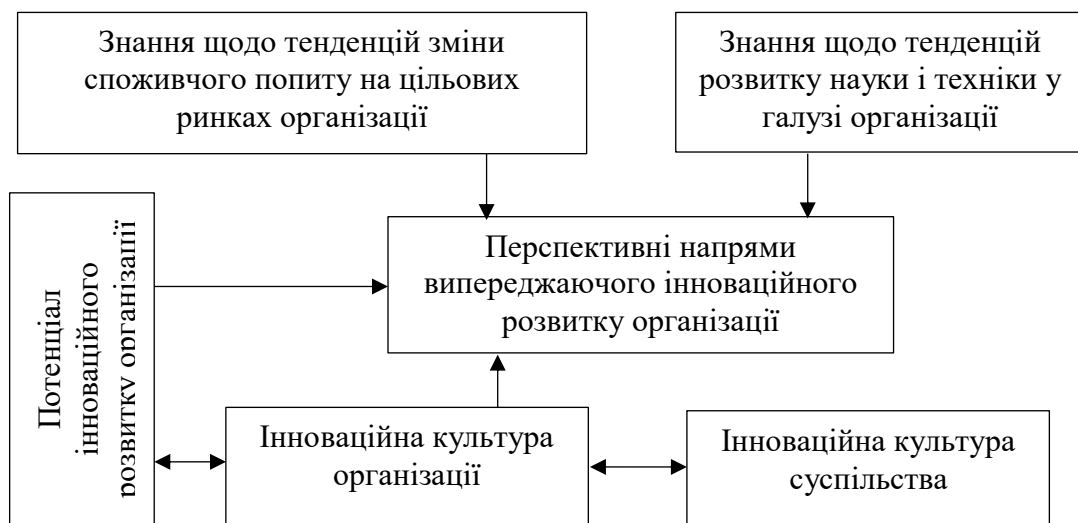


Рисунок 1.1 – Узагальнена схема вибору перспективних з комерційної точки зору напрямів випереджаючого інноваційного розвитку організації

Слід зазначити, що випереджаючий інноваційний розвиток в умовах зміни технологічних укладів має свої особливості. Він передбачає впровадження нових продуктів (виробів чи послуг) та технологій їх виготовлення, що задовольняють існуючі потреби, але іншим способом, або ж формують нові потреби. У результаті це приводить до радикальних трансформацій існуючих галузей, або ж формування нових. В цих умовах управлінські рішення приймаються на основі прогнозних знань, що носять неповний, неточний та суперечливий характер. А це пов'язано зі значним рівнем ризику, який необхідно обов'язково враховувати.

Ступінь ризику можна знизити якщо накопичувати і використовувати знання, які дозволяють підвищити рівень обґрунтованості інноваційних рішень. Необхідним є формування організаційно-економічного механізму управління процесами продукування (отримання) і використання нових релевантних знань. Укрупнена схема такого механізму подана на рис. 1.2 [4].

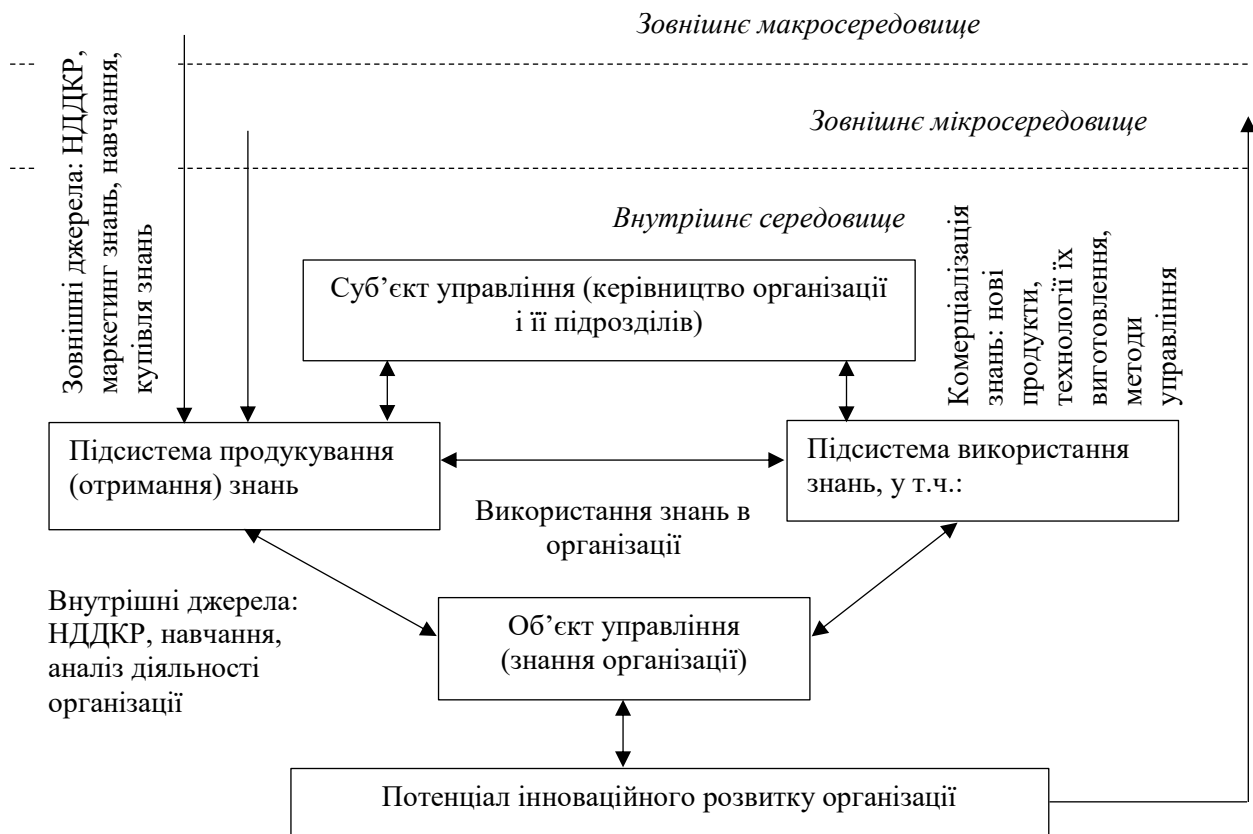


Рисунок 1.2 – Зasadничa схема організаційно-економічного механізму управління знаннями організації в контексті її випереджаючого інноваційного розвитку

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що автором розкрито роль і місце знань у забезпеченні у мов випереджаючого інноваційного розвитку як окремих організацій так і країни у цілому, запропонована концептуальна схема механізму управління знаннями на рівні окремої організації.

1.2 Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації

З 90-х років минулого століття спостерігаються докорінні зміни у співвідношенні факторів економічного зростання. На чільні позиції виходять інформація і знання, які втілені у нові продукти і технології їх виготовлення, методи управління виробництвом і збутом продукції, методи організації і управління всіма аспектами життєдіяльності суспільства. Завершення п'ятого технологічного укладу і початок четвертої промислової революції прискорюють темпи розвитку науково-технічного прогресу (НТП), ініціюють революційні зміни в усіх галузях людської діяльності, прискорюють і роблять їх перманентними. В цих умовах конкурентоспроможність окремих організацій і національних економік у цілому значною мірою забезпечується здатністю продукувати і ефективно використовувати нові актуальні знання, які дозволяють оперативно визначити і посилити порівняльні конкурентні переваги, привести у відповідність внутрішні можливості розвитку (потенціал інноваційного розвитку) до зовнішніх, які генеруються ринком (ринкові можливості і загрози). Практика лідерів економічного зростання різних рівнів узагальнення (держави, галузі, окремої організації тощо) свідчить, що їх успіх значною мірою забезпечується цілеспрямованим управлінням продукуванням і використанням актуальних знань. Наявність ефективної системи управління знаннями стає одним з головних факторів оперативної адаптації до змін умов господарювання, програмування цих змін, забезпечення високої конкурентоспроможності і стійкого розвитку на національному і міжнародних ринках.

Проблеми управління знаннями організацій досліджувались багатьма науковцями. Засадничі аспекти управління знаннями розроблено у роботах зарубіжних вчених. Зокрема, Коулопуолос Т.М. і Фраппаоло К. [5] висвітлюють загальні підходи до управління знаннями. Джанетто К. та Уилер Э. [6] розглядають питання розробки і впровадження корпоративної стратегії управління знаннями організації.

Основи маркетингу знань закладені в роботах зарубіжних дослідників, таких як: Bishop В. [7], Stewart Т. А. [8], Davenport Т. [9], Simar А. [10]. Ними розглядаються маркетингові інструменти й методи комерціалізації знань, включаючи традиційні й нові, які передбачають застосування Інтернет.

Сучасним підходам до удосконалення менеджменту знань, управління знаннями з позицій забезпечення інноваційного розвитку приділяли уваги: Blanc В.Л., Bouillon J.-L. [11]; Matschke С., Moskaliuk J., Cress U. [12]; Landry R., Amara N. [13]; Peter M. [14]; Jennex M.E. [15]; Borjigen С. [16]; Khedhaouria А., Jamal А. [17].

У роботах російських науковців Мясоєдової Т.Г. [18], Сулова Д.С. [19], Мильнера Б.З. [20] досліджуються окремі аспекти формування системи управління знаннями сучасного підприємства. Гапоненко А.Л. досліджує методи капіталізації знань організації [21].

Питання управління знаннями організації досліджувалися також вітчизняними ученими. Мойсеєнко І.П. [22] висвітлює підходи до побудови елементів системи управління знаннями, а також інтелектуальними активами підприємства, зазначає необхідність створення організаційної культури та структури управління знаннями. Вовк Я.Ю. [23] розглядає роль персоналу в управлінні знаннями на підприємстві, показує роль знань у забезпеченні розвитку підприємства. Томах В.В. [24] зазначає провідну роль знань у забезпеченні адаптації підприємства до змін умов зовнішнього середовища, виділяє етапи управління знаннями. Черкасова І.В. досліджує роль знань у формуванні інноваційного потенціалу підприємства [25]. Востряков О.В.,

Гребешкова О.М. [26] показують провідну роль знань у стратегічному управлінні підприємством.

У публікаціях Голдобіна Н.Д. [27], Матвіїва М.Я. [28], Сербіновського Б.Ю. [29], Якшина А.С. [30] та ін. розглянуто проблеми застосування маркетингу знань на ринку освітніх послуг й практично не розглядаються інші галузі знань.

Проте, незважаючи на чисельні напрацювання, недостатньо дослідженими залишилися питання взаємного узгодження процесів продукування і використання знань в організації, визначення ролі потенціалу інноваційного розвитку організації, її інноваційної культури в управлінні знаннями тощо.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад формування системи управління знаннями в організації, як інструменту реалізації її потенціалу інноваційного розвитку, посилення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку в перманентно мінливих умовах інформаційної (постіндустріальної) економіки.

Управління знаннями організації (підприємства чи установи) передбачає узгоджене і взаємопов'язане управління процесами їх продукування (отримання) і використання. Розглянемо детальніше сутність і зміст цих процесів. Зазначимо, що з усієї множини видів знань далі буде мова йти про наукові, технічні та професійні знання які є явними і документованими [31].

Джерела (інструменти) продукування (отримання) знань [32]:

1. Науково-дослідна та дослідницько-конструкторська робота (НДДКР).
2. Навчання, включаючи підвищення кваліфікації, стажування, практику, самонавчання, отримання консультацій тощо.
3. Маркетинг, включаючи бенчмаркетинг, маркетинг інновацій, маркетинг знань [31].
4. Придбання (купівля) патентів, ліцензій, ноу-хау і т.п., що надають потрібні знання і право їх використовувати.

Напрями використання знань:

1. В управлінні діяльністю організації, зокрема для: удосконалення організаційної структури управління; оптимізації виробничо-збутового процесу у часі і просторі; оптимізації видів і напрямів діяльності; реінжинірингу бізнес-процесів; посилення потенціалу інноваційного розвитку і приведення його у відповідність до зовнішніх умов і т.п.

2. Для внесення до статутного капіталу (знань як об'єктів інтелектуальної власності).

3. Для створення і комерціалізації нових (удосконалених) видів продукції, удосконалення технологій їх виготовлення.

4. Безпосередня комерціалізація: продаж прав на використання знань як об'єктів інтелектуальної власності (ліцензії, франшизи, в лізинг тощо); безпосередній продаж прав власності на знання.

5. Для коригування існуючих чи вибору нових напрямів продукування і використання знань.

Фактори (групи факторів), що впливають на процеси продукування і використання знань:

1. Фактори макросередовища: політико-правова, економічна, соціально-демографічна, техніко-технологічна, природно-екологічно складові макросередовища (стан і тенденції змін). Впливають через дію ринкових механізмів, методів міжнародного і державного (галузевого, регіонального) регулювання і стимулювання соціально-економічних процесів. В основному вони є факторами опосередкованого впливу.

2. Фактори мікросередовища: економічні контрагенти організації (безпосередній вплив), представники контактних аудиторій (переважно опосередкований вплив).

3. Вплив фактор внутрішнього середовища організації, що розвивається доцільно розглядати з позицій впливу підсистем та складових її потенціалу інноваційного розвитку (ПІР) [33]: ринковий потенціал; інноваційний потенціал (інтелектуальна, інформаційна, інтерфейсна та науково-дослідна складові); виробничо-збутовий потенціал (фінансова, кадрова,

технологічна, маркетингова, організаційно-управлінська складові). Вони характеризують різні аспекти діяльності організації, що розвивається. Ці фактори чинять безпосередній вплив.

Слід зазначити, що продукування знань (а також значною мірою їх використання) потребує наявності креативного потенціалу персоналу організації, що розвивається і здатності його реалізувати та посилювати. Тобто, наявності інноваційно-сприятливого середовища основу якого становить інноваційна культура організації. В роботі [34] показано, що інноваційна культура є складовою інтелектуального капіталу організації (його підсистеми – організаційного капіталу), а він, в свою чергу, складовою її ПІР. В роботах ряду вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема [35, 36], зазначаються емоційно-інтелектуальні аспекти сучасної системи управління знаннями, які залежать від морально-психологічного клімату, корпоративної культури організації. Позитивні емоції у взаємодії персоналу організації-інноватора стимулюють реалізацію і розвиток його креативності. І у цьому сенсі інноваційна культура організації, серед іншого, формує відповідні емоції які стимулюють інноваційну активність. Її мотиваційна складова дозволяє враховувати і посилювати внутрішні спонукальні мотиви (установки) інноваторів різних типів: визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо; творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів; свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень; імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав; матеріальні блага: висока оплата результатів праці; інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку; психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості; визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу.

Враховуючи викладене запропонована концептуальна схема продукування знань в організації (рис. 1.3) [37].

Умовні позначення на рис. 1.3: РП, ПІ, ВЗП – підсистеми ПІР організації, відповідно, ринковий (спроможність ринку сприймати інновації певного типу і

спрямованості), інноваційний (можливість втілення досягнень науки і техніки у конкретні продукти, що здатні задовольняти запити споживачів) та виробничо-збутовий потенціали (здатність розробити, виготовити і просувати інновації на ринку); О, М, ІК – складові інноваційної культури організації, відповідно, організаційна (організує ефективну творчу працю і взаємодію кожного працівника і всього персоналу у цілому), мотиваційна (мотивує і стимулює високоефективну і результативну діяльність персоналу зі створення, прийняття і поширення інновацій) та інтелектуально-креативна (забезпечує зростання і максимально повне розкриття креативного інноваційного потенціалу персоналу підприємства).

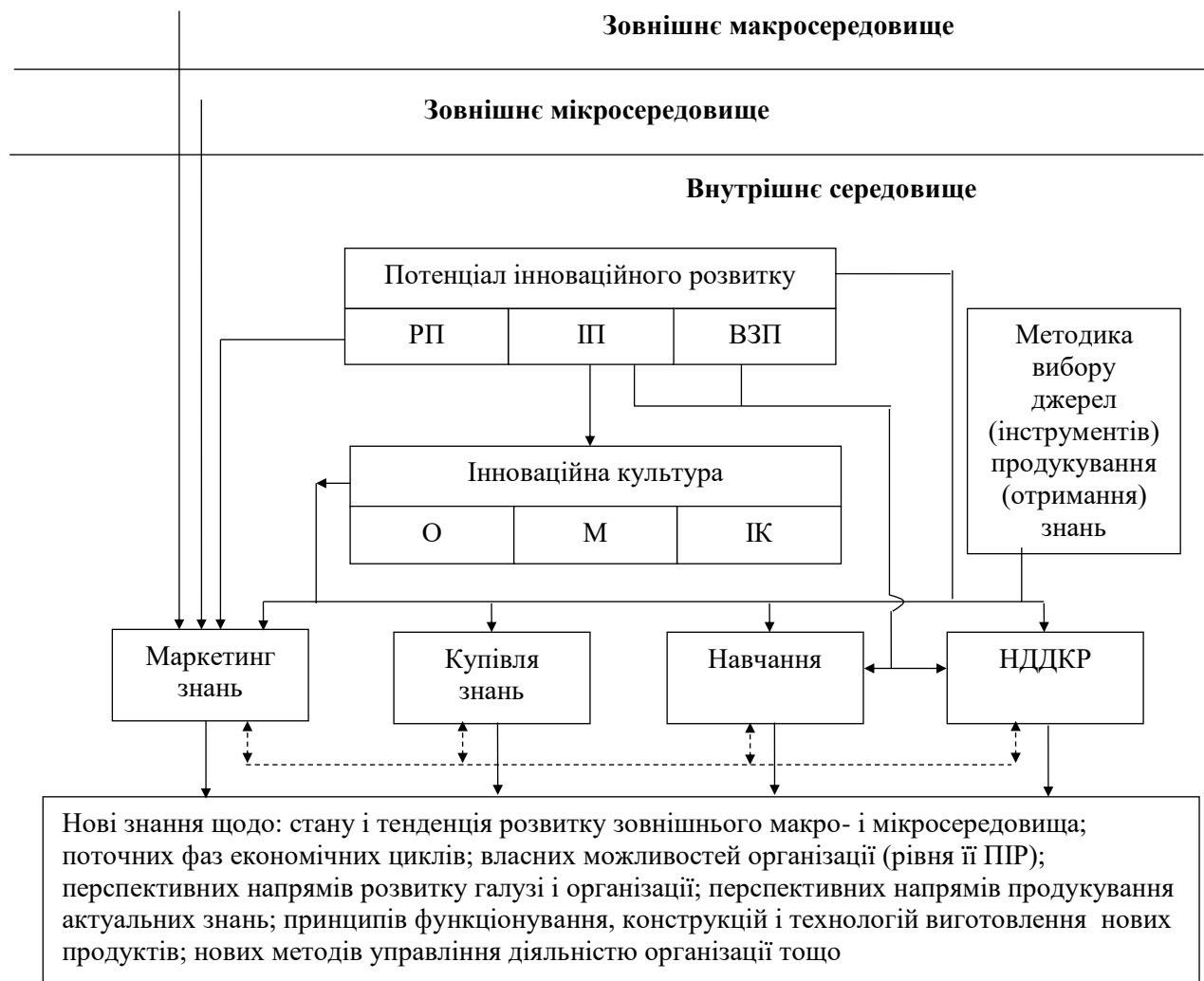


Рисунок 1.3 – Структурно-логічна схема продукування знань в організації
(авторська розробка)

Пунктирною лінією на рис. 1.3 позначено зворотні зв'язки між джерелами (інструментами) продукування (отримання) знань, які характеризують їх взаємний вплив. Так результати маркетингових ринкових досліджень значною мірою впливають на напрямки НДДКР. В той же час нові знання отримані в ході НДДКР потребують перевірки на їх відповідність потребам ринку, яка здійснюється у ході маркетингових досліджень.

У табл. 1.1 систематизовано джерела (див. рис. 1.3), способи отримання і напрями використання різних видів знань [37].

Таблиця 1.1 – Способи отримання і використання знань в організації (авторська розробка)

Джерело знань	Зміст знань	Спосіб отримання знань	Напрямок використання
1	2	3	4
Маркетинг знань	Перспективні напрями появи нових і розвитку існуючих знань	Прогнозування напрямків появи нових і розвитку існуючих знань. Виявлення потреб у знаннях. Пошук галузей застосування знань	Орієнтації системи продукування знань на ті їх види які з великою імовірністю знайдуть попит на ринку Формування і стимулювання попиту на конкретні види знань, що втілені у наукові розробки (наукові знання), навички, досвід, компетенції, уміння тощо (професійні знання), технічну документацію, зокрема, конструкторську та/або технологічну, алгоритми тощо (технічні знання)
Купівля знань	Технічні, технологічні рішення, ноу-хау тощо	Придбання у власність або придбання права використання знань (патенти, ліцензії, франшизи тощо)	Виробництво нової продукції, використання нових технологій, нових методів управління, торгової марки. Освоєння нових видів діяльності, вихід на нові ринки і т.п.
Навчання	Професійні та наукові знання	Навчання в університетах, коледжах та ін. закладах освіти, підвищення кваліфікації, стажування, практика, самонавчання, отримання консультацій і т.д.	Підвищення рівня кадрової, інтелектуальної і організаційно-управлінської складових ПІР організації. Як наслідок – удосконалення усіх аспектів діяльності, а також системи управління організації

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
НДДКР	Технічні, технологічні, наукові, а також професійні знання	Проведення прикладних досліджень метою яких є удосконалення існуючих і розроблення нових продуктів і технологій (виробничих, маркетингових, управлінських тощо)	Коригування існуючих і розроблення нових стратегій розвитку організації. Створення нових бізнесів, нових стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Розгортання виробництва і збуту нової продукції Продаж прав власності чи прав використання знань, що втілені у патенти, ліцензії, промислові зразки, ноу-хау і т.п.

Ефективна система управління знаннями сприяє зростанню ступеня різноманітності усіх аспектів діяльності організації, розширює можливості адаптації до перманентних змін зовнішнього макро- і мікросередовища. На рис. 1.4 подано блок-схему укрупненого алгоритму адаптації організації до змін зовнішнього середовища шляхом приведення її ППР у відповідність до цих змін [37].

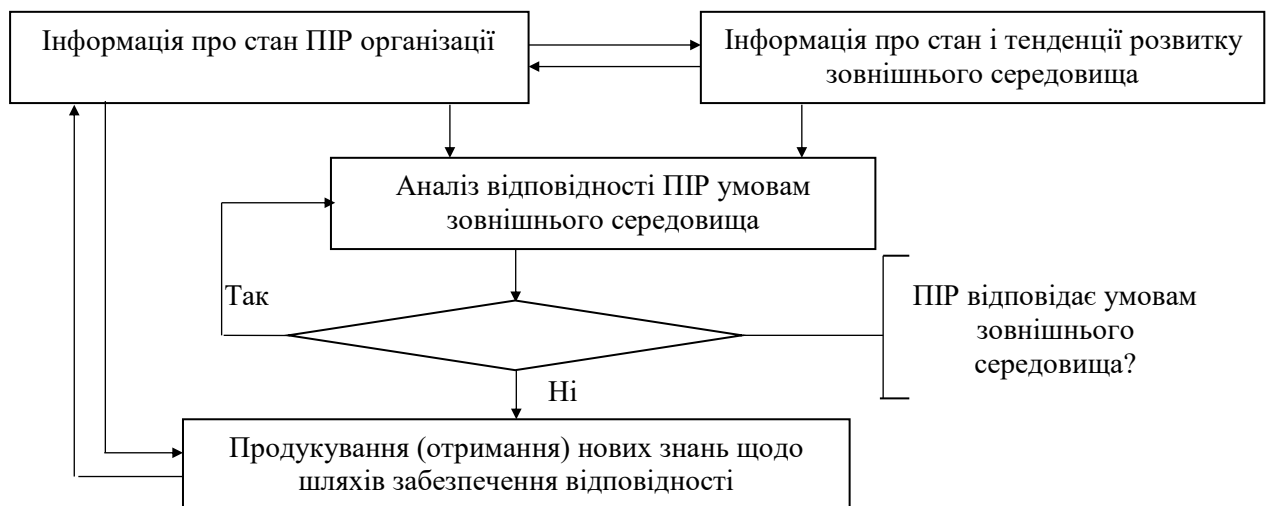


Рисунок 1.4 – Блок-схема алгоритму приведення ППР організації у відповідність до умов зовнішнього середовища (авторська розробка)

Як слідує з рис. 1.4, визначення способів забезпечення такої відповідності здійснюється на основі нової інформації, джерела (інструмента) її продукування (отримання) та напрями використання подано вище у табл. 1.1.

Формалізована методика аналізу відповідності стану ППР умовам зовнішнього середовища, а також вибору управлінських рішень спрямованих на забезпечення необхідного ступеня відповідності подана у [38].

Враховуючи викладене розроблено концептуальну схему взаємоузгодженого управління продукуванням (отриманням) і використанням знань в організації, що дозволяє оперативно і ефективно приводити ППР організації у відповідність до змін умов зовнішнього середовища (рис. 1.5) [37]. Стрілками на рис. 1.5 показано напрями: потовщеною пунктирною – продукування (отримання) знань; потовщеною суцільною – використання знань; тонкою – інформаційних потоків. Курсивом зазначено напрями використання знань.



Рисунок 1.5 – Схема управління знаннями в організації
(авторська розробка)

Аналіз літературних джерел (див. вище) і практики господарювання свідчить про відсутність єдиних підходів до обґрунтованого управління вибором джерел (інструментів) продукування (отримання) знань, а також напрямів їх використання. Відповідно, необхідним є розроблення методичних засад і критеріальної бази управління вибором.

У першому наближенні управління вибором повинне базуватися на порівнянні результативності альтернативних варіантів. Проте, якщо оцінити часові і грошові витрати на продукування чи використання знань доволі просто, то оцінити потенційний результат у більшості випадків дуже складно, оскільки він має ймовірнісний характер. Відповідно, існує ризик прийняття неадекватних рішень. Для його урахування можна застосувати метод сценаріїв, статистичний метод, коригування норми дисконту, або будь-який інший метод оцінки ризику.

Запропоновано структурні формули [37] для оцінки альтернативних варіантів і вибору найбільш раціональних з них

$$H_{np} = f(\Phi_{zv}, \Phi_{PIR}, B_{np}, Ч_{np}, P_{np}, R_{np}), \quad (1.1)$$

$$H_v = f(\Phi_{zv}, \Phi_{PIR}, B_{nv}, Ч_{nv}, P_{nv}, R_{nv}) \quad (1.2)$$

де H_{np} , H_v – оцінки, відповідно, напрямів продукування (отримання) і використання знань;

Φ_{zv} – вплив факторів зовнішнього макро- і мікросередовища;

Φ_{PIR} – вплив факторів внутрішнього середовища (ПІР);

B_{np} , B_{nv} – витрати, відповідно, на вибір джерел продукування (отримання) знань напрямів їх використання;

$Ч_{np}$, $Ч_{nv}$ – часові параметри, відповідно, вибору напрямів продукування (отримання) і використання знань;

P_{np} , P_{nv} – результати, відповідно, внаслідок отримання знань з певних джерел і їх використання за певними напрямками;

R_{np} , R_{nv} – ризик пов'язаний з неповною визначеністю результатів вибору, відповідно, напрямів продукування (отримання) і використання знань.

Відповідно до формул (1.1, 1.2) слід формувати критеріальну базу і методичні засади вибору.

Представлена на рис. 1.5 схема може бути взята за основу при розробленні організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації (підприємстві чи установі). Звичайно, вона буде коригуватися для урахування особливостей функціонування конкретної організації: галузі діяльності, масштабів, організаційної структури, корпоративної (інноваційної) культури тощо. Проте методологія управління знаннями є спільною і придатною для використання в різних типах організацій.

Узагальнюючи викладене можна зазначити:

- систематизовано джерела (інструменти), способи отримання і напрями використання різних видів наукових, професійних, техніко-технологічних знань;
- запропонована структурно-логічна схема продукування знань в організації, яка відображає роль потенціалів-підсистем ППР, а також складових її інноваційної культури в цьому процесі;
- розроблено методологічний підхід до формування системи взаємоузгодженого управління продукуванням (отриманням) і використанням знань в організації, як інструменту реалізації її ППР, посилення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку в перманентно мінливих умовах інформаційної (постіндустріальної) економіки на основі оперативного приведення у відповідність до цих змін її ППР;
- запропоновано структурні формули для оцінки альтернативних джерел (інструментів) продукування і напрямів використання знань з метою вибору кращого варіанта для конкретної організації, з урахуванням умов зовнішнього макро- і мікросередовища в яких вона функціонує;

- встановлено роль і місце управління знаннями (менеджменту і маркетингу знань) в системі управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів, розкрито особливості взаємодії комплексів знань, які характеризують зовнішнє макро- і мікросередовище, а також потенціал інноваційного розвитку конкретного господарюючого суб'єкта у процесі приведення у відповідність його внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх при формуванні і реалізації стратегій його інноваційного зростання.

Отримані результати формують засади організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації, реалізація якого дозволить: обґрунтовано визначати перспективні напрями продукування нових знань стосовно конкретних сфер її діяльності, а також закономірностей розвитку ринкових процесів; визначати раціональні напрями використання, впровадження і комерціалізації нових знань; обґрунтовано розробляти стратегії інноваційного розвитку у руслі концепції інноваційного випередження. Вони істотно поглиблюють теорію інноваційного менеджменту і маркетингу інновацій в частині формування передумов управління знаннями (продукування, накопичення, використання) в інноваційно-активних організаціях як основи їх інноваційного розвитку [37].

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення методичних засад і формування критеріальної бази для ефективного цілеспрямованого управління процесами продукування (отримання) і використання знань в організації.

1.3 Роль знань у зростанні потенціалу інноваційного розвитку організації

Становлення і розвиток економіки знань супроводжується зростанням їх ролі як фактору інноваційного розвитку держав у цілому, їх регіонів, галузей, окремих організацій тощо. Продукування і використання (комерціалізація)

актуальних знань сприяє зростанню їх потенціалу інноваційного розвитку, що дозволяє активізувати їх інноваційну діяльність, а відтак посилити відносні конкурентні переваги, укріпити ринкові позиції, забезпечити стійке інноваційне зростання. В цих умовах актуалізується проблема управління знаннями господарюючих суб'єктів в контексті посилення їх потенціал інноваційного розвитку. Її розв'язання потребує дослідження впливу знань на формування, розвиток і реалізацію потенціалу інноваційного розвитку, що надасть змогу створити систему цілеспрямованого управління знаннями господарюючих суб'єктів різних рівнів узагальнення.

Проблематика управління знаннями була досліджена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, питання управління знаннями господарюючих суб'єктів в контексті забезпечення їх інноваційного розвитку були досліджені в роботах таких зарубіжних науковців як: Blanc B.L., Bouillon J.-L. [11]; Matschke C., Moskaliuk J., Cress U. [12]; Landry R., Amara N. [13]; Peter M. [14]; Jennex M.E. [15]; Borjigen C. [16]; Khedhaouria A., Jamal A. [17]. Загальні підходи до генерування, накопичення та використання (комерціалізації) знань присвячені роботи Davenport T.H., Prusak L. [9], Sveiby K. [39], Мільнера Б. [40].

Серед вітчизняних науковців слід відзначити Черкасову І.В., яка досліджує роль знань у формуванні інноваційного потенціалу підприємства [25], а також Вострякова О.В. та Гребешкову О.М. [26], які відзначають провідну роль знань у стратегічному управлінні підприємством. Матвіїв М.Я. [28], Якшин А.С. [30] розглядають в основному проблеми застосування маркетингу знань на ринку освітніх послуг.

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

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

Згідно [41, с. 304-350] потенціал інноваційного розвитку організації включає наступні потенціали підсистеми: ринковий, як наявність споживчого попиту (підкріпленого купівельною спроможністю споживачів) чи спроможність його сформувавши (для радикальних інновацій); інноваційний, як спроможність втілення досягнень науки і техніки у інноваційні продукти, що здатні задовольнити попит споживачів; виробничо-збутовий, як технічна спроможність і економічна доцільність виготовити і просувати інноваційні продукти на ринку.

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

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

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

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

лабораторної бази у галузі діяльності організації (включаючи саму організацію інноватора та сторонні організації) і т.п.

Виробничо-збутова складова. В її основу покладено знання щодо: джерел і умов фінансового забезпечення інноваційної діяльності; методів оцінки економічної ефективності інновацій; кадрового потенціалу організації, методів відбору, навчання, перепідготовки персоналу, його спроможності виконувати роботу певної спрямованості; техніко-технологічних можливостей організації (верстатів, технологічного та інструментального оснащення, технологій тощо); інструментів і методів сучасного маркетингу, особливостей планування, проведення і оцінки ефективності заходів комплексу маркетингу інновацій тощо [42]; знання сучасних методів і форм організації інноваційної діяльності, сучасних методів управління інноваційною діяльністю, засадничих аспектів формування та розвитку інноваційної культури організації [43] та створення на її основі середовища сприятливого для інноваційної діяльності.

У табл. 1.2 наведено детальні характеристики методів отримання і використання зазначених знань.

Слід зазначити, що оскільки інноваційні рішення мають для організації стратегічний характер, то визначення напрямів продукування і використання актуальних знань що стосуються ППР приймає вище керівництво.

Узагальнена схема взаємодії видів знань, що сприяють формуванню і реалізації потенціалу інноваційного розвитку організації подана на рис. 1.6.

Запропонована схема може бути покладена в основу формування засад організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації. Авторами, спираючись на результати попередніх досліджень [2, 37], визначено комплекс завдань, які потребують розв'язання у процесі формування зазначеного механізму. Вони пов'язані з методичним наповненням цього механізму і потребують розроблення:

- методичного підходу до визначення пріоритетних напрямів продукування актуальних знань;

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

- методичного підходу до визначення пріоритетних напрямів використання знань організації.

Таблиця 1.2 – Характеристики знань щодо ПІР організації (авторська розробка)

Характеристики	Складові потенціали ПІР організації		
	Ринковий	Інноваційний	Виробничо-збутовий
Джерела і інструменти отримання релевантних знань	Стратегічний аналіз. Маркетингові ринкові дослідження, маркетинг знань [2, С. 87-95]. Купівля знань	Стратегічний аналіз. Патентний, літературний аналіз. Навчання персоналу. НДДКР. Купівля знань.	Стратегічний аналіз. Аналіз власної діяльності у т.ч. внутрішньої звітності. Аналіз ринку інвестицій. Навчання персоналу. НДДКР. Купівля знань
Відповідальні за отримання знань	Маркетингові підрозділи	Науково-дослідні підрозділи, конструкторські та технологічні підрозділи, науково-дослідні лабораторії	Фінансово-економічні підрозділи, виробничі підрозділи. Маркетингові підрозділи
Напрямки використання знань	Визначення перспективних напрямів розвитку. Оцінка ринкових перспектив інноваційних продуктів	Розроблення інноваційних продуктів (виробів та послуг)	Виготовлення і комерціалізація інноваційної продукції. Комерціалізація патентів, ліцензій тощо.

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

Необхідно кількісно оцінювати достатність (недостатність) наявних знань певного виду для забезпечення критичного (мінімально необхідного) рівня складових потенціалів потенціалу інноваційного розвитку, який свідчить про їх

відповідність зовнішнім умовам і можливість реалізації конкретних проектів інноваційного розвитку

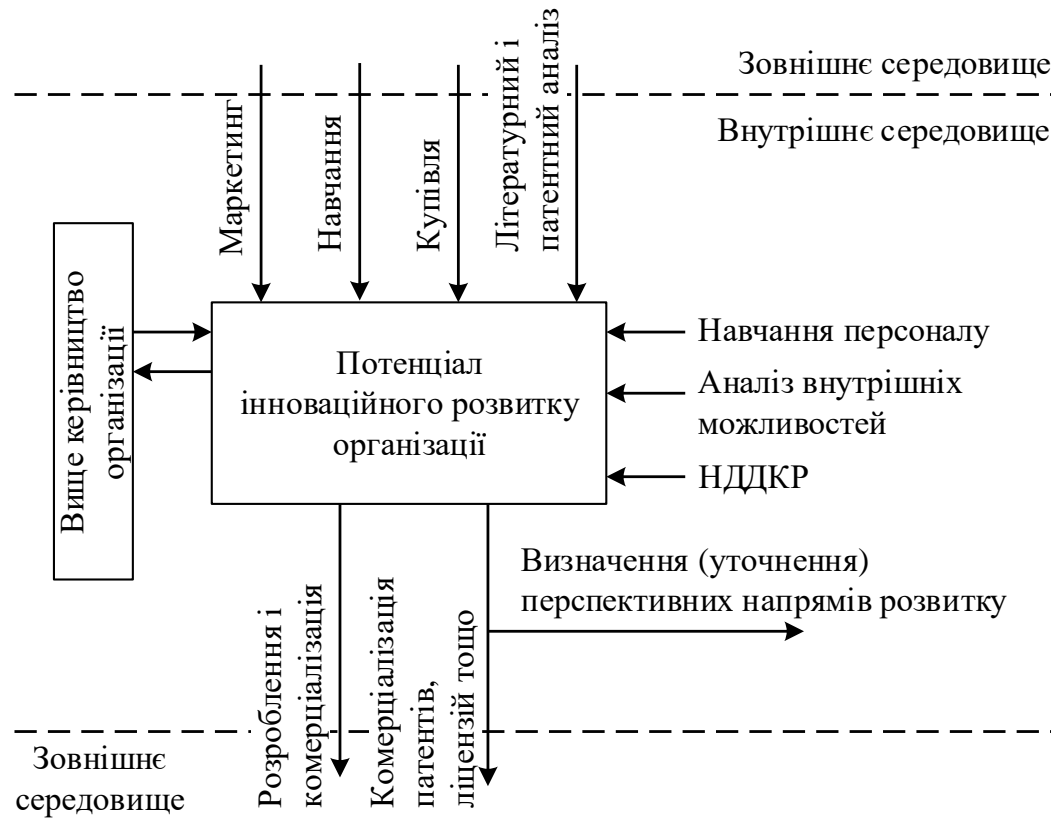


Рисунок 1.6 – Схема взаємодії потоків знань, що пов'язані з ПІР організації [44]

У загальному вигляді структурні формули оцінки знань, що визначають рівень складових потенціалу інноваційного розвитку організації можуть мати такий вигляд[44]:

$$\begin{aligned}
 P_P &= f_P(Z_{P1}, Z_{P2}, \dots, Z_{PK}), \\
 P_I &= f_I(Z_{I1}, Z_{I2}, \dots, Z_{IN}), \\
 P_{B.3} &= f_{B.3}(Z_{B.31}, Z_{B.32}, \dots, Z_{B.3M})
 \end{aligned}
 \tag{1.3}$$

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

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

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

Забезпечення відповідності ПІР організації зовнішнім умовам потребує генерування нових актуальних знань, які будуть покладено в основу нової продукції, технологій її виготовлення, нових методів управління виробництвом і збутом тощо. Алгоритм оцінки відповідності потенціалу інноваційного розвитку організації умовам зовнішнього середовища, а також визначення доцільності генерування нових знань подано на рис. 1.7.

Вирішення третього завдання потребує стратегічного аналізу альтернативних варіантів використання знань, який передбачає використання комплексу критеріїв: фінансова вартість; термін окупності; стратегічна вартість; задоволення інтересів економічних контрагентів та контактних аудиторій; ризик; мотивація власників, менеджерів, персоналу і т.п.

Розглянемо практичні аспекти застосування отриманих результатів, зокрема підходу до оцінки відповідності ПІР організації умовам зовнішнього середовища (рис. 1.7) [44], на конкретному прикладі. За даними дослідження Олефіренка О.М. [45, с. 243-261] існують чітко виражені тенденції до зростання потреб у насосному та ін. обладнанні для хімічних виробництв (переважно

інноваційного), яке вироблене під специфічні вимоги замовників на ринках України та Грузії, а також ряду інших країн.



Рисунок 1.7 – Блок-схема алгоритму забезпечення відповідності ППР організації умовам зовнішнього середовища (авторська розробка)

Проведений за даними [45] аналіз потенціалу інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, які виготовляють відповідну продукцію свідчить, що це відкриває можливості інноваційного зростання для невеликих, гнучких у виробничо-збутовій політиці інноваційно-активних підприємств (переважно виробничо-інжинірингових).

Тобто їх потенціал інноваційного розвитку у значній мірі відповідає наявним тенденціям у зовнішньому середовищі. Опускаючи числові розрахунки та аналітичні викладки зазначимо, що серед проблем реалізації потенціалу

інноваційного розвитку конкретних виробничо-інжинірингових підприємств спостерігається недостатнє знання сучасних методів просування і реалізації технічно складної продукції, недостатня компетентність у розробленні програм лояльності і т.п. Це потребує відповідних знань, які можна отримати шляхом навчання і підвищення кваліфікації персоналу, аналізу практики діяльності інших товаровиробників тощо.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що отримані результати чітко окреслюють роль і місце знань у системі складових підсистем та елементів ПІР організації-інноватора. Ідентифікація видів знань, що покладені в основу потенціалів підсистем та їх елементів, а також визначення джерел і інструментів отримання знань створює передумови формування системи цілеспрямованого управління потенціалом інноваційного розвитку організації в контексті її інноваційного розвитку в умовах становлення економіки знань. Враховуючи реалії сучасної економіки України, обрані траєкторії інноваційного розвитку вітчизняних організацій (підприємств та установ) повинні лежати в руслі інноваційного випередження, яке є практично безальтернативним [46].

Авторські розробки розвивають теорію інноваційного менеджменту і менеджменту знань в частині встановлення характеру впливу знань на потенціал інноваційного розвитку підприємства підприємств та установ. Це є істотним внеском у формування засад організаційно-економічного механізму управління знаннями організацій в контексті посилення і реалізації їх потенціалу інноваційного розвитку. Їх практична реалізація надає можливість активізувати процеси переходу організацій на шлях орієнтованого на знання інноваційного розвитку. Подальші дослідження повинні бути орієнтованими на розроблення методичного інструментарію зазначено механізму управління знаннями [44].

1.4 Управління знаннями як основою стратегії випереджаючого інноваційного розвитку організації

Завершення спадної хвилі 5-го технологічного укладу і фактичний початок 4-ї технологічної революції ініціюють пошук стратегій переходу національних економік і окремих організацій (підприємств та установ) до фази економічного зростання. Світовий досвід свідчить, що зміна технологічних укладів приводить до "творчого руйнування" (за Й. Шумпетером [47]) вже сформованих галузей і ринків. Це надає шанси інноваторам, які здатні втілити нові ідеї в ефективні техніко-економічні та управлінські рішення, що дозволить сформувати і реалізувати відносні конкурентні переваги та перейти до стійкого економічного зростання. Для економіки України, основу якої становлять виробництва 3-го та 4-го технологічних укладів, єдино прийнятним є шлях випереджаючого інноваційного розвитку, зволікання з переходом до нього вже загрожує системним відривом через несумісність техніки, технологій, методів управління, стандартів якості життя населення тощо. Проте пошук інноваційних ідей як основи випереджаючого розвитку потребує нових актуальних і релевантних знань щодо: досягнень науки і техніки у галузі підприємства (суміжних галузях); тенденцій зміни умов на фактичних чи потенційних ринках цільових ринках; тенденцій зміни умов зовнішнього макро- і мікросередовища; можливостей реалізації потенціалу інноваційного розвитку аналізованого підприємства тощо. В цих умовах актуалізується проблема формування системи управління процесами продукування (отримання) і реалізації (використання) знань на підприємстві як основи його стратегії випереджаючого інноваційного розвитку.

Проблематика управління знаннями підприємств та установ досліджувалася у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, таких як: Vorjigen С. [16], Бутенко Н. [48], Мильнер Б. [49], Поляков М.В. [50], Ситник Й.С. [51], Наливайко А., Гребешкова О., Батенко Л. та ін. [52]. Ними розглянуто

підходи щодо визначення поняття «управління знаннями», окреслено функції, етапи та складові системи управління знаннями на підприємстві.

Роль знань у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств досліджували Khedhaouria A., Jamal A. [17], Бабина О.Є. [53], Руденко М., Криворучко В. [54], Смолінська Н.В., Грибик І.І. [55] та ін. У їх працях показано, що знання є основою інновацій і інноваційної діяльності, обґрунтовано місце і роль знань при розробленні і реалізації стратегій інноваційного розвитку.

Проте, незважаючи на значні напрацювання недостатньо дослідженими залишилися питання управління процесами продукування і використання знань для формування конкурентних переваг конкретного підприємства при обґрунтуванні вибору стратегічних напрямів їх випереджаючого інноваційного розвитку.

Метою дослідження є розроблення методичних засад управління знаннями як основою формування конкурентних переваг підприємства для реалізації стратегії його випереджаючого інноваційного розвитку.

Системний аналіз літературних джерел присвячених формуванню конкурентних переваг підприємств [56, 57, 58, 59, 60, 61], а також аналізу характеристик випереджаючого інноваційного розвитку [1, 37, 62, 63], дав підстави виділити стратегічні підходи, які дозволяють забезпечити високу конкурентоспроможність в умовах зміни технологічних укладів. Авторська систематизація цих підходів подана табл. 1.3 у вигляді матриці «потреби – засоби їх задоволення (інноваційні продукти чи технології)» [64].

Таблиця 1.3 – Стратегічні напрями випереджаючого інноваційного розвитку в умовах зміни технологічних укладів (авторська розробка)

Потреби	Засоби задоволення (інновації)	
	Технологічні	Продуктові
Існуючі	1	2
Нові	3	4

В його основу покладено знання щодо тенденцій зміни споживчого попиту на цільових ринках конкретного підприємства, а також знання щодо

тенденцій розвитку технологій і техніки у галузі підприємства чи суміжних галузях на які воно може переорієнтуватися.

Розглянемо виділені у табл. 1.3 напрями розвитку детальніше. Розгляд будемо вести з позицій можливостей формування конкурентних переваг підприємства у межах кожного з виділених напрямів.

1. Існуючі потреби, нові технології виготовлення продуктів для їх задоволення. Збереження (незмінність, або ж незначна модифікація) потреб означає, що галузь у якій працює підприємств, продовжує розвиватися. Конкурентні переваги формуються за рахунок впровадження нових перспективних технологій виготовлення відомих продуктів, що задовольняють існуючі потреби кращим способом. Наприклад, застосування технологій 3D-друку промислових виробів, будівельних конструкцій, людських органів тощо. Це дозволяє зменшити собівартість продуктів у одиничному чи дрібносерійному виробництві і, відповідно, їх ціну, оскільки непотрібним стає допоміжне технологічне обладнання, зменшуються чи повністю ліквідуються відходи матеріалів тощо. Якість виробів при цьому зберігається чи навіть підвищується, а оперативність виконання замовлень істотно скорочується.

Цей напрям може бути застосований не лише для продуктів-виробів, але і для продуктів-послуг. Як приклад можна навести «розумні» супермаркети, які керуються штучним інтелектом (перший з них, нещодавно відкритий у Бразилії, працює без продавців-консультантів, касирів, охоронників тощо) [64].

2. Існуючі потреби, нові продукти для їх задоволення. В межах цього напрямку конкурентні переваги формуються шляхом пропонування нових продуктів (виробів чи послуг) які задовольняють існуючі потреби споживачів, але іншим більш ефективним і зручним для них способом: смартфони – потреби у отриманні і передачі інформації; придбання квитків на транспортні засоби через інтернет і збереження їх на електронних носіях тощо.

3. Нові потреби, нові технології їх задоволення. Зміни потреб споживачів (зникнення, значна модифікація, або ж формування нових) можуть бути у межах існуючої галузі в якій працює підприємство. Проте формування нових потреб

здебільшого свідчить про перспективи докорінної трансформації існуючих або ж формування нових галузей.

Формування конкурентних переваг у цьому випадку відбувається шляхом впровадження нових технологій виготовлення модифікацій відомих продуктів (нових продуктів) які працюють на нових принципах, використовують нові технології експлуатації (використання) і задовольняють нові потреби споживачів. Наприклад, потреби в екологічних автомобілях, які працюють на альтернативних джерелах енергії (електричні, водневі тощо). Їх конкурентними перевагами є економічність і зручність в експлуатації, безпечність для навколишнього середовища тощо. Іншими прикладами є; домашні побутові прилади, що взаємодіють між собою через інтернет (інтернет речей) і узгоджують свою діяльність відповідно до потреб споживача; голографічні системи об'ємного телебачення і т.п.

Таким чином відбувається кардинальні трансформації існуючих галузей і формування нових [64].

4. Нові потреби, нові продукти для їх задоволення. Пропонування нових продуктів (виробів чи послуг) які формують нові потреби, що можуть бути цікаві споживачам: літаючі автомобілі (ФРН); вантажні, поштові, військові та ін. дрони; «розумний» одяг, що змінюється відповідно до особливостей і побажань споживачів; нові форми організації праці, зокрема: фріланс, самокеровані незалежні колективи тощо.

У цьому випадку відбувається формування нових галузей (сукупності галузей). Підприємства, що першими стали на цей шлях, отримують конкурентні переваги першовідкривача ринку чи галузі (піонера). Проте і ризик цього напрямку є найбільшим. Найменш ризиковим є перший напрям.

Зазначені напрями випереджаючого інноваційного розвитку дозволяють сформувати відносні конкурентні переваги конкретних підприємств. Ці напрями розвитку базуються на знаннях: щодо найновіших досягнень науки і техніки у галузі підприємства чи суміжних галузей; щодо тенденцій зміни споживчого попиту на фактичних чи потенційних цільових ринках, характеристик макро- і

мікросередовища на цих ринках; щодо можливостей конкретного підприємства втілити ці досягнення у нові продукти, технології, методи управління тощо [32].

Розглянемо процес управління знаннями при формуванні стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. Розгляд будемо вести відповідно до схеми, що подана у табл. 1.4 [64].

Оскільки підходи до виконання робіт етапів 1-2 (табл. 1.4) достатньо відомі, то головну увагу приділимо подальшим етапам.

Таблиця 1.4 – Сутність етапів формування знаннєорієнтованої стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства (авторська розробка)

Етапи	Інструменти і методи	Результати
1. Стратегічний аналіз ринкових позицій підприємства, а також перспектив їх зміни	Стратегічний маркетинговий аналіз. Фінансово-економічний аналіз	Частка підприємства на кожному з цільових ринків (сегментів) і тенденції її зміни. Основні фінансово-економічні показники і тенденції їх зміни. Порівняння з основними конкурентами.
2. Ідентифікація проблем: наявних чи прогнозованих	SWOT, GAP, SNV та ін. аналіз. Аналіз ризику. Сценарний аналіз	Основні ринкові можливості і загрози. Перелік проблем, а також факторів, що їх спричиняють. Можливі їх наслідки для кожного зі сценаріїв
3. Пошук шляхів розв'язання проблем	Прогнози тенденцій розвитку науки і техніки в галузі підприємства і суміжних галузях; прогнози тенденцій зміни споживчого попиту; аналіз потенціалу інноваційного розвитку підприємства [65]	Ідеї і концепції інноваційних змін у діяльності підприємства (виробництві, маркетингу, організації діяльності тощо), які дозволяють сформувати (посилити) відносні конкурентні переваги
4. Визначення перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку	Методика визначення випереджаючих траєкторій інноваційного прискорення підприємств [66]	Прийнятні для підприємства напрями випереджаючого інноваційного розвитку
5. Формування стратегії випереджаючого розвитку	Методика вибору стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства [67]	Ефективна стратегія випереджаючого інноваційного розвитку аналізованого підприємства

Спираючись на результати аналізу сутності стратегічних напрямів розвитку (табл. 1.3), а також змісту етапів формування стратегії інноваційного розвитку 3-4 (табл. 1.4) розроблено підхід до вибору стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку, схему якого подано на рис. 1.8 [64].

Виходячи з сутності стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку обов'язковими умовами вибору зазначених на рис. 1 їх видів є наявність певного рівня підсистем (потенціалів-підсистем) потенціалу інноваційного розвитку аналізованого підприємства: маркетингового, науково-дослідного, лабораторно-випробувального, виробничого.

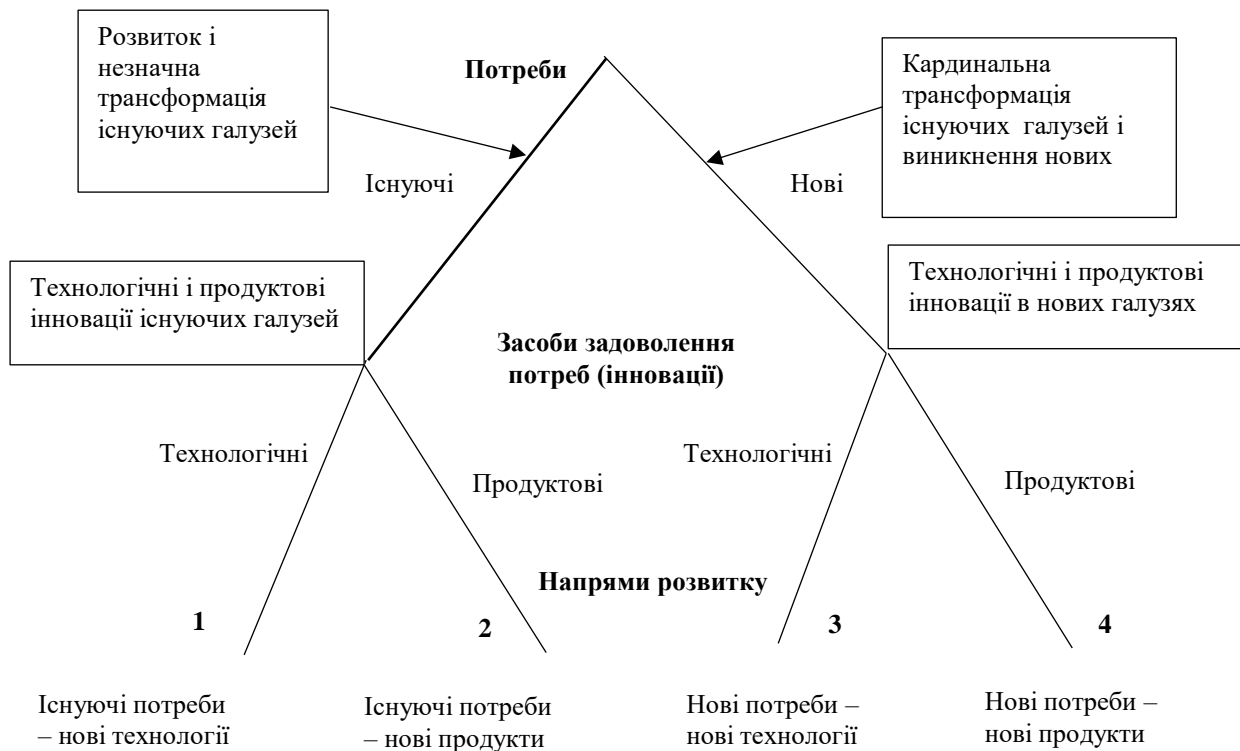


Рисунок 1.8 – Схема вибору стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку підприємства (авторська розробка)

У табл. 1.5 для кожного з зазначених на рис. 1.8 напрямів вказана особливість виконання завдань потенціалів-підсистем [64].

З цих позицій слід виконувати оцінку достатності рівня цих підсистем (експертним методом) для реалізації кожного з можливих напрямів розвитку. В

якості експертів можуть бути задіяні менеджери і провідні фахівці аналізованого підприємства. Для більшої об'єктивності оцінки доцільним є залучення визнаних фахівців зі сторони (науковців, практиків тощо), проте у цьому випадку постає проблема виходу конфіденційної інформації за межі підприємства.

Таблиця 1.5 – Особливості оцінки підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства (авторська розробка)

Стратегічні напрями випереджаючого інноваційного розвитку			
Існуючі потреби – нові технології	Існуючі потреби – нові продукти	Нові потреби – нові технології	Нові потреби – нові продукти
Маркетинговий (аналіз тенденцій змін попиту)	Маркетинговий (аналіз тенденцій змін попиту)	Маркетинговий (формування попиту)	Маркетинговий (формування попиту)
Науково-дослідний (створення нових технологій виготовлення відомих продуктів)	Науково-дослідний (створення нових продуктів для задоволення існуючих потреб)	Науково-дослідний (створення нових технологій, що формують нові потреби)	Науково-дослідний (створення нових продуктів, що формують нові потреби)
Лабораторно-випробувальний (відпрацювання нових технологій)	Лабораторно-випробувальний (уточнення техніко-економічних характеристик нових продуктів)	Лабораторно-випробувальний (відпрацювання нових технологій)	Лабораторно-випробувальний (уточнення техніко-економічних характеристик нових продуктів)
Виробничий (технічна можливість і економічна доцільність виготовлення відомих продуктів за новими технологіями)	Виробничий (технічна можливість і економічна доцільність виготовлення нових продуктів, що задовольняють існуючі потреби)	Виробничий (технічна можливість і економічна доцільність виготовлення нових продуктів за новими технологіями)	Виробничий (технічна можливість і економічна доцільність виготовлення нових продуктів, що формують нові потреби)
Підсистеми потенціалу інноваційного розвитку підприємства та особливості виконання їх завдань			

Також слід урахувувати ризик зазначених напрямів розвитку (зростає по мірі зростання номеру напрямків (рис. 1.8).

Остаточне рішення щодо вибору напрямку розвитку приймається за результатами їх техніко-економічного обґрунтування з урахуванням можливих сценаріїв зміни умов зовнішнього макро- і мікросередовища (як мінімум, песимістичного, оптимістичного, номінального).

Узагальнення викладеного дало підстави запропонувати укрупнену графічну модель взаємодії видів знань підприємства при визначенні стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку підприємства (рис. 1.9) [64].

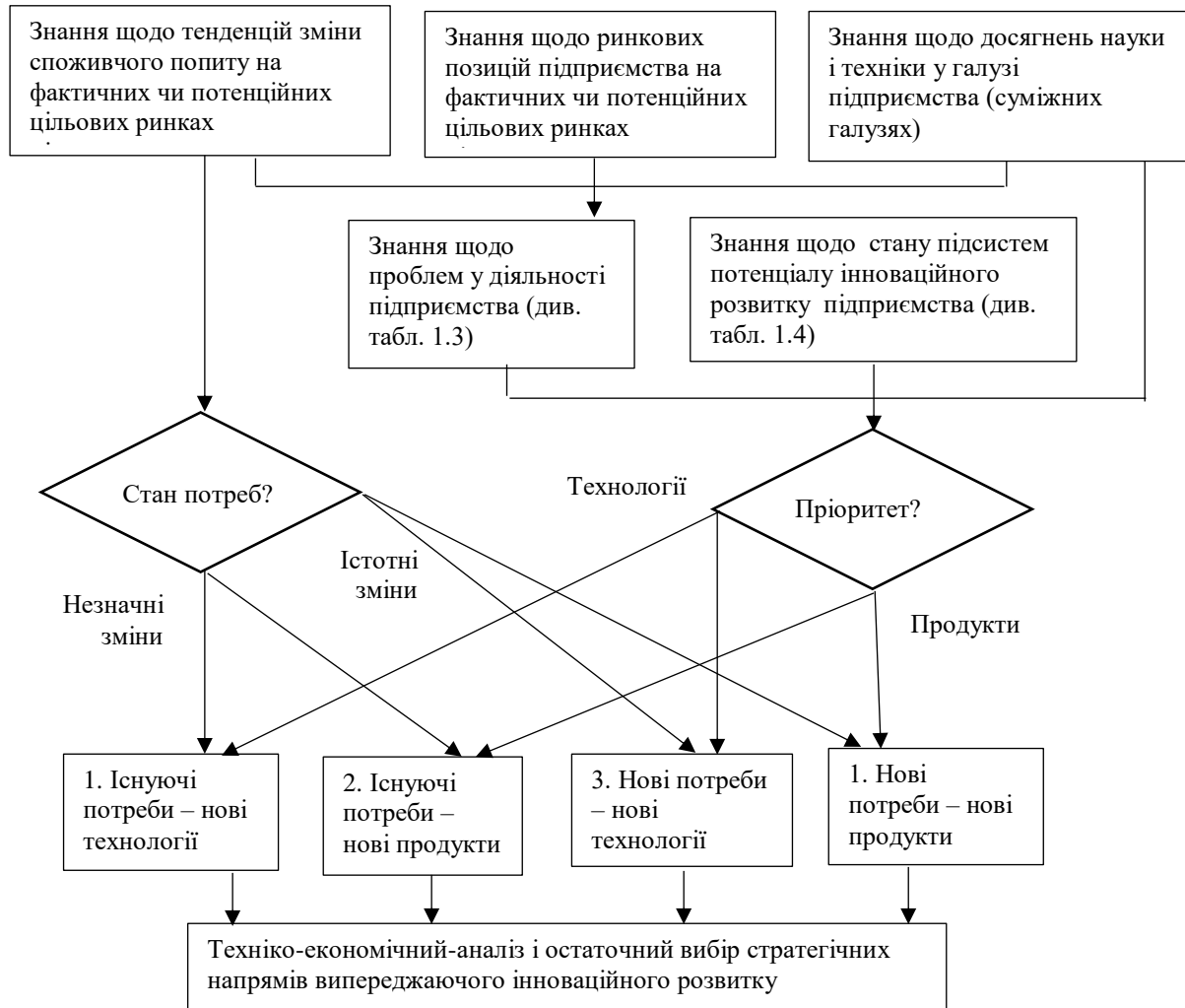


Рисунок 1.9 – Графічна модель взаємодії комплексів знань підприємства (авторська розробка)

Запропонована схема дає уявлення про управління знаннями підприємства у т.ч.: накопиченням, і систематизацією - зазначені на рис. 1.9, як основа прийняття відповідних управлінських рішень; аналізом - показано блоками оцінки стану потреб споживачів, а також оцінки пріоритетів підприємства (виходячи з аналізу стану підсистем потенціалу інноваційного розвитку); продукуванням нових знань щодо пріоритетних для конкретного підприємства

напрямів випереджаючого інноваційного розвитку; використанням - для реалізації вибраних пріоритетних напрямів. Методичні засади управління знаннями відповідно до схеми на рис. 1.9 подані у табл. 1.4-1.5 і на рис. 1.8.

Підводячи підсумки слід зазначити, що авторами запропоновано і обґрунтовано методологічний підхід до виділення стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку в умовах зміни технологічних укладів. На його основі розроблено концептуальну схему вибору стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку підприємства, а також методичні засади управління знаннями як основою формування конкурентних переваг підприємства для реалізації стратегії його випереджаючого інноваційного розвитку. Отримані результати істотно поглиблюють методологічні і методичні засади інноваційного менеджменту і менеджменту знань в частині підвищення рівня формалізації (та рівня обґрунтованості на цій основі) рішень з побудови системи управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку підприємств в економіці знань [64].

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на формування засад організаційно-економічного механізму взаємоузгодженого управління процесами продукування і використання знань підприємств, який би сприяв виявленню, посиленню та реалізації їх порівняльних конкурентних переваг шляхом орієнтації на інноваційний розвиток у руслі концепції інноваційного випередження.

1.5 Управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки організації

В умовах нестационарного розвитку сучасної економіки знання керівництва підприємства щодо дій факторів зовнішнього макро- і мікросередовища у переважній більшості є неповними, неточними та

суперечливими, що не дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, особливо, стратегічні. Як результат – реалізація стратегії розвитку підприємства пов'язана з суттєвим впливом елементів неповної визначеності і спричиненого нею ризику. Відповідно, це знижує рівень економічної безпеки підприємства, робить його уразливим до змін ситуації ринку, загрожує послабленням ринкових позицій тощо. Забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства потребує визначення, аналізу і оцінки існуючих загроз в розрізі кожної з її складових, а також розроблення на цій основі системи заходів, що спрямовані на уникнення загроз, послаблення чи протидію цим загрозам.

Світовий досвід свідчить, що одним з найбільш дієвих шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства є формування на ньому ефективної системи управління процесами продукування і використання знань як стосовно аналізу існуючих і перспективних ринкових можливостей і загроз, так і стосовно визначення раціональних стратегій тривалого стійкого розвитку. З цих позицій актуалізується проблема ефективного управління знаннями підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки.

Проблеми управління економічною безпекою підприємств досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С. [68], Лойко В.В. [69], Маслак О.І., Гришко Н.Є. [70], Москаль Н. В. [71], Науменко Є.Ю. [72], Оніщенко М.Л., Сюркало Б.І. [73], Орлик О. В. [74], Петряєва З.Ф., Петряєв О.О. [75], Салод С.В. [76], Ус Ю.В. [77], Філіппова С. В., Черкасова С. О. [78], Vorjigen С. [16], Jennex М.Е. [15] та ін. Ними закладено засадничі аспекти механізму управління економічною безпекою сучасного підприємства. Проте поза їх увагою (за незначним винятком) лишилися питання, що стосуються ролі знань у підвищенні рівня економічної безпеки підприємства. А це не дозволяє застосовувати інструменти і методи управління процесами продукування (отримання) і використання знань підприємства з метою забезпечення високого рівня його економічної безпеки в сучасних умовах становлення і розвитку економіки знань.

Метою дослідження є розроблення засад формування механізму управління знаннями підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки.

Автором показано [79], що під економічною безпекою підприємства слід розуміти стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, які надають можливість попереджувати внутрішні і зовнішні загрози, і який забезпечує його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку у відповідності з обраною місією і прийнятою мотивацією діяльності. Система складових і елементів економічної безпеки підприємства включає:

- внутрішньовиробничі складові: кадрову; інтелектуальну; технологічну; фінансову; правову; силову;
- позавиробничі складові: ринкову; інформаційну; інтерфейсну; екологічну.

У табл. 1.6 розкрито сутність кожної зі складових і зазначено роль знань у підтриманні належного рівня кожної з них [80].

Таблиця 1.6 – Роль знань у забезпеченні економічної безпеки підприємства

Складова	Сутність складової (що характеризує)	Функції управління знаннями
1	2	3
Внутрішньовиробничі складові		
Кадрова	Забезпеченість кадрами	Моніторинг потреб і актуалізація потреб у кадровому забезпеченні. Моніторинг ситуації на ринку праці. Актуалізація знань персоналу. Поширення знань щодо потреб у кадрах, сприятливих умовах праці тощо
Інтелектуальна	Інтелектуальний потенціал персоналу	Моніторинг тенденцій розвитку науки і техніки у галузі підприємства, а також достатності інтелектуального потенціалу працівників для втілення досягнень науки і техніки у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо. Актуалізація інтелектуально-креативного потенціалу персоналу
Технологічна	Техніко-технологічний потенціал	Аналіз відповідності техніко-технологічного потенціалу тенденціям розвитку НТП у галузі підприємства. Актуалізація техніко-технологічного потенціалу підприємства

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Фінансова	Фінансова забезпеченість	Моніторинг рівня фінансової стійкості підприємства. Пошук способів її забезпечення
Правова	Правова захищеність інтересів	Моніторинг змін законодавчо-нормативної бази. Моніторинг правової захищеності інтересів підприємства і його персоналу. Актуалізація правової захищеності
Силова	Силова захищеність інтересів підприємства і його персоналу	Моніторинг загроз (фізичних і моральних) персоналу підприємства, інтересам підприємства у цілому. Актуалізація силової захищеності
Позавиробничі складові		
Ринкова	Ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім, які генеруються ринком	Моніторинг ринкових можливостей і загроз. Визначення шляхів приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку підприємства (його потенціалу) зовнішнім. Актуалізація відповідності
Інтерфейсна	Надійність взаємодії з економічними контрагентами і контактними аудиторіями	Моніторинг ступеня задоволеності умовами взаємодії з підприємством його економічних контрагентів і контактних аудиторій. Актуалізація знань щодо забезпечення їх лояльності
Екологічна	Ступінь захисту від екодеструктивного впливу виробництва (техніки і технологій)	Моніторинг екодеструктивного впливу виробництва. Актуалізація знань щодо запобігання, зменшення чи компенсації екодеструктивного впливу

Аналіз табл. 1.6 свідчить, що всю сукупність дій з управління знаннями підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки можна звести до двох видів: отримання чи продукування знань; використання знань.

Основними джерелами отримання (продукування) знань є [81]: маркетинг знань; купівля знань; навчання; аналіз власної діяльності підприємства; проведення НДДКР.

Відповідно, основними способами використання знань є: комерціалізація виробів і технологій створених на основі знань; безпосередня комерціалізація знань; маркетинг знань; удосконалення системи управління підприємством; навчання персоналу; коригування напрямів отримання і використання знань.

Узагальнюючи викладене, розглянемо з позицій забезпечення економічної безпеки підприємства основні джерела та інструменти отримання (продукування) знань, а також напрями їх використання (табл. 1.7) [80]. Розгляд

будемо вести окремо для кожної з зазначених у табл. 1.6 складових економічної безпеки.

Таблиця 1.7 – Система заходів щодо управління знаннями підприємства з позицій забезпечення його економічної безпеки

Складова	Джерела та інструменти отримання (продукування) знань	Напрями використання знань
1	2	3
Внутрішньовиробничі складові		
Кадрова	Внутрішній аналіз (кваліфікації, досвіду, структури кадрів та їх відповідності потребам підприємства). Маркетинг знань (аналіз ринку праці; аналіз кадрового потенціалу конкурентів; прогнозування кадрових потреб, зокрема, нових спеціальностей, зміни вимог до персоналу тощо)	Навчання і перепідготовка персоналу. Удосконалення управління кадрами (зміна структури, стимулювання і мотивування, формування і підвищення рівня сприятливої організаційної культури, внутрішнього і зовнішнього іміджу). Маркетинг знань (просування знань про підприємство, як організацію перспективну для працевлаштування, стимулювання до працевлаштування)
Інтелектуальна	Маркетинг знань (аналіз тенденцій розвитку науки і техніки у галузі підприємства, або суміжних галузях). Внутрішній аналіз інтелектуального потенціалу підприємства (творчої активності, результативності інтелектуальної діяльності, відповідності інноваційних розробок тенденціям розвитку). Виконання НДДКР	Навчання і перепідготовка персоналу. Управління розвитком його інтелектуально-креативного потенціалу (тестування і відбір персоналу, зміна його структури, формування і розвиток інноваційної культури, формування іміджу підприємства-інноватора [82]). Маркетинг знань (просування іміджу інноватора, стимулювання до працевлаштування креативних, творчих працівників)
Технологічна	Маркетинг знань (аналіз тенденцій розвитку науки і техніки у галузі підприємства). Внутрішній аналіз (техніко-технологічного потенціалу підприємства, його відповідності тенденціям розвитку НТП у галузі). Виконання НДДКР	Прийняття управлінських рішень щодо оновлення і розвитку техніко-технологічної бази. Навчання і перепідготовка персоналу
Фінансова	Маркетинг знань (аналіз тенденцій зміни характеристик зовнішнього макро- і мікросередовища). Внутрішній аналіз (фінансової стійкості підприємства)	Прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня фінансової стійкості підприємства з урахуванням зміни умов діяльності
Правова	Аналіз змін законодавчо-нормативної бази. Аналіз правової захищеності інтересів підприємства і його персоналу	Прийняття управлінських рішень щодо забезпечення правової безпеки підприємства. Навчання і перепідготовка персоналу

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Силова	Аналіз загроз (фізичних і моральних) персоналу підприємства, інтересам підприємства у цілому	Прийняття управлінських рішень щодо забезпечення силової безпеки підприємства. Навчання і перепідготовка персоналу
Позавиробничі складові		
Ринкова	Маркетинг знань (моніторинг тенденцій зміни факторів макро- і мікросередовища, ринкових можливостей і загроз, що ініціюються НТП, SWOT-аналіз тощо)	Прийняття управлінських рішень щодо вибору шляхів приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку підприємства (його потенціалу) зовнішнім. Навчання і перепідготовка персоналу. Проведення НДДКР. Комерціалізація знань
Інформаційна	Маркетинг знань (аналіз, накопичення і систематизація знань щодо тенденцій зміни макро- і мікросередовища на цільових ринках підприємства, а також у галузі підприємства та суміжних галузях). Аналіз власної діяльності підприємства	Прийняття управлінських рішень щодо актуалізації знань, коригування напрямів отримання і використання знань
Інтерфейсна	Маркетинг знань (аналіз ступеня задоволеності умовами взаємодії з підприємством його економічних контрагентів і контактних аудиторій)	Маркетинг знань (впровадження системи заходів щодо підвищення задоволеності споживачів, формування програм лояльності тощо)
Екологічна	Аналіз екодеструктивного впливу виробництва (техніки і технологій, що використовуються)	Прийняття управлінських рішень щодо екологізації виробництва і маркетингу. Маркетинг знань (просування соціально-відповідального, екологічного іміджу підприємства)

Спираючись на результати аналізу, що викладені у табл. 1.6-1.7 [80], запропоновано блок-схему алгоритму управління знаннями підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки (в розрізі певної її складової) (рис. 1.10).

Аналогічним чином виконують комплекс дій щодо інших складових економічної безпеки. З метою організаційного забезпечення управлінських дій автором побудовано табл. 1.8, що характеризує організацію процесів управління знаннями на підприємстві.

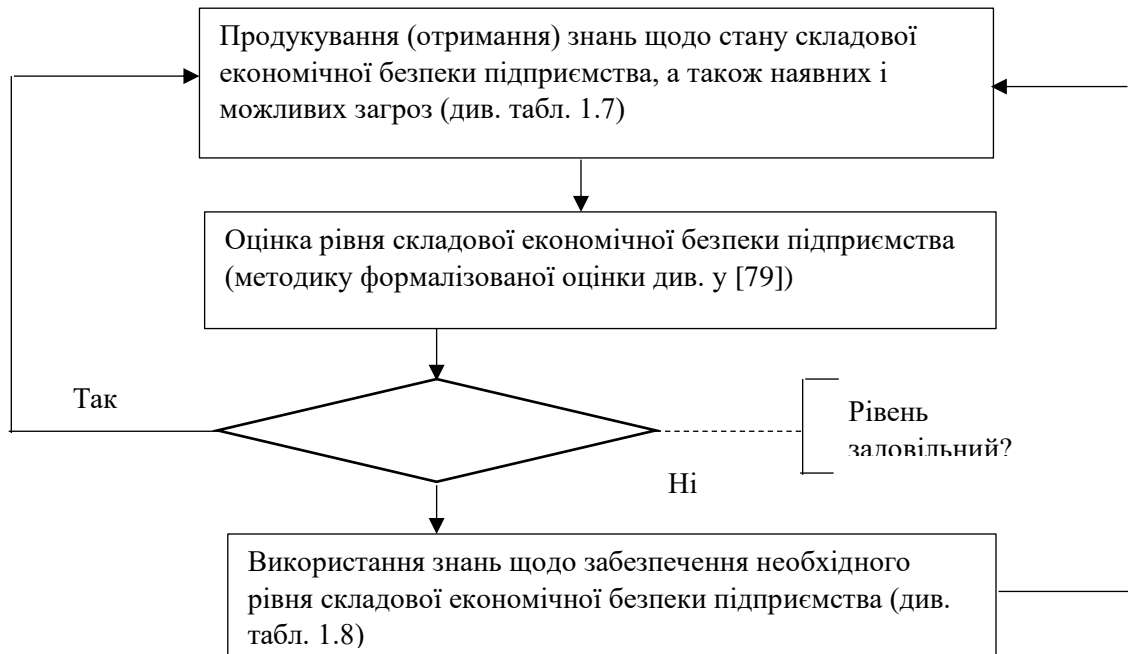


Рисунок 1.10 – Укрупнена блок схема алгоритму управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства в розрізі її окремої складової

Таблиця 1.8 – Організація управління знаннями підприємства у контексті забезпечення його економічної безпеки [80].

Складові економічної безпеки	Підрозділи (відділи, служби) підприємства										
	Вищий менеджмент	Фінансово-економічні	Маркетингу	Кадрів	Технологічні	Науково-дослідні	Юридичний	Патентно-ліцензійний	Екологічний	Інформаційно-аналітичний	Охорона
Кадрова безпека	У, К		І	В, І	І						
Інтелектуальна безпека	У, К		І	В, І	І	І					
Технологічна безпека	У, К		І		В, І	І					
Фінансова безпека	У, К	В, І	І								
Правова безпека	У, К						В, І	І			
Силова безпека	У, К						І	І			В, І
Ринкова	У, К		В, І		І	І				І	
Інформаційна	У, К		І							В, І	І
Інтерфейсна	У, К		В, І				У			І	
Екологічна	У, К		І		У		І		В, І	І	

Символами у табл. 1.8 [80] позначено: І – інформаційне забезпечення управлінських рішень; У – узгодження управлінських рішень; В – виконання

рішень, К – контроль рішень.

Узагальнення викладеного дало підстави запропонувати укрупнену схему організаційно-економічного механізму управління знаннями підприємства з позицій забезпечення належного рівня його економічної безпеки (рис. 1.11) [80].



Рисунок 1.11 – Схема організаційно-економічного механізму управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства [80].

Як слідує з рис. 1.11, зазначений організаційно-економічний механізм включає ряд підсистем, зокрема:

- керуючу підсистему (вищий менеджмент і керівництво підрозділів підприємства, які забезпечують його економічну безпеку, див. табл. 1.8);
- підсистему отримання необхідних знань із зовнішніх і внутрішніх джерел (див. табл. 1.7);
- підсистему діагностики рівня економічної безпеки підприємств, див рис. 1 і роботу [80];

- підсистему використання знань для забезпечення належного рівня економічної безпеки (див. табл. 1.7).

Отримання (продукування) нових знань відбувається у процесі моніторингу стану зовнішнього макро- і мікросередовища, а також наявного потенціалу підприємства. Невідповідність потенціалу підприємства зовнішнім умовам (які постійно змінюються) збільшує ризик і зменшує рівень економічної безпеки підприємства. В цьому випадку необхідно адекватно оцінювати рівень невідповідності і при досягненні певного критичного рівня проводити заходи щодо приведення потенціалу підприємства у відповідність до нових умов зовнішнього середовища.

В даному контексті невідповідність запропоновано визначати шляхом оцінки рівня складових економічної безпеки підприємства. В основу оцінки запропоновано покласти знання щодо поточних і перспективних змін зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства.

Нові знання щодо тенденцій зміни характеристик зовнішнього середовища і можливостей самого підприємства дозволяють обрати управлінські дії, спрямовані на забезпечення прийняттого (необхідного в конкретних умовах зовнішнього макро- і мікросередовища) рівня економічної безпеки.

Таким чином управління процесами отримання (продукування) і використання знань розглядається автором з позицій приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку підприємства до зовнішніх, які генеруються ринком, та забезпечення на цій основі високого рівня економічної безпеки підприємства.

Підводячи підсумки викладеному необхідно зазначити:

1. Обґрунтовано роль знань у забезпеченні належного рівня кожної зі складових економічної безпеки підприємства. Уточнено функції управління знаннями стосовно кожної зі складових.

2. Визначено джерела та інструменти отримання знань, що характеризують стан складових економічної безпеки підприємства, а також напрями використання знань для забезпечення достатнього рівня кожної зі складових.

3. Розроблено укрупнену блок схема алгоритму управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства в розрізі її окремих складових.

4. Розкрито сутність організаційних аспектів управління знаннями підприємства у контексті забезпечення його економічної безпеки, зокрема: визначено і систематизовано функції підрозділів підприємства, що відповідальні за стан кожної складової; уточнено склад цих підрозділів.

5. Розроблено концептуальну схему організаційно-економічного механізму управління знаннями підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки: склад підсистем, їх функції, схему взаємодії підсистем; схему взаємодії інформаційних потоків.

Отримані результати поглиблюють теоретико-методологічні засади управління знаннями підприємства, які розглядаються як один з основних засобів забезпечення його економічної безпеки [80].

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення формалізованого методико-інструментального забезпечення реалізації функцій запропонованого організаційно-економічного механізму.

1.6 Урахування проблем ціноутворення у системі управління знаннями на промислових підприємствах

Розвиток інформаційної економіки зумовив формування нових перспектив і вимог до господарюючих суб'єктів. Матеріальні активи поступаються (у важливості) нематеріальним і процеси створення, збереження, розподілу та застосування знань поступово посідають чільне місце в управлінській діяльності промислових підприємств. Релевантне застосування інсайдерської інформації здатне істотно вплинути на успішність їх діяльності. Тому, створення цілісної системи управління знаннями на промислових підприємствах є актуальним і

практично-орієнтованим завданням.

Всебічність діяльності з управління знаннями на промислових підприємствах передбачає, в першу чергу, створення ними власної інформаційної бази, яка має постійно оновлюватись за результатами моніторингу ринкової ситуації. Вона, на наш погляд, має містити аналіз цін і підходів до ціноутворення конкурентів. Його важливість відзначають всі сучасні дослідники.

Зокрема, Мазур О.Є. зазначає, що перехід конкуренції на світовий рівень втягує фірми, які давно закріплені на ринку, в цінові війни, оскільки зростає чисельність виробників з країн із дешевою робочою силою, які пропонують однакову якість за нижчими цінами. Отже, конкуренція дедалі більше ґрунтується на надмірних потужностях і місткостях ринку, що постійно звужуються, а тому здійснюється в багатьох галузях виключно за допомогою цін [83].

Формування інформаційної бази щодо ціноутворення конкурентів починається з кабінетних досліджень, першим етапом яких є окреслення проблеми у загальному вигляді, на основі чого в подальшому формулюються цілі, завдання і т.д. Визначимо проблеми ціноутворення, які постають перед вітчизняними промисловими підприємствами. Їх досліджували чисельні науковці. Так, на 01.11.2019 р. реферативна база даних Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського [84] налічувала 41 автореферат дисертацій по спеціальності 08.00.04, які присвячені цим питанням.

Зокрема, Агарков А.О. [85] запропонував модель ціноутворення на агроконсалтингові послуги й альтернативні методи консультування на основі системи підтримки прийняття рішень; Чубань В.С. [86] розробила модель процесу ціноутворення на продукцію сільського господарства за допомогою нечіткої логіки та нейронних мереж; Струк Н.П. [87] запропонувала методичний підхід до розрахунку плати за послуги за транспортування газу підприємствами газотранспортної та газорозподільної систем; Скачков О.М. [88] приділив увагу методам ціноутворення в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури;

Мельник А.О.[89] – управлінню трансфертним ціноутворенням на підприємстві; Матвійчук М.З. [90] і Павлова Л.М. [91] – механізмам ціноутворення у підприємствах агропромислового виробництва; Ревуцька О.Є.[92] – економіко-функціональному механізму регулювання ціноутворення у залізничних перевезеннях, який базується на використанні конкурентно-мотиваційного методу та забезпечує розвиток конкуренції у сфері експлуатації; Левицька А.В. [93] – науково-методичним засадам моніторингу процесу формування ціни на електроенергію тепловими енергогенеруючими підприємствами.

Окремі аспекти маркетингового ціноутворення висвітлені в дисертаційних роботах Жданко Є.С. [94], Кожушкін М.Е. [95], Колесникова Н.М. [96], Пархоменко Н.О. [97] та інших.

Так, Жданко Є.С. [94] запропонувала модель встановлення ціни на продукцію в механізмі ціноутворення металургійного підприємства; удосконалила систему економіко-правового забезпечення реалізації механізму ціноутворення на продукцію підприємства; удосконалила механізм визначення ступеня впливу на цінову динаміку металургійної продукції українських підприємств на внутрішньому ринку динаміки вартості різних видів використовуваних при її виробництві сировини та палива за рахунок використання для цього множинної лінійної регресії й розробки на цьому ґрунті економіко-статистичної моделі залежності фактичних цін реалізації металу від вартості сировинних і паливно-енергетичних ресурсів; удосконалила підхід до обґрунтування цінових управлінських рішень шляхом використання економіко-статистичного моделювання та визначення функцій, що описують розвиток процесів зміни цін на металургійну продукцію та сировину для її виробництва.

Кожушкін М.Е. [95] запропонував інноваційний підхід до моделювання ціни трубної продукції; обґрунтував потенційні можливості підприємства для коригування ціни пропозиції; удосконалив систему розрахунку собівартості трубної продукції шляхом використання поопераційного обліку виробничих витрат; визначив основні складові компонентної моделі формування контрактної

ціни на трубну продукцію; розробив практичні рекомендації щодо вибору трубним підприємством дієвого механізму формування витрат і управління ціноутворенням.

Колесникова Н.М. [96] комплексно дослідила питання методології та практики ціноутворення на залізничному транспорті за умов його адаптації до ринкового середовища; обґрунтувала науково-методичні підходи щодо оцінки соціально-економічної ефективності впровадження адаптивно-гармонізаційного механізму ціноутворення на залізничному транспорті.

Пархоменко Н.О. [97] запропонувала спектр моделей прогнозування цін для підприємств харчової промисловості, удосконалила структуру процесу ціноутворення шляхом уведення до неї етапу прогнозування цін та процедуру прогнозування цін на підприємствах харчової промисловості, уточнила склад чинників, які впливають на ціноутворення на продукти харчування шляхом їх групування; розробила рекомендації щодо проведення розрахунків прогнозу цін за моделлю прогнозування цін на підприємствах харчової промисловості за допомогою використання табличного процесора Microsoft Excel.

Стратегічні аспекти ціноутворення висвітлені в роботах Балик У.О.[98], Подмешальської Ю.В. [99] та Пляскіної А.І. [100].

Балик У.О. [98] розробила теоретичні положення та прикладні рекомендації з удосконалення методів ціноутворення на засадах маркетингових стратегій машинобудівних підприємств; обґрунтувала зведення основних факторів ціноутворення й основних учасників цього процесу в єдину модель; удосконалила метод узгодження ефекту масштабу та потужності підприємства для обґрунтування ціни продукції, методичні положення з визначення межового розміру витрат на рекламу, які можна використовувати для традиційних або інноваційних товарів; вперше розробила метод регулювання ціни продукції залежно від зміни попиту, який базується на застосуванні специфічної цінової еластичності попиту, яка визначається не в порядкових, а в кількісних шкалах вимірювання, що дозволяє встановлювати конкретне числове значення ціни.

Подмешальська Ю.В. [99] запропонувала методичний підхід до

стратегічного ціноутворення на машинобудівному підприємстві, що дозволяє у разі вибору та формування цінової стратегії враховувати специфіку виробництва та реалізації продукції на вітчизняному ринку; уточнила застосування комплексного підходу до аналізу маркетингового середовища, що дає можливість виявити позитивні чи негативні особливості цінової діяльності машинобудівного підприємства, які можуть виявитися в запланованій перспективі; визначила методичний підхід до формування витратної частини ціни з урахуванням складності вибору, що дозволяє враховувати специфічні моменти виробництва та реалізації машинобудівної продукції; запропонувала методичний підхід до обґрунтування та вибору цінової стратегії авіадвигунобудівного підприємства.

Пляскіна А.І. [100] дослідила стратегію гнучкого ціноутворення на кінцеву продукцію підприємств молочної галузі.

Проблеми формування маркетингової цінової політики досліджували Гальчинська Ю.М. [101], Тимошик Н.С. [102] і Шевченко С. В. [103].

Гальчинська Ю. М. [101] визначила методологічні та методичні засади формування маркетингової політики підприємств з різними обсягами виробництва та добовою виробничою потужністю; удосконалила аналітико-методичне забезпечення формування цінової політики підприємств бурякоцукрового підкомплексу; запропонувала шляхи підвищення ефективності маркетингової цінової політики з урахуванням функціонування світового ринку цукру та державного регулювання ціноутворення в бурякоцукровому підкомплексі.

Тимошик Н.С. [102] розробила теоретичні положення та прикладні рекомендації щодо вдосконалення формування й економічного оцінювання ціноутворення на продукцію машинобудівних підприємств; уточнила та доповнила класифікацію чинників ціноутворення за методом відношення до підприємства-виробника, а також розвинула теоретико-методологічні засади планування зміни ціни; вдосконалила методичні рекомендації щодо ціноутворення шляхом проектування системи збору

маркетингової інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень; сформувала карту послідовності формування цінової політики; розробила модель оптимізації цінової політики на базі моделювання діапазону зміни цін, за якого досягається максимізація маржинального доходу; розробила динамічну модель визначення й обґрунтування розміру зміни ціни за рахунок адаптації цінової політики до зовнішніх і внутрішніх чинників середовища підприємства.

Шевченко С. В. [103] обґрунтувала пропозиції щодо удосконалення цінової політики сільськогосподарських підприємств за умов ринку; запропонувала шляхи вдосконалення господарських шляхів між підприємствами різних сфер АПК щодо ціноутворення; довела, що формування цінової політики сільськогосподарськими підприємствами за сучасних умов повинно здійснюватись на основі комплексного врахування факторів на глобальному, національному, галузевому та господарському рівнях; обґрунтувала напрями вдосконалення цінової політики сільськогосподарськими підприємствами, в тому числі з урахуванням державної підтримки цін, концентрації, інтенсифікації та диверсифікації виробництва.

Специфічні аспекти ціноутворення на продукцію саме машинобудівних підприємств досліджували Бокулева М.О. [104], Вернудіна Г. В. [105], Кучерова Г. Ю. [106] та Набок І.І. [107].

Бокулева М.О. [104] досліджувала ціноутворення на продукцію машинобудівних підприємств з урахуванням поведінки споживачів.

Кучерова Г. Ю. [106] розкрила сутність ціни та ціноутворення на нову продукцію машинобудівних підприємств; сформувала принципи економічної категорії "цінова політика підприємства", уточнила її сутність; узагальнила методичні підходи до ціноутворення; провела оцінку методів визначення граничних цін на нову продукцію машинобудування; удосконалила метод розрахунку нижньої межі ціни на нову продукцію машинобудування, метод розрахунку верхньої межі ціни, метод оцінки впливу надійності на ціну техніки; визначила обсяг продажу нової техніки на основі рівності ціни нижньої та верхньої меж ціни; запропонувала розраховувати економічний ефект

товаровиробника на основі добутку різниці верхньої та нижньої межі й обсягу продажу нової техніки; оцінила вплив ціни нової техніки на термін експлуатації базової; запропонувала параметри окупності витрат на придбання й експлуатацію нової техніки.

Вернудіна Г. В. [105] встановила особливості процесу ціноутворення за умов конкурентного середовища на підставі дослідження взаємозв'язку між конкурентною позицією підприємства та його ціновою політикою; розробила методичний підхід щодо вибору цінової політики підприємства з урахуванням портфельного аналізу та цінової еластичності попиту; запропонувала методичний підхід щодо вибору цінової стратегії, який враховує поведінку підприємства щодо його конкурентної позиції на ринку.

Набок І.І. [107] розробила рекомендації щодо підвищення ефективності процесу ціноутворення на підприємствах авіадвигунобудування; обґрунтувала механізм формування ціни на інноваційну продукцію машинобудівного підприємства; визначила перспективу формування сегмента ринку інноваційної продукції підприємства ВАТ "Мотор Січ"; обґрунтувала рекомендації щодо вдосконалення процесу ціноутворення на інноваційний продукт машинобудівного виробництва з урахуванням дисконтованої величини витрат з його експлуатації та ремонту, а також особливостей вітчизняного ринку; на прикладі авіадвигунобудівної продукції довела доцільність використання ціни споживання у процесі оцінювання економічної ефективності інноваційного продукту.

Основоположним у ціноутворенні є визначення підходу, який фактично визначає всю подальшу діяльність. Класичним є витратний підхід, який в умовах ринкової економіки, на наш погляд, є не зовсім прийнятним.

Так, Мочерний С.В. і Довбенко М.В. відзначають, що концепція попиту і пропозиції все більше відмежовується від концепції витрат виробництва, що значною мірою властиво ординалістській концепції ціни Дж. Хікса. Він та видатний український економіст Є. Слущкий відмовились від тези А. Маршалла про незмінну граничну корисність грошей, що дало змогу відокремлено

аналізувати ефекти заміщення і доходу. Дж. Хікс також відмовився від закону знижувальної корисності (цінності, за його словами) [108].

Ламбен Ж.-Ж. відзначає, що «ціннісний» підхід пропонує аналітику ринку просту, але всеосяжну схему для аналізу структури потреб індивідуального покупця і сегментування ринків [109, с.81].

Таким чином, резюмуючи результати літературного огляду з ціноутворення, слід зазначити, що науковцями розглянуті основні проблеми за цією тематикою, що тредставлена у табл. 1.12.

Таблиця 1.12 – Основні проблеми ціноутворення, висвітлені в наукових працях (систематизовано автором)

1	науково-методичні засади, методологія ціноутворення	політика ціноутворення	механізми ціноутворення	стратегії ціноутворення	моделювання ціноутворення	процеси формування / коригування / зміни цін	забезпечення ціноутворення	вплив різних факторів/чинників	управлінські рішення з ціноутворення	методичні підходи до обчислень	методи ціноутворення
Агарков А.О. [85]					+						
Бокулева М.О. [104]								+			
Балик У.О.[98]					+			+		+	+
Вернудіна Г. В. [105]	+	+		+		+		+			
Гальчинська Ю. М. [101]		+							+		
Жданко Є.С. [94]					+	+	+	+	+		
Кожушкін М.Е. [95]			+		+	+			+	+	
Колесникова Н.М. [96]	+		+							+	
Кучерова Г. Ю. [106]	+					+				+	+
Левицька А.В. [93]	+					+					
Матвійчук М.З. [90]			+								
Мельник А.О. [89]									+		
Мочерний С.В., Довбенко М.В.[108]											+
Набок І.І. [107]			+			+		+			

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Павлова Л.М. [91]											
Пархоменко Н.О. [97]					+	+		+			
Подмешальська Ю.В. [99]				+				+		+	+
Пляскіна А.І. [100]				+	+						
Ревуцька О.Є. [92]			+								
Скачков О.М. [88]											+
Струк Н. П. [87]										+	
Тимошик Н.С. [102]	+	+			+			+		+	
Чубань В.С. [86]					+						
Шевченко С. В. [103]		+			+			+	+		

Узагальнено розглянуті проблеми можна систематизувати за наступними розділами:

- науково-методичні засади, методологія ціноутворення,
- політика ціноутворення,
- механізми ціноутворення,
- стратегії ціноутворення,
- моделювання
- процеси формування / коригування / зміни цін,
- забезпечення ціноутворення,
- вплив різних факторів / чинників,
- управлінські рішення з ціноутворення,
- методичні підходи до обчислень,
- методи ціноутворення.

Визначення основних проблем ціноутворення є основою для подальшого їх аналізу та застосування промисловими підприємствами при розробленні політики ціноутворення та визначенні стратегічних перспектив діяльності на ринку.

2 Інноваційна культура як передумова забезпечення успіху орієнтованого на знання інноваційного розвитку

2.1 Положення України в міжнародних рейтингах інноваційного розвитку

Світова практика свідчить, що на чільних місцях у рейтингу країн за рівнем соціально-економічного розвитку знаходяться ті, які стали на шлях інноваційного зростання. Для України, основу економіки якої становлять виробництва III та IV технологічних укладів, зволікання з переходом до інноваційного розвитку загрожує системним відривом від економічно-розвинених країн через несумісність техніки, технологій, методів управління, стандартів якості життя населення тощо. В цих умовах загострюється проблема визначення перспективних напрямів випереджаючого інноваційного зростання, розроблення і реалізації стратегій інноваційного розвитку в руслі обраних напрямів [110].

Вибір і обґрунтування напрямів інноваційного розвитку вітчизняної економіки які дозволять реалізувати і посилити її відносні конкурентні переваги, потребує поєднання: маркетингових прогнозів найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на різних товарних ринках; експертних оцінок стану розвитку науки і техніки у обраних галузях діяльності; оцінок наявного інноваційного потенціалу країни - для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у нові продукти, технології їх виготовлення і просування на ринку які б відповідали існуючим і перспективним запитам споживачів [2, 65, 111]. Опора на інновації дозволяє не лише забезпечити відповідність внутрішніх умов розвитку зовнішнім (адаптуватися до змін умов господарювання), але й провокувати (програмувати) ці зміни у вигідному для суб'єкта господарювання напрямі, наприклад, задавати певні стандарти характеристик продукції, технологій її виготовлення та споживання тощо.

Враховуючи викладене, авторами виконано системний аналіз позицій України за даними міжнародних рейтингів інноваційного розвитку, що надає змогу укрупнено оцінити наявний інноваційний потенціал і стан його реалізації. В свою чергу, це є дозволяє укрупнено визначити напрямки в яких доцільно вести аналіз перспектив інноваційного зростання вітчизняної економіки (див. вище).

Всесвітнім економічним форумом щороку складається рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index). Даний показник включає в себе більше, ніж 100 показників, які об'єднані у 12 груп: «Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інноваційний потенціал»), що входять до складу трьох категорій: «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності» та «Інновації та фактори вдосконалення» [112]. Місце України у світі за даними Індeksu глобальної конкурентоспроможності протягом 2010-2018 рр. наведено в табл. 1

Як слідує з табл. 2.1, у рейтингу 2017–2018 рр. Україна зайняла 81 місце серед 137 аналізованих країн, піднявшись на 4 позиції, порівняно з рейтингом 2016–2017 років [110].

Таблиця 2.1 – Динаміка Індeksu глобальної конкурентоспроможності за 2010-2018 рр., (побудовано за даними літературних джерел [112, 113, 114, 115, 116, 117])

Показники	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Кількість країн в рейтингу	139	142	144	148	144	140	138	137
Позиція України	89	82	73	84	76	79	85	81

Однак, проаналізувавши значення окремих складових Індексу глобальної конкурентоспроможності слід зробити висновок, що за деякими показниками та групами позиції України погіршилися.

На рис. 2.1 показано динаміку змін основних груп показників Індексу глобальної конкурентоспроможності [110].

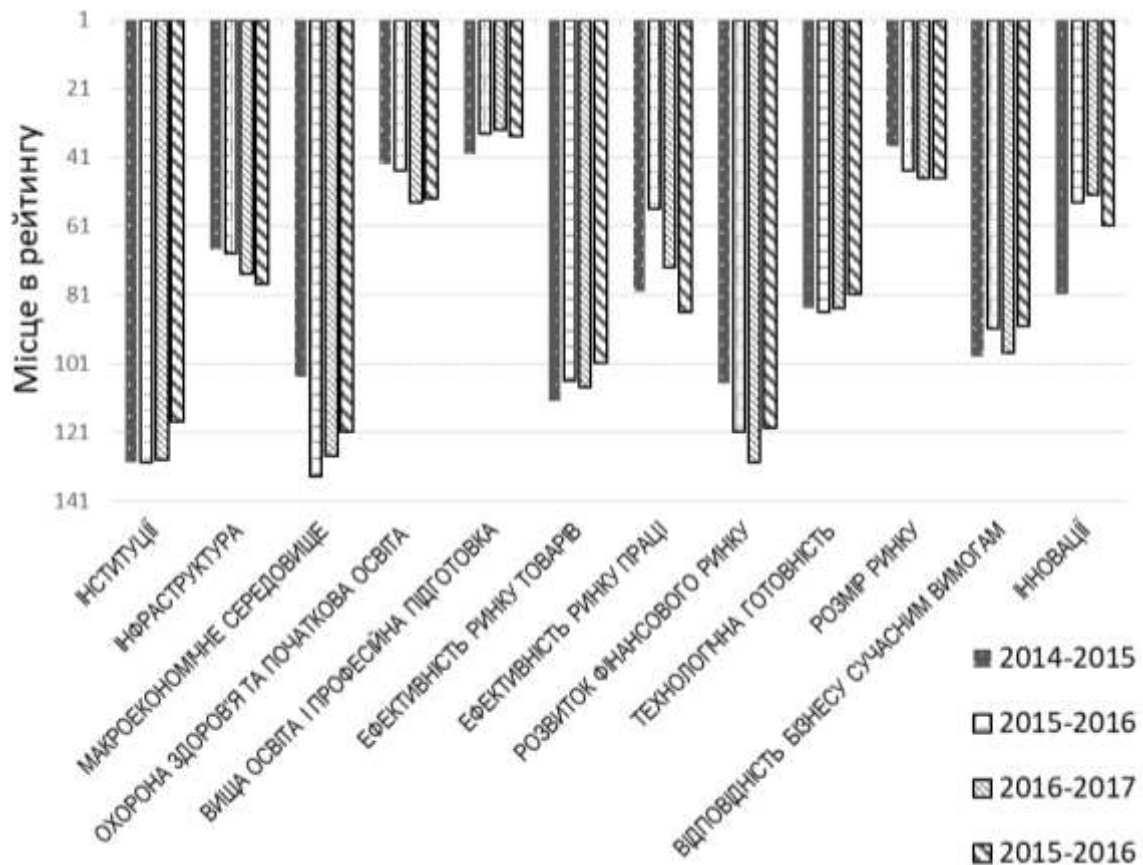


Рисунок 2.1 – Динаміка показників Індексу глобальної конкурентоспроможності

В останні роки найбільше падіння України в рейтингу спостерігається за показниками групи «Ефективність ринку праці» (з 56 місця у 2015 р. до 86 – у 2018 р.). За останній рік погіршилися позиції за показниками груп: «Інфраструктура» (з 75 до 78 місця), «Вища освіта і професійна підготовка» (з 33 місця до 35), «Інновації» (з 52 місця до 61). Зростання протягом останнього року спостерігалось за показниками груп: «Інституції» з 129 місця у 2017 р. до 118 місця у 2018 році, «Макроекономічне середовище» (з 128 місця до 121),

«Охорона здоров'я та початкова освіта» (з 54 місця до 53), «Ефективність ринку товарів» (з 108 до 101 місця), «Розвиток фінансового ринку» (з 130 до 120 місця), «Технологічна готовність» (з 85 до 81 місця), «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» (з 98 до 90 місця).

Незважаючи на покращення позицій за деякими групами показників в цілому, за рядом показників позиції залишаються дуже низькими. Наприклад, за «якістю доріг» – 130 місце серед 137 країн світу, «інфляцією» – 129 місце, «здатністю країни утримувати таланти» – 129 місце. Ці фактори негативно впливають на рівень розвитку бізнесу в країні та на її конкурентоспроможність на світовому ринку [110].

За даними Корнельського університету, міжнародної школи INSEAD та Всесвітньої організації інтелектуальної власності у 2017 р. у рейтингу з 128 країн за Глобальним індексом інновацій Україна займає 50-те місце [118], піднявшись на 6 позицій вгору, порівняно з минулим роком [119]. При цьому, в групі країн з рівнем доходу нижче середнього, куди входить Україна, вона зайняла друге місце після В'єтнаму, обійшовши Монголію, Молдову, Вірменію та Індію. За останні 7 р. – це найкращий результат. Динаміка Глобального індексу інновацій наведена на рис. 2.2 [110].

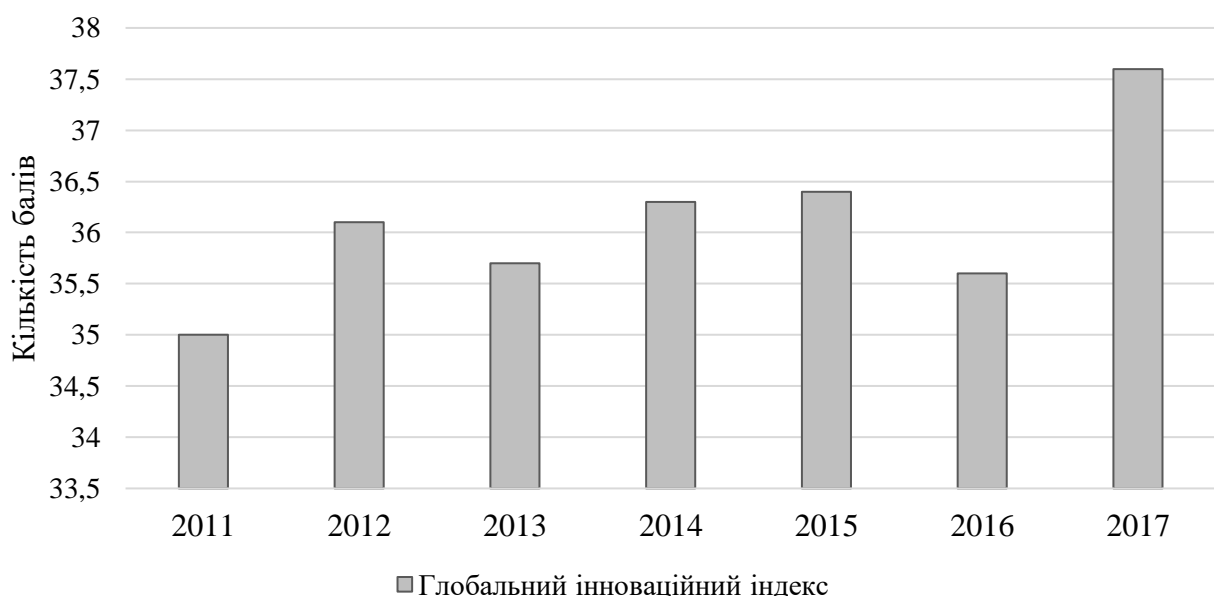


Рисунок 2.2 – Позиції України у Глобальному індексі інновацій [120]

На рис. 2.3 наведено порівняння основних показників за даними Глобального Індесу інновацій станом на 2017 р. Для порівняння було обрані наступні країни: Швейцарія, як еталон (1 місце рейтингу), В'єтнам – найближчий конкурент серед країн з рівнем життя нижче середнього (47 місце в рейтингу), Чорногорія (48 місце), Катар (49 місце) – найближчі конкуренти, Ємен – країна, що має найнижчий рейтинг серед аналізованих країн (127 місце).

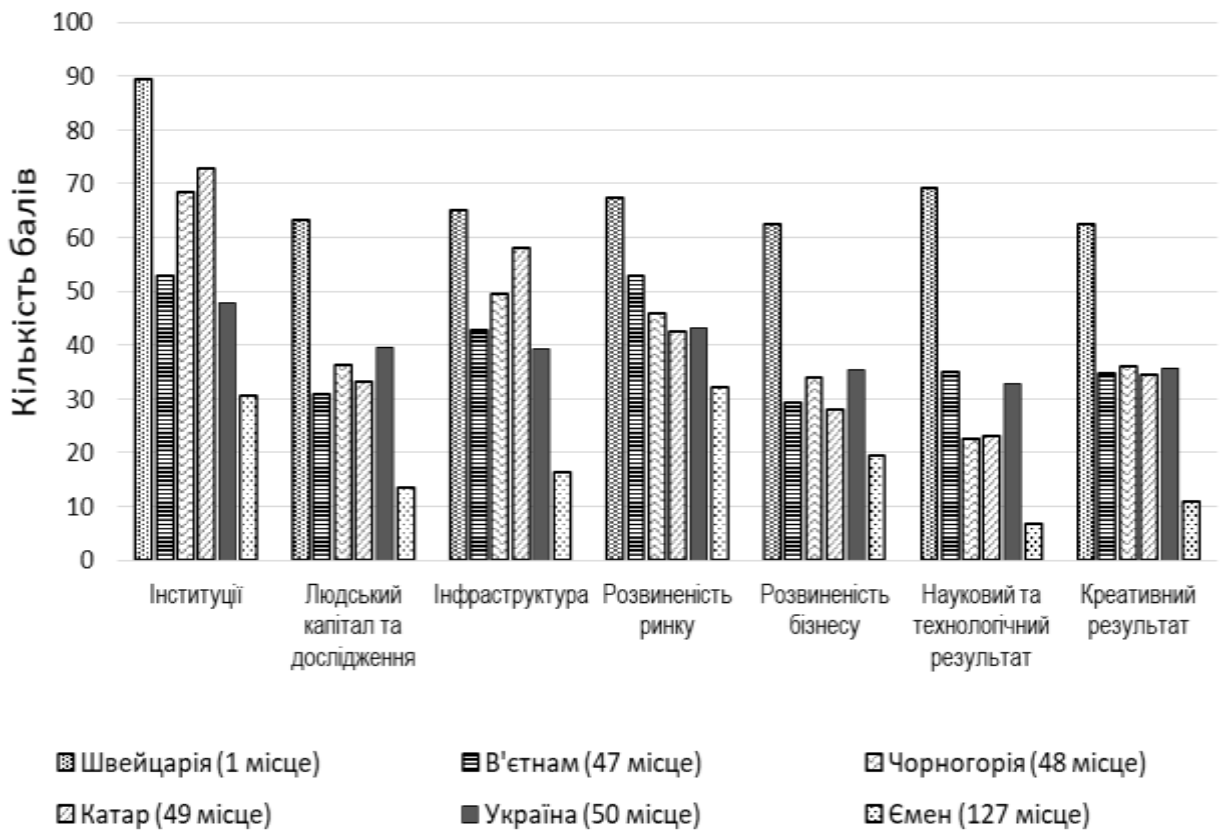


Рисунок 2.3 – Порівняння показників Індесу інновацій за 2017 р. (побудовано здобувачем за наявними статистичними даними [118])

Як видно з рис. 2.3, за показниками «людський капітал та дослідження», «розвиненість бізнесу» і «науковий та технологічний результат» Україна має позиції кращі, ніж у найближчих конкурентів. Однак, за іншими показниками рівень є недостатнім. Найслабшими критеріями в складі Індесу інновацій для України у 2017 р. стали «Політична стабільність та безпека» (124 місце проти

125 у 2016 р.), «Легкість вирішення питань банкрутства» (120 місце проти 113 у 2016 р.), «Політичне середовище» (122 місце проти 123 у 2016 р.) [118].

У рейтингу «Bloomberg Innovation Index 2018» за останній рік Україна втратила 4 позиції та зайняла 46 місце серед 50 країн. У 2015 р. Україна займала 33 місце [121]. За даними цього рейтингу, що враховує 6 показників, які впливають на інноваційний розвиток країн, Україна зайняла наступні позиції серед 50 країн: інтенсивність витрат на науково-дослідну діяльність – 47 місце, додана вартість виробництва – 48 місце, продуктивність – 50 місце, ефективність вищої освіти – 21 місце, концентрація високотехнологічних і дослідницьких підприємств і компаній – 32 місце та кількість зареєстрованих патентів – 46 місце. Отже, окрім показника ефективності вищої освіти, позиції України є вкрай низькими.

За результатами проаналізованих рейтингів видно, що «найбільш сильними» факторами інноваційного розвитку України є ті, що пов'язані з людськими ресурсами та рівнем освіти.

У світовому рейтингу QS Higher Education System Strength Rankings 2016 Україна зайняла 45 місце в світі, увійшовши до топ-50 країн з кращою системою вищої освіти [122].

Згідно щорічного рейтингу процвітання The Legatum Prosperity Index у 2016 р. Україна зайняла лише 107 місце, однак за рівнем освіти – 45 місце в світі серед 149 країн [123].

Необхідно зазначити, що в останні роки спостерігаються тенденції до посилення позицій провідних вітчизняних ВНЗ у світових рейтингах, зокрема, Webometrix Ranking of World Universities [124], Scopus [113], Google Scholar [125] тощо.

Згідно рейтингу, що складається науковцями Університету Мельбурна (Австралія) «U21 Ranking of National Higher Education Systems» у 2017 р. Україна зайняла 35-у позицію серед 50 країн світу [126], проти 42 сходинки у 2016 р. [127], хоча у 2012 р. наша країна знаходилася на 25 сходинці [128].

За результатами розрахунку Індексу розвитку людського потенціалу у 2015 Україна зайняла 81-ме місце у світі із 188 позицій та належить до категорії «країн із високим рівнем потенціалу». Однак, українські показники Індексу розвитку людського потенціалу найгірші у Європі. Єдиний виняток – це Молдова, яка займає 107-у позицію [129].

Далі проведемо аналіз стану інноваційної активності України порівняно з країнами ЄС.

Одним з найбільш відомих рейтингів є Європейський інноваційний індекс, який розраховується на основі системи індикаторів науково-технічного розвитку – Європейського інноваційного табло (ЄІТ) [European Innovation Scoreboard (EIS)]. Даний рейтинг дозволяє оцінити рівень науково-технічного розвитку країн–учасниць Співтовариства [130].

З метою визначення відносних позицій інноваційного розвитку кожної країни Європейського Союзу експертами Комісії ЄС розраховується загальний інноваційний індекс (Summary Innovation Index), який базується на показниках науково-технічного та інноваційного розвитку.

На відміну від Індексу глобальної конкурентоспроможності, якій розглядався вище, головною метою розроблення системи індикаторів Європейського інноваційного табло є те, щоб за результатами аналізу показників окремих країн розробити ефективну стратегію ЄС з розвитку науки та інновацій в рамках «єдиної Європи». Така стратегія повинна бути спрямована на розвиток міжнародної співпраці в рамках ЄС та розроблення нових форм і методів взаємодії між окремими вченими, науково-дослідними організаціями і промисловими та сервісними компаніями. На основі отриманих даних розробляються заходи, спрямовані на підвищення рівня розвитку країн, які мають невисокі значення показників [131].

Показники Європейсько інформаційного табло для України розраховуються з 2007 р. в рамках спеціального проекту BRUIT, виконаного за сприяння Європейського Співтовариства [132].

До складу показників Європейського інноваційного табло окрім таких, що характеризують безпосередньо стан інноваційної діяльності в країнах, входять також показники, які свідчать про стан справ у сфері захисту прав на інтелектуальну власність. Це підтверджує той факт, що об'єкти інтелектуальної власності дуже важливі для забезпечення інноваційного розвитку економіки країн.

Щороку склад показників, їх структура та кількість змінюються. Так, наприклад, у 2006 р. всі показники, які входили до складу Європейського інноваційного табло було розподілено на:

- вхідні, що оцінюють ресурси наукової та інноваційної діяльності;
- вихідні, що відображають результативність наукових та науково-технічних робіт та інноваційної діяльності.

Набір індикаторів, які входили до складу даного рейтингу, було сформовано експертним шляхом на основі ретельного аналізу групи з-понад 50 показників.

Сукупність індикаторів Європейського інноваційного табло була представлена у п'яти групах, які відображають різноманітні аспекти інноваційного розвитку:

1. «Рушійні сили інновацій» – індикатори, які відображають стан та структуру інноваційного потенціалу.
2. «Створення нових знань» – індикатори, які відображають рівні фінансування НДДКР.
3. «Інновації та підприємництво» – індикатори, які відображають рівні інноваційної активності на підприємствах (фірмах).
4. «Застосування» – індикатори, які відображають зайнятість та комерційну діяльність в інноваційних секторах.
5. «Інтелектуальна власність» – індикатори, які відображають патентну активність.

Аналіз свідчить, що у 2016 р. зростання рівня показників в Україні спостерігалось за 4 групами: «людські ресурси», «дослідницькі системи», «інтелектуальні активи» та «економічний ефект» [110].

Однак, навіть в цих групах деякі показники погіршилися порівняно з минулим періодом. Найбільше знизилась значення показників [133] «Витрати на інновації, не пов'язані з дослідженнями та розробками» на 6,5% та «Частка інноваційної продукції» на 5,2%.

Лише за одним показником з 25 аналізованих Україна має рівень вищий, ніж в цілому по країнам Європейського союзу. Це «Відсоток населення віком 30—34 роки, які мають завершену вищу освіту».

Значення інноваційного індексу у рейтингу «European Innovation Scoreboard 2017» погіршилося порівняно з минулим роком на 4,2 (28,9 пунктів) [130]. На рис. 2.4 наведено динаміку змін рейтингу.

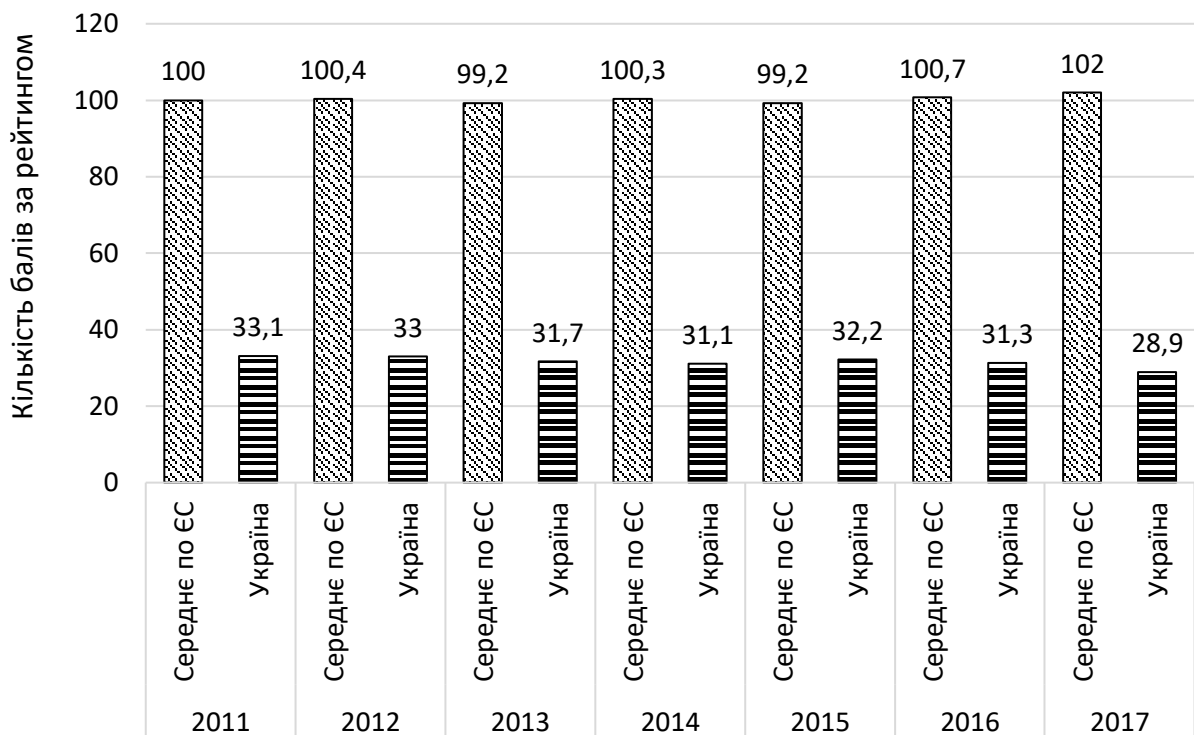


Рисунок 2.4 – Значення European Innovation Scoreboard 2017 (побудовано за статистичними даними [130])

За даними «European Innovation Scoreboard» [130] країни Європи за рівнем інноваційної активності підрозділяються на 4 групи (табл. 2.2). Найвищий рівень інноваційної активності у 2017 р. мала Швейцарія (164,6 бали), найнижчий – Україна (28,9 бали).

Таблиця 2.2 – Групи країн Європи, виділені за рівнем інноваційної активності

Група ефективності	Країни та бали згідно рейтингу
Група 1 – Лідери інновацій	Швейцарія (164,6), Швеція (143,6), Данія (136,7), Фінляндія (130,9), Нідерланди (129,5), Велика Британія (125,3), Ірландія, Німеччина (123,4)
Група 2 – Сильні іноватори	Ісландія (121,7), Австрія (121,5), Люксембург (121,4), Бельгія (120,9), Норвегія (115,8), Ірландія (115,7), Ізраїль (111), Франція (109,2), Словенія (97,8)
Група 3 – Помірні іноватори	Чеська республіка (84,4), Португалія (83), Естонія (79,8), Литва (79,4), Іспанія (78,3), Мальта (76,5), Італія (75,1), Кіпр (74,8), Словаччина (70), Греція (68,2), Угорщина (67,4), Сербія (64,2), Турція (59,7), Латвія (58,1), Польща (54,8), Хорватія (54,7)
Група 4 – Скромні іноватори	Болгарія (47,5), Македонія (44,2), Румунія (33,8), Україна (28,9)

У 2017 р. в порівнянні з 2010 р. позиції України погіршилися на 4,2 бали. Найбільше зростання спостерігається у Литви (21 бал), Сербії (17,3 бали), Норвегії (14,7 балів). Найбільший рівень падіння – у Румунії (-14,1 бали), Кіпру (-12,7 балів), Ізраїлю (-8,1 бал).

Про низький рівень інноваційної активності України свідчать статистичні дані Держкомстату України. Так, у 2016 р. в Україні інноваційною діяльністю займалося 18,9 % промислових підприємств проти 16,1 % у 2014 р. Збільшення питомої ваги інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств пояснюється зменшенням кількості обстежених промислових підприємств і, відповідно, зменшенням підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність [134, 135].

Кількість інноваційно активних промислових підприємств, що впроваджували інновації – 88,1% (або 16,6% обстежених промислових). Ними було впроваджено 4139 інноваційних видів продукції, з яких 978 – нових

виключно для ринку, 3161 – нових лише для підприємства. Із загальної кількості впровадженої продукції 1305 – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо, з яких 22,3% нових для ринку. Тому важко прогнозувати стан інноваційної діяльності в найближчі роки.

Питома вага виконаних науково-технічних робіт у ВВП в Україні за період з 2005 р. по 2015 р. зменшилася з 0,99 до 0,62%, у 2014 р. – 0,65%. Для порівняння у 2014 р.: Румунія – 0,38%; Болгарія – 0,8 %, Латвія – 0,69%; Польща – 0,94%; середнє значення по ЄС – 2, 03% [43].

Як впливає з результатів проведеного аналізу, сприятливість інноваційного середовища в Україні на державному і ринковому рівнях є низькою.

У праці [134] систематизовано фактори, що стримують інноваційну діяльність підприємств. Авторська інтерпретація цієї систематизації подана з погляду їх впливу на успіх інноваційної діяльності в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фактори успіху інноваційної діяльності [134]

Рівень значущості факторів	Суб'єктивні (контрольовані) фактори		Об'єктивні (неконтрольовані) фактори
Перший	Грошові ресурси	Людські ресурси	Часові ресурси
Другий	-	-	Відповідність інновацій ринку
	-	-	Державна підтримка

З табл. 2.3 бачимо, що найважливішими факторами (факторами першого рівня), які контролюються організацією-інноватором (підприємством чи установою), є фінансове забезпечення та людські ресурси. За ними йдуть неконтрольовані фактори першого й другого рівнів. Це свідчить, що успіх інноваційної діяльності залежить насамперед від самого підприємства, що створює і впроваджує інновації (його власників, менеджерів, фахівців, робітників тощо).

На переконання авторів (з урахуванням поглядів інших науковців [135, 136]) фактор відповідності інновацій ринку також необхідно віднести до

контрольованих факторів (хоча б частково контрольованих), оскільки ретельний аналіз і врахування в розроблюваній інноваційній продукції інтересів споживачів та інших суб'єктів інноваційного процесу дозволяє мінімізувати ризик неприйняття інновації ринком, забезпечити її максимальну відповідність ринку.

Виділено [137] 13 факторів, що стримують інноваційну діяльність в Україні: нестача власних коштів; недостатня фінансова підтримка держави; великий рівень витрат на нововведення; високий ризик, недосконалість законодавчої бази; великий термін окупності нововведень; відсутність фінансових коштів у замовника; низький рівень платоспроможного попиту на продукцію; нестача інформації про нові технології; відсутність можливостей до кооперації з іншими виробниками і науковими організаціями; нестача інформації про ринки збуту; недостатня кількість кваліфікованого персоналу; відсутність попиту на продукцію; несприятливість підприємств для нововведень.

Серед даних факторів можна виділити ті, які є керованими, тобто залежать від підприємства-інноватора та не керовані, до впливу яких підприємство повинно пристосовувати свою діяльність [110].

Більшість промислових підприємств, які не займалися інноваційною діяльністю протягом 2014-2016 рр., серед найвагоміших причин відзначають «відсутність вагомих причин для здійснення інновацій».

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що в Україні практично відсутнє середовище сприятливе для інноваційної діяльності, причому як на рівні держави, так і на рівні окремого підприємства чи установи, які створюють і впроваджують інновації. Як свідчать результати проведеного вище аналізу, в Україні відзначається несприятливість умов для інноваційної діяльності на макрорівні та рівні окремого підприємства-інноватора.

Враховуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що перехід економіки України на інноваційний розвиток неможливий без внесення істотних коректив у механізми формування на макро- і мікрорівнях середовища сприятливого для інноваційної діяльності.

Загалом, під «інноваційно-сприятливим середовищем» слід розуміти [43] сукупність взаємно узгоджених умов зовнішнього макро- і мікросередовищ, які окреслені діями механізмів ринкового, державного (регіонального та галузевого) регулювання та стимулювання створення та впровадження інновацій, а також інструментів і методів, які сприяють розвитку і максимальній реалізації творчого креативного потенціалу окремих особистостей, організацій і держави у цілому і орієнтують їх на постійний пошук та використання нових можливостей забезпечення ефективності виробництва й споживання, економічного зростання, підвищення якості життя.

У цьому контексті необхідно розглядати такий важливий елемент забезпечення успіху інноваційної діяльності, як інноваційна [43], який на макрорівні розглядається як механізм соціокультурного регулювання інноваційної поведінки людини, а на рівні підприємства – як система інноваційних традицій, переконань, особливостей взаємовідносин персоналу, що сприяють нововведенням, орієнтують його на розвиток на основі інновацій. Інноваційна культура суспільства певним чином співвідноситься з методами соціального, політичного, організаційно-економічного регулювання інноваційної діяльності. На рівні підприємства чи організації вона може розглядатися як елемент їх корпоративної культури.

Відповідно до цього подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення теоретико-методологічних і методичних засад формування в Україні інноваційно сприятливого середовища (на національному рівні) [110].

2.2 Інноваційна культура суспільства, її роль і значення у забезпеченні інноваційного розвитку

Як свідчить практика, однією з головних умов забезпечення високих темпів економічного зростання національних економік є наявність певного рівня їх інноваційної культури, яка у загальному випадку розглядається як механізм

соціокультурного регулювання інноваційної поведінки людини. Проведений аналіз свідчить, що країни лідери інноваційного розвитку, мають високий рівень інноваційної культури суспільства, яка є основою їх інноваційно-сприятливого середовища [43]. Ці країни цілеспрямовано розвивають свою інноваційну культуру: стимулюють інноваційну діяльність та комерціалізацію її результатів, використання та споживання інновацій, пропагують життєвий успіх інноваторів, які завдяки свої креативності, націленості на результат, підприємницьким здібностям тощо заснували бізнес-імперії, стали лідерами національного і світового бізнесу. На противагу цьому, економіка України далека від задекларованого інноваційного зростання, у тому числі і внаслідок низького рівня інноваційної культури суспільства. Збереження існуючого стану речей прирікає нашу державу на перетворення у ринок збуту морально застарілих товарів, джерело дешевої робочої сили і сировинних ресурсів для економічно розвинених країн.

В цих умовах розвиток інноваційної культури держави повинен бути одним з головних пріоритетів [138]. Стимулювання цього процесу повинно бути зорієнтовано на основні підсистеми інноваційної культури держави (інноваційну, селекційну, трансляційну) та їх елементи.

На розвиток інноваційної складової повинні бути спрямовані заходи, що стимулюють нові типи інноваційної поведінки людей, зокрема, щодо створення і сприйняття інновацій: стимулювання інноваційної діяльності (матеріальне і моральне); стимулювання процесів оновлення техніки і технологій, наприклад, через відповідну амортизаційну політику (для товарів промислового використання), стимулювання оновлення побутової техніки, наприклад, через нелінійне зростання плати за високе енергоспоживання, законодавче обмеження і навіть припинення використання певних типів техніки і технологій (ламп розжарення, автомобілів з двигунами, що працюють на нафтопродуктах тощо).

Розвиток селекційної складової, яка виконує функцію відбору кращих моделей інноваційної поведінки забезпечують через державні програми

розвитку, податкову політику, грантову політику, конкурсне фінансування, ринкові механізми тощо.

Розвиток трансляційної складової реалізують через заходи, що забезпечують фіксацію, тиражування і передачу кращих типів інноваційної поведінки, що ввійшли у систему цінностей суспільства: формування типів суспільної поведінки (толерантне ставлення до інноваторів і їх успіху), пропагування їх досягнень, формування відповідних програм навчання, стимулювання обміну досвідом, обмеження грифу секретності з новітніх технологій тощо.

Враховуючи викладене уточнено склад елементів зазначених підсистем інноваційної культури суспільства. Сформовано критеріальну базу, систему показників і методичні засади оцінки підсистем та їх елементів, а також інноваційної культури суспільства у цілому. Виконано практичну апробацію методичних засад діагностики стану інноваційної культури суспільства, яка підтвердила їх адекватність стосовно існуючих умов сучасної економіки.

Слід зазначити, що інноваційна культура є важливою, проте не єдиною складовою інноваційно-сприятливого середовища держави. Управління інноваційною діяльністю і інноваційним розвитком забезпечують механізми державного регулювання і стимулювання, інноваційна культура є своєрідним каталізатором їх ефективного функціонування, оскільки її рівень визначає ступінь залучення представників органів державної влади, персоналу підприємств і установ, широких верст населення до процесів створення, поширення, використання чи споживання інновацій. З цих позицій ефективно управління інноваційною культурою суспільства є запорукою успіху стратегій інноваційного національних економік у цілому, а також їх окремих елементів – підприємств та установ. Для нашої держави це набуває особливої важливості, оскільки наявні теоретичні напрацювання і світова практика переконливо доводять, що інноваційний шлях розвитку у руслі концепції інноваційного випередження вітчизняної економіки є безальтернативним.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування засад організаційно-економічного механізму управління розвитком інноваційної культури суспільства: визначення функцій і принципів функціонування, структури і складу його підсистем, розроблення відповідного методичного апарату, окреслення організаційних аспектів функціонування тощо [139].

2.3 Діагностика стану і динаміки розвитку інноваційної культури українського суспільства

Світовий досвід свідчить, що одним з головних факторів забезпечення успіху переходу національної економіки на інноваційний шлях розвитку є високий рівень інноваційної культури суспільства. Вона розглядається як механізм соціально-культурного регулювання інноваційної поведінки людини і є однією з головних складових інноваційно-сприятливого середовища держави. В країнах, які є лідерами інноваційного зростання стимулюється розвиток інноваційної культури, зокрема: всіляко підтримується розвиток і реалізація креативного потенціалу людей, пропагується життєвий успіх підприємців-інноваторів, цілеспрямовано формується сприятливий морально психологічний клімат (толерантне ставлення суспільства до інноваторів, відсутність бюрократичних, релігійних та ін. обмежень, поширення передового досвіду інноваторів тощо) і т.п.

Для економіки України, що базується на виробництвах III-IV технологічних укладів, надзвичайно загострюється проблема інтенсифікації переходу на інноваційний розвиток у руслі концепції інноваційного випередження. Подальше зволікання вже загрожує системним відривом від економічно розвинених країн через несумісність техніки, технологій, методів управління, стандартів якості життя населення тощо. У контексті викладеного розвиток інноваційної культури суспільства дозволить сформувати стійкі

передумови випереджаючого інноваційного розвитку вітчизняної економіки [140].

Проблематика формування інноваційної культури суспільства досліджувалася у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Методологічні аспекти формування інноваційної культури суспільства, її ролі і значення у інноваційному розвитку держави досліджували Балабанов О.В. [141], Бондар-Підгурська О., Коротич Я. [142], Буніна Е.І. Давидова, Н.В. [143], Зубенко В.В. [144], Стояновський А.Р., Лежанська Т.В. [145]. Питання визначення сутності інноваційної культури як складової інноваційно-сприятливого середовища висвітлювали Любіна О.Н. [146], Ніколаєв А. [147] та ін. Її роль у системі механізмів активізації процесів інноваційного розвитку держави розкрито у нормативних документах що визначають стратегічні пріоритети інноваційного розвитку України [148, 132]. Практично в усіх роботах наголошується на важливості управління інноваційною культурою суспільства як свого роду каталізатором процесів активізації інноваційного розвитку держави. Проте управління інноваційною культурою передбачає діагностику її стану і визначення на цій основі вектору управлінських дій. Але питання діагностики стану інноваційної культури українського суспільства залишилися практично не дослідженими, що не дозволяє цілеспрямовано управляти її розвитком. Таким чином метою є удосконалення і практична апробація підходу до діагностики як складової частини системи управління розвитком інноваційної культури українського суспільства.

Інноваційна культура суспільства відображає ціннісну орієнтацію людини на нововведення, закріплену в мотивах, знаннях, уміннях і навичках, а також зразках і нормах поведінки. Згідно [43] у складі інноваційної культури суспільства виділяють три складові підсистеми, які виконують наступні функції: інноваційна - розроблення нових моделей інноваційної поведінки на основі кращих зразків інноваційної діяльності, власних чи запозичених; селекційна - відбір нових моделей поведінки, які відповідають потребам суспільства;

трансляційна - передача у майбутнє відібраних і апробованих моделей інноваційної поведінки, які відповідають системі цінностей суспільства.

Склад елементів зазначених підсистем інноваційної культури суспільства подано у табл. 2.4. Там же позначено систему оцінки рівня окремих елементів за 10-бальною шкалою. Оцінка (O) $0 \leq O < 5$ балів свідчить про низький рівень відповідного елемента, $5 \leq O < 8$ – про середній, $8 \leq O < 10$ – про високий.

Таблиця 2.4 – Система оцінки елементів підсистем інноваційної культури суспільства

№	Підсистеми та їх елементи	Система оцінки
1. Інноваційна		
1.1	Життєвий успіх інноваторів	0 – низький; 10 – високий
1.2	Пануючі морально-етичні норми	0 – низькі; 10 – високі
1.3	Соціально-економічний розвиток	0 – низький; 10 - високий
1.4	Якість життя	0 – низька; 10 – висока
1.5	Наукоємність виробництва	0 – низька; 10 – велика
1.6	Наукоємність побуту	0 – низька; 10 – велика
1.7	Відстань до влади	10 – мала; 0 – велика
1.8	Схильність до ризику	0 – низька; 10 - велика
1.9	Індивідуалізм чи колективізм	10 - індивідуалізм
1.10	Ступінь толерантності до успіху	0 – низький; 10 – високий
1.11	Чоловічість чи жіночість	10 - чоловічість
1.12	Етноцентризм чи космополітизм	10 - космополітизм
1.13	Релігійні чи інші обмеження	0 – значні; 10 – практично відсутні
2. Селекційна		
2.1	Конкурентність чи монополізація	10 - конкурентність
2.2	Правова підтримка інноватора	0 – низька; 10 – велика
2.3	Фінансова підтримка	0 – низька; 10 – велика
2.4	Організаційна підтримка	0 – низька; 10 – велика
2.5	Панівний технологічний уклад	0 – третій; 10 – п'ятий
2.6	Наздоганяючий чи випереджаючий розвиток	10 - випереджаючий
2.7	Трансферт технологій	0 – ускладнений; 10 - вільний
2.8	Інфраструктурне забезпечення	0 – низьке; 10 - високе
2.9	Ставлення до екологічності виробництва	0 – байдуже; 10 - підтримка
2.10	Ставлення до екологічності побуту	0 – байдуже; 10 - підтримка
3. Трансляційна		
3.1	Стан освіти	0 – низький; 10 - високий
3.2	Роль освіти у життєвому успіху	0 – низька; 10 - велика
3.3	Стимулювання навчання протягом життя	0 – низьке; 10 - значне
3.4	Позитивний вплив традицій	0 – низький; 10 - великий
3.5	Дотримання моральних норм	0 – низьке; 10 - велике
3.6	Вплив моральних норм	0 – незначний; 10 - великий

сформовано з [43]

Система оцінка характеризує цільові пріоритети, тобто який стан елементу відповідної підсистеми є кращим. У більшості випадків стан елементів має проміжні оцінки.

Оцінка стану інноваційної культури виконувалася експертним методом. У якості експертів (18 осіб) були запрошені провідні фахівці підприємств, а також науковці, що цікавляться проблематикою дослідження. Узгодженість думок експертів перевірялася коефіцієнтами конкордації.

Оцінка рівня інноваційної культури проводилася: у 2013 р. (перед анексією Криму і окупацією частини Донецької і Луганської областей); у 2017 р. (усталений соціально-економічний розвиток України в умовах втрати частини її потенціалу); 2019 р. (розвиток в умовах виборів і зміни влади в країні).

Результати оцінки рівня елементів окремих складових представлені у вигляді діаграм на рис. 2.5-2.7.

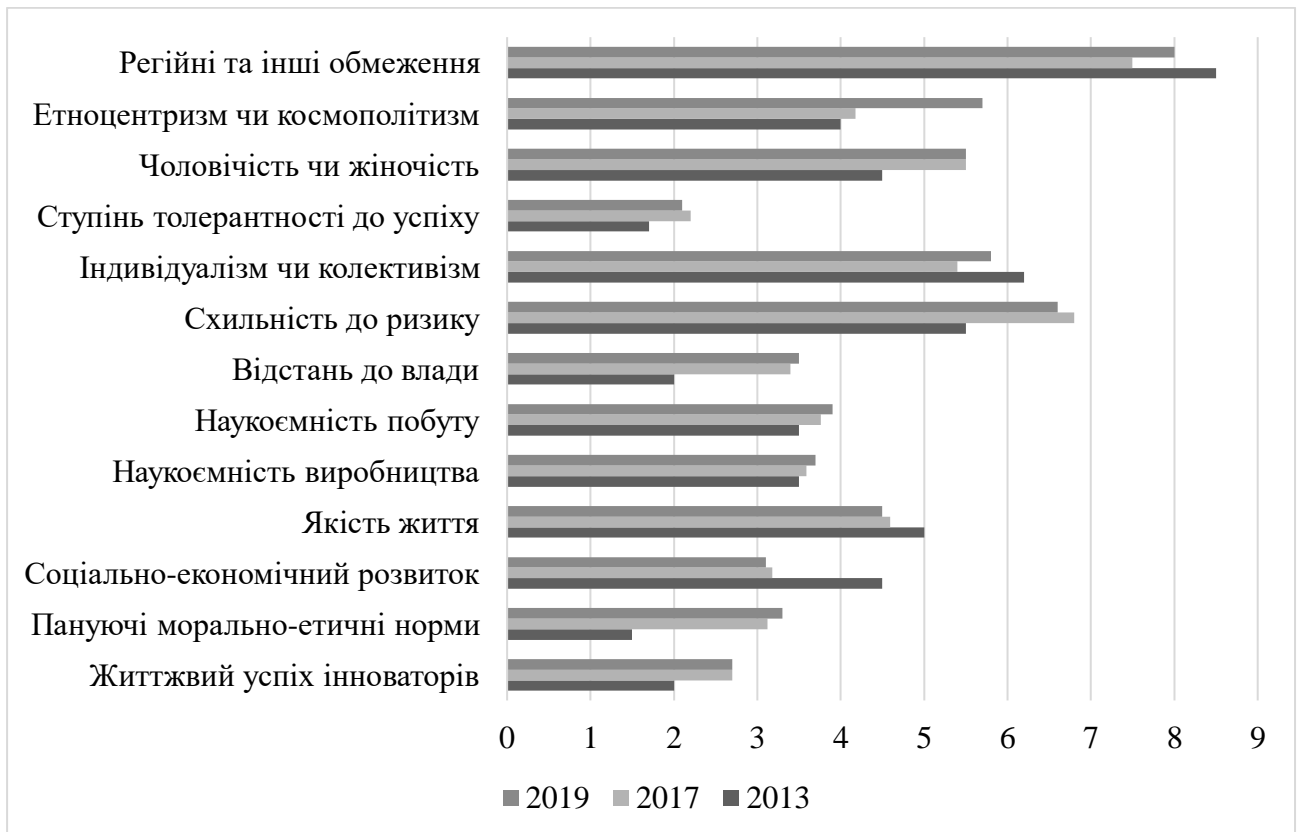


Рисунок 2.5 – Динаміка стану елементів інноваційної складової інноваційної культури суспільства [авторська розробка]

Аналіз рис. 2.5 свідчить, що високий рівень має лише один елемент інноваційної складової, який характеризує відсутність релігійних та інших обмежень. Середній рівень мають елементи, які характеризують схильність до ризику, а також колективізм чи індивідуалізм населення. На середній рівень у останній рік перейшли оцінки елементів: етноцентризм чи космополітизм, чоловічість чи жіночість. Оцінки інших елементів свідчать про їх низький рівень.

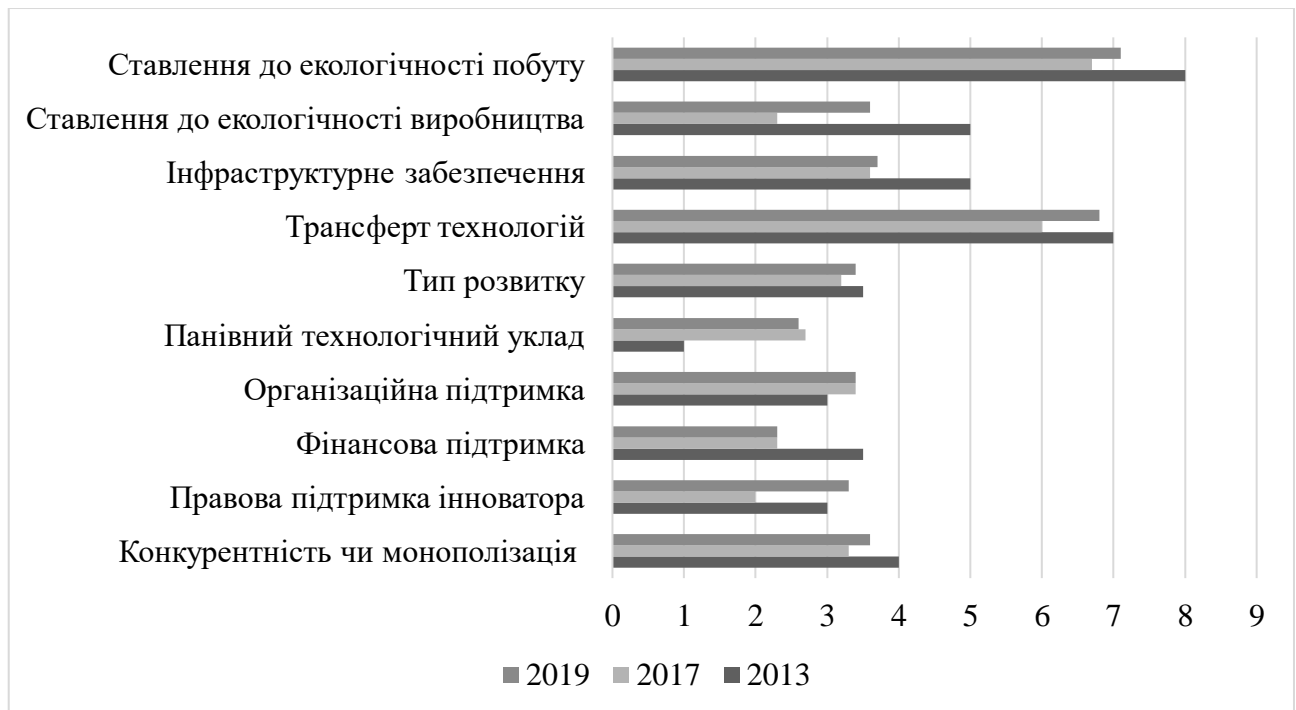


Рисунок 2.6 – Динаміка стану елементів селекційної складової інноваційної культури суспільства [авторська розробка]

З рис. 2.6 слідує, що елементи селекційної складової з високим рівнем їх розвитку відсутні. Середній рівень мають елементи, які характеризують ставлення до екологічності побуту та трансферт технологій. Інші мають низький рівень [140].

Аналіз рис. 2.7 свідчить про високу оцінку рівня освіти, який проте неухильно знижується. З певною умовністю можна віднести до середнього рівня оцінки елементів, що характеризують стимулювання навчання протягом життя, а також роль освіти у життєвому успіху (в останній рік рівень цього елементу впав). Інші елементи мають низький рівень.

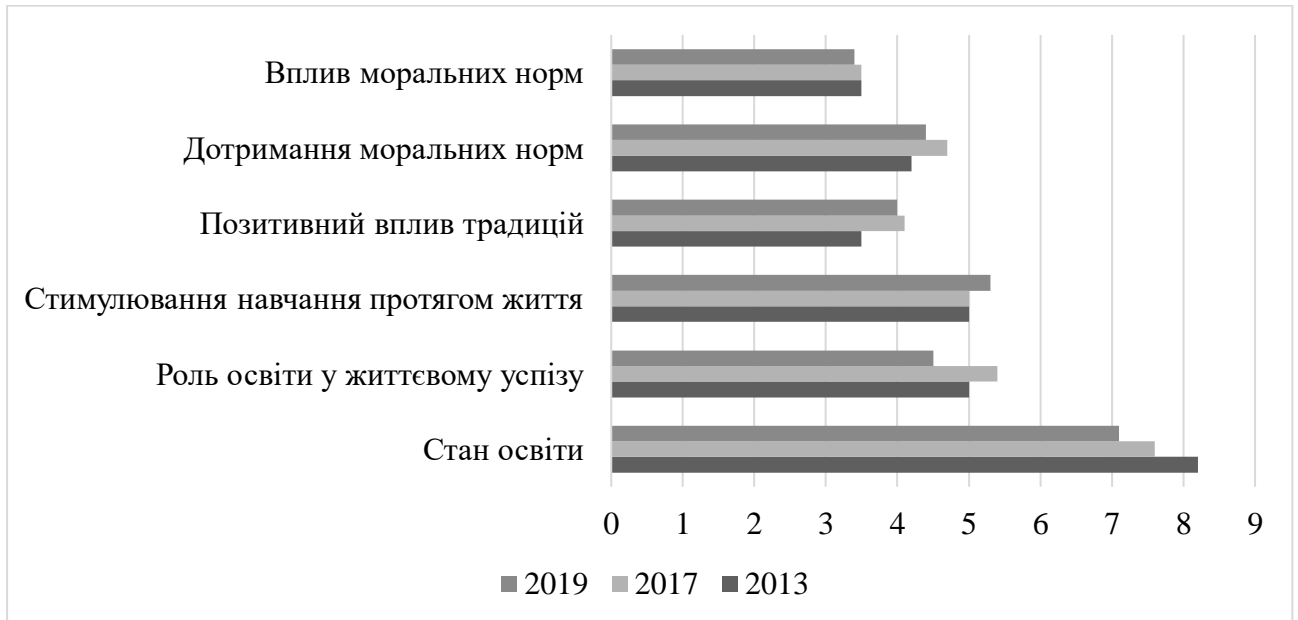


Рисунок 2.7 – Динаміка стану елементів трансляційної складової інноваційної культури суспільства [авторська розробка]

Динаміка узагальнених оцінок підсистем інноваційної культури суспільства подана на рис. 2.8. Узагальнені оцінки розраховано як середні оцінок їх складових елементів. Як слідує з аналізу рис. 2.8 усі складові інноваційної культури суспільства мають низький рівень. Лише у 2017 р. трансляційна складова мала середній рівень. До позитивних моментів слід віднести постійне зростання рівня інноваційної складової.

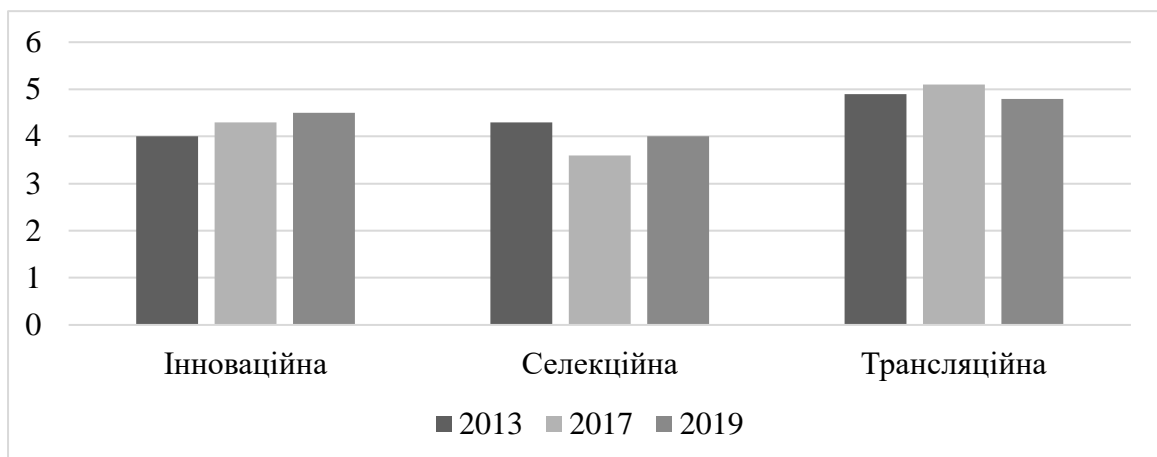


Рисунок 2.8 – Динаміка стану складових інноваційної культури суспільства [авторська розробка]

Далі було розраховано (середньозважені) інтегральні оцінки рівня інноваційної культури суспільства у аналізованих періодах: 2013 р. – 4,36; 2017 р. – 4,2; 2019 р. – 4,25. При цьому були враховано вагомості окремих складових [43]: інноваційної – 0,3; селекційної – 0,45; трансляційної – 0,25. Результати розрахунків свідчать, що інноваційна культура українського суспільства має низький рівень, а це підтверджує проблемність переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку, тим більше – у руслі концепції інноваційного випередження.

Не претендуючи на повноту аналізу і беззаперечність отриманих результатів можна стверджувати, що вони можуть бути покладені в основу рекомендацій щодо формування системи заходів з управління розвитком інноваційної культури суспільства.

Зокрема, за результатами аналізу діаграм на рис. 2.5-2.7, можна рекомендувати наступні заходи щодо підвищення рівня елементів складових підсистем інноваційної культури:

- Інноваційної: виділити і стимулювати через механізми державної підтримки кілька пріоритетних стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку держави, регіонів і галузей (елемент 1.3, табл. 2.4); сприяти зростанню наукоємності виробництва (1.5, табл. 2.4), зокрема, через амортизаційну політику стимулювати оновлення технологічного обладнання, через інноваційну політику стимулювання інноваційної діяльності тощо; всіляко пропагувати життєвий успіх інноваторів (1,1, табл. 2.4); за допомогою систем електронного врядування формувати канали прямого доступу до представників органів влади, всіляко розвивати системи автоматичного прийняття рішень, без участі бюрократичних структур (1.7, табл. 2.4) і т.п.

- Селекційної: удосконалювати антимонопольне законодавство (елемент 2.1, табл. 2.4); удосконалювати і підвищувати дієвість механізмів правової, фінансової та організаційної підтримки інноваторів (2,2, 2.3, 2.4, табл. 2.4); розвивати інноваційну інфраструктуру (2.8, табл. 2.4); заходи щодо стимулювання розвитку елементів 2.5, 2.6 аналогічні заходам стимулювання

елементу 1.3, табл. 2.4; удосконалювати механізми екологізації виробництва (2.9, табл. 2.4) і т.д.

- Трансляційної: закріплювати у законодавчо-нормативних актах освітньо-кваліфікаційні вимоги до зайняття посад і права виконання робіт як у державному, так і приватному секторі, удосконалювати механізми контролю за їх дотриманням і відповідного правового реагування (елементи 3.2, 3.3, табл. 2.4); удосконалювати механізми сприяння підвищенню якості освіти усіх рівнів (елемент 3.1, табл. 2.4) тощо.

Слід зазначити, що зростанню рівня усіх складових будуть сприяти заходи спрямовані на укріплення моральних устоїв суспільства. Практика свідчить, що економічно розвинені країни всіляко сприяють цьому процесу, тому слід наслідувати їх приклад.

Таким чином, результати діагностики інноваційної культури суспільства у цілому сприяють зростанню обсягів і якості релевантних актуальних знань: щодо наявного її стану і динаміки розвитку; щодо заходів з підвищення стану до необхідного [140].

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що авторами удосконалено теоретико-методичний підхід до діагностики як підсистеми цілеспрямованого управління розвитком інноваційної культури суспільства. Відповідно до нього виконана діагностика стану і динаміки розвитку інноваційної культури України як у цілому, так і за окремими її складовими та їх елементами. Отримані результати можуть бути використані як інформаційно-фактологічна база системи управління розвитком інноваційної культури держави.

За результатами діагностики запропоновано комплекс рекомендацій щодо забезпечення належного рівня окремих елементів і складових підсистем інноваційної культури українського суспільства. Їх практична реалізація сприятиме підвищенню рівня інноваційної культури суспільства як одного з головних елементів формування інноваційно-сприятливого середовища, що, в

свою чергу, створює передумови випереджаючого інноваційного розвитку економіки України.

Отримані результати поглиблюють теорію інноваційного менеджменту на рівні держави в частині удосконалення системи діагностики стану і динаміки і управління за її результатами розвитком інноваційної культури суспільства та формування на її основі інноваційно-сприятливого середовища. Вони також поглиблюють засади менеджменту знань стосовно перспектив формування інноваційно-сприятливого середовища держави [140].

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на накопичення статистичних даних і формування комплексу економетричних моделей для формалізованого управління розвитком інноваційної культури суспільства.

ЧАСТИНА 2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ПРОДУКУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ ЗНАНЬ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ

3 Інформація та знання як основа інноваційних рішень на підприємствах та установах

3.1 Урахування знань щодо особливостей організаційної поведінки в процесі прийняття інноваційних рішень

Дослідження процесу прийняття інноваційних рішень на промислових підприємствах не можливе без аналізу умов та особливостей організаційної поведінки. Багато менеджерів помилково вважають, що використовуючи «професійне чуття» та маючи певний набір знань і умінь, набутих протягом життя, вони можуть ефективно керувати та досягати поставлених цілей. Однак, така стратегія рано чи пізно дає збій і стає неможливо інтерпретувати дії власного персоналу, споживачів та ринку у цілому [24].

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

Останні кілька десятиліть можна охарактеризувати значною інтенсифікацією науково-технічної та інноваційної діяльності, серією політичних та економічних криз, глобалізацією бізнес та соціальних процесів, зміною моделей та підходів до ведення бізнесу. Усе це спричинило появу проблем та викликів, з якими стикаються промислові підприємства у процесі

господарювання і здійснення науково-технічної та інноваційної діяльності, ефективного використання та розвитку людського капіталу і, відповідно, визначають характер організаційної поведінки на підприємстві. Серед цих викликів необхідно особливо виділити ті, що зумовлені зміною тиску чи сил у глобальному бізнес середовищі, а також соціально-культурному, виробничому та технологічному середовищах. Отже, до основних викликів, що постають перед промисловими підприємствами і які отримали розвиток в останні десятиліття, відносять: розвиток інформаційних технологій та інноваційні прориви; зміни у соціально-культурному середовищі; зміни у трудових та виробничих відносинах; глобальне бізнес середовище, що характеризується багатовекторними змінами та постійно еволюціонує. Розглянемо кожен складову більш детально.

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

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

За даними Глобального звіту з інформаційних технологій (The Global Information Technology Report, GITR) [149] однією з основних характеристик цифрової революції є те, що вона розвивається інноваційним типом, що все

більше спирається на цифрові технології та нові бізнес-моделі. Усе це вимагає від підприємств нових моделей та підходів організаційної поведінки.

У 2016 році Україна (рис. 3.1), як країна, що входить до групи країн з низьким та середнім рівнем доходів, характеризувалась середніми показниками Індексу мережевої готовності (Networked Readiness Index, NRI) і посідала 64 місце із 139.

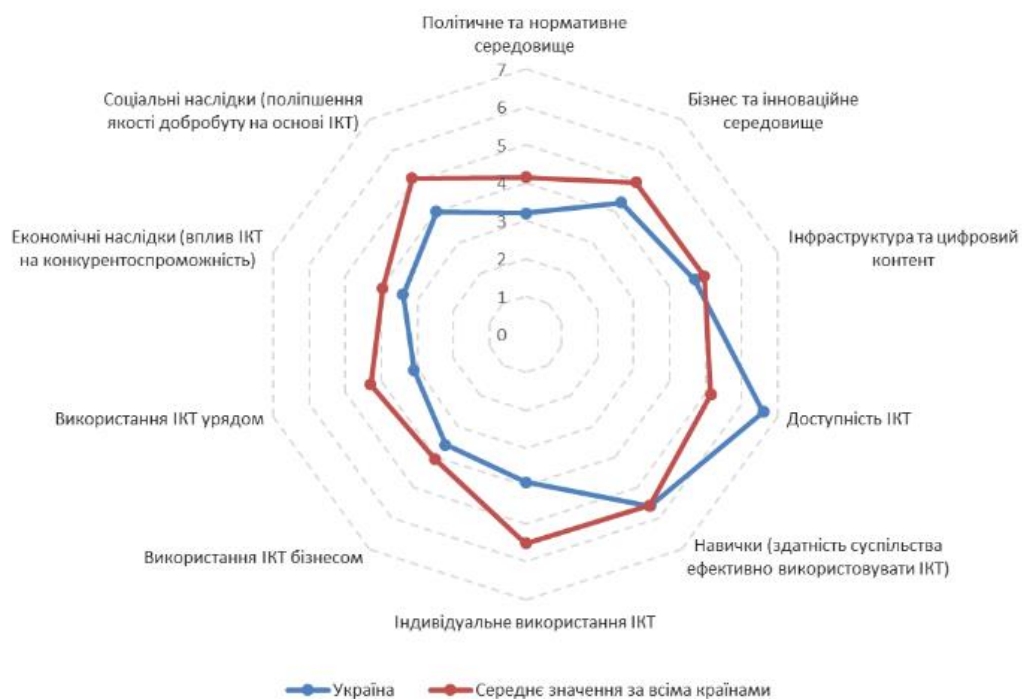


Рисунок 3.1 – Профіль України за показниками Індексу мережевої готовності у 2016 році (побудовано на основі [149])

За показником доступності інформаційно-комунікаційних технологій українські підприємства показали одні з найкращих результатів (6,6 балів з 7; 6 місце у рейтингу зі 139 можливих). Даний показник характеризує вартість доступу до ІКТ через мобільну телефонію або фіксований широкопasmовий Інтернет, а також рівень конкуренції в секторах Інтернету та телефонії. Також слід зазначити, що за всіма показниками, крім використання ІКТ урядом, Україна має позитивну динаміку розвитку.

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

У 2017 році інноваційною діяльністю у промисловості займалися 759 підприємств (16,2%) проти 1411 (12,8%) у 2009 році (рис. 3.2) [150].

Для порівняння у країнах Європейського Союзу станом на 2014 рік доля інноваційно активних підприємств становить: у Німеччині – 67 %, Ірландії – 61%, Бельгії – 64,2%, Австрії – 59,5%, Данії – 49,5%, Іспанії – 36,4%, Словаччині – 31,8%, Угорщині – 25,6%, Польщі – 21% [151].

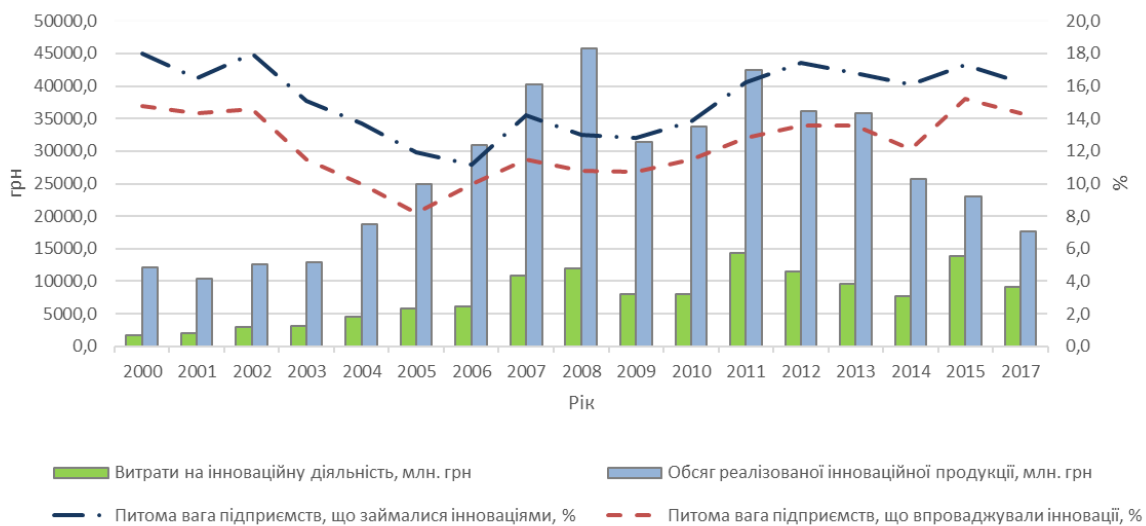


Рисунок 3.2 – Результативність інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2000-2017 рр.

(складено на основі [152, 153, 154, 155, 156, 157, 158])

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

Проте, не зважаючи на проблемність даної сфери господарювання, у 2010 році у порівнянні з 2008 роком частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості підприємств України зросла на 3% в основному за рахунок збільшення частки підприємств, які займалися організаційними та маркетинговими інноваціями. Із загальної кількості обстежених підприємств 4,5% займалися лише технологічними інноваціями, 11,2% – лише організаційними та маркетинговими інноваціями (нетехнологічними інноваціями), а 5,3% – обома типами інновацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розподіл підприємств і організацій України за типами інновацій у 2008 та 2010 роках (побудовано на основі 159)]

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

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

У порівнянні з 2008-2010 роками показники інноваційної активності підприємств 2014-2016 років знизились за всіма підкатегоріями, у порівнянні з 2012-2014 роками – підвищилась доля підприємств, що здійснювали процесові інновації (+2,2%), маркетингові та організаційні інновації (+1,5%). Відповідно до даних обстеження інноваційної діяльності в економіці України, здійсненого за міжнародною методикою [158] упродовж 2014 – 2016 років, частка підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, за рекомендованими видами економічної діяльності, становила 18,4%, у тому числі здійснювали технологічні

інновації – 11,8% (5,7% – продуктові і 10,3% – процесові), нетехнологічні – 13,4% (8,7% – організаційні і 10,2% – маркетингові).

Таблиця 3.2 – Розподіл підприємств України за типами інноваційної діяльності у 2012-2016 роках (побудовано на основі [158])

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

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

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

При цьому укладанням договорів про придбання результатів їх виконання в інших компаній (уключаючи підприємства їхньої групи підприємств), державних або приватних науково-дослідних організацій і придбанням інших зовнішніх знань (придбання або ліцензування патентів і непатентованих винаходів, ноу-хау та інших типів знань у інших організацій) було зайнято близько 11% підприємств із технологічними інноваціями [159].



а) 2010 рік



б) 2016 рік

Рисунок 3.3 – Розподіл інноваційних підприємств за видами інноваційної діяльності у 2010 та 2016 роках [158, 159]

У 2016 році 23,1% підприємств виконували дослідження і розробки, 17,5% запроваджувало програми або відправляло персонал на навчання та підготовку, 16,9% здійснювало діяльність з ринкового запровадження інновацій.

Основні причини здійснення українськими промисловими підприємствами інноваційної діяльності досліджено у роботі [160]. У 2006 році до топ 5 причин, що спонукають інноваційну діяльність промислових підприємств України, входять такі: збільшення (утримання) своєї частки на рику збуту – 39,2%; вихід на нові ринки збуту всередині країни – 32,9%; зниження видатків на виробництво продукції – 31,3%; краще задоволення запитів споживачів – 30,0%; урізноманітнення асортименту продукції – 29,5%. Державною службою

статистики було проведено дослідження підприємств з технологічними інноваціями [156] щодо найбільш вагомих причин впровадження ними природоохоронних інновацій у 2012 – 2014 роках (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Причини впровадження природоохоронних інновацій підприємств з технологічними інноваціями у 2012-2014 рр. (побудовано на основі [156])

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

Спираючись на дослідження [156, 160], можна стверджувати, що причини, які спонукають вітчизняні промислові підприємства здійснювати інноваційну діяльність, мають підґрунтя необхідності здійснення економії ресурсів, адаптації до існуючих тарифів або носять маркетинговий характер.

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

Нажаль, зміну впливу чинників, що перешкоджали здійсненню інноваційної діяльності, важко простежити у динаміці, оскільки методика

опитування постійно змінювалась, тому маємо змогу лише виявити найбільш проблемні аспекти інноваційної діяльності промислових підприємств України (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розподіл неінноваційних підприємств за причинами, що перешкоджали здійсненню інновацій протягом 2014-2016 роках [161]

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

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

В останні роки в Україні спостерігається зростання темпів трудової міграції і еміграції працездатних верств населення, що призводить до загострення такої причини низької інноваційної активності промислових підприємств як відсутність кваліфікованого персоналу. Деякі керівники промислових підприємств зазначають, що низька інноваційна активність їх

підприємств також пов'язана із домінуванням інших підприємств на ринку і, як результат, монополізацією певних інноваційних напрямків.

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

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

У дослідженнях [162, 163] характеризуються два основні підходи до прийняття рішень: індивідуальний та груповий. Індивідуальні рішення ухвалюються одноосібно, незважаючи на те, чи суб'єкт їх прийняття послуговується власними або чужими поглядами та судженнями. Групове прийняття рішень зазвичай передбачає наявність формального лідера або функціонального менеджера, який контролює процес прийняття рішень. Прийняття групових рішень базується на використанні великого обсягу інформації і дає змогу розглянути і врахувати обмеження та перспективи, і на цій основі розробити альтернативи та обрати рішення. До основних переваг групового прийняття рішень можна віднести різноманітність навичок і знань учасників групи; більша здатність виявляти та виправляти помилки; можливість прийняття більш масштабного рішення. Групове прийняття рішення не позбавлене певних недоліків, основними з яких є більша тривалість процесу прийняття рішення, можливість появи конфлікту між членами групи, дифузія відповідальності за прийняті рішення, потяг до більш ризикованих рішень. Для вирішення простих питань більш ефективним є прийняття індивідуальних

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

У [163] зазначається, що залежно від того, чи підприємства реагують на потенційні можливості або вирішують, як вирішити існуючу проблему, на підприємствах приймаються два основних типи рішень: непрограмовані та запрограмовані рішення. У ситуації, коли необхідно вибирати, як реагувати на нові можливості чи діагностовані проблеми, використовується непрограмоване прийняття рішень. Непрограмоване прийняття рішень передбачає пошук додаткової інформації, необхідної для роз'яснення ситуації та забезпечення більш обґрунтованого прийняття рішення, оскільки проблема або можливість раніше не були відомими, представники підприємства не знають, як вони повинні реагувати, і, таким чином, шукають будь-яку інформацію, яку вони можуть знайти, яка б сприяла для прийняття рішення. Саме непрограмоване прийняття рішень використовується у процесі прийняття інноваційних рішень. Запрограмовані рішення приймаються для реагування на ситуації або проблеми, які є рутинними та повторюються. У процесі прийняття запрограмованих рішень представники підприємства використовують стандартну послідовність дій, яку вони виконують зазвичай, коли вони стикаються з певним типом проблем або можливостей.

Вибір стилю прийняття рішення є важливим аспектом процесу розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень. У науковій літературі питанню визначення та вибору стилю прийняття рішень присвячено роботи [164, 165, 166, 167]. Найбільш цікавим з точки зору його використання у процесі прийняття інноваційних рішень є підхід Роу – Булгарайдса, у рамках якого розглядаються чотири стилі прийняття рішень – аналітичний, директивний,

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

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

Рисунок – 3.4. Матриця вибору стиля прийняття рішень у процесі господарювання (побудовано на основі [165])

У [168] методи прийняття рішень розглядаються з точки зору здійснення впливу на інноваційну діяльність (табл. 3.5).

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

Таблиця 3.5 – Методи прийняття рішень та їх вплив на інноваційну діяльність [168]

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

Слід також зазначити, що якісне розроблення та повноцінна реалізація інноваційного рішення можливі при відповідній мотиваційній базі. Так, на думку Петрової І.Л., Шпильової Т.І. та Сисоліної Н.П. [169, с. 209-231], мотивація відіграє роль каталізатора у процесі управління прогресивними змінами та виступає потужним засобом подолання інертності мислення та підвищення трудової і творчої активності.

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

- 1) єднання методів і засобів матеріальної й нематеріальної, внутрішньої та зовнішньої, індивідуальної та колективної, поточної та перспективної мотивації;
- 2) сприяння зацікавленості працівника у досягненні індивідуальних та організаційних цілей;
- 3) сприяння творчому самовираженню працівника.

Відповідно до [169] при мотивуванні інноваційної діяльності на сучасних підприємствах окрім методів матеріальної мотивації (преміювання, участь у

прибутку, бонуси тощо) важливу роль відіграють методи нематеріальної мотивації, до яких можна віднести такі:

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

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

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

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

Нижче наведено результати дослідження динаміки показників та рейтингів, які характеризують стан бізнес середовища України. Так, відповідно до результатів рейтингу Світового банку, у 2017 році Україна посіла 76 місце серед 190 економік світу за критерієм легкості ведення бізнесу [170]. Рейтингове місце України покращилося на 4 пункти у порівнянні з 2016 роком. Слід також відмітити, що результат, досягнутий у 2017 році, є найкращим за останні роки (+70 рейтингових пунктів у порівнянні з 2008 роком).

З іншого боку, глобальний рух проти корупції Transparency International [171] встановив, що у 2017 році Україна посіла 130 місце зі 180 (30 балів зі 100) за Індексом сприйняття корупції. Це найгірший результат за останні 10 років (-5

пунктів рейтингу у порівнянні з 2008 роком). Для порівняння до країн-лідерів у 2017 році відносяться: 1 місце – Нова Зеландія (89 балів), 2 місце – Данія (88 балів), 3 місце – Фінляндія, Норвегія та Швейцарія (85 балів), 6 місце – Сінгапур та Швеція (84 бали), 8 місце – Канада та Люксембург (82 бали).

Рівень ділової довіри [170] до українських підприємств знаходиться на середньому рівні (117,2 бали станом на жовтень 2018 року). У 2009 та 2015 роках зафіксовано рекордні мінімуми – 72 та 83,5 балів відповідно.

Європейська бізнес асоціація [172] оприлюднила результати дослідження на основі опитування керівників компаній-членів асоціації щодо рівня інвестиційної привабливості України. Так, було встановлено, що індекс інвестиційної привабливості (ІІІ) тримається в нейтральній площині і у першому півріччі 2018 року склав 3,1 з можливих 5 балів. За всю історію вимірювання (з 2008 року) Індекс жодного разу не сягнув позитивної зони (вище 4 балів). Найвищий показник ІІІ був зафіксований у кінці 2010 року (3,4 бали). 38% бізнесменів незадоволені станом інвестиційного клімату в Україні. До основних причин незадоволення інвестиційним кліматом відносять: високий рівень корупції (про це говорить 46,1% підприємців-інвесторів); відсутність довіри до судової системи (40,6%); відсутність земельної реформи (35,9%).

Показовими є також результати дослідження Всесвітнього економічного форуму у рамках Глобального звіту з інформаційних технологій [149] у 2016 році. Так, було встановлено, що за показником доступності венчурного капіталу (на скільки легко для підприємців-початківців з високоризикованими інноваційними проектами отримати фінансування) Україна посіла 102 місце з 139 можливих. За показником рівня захисту інтелектуальної власності Україна показала ще гірші результати і посіла 120 місце.

Таким чином, на основі аналізу наукових здобутків світових та вітчизняних науковців, результатів міжнародних рейтингів та офіційної статистичної звітності виявлено основні чинники та виклики, що чинять вплив на організаційну поведінку вітчизняних промислових підприємств у процесі прийняття інноваційних рішень. Також досліджено мотиваційні аспекти

організації інноваційної діяльності на вітчизняних промислових підприємствах, вивчено стан розвитку бізнес середовища України [43].

3.2 Вплив знань щодо стану задоволеності споживачів на результативність діяльності підприємства

Як свідчить світова практика існує залежність між рівнем задоволеності споживачів конкретними продуктами (виробами чи послугами), рівнем їх передпродажного та післяпродажного сервісу тощо і лояльністю споживачів до цих продуктів та їх виробника, а відповідно і результативністю його діяльності. В умовах загострення конкуренції з боку вітчизняних і зарубіжних товаровиробників моніторинг рівня задоволеності споживачів та інтерпретація його результатів є основою орієнтованої на споживача діяльності підприємства чи установи. Вітчизняна практика свідчить, що аналіз задоволеності споживачів проводять переважно виробники товарів широкого вжитку, організації сфери послуг тощо, його результати враховуються у формуванні відповідних програм лояльності. Проте виробники товарів промислового призначення такого роду аналізу приділяють значно менше уваги, що не дозволяє своєчасно реагувати на зниження рівня задоволеності споживачів, яке може привести до втрати ринкових позицій [173].

Теоретико-методичні та практичні аспекти аналізу задоволеності споживачів досліджено у роботах вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, у роботах Гурджиян К.В. [174, 175] запропоновано систему показників та методичний підхід до оцінки лояльності споживачів, а також розроблено рекомендації щодо застосування результатів оцінки у прийнятті відповідних управлінських рішень. Аналогічним питанням присвячена робота Цисарь А.В. [176]. Методичні підходи до оцінки задоволеності споживачів висвітлені у

роботах Логуа Р.А. [177], Копаневої І.Н. [178], Дубровської Е.С. [179], Хаврук В.О. [180].

Гурджиян К.В. [181] також уточнює сутність, зміст та характеристики поняття «лояльність споживачів», що дозволяє більш точно вести її комплексну оцінку. Іваннікова М.М. [182] пропонує підхід до управління лояльністю споживачів на засадах маркетингу. Князик Ю.М. та Лебідь Т.В. [183] досліджують вплив лояльності споживачів на прибутковність діяльності підприємства. Райхельд Ф.Ф., Томас Т. [184] аналізують позитивний вплив лояльності на результативність діяльності підприємства. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. висвітлюють ефективні програми лояльності конкретних організацій [185].

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

У якості об'єкту дослідження взято ТОВ «Керамейя», що виробляє високоякісні будівельні матеріали, а саме клінкерну керамічну цеглу і бруківку, а також поризовані керамічні блоки. Підприємство динамічно розвивається і просуває свою продукцію на національному і зарубіжних ринках [173].

Проведений аналіз літературних джерел (див. вище їх аналіз) та практики діяльності свідчить, що оцінити ступінь задоволеності споживачів продукції підприємства можна наступним чином: за часткою рекламацийної продукції у загальному обсязі її виготовлення і продажу; за результатами опитування споживачів (дистриб'юторів, оскільки продукція реалізується через них) щодо задоволеності ними співробітництвом з підприємством. Реагування на

рекламації пов'язано з витратами, що приводить до зменшення доходів. Необхідно оцінити їх величину. Окрім того, необхідно визначити показники, що характеризують окремі сторони співробітництва споживачів (у даному випадку дистриб'юторів) з аналізованим підприємством. Попередні дослідження дозволили окреслити коло цих показників, які є значимими для споживачів [186].

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

1. Аналіз рекламацій: оцінка у абсолютних і відносних показниках як загалом, так і окремими видами продукції підприємства; виявлення причин рекламацій; визначення заходів ефективного реагування на рекламації (з позицій задоволення претензій споживачів та зберігання і розвитку з ними взаємовигідних відносин).

2. Аналіз втраченої вигоди: у абсолютних і відносних показниках.

3. Опитування дистриб'юторів і аналіз результатів: оцінка за виділеним комплексом показників з урахуванням ступеня задоволеності за кожним показником і ступеня важливості (вагомості) цього показника; розрахунок загального рівня задоволеності у динаміці; виявлення основних причин незадоволеності і розроблення рекомендацій щодо збільшення ступеня задоволеності.

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

Розглянемо окремі блоки алгоритму.

1. Аналіз рекламацій. У табл. 3.6 подано результати аналізу динаміки випущеної і рекламаційної продукції (клінкерної цегли) за 2013-2017р., а також

співвідношення рекламацийної і випущеної продукції (кількісні параметри та частка).

Таблиця 3.6 – Співвідношення рекламацийної і випущеної продукції

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

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

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

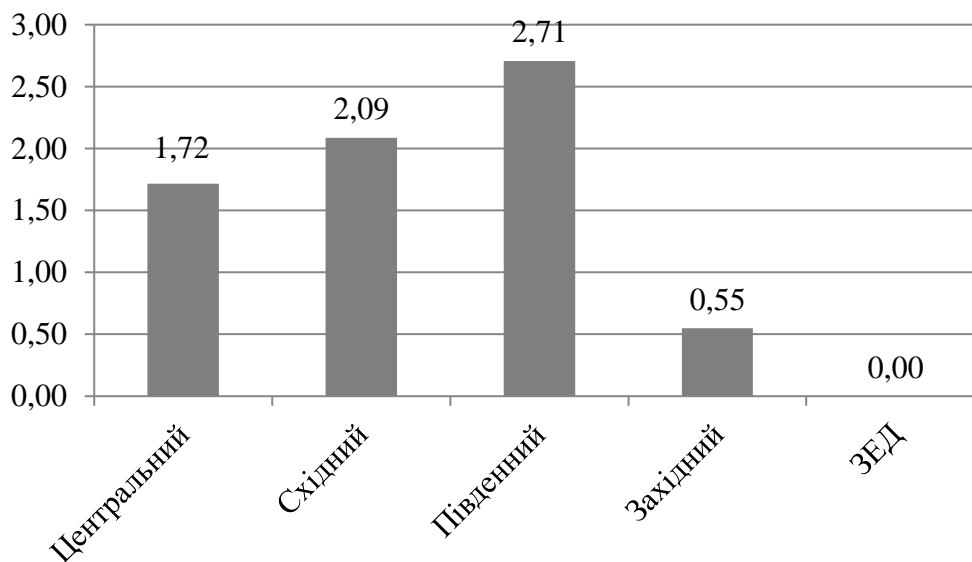


Рисунок 3.5 – Частка рекламацийної продукції за регіонами постачання, %

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

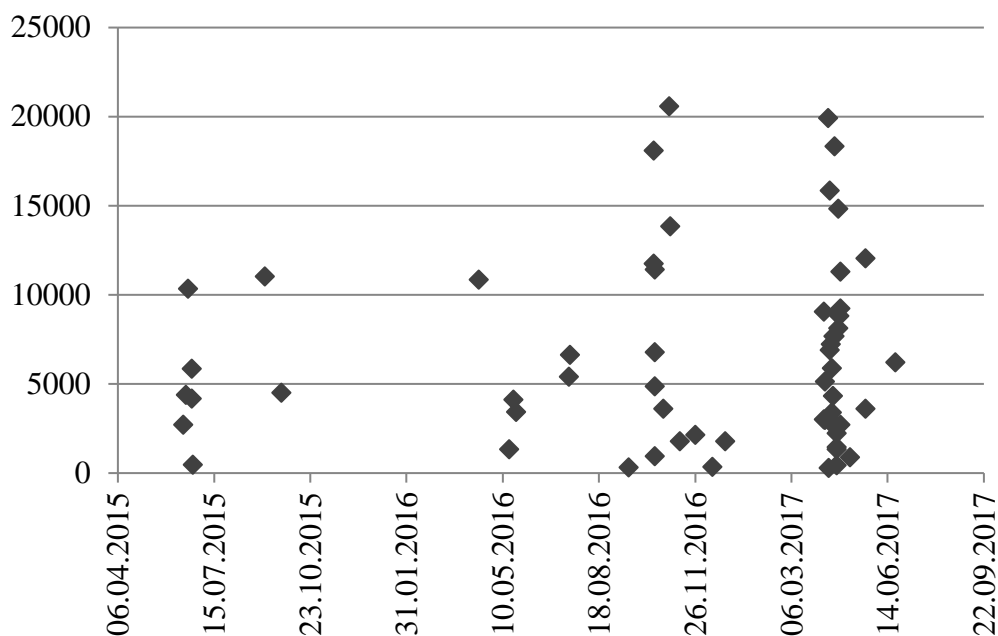


Рисунок 3.6 – Розподіл рекламаций по датам виготовлення продукції, шт.

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

Таблиця 3.7 – Розподіл рекламаций за видами виявлених дефектів

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

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

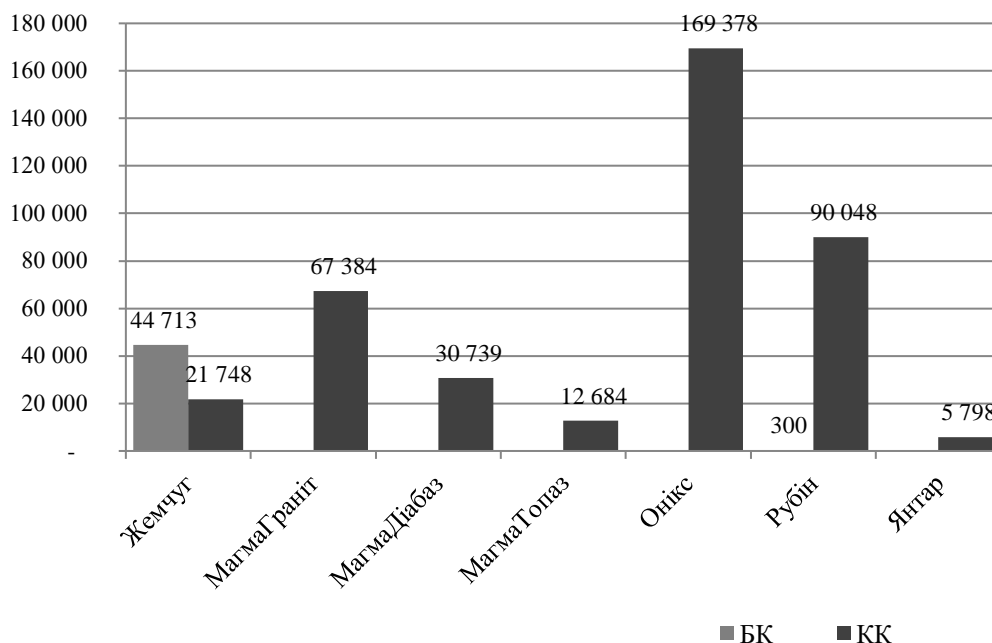


Рисунок 3.7 – Реklamaції по номенклатурі за 10 місяців 2017 р., шт.

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

На підприємстві передбачено такі заходи реагування на реklamaції:

- надання кваліфікованої допомоги та пояснень кінцевому користувачу з приводу причин виникнення дефектів та запевнення у безпеці подальшої роботи з продукцією згідно Інструкції по карбонатним включенням чи Інструкції по наявним солям;
- переведення продукції в іншу категорію з нижчою ціною і компенсація коштів кінцевому користувачу;
- часткова заміна продукції (тільки невідповідної) чи всієї партії на іншу без дефектів;
- компенсація при заміні продукції транспортних витрат за рахунок підприємства;
- компенсація невідповідної продукції бонусною продукцією безкоштовно (наприклад продукцією БрукКерам у відсотковому співвідношенні

до загально обсягу замовлення кінцевого користувача) або надання йому знижки на наступне замовлення супутньої продукції;

- повернення коштів замовнику, а продукції на підприємство-товаровиробник або за домовленістю з замовником лишити продукцію на складі замовника, переведення в нижчу категорію за нижчою ціною (під реалізацію замовником);

- компенсація витрат замовника або наданням бонусної продукції, або знижками при наступних поставках або повернення коштів;

- інші рішення на компромісній основі і для підприємства, і для замовника, і для кінцевого користувача.

Реалізація зазначених заходів пов'язана з втраченими вигодами.

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

Результати аналізу свідчать, що сума втраченої вигоди становить майже половину (48%) очікуваної суми продажу. Це підтверджує необхідність проведення заходів спрямованих на зменшення рекламаций і збільшення ступеня задоволеності замовників продукції ТОВ «Керамейя».

Таблиця 3.8 – Оцінка втраченої вигоди внаслідок рекламаций

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

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

3. Опитування дистриб'юторів і аналіз результатів. Результати опитування проведеного у 2016 р. подано на рис. 3.9-3.10. Були опитані дистриб'ютори

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

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

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

Для порівняння проведені опитування замовників у 2017 р. (їх оцінка задоволеності за 10 місяців 2017 р.). У опитуванні прийняли участь 4 групи респондентів: у Центральному регіоні - 5 замовників; у Східному - 8; у Західному - 6; у Південному – 8.



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



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

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

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

Далі проаналізуємо наявність взаємозв'язку між рівнем задоволеності замовників (дистриб'юторів) і обсягами продажу продукції. Динаміка продажу продукції ТОВ «Керамейя» подано на рис. 3.11 [173].

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

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

Динаміка індексу задоволеності замовників за період спостережень представлена на рис. 3.12 [173].

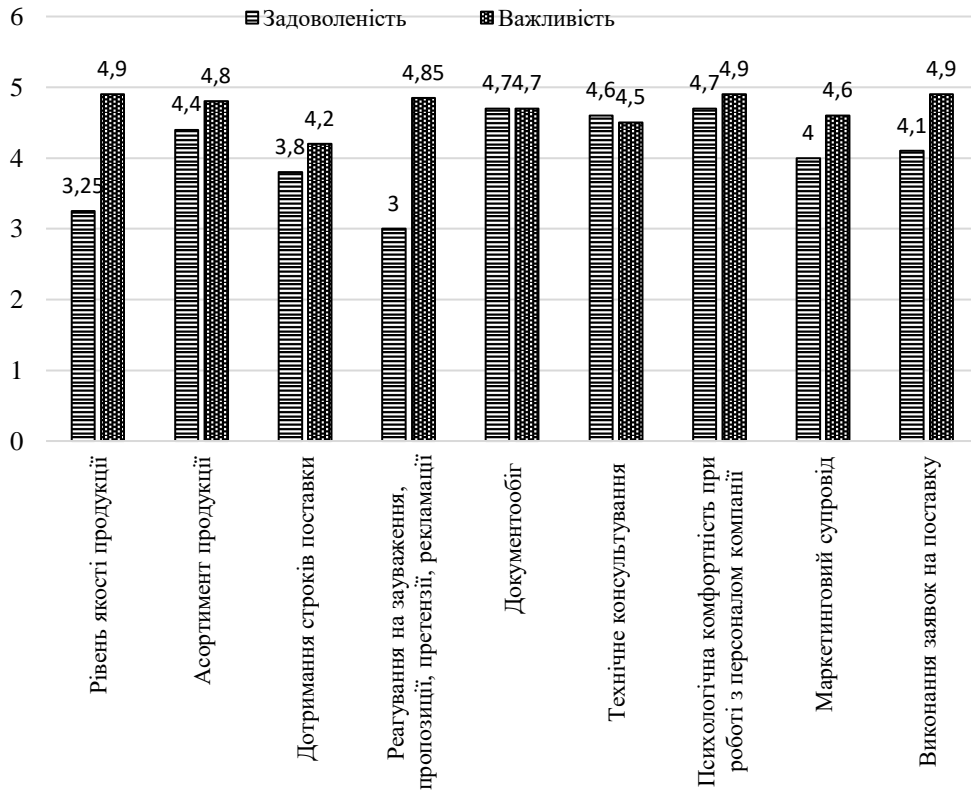


Рисунок 3.10 – Результати оцінки замовниками ступеня задоволеності у 2017 р.

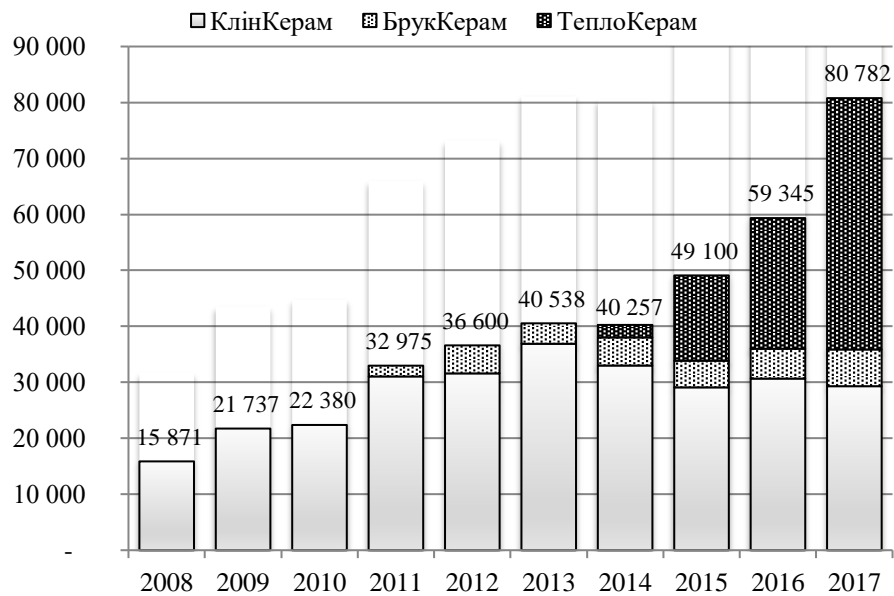


Рисунок 3.11 – Продажі продукції ТОВ «Керамейя» за 2008-2017 рр., тис. ум.

шт.

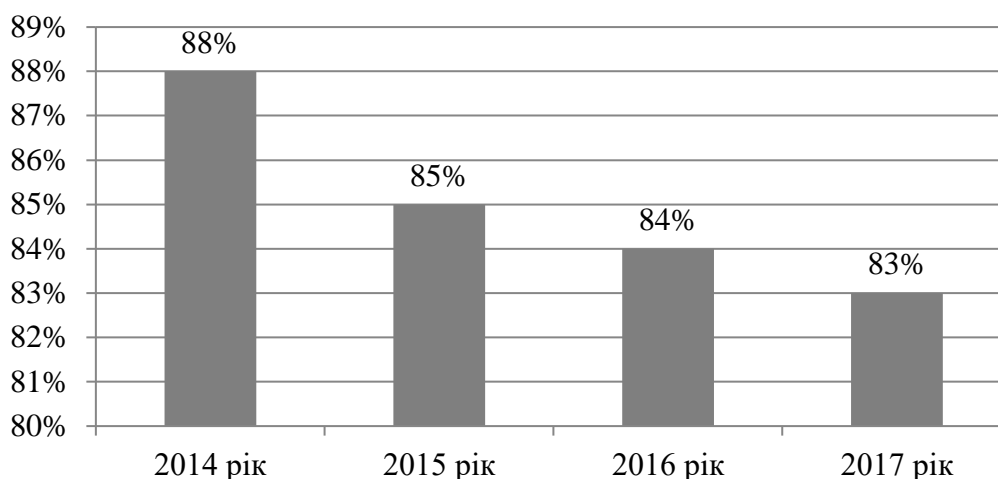


Рисунок 3.12 – Індекс задоволеності замовників у 2014-2017 роках

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

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

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

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

Результати аналізу стали підставою для розроблення маркетингового плану на 2018 р. (з виділенням відповідного бюджету), який враховує негативні тенденції задоволеності замовників і дозволяє підвищити ефективність всього комплексу маркетингових заходів. Розроблено також Програму покращення якості продукції [173].

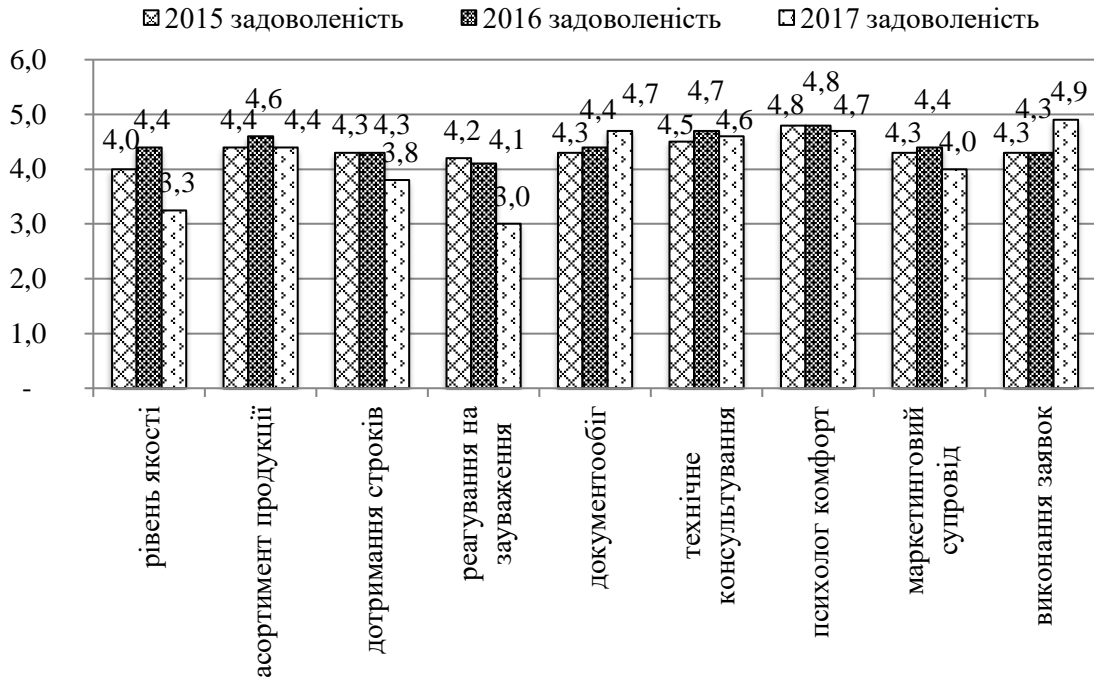


Рисунок 3.13 – Динаміка складових задоволеності споживачів

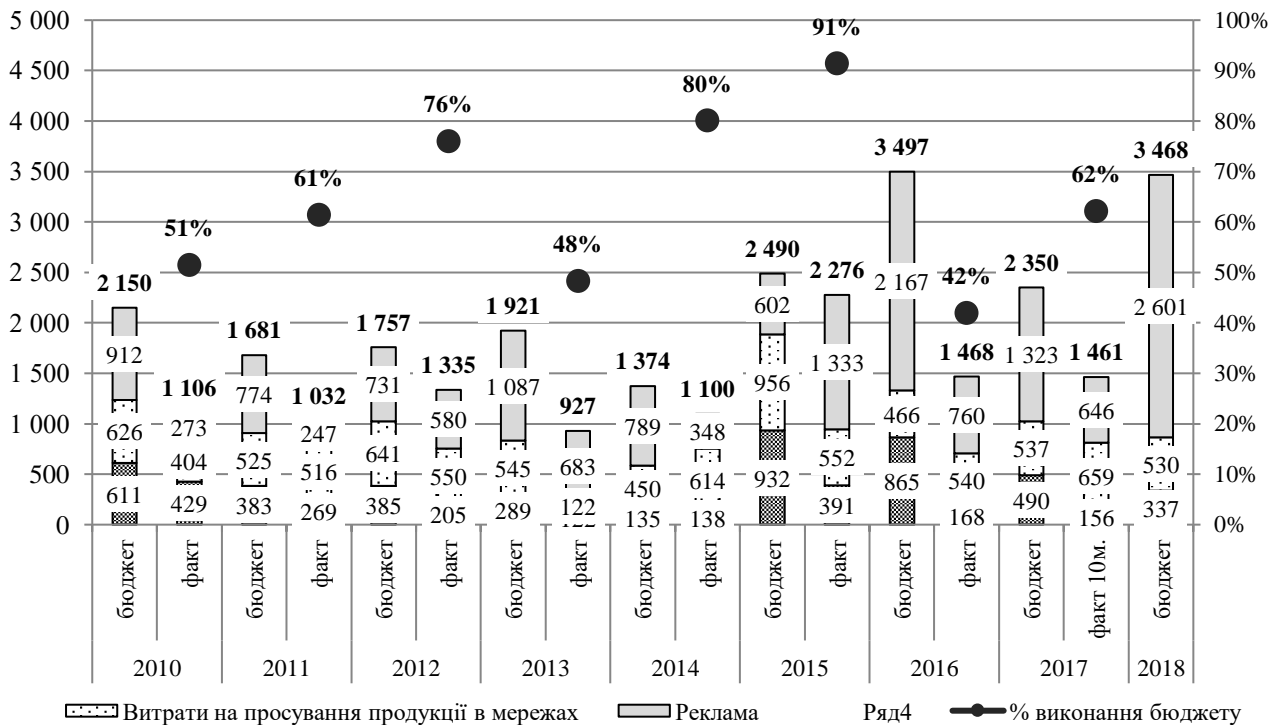


Рисунок 3.14 – Витрати на заходи маркетингової комунікації, тис. грн.

Узагальнення викладеного дозволяє зробити висновок щодо удосконалення методичних засад оцінки ступеня задоволеності споживачів

співробітництвом з підприємством-товаровиробником, зокрема, в частині урахування специфіки промислового підприємства і його продукції. Визначено послідовність і зміст процедур оцінки, аналізу та інтерпретації отриманих результатів. Практична апробація методичних розробок дозволила уточнити характер впливу ступеня задоволеності споживачів на економічну результативність діяльності промислового підприємства. Отримані результати можуть бути покладено в основу системи цілеспрямованого управління взаємовідносинами зі споживачами продукції промислових підприємств, що дозволить підвищувати їх лояльність, налагоджувати і підтримувати стійкі взаємовигідні відносини з ними, забезпечувати на цій основі зростання конкурентоспроможності та посилення позицій вітчизняних промислових підприємств на національному і зарубіжних ринках [173].

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

3.3 Інформація та знання в системі маркетингу промислового підприємства

Основи маркетингу знань закладені в роботах зарубіжних дослідників, таких як: Bill Bishop [7], Thomas A. Stewart [8], Thomas Davenport [9], Albert Simar [10]. Ними розглядаються маркетингові інструменти й методи комерціалізації знань, включаючи традиційні й нові, які передбачають застосування Інтернет. У публікаціях українських і російських авторів, зокрема Матвіїва М.Я. [28], розглянуто проблеми освітнього маркетингу й практично не розглядаються інші галузі знань. Проте, незважаючи на чисельні напрацювання, недостатньо дослідженими залишилися питання теоретико-методичного забезпечення

визначення перспективних напрямів продукування знань, що розглядаються як основа переходу господарюючих суб'єктів на шлях випереджаючого інноваційного розвитку.

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

З класичної загальної теорії систем відомо, що основою функціонування будь-якої системи – фізичної, біологічної, і тим більше економічної або соціальної, є наявність в ній певних спеціальних знань. Це твердження стосується і систем маркетингу [187]. Без знань кон'юнктури цільових ринків, конкурентоспроможності тих чи інших видів продукції, розробок їх нових моделей, потреб різних груп споживачів в товарах тощо важко вести грамотну маркетингову політику як в окремих компаніях, підприємствах, фірмах, так і в галузевих виробництвах. Крім того, ці знання необхідні й при виведенні нових видів продукції на ринок, бо, витративши чималі гроші на їх розробку і виробництво, можна й не знайти необхідної кількості відповідних покупців [43].

За приклад браку знань для правильної маркетингової політики можна привести виробництво сланцевого газу, на розробку нових способів виробництва якого і випуск відповідного обладнання було витрачено великі кошти, а за результатами зниження світових цін на нафту і газ, спаду виробництва в деяких галузях і країнах, сланцевий газ виявся неконкурентоспроможним. Тут позначився як недолік маркетингової інформації про підготовку виробництва такого виду палива, так і високі ціни, які так і не взяли до уваги, відповідні соціально-політичні та економіко-виробничі фактори. Правда, в подальшому

президент США Д. Трамп почне чинити тиск на Європу і змушувати відповідні країни-споживачі поступово все ж таки переходити на сланцевий газ, погрожуючи економічними санкціями, виходом Сполучених Штатів з НАТО тощо, але на той час запропоновані технології з виробництва газу та відповідне обладнання безнадійно застаріють.

Як відомо, основні знання в маркетингових системах надходять в результаті фундаментальних і прикладних маркетингових досліджень [188]. У комплексі з інформацією за результатами маркетингових досліджень необхідні знання отримуються в результаті застосування тих чи інших засобів маркетингових комунікацій (реклами, стимулювання попиту, паблік рілейшнз та т. ін.), які надають споживачеві знання про переваги пропонованого товару в порівнянні з аналогічними. Реклама, що не використовує нові знання, взагалі стає безглуздою. Наприклад, для реклами електронних годинників відповідно до загальноприйнятним маркетинговим поняттям 4P необхідні знання про товар: надійність і точність роботи, світлотехнічні дані, габарити, тип індикатора, джерела живлення тощо; про ціну; про місце і термін придбання та ін. Всю цю інформацію треба ретельно промальовувати споживачеві, а для цього потрібно мати не тільки дані про значення технічних параметрів товару, а й про технології його виробництва, і про фірму, де виробляється даний товар, і навіть про внутрішню конструкцію електронного годинника [43].

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

Що ж являють собою знання в загальній теорії систем і чим вони відрізняються від інформації? Відповідь на це питання є важливим для різних областей науки, в тому числі і для маркетингу, так як вона дає можливість з загальних позицій оцінити ті знання, які є в розпорядженні маркетолога,

рекламіста, логістика, менеджера, і простежити їхній шлях старіння, знаходячи джерела нової корисної інформації. І знання, і інформація відповідно до життєвого циклу системи [3], еволюціонують, тобто народжуються, розвиваються, старіють і вмирають (під смертю в даному випадку розуміють втрату цінності інформації або знань для їх читача, глядача, слухача).

Маркетингова інформація. Як відомо, під маркетинговою інформацією розуміють сукупність даних і знань, одержаних як за допомогою загальнодоступних джерел інформації, так і в результаті цілеспрямованих маркетингових досліджень. Вона по суті є одним з найважливіших ринкових продуктів, цінність якого полягає в: можливості аналізувати діяльність компанії, підприємства, установи; створенні передумов одержання конкурентних переваг; попередженні про зміни в навколишньому середовищі; сприянні формуванню та координації маркетингових стратегій; допомозі в зменшенні міри ризику; сприянні зростанню іміджу фірми та підтримці й обґрунтуванню управлінських рішень [189].

Серед різновидів інформації, яка існує у світі, що нас оточує, можна виділити такі: об'єктивна, що має потенційно (теоретично) існувати, незалежно від того, здатні ми її коли-небудь одержати чи ні; ті чи інші дані, що одержані будь-ким до сьогоднішнього дня; інформація (повна, неповна, нечітка або обмежена), отримана за результатами проведених конкретних досліджень; сукупність даних або знань, які з'явилися після обробки [190].

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

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

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

“пропустити” його через відповідну систему маркетингових знань. Ця система сама на основі існуючих процедур обробки маркетингової інформації, що міститься в базі знань, і даних про продукцію, постачальників, споживачів, конкурентів тощо вибере оптимальний метод аналізу ситуації та зможе запропонувати одно або декілька придатних рішень.

Окремим різновидом обмеженої інформації виступає неповна інформація, що є результатом некваліфікованого вибору способу її отримання чи невдало проведеного маркетингового дослідження, коли частина одержаних даних за змістом не відповідає запланованим. У цьому випадку, а також коли після проведення маркетингових досліджень одержана тільки частина необхідної інформації або немає навіть приблизних значень даних, про які ми хотіли б дізнатися, звертаються до послуг експертів, чію знання в подальшому обробляють за допомогою математичних методів переходу від неповних даних до чіткої множини дійсних чисел, кожне з яких виступатиме характеристикою суб'єктів маркетингової діяльності [43].

Наявність подібних побудов перетворення інформації дає можливість узагальнити нові теоретичні положення у галузі маркетингових досліджень, перейти до цифрових оцінок суб'єктів досліджень (якості продукції, вподобань споживачів, потужності конкурентів, привабливості каналів розподілу товарів і т. ін.), стає джерелом методологічних та практичних рекомендацій щодо прийняття ефективніших управлінських рішень. Наведені форми існування маркетингової інформації мають бути покладені в основу створення баз даних і знань маркетингової інформаційної системи компанії, підприємства установи, рис. 3.15.

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

Про економіку знань вперше заговорили після виникнення перших систем штучного інтелекту. Для того, що дані перетворилися у знання, необхідна кропітка робота. Економіка знань підвищила роль інновацій в ключових

виробничих процесах, зробивши інтелектуальний капітал необхідною, хоч і не достатньою, умовою успіху в бізнесі. Оскільки в сучасних економічних системах все більше зростає відсоток інтелектуальної праці, зростає і відсоток знань як в інноваційних товарах і послугах, так і в процесі діяльності з їх створення [191]. На передових позиціях тут перебувають саме маркетингові системи.

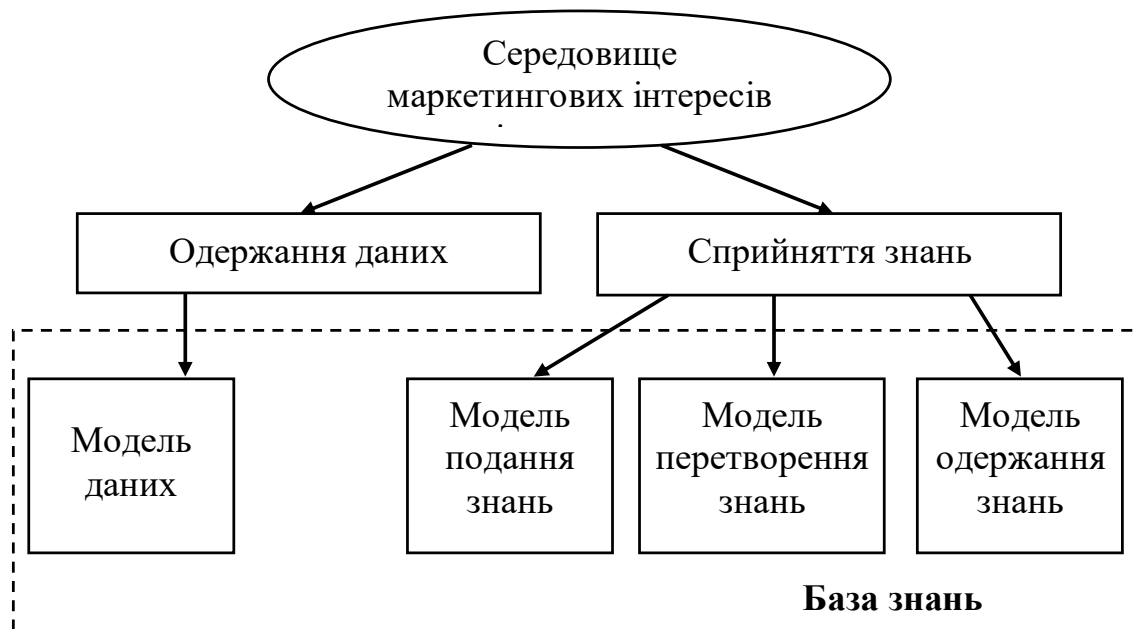


Рисунок 3.15 – Схема даних та знань на промисловому підприємстві

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

Сутність маркетингових знань. Під класичним визначенням знань зазвичай розуміють результат правильного відображення дійсності в мисленні людини. Вважається також, що знання мають сприяти становленню і перетворенню людьми дійсності при вирішенні поставлених перед ними практичних завдань. Але це досить вузьке трактування знання, що не відбиває всі багатомістські його аспекти. Адже дійсність – це все те, що оточує людину і,

перш за все, це реальні системи природи, які, судячи з вищенаведеного визначення, власне, і несуть в собі те, що стає знаннями у людини. Тобто цілком резонно можна стверджувати, що знання існують не тільки в мисленні людини, а й існували в реальних системах ще до історичного початку існування людства, тобто в фізичних та біологічних системах. Знання ж економічних і соціальних систем моделюються мисленням людини та реалізуються відповідно до колективного розуму [192, 193]. Тобто реально будь-який об'єкт природи є джерелом знань. А людина, відповідно до цього, виступає і приймачем, і перероблювачем і осмислювачем нових знань, і приймає на її основі логічні висновки.

Маркетингові системи. Класики маркетингу Ф. Котлер та Г. Армстронг визначають систему маркетингу як “сукупність заходів, спрямованих на збирання, обробку, аналіз, оцінку та розповсюдження актуальних, точних та своєчасних даних з метою інформаційного забезпечення маркетингових рішень, а також підбору та розставлення людських та матеріальних ресурсів, необхідних для цього процесу” [188, с.591]. Система маркетингу – це складна соціально-економічна система, що містить у своїй структурі велику кількість знань, що постійно мають оновлюватися. В неї входять як люди — суб'єкти маркетингової діяльності (постачальники сировини, виробники, посередники, споживачі та ін.) зі своїми знаннями, так і об'єкти неживої природи (вироблювані товари та технічні засоби підтримки знань у вигляді тих чи інших систем комп'ютерної техніки). Система маркетингу надзвичайно динамічна, тобто має структуру, яка постійно змінюється: у структурі весь час виникають одні зв'язку і зникають інші. Як і інші складні системи, система маркетингу характеризується надійністю, стійкістю і якістю продиктованих нею управлінських рішень.

На початкових етапах створення маркетингових систем переважають завдання інформаційного забезпечення та створення моделей даних, а в міру їх накопичення – відповідної організації: моделі подання знань, моделі перетворення знань, моделі одержання знань, рис. 3.15. Таким чином в процесі накопичення інформаційних ресурсів по-перше, виникає необхідність розробки

структур баз даних та їх подальшого наповнення, по-друге, за знаннями маркетологів-експертів засвоюється наука прогнозування бажань споживача на ринку, тобто створюється сукупність знань про виведення продукту на ринок, спостереження за ним й багаторазовий вимір його поведінки на ринку.

При формуванні бази даних слід визначити, які інформаційні файли необхідні та за допомогою яких показників вони можуть бути пов'язані між собою. Потрібно мінімізувати кількість надлишкових даних, що накопичені (переважно хаотично) на промисловому підприємстві за певний інтервал часу, залишивши для конкретної маркетингової служби тільки ті з них, які необхідно використовувати згідно з виконуваними нею функціями для ухвалення управлінських рішень. Крім того, концепція створення бази даних виробничо-технічної продукції відрізняється від концепції створення товарів широкого вжитку. Для товарів широкого вжитку з класичними ринковими законами, традиційними споживачами та зрозумілою мотивацією придбання мова здебільшого повинна йтися про типові засоби створення, оброблення та використання баз даних. Для товарів промислового призначення, а тим більше товарів індивідуального виробництва, процес створення інформаційних баз має специфічні ознаки. На підприємствах, що випускають виробничо-технічну продукцію, відповідальність за формування й підтримку одного з різновидів баз даних у робочому стані доцільно визначити таким чином (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Формування баз даних споживачів підприємств-виробників промислової продукції

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

Вимірювання знань. Вимірювання кількості знань. Як відомо, структури складають системи, а значить утворюють в ній первинні абсолютні знання. З плином часу знання визначають складність структур реальних систем. Тому так важливо вміти вимірювати кількість знань, що міститься в тій чи іншій їх реальній структурі. Для цього потрібно лише визначити різницю між величиною початкової ентропії – “міра невизначеності випадкової величини; ступінь хаотичності, неупорядкованості, безладдя тощо” [194], наявної між вільними елементами системи до появи в них структури, і величиною ентропії після появи структури, що зв'язують ці елементи між собою.

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

Визначальну роль в структурі систем відіграють обмеження. Без обмежень природа перетворилася б в хаос неупорядкованих її первинних елементів. Тому будь-яка наука в першу чергу вивчає обмеження, що формують структури об'єктів її дослідження. Система маркетингу, як і інші системи, має певне співвідношення ентропії і знань, від якого залежить її ефективність. У роботі [192, 193] показано, що найбільш ефективно система маркетингу повинна працювати при співвідношенні ентропії і знань 0,52, а в [193] проведена узагальнена оцінка подібних систем з ефективності, що враховує кількість переданих знань, швидкість і стійкість перед перешкодами. Всі ці параметри особливо важливі для систем маркетингу.

Види маркетингових знань. Знання бувають ймовірнісними, структурними і детермінованими. Ймовірнісні знання з'являються тоді, коли в системі є хоча б один стан, ймовірність переходу в який відрізняється від інших ймовірностей переходів. Це найбільш поширені знання, так як в природі рівно можливих переходів з початкового стану системи в інші стани практично не буває. Спеціаліст з маркетингу зустрічається з ймовірними знаннями найчастіше. Саме

невірна їх оцінка призводить до найбільших втрат при оцінці успішності товарної політики, адже стан ринку, появу нового товару, його успіх на ринку тощо можна охарактеризувати в основному через ймовірність. Наприклад, правильна оцінка ймовірностей успіху того чи іншого товару на біржі як раз і дозволяє заробляти відповідним фахівцям великі суми, граючи на зниження ціни або на її підвищення. Але для цього треба бути не тільки вмілим гравцем, а ще й добре розбиратися в теорії ймовірностей, теорії ігор, теорії операцій та в інших подібних науках. На сьогодні в час загальної комп'ютеризації не обійтися без інформаційних технологій. Саме на них і ґрунтується процвітання різних букмекерських контор, які завжди у виграші. Окремі гравці, звісно, такими знаннями не володіють [43].

Структурні знання існують в системі тоді, коли в ній є стани, в які їй перехід заборонений, тобто можливості їх появи дорівнюють нулю. Величина структурних знань може змінюватися, в залежності від обмежень, що вводяться, від нуля і до деякої максимальної величини, що залежить від логарифма числа дозволених станів, які називаються її різноманітністю [193]. Структурні знання для маркетолога – це закони, що існують на ринку, які на відміну від ймовірнісних знань тривалий час не змінюються, і їх облік дає можливість отримувати стабільний, хоч іноді і невеликий, дохід. Але й структурні знання через деякий час мають тенденцію до змін. На ранньому етапі після появи певних ринкових умов до них пристосовуються, потім ринкові закони вдосконалюються і доповнюються, і за зазначеною вище величиною структурних знань у 0,52 різноманітності вихідної системи, дають можливість отримувати максимальний дохід. Потім ринкові закони починають старіти і збільшувати свою різноманітність, що виявляється у зростанні хаосу ринкових відносин, їх змінюють на нові, і далі процес розвитку ринкових відносин повторюється. Доброю ілюстрацією цього є великі (глобальні) економічні кризи приблизно через 40 років (30-ті та 70-ті роки минулого століття та кінець 0-вих років теперішнього) та невеликі — кожні десять років.

Детерміновані знання з'являються в системі при забороні всіх її переходів за винятком одного. В результаті з'являється система з причинного зв'язком між її станами і кількістю знань в ній рівним її вихідній ентропії. Очевидно, що детерміновані знання є різновидом структурних знань, але їх можна також вважати і різновидом імовірнісних знань, при яких перехід в системі дозволяється тільки в один стан з ймовірністю, що дорівнює одиниці, а ймовірність усіх інших її станів має нульову ймовірність. За часів директивної економіки практично неможливо було змінити ті чи інші економічні параметри: обсяги планів, роздрібні ціни тощо [43].

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

3.4 Використання знань для формування механізму диверсифікації експорту підприємства на шляху до інноваційного розвитку

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

Більшість промислових підприємств не мають чітких стратегічних завдань. Для них характерне інтуїтивне прийняття рішень та планування системи збуту і, як наслідок, занепад головних вітчизняних підприємств [195].

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

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

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

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

Для того, щоб організація найкращим чином реагувала на вплив зовнішнього середовища, її система управління має бути побудована на обґрунтованих принципах [196].

Вченими вже давно визначено базові стратегічні напрями розвитку підприємства. Широко відомими є стратегії визначені М. Портером, які залежать від місця, що займає підприємство на ринку (цінове лідерство, продуктове лідерство та лідерство в ніші) та стратегії, сформульовані І. Ансофом на основі матриці «товар-ринок», залежно від ступеня новизни ринку і товару (проникнення на ринок, розвитку продукції, розвитку ринку та диверсифікації) [59, 197].

Над проблемами антикризового менеджменту підприємства, розробленням ефективних стратегій їх розвитку працювало багато науковців: Ж. Ламбен [198], П. Ліндерт [199], Х. Ченері [200], С. М. Ілляшенко [201], А. А. Мазаракі [202], Л. І. Михайлова [203], Р. А. Фатхудінов [204], Ю.С. Шипуліна [205] та інші. Їх праці широко висвітлюють питання стратегічного розвитку промислових підприємств, проте умови сьогодення вимагають удосконалення класичних підходів відповідно до сучасних бізнес-процесів.

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

У даному доослідженні ми будемо розглядати сектор В2В, де підприємство при виготовленні промислового продукту залежне від багатьох чинників,

особливо від постачальників сировини та комплектуючих. Підприємства з неповним виробничим циклом знаходяться в зоні залежності від інших промислових підприємств, тому прийняття рішення стосовно впровадження новітніх стратегій інноваційного розвитку має бути обґрунтованим та фундаментальним, враховувати ризики та сценарії розвитку подій з урахуванням всіх мікро- та макрочинників.

Підприємства, що прагнуть стабільного інноваційного розвитку без впливу зовнішніх обмежень мають збалансувати у своїй діяльності фактори впливу на створення конкурентоспроможного товару, а саме: виробничо-технічна база, сучасні технології, кадри, взаємозв'язок між підприємствами галузі в рамках внутрішнього ринку [195].

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

Стратегія імпортозаміщення ґрунтується на тенденціях науково-технічного прогресу, реалізація якої дозволить зробити істотний внесок у розвиток промислового сектору та послужити підґрунтям виходу з занепаду галузі машинобудування. Формування і реалізація стратегії імпортозаміщення є запорукою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Тому дане питання набуває з кожним днем все більшої актуальності [43].

Нестійкі зовнішні умови, що пов'язані з нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні, низькою платоспроможністю замовників продукції, значним податковим навантаженням, залежністю вітчизняного виробника від імпортованих поставок та коливань валютних курсів тощо у яких підприємство здійснює свою господарську діяльність, є передумовою вибору стратегії імпортозаміщення як інструменту захисту та підвищення його

конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках. Автором виділено напрями реалізації стратегії імпортозаміщення, які рекомендовано застосовувати у випадку, коли підприємство розглядає імпортозаміщення як стратегічний вектор розвитку (рис. 3.16) [206].



Рисунок 3.16 – Напрями реалізації стратегії імпортозаміщення промислового підприємства

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

Першопричиною вибору напрямку розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності з метою максимізації прибутку підприємства є вплив зовнішнього середовища на галузь та суб'єкт господарювання. Зовнішня система мотивації передбачає підтримку з боку держави, що виражається в системі податкових стимулів, наявності цільових програм, пільговому наданні

кредитів, тощо для розвитку бізнесу на засадах імпортозаміщення з метою оптимізації зовнішньоторговельного балансу, захисту внутрішнього ринку та вітчизняного виробника, розвитку експортного потенціалу промисловості.

Класичні моделі стратегічного планування у жорстких умовах конкуренції та при мінливості зовнішнього середовища не дають векторів для підприємства, рухаючись за якими воно зможе досягти необхідних результатів. Тому, важливим стало доопрацювання базових стратегій з урахуванням сучасних процесів [43].

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

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

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

Іншим альтернативним напрямом реалізації потенціалу промислових підприємств є диверсифікація експорту. З проблемою подолання залежності від сировинного експорту стикаються багато країн з різним рівнем економічного розвитку. Яскравий приклад – це Венесуела. До 2014 г. основним джерелом надходження грошових коштів у економіку країн були історично високі ціни на нафту і, відповідно, високі доходи, які отримувала країна від її продажу. При цьому уряд не проводив політики диверсифікації експорту, не направляв доходи, отримані від продажу нафти, на розвиток обробної промисловості. У підсумку країна, у якої 96% експорту складає нафта, стикається з величезними проблемами в період стрімкого зниження цін на нафту на світовому ринку. Бюджетний дефіцит склав 20% ВВП [207]. Доступ до зовнішніх джерел фінансування був обмежений, і державний борг став зростати. Приватний сектор повністю припинив свою інвестиційну діяльність, споживання з боку приватного сектору різко скоротилося. На сьогоднішній день, Венесуела повністю випала з системи міжнародних економічних відносин.

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

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

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

розвитку країна починає перенаправляти отримані доходи від продажу сировини на зовнішньому ринку та залучені інвестиції в машинобудування, автомобільну та електронну промисловість, комп'ютерні технології [207].

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

Говорячи про диверсифікацію, варто підкреслити, що досить часто мова йде не тільки про розширення експортних товарних статей, але і про диверсифікацію географічних напрямків. Наприклад, у експорті Швейцарії доля ЄС знизилася з 61,0% у 2008 році до 56,9% в 2011 році [197]. Це виникло під впливом політики переорієнтації та диверсифікації експорту в бік азійських ринків, а також ринків країн ближнього Сходу.

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

стимулювання інвестиційної діяльності не тільки з боку іноземних інвесторів, але і з боку національних.

Необхідно відзначити, що у диверсифікації експорту існує та багатий зарубіжний досвід, що відображає втілення теорії в практику. Але все це не дасть ніяких результатів, якщо не буде вирішено проблему дисбалансу розподілу фінансових ресурсів між секторами економіки. Всі зміни і програми повинні бути сформульовані в рамках єдиної концепції розвитку, в тому числі стійкого економічного та соціального розвитку [43].

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

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

3.5 Удосконалення механізму обміну знаннями для забезпечення об'єктивності проведення біржових торгів

В наш час у діяльності вітчизняних бірж гостро постає проблема забезпечення інформаційної прозорості та об'єктивності результатів біржових торгів, недопущення маніпуляцій пов'язаних з маніпуляціями результатами торгів на користь певних їх учасників.

Майже до кінця 2018 року в Україні діяв Наказ Державного комітету лісового господарства України від 19.02.2007 року № 42 [208], який був основним документом, що формально регулював процес реалізації необробленої деревини. Цим наказом передбачалося два види реалізації сировини: на аукціонах, один раз на квартал; за допомогою «прямих договорів» між Лісокористувачами та споживачами. До другої категорії входять також всі експортні постачання. Окремою категорією йдуть так звані «спецторги», де беруть участь біля двох десятків крупних виробників фанерної і плиткової продукції [209].

Організаторами таких торгів є 18-20 товарних бірж з різними умовами реалізації аукціонів в частині фінансових зобов'язань покупців (довільний принцип формування цінової біржової політики).

Загальними особливостями в більшості аукціонів є те, що вони мають лише формальний характер. У переважній більшості перед торгами проводяться неформальні збори Покупців і проводиться розподіл виставленої до продажу деревини, проте це суперечить принципу торгів (аукціону). При цьому більшість претензій висловлюються саме до бірж, які не в змозі цим діям протидіяти [210].

Продавцями (лісокористувачами) і біржами інколи застосовується так зване «зняття лота» при досягненні ним певного вартісного бар'єру, тобто свідомо зменшується база для стягування комісійної винагороди біржі. Після торгів, як правило, ці лоти таємно записуються за стартовою ціною на користь окремих покупців, а біржі її винагорода оплачується готівковими коштами, які

врахувати важко. Лісокористувачі, у свою чергу, намагаються якомога менше реалізувати деревину через аукціони. В цьому випадку керівництву надається ресурс, який вони можуть реалізовувати за власним бажанням при укладенні «прямих договорів» з потенційним покупцем.

Все вищезгадане, а також суспільний резонанс, деморалізація керівників у зв'язку з останніми подіями у ряді областей (де розкриті масштабні розкрадання сировини), дає передумови для зміни загальних принципів торгівлі деревиною, а саме: сформувати єдині принципи розподілу необробленої деревини для всіх споживачів; реалізацію сировини проводити виключно через електронні торги (аукціони); оцифрувати баланс необробленої деревини, що реалізовується, з одночасним впровадженням механізму обліку і контролю при її відчуженні (від лісокористувача до покупця) [210].

Природнім шляхом розв'язання зазначених вище проблем є застосування електронних торгів, які зменшують ступінь суб'єктивізму при прийнятті рішень щодо визначення кращих пропозицій під час проведення операцій купівлі-продажу товарів на біржі. Однак практика їх проведення свідчить, що існуючі процедури їх застосування не дозволяють уникнути маніпуляцій недобросовісних учасників торгів. А це підриває довіру до електронних торгів і біржової торгівлі взагалі, приводить до значних економічних втрат країни.

З метою уникнення елементів суб'єктивізму при біржових торгах, а також для підвищення їх ефективності електронні торги треба проводити таким чином, щоб їх учасники до завершення процесу не мали змоги безпосереднього контакту між собою.

ТОВ «Українські торгові електронні системи» (ТОВ «УТЕС») для забезпечення прозорого проведення аукціонів у електронній формі з продажу необробленої деревини лісогосподарських підприємств, управлінь лісового та мисливського господарства, комунальних агролісогосподарських підприємств було створено електронний майданчик «Електронну торгову систему» (ЕТС) [211].

В процесі роботи з ЕТС використовуються термінали продавців, покупців та організаторів торгів, які за допомогою мережі інтернет взаємодіють із сервером, на якому встановлене спеціальне програмне забезпечення. процедур їх проведення за допомогою комп'ютерної техніки. Формалізована схема взаємодії програмно-апаратного комплексу проведення біржових торгів показана на рис.3.17 [210].

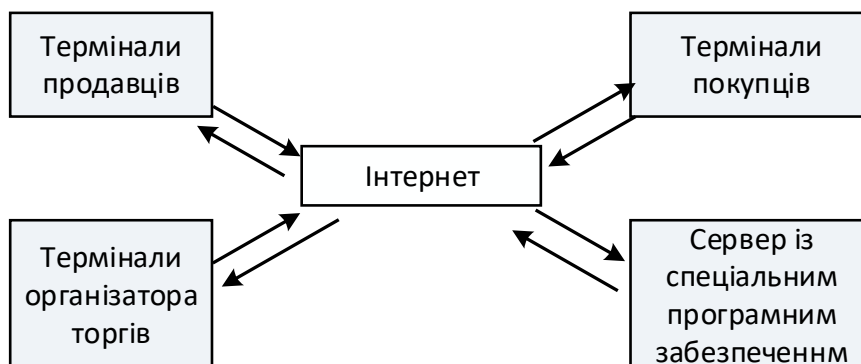


Рисунок 3.17 – Схема взаємодії програмно-апаратного комплексу проведення біржових торгів (розроблено авторами)

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

Послідовність організації та проведення аукціону відбувається наступним чином: організатор аукціону повідомляє ТОВ «УТЕС» про намір проведення аукціону та надає регламент. Організатор вказує дату проведення аукціону, статус аукціону, перелік продавців, графік з уточненням періоду подачі

заявок на продаж та купівлю. Опублікування даної інформації здійснюється за допомогою ЕТС та електронного ресурсу (сайту) організатора аукціону.

Продавець отримує статус учасника аукціону та підтверджує згоду з умовами договору. Згідно графіку продавець формує заявку на продаж в особистому кабінеті клієнта в ЕТС. Організатор аукціону має доступ до перегляду заявок на продаж в особистому кабінеті клієнта. Організатор аукціону підтверджує завершення періоду формування заявок на продаж. ЕТС виконує нумерацію лотів та згідно графіку переводить режим аукціону до наступного періоду – формування заявок на купівлю [212].

Покупець отримує статус учасника аукціону – здійснює реєстрацію в ЕТС та підтверджує згоду з умовами договору отримання ліцензії. Згідно графіку покупець формує заявку на купівлю в особистому кабінеті клієнта. Покупець виконує дії передбачені регламентом організатора аукціону. Організатор аукціону має доступ до перегляду заявок на купівлю в особистому кабінеті клієнта в ЕТС. Організатор аукціону підтверджує прийняття заявок на купівлю для кожного покупця в особистому кабінеті клієнта в ЕТС. Організатор аукціону підтверджує завершення періоду формування заявок на купівлю та згідно графіку переводить режим аукціону до наступного етапу – формування періоду торгової сесії, отримання узгодження від організатора торгів щодо остаточного переліку заявок на купівлю. Опублікування даної інформації здійснюється за допомогою ЕТС та електронного ресурсу організатора аукціону. ЕТС виконує присвоєння номерів учасників заявкам на купівлю, участь в аукціоні яких підтверджено організатором аукціону, в особистому кабінеті клієнта в ЕТС, видаляє заявки на купівлю у разі відсутності номера учасника до початку торгової сесії, відповідно покупець не матиме можливості приймати участь в торговій сесії, згідно графіку переводить режим аукціону до наступного етапу – відкриття торгової сесії. Далі проводиться аукціон. Після завершення періоду торгової сесії ЕТС обробляє інформацію (отримує з сервера(-ів) інформацію про останню найбільшу пропозицію по кожному лоту окремо), підводить підсумки, надає результати організатору торгів. Організатор торгів надає результати

аукціону учасникам торгів. З результатами торгів учасник аукціону має можливість ознайомитись в особистому кабінеті клієнта та отримати проект(-и) Аукціонного свідоцтва (протоколу), Договору купівлі-продажу, специфікації.

Укрупнена схема послідовності проведення електронних торгів представлена на рис. 3.18 [210]. Використання електронної торгової системи, розробленої ТОВ «Українські торгові електронні системи» дозволяє систематично, ефективно та прозоро проводити електронні торги з необробленої деревини.

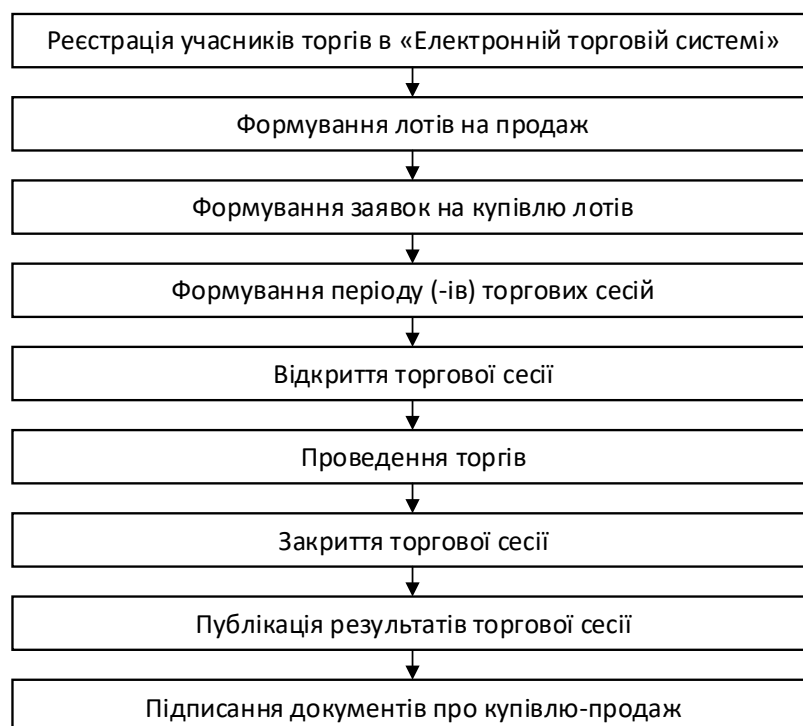


Рисунок 3.18 – Послідовність етапів проведення електронних біржових торгів (розроблено авторами)

На рис. 3.19 наведено схему взаємодії продавців та покупців, що приймають участь у біржових торгах, організаторів торгів з ЕТС [210].

Використання ЕТС дозволяє захистити інформацію від несанкціонованого втручання, що забезпечує об'єктивність і неупередженість при проведенні операцій купівлі продажу. Це досягається тому, що здійснення збору на електронному носії інформації, її уніфікація, об'єднання відомостей продавців

щодо наявних пропозицій товарів та послуг та запитів покупців за допомогою центрального серверного пристрою здійснюється в режимі реального часу або безпосередньо з можливістю дублювання інформації та захисту її від маніпуляцій за допомогою програмно-апаратних блоків центрального серверного пристрою.



Рисунок 3.19 – Взаємодія учасників електронних торгів з ЕТС (розроблено авторами)

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

часу, системою прийому, обробки, контролю та передачі інформації на головний сервер глобальної мережі.

Кожному учаснику торгів присвоюють ім'я, ідентифікаційний номер або будь-який інший ідентифікатор та надають пароль для участі в конкретних торгах. Крім цього, весь документообіг здійснюється в електронному вигляді з можливістю використання електронно-цифрового підпису. Проміжок часу, протягом якого відбуваються торги по одному лоту (торговій позиції) визначаються цифровим, графічним або звуковим засобом контролю, зокрема таймером [210].

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

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

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

Таким чином, запропонований підхід дозволяє розширити функціональні можливості та підвищити ефективність проведення електронних торгів, а також забезпечити захист результатів торгів від маніпуляцій [213].

3.6 Урахування впливу гендерних факторів в системі управління збутом товарів широкого вжитку

Загострення конкуренції між торговельними підприємствами актуалізує пошук методів впливу на поведінку покупців. Практика свідчить, що управління поведінкою покупців, скеровування її в потрібному руслі є важливою конкурентною перевагою торговельного підприємства. Загалом, на споживчу поведінку покупців впливає множина економічних, соціальних, культурологічних, психологічних та інших факторів. Серед них одним з найважливіших є гендерний, який відображає вплив статі продавця і покупця на процес продажу-купівлі товарів (виробів чи послуг). З цих позицій для торговельних підприємств актуалізуються маркетингові дослідження гендерних особливостей взаємодії покупців і продавців у процесі продажу-купівлі продукції і урахування їх результатів у кадровій політиці, зокрема, при формуванні персоналу продавців. На основі цих досліджень також формують заходи комплексу маркетингових комунікацій, у тому числі розробляють зміст, структуру і форму подачі комунікаційних звернень продавців тощо, які враховують специфіку їх сприйняття покупцями різних статей.

Проблематику аналізу і урахування гендерних особливостей поведінки покупців і продавців досліджено у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Роль психології представників різних статей у маркетинговій (торгівельній) діяльності досліджували Р. Фоксол, Р. Голдсміт, З. Браун [214], Б. Гаррі [215], В.Г. Зазикін [216]. Психологічні аспекти сприйняття реклами представниками різних статей досліджені у роботі А.М. Лебедева-Любимова [217], М.М. Івченка [218]. Особливостям формування поведінки чоловіків і жінок у історичному екскурсі присвячена робота А. Кузнецова [219]. Специфіку поведінки представників різних статей у процесі купівлі досліджено у роботі [220]. Загальні засади поведінки споживачів, у т.ч. з урахуванням гендерного

фактору, висвітлено М.А. Окландером [220], О.В. Прокопенко [221], Т.А. Александровою, Л.М. Наумовою [222], Д. Статтом [223] та ін.

Аналіз публікацій зарубіжних авторів з даної тематики свідчить, що у них розглядаються прикладні аспекти впливу гендерного фактору на поведінку споживачів на різних ринках. Зокрема, в роботах А. Perju-Mitrana, А.Е. Budacia [224] та L.P. Ling і Mr. R. Yazdanifard [225] досліджуються особливості споживчої поведінки чоловіків і жінок на ринку *on-line* торгівлі. У роботі М. Chattalas [226] розкрито вплив національних стереотипів, у т.ч. щодо ролі чоловіків і жінок на прийнятті споживацьких рішень. Е. Коса, F. Кос [227] висвітлюють особливості гендерного сприйняття брендів модельного одягу. Jo-Hui Lin, Shu-Ju Lee, Ching Yeh, Wen-Hwa Lee⁴, Jehn-Yih Wong [228] розкривають специфіку прийняття споживачами чоловіками і жінками рішень на ринку туристичних послуг. Впливу гендерного фактору на прийняття споживацьких рішень на ринку послуг присвячена робота М. Lipowski і М. Angowski [229]. G.Mortimer, P. Clarke аналізують особливості прийняття рішень відвідувачами супермаркету (чоловіками і жінками) [230]. V. Stan [231] досліджує вплив гендерного фактору на формування і зберігання лояльності споживачами.

Проте зазначені і аналогічні роботи як вітчизняні, так і зарубіжні більшою мірою стосуються детального аналізу гендерних особливостей споживчої поведінки покупців, а також специфіки поведінки продавців різної статі.

Незважаючи на глибоке опрацювання тематики, що стосується впливу гендерного фактору на процеси купівлі-продажу продукції недостатньо дослідженими залишилися питання впливу статі продавця на споживчу поведінку покупця. Дослідження і урахування цих питань у практичній діяльності торговельних підприємств надасть змогу удосконалити процеси формування і підготовки їх персоналу, підвищити дієвість заходів з мотивації споживачів, збільшити товарообіг і підвищити ефективність діяльності у цілому.

Метою є аналіз впливу статі продавця на купівельну поведінку покупця та визначення основних факторів, що впливають на взаємодію покупців і продавців різної статі у процесі купівлі продажу.

Для досягнення поставленої мети було проведено дослідження у магазинах мобільних телефонів «Comfy», «Фокстрот», «Моуо», що розташовані у торговельно-розважальному комплексі «Мануфактура» м. Суми. Такий вибір закладів торгівлі обумовлений тим, що даний комплекс є найбільш популярним серед мешканців міста (12,5 тис. щоденних відвідувачів з близько 270 тис. жителів), які у ньому проводять свій вільний час і роблять покупки. Вибір товарів (мобільних телефонів) здійснювався виходячи з тих міркувань, що їх купують і використовують як чоловіки, так і жінки. Тобто товари є універсальними і вони лише в незначному ступені враховують гендерні особливості споживачів. Це дозволило значною мірою уникнути впливу самого товару (його характеристик) на сприйняття покупцями статі продавців. Час проведення дослідження (на протязі тижня): у пікові години ввечері (вівторок, четвер, п'ятниця, субота з 18.00 до 21.00), вранішній та обідній час (понеділок, середа, неділя з 10.30 до 13.30). Збір інформації проводився методом опитування чоловіків та жінок у віці від 18 до 60 років. Структура вибірки (у статевому розрізі) відповідає структурі населення міста: 56% від загальної чисельності мешканців становлять жінки; 44% - чоловіки. Аналіз зібраної інформації здійснено за допомогою пакету програм Excel. Опитування було доповнено спостереженням за взаємодією продавців і покупців у зазначених магазинах.

Дослідження було проведено за схемою:

- оцінка якості обслуговування відвідувачів зазначених магазинів;
- оцінка довіри покупців до продавців (емпатії);
- визначення уявлення покупців про стать «ідеального» продавця;
- визначення думок покупців щодо того - з продавцями якої статі їм приємніше спілкуватися;
- визначення думок покупців щодо того - продавці якої статі більш уважно до них ставляться;
- визначення основних показників за якими покупці оцінюють уважливість ставлення продавців до них, а також проведення оцінки уважливості окремо за кожним з показників;

- визначення основних джерел інформації покупців про характеристики моделей мобільних телефонів, а також місця серед них рекомендацій продавця-консультанта;

- визначення думки покупців щодо того - продавець якої статі детальніше висвітлює необхідну їм інформацію.

Узагальнення результатів аналізу проведеного за наведеною схемою подано нижче на рис. 3.20 – 3.27.

На рис. 3.20 подано результати оцінки респондентами (за 10-ти бальною шкалою) якості обслуговування покупців в досліджуваних магазинах. Для кожного магазину оцінювалися окремі складові якості: матеріальне оснащення магазину, рівень компетентності персоналу, сам процес обслуговування, емпатія (зацікавленість продавця у вирішенні особистих проблем клієнта, намагання вирішити проблеми клієнта, співчуття тощо).

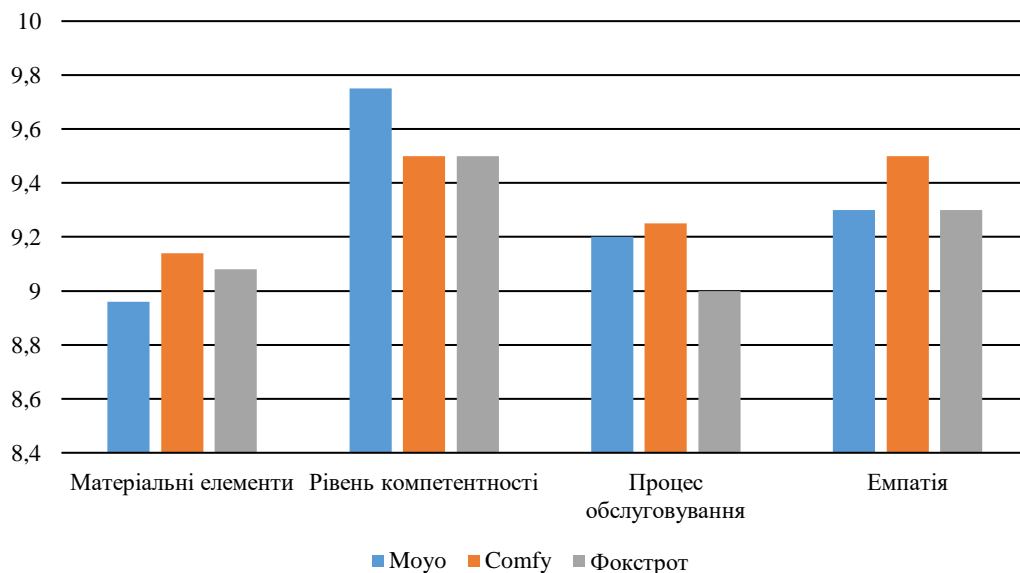


Рисунок 3.20 – Оцінка показників якості обслуговування (побудовано авторами)

Як слідує з рис. 3.20 всі три магазини мають високий рівень якості обслуговування покупців. Вона знаходиться приблизно на однаковому рівні, обслуговування є майже однорідним, простежується лише незначне відхилення.

Це пояснюється тим, що аналізовані магазини дотримуються єдиних стандартів у товарній політиці, технічному оснащенні і оформленні магазинів, кадровій політиці, політиці обслуговування споживачів і стежать за їх безумовним дотриманням. При цьому найвищий рівень серед показників якості обслуговування у всіх магазинах мають рівень компетентності і емпатія, які безпосередньо залежать від продавців (кваліфікації, досвіду, особистісних характеристик).

Розглянемо детальніше показник емпатії. Цей параметр є найкращим у магазину «Comfy», на другому місці «Фокстрот» і «Мою» (рис. 3.21). Проте різниця в оцінках є незначною. У всіх магазинах консультанти не лише відповідають на запитання клієнтів, а намагаються запропонувати декілька варіантів рішення проблеми, задають додаткові уточнюючі питання, пропонують альтернативи тощо.

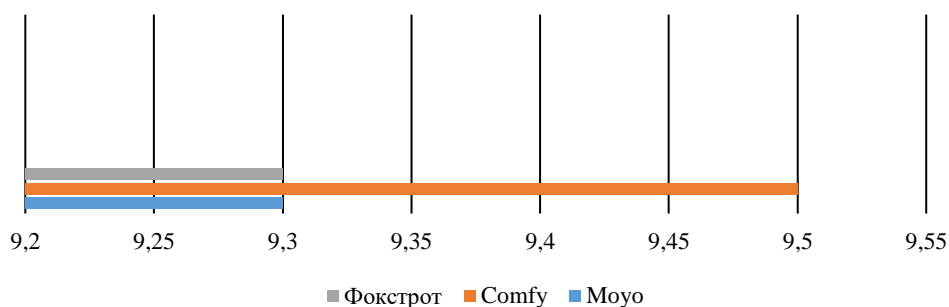


Рисунок 3.21 – Емпатія досліджуваних магазинів(побудовано авторами)

Тепер розглянемо основне питання щодо впливу статі продавця на споживчу поведінку покупців. На час проведення дослідження у всіх магазинах були присутні продавці і покупці, як чоловічої та жіночої статі. Результати спостереження у всіх магазинах мають досить схожі показники. Консультанти, незалежно від статі, є ввічливими з покупцями, вони ненав'язливо пропонують свою допомогу. Відвідувачам магазину, які відмовились від консультації, вони говорили, що радо їм допоможуть, якщо у них виникнуть якісь запитання.

У ході спостереження за процесом купівлі-продажу було виявлено, що жінки, які прийшли до магазину просто подивитися на моделі мобільних телефонів та аксесуари для них, частіше за все відмовлялися від консультації і не задавали додаткових запитань. В той час, як чоловіки, не дивлячись на мотив походу до магазину, все одно цікавились додатковою інформацією про моделі мобільних телефонів, вступаючи у діалог з консультантами. Чоловіки охочіше і серйозніше спілкувалися з продавцями чоловічої статі, з жінками вони скоріше вели вільну бесіду, чергуючи питання особистого характеру з пізнанням інформації про товар. Особливо виразно така ситуація простежувалась у покупців представників молодого покоління.

Покупці, які прийшли у магазин спеціально задля придбання мобільного телефону, вступали в діалог з продавцями як з чоловіками, так і з жінками, дізнаючись всю необхідну їм інформацію. Зустрічалися такі ситуації, що покупці обходили всі наявні магазини на даній території, а рішення про купівлю приймали на основі того, який саме продавець найкраще описав моделі обраної марки. Якщо стежити за тим, хто більше продав мобільних телефонів, то тут очевидним є той факт, що чоловіки є більш компетентними у даному питанні і мають більший рівень довіри. Саме з цієї причини більшість продавців–консультантів у магазинах мобільних телефонів саме чоловічої статі, жінок у даній сфері набагато менше. Існує стереотип, що продавцем мобільних телефонів має бути лише чоловік, тому що чоловіки є більш обізнаними у товарах, які стосуються техніки. Респонденти також вважають, що ідеальним продавцем мобільних телефонів є саме чоловік. Жінкам вони довіряють значно менше, вважаючи їх менш компетентними. Проте для 18% опитаних стать продавця не має значення (рис. 3.22).

Стосовно думки про те, з ким приємніше покупцю спілкуватися, то за цим фактором з невеликим відривом лідирують продавці жінки (рис. 3.23). Це можна пояснити тим, що все ж таки з продавцями жіночої статі покупцям спілкуватися більше до душі, оскільки психологи доводять, що розмовляти з жінкою набагато приємніше, ніж з чоловіком.

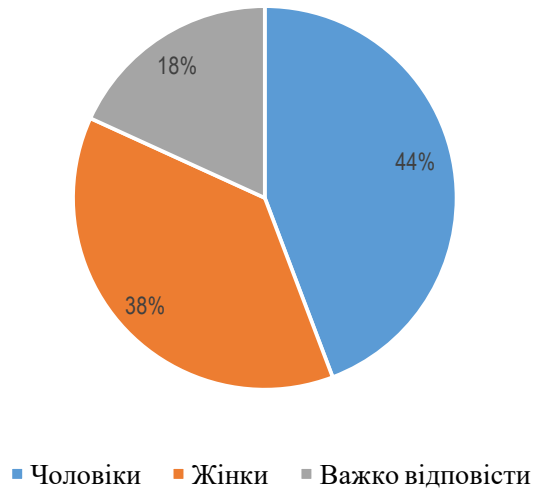


Рисунок 3.22 – Уявлення покупців щодо того якої статі повинен бути ідеальний продавець (побудовано авторами)

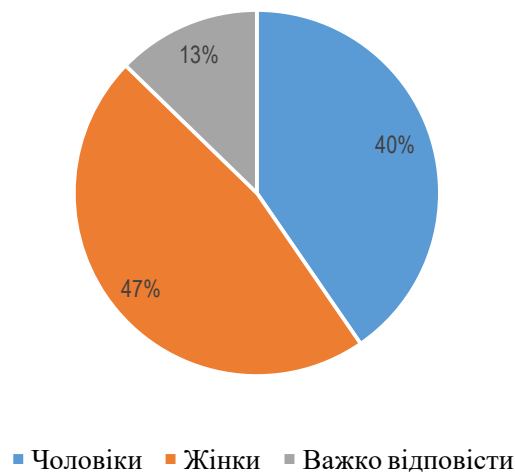


Рисунок 3.23 – Приємність спілкування (побудовано авторами)

На думку респондентів уважнішим до них є продавець чоловічої статі (рис. 3.24). Проте різниця між оцінками за цим параметром продавців чоловіків і жінок є незначною, це свідчить про те, що покупці вважають усіх продавців аналізованих магазинів як чоловіків, так і жінок досить уважними до них. Адже

одне з головних завдань продавця-консультанта – вміти уважно слухати і в разі потреби відповідати на запитання, які виникають у потенційних покупців.

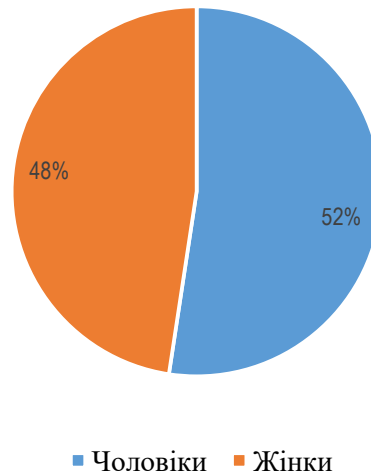


Рисунок 3.24 – Уважливість ставлення (побудовано авторами)

Серед основних критеріїв за якими респонденти виділяють того, хто є більш уважнішим до них, головними є чіткість і зрозумілість відповідей на всі їх запитання, що стосуються мобільного телефону і особливостей користування ним (рис. 3.25).

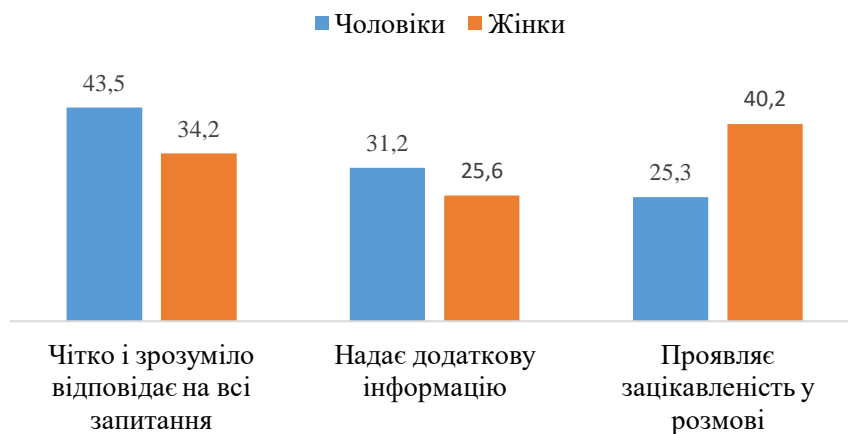


Рисунок 3.25 – Фактори, що характеризують уважливність (побудовано авторами)

За ними респондентами надано перевагу продавцям чоловікам (рис. 3.25). Щодо жінок, то тут переважає їх вміння проявляти зацікавленість до розмови. Вони легко та невимушено спілкуються з клієнтами у формі дружньої розмови, надаючи їм всю необхідну інформацію.

Пошук інформації про можливі варіанти при плануванні покупки більшість респондентів здійснюють у мережі Інтернет, хоча вони більшою мірою звикли купувати у звичайному магазині мобільного зв'язку (рис. 3.26). Також респонденти однаково довіряють як думці друзів та знайомих, так і працівникам-консультантам магазину. Відповідно, важливим є вміння продавця-консультанта довести до покупця потрібну інформацію про основні характеристики продукції та аксесуарів до неї, аргументувати необхідність звернути увагу на певні моделі мобільного телефону, розсіяти сумніви покупця тощо.

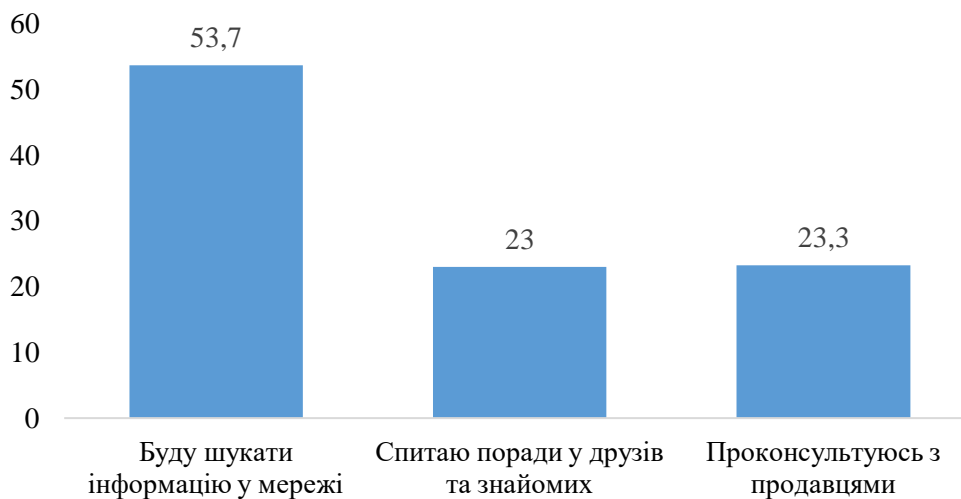


Рисунок 3.26 - Джерела інформації про характеристики (побудовано авторами)

На думку респондентів, однозначним лідером у знанні основних характеристик та наданні рекомендацій щодо користування мобільним телефоном є продавець-консультант чоловік (рис. 3.27) Така думка є очікуваною, оскільки, що стосується техніки, то більшу довіру викликають саме чоловіки, вони апріорі вважаються більш обізнаними у цьому питанні.

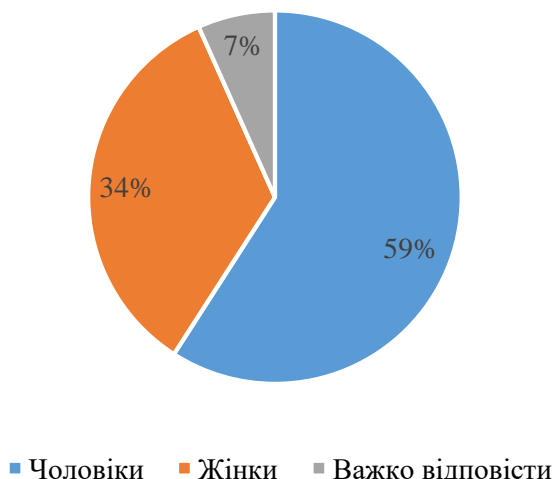


Рисунок 3.27 - Продавець якої статі моделей мобільних телефонів детальніше висвітлює інформацію (побудовано авторами)

Результати аналізу свідчать про існування досить суттєвих відмінностей у сприйнятті споживачами продавців різної статі. І цілком логічним виглядає те, що серед продавців-консультантів мобільних телефонів досліджуваних магазинів більшість становлять чоловіки. Як свідчать результати проведеного дослідження, за більшістю факторів, що впливають на споживчий вибір покупців мобільних телефонів, перевагу мають продавці чоловіки. Проте, як свідчать дані рис. 3.25, більшу зацікавленість у спілкуванні з покупцям проявляють продавці жінки. Окрім того, більшість покупців зазначила, що їм приємніше спілкуватися з жінками (рис. 3.24). З огляду на це, частину штату продавців повинні складати жінки. У цьому контексті необхідним є чіткий розділ ролей, які повинні відгравати продавці чоловіки і продавці жінки.

За результатами узагальнення викладеного вище сформовано профіль продавця мобільних телефонів (табл. 3.10). Він характеризує характер сприйняття продавців (чоловіків і жінок) покупцями і фактично відображає їхні погляди щодо кращого з гендерних позицій продавця. Слід зазначити, що для інших товарів (товарних груп) цей профіль, очевидно, буде іншим.

Таблиця 3.10 – Профіль продавця мобільних телефонів відповідно до уявлень покупців (побудовано авторами)

Характеристика	Чоловік	Жінка
Уявлення щодо статі «ідеального» продавця	*	*
Приємність спілкування	*	*
Уважливість ставлення, у т.ч.:	*	*
- чіткість і зрозумілість відповідей;	*	*
- надання додаткової інформації;	*	*
- прояв зацікавленість у розмові	*	*
Детальність висвітлення інформації	*	*

Слід зазначити, що існує певна диференціація товарів (виробів і послуг), а також їх продавців за гендерною ознакою [232], наприклад, продаж будівельних матеріалів, слюсарних інструментів, автомобілів тощо здійснюють, в основному, чоловіки. Аналогічно, продажом косметики, жіночої білизни, більшості продуктів харчування – займаються жінки. Також існують стереотипи щодо того хто з членів сім'ї (чоловік чи жінка) купує певні види продукції і як веде себе в процесі купівлі: більшість споживчих витрат роблять жінки (як свідчить практика, до 80%), вони, на протигагу чоловікам, більш чутливі до зниження ціни, обходять досить широке коло закладів торгівлі і порівнюють товари і ціни на них; чоловіки менш схильні звертатися по допомогу до продавця, вони не схильні стояти в черзі тощо. Проте в наш час традиційні уявлення про роль чоловіків і жінок змінюються, крайньою мірою, в європейській культурі: все менше стає професій, які є суто чоловічими чи жіночими; змінюються ролі чоловіків і жінок у сім'ї, у тому числі ті, що пов'язані з купівельною поведінкою тощо.

Результати досліджень підтверджують гіпотезу щодо впливу статі продавця на купівельну поведінку покупця. На прикладі магазинів мобільних телефонів визначено характер сприйняття покупцями продавців різних статей. Отримані результати свідчать, що покупці надають перевагу продавцям чоловікам, як більш компетентним на їх погляд у питаннях знання особливостей функціонування мобільних телефонів, які є складною електронною технікою. Хоча вони зазначають, що їм приємніше спілкуватися з продавцями жінками.

Вони стверджують, що продавці чоловіки у цілому більш уважніше ставляться до них ніж продавці жінки. Чоловіки чітко і зрозуміло відповідають на поставлені запитання, надають покупцям додаткову інформацію. Вони також більш детально висвітлюють інформацію про телефони і особливості їх експлуатації. Проте жінки є більш зацікавленими у розмові. Тобто на продавців чоловіків і продавців жінок повинні бути покладені різні обов'язки. Вони повинні доповнювати один одного: продавці чоловіки повинні доводити до покупців технічну, логічно структуровану інформацію; продавці жінки повинні більшою мірою «грати» на емоціях. З цього слідує, що в штат продавців мобільних телефонів торгівельних підприємств необхідно включати представників обох статей, які будуть відігравати різні ролі, забезпечуючи при цьому досягнення загальної мети – більшого ніж у конкурентами ступеня задоволення потреб і запитів споживачів, а це у підсумку дозволить збільшити обсяги продажу товару і отриманого прибутку, посилити ринкові позиції торгівельного підприємства тощо. Питання визначення оптимального співвідношення продавців чоловіків і жінок повинно вирішуватися окремо для кожного магазину, з урахуванням продукції, яку він реалізує, характеристик основних груп споживачів тощо.

Отримані результати можуть бути використані як методична допомога при формуванні штату продавців, визначенні і розподілі їх функцій і ролей, формуванні системи заходів комплексу маркетингових комунікацій, розроблені комунікаційних звернень до споживачів тощо. Подальші дослідження повинні бути спрямованими на дослідження гендерних особливостей процесів продажу-купівлі різних видів продукції. Це дозволить сформувати і обґрунтувати комплекс рекомендацій щодо формування штатного розкладу продавців конкретних торговельних підприємств у розрізі їх статі з урахуванням типу продукції, що реалізується, а також особливостей її застосування (використання).

4 Управління продукуванням знань господарюючих суб'єктів

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

Завершення 5-го технологічного укладу, а також фактичний початок 4-ї промислової економіки ініціюють зміни у співвідношенні факторів економічного зростання світової економіки. Сучасні техніка, технології, методи управління тощо не в змозі розв'язати проблеми які загрожують самому існуванню людської цивілізації, крайньою мірою у її сучасному вигляді: енергетична, екологічна, соціально-демографічна тощо. Аналіз практики розвитку країн лідерів економічного зростання, а також їх окремих підприємств та установ свідчить, що розв'язання зазначених проблем можливе шляхом впровадження інновацій, які охоплюють усі аспекти людської діяльності, а також переходом їх економіки на інноваційний розвиток. Ці інновації базуються на продукуванні нових знань та їх втіленні в нові продукти і технології їх виготовлення, нові методи управління на усіх етапах виробництва і збуту продукції, нові технології організації діяльності людського суспільства у цілому [233].

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

потенціалу інноваційного розвитку). Відповідно, постає проблема визначення перспективних напрямів продукування нових актуальних знань, як основи інноваційного розвитку [233].

Зазначена проблематика висвітлюється у чисельних працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Концептуальні засади менеджменту знань розроблено у працях зарубіжних науковців. Зокрема, Коулопоулос Т.М. і Фраппаоло К. [5] висвітлюють загальні підходи до управління знаннями. Питанням удосконалення менеджменту знань, управління знаннями з позицій забезпечення інноваційного розвитку приділяли уваги: Blanc V.L., Bouillon J.- L. [11], Landry R., Amara N. [13]; Peter M. [14]; Jennex M.E [15]; Borjigen C. [16]; Khedhaouria A., Jamal A. [17]. Джанетто К. та Уилер Э. [6] розглядають питання розробки і впровадження корпоративної стратегії управління знаннями організації. Гапоненко А.Л. [21] досліджує методи капіталізації знань організації. Мясоєдова Т.Г., Суслов Д.С. [18] досліджують окремі аспекти формування системи управління знаннями сучасного підприємства.

Окремі аспекти проблематики менеджменту знань висвітлено у працях вітчизняних науковців. Мойсеєнко І.П. [22] висвітлює підходи до побудови елементів системи управління знаннями, а також інтелектуальними активами підприємства, зазначає необхідність створення організаційної культури та структури управління знаннями. Вовк Я.Ю. [23] розглядає роль персоналу в управлінні знаннями на підприємстві, показує роль знань у забезпеченні розвитку підприємства. Томах В.В. [24] зазначає провідну роль знань у забезпеченні адаптації підприємства до змін умов зовнішнього середовища, виділяє етапи управління знаннями. Черкасова І.В. [25] досліджує роль знань у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Востряков О.В., Гребешкова О.М. [26] показують провідну роль знань у стратегічному управлінні підприємством.

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

Основними джерелами нових знань є: маркетинг, купівля знань, навчання, НДДКР [37]. При цьому у процесі купівлі та навчання можна отримати в основному вторинні знання, які хтось вже отримав, проте їх можна використати у власній діяльності. Первинні (нові оригінальні) знання отримують у ході проведення ринкових маркетингових досліджень, а також виконання НДДКР. В свою чергу, вибір напрямів НДДКР базується на результатах маркетингових досліджень, результатах аналізу потенціалу інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, а також експертних оцінках найбільш імовірних напрямів розвитку науки і техніки, результати яких можуть бути втіленими в інноваційні продукти, технології, методи управління тощо (рис. 4.1) [233].

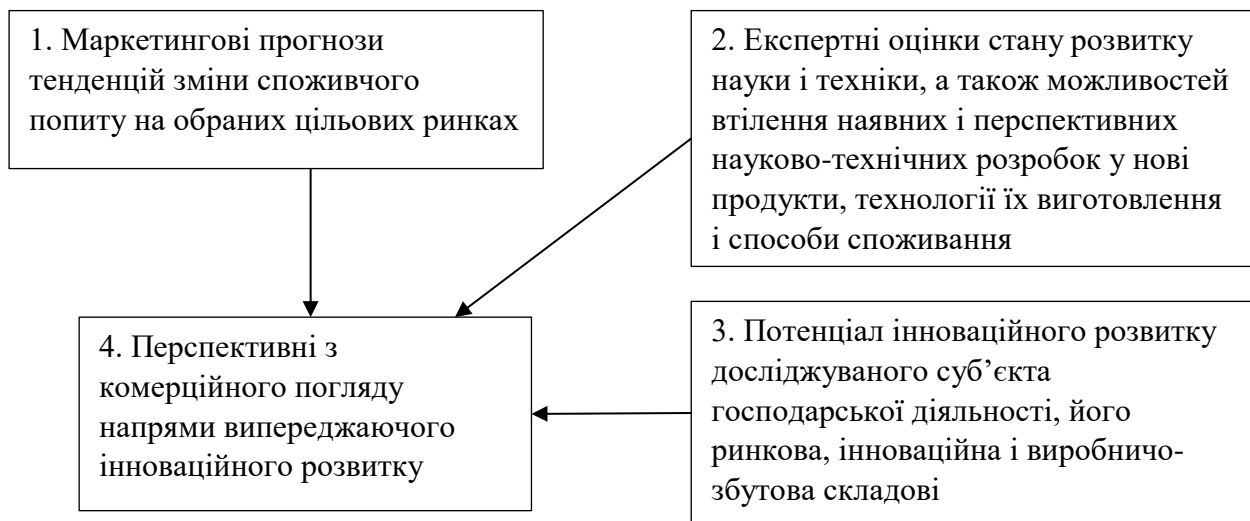


Рисунок 4.1 – Схема вибору перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта (авторська розробка)

Поєднання результатів досліджень зазначених у блоках 1 і 2 (рис. 4.1) дозволяє визначити перспективні напрями випереджаючого інноваційного розвитку аналізованої галузі у якій працює конкретний суб'єкт господарської діяльності. Узагальнена схема цього процесу подана на рис. 4.2.

Пропонований підхід потребує взаємно узгодженого розв'язання двох комплексів науково-прикладних завдань, що зокрема включають: експертні оцінки стану і можливих тенденцій розвитку науки і техніки; маркетингові

прогнози тенденцій зміни споживчого попиту (можливості його формування – для радикальних інновацій).

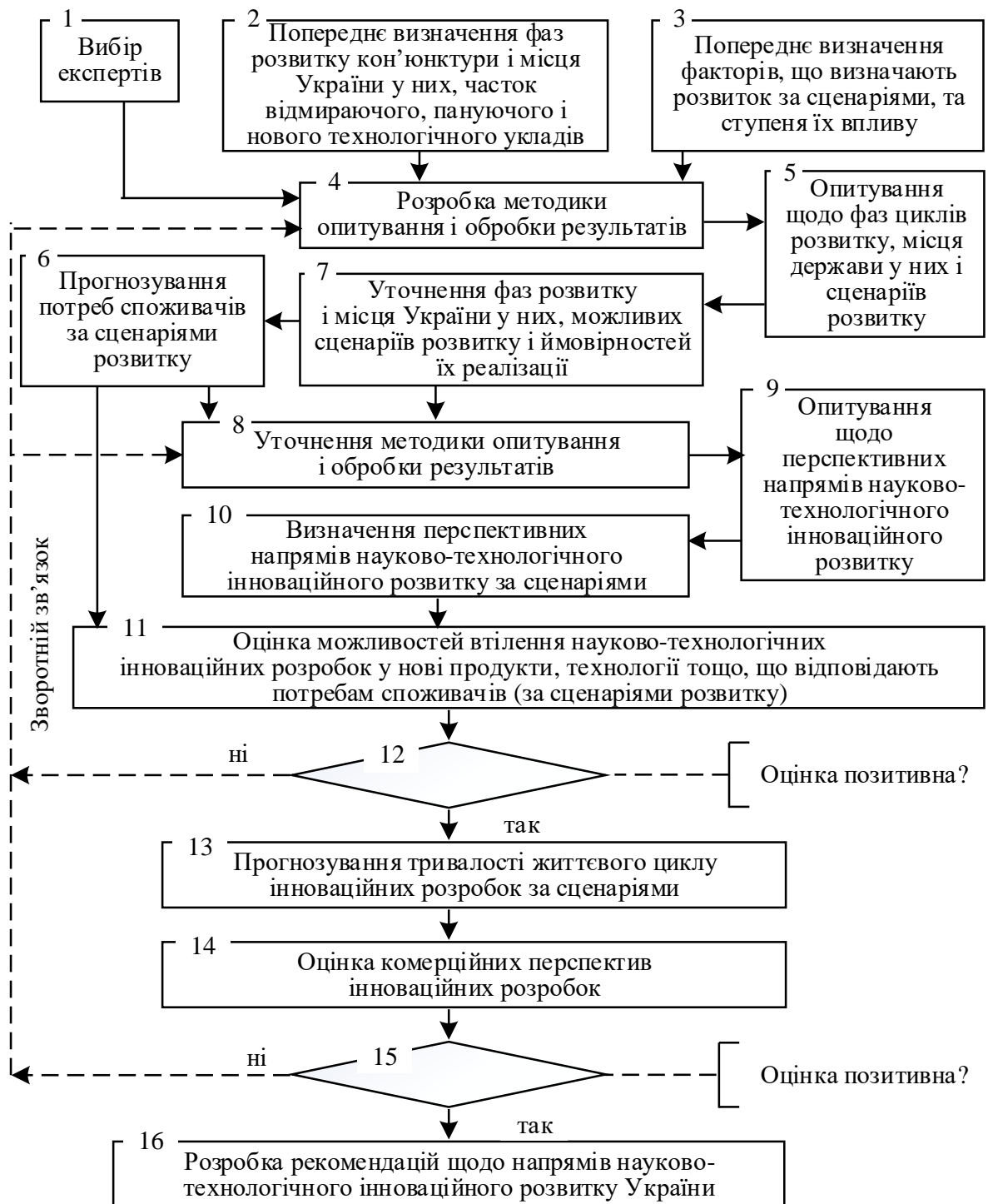


Рисунок 4.2 – Принципова блок-схема алгоритму прогнозування перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта [65]

Подана на рис. 4.2 блок-схема алгоритму складання стратегічних маркетингових прогнозів щодо виявлення перспективних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України з урахування експертних оцінок, надає принципову можливість не тільки виділити найбільш імовірні напрями інноваційного прориву, але й оцінити ринкові можливості комерціалізації інноваційних розробок, створюваних у межах цих напрямів.

Поєднання результатів досліджень отриманих у ході виконання робіт відповідно до блок-схеми на рис. 4.2 з результатами аналізу, що зазначені у блоці 3 надає можливість виділити перспективні напрями випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта. Засади методичного підходу до виконання цих робіт викладені авторами у роботі [38].

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

На макрорівні роль маркетингу знань визначається полягає у визначенні (прогнозуванні) перспективних напрямів продукування нових і поглибленні існуючих знань у конкретних галузях людської діяльності, що враховується при визначенні найбільш ефективних (з огляду на наявний потенціал і умови зовнішнього мікро- і макросередовища) стратегій інноваційного розвитку національної економіки (її галузі чи регіону держави) [2]. Для вітчизняної економіки – це стратегії інноваційного випередження [234].

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

Слід зазначити, що прогнозування напрямів продукування нових і поглиблення існуючих знань є дуже складним завданням і носить імовірнісний характер, внаслідок неповної визначеності можливих сценаріїв розвитку подій у

майбутньому. Стосовно фундаментальних знань це завдання розв'язати дуже складно, особливо у віддаленій перспективі.

Що стосується прикладних знань, то їх імовірні напрями їх продукування можна прогнозувати. Для підвищення достовірності прогнозів доцільно застосовувати математичний апарат теорії ймовірності і нечіткої логіки. В основу прогнозів напрямів продукування нових знань слід покласти ідентифікацію проблем, що ускладнюють розвиток людства у цілому (у т.ч. певних галузей економіки та напрямів людської діяльності), зокрема: вичерпання традиційних у т.ч. енергетичних ресурсів; забруднення довкілля, що загрожує існуванню людства; соціально-демографічні проблеми (зростання розриву у якості життя розвинених країн і країн що розвиваються, а також у доходах різних соціальних прошарків населення у країнах світу, неконтрольоване зростання населення у країнах 3-го світу і скорочення народжуваності у розвинених країнах, невідповідність методів державного управління сучасним реаліям тощо); проблеми, пов'язані з невідповідністю методів навчання і підготовки фахівців, освітніх програм тощо реаліям сьогодення; проблеми забезпечення зайнятості населення породжені НТП і т.д. [233].

Зважаючи на викладене, на рис. 4.2 запропоновано схему взаємодії зазначених на рис. 4.3 комплексів знань у процесі визначення напрямів інноваційного розвитку і формування номенклатури інноваційної продукції (виробів і послуг) господарюючого суб'єкта: окремої організації, галузі чи регіону, національної економіки у цілому.

Запропоновані теоретико-методичні розробки використані при визначенні перспективних напрямів екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку Сумської обл. (табл. 4.1).

В ході цих робіт було істотно поглиблені існуючі і отримані нові знання, що характеризують: потенціал екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку області; тенденції зміни споживчого попиту стосовно екологічно-орієнтованих продуктів і послуг; номенклатури екологічно-орієнтованої

інноваційної продукції, яку може запропонувати регіон і яка відповідає запитам споживачів.

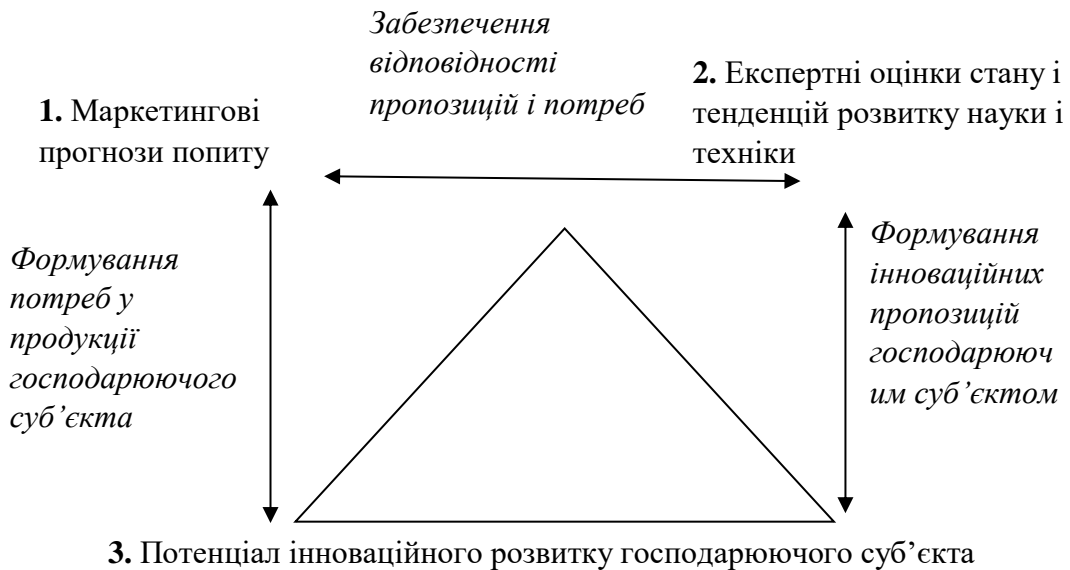


Рисунок 4.3 – Схема взаємодії знань у процесі визначення напрямів інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта ([235], адаптовано)

Таблиця 4.1 – Напрями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку Сумської обл.(авторська розробка)

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

Продовження табл.4.1

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

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

Узагальнюючи викладене можна зробити наступні висновки.

1. Запропонована узагальнена схема вибору перспективних напрямів випереджаючого інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, яка відображає види і схему взаємодії актуальних комплексів знань, що покладі в їх основу. Зазначено основні джерела отримання необхідних знань.

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

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

Отримані результати у сукупності поглиблюють теоретико-методичні засади менеджменту і маркетингу знань в частині формування передумов розроблення організаційно-економічного механізму управління продукуванням і комерціалізацією знань на рівні держави, галузі, регіону, окремої організації тощо які б дозволяли визначати і посилювати їх порівняльні переваги, обирати і реалізовувати на цій основі перспективні напрями їх інноваційного розвитку в перманентно нестабільних умовах сучасної економіки [233].

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

4.2 Роль і місце інноваційної культури у механізмі продукування знань організації: теоретико-методичні аспекти

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

Як зазначалося в попередніх розділах інноваційну культуру промислового підприємства слід розглядати у тісному взаємозв'язку із інноваційною культурою суспільства в цілому. При цьому макрорівень інноваційної культури на рівні підприємства розглядається як фактори зовнішнього середовища, що окреслюють поле можливостей креативної інноваційно-орієнтованої діяльності її персоналу. З іншого боку, як показано у роботі автора [205], на формування і розвиток інноваційної культури впливають методи та інструменти регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємства. В свою чергу, інноваційна культура промислового підприємства чинить вплив (посилюючого чи послаблюючого характеру) на ці інструменти і методи.

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

Автором розроблена детальна схема формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві (рис. 4.4), що дозволило окреслити роль і місце інноваційної культури у цьому процесі [236].



Рисунок 4.4 – Деталізована схема формування інноваційно сприятливого середовища на підприємстві (розроблено автором на основі [237])

Як слідує зі схеми на рис. 4.4, інноваційна культура промислового підприємства формується під впливом інноваційної культури суспільства та механізмів регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

Механізми регулювання і стимулювання інноваційної діяльності, зазначені на рис. 4.4, є достатньо відомими [237], вони формують засади інноваційного розвитку конкретного підприємства на основі приведення у відповідність його внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

Схема забезпечення узгодженої взаємодії цих механізмів у процесі приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей інноваційного розвитку (потенціалу інноваційного розвитку підприємства) подана на рис. 4.5.



Рисунок 4.5 – Схема механізму приведення у відповідність внутрішніх умов інноваційного розвитку підприємства до зовнішніх (розроблено автором)

Стрілками на рис 4.5 показано інформаційні потоки, велика стрілка показує напрямок управлінських дій перерахованих механізмів, які забезпечують приведення потенціалу інноваційного розвитку підприємства у відповідність до умов зовнішнього середовища.

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

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

Слід зазначити, що інноваційна культура (як це показано автором у [238]) є основою механізму продукування знань на підприємствах, які в сучасних умовах є основним фактором його інноваційного розвитку.

Вона відіграє важливу роль у формуванні креативного потенціалу персоналу підприємства-інноватора і забезпечує умови його реалізації та посилення. Під креативним потенціалом розуміють здібності компанії до ухвалення і реалізації креативних управлінських рішень, які сприяють досягненню поставленою компанією мети і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних та залучених [239].

Креативний потенціал є можливістю його носія творчо розвиватись, висувати нові ідеї щодо уникнення або вирішення виробничо-господарських проблем, властивість перетворювати ідеї у інноваційні продукти і технології із врахуванням зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовищ. Він знаходиться на межі управлінських та економічних можливостей підприємства. На відміну від управлінських та економічних можливостей, носіями креативних можливостей є виключно суб'єкти управління. Саме вони здатні проявляти творчість, саморозвиватись, удосконалюватись, генерувати ідеї, аналізувати їх тощо [240].

Савіцька Н. В. та Коломієць О. Л. [241] вважають, що управління креативним потенціалом є конкретною функцією менеджменту, яка реалізується через його загальні функції: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Вони зазначають, що для покращання результатів формування і використання креативного потенціалу доцільно комбінувати комплексний, системний і ситуаційний методичні підходи.

В роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема [35, 36], зазначаються емоційно-інтелектуальні аспекти сучасної системи управління знаннями, які залежать від морально-психологічного клімату, корпоративної культури підприємства.

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

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

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

Знання та інновації є одним з трьох пріоритетних напрямів Стратегії соціально-економічного розвитку Євросоюзу на період до 2010 р. «Європа 2020» [242]. Системний аналіз літературних джерел і практики господарювання

дозволили визначити основні види знань, які дозволяють обрати ефективну стратегію інноваційного розвитку підприємства. Знання розглядаються як здатність застосовувати певну сукупність фактів і правил для вирішення задач у певній предметній галузі, вони є інтелектуальним товаром і об'єктом ринкового обміну [31].

Розгляд знань доцільно вести відповідно до етапів розроблення стратегії інноваційного розвитку за схемою [32]:

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

Процес формування інноваційної стратегії у загальному вигляді складається із трьох етапів [243]:

1. прогнозування перспективних напрямів розвитку галузі (ринку) у якій працює підприємство;
2. визначення пріоритетних для підприємства напрямів інноваційного розвитку ринкових можливостей.
3. розроблення стратегії інноваційного розвитку.

Розглянемо ці етапи детальніше.

1. Прогнозування перспективних напрямів розвитку галузі (ринку), у якій працює підприємство. Згідно з [243] прогнозування такого роду передбачає виконання наступних процедур: маркетингових прогнозів для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на продукцію галузі; експертних оцінок стану розвитку науки і техніки для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок аналізованої галузі (чи суміжних) у нові продукти, технології їх виготовлення і просування на ринку які б відповідали існуючим і перспективним запитам споживачів.

Реалізація зазначених процедур потребує знань наступних видів:

- знань про стан мікросередовища: поточну ситуацію на галузевих ринках і тенденції її зміни; ринкові позиції підприємства на галузевих ринках; поточні і перспективні ринкові можливості і загрози тощо;
- знань про стан макросередовища і його окремих складових: політико-правової; соціально-демографічної; економічної; природно-екологічної; техніко-технологічної (вектор розвитку НТП);
- знань про поточні фази економічних циклів, а також місце виробництв аналізованої галузі в них.

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

2. Визначення пріоритетних для підприємства напрямів інноваційного розвитку ринкових можливостей. Для цього аналізують відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку – потенціалу інноваційного розвитку підприємства (ППР) – зовнішнім, які визначені на попередньому етапі. Аналіз передбачає оцінку показників підсистем і складових елементів потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства і порівняння з їх критичними значеннями [244, С. 52-73]. Такий аналіз виконують для кожного перспективного напрямку інноваційного розвитку. За результатами визначають ті з них, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови.

Аналіз потребує знань про стан потенціалів-підсистем ППР промислового підприємства (можливості підприємства) [36]:

- ринкового (маркетингового), як наявності підкріпленого купівельною спроможністю споживачів попиту на інновації, або ж можливості його сформувати;
- інноваційного, як можливості втілення досягнень науки і техніки у продуктові, технологічні та інші інновації, що здатні задовольнити запити споживачів, у т.ч. його складових: інтелектуальної, інформаційної, інтерфейсної, науково-дослідної;

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

За результатами визначають перспективні напрями інноваційного розвитку аналізованого підприємства.

3. Розроблення стратегії інноваційного розвитку. На даному етапі обирають тип стратегії інноваційного розвитку [32]:

– наступальну, яка передбачає створення і активне впровадження інновацій (якщо підприємство має сильні науково-дослідницькі і дослідницько-конструкторські підрозділи);

– захисну, що передбачає поліпшення продукції, технологій її виготовлення, методів просування тощо (якщо підприємство має сильні маркетингові підрозділи);

– імітаційну, яка передбачає придбання ліцензій і подальше розгортання виробництва інновацій, або ж придбання патентів і технічну підготовку виробництва інновацій з подальшим продажем ліцензії на її виготовлення (підприємство самостійно не створює інновацій);

– залежну, якої дотримуються підприємства, що виготовляють комплектуючі для інноваційної продукції інших підприємств (різновид наступальної чи захисної);

– традиційну, що передбачає лише незначні удосконалення продукції (підприємство виготовляє унікальну продукцію, або ж має унікальні технології);

– стратегію нішера, яку використовують підприємства, що виготовляють інноваційну продукцію, що враховує специфічні запити невеликих груп споживачів;

– ліцензування, яка передбачає пошук партнерів для впровадження чи продажу інноваційних розробок (патентів, ліцензій тощо), що характерна для невеликих підприємств інноваційного бізнесу, які обмежені у своїх можливостях;

– змішану, як комбінацію різних стратегій на різних цільових ринках чи їх сегментах.

Тип стратегії обирають спираючись на знання про етапи інноваційного та життєвого циклу нової продукції (у масштабах галузі), яку передбачено створювати та комерціалізувати у межах кожного з виділених на попередньому етапі (див. вище) перспективних напрямів інноваційного розвитку. Тобто, продукція для аналізованого підприємства може бути новою, проте для галузі – відомою. Схема вибору подана у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Варіанти інноваційного циклу і відповідні їм типи інноваційного бізнесу та інноваційних стратегій (побудовано здобувачем [32])

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

Автором розроблена укрупнена схема взаємодії зазначених вище комплексів знань у процесі формування стратегії інноваційного розвитку (рис. 4.6). Як слідує з рис. 4.6, у процесі виконання робіт етапів 1–3 виконується аналіз доцільності продукування нових знань певного типу, а також напрямів їх

комерціалізації (продаж формалізованих знань у вигляді патенту чи ліцензії; втілення знань у нові продукти, технології тощо).

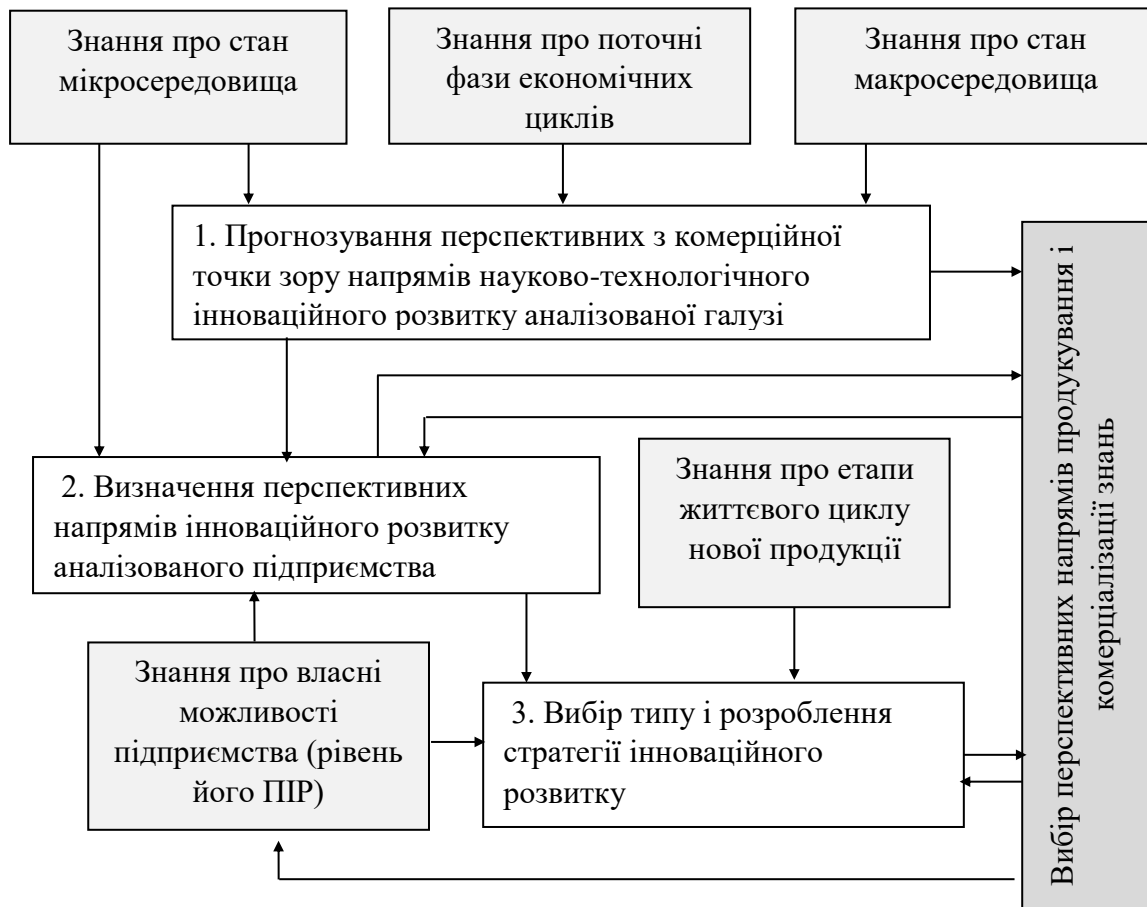


Рисунок 4.6 – Схема взаємодії комплексів знань в процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства (авторська розробка [32])

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

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

У цьому контексті мова йде не стільки про професійні знання персоналу підприємства, сутність і зміст управління якими є достатньо дослідженими, а більшою мірою про наукові й технічні знання, що дозволять обрати і реалізувати наявні і перспективні напрямки інноваційного розвитку ринкових можливостей

До них, зокрема, слід віднести:

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

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

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

Потреби у набутті чи продукуванні знань у певній галузі можна ідентифікувати на основі аналізу проблем, що ускладнюють її розвиток.

Наприклад, у галузі енергетики: пошук заміни тим енергоносіям, які вичерпуються. Вибір пріоритетних напрямів продукування і комерціалізації знань (на рівні підприємства, в основному, прикладних) можна здійснювати на основі прогнозів тенденцій розвитку науки і техніки галузі, в якій працює підприємство, а також прогнозів зміни запитів споживачів внаслідок змін у зовнішньому мікро- і макросередовищі [32].

Враховуючи викладене запропонована концептуальна схема продукування знань на підприємства (рис. 4.7).

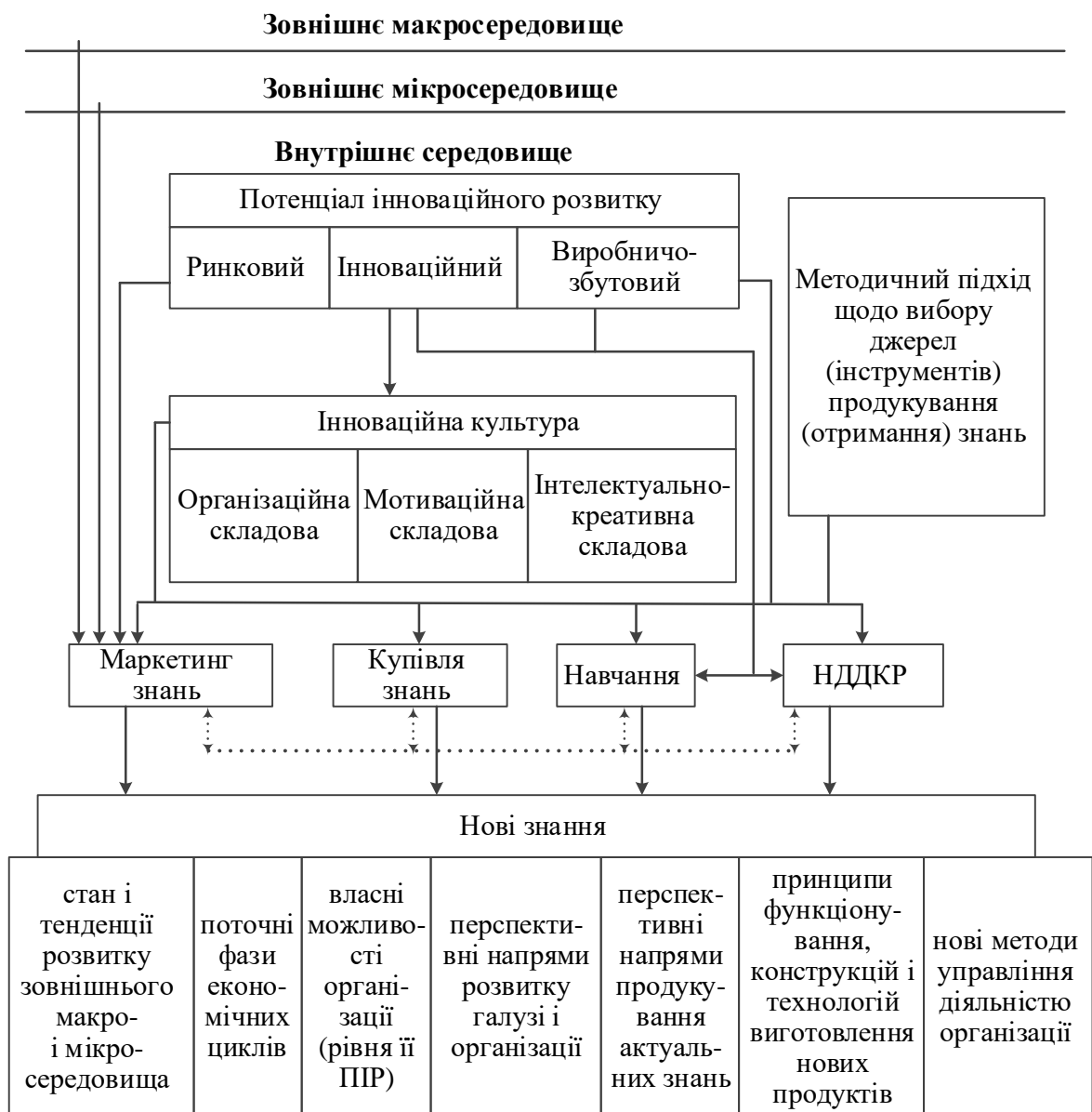


Рисунок 4.7 – Структурно-логічна схема продукування знань на промисловому підприємстві (запропоновано автором [37])

Пунктирною лінією на рис. 4.7 позначено двосторонні зв'язки між джерелами (інструментами) продукування (отримання) знань, які характеризують їх взаємний вплив. Так, результати маркетингових ринкових досліджень значною мірою впливають на напрямки НДДКР. В той же час нові знання, отримані в ході НДДКР, потребують перевірки на їх відповідність потребам ринку, яка здійснюється у ході маркетингових досліджень.

Автором розроблено укрупнену схему визначення (з урахуванням стану інноваційної культури) пріоритетних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства, а також інноваційних продуктів у межах кожного з напрямів (рис. 4.8).

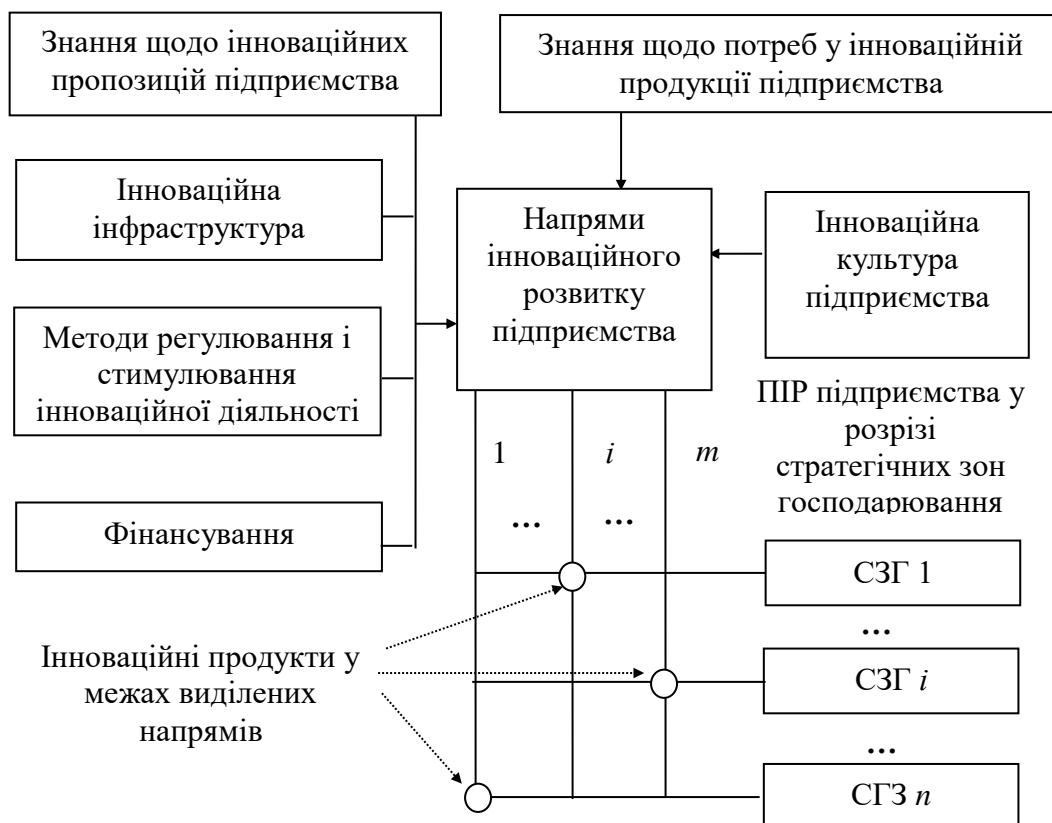


Рисунок 4.8 – Схема визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та перспективної інноваційної продукції підприємства (запропоновано автором

[245])

На рис. 4.8 зазначено інформаційні потоки і потоки знань, а також порядок їх взаємодії у прийнятті рішень щодо вибору напрямів інноваційного розвитку та видів інноваційної продукції у межах кожного з них. На перетині позначених лініями напрямів інноваційного розвитку підприємства і можливостей (ППР) конкретних стратегічних зон господарювання (СЗГ) позначено колами інноваційні продукти (вироби і послуги), які доцільно виготовляти у межах СЗГ і, які з великою імовірністю, знайдуть попит на ринку.

Фактично, схема на рис. 4.8 відображає процес узгодження інноваційних пропозицій промислового підприємства і потреб у його інноваційній продукції. На ній також зазначено характеристики факторів, які впливають на цей процес, зокрема, види знань про вектор їх дії.

Під СЗГ, як правило, розуміється певний сегмент ринку, на якому підприємство здійснює свою господарську діяльність або на який прагне вийти. Серед основних чинників, що визначають СЗГ виділяють потреби та товари, що можуть задовольнити ці потреби [246].

Проте інноваційну культуру розглядають також як складову корпоративної культури підприємства [237].

Розглянемо інший аспект інноваційної культури. Її стан, як це показано у публікаціях Зачарчин Г. М. [247], Зубенко В. В. [144], Казмірчук С. [248], Ларічевої О. А. [249], Ніколаєва А. [147], впливає на ймовірність успіху інноваційної діяльності підприємства взагалі і, зокрема, на ймовірність успіху реалізації конкретних стратегій інноваційного розвитку.

З метою оцінки ролі інноваційної культури у забезпеченні успіху товарних інноваційних стратегій здобувачем було проведено комплекс теоретичних досліджень. За результатами досліджень здобувачем методом логічного узагальнення, на основі відомої матриці «Рівень новизни товару щодо ринку та розробника (виробника)» [246] розроблена матриця, яка характеризує роль складових інноваційної культури у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства (рис. 4.9).

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

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

Рисунок 4.9 – Вибір товарних інноваційних стратегій
(розроблено автором [237, 250])

У квадрантах матриці на рис. 4.9 подано рекомендації щодо станів складових інноваційної культури промислового підприємства, які необхідні для формування сприятливого середовища для її інноваційного розвитку на основі виробів чи послуг різного ступеня новизни. У них також подано рекомендації (згідно [246]) щодо вибору товарних інноваційних стратегій.

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

При аналізі доцільності виробництва і просування на ринок конкретних інновацій виконують оцінку фактичного рівня складових інноваційної культури (за методикою [251]) і порівнюють з вказаними у квадрантах матриці на рис. 4.9 рівнями. За результатами порівняння роблять висновки про шанси інновацій на

ринковий успіх, а також розробляють комплекси заходів, які спрямовані на доведення стану складових інноваційної культури до належного рівня.

Для наочності аналізу рис. 4.9 трансформований у вигляд як це показано на рис. 4.10. Лінії на рис. 4.10 характеризують необхідні рівні складових інноваційної культури.

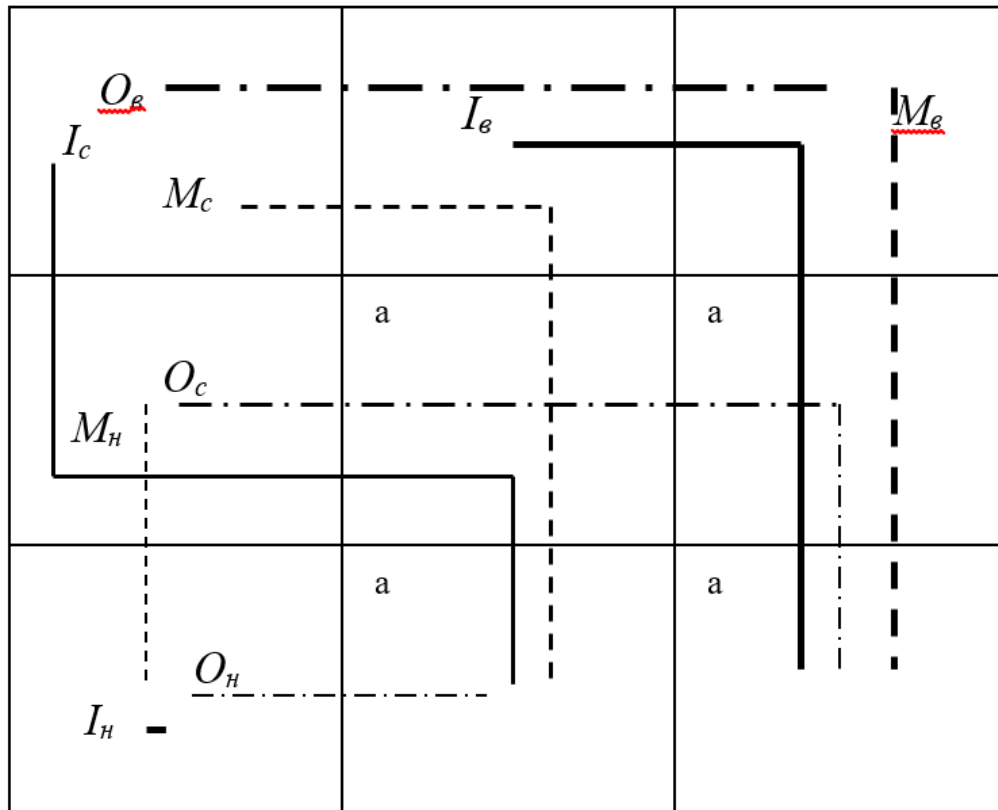


Рисунок 4.10 – Лінії рівнозначних рівнів складових інноваційної культури (розроблено здобувачем [237])

На рис. 4.10 суцільною лінією позначено стан інтелектуально-креативної складової, штриховою лінією – мотиваційної складової, штрих-пунктирною – організаційної. Товщина лінії відповідає стану відповідної складової, більша товщина – вищий рівень.

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

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

Інтернет-технології забезпечують практично миттєвий вихід на ринок у будь-якому регіоні світу, надають можливість охоплення величезних мас споживачів і, одночасно, забезпечують адресність впливів на цільові аудиторії, зворотність зв'язків зі споживачами та іншими суб'єктами ринку, оцінку в реальному часі ефективності бізнесу, швидку адаптацію до змін умов зовнішнього середовища, дозволяють створювати віртуальні підприємства, заощаджувати фінансові й часові ресурси тощо [252].

Однак аналіз показує, що далеко не всі підприємства, навіть маючи технічні й фінансові можливості, ефективно використовують Інтернет-технології у своїй діяльності. Вони випускають такий важливий аспект ефективної діяльності у віртуальному просторі як формування й розвиток Web-культури (Інтернет-культури), що забезпечує сприйняття персоналом Інтернет-технологій, готовність і здатність сприймати, розробляти (хоча це й не є обов'язковим), а також використовувати їх у різних аспектах діяльності: особи, підрозділу, де вона працює, підприємства в цілому.

Загалом Web-культура розглядається, наприклад, у роботах [253, 254, 255], як різні аспекти (культурологічні, правові, моральні й т.п.) спілкування в середовищі Інтернет. При цьому практично ніхто в явному вигляді не розглядає її як складову корпоративної культури підприємства, що визначає специфіку діяльності у віртуальному середовищі. А це не дозволяє цілеспрямовано аналізувати й розвивати WEB-культуру як мотиваційно-поведінсько-культурний механізм активізації діяльності підприємства в Інтернет-просторі.

WEB-культуру підприємства чи установи слід розглядати як складову інноваційної культури [256], що, у свою чергу, входить як складова до корпоративної культури підприємства (рис. 4.11).



Рисунок 4.11 – Місце Web-культури в корпоративній культурі підприємства (запропоновано здобувачем [256])

Web-культуру підприємства необхідно розглядати як сукупність знань, умінь, досвіду, переконань, особливостей поведінки й взаємин персоналу, мотивації їхньої поведінки, організації діяльності й управління, які визначають характер і ступінь сприйняття окремими членами колективу, підрозділами, підприємством в цілому інтернет-технологій (Web-технологій), готовність і здатність ефективно використовувати їх у різних аспектах виробничо-збутової й іншої діяльності, переносити свою діяльність (повністю, або частково) в Інтернет-простір з метою одержання економічної, або іншої вигоди [257].

Аналіз і узагальнення результативності діяльності вітчизняних і зарубіжних організацій в Інтернет-просторі дозволив виділити основні складові елементи їх Web-культури (табл. 4.3).

Для оцінки рівня Web-культури підприємства доцільно використовувати показники, які характеризують її складові. Оцінка окремих елементів (P_i) може бути виконана, наприклад, за 10-ти бальною шкалою:

$P_i = 0$ – елемент відсутній;

$0 < P_i \leq 2$ – початок формування;

$2 < P_i \leq 4$ – мінімальний рівень;

$4 < P_i \leq 6$ – середній рівень;

$6 < P_i \leq 8$ – на рівні кращих у країні зразків;

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

Таблиця 4.3 – Складові Web-культури підприємства (розроблено здобувачем [256])

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

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

Узагальнюючи викладене, слід зробити наступні висновки:

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

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

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

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

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

4.3 Інноваційні підходи до розробки венчурних стратегій вітчизняних промислових підприємств

Сучасна теорія і практика господарювання доводить, що найбільш успішними стають, переважно, високоризикові проекти. Незважаючи на велику кількість ризиків, підприємці продовжують вкладати кошти у венчурну діяльність, адже надприбутки від реалізації одного вдалого проекту здатні компенсувати сотні невдач. Висока ефективність приваблює інвесторів, а високий ступінь невизначеності й ризиків викликають необхідність додаткових досліджень і обґрунтувань [258].

Нині ризики є невід’ємною складовою будь-якої сфери господарювання. Різниця полягає лише у їх видах та розмірах, які залежать від особливостей діяльності. Для венчурних промислових підприємств характерні, в більшій мірі,

специфічні види ризиків, пов'язані з інноваційністю впроваджень, та більш високий рівень як окремих видів ризиків, так і сукупних.

Теорія і практика ризикології свідчать, що для максимального забезпечення безпеки діяльності підприємства (або максимального зниження ймовірності настання ризикової ситуації) необхідно передбачити і проаналізувати найімовірніші варіанти розвитку подій (аварія у Японії на АЕС Фукусіма-1 тому наглядний приклад). Отже, в аналізі ризиків венчурних проектів необхідно врахувати всі можливі фактори впливу (зовнішні й внутрішні), види ризиків (систематичні й несистематичні) та їх взаємовплив.

Питанням оцінки ризиків присвячена велика кількість наукових робіт (Бачкаї Т., Месена Д. і Міко Д. [259], Віннікова А.П. [260], Вітлінського В.В. і Наконечного С.І. [261], Ілляшенка С.М. [262], Корецької-Гармаш В.О. [263], Лапусти М.Г. і Шаршукової Л.Г. [264], Райзберга Б.А. [265], Райс Т. і Койлі Б. [266], Грабового П.Г., Петрової С.Н. і Полтавцева С.І. [267] та багатьох інших). Відбір проектів також не нова проблема і широко відображена в роботах практиків (Анчишкіна Є. [268], Блекпіга О. [269]) та теоретиків (Бутук А.І. [270], Голубенко Г.О. [271], Опанасюка В.В. [272] та інших). В той же час, оцінка і відбір венчурних промислових проектів – вузькоспеціалізований напрям наукових досліджень, який вимагає додаткового поглибленого опрацювання.

Бутук А.І. зазначає, що експертиза пропозицій, які надходять у фінансові фірми від новаторів, досить серйозна. Запити відбираються дуже ретельно, із залученням зовнішніх фахівців з маркетингу, реклами, технічних наук. Приміром, у фірму, яка надає ризиковий капітал, "Кардинал капітал" щорічно надходить до 1100 проектів; 3/4 з них відсіюється на першому етапі перевірки, більшість решти – після більш ретельної експертизи. До фінансування приймається тільки близько 1% пропозицій, що надійшли. За даними американських експертів, в середньому фінансовими компаніями відбирається ще менше проектів – не більше 1-2 з кожної тисячі. У середньому вважається прийнятним, якщо 20% фінансованих проектів приносять чисті збитки, 60% окупають вкладені кошти, а 20% є джерелом прибутків [270].

Більш точні дані наводить Блекпіг О. [269], який відзначає, що інвестиції бізнес-ангелів є дуже ризикованими, це виражається у високій частці невдач:

- повна невдача, втрата грошей - 34%;
- часткові втрати або вихід на «точку беззбитковості» - 13%;
- невисока прибутковість - 17%;
- задовільна дохідність у розмірі 25-49% річних - 13%;
- висока прибутковість у розмірі 50% річних і вище - 23%.

У практикуючих підприємців є своя позиція щодо ризикової діяльності. На думку IT-підприємця Є. Анчишкіна (одного з творців Viewdle, що дозволяє здійснювати пошук по відео і розпізнавати обличчя на зображеннях та яку у 2012 р. купив Google) уникнути ризику легше, якщо інвестувати в локальні стартапи, які будуть затребувані на зрозумілому ринку.

Так, у 2010 р. Є. Анчишкін створив стартап Zakaz.ua в Україні, який вже з 2015р. доставляв продукти з супермаркету Russo в Бостоні. У США стартап працює під брендом CartFresh, а в Бостоні він є учасником акселераційної програми в Techstars [268].

Погоджуючись з Є. Анчишкіним додамо, що практично в усіх сферах діяльності товаровиробники стикаються з проблемами конкурентної боротьби (появою глобальних міжнародних компаній, агресивними діями «новачків» тощо), в той час як виробники-інноватори, що спеціалізуються на «нішевій» продукції чи мають власні технологічні розробки, тобто венчурні підприємства, позбавлені цих ризиків.

При здійсненні аналізу ефективності діяльності венчурних підприємств враховують, що:

- об'єктом капіталовкладень є ризикові проекти і основна частина інвестицій вкладається в статутний капітал підприємства;
- венчурний інвестор бере безпосередню участь або в управлінні проектом, або в здійсненні контролю за його виконанням;
- повинен існувати багатоваріантний механізм урахування інтересів усіх учасників проекту;

• перед початком фінансування проекту визначаються усі параметри виходу венчурного інвестора з цього бізнесу на етапі зрілості проекту [258].

Як зазначає Голубенко Г.О., норма прибутку для підприємств, що виконують дослідження і наукові розробки, складає в середньому 20-30 %. Норма прибутку від інвестицій в інновації для всього суспільства в цілому значно вище завдяки зовнішнім ефектам і складає в середньому від 30 % до 80%, а може досягти і 400% для окремих інвестицій, що характеризує інвестиції в інновації як високоприбуткові [271, с. 6].

З урахуванням вищезазначених особливостей оцінка ефективності діяльності венчурних підприємств має ряд відмінностей від традиційних методів її розрахунків і передбачає необхідність:

- врахування наявної інтелектуальної власності і оцінку її впливу на залишкову вартість проекту;
- якісну та кількісну оцінки всіх видів ризиків, притаманних проекту, з подальшим їх урахуванням;
- дисконтування інвестиційних витрат, здійснюване у декілька етапів, за спеціально розрахованими нормами дисконту;
- врахування наявності неоднорідності різних грошових потоків;
- врахування складності і багатоетапності загальної схеми фінансування;
- приведення усіх витрат до періоду отримання першого доходу;
- врахування можливих змін цін (до планової) до випуску продукції в майбутньому;
- використання не лише методів дисконтування, але і методів урахування прибутків від "складних" відсотків, внаслідок здатності конкретного проекту накопичувати позитивні фінансові прибутки ще до початку основних робіт по впровадженню інновацій.

Таким чином, метою дослідження є: визначення формалізованих методичних підходів для оцінки ризиків (у т.ч. ризиків монетизації) та

формулювання практичних рекомендації щодо відбору венчурних промислових проектів з одночасним урахуванням інтересів інвестора і виробника.

При розрахунку ефективності проектів традиційно використовують наступні показники: чистий дисконтований дохід (*NPV*), внутрішня норма прибутковості (*IRR*), термін окупності проекту (*PP*), індекс рентабельності інвестицій (*PI*). Але інвесторові в першу чергу цікаві кінцеві результати реалізації проекту, а саме: сума прибутку за час дії проекту; ціна, за яку можна продати свою частку в проекті/бізнесі на одному з кінцевих етапів його реалізації. Їх кількісна оцінка – процес складний і багатоваріантний, в основі якого лежать три підходи:

1) дохідний – визначають очікувані доходи (передбачається, що вартість бізнесу дорівнює поточній вартості майбутніх доходів від володіння ним з коригуванням за показниками майбутньої інфляції та іншими);

2) витратний – визначають всі види витрат (у т.ч. витрати на створення, відновлення або заміщення якого-небудь виду продукції в ході реалізації даного проекту);

3) порівняльний – порівнюють проект/бізнес з аналогами і ураховують ті кошти, які були сплачені за схожі об'єкти подібного бізнесу [258].

Оскільки більшість об'єктів венчурного фінансування є зновствореними або недавно працюючими малими і середніми підприємствами, то оцінюючи бізнес або інноваційний проект можна мати на увазі загальну вартість таких венчурних підприємств. Аналіз діяльності підприємництва в Україні за останні роки дозволяє виробити підходи до оцінки поточної вартості венчурних підприємств і величини відповідних інвестицій для їх розвитку.

Так, Опанасюк В.В. пропонує [272] удосконалену методику обчислення економічного ефекту від використання венчурного капіталу на основі застосування концепції вибору оптимальних венчурних проектів та зіставлення отриманих результатів з результатами від застосування інших аналогічних варіантів інновацій в підприємницькій діяльності.

На першому етапі визначають вартість венчурного підприємства, яку в подальшому враховують при розрахунку об'єму коштів, що залучаються шляхом венчурного фінансування, визначенні ціни кожної акції, долі власності інвесторів. Венчурний інвестор визначає термін, після закінчення якого його частка в підприємстві/проекті буде ним продана (як правило, 3-5 років).

Важливим етапом є визначення ризиків.

Існують різні визначення поняття "ризик":

- ризик як рівень невизначеності при планованих результатах,
- ризик як нестабільність, невпевненість, пов'язана з конкретним проектом [261];
- ризик як можливість отримати надприбутки [263, с. 11];
- ризик як вірогідність втрати частини доходу при здійсненні певної діяльності [262].

З окремими з зазначених підходів ми не погоджуємось і під ризиком венчурної діяльності розуміємо ймовірність втрати будь-яких ресурсів (в першу чергу, фінансових) та/або недоотримання прибутку суб'єктами венчурної діяльності. Таке визначення дозволяє зосередити увагу лише на збиткових ситуаціях та враховувати інтереси всіх учасників процесу, в першу чергу, ризики інвестора та ризики венчурного підприємства.

Досягнення рівноваги між цими сторонами можливе при відповідному розвитку інфраструктури і узгодженому урахуванні ризиків обома учасниками проекту. Але, венчурна діяльність пов'язана з ризиками і для інших суб'єктів: держави, споживачів, посередників, конкурентів.

На законодавчому рівні в Україні існує декілька нормативно-правових актів, у яких йдеться про ризики діяльності. Так, відповідно до «Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками» [273] до ризиків професійної діяльності на фондовому ринку віднесені такі: загальний фінансовий, операційний, втрати ділової репутації, стратегічний, кредитний, ринковий, ліквідності та системний.

На думку Корецької-Гармаш В.О. [263, с. 12], ризик у венчурному інвестуванні поділяється на два типи: ризик-негатив, вплив якого необхідно не тільки зменшувати, але й бути готовим у формі підготовки резервів, плану управлінських дій, та ризик-позитив, на який не тільки можна, а необхідно погоджуватися, бо він забезпечує отримання суб'єктами інвестування зазначених результатів венчурного інвестування.

Такий поділ ризиків є суперечливим і ми притримуємось класичної класифікації ризиків (а позитивним ризиком вважаємо отримання понад планових доходу, прибутку тощо). Також, не підтримуємо позицію щодо поділу ризиків на такі, що піддаються кількісній оцінці (фінансові ризики, наприклад, кредитний, ліквідності) і такі, що не піддаються кількісній оцінці (нефінансові ризики, наприклад, юридичний, репутації) [274], адже в комерційній діяльності їх прояв можна виміряти у грошовому еквіваленті.

На думку Гой І. В. і Смелянської Т. П. узагальнено всі види витрат від ризиків класифікують на: матеріальні, фінансові, витрати часу і особливі (екологічні тощо) [275, с. 246]. Такий підхід має місце, але для розрахунків всі ризики необхідно конкретизувати.

Так, наприклад, Шило Л.А. виділяє такі види «крупних» ризиків металургійних підприємств: фінансовий, комерційний, інвестиційний, кредитний, виробничий, соціальний, торговий, ризик пов'язаний з купівельною спроможністю, політичний, транспортний, природний, майновий [276, с. 7]. Цей поділ також вважаємо узагальненим, хоча він і містить розширений перелік (порівняно з попередніми) видів ризиків.

Щукін О.І. виділяє такі види ризиків інноваційної діяльності промислових підприємств: природні, екологічні, банкрутства, транспортні, біржові, комерційні, селективні, майнові, виробничі, торгові, спекулятивні, фінансові, інформаційні, дефляційні, валютні, ліквідності, інвестиційні, упущеної вигоди, зниження прибутковості [277, с. 23]

Маловичко А.С. [278, с.5] у дисертаційній роботі запропонував систему розподілу ризиків за класами й підкласами, що включає 21 клас і 59 підкласів,

обґрунтовуючи це тим, що кожному ризику відповідає своя специфіка управління.

Вважаємо, що максимальна кількість виділених можливих ризиків сприяє підвищенню точності отриманих кінцевих результатів.

В цілому всі ризики науковці поділяють на систематичні (обумовлені зовнішніми змінами) і несистематичні (ризики конкретного підприємства). До систематичних ризиків відносять: економічні, ринкові, політичні, соціальні, демографічні, екологічні, техногенні тощо. Якщо деталізувати несистематичні ризики, то, в першу чергу, їх потрібно поділити на: інноваційні, інвестиційні (фінансові), комерційні, науково-технічні, господарські (управлінські, адміністративні, організаційні і т.п.). Можливі їх прояви та фактори впливу на всіх основних суб'єктів процесу подані в табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Вплив ризиків та учасників венчурної діяльності

Учасники венчурної діяльності	Види ризиків	Фактори ризиків	Прояви ризиків
1	2	3	4
Державні інститути	економічні	- надто велика база оподаткування для промислового підприємства	- недоотримання податків, - втрата суб'єктів оподаткування
	політичні	- напруження політичної обстановки	- втрата суб'єктів оподаткування
	венчурні	- не відповідність венчурних розробок потребам ринку	- відсутність розвитку стратегічно важливих для держави сфер діяльності
Виробники	економічні	- зміна валютних курсів	- втрата коштів на валютних коливаннях
		- неправильний розрахунок витрат за проектом по періодах	- втрата фінансових коштів
		- відсутність «запасу міцності» в плановій ціні продукції	- втрата проекту
	маркетингові	- відсутність проведеного глибинного маркетингового дослідження щодо структури та сегментації обраного ринку на етапі відбору венчурного проекту	- втрата проекту
		- неточність результатів проведеного дослідження	
		- загроза втрати часу	- втрата фінансових коштів, - втрата проекту

Продовження табл. 4.4

1	2	3	4
		- відсутні укладені угоди на реалізацію даної продукції	- втрата фінансових коштів, втрата проекту
	ринкові	- не відповідність технологічно-досконалого продукту ринковому попиту	- втрата проекту
	венчурні	- неприйняття споживачами інновації	- недоотримання прибутків, - втрата фінансових коштів, - втрата майна, - - банкрутство
		- високий ступінь технічної невизначеності в створенні продукту	
		- неврахування нових ринкових чинників при формулюванні бізнес-ідеї	
	управлінські	- відсутність чіткого плану і програми дій	- втрата фінансових коштів
		- логістичні прорахунки	- втрата додаткових коштів на логістику, - втрата проекту
		- права на інтелектуальну власність	- втрата коштів від перепродажу або використання у власних потребах
		- не знаходження інвестора, якого задовольняють умови, пропонувані підприємством	- втрата проекту
	технологічні	- відсутність знань щодо розширених можливостей пропонованої нової продукції	- втрата проекту
Інвестори	економічні	- зміна валютних курсів	- втрата коштів на валютних коливаннях
	політичні	- зміни умов діяльності	- втрата фінансових коштів
	технологічні	- нежиттєздатність проекту	- втрата фінансових коштів
Споживачі	економічні	- ціна споживання значно перевищує ціну придбання продукції	- втрата фінансових коштів
	технологічні	- недосконалість технологічної розробки, - неякісна продукція, - екологічно небезпечна технологія	- втрата коштів, - збитки від використання продукції
Посередники	економічні	- неправильний розрахунок витрат за проектом по періодах	- недоотримання прибутків, - втрата фінансових коштів
	технологічні	- нежиттєздатність інновації	
Конкуренти	економічні	- прогресивність венчурного проекту	- втрата фінансових коштів за рахунок конкурентної боротьби

Дана деталізація дозволяє в подальшому включити до методики аналізу та оцінки венчурних проектів ті види ризиків (у т.ч. фактори і прояви ризиків), які притаманні учасникам процесу, а в цілому – відповідати вимогам усіх зацікавлених сторін.

Відповідно до [273] для вимірювання та оцінки ризиків різних видів діяльності визначене використання таких показників:

- 1) мінімальний розмір регулятивного капіталу;
- 2) норматив адекватності регулятивного капіталу;
- 3) норматив адекватності капіталу першого рівня;
- 4) коефіцієнт фінансового левериджу;
- 5) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- 6) мінімальний розмір власних коштів;
- 7) норматив достатності власних коштів;
- 8) коефіцієнт покриття операційного ризику;
- 9) коефіцієнт фінансової стійкості;
- 10) коефіцієнт покриття зобов'язань учасників клірингу.

Всі зазначені показники відносяться до фінансового аналізу і жоден з них не відтворює характерні особливості ринкової, а тим більше венчурної діяльності. Отже, законодавче регулювання венчурної діяльності в цих питаннях потребує докорінного удосконалення.

В практиці вже напрацьовані підходи до оцінки інноваційних проектів, які включають за узагальненням Майорової Т.В. наступні критерії [279]: науково-технічні; виробничі; ринкові; економічні; соціальні та екологічні.

Голубенко Г.О. вважає, що одним із шляхів врахування ризиків є використання різної дисконтної для оцінки інвестиційної привабливості інновації із урахуванням “інноваційності” проекту, умов його реалізації та вида інвестицій. Ці фактори обумовлюють ступінь ризику, притаманного інноваційному проекту, та розмір ставки дисконтування, яка повинна компенсувати цей ризик [271, с.9].

Незважаючи на різноманіття теоретичних та методичних підходів до кількісної оцінки ризиків, більшість практикуючих суб'єктів йдуть по шляху найменшого опору, тобто застосовують найпростіші з позицій проведення розрахунків методи. Проаналізуємо наявну методичну базу і з'ясуємо можливості її практичного застосування.

Загалом, існує два підходи до визначення ризику: як результату діяльності таяк можливості відхилення від запланованого результату. Залежно від позиції науковця до визначення ризику застосовуються й відповідні методи їх аналізу та оцінки. Узагальнено методи оцінки ризиків поділяють на:

- якісні та кількісні;
- теоретичні та емпіричні;
- розрахункові, аналітичні, економіко-статистичні, аналогові, експертні (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Класифікація методів оцінки інвестиційних ризиків венчурних проектів

Класифікаційна ознака	Види методів оцінки інвестиційних ризиків
Розрахункові	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка фінансових ризиків (VaR) • Дерево рішень • Shortfall • Стрес-тестування - метод імітаційного (сценарного) моделювання • САРМ - модель оцінки прибутковості активів • АРТ - теорія арбітражного ціноутворення
Аналітичні	<ul style="list-style-type: none"> • Аналітичний (дельта-нормальний, коваріаційний) • Аналізу чутливості • Коригування норми дисконту з урахуванням ризику • Еквівалентів • Сценаріїв
Економіко-статистичні	<ul style="list-style-type: none"> • Статистичний • Метод історичного моделювання • Метод статистичних випробувань Монте-Карло • Екстраполяції
Аналогові	<ul style="list-style-type: none"> • Аналогових моделей • Логічних міркувань • Аналогій • Рейтинговий
Експертні	<ul style="list-style-type: none"> • Експертних оцінок • Мозковий штурм • Опитування кваліфікованих фахівців

Проблема управління ризиками не може бути ефективно розв'язана простим набором заходів і дій, математичним наповненням моделювання ситуацій за різними методиками і програмами. Потрібен ретельний моніторинг конкретних умов конкретного підприємства стосовно його здатності до реалізації інноваційного проекту, що має дозволити скласти загальну картину функціонування його господарських систем, переконатися в достовірності, системності, відповідності, інформативності показників його діяльності. Тільки після цього венчурний інвестор може приймати рішення про свою участь в реалізації інноваційних проектів [258].

В разі, якщо ризики співпадають, їх враховують один раз (для уникнення подвійного обрахування), а якщо одні й ті самі ризики мають різні оцінки – враховують більшу серед них.

Такий підхід не є для науки новим. Наприклад, існує оцінка ризиків по стадіям, коли ризики визначають для кожної стадії проекту окремо (підготовка, реалізації проекту, функціонування = отримання прибутку), а потім знаходять сумарний ризик всього проекту [280, с.197-198]

На наш погляд, оцінка ризиків венчурного проекту з позицій поєднання інтересів всіх учасників процесу дозволяє мінімізувати подальші проблеми з його узгодженням всіма сторонами та надає об'єктивну картину про проект.

Дослідити природу венчурних ризиків можна лише на практичних прикладах. Розглянемо реалізовані вітчизняними машинобудівними підприємствами України венчурні проекти (вдалі і збиткові) з метою визначення, систематизації та узагальнення основних тенденцій впливу специфічних видів ризиків на різних учасників венчурної діяльності (табл. 4.6).

За результатами аналізу даної бази можна зазначити наступне:

- всі ризики, які відіграли вирішальну роль у зупиненні проектів, не є невідомими (принципово новими) для суб'єктів господарювання і могли бути прогнозовані та враховані;
- втрати від реалізації збиткових венчурних проектів не спричинили банкрутство підприємств.

Таблиця 4.6 – Вихідні дані аналізу ризиків венчурних проектів підприємств машинобудівної галузі

Назва підприємства	Розмір підприємства	Сутність венчурного проекту	Обсяг початкових інвестицій	Ризики венчурного проекту	Вид ризику	Результат впровадження проекту
1	2	3	4	5	6	8
ТОВ «Лаюр», м. Суми	мале	виробництво брендованої санітарно-гігієнічної паперової продукції	50 000 євро	- відсутність проведеного глибокого маркетингового дослідження щодо структури та сегментації обраного ринку на етапі відбору венчурного проекту	маркетинговий	проект невдалий і закритий, інвестиції не окупились, продукція не виробляється
				- відсутність «запасу міцності» в плановій ціні продукції	економічний	
				- прорахунки щодо логістичних витрат	управлінський	
ПП «Променергомаш», м. Суми	середнє	використання 3D принтера при виробництві запчастин для насосного обладнання	37 000 євро	- відсутність знань у виробників насосної продукції країни СНД щодо розширених можливостей пропонованих нових запасних частин для насосного обладнання (збільшення періоду експлуатації, покращення якісних характеристик)	технологічний	проект має перспективи щодо розширення
				- небажання серед керівників нафтових компаній країн СНД придбати інноваційну продукцію	суб'єктивний	
ТОВ «Азовмеханіка», м.Бердянськ	середнє	створення технологічної лінії з виробництва литих виробів з чавуну і сталі	158 000 дол. США	- небажання серед керівників промислових підприємств України платити більше за високоякісну продукцію	суб'єктивний	проект продовжується

Продовження табл.4.6

1	2	3	4	5	6	8
ТОВ НПП «Насостех-комплект», м.Суми	середнє	розробка і виробництво частотного перетворювача для електродвигунів марок СТД і АЗМ	200 000 грн.	- загроза втрати часу і впровадження проекту іншими, більш потужними виробниками (які мають вільні кошти)	маркетинговий	проект має перспективи щодо розширення
ТОВ НПФ «Грейс-інжиніринг» м.Суми	середнє	розробка і виготовлення лазерної установки «Мінімаркер» для виробництва газодинамічних мікроканалів при виготовленні газокompresорної техніки	200 000 євро	- втрата прав на інтелектуальну власність, яку можна в подальшому перепродати або використовувати у власних потребах	управлінський	вдалий проект
ПАТ Сумський завод «Енергомаш», м.Суми	середнє	розробка і виготовлення теплових насосів для використання їх у якості джерела теплової енергії в системах опалення і гарячого водопостачання	120 000 дол. США	- загроза втрати часу	маркетинговий	проект призупинений,
				- загроза не знаходження інвестора, якого задовольнять пропоновані підприємством умови	маркетинговий	ведеться пошук інвесторів

Закінчення табл.4.6

1	2	3	4	5	6	8
ТОВ «Союзнасосмаш», м.Суми	мале	виготовлення електропогружних насосів з інноваційним виконанням робочих колес з захисним напиленням із аустенітної сталі	3 500 000 грн.	- небажання керівників нафтових компаній країн СНД придбати інноваційну продукцію - відсутні укладені угоди на реалізацію даних насосів	суб'єктивний маркетинговий	проект призупинений, ведеться пошук покупців
ТОВ НПП «Насос-промсервіс», м.Суми	мале	розробка інноваційної технології поверхонь деталей насосів методом іонно-плазмової карбонізації	120 000 грн.	- відсутність активності серед керівників нафтових компаній щодо придбання інноваційної продукції	суб'єктивний	проект має перспективи щодо розширення
ТОВ «Гідромашбуд», м.Суми	середнє	розробка технології плазмового електролітичного окиснення металевих поверхонь понтонних механізмів	300 000 євро	- втрата прав власності на винайдену технологію, яку можна в подальшому перепродати або використовувати у власних потребах	управлінський	вдалий проект

З метою формалізації процесу оцінювання та прийняття рішень щодо відбору промислових венчурних проектів визначимо критеріальну базу для основних показників та систематизуємо їх (табл. 4.7). До неї включені показники оцінки ризиків, економічної ефективності та рентабельності інвестицій.

Наявні методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності проектів (інноваційних, інвестиційних, венчурних) є прийнятними для промислових підприємств лише частково, адже, незважаючи на безумовні переваги і практичну апробацію, вони не враховують всіх особливостей діяльності конкретних підприємств і тому потребують додаткового доопрацювання.

Враховуючи особливості венчурної діяльності промислових підприємств, сформулюємо основні етапи відбору венчурних проектів (табл. 4.8):

1. Оцінка ефективності венчурного проекту.
2. Відповідність венчурного проекту концепції розвитку та потенціалу промислового підприємства.
3. Оцінка інноваційної ідеї проекту.
4. Інвестиційне обґрунтування венчурного проекту.
5. Аналіз всіх ризиків венчурного проекту (виробника, інвестора, контрагентів).
6. Аналіз доцільності змін, необхідних для реалізації венчурного проекту.

Їх зміст і послідовність обґрунтовуються існуючою практикою аналізу й оцінки проектів, а також, необхідністю урахування особливих параметрів венчурних проектів. Традиційна оцінка ефективності, яку виконують на першому етапі, залишає поза увагою можливості освоєння необхідних для проекту інвестицій даним підприємством. Тому на 2-му етапі важливим є аналіз відповідності венчурного проекту розмірам підприємства, його потенціалу, бізнес-портфелю, організаційній формі управління, формі фінансування, рівню інвестиційної привабливості.

Таблиця 4.7 – Критеріальна база і система показників для оцінювання венчурних проектів підприємств машинобудівної галузі

Група показників	Назва показника	Формула	Сутність показника, його складових	Критерій оцінки
Економічні	Економічна ефективність	$Ee = \frac{\sum_{i=1}^n (D_i \cdot (1+q)^{-i} - B_i \cdot (1+q)^{-i})}{\sum_{i=1}^n B_i \cdot (1+q)^{-i}}$	E_e – економічна ефективність; B_i – витрати на проект у i -му періоді, грн.; D_i – дохід у i -му періоді, грн.; n – кількість періодів реалізації венчурного проекту, років; q – ставка дисконтування	<i>max</i>
Ризикові	Відносний ризик	$R = \frac{E_e}{K_r}$	R – розмір ризику, що припадає на одиницю ефективності; E_e – економічна ефективність; K_r – коефіцієнт ризику	<i>min</i>
	Волатильність	$\delta = \frac{S}{\sqrt{T}}$	δ – міра ризику використання фінансового інструменту за певний проміжок часу; S – стандартне відхилення доходності фінансового інструменту; T – період, рік	<i>min</i>
Інвестиційні	Чистий дисконтований дохід	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}$	NPV – розраховується на підставі потоку платежів (доходів і витрат), дисконтованих до певної дати	<i>max</i>
	Внутрішня норма прибутковості	$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1)$	IRR – процентна ставка, при якій чиста поточна вартість (чистий дисконтований дохід - NPV) дорівнює 0; r – норма дисконту	задана норма дисконту r , IRR > r
	Термін окупності проекту	$PP = \frac{IC}{D}$	I – інвестиції в проект; D – сумарні грошові надходження	<i>min</i>
	Індекс рентабельності інвестицій	$PI = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} \div \sum_{i=1}^m \frac{I_i}{(1+r)^i}$	PI – відношення суми дисконтованих грошових потоків до первинних інвестицій	PI > 1

Таблиця 4.8 – Етапи відбору венчурних проектів промисловим підприємством

Номер та назва етапу	Сутність дій	Розрахунки
Етап 1 Оцінка ефективності венчурного проекту	Оцінка традиційних для всіх проектів економічних показників (чистий дисконтований дохід (NPV), індекс рентабельності інвестицій (PI), економічна ефективність проекту (Ee), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності (PP) і т.п.)	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i} \quad PP = \frac{IC}{D} \quad Ee = \frac{E_n}{B_n}$ $IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1) \quad PI = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} \div \sum_{i=1}^m \frac{I_i}{(1+r)^i}$
Етап 2 Відповідність венчурного проекту концепції розвитку та потенціалу підприємства	Аналіз відповідності венчурного проекту розмірам підприємства (та його ринковій вартості), його потенціалу, бізнес-портфелю, організаційній формі управління, формі фінансування, рівню інвестиційної привабливості	Оцінка інноваційної, виробничої, ринкової складових потенціалу підприємства $\Pi_z = \sum_{i=1}^n \Pi_i$ Аналіз відповідності інновації потребам підприємства
Етап 3 Оцінка інноваційної ідеї проекту	Аналіз наукової новизни ідеї проекту, технічних можливостей її виробництва (виготовлення дослідного зразка та його випробування в реальних умовах). Оцінка відповідності інновації потребам і запитам конкретних споживачів на конкретних ринках	Оцінка місткості ринку. Аналіз і оцінка цільової аудиторії інновації.
Етап 4 Інвестиційне обґрунтування венчурного проекту	Підбір форм і механізмів інвестування. Визначення інвесторів	$R = \frac{E_n / B_n}{K_z} = \frac{\sum_{i=1}^n (D_i \cdot (1+q)^{-i} - B_i \cdot (1+q)^{-i})}{\sum_{i=1}^n B_i \cdot (1+q)^{-i}} \Big/ K_i \cdot K_p \cdot K_t \rightarrow opt$
Етап 5 Аналіз всіх ризиків венчурного проекту (виробника, інвестора, контрагентів)	Визначення критичних значень розмірів ризиків (загальних і специфічних). Оцінка ризиків. Визначення управлінських рішень щодо мінімізації ризиків	Факторний аналіз загроз проекту. Якісний аналіз та кількісна оцінка всіх ризиків всіх суб'єктів проекту. Визначення припустимих критичних значень ризиків. Аналіз оптимальності $K_z = \sum_{i=1}^n K_j \rightarrow opt$
Етап 6 Аналіз доцільності змін, необхідних для реалізації венчурного проекту	Оцінка витрат на приведення у відповідність потенціалу підприємства і венчурного проекту (на навчання/перенавчання персоналу, на модернізацію виробництва, на консалтингові та інші послуги сторонніх організацій). Визначення допустимого рівня витрат. Аналіз доцільності додаткових витрат	Аналіз доцільності додаткових витрат $B_z = \sum_{i=1}^n B_i \rightarrow opt$

На 3-му етапі з відібраних проектів обирають той, який має найпривабливішу для ринку ідею та визначають технічні можливості її виробництва (виготовлення дослідного зразка та його випробування в реальних умовах). Проводиться оцінка відповідності інновації потребам і запитам конкретних споживачів на конкретних ринках.

На 4-му етапі, з огляду на особливі механізми фінансування венчурів, добирають інвесторів, форми, моделі й механізми інвестування, а також необхідні розміри інвестицій за періодами.

Далі необхідно проаналізувати всі ризики проекту (виробника, інвестора, контрагентів).

На сам кінець аналізують доцільність додаткових витрат на приведення у відповідність потенціалу підприємства і венчурного проекту (на навчання/перенавчання персоналу, на модернізацію виробництва, на консалтингові та інші послуги сторонніх організацій).

Така деталізація етапів дозволяє формалізувати процес відбору венчурних проектів і зробити його прозорим, зрозумілим і простим [258].

З метою перевірки достовірності пропозицій розглянемо практичний приклад реалізації венчурного проекту середнього за розмірами підприємства машинобудівної галузі ТОВ НПП «Насостехкомплект» (м. Суми, Україна), яке у 2013 р. розпочало розробку і виробництво частотного перетворювача для електродвигунів марок СТД і АЗМ.

Протягом двох років був розроблений, виготовлений і випробуваний в реальних умовах новий частотний перетворювач для електродвигунів марок СТД і АЗМ, який дозволяє економити 5-7% електроенергії, що споживається даними електродвигунами при експлуатації.

Цільовий ринок для даної інновації – промислові підприємства України, Росії, Казахстану. Для реалізації венчуру підприємство залучило кошти приватного інвестора (200 000 грн.), створило нові робочі місця (3 місця). Основні показники венчурного проекту подані на рис.4.12.

До основних ризиків проекту віднесемо:

- відсутність зареєстрованого патенту на початковий технологічний проект;
- загроза втрати часу і впровадження проекту іншими, більш потужними виробниками (які мають вільні кошти).

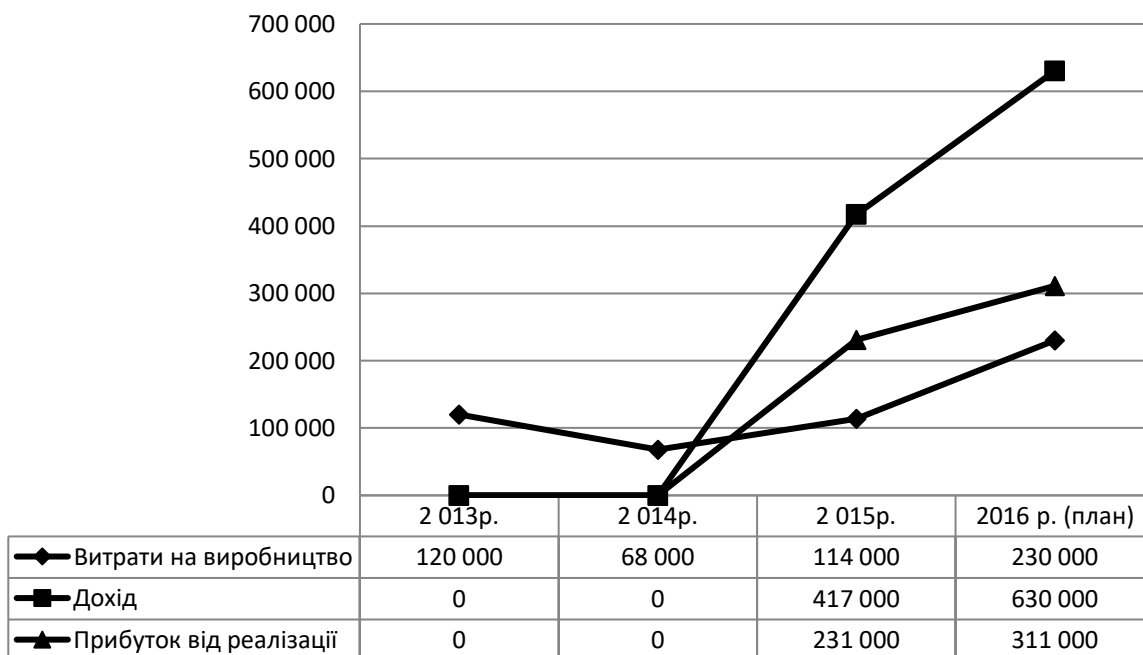


Рисунок 4.12 – Основні показники венчурного проекту
ТОВ НПП «Насостехкомплект», грн.

Такі ризики є суттєвими, але не критичними для реалізації венчуру:

- *внутрішні ризики* можна швидко мінімізувати (терміново запатентувати технологічний проект);
- *зовнішні ризики* можна зменшити шляхом пошуку інвесторів (проектом зацікавився венчурний фонд APEX VNT Limited, ведуться перемови щодо умов входження венчурного фонду в проект).

Отже, проект є перспективним і він продовжується.

В цілому за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- уточнено визначення ризику венчурної діяльності, під яким пропонуємо розуміємо ймовірність втрати будь-яких ресурсів (в першу чергу, фінансових) та/або недоотримання прибутку суб'єктами венчурної діяльності,

яке на відміну від існуючих дозволяє зосередити увагу лише на збиткових ситуаціях усіх учасників процесу;

- проаналізовано вплив різних видів ризиків на учасників венчурної діяльності, деталізовано фактори та прояви ризиків;

- досліджено та деталізовано систематичні та несистематичні види ризиків венчурної діяльності;

- систематизація основних методів оцінки інвестиційних ризиків венчурних проектів та аналіз етапів їх урахування при ухваленні рішень венчурним інвестором дозволяють формалізувати процес управління ризиками венчурних підприємств;

- систематизовано критеріальну базу для відбору промислових венчурних проектів, що дозволяє формалізувати процес їх оцінювання, відбору та прийняття управлінських рішень;

- удосконалено методичний підхід до аналізу та оцінки ризиків венчурних проектів за критерієм «ризик-результат», який на відміну від існуючих дозволяє оцінювати ризики з позицій поєднання інтересів кожного суб'єкта венчурної діяльності та враховувати специфічні/особливі ризики;

- на практичних прикладах діяльності машинобудівних промислових підприємств України перевірено достовірність висунутих пропозицій.

Результати даного дослідження можуть бути використані в практичній діяльності венчурних промислових підприємств України, а також покладені в основу подальших досліджень стосовно аналізу і оцінки венчурних проектів.

5.1 Управління вибором стратегічних напрямів використання знань на підприємстві

Світовий досвід свідчить, що в наш час серед факторів економічного зростання на чільні позиції виходять знання, які є основою різного роду інновацій. Опора на знання дозволяє сформувати, посилити і розвивати порівняльні конкурентні переваги як національних економік, так і окремих організацій (підприємств та установ). Для вітчизняних товаровиробників, які шукають шляхи посилення своїх відносних переваг на національному і зарубіжних ринках, актуалізується проблема отримання і використання нових знань стосовно перспективних напрямків розвитку, видів продукції, які будуть задовольняти запити споживачів більш ефективним ніж конкуренти способом, ефективних методів управління на усіх стадіях виробництва і реалізації продукції тощо. Це потребує формування ефективної системи управління знаннями, зокрема, їх продукуванням та використанням [81].

Проблематика формування механізмів управління знаннями на різних рівнях узагальнення досліджується у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Концептуальні засади менеджменту знань, у т.ч. управління їх комерціалізацією, розроблені у роботах Vorjigen С. [16], Davenport Т [9], Khedhaouia А., Jamal А. [17], Peter М. [14], Мільнера Б. [40], Гапоненко А [21]. Проблеми управління знаннями організації досліджували також українські науковці, у розробленні підходів до їх вирішення істотний внесок зробили Мойсеєнко І.П. [22], Вовк Я.Ю. [23], Томах В.В. [24], Черкасова І.В. [25], Востряков О.В., Гребешкова О.М. [26] та ін.

Проте, незважаючи на наявність чисельних напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання, що стосуються управління вибором ефективних напрямів використання знань на рівні окремих підприємств. Зокрема, підприємств промисловості, як галузі, що визначає темпи розвитку національної економіки у цілому. Наявний досвід свідчить, що вітчизняні

підприємства багато в чому поступаються зарубіжним конкурентам через неефективну систему використання наявних знань.

Метою дослідження є розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методичного підходу до управління за формалізованими процедурами вибором ефективних напрямів використання актуальних знань підприємства, що можуть бути втіленими у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо.

Дослідження виконувалося у наступній послідовності (рис. 5.1). Пунктиром на рис. 5.1 подано зворотні зв'язки.

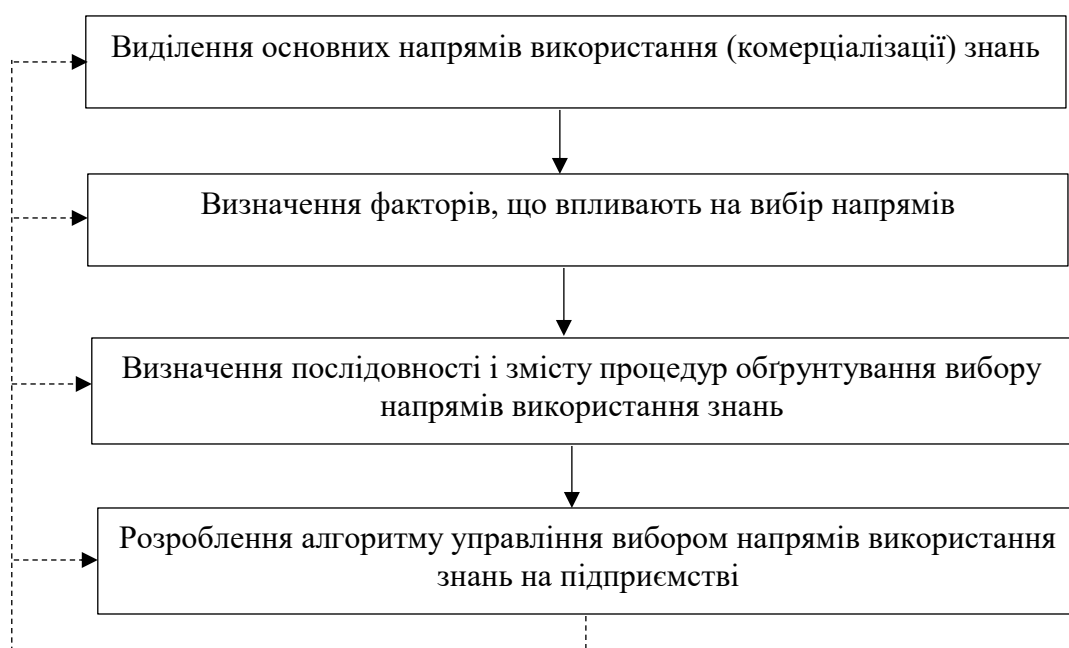


Рисунок 5.1 – Основні етапи дослідження

Подальше викладення матеріалів дослідження виконане у зазначеній вище послідовності.

У попередніх розробках [37, 44, 281, 282] авторами визначено основні напрями використання знань на рівні окремої організації (підприємства чи установи):

- використання для удосконалення системи управління організацією;
- комерціалізація продукції і технологій її виготовлення, які створені на основі знань;
- безпосередня комерціалізація знань;

- внесення коректив у напрями використання знань;
- внесення коректив у напрями отримання нових знань.

Системний аналіз літературних джерел [14, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 37, 40, 44, 65, 169, 281, 282, 283] і практики управління знаннями свідчить, що вибір пріоритетних напрямів їх реалізації, які доцільно реалізовувати конкретним підприємством, яке функціонує в конкретних ринкових умовах слід здійснювати з урахуванням наступного:

- факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, які формують ринкові можливості і загрози розвитку у галузі діяльності підприємства на його цільових ринках;

- сильних і слабких сторін діяльності підприємства, які уможливають реалізацію наявних ринкових можливостей і протидію загрозам;

- рівня складових підсистем потенціалу підприємства, зокрема: науково-дослідницького, маркетингового, виробничого тощо, який є необхідним і достатнім для ринково-орієнтованого його розвитку шляхом реалізації зазначених вище напрямів використання знань.

З урахуванням цього запропоновано наступну послідовність процедур вибору ефективних напрямів використання підприємством актуальних знань з метою забезпечення умов його тривалого виживання і розвитку.

1. Визначення перспективних напрямів розвитку, які можуть привести у відповідність до зовнішніх, внутрішні можливості розвитку підприємства (методом SWOT-аналізу). Для урахування нечіткої оцінки факторів впливу, переважно зовнішнього макро- і мікросередовища, доцільно застосувати відомий підхід [283].

2. Аналіз достатності знань певного виду, необхідних для реалізації конкретних напрямів розвитку. У випадку недостатності – внесення коректив у напрями отримання нових знань. Далі проводять заходи з продукування чи отримання нових знань з одного з наступних джерел: маркетинг знань; купівля знань, проведення НДДКР, навчання. Після цього повертаються до п. 1.

3. У випадку достатності для кожного з відібраних на етапі 1 напрямів розвитку оцінюють рівень складових підсистем потенціалу підприємства,

зокрема: науково-дослідницького, лабораторно-випробувального, маркетингового, виробничого.

Для цього аналізують і оцінюють такі елементи зазначених складових: кадрове, техніко-технологічне, фінансове, інформаційне забезпечення. Їх оцінку (O_c) можна виконати, наприклад, за такою (чи будь-якою іншою) шкалою: $O_c \leq 5$ – низький рівень; $5 < O_c \leq 8$ – середній; $8 < O_c \leq 10$ – високий рівень. Достатнім є високий рівень. Рівень конкретної складової потенціалу підприємства розраховують як середню оцінок її елементів.

4. Вибір напрямів використання знань підприємства у цілому чи його окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО) доцільно виконувати за допомогою табл. 5.1. Знаком «+» у табл. 5.1 позначені складові потенціалу які мають рівень $O_c > 8$.

Таблиця 5.1 – Таблиця рішень для вибору напрямів комерціалізації знань на підприємстві (авторська розробка)

Напрями комерціалізації знань і їх варіанти		Складові підсистеми потенціалу підприємства			
		Науково-дослідна	Лабораторно-випробувальна	Маркетингова	Виробнича
1. Комерціалізація продукції і технологій її виготовлення, які створені на основі знань	1.1	+	+	+	+
	1.2		+	+	+
	1.3			+	+
2. Безпосередня комерціалізація знань	2.1	+			
	2.2		+		
	2.3	+	+		

5. Якщо наявні рівні складових потенціалу ($O_c \leq 8$) не дозволяють обрати жодну з зазначених у табл. 5.1 комбінацій і, відповідно, жодного з напрямів використання знань, то проводять удосконалення системи управління знаннями з метою підвищення рівня відповідних складових.

6. Якщо розраховані значення складових потенціалу підприємства (окремих з них чи усього їх комплексу) мають високий рівень ($O_c > 8$), то здійснюють вибір кращих напрямів використання знань: для підприємства у цілому, або для його окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Для цього доцільно застосовувати запропоновувати таблицю рішень (табл. 5.1). При

можливості вибору кількох варіантів, вибір кращого здійснюють виходячи з аналізу порівняльної економічної ефективності, техніко-економічних можливостей підприємства, цільових установок керівництва тощо.

7. Якщо обрані з використанням табл. 5.1 варіанти (наприклад, 1.2) є неприйнятними, то вносять корективи у напрямок використання знань, наприклад, обирають варіант 1.2, звичайно, якщо він є допустимим з економічних чи інших (див. п. 6) міркувань.

Блок-схема алгоритму вибору напрямів використання знань, яка побудована відповідно до запропонованих процедур подана на рис. 5.2.

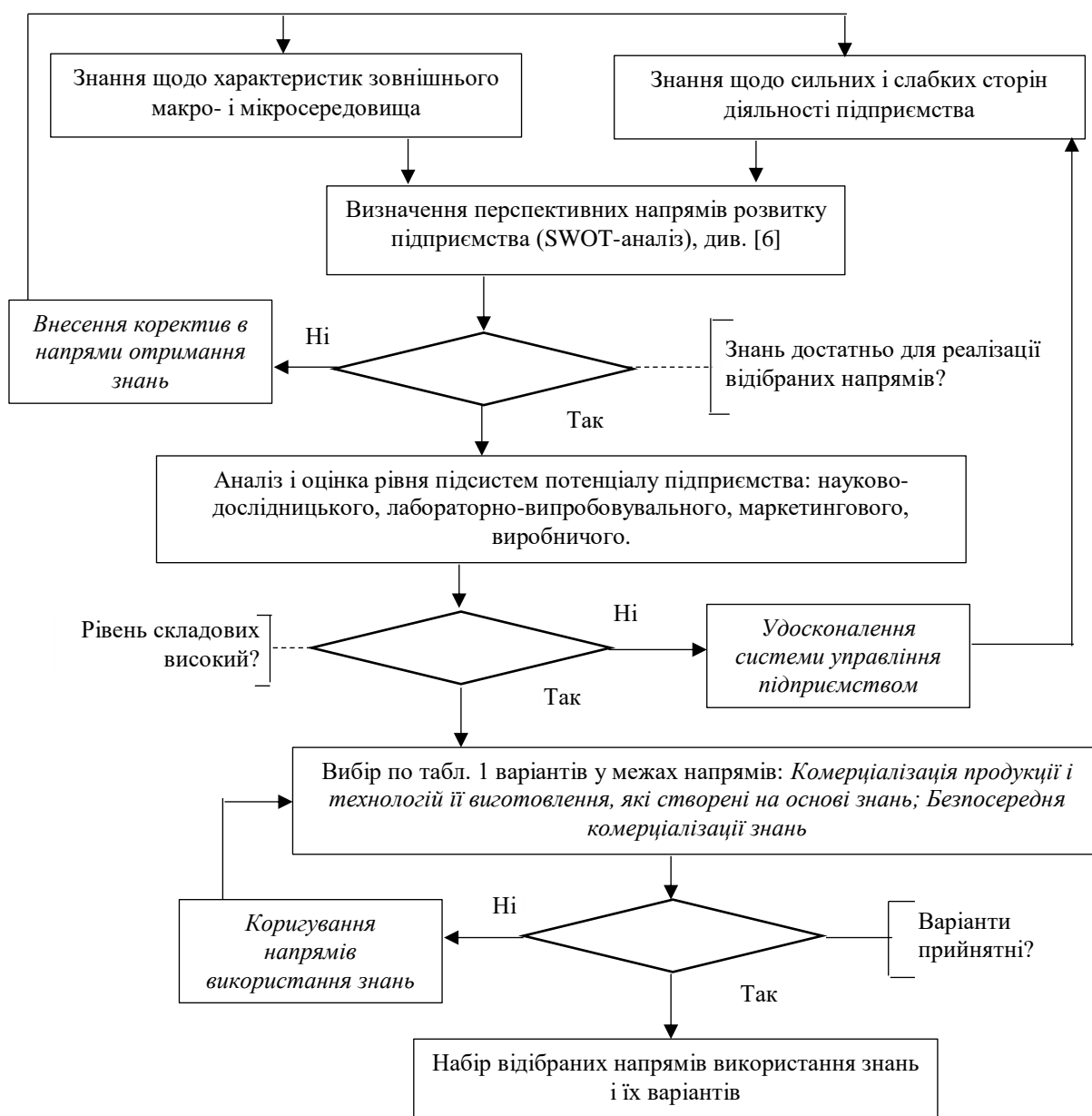


Рисунок 5.2 – Укрупнена блок-схема алгоритму управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві

Курсивом у блоках на рис. 5.2 зазначено напрями використання знань. Як слідує з рис. 5.2 вибір напрямів використання знань носить багаторівневий ітераційний характер. Результати вибору повинні містити перелік напрямів (а їх межах – варіантів, див. табл. 5.1), які підлягають подальшій конкретизації щодо заходів, що спрямовані на їх використання. Наприклад, якщо обрано напрям «Комерціалізація продукції і технологій її виготовлення», то визначають яким чином наявні знання можна втілити у певні продукти і технології, що потрібно для цього зробити, хто відповідальний, яке необхідне ресурсне забезпечення тощо. Далі виконують уточнене техніко-економічне обґрунтування і т.п.

Звичайно, представлений на рис. 5.2 алгоритм має узагальнений характер, проте він дає уявлення щодо процесу управління вибором перспективних напрямів використання знань на підприємстві. Він також показує необхідність урахування факторів впливу зовнішнього середовища, а також наявного стану (оцінки рівня) підсистем потенціалу підприємства, оцінку ступня їх відповідності. Для забезпечення відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім і здійснюється вибір найбільш ефективних в існуючих умовах (з урахуванням тенденцій їх розвитку) напрямів використання знань.

Блок на рис. 5.2, який відображає внесення коректив у напрями використання знань, ув'язує в єдину систему дві складових механізму управління знаннями: продукування (отримання) знань, див. [37, 44]; використання (комерціалізацію знань). Фактично, викладені розробки авторів формують основи методичного забезпечення підсистеми використання знань механізму управління знаннями на підприємстві.

Схема взаємодії знань підприємства подана на рис. 5.3. Як слідує зі схеми на рис. 5.3 існують зовнішні і внутрішні джерела і напрями використання знань. Механізм управління знаннями повинен забезпечувати взаємодію підсистем продукування (отримання) і використання знань як всередині підприємства, так за його межами. У першу чергу, він повинен бути зорієнтованим на ефективне управління комерціалізацією знань. Отримані результати дозволяють підвищити рівень обґрунтованості відповідних управлінських рішень.

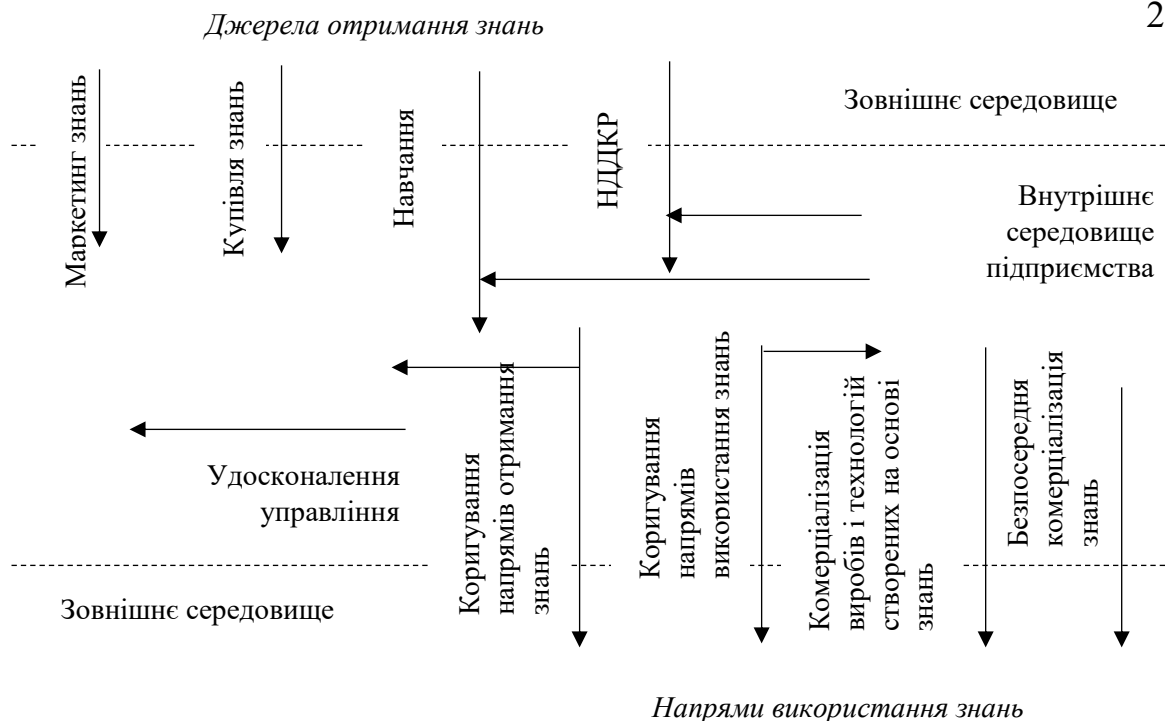


Рисунок 5.3 – Схема обігу знань підприємства

Розроблені процедури управління вибором ефективних напрямів комерціалізації знань пройшли практичні апробацію на підприємствах м. Суми. Отримані результати підтвердили доцільність їх використання для формування системи управління знаннями аналізованих підприємств.

Узагальнюючи викладене можна зазначити, що авторами запропонована блок-схема алгоритму, а також визначено послідовність і зміст формалізованих процедур управління вибором ефективних напрямів використання актуальних знань на підприємстві, які можуть бути втіленими у нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління тощо. Отримані результати формують передумови створення організаційно-економічного механізму управління знаннями підприємства. Їх практична реалізація надає принципову можливість цілеспрямовано управляти використанням знань підприємства, зокрема: стосовно перспективних напрямків його розвитку, видів продукції, які будуть конкурентоспроможними на ринку, ефективних методів управління тощо. Вони доповнюють і розвивають методичні засади менеджменту знань в частині удосконалення методичних засад управління знаннями на рівні підприємства.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення²⁰⁷ практичну апробацію механізму комерціалізації знань промислового підприємства.

5.2 Аналітичне забезпечення вибору стратегічних напрямків комерціалізації знань підприємства для забезпечення його інноваційного розвитку

В сучасній економіці успіх діяльності промислового підприємства значною мірою залежить від здатності продукувати і комерціалізувати нові актуальні знання, які є основою інноваційних розробок: продуктів (виробів і послуг), технологій, управлінських рішень тощо. Їх практичне впровадження дозволяє сформуванню, посилити і реалізувати порівняльні переваги підприємства, переходити на шлях випереджаючого інноваційного розвитку.

У загальному випадку знання є складовими елементами інтелектуального капіталу підприємства, вони включають: знання персоналу, знання втілені у об'єкти інтелектуальної власності, знання щодо характеристик і тенденцій розвитку зовнішнього макро- і мікросередовища, а також власних можливостей тощо. Практика свідчить, що існує два стратегічних підходи до комерціалізації знань підприємства: виготовлення і просування на ринку модернізованої чи нової продукції, яка створена на основі знань; продаж об'єктів інтелектуальної власності, які створені на основі нових знань. Обґрунтування вибору конкретних варіантів стратегій їх реалізації потребує відповідного аналітичного забезпечення, яке дозволить приймати ефективні управлінські рішення [284].

З цих позицій запропоновано підхід до формування інформаційно-аналітичної бази для управління вибором напрямків комерціалізації знань промислового підприємства. Авторами обґрунтовано, що це потребує аналітичної інформації і знань, які характеризують поточний стан і тенденції розвитку характеристик зовнішнього макро- і мікросередовища, а також

потенціалу інноваційного розвитку досліджуваного підприємства. 208
 систематизація відповідно до етапів вибору подана у табл. 5.2.

Таблиця 5.2 – Аналітичне забезпечення етапів вибору напрямів комерціалізації знань (авторська розробка)

Номер і назва етапу	Аналітична інформація і знання для прийняття рішень	Методи отримання інформації і знань
1. Визначення актуальних напрямів комерціалізації знань у галузі підприємства (суміжних галузях)	Тенденції розвитку науки і техніки у галузі підприємства чи/та суміжних галузях. Тенденції зміни споживчих запитів споживачів продукції галузі	Експертні оцінки, див. методику [2, С. 14-23] Прогнозні оцінки тенденцій, див. методики [285; 286 С. 422-424]
2. Визначення актуальних напрямів комерціалізації знань аналізованого підприємства	Вплив факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, які формують ринкові можливості і загрози розвитку у галузі діяльності підприємства на його цільових ринках. Вплив сильних і слабких сторін діяльності підприємства на можливість реалізації наявних ринкових можливостей і протидії загрозам	SWOT-аналіз (авторська інтерпретація), див. методику [283]
3. Визначення стратегій комерціалізації знань підприємства	Рівень складових підсистем потенціалу інноваційного розвитку підприємства	Укрупнену методику вибору див. у [287]

Табл. 5.2 може бути використана у якості методичної допомоги при формуванні системи аналітичного забезпечення механізму комерціалізації знань на промисловому підприємстві. Зазначені у табл. 5.2 методики, які авторами рекомендовано застосовувати для формування бази знань для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, пройшли практичну апробацію на промислових підприємствах Сумської області. У якості інструментального забезпечення для виконання відповідних аналітичних розрахунків і наочного представлення результатів авторами були використані пакети прикладних програм SPSS (планування, обробка і представлення результатів маркетингових досліджень ринку), Excel (виконання оптимізаційних розрахунків і представлення результатів). Розроблена з урахуванням викладеного структура системи аналітичного забезпечення управління вибором напрямків комерціалізації знань промислового підприємства подана на рис. 5.5.

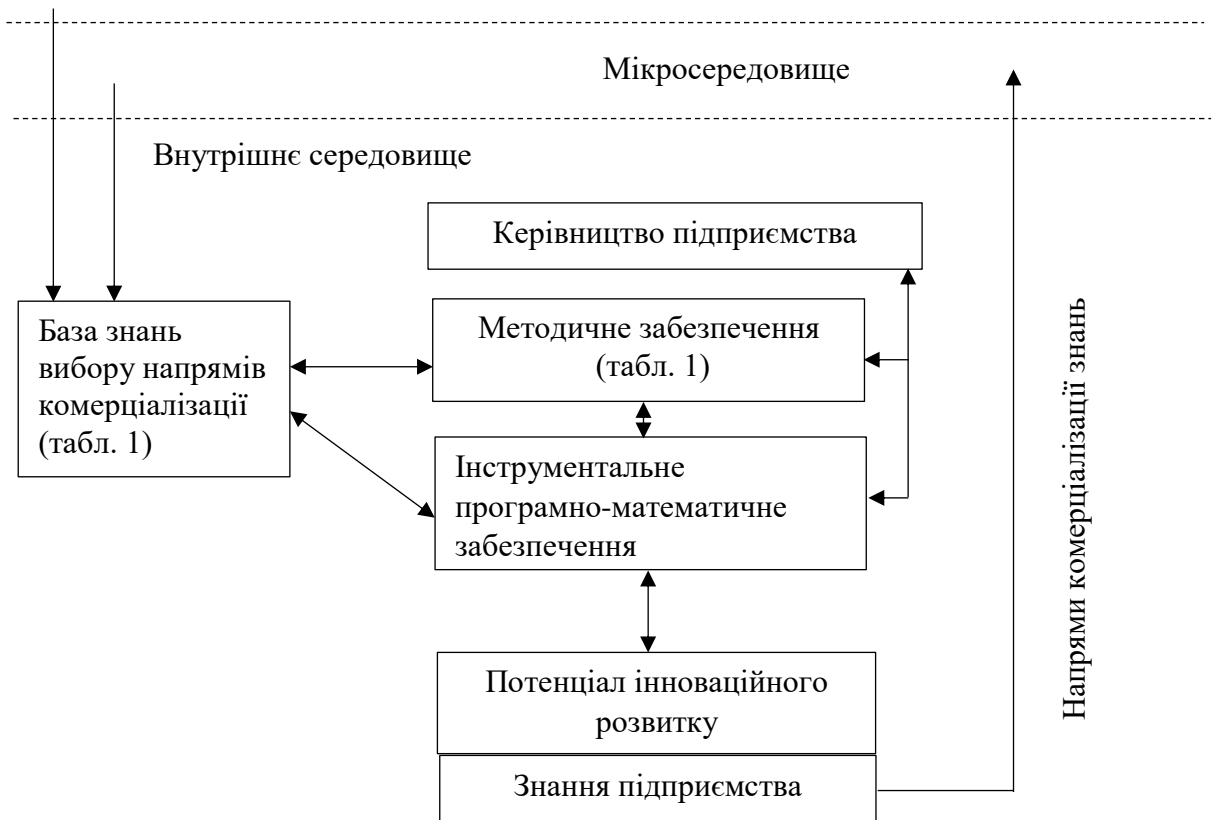


Рисунок 5.5 – Структура система аналітичного забезпечення напрямів комерціалізації знань промислового підприємства (авторська розробка)

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що авторами розроблено підхід до формування засад системи аналітичного забезпечення управління вибором напрямів комерціалізації знань промислового підприємства в контексті забезпечення його інноваційного розвитку. Запропонована структура зазначеної системи, окреслено склад її елементів.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методологічних і методичних засад організаційно-економічного механізму управління комерціалізацією знань промислового підприємства, що розвивається інноваційним шляхом у руслі концепції інноваційного випередження.

5.3 Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань промислових підприємств

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням ролі інформації і знань, які стають основним фактором економічного зростання як окремих організацій (підприємств та установ), так і держав у цілому. Знання дозволяють оперативно приводити у відповідність внутрішні можливості розвитку національних економік і окремих організацій (їх потенціал), до перманентно мінливих зовнішніх умов, які генеруються факторами макро- і мікросередовища. Країни, що є лідерами економічного зростання, інвестують значні кошти в розвиток науки та освіти, що продукують і поширюють нові знання, які втілюються у нові продукти (вироби і послуги), технології їх виготовлення, методи управління тощо. А це актуалізує проблему раціоналізації вибору напрямів використання знань, які б сприяли адаптації господарюючих суб'єктів до змін умов зовнішнього макро- і мікросередовища, дозволяли виділяти і посилювати їх порівняльні конкурентні переваги, забезпечувати умови інноваційного зростання тощо. Особливо гостро ця проблема постає для вітчизняних промислових підприємств, які часто програють зарубіжним конкурентам внаслідок неспроможності оперативно забезпечити комерціалізацію своїх інноваційних розробок, що не поступаються зарубіжним аналогам. Розвиток промислових підприємств України, які все ще зберігають значний потенціал, дозволить запустити процеси економічного зростання в суміжних галузях, оскільки саме промисловість в значному ступені визначає напрямки розвитку всієї національної економіки [281].

Розробленню концептуальних засад управління знаннями в організаціях, а саме підходам до їх генерування, накопичення, використання (комерціалізації) присвячені роботи Т. Девенпорта [9], Л. Прусака [9], К.-Е. Свейби [39], Б. Мільнера [20] та інших.

Питанням комерціалізації результатів науково-дослідної і дослідно-конструкторської діяльності (НДДКР) присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, таких як: Бендерієн Р. [288, 289], Ступнікер Г.Л.

[290], Мешко Н.П., Робота П.В. [291], Жиц Г.І., Квашніна М.Н. [292], Маккой Е.П., Бадініелі Р., Коєбель К.Т., Табет В. [293], Денисюк В.А. [294] тощо. Ними розроблено методологічні засади комерціалізації нових знань, поглиблено її сутність і зміст.

Засадничі аспекти організаційного забезпечення комерціалізації інновацій та трансферу технологій розглянуті у працях Б. Бозмена [295], Лі Ю. [296], Д. Гідеона [297], В. Мухопода [298], Т. Лааманена [299], О. Наумова та О. Захарова [300]. Олєфіренка О.М. [301, 302] та ін.

Питання маркетингу знань, зокрема підходи до визначення перспективних напрямів їх продукування, просування та збуту, розглядаються в роботах Давенпорта Т. [9], Сімара А. [10], Стюарта Т. [8], Бішопа Б. [7], Ілляшенка С.М. [23, 237].

Проте, незважаючи на значні напрацювання недостатньо дослідженими є питання формалізованого обґрунтування вибору напрямів використання знань, зокрема їх комерціалізації стосовно специфіки діяльності промислових підприємств. Наявні вітчизняні розробки характеризуються фрагментарністю і охоплюють лише окремі аспекти вибору напрямів комерціалізації, а зарубіжні розробки потребують попередньої адаптації з метою урахування специфічних особливостей економіки України.

Метою дослідження є розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методичних засад управління вибором напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах.

Аналіз та узагальнення літературних джерел (Олєфіренко О.М. [302], Косцик Р.С. [303], Ковтуненко Ю.В. [304], Кузьмін О.Є. [305], Ворона Т.Ю. [306], Комеліна А.А. [307] та ін.) і практики господарювання дав змогу систематизувати наявні підходи до управління комерціалізацією знань організацій. Результати аналізу подано у табл. 5.3.

В цілому, у розглянутих підходах авторами наведений детальний опис процесу комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) в які втілені знання в організаціях. Підходи різняться між собою як за кількістю етапів (загальні чи більш розширені схеми), так і за масштабністю з якою автори

розглядають процес комерціалізації ОІВ на підприємстві (включення етапів пов'язаних із аналізом доцільності продукування технологій та інновацій, їх ефективності, потенційних ринків збуту тощо, або ж більш загальні схеми, що включають типовий перелік необхідних загальних дій).

Таблиця 5.3 – Підходи до комерціалізації знань

Сутність підходу, автори	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо застосування
1	2	3	4
Олефіренко О.М. – процес комерціалізації складається з 3х етапів (оцінка та обрання ідей інноваційних розробок, пошук та формування джерел фінансування, виробництво інноваційної продукції) [301, с.180].	Досить проста, «поетапна» схема	Загальна схема, яка ґрунтується на виборі ідей із вже готового набору. Не включає етапи аналізу доцільності, здатності до продукування ідей та оцінки ефективності процесу комерціалізації.	Більшою мірою служить для ілюстрації процесу комерціалізації інновацій на підприємстві в цілому.
Косчик Р.С. – підхід передбачає 12 етапів, які, зокрема, включають збір інформації, необхідної для процесу комерціалізації і закінчується оцінюванням економічної ефективності [303, с.152].	Деталізована схема процесу комерціалізації, виділяються 3 форми комерціалізації: «самостійно», «під ключ» підприємством-комерціалізатором, «комбінована».	Не зовсім логічна послідовність етапів. Так, наприклад, етап що передбачає вибір форми комерціалізації зазначений після етапів пошуку фінансування та потенційних партнерів. Але ж, критерії щодо фінансування та вибору потенційних залучених партнерів формуються та уточнюються після вибору форми комерціалізації.	Застосовується для комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств.
Ковтуненко Ю.В. – процес складається з 5 етапів (1й - оцінка та відбір інноваційних продуктів ... 5й - реалізація інноваційної продукції) [304, с.314].	Досить проста, «поетапна» схема	Загальна схема, яка ґрунтується на виборі ідей з вже готового набору. Не дає уявлення про потенціал підприємства щодо продукування інновацій, ефективність процесу комерціалізації та потенційну здатність до реалізації майбутньої продукції (готовність сприйняти її ринком).	Схема слугує для розуміння процесу комерціалізації інновацій на підприємстві в цілому.

1	2	3	4
Кузьмін О.Є. – описана модель вибору методів комерціалізації інновацій (визначення можливостей ресурсного забезпечення підприємства, вибір форми комерціалізації, вибір пріоритетних методів комерціалізації) [305, с.7].	Розширена схема, що включає всі 3 можливі форми комерціалізації: «самостійно», «під ключ» підприємством-комерціалізатором, «комбінована».	Не розглядається оцінка доцільності та ефективності процесу комерціалізації.	Слугує лише як базова схема для вибору методів комерціалізації інновацій.
Ворона Т.Ю. – описаний механізм комерціалізації інноваційних розробок ВНЗ із застосуванням Центру інноваційних технологій [306, с.2].	Нетипова схема з застосуванням посередницької структури.	Загальна схема, яка не відображає процес комерціалізації на промислових підприємствах.	Схема дає уявлення щодо можливих джерел залучення технологічних та продуктових інновацій у випадку, якщо підприємство має на меті купувати їх ззовні.
Комеліна А.А. – описані основні способи комерціалізації та види договорів за якими можна комерціалізувати ОІВ [307, с.91].	Нетипова, досить складна схема трансферу технологій.	Описує процес комерціалізації фрагментарно. Дає уявлення про види договорів за якими можна здійснити комерціалізацію.	Доцільно використовувати лише для визначення способу трансферу технологій.

Процес управління знаннями в організації повинен мати системний характер та базуватися на ґрунтовному аналізі багатьох чинників. Так, наприклад, для успішного управління знаннями необхідно:

- 1) Оцінити потенціал підприємства щодо генерації знань самостійно або ж його здатності щодо впровадження нових, сторонніх розробок чи технологій;
- 2) Врахувати зовнішні та внутрішні умови (фактори впливу);
- 3) Виявити у яких саме видах знань існує необхідність на підприємстві;

4) У разі самостійного продукування знань чи технологій – оцінити потенційну можливість щодо комерціалізації;

5) Створити механізм відбору ОІВ для комерціалізації.

Одним із найважливіших етапів є виявлення видів знань:

–в яких існує необхідність (залучення);

–які можна самостійно продукувати [281].

Спираючись на результати аналізу літературних джерел які присвячені управлінню знаннями, враховуючи результати аналізу підходів до комерціалізації знань, що викладено у табл. 5.3, розроблено укрупнену схему управління знаннями на підприємстві та показано на ній місце комерціалізації знань (рис.5.5).



Рисунок 5.5 – Процес управління знаннями на промисловому підприємстві (авторська розробка).

Більш детально сутність етапів розкрито в табл.5.4

Етапи (процедури)	Сутність процедур для різних видів знань			
	Технологічні: <i>технологічні ноу-хау, технології виготовлення, послуги із впровадження технологій («під ключ») та після продажне обслуговування</i>	Продуктові: <i>товарні знаки, прототипи продукції (в залежності від того, на якому етапі знаходиться продукт: ідея, дослідження із «готовності прийняття продукту ринком», прототип, готова продукція)</i>	Кадрові: <i>платні тренінги у царині розвитку: корпоративної культури, навичок працівників, механізмів мотивації працівників</i>	Управлінські: <i>патент на організаційну структуру, ліцензії на використання програмного забезпечення з управління підприємством, системою менеджменту знань на підприємстві (CRM системи та ін.)</i>
1. Аналіз відповідності потенціалу підприємства зовнішнім умовам	SWOT-аналіз, виділення можливих напрямів розвитку			
2. Аналіз необхідності у знаннях певного виду	Визначення проблем реалізації виділених напрямів розвитку, а також видів знань потрібних для їх розв'язання.			
3. Оцінка можливості та економічної доцільності продукувати чи купувати знання	Порівняння часових та фінансових витрат варіантів продукування і придбання знань (табл.3)			
4. Оцінка достатності потенціалу для продукування знань різними способами, або ж їх купівлі	Аналізуються основні способи отримання знань: маркетинг знань; навчання; науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР);			
5. Використання знань: - У власному виробництві; - Комерціалізація (продаж)	- технологія виготовлення нової продукції - модернізація технології виготовлення традиційної продукції; Продаж власної, самостійно розробленої технології	- вдосконалена продукція (модернізована); - принципово-нова продукція. Продаж нової продукції	- впровадження кадрових інновацій (навчання кадрів, впровадження нових кадрових технологій). Продаж кадрових інновацій	- продукування нової технології управління (організаційна структура, методи управління); - часткові зміни. Продаж управлінських інновацій

Першочерговим етапом у процесі управління знаннями має бути аналіз відповідності потенціалу підприємства зовнішнім умовам, тобто визначення за допомогою SWOT аналізу слабких та сильних сторін у його діяльності та виявлення можливих напрямів розвитку. Очевидно, що наступним етапом має бути виявлення видів знань (сфер), яких потребує підприємство (у випадку

залучення) або ж має здатність зпродукувати (у випадку подальшої комерціалізації). На третьому етапі необхідно порівнювати часові та фінансові витрати варіантів продукування або ж придбання знань. Схема процесу вибору детально розглянута в роботі одного із авторів [2, с.83]. Можливі варіанти рішень на даному етапі представлені в табл. 5.5.

Таблиця 5.5 – Порівняння часових та фінансових витрат варіантів продукування і придбання знань (розроблено на основі [246, с.73])

Вартість продукування/залучення	Тривалість продукування/залучення		
	$T_n > T_z$	$T_n = T_z$	$T_n < T_z$
$B_n > B_z$	залучати	залучати	за пріоритетом: вартість/час
$B_n = B_z$	залучати	рівнозначні варіанти	продукувати
$B_n < B_z$	за пріоритетом: вартість/час	продукувати	продукувати

Проте варто зазначити, що для прийняття рішення про купівлю чи продукування знань, окрім порівняння часових та фінансових витрат, необхідно проводити економічний аналіз, що включає в себе оцінку чистої поточної вартості проекту (*NPV*), що має на меті підтвердження доцільності того чи іншого рішення.

Заключним етапом має бути прийняття рішення на основі попередньо проведеного аналізу [308, с.34]:

- у випадку залучення: впровадження або використання на підприємстві;
- у випадку продукування: використання на підприємстві або ж комерціалізація.

У першому випадку підприємству необхідно правильно та ефективно здійснити впровадження сторонньої технології. Як правило, це можливо у випадку замовлення технології «під ключ» з подальшою її підтримкою та обслуговуванням.

У другому випадку (самостійне продукування) є можливість використання як у власному виробництві, так і комерціалізація знань (втілених у технології) із подальшим їх обслуговуванням та підтримкою.

Особливістю процесу комерціалізації ОІВ є те, що її можна здійснювати різними способами, зокрема, можна продати права власності на ОІВ, а можна надати у користування за різними видами договорів (ліцензійний, лізингу або франшизи). Більш детально основні способи комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності представлено в роботах Цибульова П.М. [309] та Комеліної А.А. [307].

Управління знаннями в організації – складний та багатоетапний процес, що вимагає прийняття ґрунтовних виважених рішень з боку осіб, що керують цим процесом. Основними його етапами є: аналіз необхідності у знаннях певного виду; порівняння економічної ефективності та доцільності варіантів самостійного продукування знань чи залучення їх ззовні; у випадку самостійного продукування знань - створення механізму їх відбору для комерціалізації; безпосередньо самого процесу комерціалізації ОІВ (у які втілені знання) та їх подальшого обслуговування і підтримки. З цих позицій викладені результати досліджень розвивають теоретико-методичні засади менеджменту знань на промисловому підприємстві в частині управління їх комерціалізацією.

Виконана систематизація підходів до комерціалізації знань, визначення їх сильних і слабких сторін, а також рекомендації щодо їх застосування можуть бути використані як методична допомога при формуванні ефективної системи комерціалізації знань. Запропонована схема управління знаннями, визначення змісту та послідовності процедур управління комерціалізацією різних видів знань формують методичні засади цілеспрямованого управління знаннями.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення засад організаційно-економічного механізму комерціалізації знань на промисловому підприємстві.

Незважаючи на чималу різноманітність підходів щодо кількості і послідовності етапів створення товару, автор поділяє думку [310] щодо етапів інноваційного циклу. Розглянемо детально етапи повного інноваційного циклу і відповідно інструменти тестування, що можуть бути використані на його етапах.

Етап 1. Аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім. Перш ніж розпочинати інноваційну діяльність потрібно визначитись чи спроможне підприємство взагалі займатися чимось новим, чи є для цього ринкові можливості і чи можна їх використати у своїй діяльності, чи достатньо ресурсів і сильних сторін діяльності. А отже, перед тим як починати щось нове, потрібно виконати тестування всіх існуючих видів діяльності (або стратегічних бізнес одиниць). Для такого тестування використовують портфельні методи (матриці BKG, McK-GE), а також SWOT, PEST, GAP та ін. аналізи. Перевагою портфельних методів є те, що вони розглядають всі можливі майбутні проекти компанії сукупно, а не кожний окремо. За їх результатами визначають ті види діяльності які потрібно згортати, які – розвивати, а також знайти прогалини на ринку. Окрім того можна використати і аналітичні (експертні) оцінки на відповідність існуючих видів діяльності, наступним критеріям (рис. 5.6).

Оскільки саме інноваційний шлях розвитку має бути пріоритетним для вітчизняних підприємств, то використовуючи наведені в [310] варіанти розвитку ринкових можливостей, можна скористатися наступною матричною формою для визначення подальших варіантів інноваційного розвитку (рис. 5.7).

Р. Куперт [311] пропонує на даному етапі також використовувати «бульбашкові діаграми» (рис. 5.8).

В даній матриці використовують дві групи показників – ринкові та технологічні позиції підприємства. За даними показниками можна визначитися з майбутнім шляхом інноваційного розвитку, в межах якого буде виконуватися генерація ідей і розробка інновацій конкретної спрямованості. На користь даного твердження свідчать наступні положення: 1) товаровиробник накопичує і

підтримує в актуальному стані базу даних споживачів, що полегшить процес просування товару на ринок; 2) споживачі більше довіряють новому товарі в тому випадку, коли його товаровиробник їм відомий і має гарну репутацію в даній галузі [312].

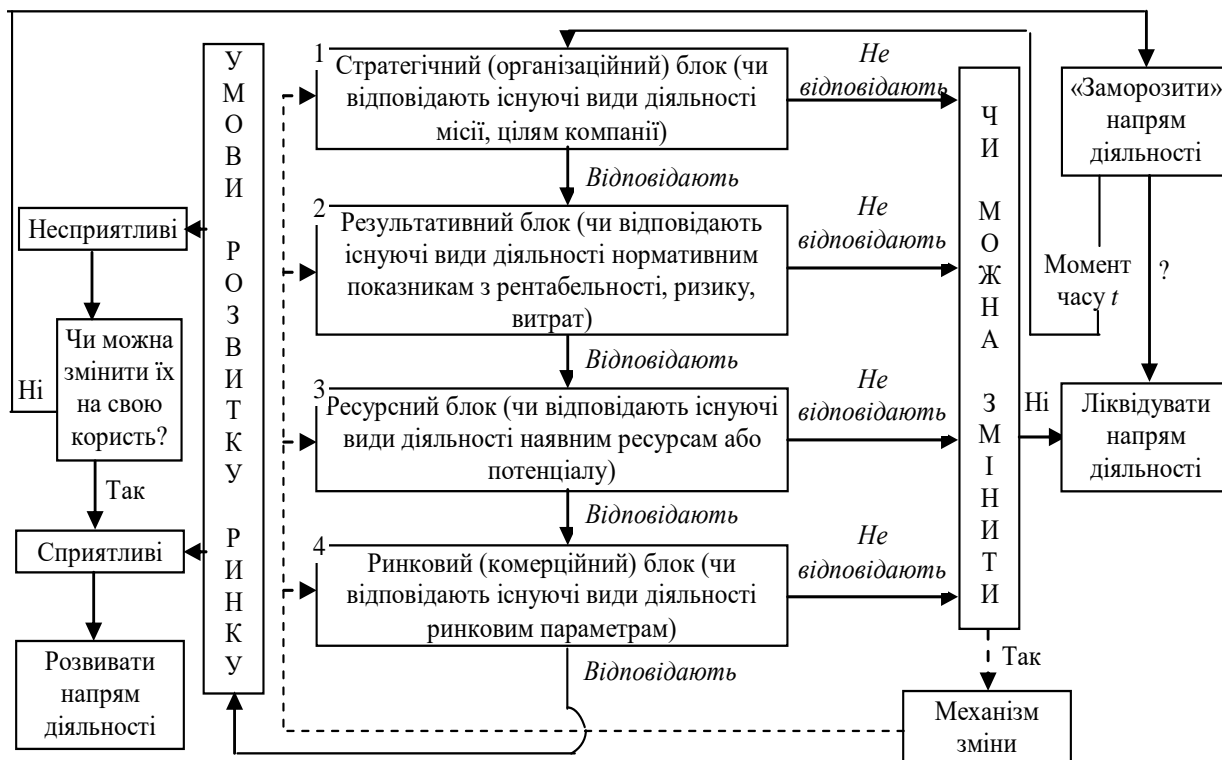


Рисунок 5.6 – Алгоритм оцінки відповідності існуючих напрямків діяльності ринковим умовам

Р И П И К О В А П О З И Ц І Я	С И Л Ь Н А	Розширення границь ринку: <i>старий товар – новий ринок</i>	Диверсифікація виробництва і збуту: <i>новий товар – новий ринок</i>
	С Л А Б К А	Глибоке проникнення на ринок: <i>старий товар – старий ринок</i>	Розробка і реалізація нового товару: <i>новий товар – старий ринок</i>
		СЛАБКА	СИЛЬНА
ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЗИЦІЯ			

Рисунок 5.7 – Вибір напрямків інноваційного розвитку ринкових можливостей

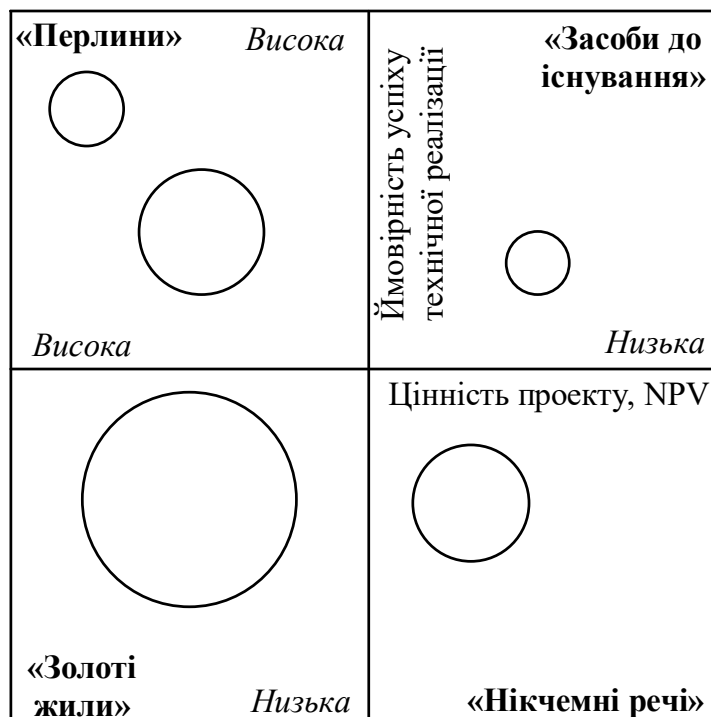


Рисунок 5.8 – Тривимірна карта проектів

Діаграма Р. Куперта складаються з чотирьох квадрантів, в яких розташовуються залежно від «шансів на успіх» і «цінності для компанії» всі проекти по створенню нових товарів. Діаметр кола відповідає величині витрат на проект. Аналіз її результатів дозволить вибрати проекти які заслуговують на фінансування, а які краще згорнути, не витрачаючи на них зайвих ресурсів.

Етап 2. Генерація ідей інновацій. Цей процес включає як пошук джерел нових ідей, так і методи їх створення. В рамках вибраних напрямків діяльності відбувається процес генерації ідей, тобто формується своєрідна «матриця ідей інновацій». На даному етапі пропонується створити систему комплексного використання всіх можливих джерел нових ідей, що дає можливість акумулювати в короткі терміни велику кількість альтернативних пропозицій і дозволяє автоматично тестувати раціональність ідей з точки зору їх збігу за різними джерелами. Для генерації ідей використовують як традиційні (аналогій, інверсії, «мозковий штурм», синектика та ін.) так і нетрадиційні методи. Основними носіями джерел ідей є: споживачі, торговий персонал і дилери підприємства, конкуренти, працівники підприємства та результати їх розробок. Для отримання необхідної інформації використовують кабінетні та польові

маркетингові дослідження. Носіями інформації можуть бути люди, рослини, тварини, природні явища.

Етап 3. Відбір ідей. Пропонується проводити в два етапи. На першому етапі з максимально великої кількості ідей інновацій відбирають перспективні, припустимі та безперспективні ідеї. Для цього застосовують:

1. Механізм внутрішнього маркетингового тестування – компанія оцінює технічне здійснення певного проекту, відсів тих ідей, які несумісні з ресурсами або цілями фірми або що просто не представляють для неї особливого інтересу. Може бути використаний алгоритм наведений в [312].

2. Механізм зовнішнього маркетингового тестування – попереднє тестування ідеї товару-новинки із залученням споживачів. Ідея може бути представлена у вигляді опису, малюнку, макету. Для цієї мети використовуються: а) системи польових досліджень на основі анкетування і інтерв'ювання; б) система польових досліджень в кабінетних умовах – віртуальні дослідження – віртуальне тестування зразків і макетів.

На другому етапі тестування, всі перспективні ідеї розглядаються, а відібрані підлягають повномасштабній перевірці, використовуючи наступні методи оцінки і відбору ідей інновацій. Ці методи базуються на експертних оцінках, оскільки, на ранніх етапах проекту відсутні надійні конкретні фінансові дані, а його аналіз, скоріше за все, дасть ненадійні результати.

Етап 4. Розроблення і тестування концепції товару. Концепцію доцільно розглядати на трьох рівнях: за задумом, у реальному виконанні та з підкріпленням. Вона піддається внутрішньому та зовнішньому тестуванню. У межах внутрішнього тестування компанія оцінює технічне здійснення певної концепції, а також з'ясовує складові якості нового товару. Для її тестування можна використовувати більшість інструментів, що і на етапі відбору ідей. Під час розробки концепції потрібно дати розгорнуте уявлення про новий товар і його ринковий потенціал, життєвий цикл, споживчі властивості і місце в існуючому асортименті підприємства.

Зовнішнє тестування – представлення концепції цільовим споживачам. Концепція товару може бути представлена у формі опису, рисунку, швидкого

макетування (3d принтери) або в режимі віртуальної реальності. Споживачам²²² ставлять цілий ряд запитань, відповіді на які дають змогу визначити ступінь привабливості концепції, встановити з якими продуктами конкуруватиме новий товар, визначити цільові групи споживачів, та їх наміру зробити покупку. Також, на даному етапі доречно провести сумісний та функціонально-вартісний аналізи. Сумісний аналіз надасть змогу визначити корисність різних значень атрибутів товару в очах покупців. Атрибут – вигода, яку споживач шукає у товарі. До таких атрибутів, наприклад, належать: міцність, надійність, маса, розміри, комфортність, безпечність тощо. Функціонально-вартісний аналіз надасть змогу прорахувати необхідні кошти на реалізацію в товарі необхідних атрибутів.

Етап 5. Розроблення маркетингової стратегії. Передбачає проведення масштабних маркетингових досліджень, з метою визначення розміру ринку, тривалості життєвого циклу, рівня конкуренції. За його результатами розроблюються кілька альтернативних маркетингових стратегій з просування інновації на ринок, які в подальшому піддаються тестуванню з метою визначення найкращої. Вибір має впасти на стратегію, що дозволить з мінімальними витратами завоювати як найбільшу частку (місткість) ринку, а також забезпечити максимальні об'єми продажів нової продукції.

Етап 6. Бізнес-аналіз. Передбачає визначення маркетингових, виробничих, фінансових та науково-технічних можливостей розробки товару, а також оцінку обсягів продажу, рівня ресурсного забезпечення, обсягу витрат, прибутковості, обліку невизначеності і ризику. Розрахунок цих показників та їх зіставлення з бажаними (або базовими чи на предмет відповідності цілям компанії) дає підстави для прийняття рішення щодо доцільності розробки прототипу нового товару. Більшість фірм стикаються з браком ресурсів, тому багато перспективних проектів відкидається. Комбінування фінансового аналізу з іншими відбірковими критеріями дозволяє фірмі відібрати найбільш вдалий проект для подальшого впровадження. На цьому етапі основними оцінюваними показниками є інтегральний показник конкурентоспроможності (розрахований за допомогою матриці А.С. Нільсена) та показники фінансового аналізу (NPV, IRR, індекс рентабельності, період окупності).

Етап 7. Створення і виготовлення прототипу. На даному етапі відбувається внутрішнє і зовнішнє тестування прототипу товару. Внутрішнє (або альфа-) тестування – щоб гарантувати відповідність товару специфікаціям і вимогам до виконання їм належних функцій. Воно здійснюється в наступних формах:

1. Технологічне тестування – наскільки повно реалізовані у прототипі умови технічного завдання. Перевіряють: надійність, безпечність, довговічність товару; наявність дефектів; рівень експлуатаційних витрат.

2. Функціональне тестування – його об'єктом виступають функціональні характеристики товару. Воно може проводитися як у лабораторних умовах, так і в "польових". За лабораторних умов застосовують наступні діагностичні пристрої: дослідні стенди, метрологічне і комп'ютерне обладнання, манекени тощо. За «польових» до участі у тестуванні запрошуються звичайні споживачі, які перевіряють характеристик нового виробу.

3. Тестування виробничого процесу. Випуск дослідних зразків дає змогу провести даний вид тестування, оскільки у цьому випадку використовуються тестові, методи виробництва, для перевірки виробничого процесу.

Зовнішнє (бета-) тестування – виконується виключно самими споживачами – для переконання, що товар дійсно працює за реальних умов експлуатації, а в деяких випадках – щоб установити їх намір зробити покупку.

Етап 8. Пробний маркетинг (ринкові тести). На попередніх етапах ЩРТ відбувалося тестування окремо один від одного товару і його маркетингової стратегії. Постає питання необхідності їх одночасного тестування. Саме на цьому етапі і відбувається комплексне тестування товару і його позиції на ринку, ціни, заходів комплексу просування, системи розподілу. Мета – визначення в реальних умовах ринку шансів новинки на успіх.

На основі узагальнення різних еволюційних підходів до маркетингового тестування, аналізу численних літературних джерел із маркетингової проблематики розроблення інноваційної продукції та авторських доповнень запропонуємо основні інструменти (маркетингові фільтри), що можуть бути використанні на кожному етапі інноваційного циклу (табл. 5.6), з відповідними посиланнями на рекомендовану літературу.

	Види тестування	Інструменти тестування (маркетингові фільтри)
1	2	3
1	Тестування напрямків та видів інноваційної діяльності	Портфельні методи (бульбашкові діаграми)
2	Тестування джерел ідей	Стандартні маркетингові дослідження споживачів Методи генерації ідей інновацій (традиційні, плюс нетрадиційні, на кшталт: - метод оцінки відмінних і подібних рис продуктів, що порівнюють; - метод міні-концепції функцій товару
3	Тестування ідей	Метод контрольних питань Метод критеріїв фільтрації Портфельні методи (бульбашкові діаграми) Умовний показник якості ідей Алгоритм Дж. Меаре Анкета запитань-критеріїв Методика рейтингу ідей Формула успіху Методика аналітичної мережної оцінки Стандартні бланки оцінки Чек-листи Метод оціночної шкали Стандартні маркетингові дослідження споживачів Сумісний аналіз Моделі бальної оцінки Матриця Нілсена та Матриця MDA Пробні продажі ідей
4	Тестування концепції продукції	Метод контрольних питань Моделі бальної оцінки Критерії перевірки Чинники оцінки Стандартні маркетингові дослідження споживачів Методи прогностичної цінності заявлених намірів зробити покупку Спільний (сумісний) аналіз Пошукові питання Метод порівняння рейтингів, попарної оцінки концепцій Функціонально вартісний аналіз Матриця Нілсена та матриця MDA Матриця переваг споживачів
5	Тестування маркетингової стратегії	Методи прогнозування попиту Матриця Нілсена Стандартні маркетингові дослідження споживачів
6	Тестування намічених цілей та можливостей	Економічні методи (IRR, NPV) Аналіз беззбитковості, функціонально-вартісний аналіз, аналіз ризику, методи прогнозування попиту
7	Тестування дослідного зразка продукції	Випробування в лабораторних умовах Випробування в експлуатаційних умовах Портфельні методи (бульбашкові діаграми) Функціонально вартісний аналіз Матриця Нілсена та матриця MDA

1	2	3
8	Тестування ринку (пробний маркетинг)	Тестування товару споживачами: - польові маркетингові дослідження; - лабораторні маркетингові дослідження; - аналітичне моделювання оцінки суб'єктивної якості товару (модель Розенберга, модель з ідеальною точкою); - багатовимірне комп'ютерне моделювання; - польові випробування, споживчі тести, тести переваг споживачів; - дослідне споживання, тестування на стендах виробника. Тестування виробництва – пробні методи виробництва Ринкові тести – різні методи пробного маркетингу

Виведення на ринок інноваційного товару та забезпечення проходження ним усіх етапів інноваційного циклу вимагає постійного і якісного інформаційного та аналітичного забезпечення, що є результатом проведення процедури маркетингового тестування. За його допомогою можна оцінити ринкову успішність товару-новинки і його маркетингову програму та прийняти достатньо обґрунтоване рішення щодо продовження робіт над новинкою чи припинення їх.

5.5 Засади політики збуту знаннємісткої інноваційної продукції промислових підприємств

Управління процесом комерціалізації інновацій, збутовою політикою та сучасним промисловим підприємством в цілому, потребує використання не тільки накопиченого досвіду та розроблених підходів, а також перспективних та ефективних методів, які ґрунтуються на досягненнях сучасних інформаційних технологій, наукових розробок у сфері підтримки прийняття рішень, зокрема в системі збуту інноваційної продукції. Тому актуалізується питання всебічного охоплення кола питань, пов'язаних із веденням збутової політики інноваційно-активних промислових підприємств.

За сучасних умов питання ефективної організації системи збуту²⁴⁶ управління збутовою діяльністю залишається актуальним. Проблематиці управління збутом промислових підприємств присвячено багато праць учених: Лагоцька Н.З. [313], Надтока Т.Б. [314], Казаков С.П. [315], Сокира Т.С. [316], Балабанова Л.В. [317] та інші, які внесли вагомий вклад в дослідження процесів, пов'язаних зі збутом промислової продукції.

Незважаючи на існуючий значний науковий доробок з управління збутом все ж слід відмітити, що питання використання системного підходу в збутовій політиці інноваційної продукції є недостатньо розглянутими, що визначає необхідність подальших наукових пошуків.

Метою дослідження є використання системного підходу при розробленні збутової політики промислових підприємств, що займаються розробленням і впровадженням інновацій. Це дозволить визначити закономірні зв'язки між елементами системи управління та проаналізувати її в цілому [318].

Основоположною характеристикою збутової політики є її систематичність, стратегічна орієнтованість та комплексність. Це обумовлює доцільність використання системного підходу до її формування, який передбачає комплексне узгодження сукупності взаємопов'язаних елементів з метою оптимізації діяльності зі збуту інноваційно-активного промислового підприємства.

Застосування системного підходу передбачає ідентифікацію закономірних зв'язків між елементами системи та аналіз динамічного розвитку системи, виходячи із взаємодії елементів системи між собою та із зовнішнім середовищем. Ефективність застосування системного підходу визначатиметься єдністю всіх взаємопов'язаних елементів системи, оптимальністю встановлених зв'язків між різними елементами системи, якістю функціонального забезпечення та налагоджених комунікацій.

Взаємозв'язок між основними складовими системи управління підприємством та місце підсистеми управління збутовою політикою наведено на рис. 5.9.

Збутова політика належить до підсистеми управління діяльністю підприємства та є заключним етапом процесу комерціалізації інновацій, тому її

головною метою є здійснення ефективної збутової діяльності, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей промислового підприємства, отримання ним прибутку як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також сталий розвиток.

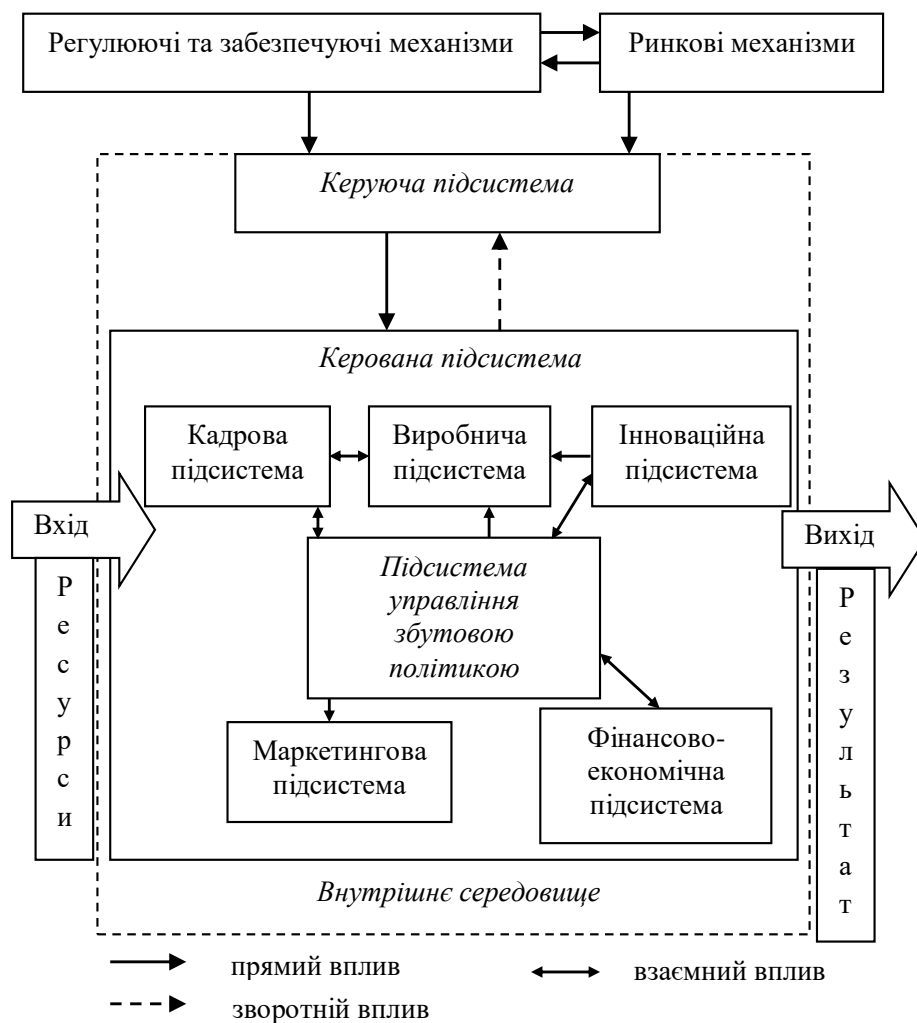


Рисунок 5.9 – Взаємозв’язок підсистеми управління збутовою політикою з елементами системи управління підприємством

Визначимо систему принципів, на яких базується збутова політика (табл. 5.7). Дотримання цих принципів дозволить інноваційно-активному промислового підприємству забезпечити високий рівень конкурентоздатності на ринку, а також довіри в суспільстві як на національному, так і на міжнародному рівні. Позитивний вплив на імідж інноваційно-активного промислового підприємства здійснює чітке дотримання принципу соціальної

відповідальності, який є мейнстрімом сучасних управлінських технологій ведення бізнесу та визнаний в усьому світі [318].

Таблиця 5.7 – Принципи формування збутової політики інноваційно-активного промислового підприємства (складено за даними [313, 314])

№	Принцип	Сутність
1	2	3
1	Економічної ефективності	Управлінські рішення у сфері збуту інноваційної продукції базуються на комерційних цілях підприємства (максимізація фінансового результату діяльності, забезпечення рентабельності виробництва в цілому та збуту зокрема)
2	Інтегрованості	Збутова політика існує у відповідній єдності з іншими політиками підприємства й передбачає відповідність поставлених завдань і цілей загальній стратегії ведення бізнесу промисловим підприємством
3	Підпорядкованість маркетинговій політиці та цілям (принцип синергії)	Збутова політика є складовою маркетингової, тому збутова діяльність не може бути відокремленою від маркетингової. Планування збутової діяльності здійснюється лише на одному з етапів формування комплексу маркетингу разом із політикою маркетингових комунікацій та ціноутворення
4	Плановості	Кожен крок, передбачений збутовою політикою, повинен бути завчасно запланований та узгоджений зі стратегічними орієнтирами діяльності промислового підприємства
5	Системність	Визначає необхідність застосування інструментарію системного аналізу під час формування збутової політики інноваційно-активних промислових підприємств
6	Комплексність	Забезпечення охоплення всіх можливих напрямків збуту інноваційної продукції, суб'єктів та зв'язків
7	Стратегічної спрямованості	Забезпечення орієнтації збутової політики на перспективу, уникнення встановлення в якості пріоритетних короткострокових цілей
8	Технологічності	Чітка алгоритмізація процесу збуту з метою зниження обсягу витрат на збут
9	Гнучкості та адаптивності	Обумовлює необхідність постійного дослідження стану зовнішнього середовища та ідентифікації його динамічних коливань з метою встановлення способів швидкої реакції на зміни (переорієнтація на нові ринки збуту, застосування інших каналів, найшвидше задоволення нових вимог споживачів, удосконалення післяпродажного обслуговування, використання новітніх технологій для забезпечення підвищення ефективності збутового процесу)
10	Інноваційності	Збут інноваційної продукції обумовлює нагальну необхідність застосування новітнього інструментарію не лише під час реалізації, а й виходу на нові ринки, забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Цей принцип передбачає застосування креативних рішень при виборі стратегії збуту, обслуговуванні клієнтів

1	2	3
11	Партнерства	Є основоположним у контексті вибору каналів збуту та управління ланцюгом створення цінності для споживача. Посередники, менеджери зі збуту інноваційної продукції, сторонні агенти та кінцевий споживач є партнерами. Це дозволяє врахувати інтереси кожного учасника збутового ланцюга та охарактеризувати співпрацю як взаємовигідну та довгострокову й дозволяє уникнути конфліктів
12	Соціальної відповідальності	Збутова діяльність промислового підприємства повинна бути етичною, екологічною та сприяти сталому розвитку підприємства і навколишнього середовища, враховувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін, формуючи довіру до підприємства з боку споживачів, партнерів, контрагентів, держави, суспільства в цілому

Дотримання цих принципів позитивно вплине на здатність залучення іноземних інвестицій, оскільки зарубіжні інвестори орієнтуються не лише на показники рентабельності діяльності інноваційно-активного промислового підприємства, а й на його інтегрованість у життя суспільства.

Вагомий вплив на формування збутової політики здійснюють наявні та обрані промисловим підприємством моделі управління збутом (табл. 5.8).

Таблиця 5.8 – Моделі управління збутом інноваційної продукції промислового підприємства в контексті процесу комерціалізації інновацій (складено за даними [319, 320])

Критерії, що визначають напрямки збутової діяльності	Японська сучасна модель	Модель SPIN (S – situation, P – problem, I – implication, N – need-pay off)
Пріоритетний об'єкт впливу з боку менеджерів відділу збуту	Клієнти – окремі особи, їхні персональні якості	Діалог з клієнтом-покупцем
Мета збутової діяльності	Утримання наявних клієнтів	Налагодження зв'язків із клієнтами
Результат збутової діяльності	Укладання нових договорів	Виконання всіх зобов'язань за угодою
Об'єкт маркетингового аналізу	Інформація про клієнтів	Потреби клієнта
Джерело інформації для проведення маркетингового аналізу	Бази даних клієнтів	Маркетингові дослідження

Для ефективної реалізації збутової політики та досягнення визначених стратегічних орієнтирів підприємство повинно забезпечуватися

кваліфікованими трудовими ресурсами. Існують наступні типи організації роботи збутового відділу [315, 322]: за географічним принципом; за товарним асортиментом (портфелі товарів); за функціональним принципом; за виділеними сегментами клієнтів; змішаний тип.

Перелік ключових критеріїв, які визначають доцільність застосування розглянутих типів організації роботи збутового підрозділу: масштаби діяльності та виробництва інноваційної продукції; особливості споживання інноваційної продукції; конкурентна позиція інноваційно-активного промислового підприємства на ринку; необхідність відкриття регіональних представництв; специфічні особливості в галузі; спеціалізація підприємства (виробництво чи торгівля); особливості цінової політики підприємства; наявність програм лояльності; важливість створення прозорої структури збуту продукції; наявність фінансових ресурсів для інвестицій у розбудову збутової мережі та відділу збуту; позиціонування підприємства.

Зазначені критерії є орієнтирами для вибору конкретного напрямку побудови служби збуту на підприємстві. Варто зауважити, що відділ збуту складається з двох типів підрозділів – управлінського та виробничого. Управлінський підрозділ може містити наступні сектори: замовлень; вивчення попиту; планове, оперативне, експортне, рекламне, технічне обслуговування продукції, що постачається клієнтам. Виробничий підрозділ включає склади готової продукції, сектори комплектації, упакування готової продукції, виготовлення пакувальної тари, доставки продукції [316].

Основними структурними елементами збуту інноваційної промислової продукції є її розробка, виробництво, обслуговування, комунікації (як між підрозділами підприємства, так і з зовнішнім середовищем), цінова політика, кадрове забезпечення. Виходячи з цього, система управління збутом на основі збутової політики передбачає інтеграцію роботи наступних підсистем [317, 322]: маркетингове стратегічне планування збутової діяльності; комунікаційна політика (управління цільовими ринками збуту); корпоративне управління; товарна політика; цінова політика; управління збутовим потенціалом;

управління збутовими ризиками; підсистема маркетингового аудиту ²³¹ контролю збутової діяльності.

Підсистема маркетингового стратегічного планування збутової діяльності є однією з найголовніших у збутовій політиці, оскільки від ефективності її роботи і використання залежить ефективність не лише роботи всього підрозділу зі збуту продукції, але й підприємства в цілому. Інформаційним забезпеченням планування збутової діяльності є результати маркетингових досліджень, що мають здійснюватися за різними напрямками.

Підсистема управління цільовими ринками збуту передбачає налагодження міцних двосторонніх зв'язків між інноваційно-активним підприємством та його клієнтами. Ця підсистема тісно пов'язана з маркетинговою комунікаційною політикою, яка створює сприятливе підґрунтя для розширення цільового ринку, утримання поточних та залучення нових клієнтів.

Підсистема корпоративного управління збутовою діяльністю промислового підприємства є провідною ланкою, яка об'єднує загальну систему менеджменту підприємства із системою менеджменту збуту. Зокрема, особливий вплив на формування збутової політики здійснюють стадія життєвого циклу інноваційно-активного промислового підприємства, стратегічні орієнтири його розвитку, а також визначені вектори досягнення стратегічних цілей.

Окремими складовими збутової політики можна визначити товарну та цінову політику. Так, товарна політика містить наступні елементи, які є важливими для формування та реалізації збутової політики інноваційно-активного промислового підприємства: управління інноваціями; управління якістю; управління асортиментом; управління маркою товару; управління упаковкою; управління життєвим циклом товару; управління позиціонуванням товарів [317, 322].

Завданням цінової політики є надання підприємству конкурентних переваг, забезпечуючи при цьому отримання ним прибутку. При цьому в контексті збутової політики інноваційних товарів окрема увага приділяється інформаційному забезпеченню щодо стану ринку та його кон'юнктури, а також

імовірних ризиків. Цінові стратегії збуту інноваційної продукції повинні бути гнучкими для забезпечення максимально швидкої реакції підприємства на динамічні зміни на ринку.

Підсистема управління збутовим потенціалом є однією з найскладніших, оскільки включає в себе всі наявні ринкові, інтелектуальні, комунікаційні, управлінські, організаційно-технічні ресурси, які можна використовувати для вирішення завдань у межах збутової діяльності інноваційно-активного промислового підприємства [323]. Збутовий потенціал є одним із головних елементів, які визначають умови та інтенсивність зростання економічного потенціалу підприємства.

Кількісно збутовий потенціал вимірюється обсягами реалізованих товарів. Відповідно цей показник напряму залежить від роботи менеджерів, а також від якості товару та його відповідності потребам споживачів. У першому випадку роль кадрового потенціалу не може бути переоцінена. Спеціалістам відділу збуту необхідно мати не лише високу кваліфікацію та знання продукції, що реалізується, але й мати навички продажу товару. З метою підвищення кваліфікації персоналу підприємство повинне проводити навчання та тренінги, а для забезпечення високої продуктивності праці повинна бути розроблена система мотивації персоналу [318].

Управління збутовими ризиками передбачає їхню ідентифікацію та уникнення. Збут інноваційної продукції має значно більше ризиків за звичайні товари, тому запропоновано їх систематизувати в групи: фінансові, ринкові, політичні, технологічні, управлінські, інноваційні.

Підсистема маркетингового аудиту й контролю збутової діяльності визначає ефективність роботи системи збуту продукції інноваційно-активного промислового підприємства в цілому. Головною метою аудиту й контролю є ідентифікація ефективності функціонування кожного елементу системи збуту та розробки відповідних рекомендацій з її підвищення. Функціонування системи внутрішнього контролю збуту має на меті забезпечення мінімізації ризиків збутової діяльності. Саме тому основними завданнями, які постають перед

аудиторами і контролерами збутової діяльності промислового підприємства^{2,3} [324, 325]:

- аналіз та нагляд за відповідністю збутової діяльності цільовим стратегічним орієнтирам підприємства;
- забезпечення стійкості підприємства в напрямку фінансово-економічної, ринкової та юридичної площини;
- збереження ресурсів та потенціалу підприємства, у тому числі його діагностика;
- перевірка правильності розподілу доходів та витрат, відповідності фактичних обсягів витрат плановим для забезпечення підвищення рентабельності наявної системи збуту, а також контроль за дотриманням принципів економічності використання всіх видів ресурсів;
- нагляд за документообігом, перевірка первинної документації на відповідність усім сертифікованим нормам, а також первинної інформації для підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень;
- дотримання працівниками підприємства встановлених правил, норм і процедур.

Таким чином ефективність застосування системного підходу в розробленні збутової політики визначається єдністю всіх взаємопов'язаних елементів системи. Збутова політика належить до підсистеми управління діяльністю підприємства, тому її головною метою є здійснення ефективної збутової діяльності, що забезпечить реалізацію стратегічних цілей промислового підприємства, отримання ним прибутку як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також його сталий розвиток.

Для ефективної реалізації збутової політики та досягнення визначених стратегічних орієнтирів комерціалізації інноваційної діяльності підприємство повинно бути забезпечене кваліфікованими трудовими ресурсами. Організація роботи відділу збуту та використання відповідної моделі залежить від ряду критеріїв та умов [318].

5.6 Формування засад механізму управління збутом в системі комерціалізації знаннємістких інновацій машинобудівного підприємства 234

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

Різні аспекти питання формування організаційно-економічних механізмів розглянуто в роботах таких науковців як: Гавриляк О.О., Миронов Ю.Б. [326], Ілляшенко Н.С. [327], Круглова Н.Ю. [328], Паламарчук О.М. [329], Сигида Л.О. [330], Сурженко Н.В., Агєєва І.В. [331], Тульчинська С.О. [332].

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

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

Традиційно механізм управління включає: цілі управління; критерії управління (кількісний аналог цілей); фактори управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей); методи впливу на фактори управління; ресурси управління, при використанні яких забезпечується досягнення поставлених цілей [328].

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

- аналіз статистичних даних щодо реалізації окремих видів продукції у розрізі розмірів замовлень, категорій споживачів, територій і каналів збуту;
- вибір і обґрунтування каналів збуту продукції;

- здійснення аналізу збутової діяльності підприємства;
- прогнозування обсягів збуту продукції підприємства;
- аналіз географії постачань;
- дослідження перспектив збуту продукції в межах масштабів діяльності підприємства;
- аналіз діяльності основних конкурентів (у т.ч. збутової);
- прогнозування збуту окремих видів продукції, враховуючи аналіз в розрізі окремих замовників, а також безпосередніх договорів зі споживачами.

Механізм функціонування ринків збуту продукції машинобудування дозволить координувати взаємостосунки всіх учасників процесу, спираючись на концепцію розвитку ринку машинобудівельної продукції. Конкретний механізм, який впливає на формування ринків збуту продукції, залежить від позицій виробників, законодавчого регулювання, інформаційного забезпечення, адміністративних й економічних важелів дії на процес [245].

В умовах ринкових відносин при організації збуту виняткове значення надається індивідуальному підходу до підприємств-споживачів, важливості особистих контактів зі споживачами, спеціалізації персоналу збутової діяльності на продажі окремих видів продукції (особливо технічно складних). Збут засобів виробництва відрізняється від збуту споживчих товарів і характеризується відносно невеликим числом обізнаних споживачів, тісними стосунками підприємств-виробників і споживачів, безпосередньою формою угоди і ціноутворенням з фіксованою нормою прибутку [333].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [334].

Шпилик С. під управлінням збутовою діяльністю підприємств пропонує розуміти орієнтовану на досягнення завдань організації управлінську діяльність,

пов'язану із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту [335].

Автор Хрупович С.Є. [336] наголошує, що система управління збутовою діяльністю – це сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства.

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

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

Основним завданням управління збутом виступає вплив суб'єкта на об'єкт з метою досягнення поставлених цілей. Відповідно, ефективність цього процесу оцінюється повнотою досягнення цілей, що чинить безпосередній вплив на ефективність управління підприємством в цілому [245].

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

В структурі організаційно-економічного механізму (ОЕМ) управління збутом в системі комерціалізації інновацій виділимо наступні складові (підсистеми): керуючу підсистему; цільову підсистему; керовану підсистему; функціональну підсистему; підсистему забезпечення; інформаційну підсистему (сформовано і доповнено за [326, 327, 328, 329, 330, 331, 332]).

Складові елементи зазначеного механізму знаходяться у взаємозв'язку та мають взаємний вплив (рис. 5.10).



Рисунок 5.10 – Структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму управління збутом в системі комерціалізації інновацій підприємства

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

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

До основних принципів належать (доповнено за [334, 330]):

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

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

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

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

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

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

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

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

9. Принцип безперервності полягає у необхідності організації своєї діяльності на підприємстві таким чином, щоб забезпечити надійність та безперервність власної збутової діяльності [245].

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

На процес прийняття управлінського рішення здійснюють вплив різного роду фактори:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Характеристика основних функцій управління збутовою діяльністю представлена у таблиці 5.9.

Таблиця 5.9 – Функції управління збутовою діяльністю

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

Серед додаткових функцій управління збутовою діяльністю можна виділити функцію аналізу, яка полягає у вивченні конкурентів, дослідженні та прогнозуванні попиту, сегментації ринку, аналізі кон'юнктури ринку; та функцію координації, яка охоплює: укладання угод з партнерами, налагодження зворотного зв'язку зі споживачами; ресурсне, технічне та інформаційне

забезпечення; координація діяльності відділу збуту з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім мікросередовищем.

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

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

До методів удосконалення збутової діяльності можна віднести:

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

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

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління збутом в системі в системі комерціалізації інновацій машинобудівного підприємства являє собою складову системи управління підприємством як сукупності дій, заходів з певними законами та закономірностями систем, принципами, функціями, формами і методами організації у процесі господарської та інноваційної діяльності підприємства, які спрямовані на досягнення цілей підприємства, підвищення конкурентоспроможності, зростання інноваційного потенціалу та розвиток ефективної збутової політики [245].

**ЧАСТИНА 3 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ
ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В
СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**6 Теоретико-методологічні та методичні засади механізму управління
знаннями організацій в контексті їх інноваційного розвитку**

**6.1 Механізм стратегічного управління знаннями організації в системі її
інноваційного розвитку**

На сучасному етапі економічного розвитку здатність продукувати і використовувати актуальні знання є важливою конкурентною перевагою як окремих організацій (підприємств та установ), так і національних економік. Починаючи з 2005-2007 рр. світова економіка увійшла в спадну хвилю 5-го економічного циклу і згідно теорії М. Кондратьєва вихід з неї можливий лише шляхом інноваційного оновлення техніки, технологій, методів управління тощо, в основу яких покладено знання. В цих умовах постає проблема формування ефективних інструментів і методів управління знаннями на різних рівнях економіки. Особливо вона загострюється для України для якої шлях інноваційного зростання у руслі концепції випереджаючого розвитку не має альтернатив.

Вибір напрямів випереджаючого розвитку потребує нових знань щодо тенденцій розвитку науки і техніки, споживчих запитів тощо, а також знань щодо можливостей реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей і загроз на рівні конкретних організацій і економіки країни у цілому. Управління процесами продукування і використання (комерціалізації) актуальних знань дозволить цілеспрямовано обирати траєкторії випереджаючого інноваційного розвитку, формувати і посилювати відповідні конкурентні переваги, забезпечувати умови стійкого зростання вітчизняної економіки та підвищення якості життя населення України.

Питання управління знаннями підприємств та установ активно досліджуються у роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Засадничі аспекти управління знаннями в організаціях розробили Davenport T. [9], Sveiby K. [39], Джанетто К., Уилер Э. [6], Коулопоулос Т.М., Фраппаоло К. [5], Мільнер Б. [49] та інші.

Актуальні проблеми сучасного менеджменту знань в організаціях з позицій забезпечення їх інноваційного розвитку досліджували Blanc V.L., Bouillon J.-L. [11], Borjigen C. [16], Jennex M.E. [15], Khedhaouria A., Jamal A. [17], Landry R., Amara N. [13], Matschke C., Moskaliuk J., Cress U. [12], Peter M. [14].

Дослідження у галузі управління знаннями організацій, у тому числі їх продукуванням і поширенням (комерціалізацією), проводили також вітчизняні науковці, зокрема: Вовк Я.Ю. [23], Востряков О.В., Гребешкова О.М. [26], Денисюк В.А. [294], Матвіїв М.Я. [28], Мешко Н.П., Робота П.В. [291], Мойсеєнко І.П. [22], Олефіренко О.М. [301], Ступнікер Г.Л. [290], Томах В.В. [24], Черкасова І.В. [25] та інші.

Проте незважаючи на глибоке опрацювання проблематики дослідження недостатньо дослідженими залишилися питання формування організаційно-економічного механізму взаємоузгодженого управління (з застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій) процесами продукування і використання актуальних знань в організації, які втілюються у об'єкти інтелектуальної власності, нові продукти, технології, методи управління, що створює передумови переходу організації на шлях інноваційного зростання в умовах становлення економіки знань [337].

Метою дослідження є розроблення теоретико-методологічних засад формування організаційно-економічного механізму управління процесами продукування і використання знань на рівні окремих організацій в контексті їх ринково орієнтованого інноваційного розвитку.

Дослідження проводилося у наступній послідовності.

1. Визначення основних принципів формування і функціонування механізму управління знаннями в організації.

2. Розроблення концептуальної схеми організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації, яка розвивається інноваційним шляхом.

3. Розроблення методичних засад управління за формалізованими процедурами продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) знань в організації.

4. Розроблення графічної інформаційної моделі механізму управління за запропонованими процедурами знаннями організації, яка розвивається інноваційним шляхом.

5. Розроблення узагальненої структури бази знань, яка розглядається як складова Web-системи організації і передбачає використання комп'ютерних інформаційних технологій для її формування і використання.

6. Визначення місця, ролі і завдань механізму управління знаннями в структурі управління Web-системою організації.

Системний аналіз і узагальнення літературних джерел [5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 39, 49, 290, 291, 294, 301], а також вітчизняного і зарубіжного досвіду управління інноваційним розвитком підприємств та установ, в основу якого покладено нові актуальні знання, дає підстави розглядати організаційно-економічний механізм управління знаннями організації в контексті забезпечення її інноваційного розвитку як відкритої, адаптивної і динамічної системи, що має імовірнісний характер (принципи формування і функціонування).

Відкритість проявляється у обміні знаннями з зовнішнім середовищем:

- отримання знань із зовнішніх джерел;
- поширення (комерціалізація) знань організації у зовнішньому середовищі: безпосередньо – продаж патентів, ліцензій ноу-хау тощо; опосередковано – шляхом виготовлення продукції на основі знань і її збуту.

Адаптивність проявляється у гнучкості реагування на зміну умов зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом отримання відповідних знань і їх використання для внесення змін у продукцію і технології її виготовлення, а

також методи управління організацією на всіх етапах виготовлення і комерціалізації продукції з метою приведення у відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку зовнішнім, які генеруються ринком.

Динамічність проявляється у постійних змінах ролі і значення його підсистем залежно від умов зовнішнього макро- і мікросередовища, поточних і перспективних цілей організації, мотивації діяльності персоналу і власників тощо.

Необхідність урахування різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища і відповідного їх урахування у розробленні і реалізації стратегій розвитку свідчить про імовірнісний характер зазначеного механізму.

Враховуючи викладене виділено основні підсистеми і елементи організаційно-економічного механізму управління знаннями організації в контексті забезпечення її інноваційного розвитку і розроблено схему їх взаємоузгодженої взаємодії (рис. 6.1). Стрілками на рис. 6.1 показано інформаційні потоки [337].

Потенціал інноваційного розвитку (ПІР) організації розглядається як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають її спроможність (маркетингову, науково-дослідницьку, інтелектуальну, виробничо-збутову, економічну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішні можливості розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективною реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей [338].

Його складові потенціали-підсистеми зазначені на рис. 6.1. Розглянемо детальніше підсистеми механізму, що зазначені на рис. 6.1.

Підсистема продукування знань. Характеристики джерел продукування (отримання) нових знань щодо стану складових потенціалу інноваційного розвитку і відповідальні за їх отримання подані у табл. 6.1.

Рішення щодо доцільності продукування (отримання) нових знань і вибору конкретних джерел (інструментів) запропоновано приймати у наступній послідовності:

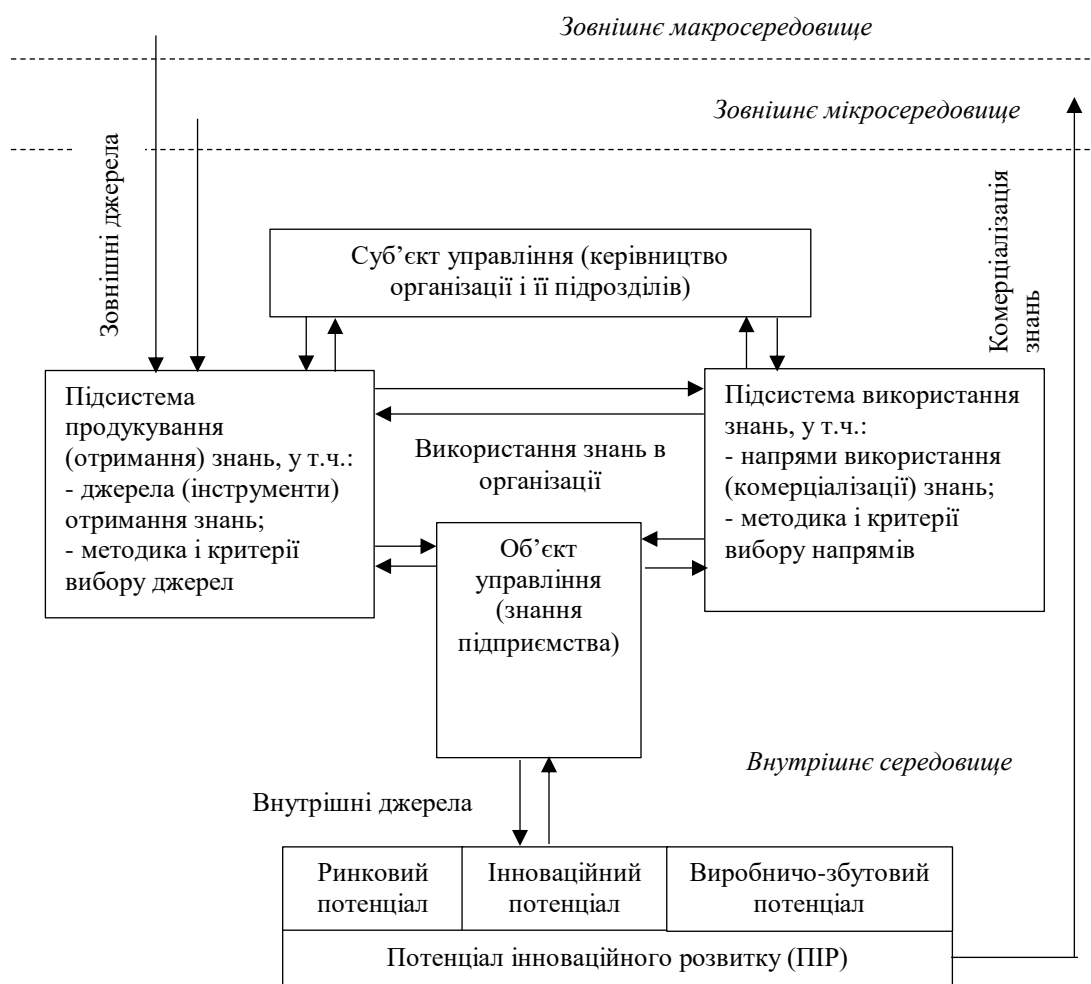


Рисунок 6.1 – Концептуальна схема організаційно-економічного механізму управління знаннями організації в контексті забезпечення її інноваційного розвитку (авторська розробка)

1. Виконати аналіз рівня складових підсистем ПІР (див. рис. 6.1) за відомою методикою [244, С. 52-73]. Аналіз виконати для конкретного напрямку інноваційного розвитку (фактичного чи потенційного).
2. Якщо рівень задовільний то перейти до п. 1 (моніторити рівень складових).
3. Якщо рівень недостатній – провести вибір конкретних джерел і інструментів продукування (отримання) знань (див. табл. 6.1) щодо підвищення рівня відповідних складових (за методикою [44]).
4. Виконати оцінку можливості і економічної доцільності продукування (отримання) необхідних нових знань з обраних у п. 3 джерел. За

наявності альтернативних варіантів виконати їх порівняльний аналіз. Критерії відбору - NPV, PP, PI, IRR.

5. Якщо прийнятні варіанти відсутні то перейти до п. 1 і переглянути варіант інноваційного розвитку.

6. Якщо є прийнятні варіанти, то обрати кращий (кращі) з них відповідно до критеріїв п. 4. Після їх реалізації повернутися до п. 1.

Таблиця 6.1 – Характеристика знань щодо ПІР організації ([37], адаптовано)

Характеристики	Потенціали підсистеми ПІР організації		
	Ринковий	Інноваційний	Виробничо-збутовий
Джерела і інструменти отримання релевантних знань	Стратегічний маркетинговий аналіз. Маркетингові ринкові дослідження, маркетинг знань. Купівля знань	Стратегічний маркетинговий аналіз. Патентний, літературний аналіз. Навчання персоналу. НДДКР. Купівля знань.	Стратегічний маркетинговий 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

Підсистема використання знань. Рекомендації, щодо основних напрямів використання знань підприємства подано у табл. 2. Перелік напрямів взято у відповідності до [37, 44]. Знак «+» у табл. 2 свідчить про достатній рівень відповідної складової, «-» - недостатній.

Як свідчить аналіз табл. 2 два перших напрями можуть бути реалізовані за різних умов (різного рівня відповідних складових ПІР). Зокрема, варіант 1 може бути реалізованим як при високому рівні усіх складових ПІР (повний інноваційний цикл), так і при недостатньому рівні інноваційного потенціалу (купають патент чи ліцензію і на їх основі створюють і комерціалізують нову продукцію чи технологію).

Аналогічно, варіант 2 може бути реалізований шляхом обирання одного з двох різновидів венчурного бізнесу: розробити інновацію, довести до стадії комерціалізації і потім продати ліцензію на право виготовлення; запатентувати інноваційну розробку і продати патент.

Низький рівень усіх складових ППР свідчить про необхідність удосконалення системи управління. Варіант 4 свідчить про відсутність ринкових перспектив (попиту) на інноваційну продукцію, що потребує проведення уточнюючих ринкових досліджень і доведення характеристик продукції до вимог ринку.

Таблиця 6.2 – Напрями використання знань організації (авторська розробка)

Напрями	Потенціали підсистеми ППР організації		
	Ринковий	Інноваційний	Виробничо-збутовий
1. Комерціалізація виробів і технологій, що створені на основі нових знань	+	+	+
	+	-	+
2. Безпосередня комерціалізація знань	+	+	-
	-	+	-
3. Удосконалення системи управління організацією	-	-	-
4. Внесення коректив у напрями отримання знань	-	+	+
5. Внесення коректив у напрями використання знань (визначення нових напрямів розвитку). Удосконалення системи управління організацією	+	-	-
7. Внесення коректив у напрями отримання і використання знань (визначення нових напрямів розвитку). Удосконалення системи управління організацією	-	-	+

Останні два варіанти потребують виконання комплексу дій як з використання знань, так і підвищення рівня складових ППР організації.

Викладене вище опирається на укрупнену (середньозважену за оцінками окремих складових елементів) оцінку стану підсистем ППР. Проте у ряді випадків, наприклад, коли оцінка конкретних потенціалів-підсистем (ринкового, інтелектуального, виробничо-збутового) лише незначною мірою менша чи

більша достатнього рівня, слід враховувати оцінки їх окремих складових (див. [41, С. 304-350]).

Ринковий потенціал характеризує готовність ринку сприйняти інновації певної спрямованості (наявність попиту), або ж можливість сформувати попит (для радикальних інновацій). Він включає маркетингову складову.

Інтелектуальний потенціал характеризує здатність втілення досягнень науки і техніки у інноваційні продукти, що відповідають споживчим запитам, включає: інноваційну культуру, інтелектуальну, інформаційну, інтерфейсну та науково-дослідну складові.

Виробничо-збутовий потенціал характеризує технічну спроможність і економічну доцільність виготовити і комерціалізувати інноваційні продукти, що відповідають запитам споживачів. Включає: фінансову, кадрову, техніко-технологічну, маркетингову, організаційно-управлінську складові.

Узагальнюючи викладене побудована укрупнена графічна інформаційна модель функціонування організаційно-економічного механізму управління знаннями організації в контексті забезпечення її інноваційного розвитку (рис. 6.2). Вона відображає послідовність і зміст процедур взаємоузгодженого цілеспрямованого управління продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) знань в організації з позицій забезпечення її інноваційного розвитку.

Враховуючи реалії розвитку сучасної економіки уявляється необхідним активне використання сучасних комп'ютерно-інформаційних технологій як інструментального забезпечення зазначеного вище механізму управління знаннями організацій. Виходячи з цього запропонована структура комп'ютеризованої бази знань організації, що подана на рис. 6.3. Схема на рис. 6.3 відображає взаємодію знань різного виду у процесі управління ними, а також канали наповнення бази знань [337].

Особливо важливу роль у виборі стратегій інноваційного розвитку організації відіграють знання щодо стану і тенденцій розвитку науки і техніки у галузі організації (суміжних галузях).

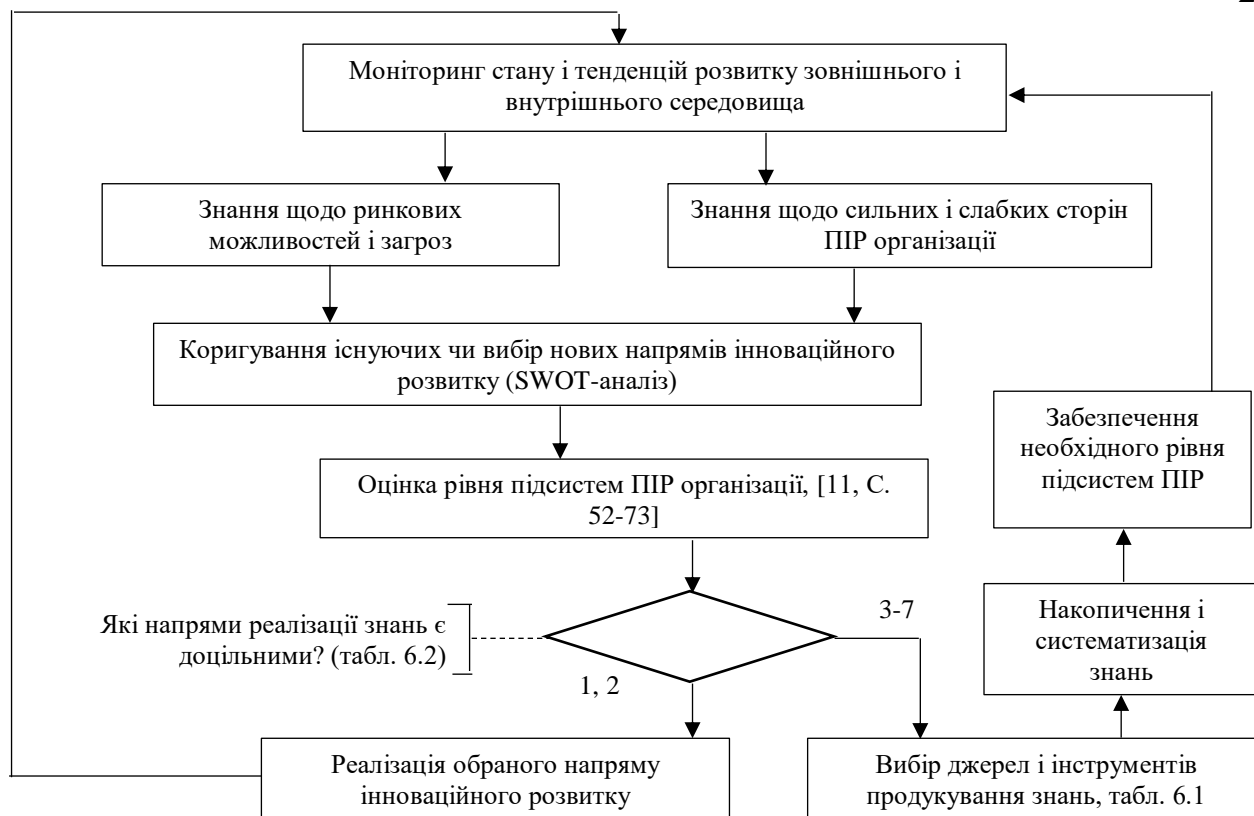


Рисунок 6.2 – Графічна інформаційна модель функціонування механізму управління знаннями організації, що розвивається інноваційним шляхом (авторська розробка)

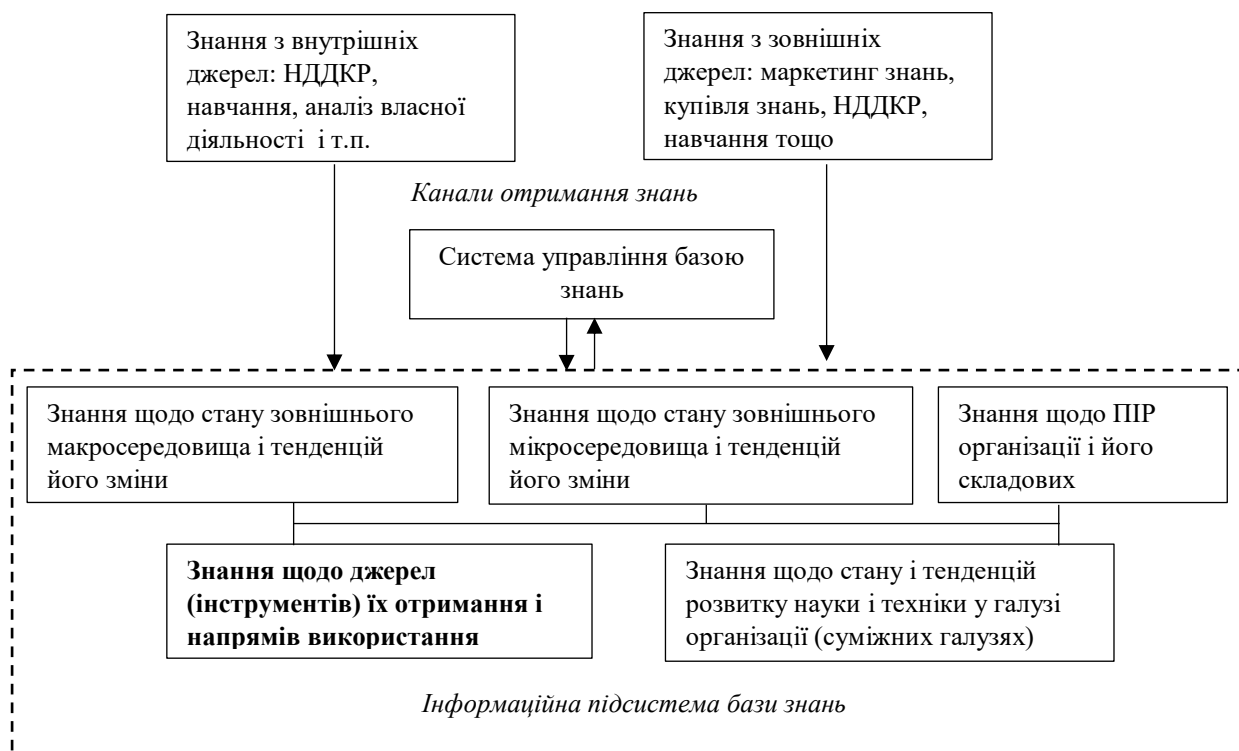


Рисунок 6.3 – Структура комп'ютеризованої бази знань організації

Для економіки України і окремих підприємств та установ як її елементів практично безальтернативною є стратегія випереджаючого інноваційного розвитку [63], а для оцінки можливостей її розроблення і реалізації аналізують тенденції розвитку науки і техніки у галузі організації чи суміжних галузях. З ними порівнюють потенційно можливі (виходячи з наявного ППР) напрями розвитку підприємства і оцінюють шанси на успіх реалізації стратегії інноваційного випередження [339].

Запропонований вище механізм управління оперує знаннями, які надходять різними каналами (на паперових документах або на електронних носіях через локальну чи глобальну мережу тощо) і фіксуються у інформаційній підсистемі бази знань. Вихідні (результуючі) знання на основі яких приймають управлінські рішення (див. рис. 6.2) показано виділенням.

Сучасна організація здійснює активний обмін знаннями з економічними контрагентами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо) та контактними аудиторіями (органами місцевої влади, місцевим населенням, громадськими організаціями, ЗМІ і т.п.) через мережу інтернету. Web-система організації виконує дві основні функції:

- поширення комерційно значимих знань (загальна інформація, номенклатура продукції, бізнес-іміджева інформація і т.п.) у інтернет-просторі;
- отримання комерційно значимих знань (про конкурентів, споживачів, контактні аудиторії, тенденції розвитку зовнішнього макро- і мікросередовища, умови роботи на цільових ринках тощо).

На рис. 6.4 подана типова структура Web-системи організації в якій показано місце організаційно-економічного механізму управління знаннями. Стрілками показано напрями інформаційних потоків (прямі і зворотні).

В даному контексті запропонований механізм передбачає активне використання інструментів інтернет маркетингу для вирішення таких основних завдань:

1. Отримання актуальних і релевантних знань з електронних джерел, що представлені в інтернет: сайтів підприємств та установ, органів місцевого

самоуправління і державної влади, науко-освітніх установ, вітчизняних і зарубіжних аналітичних організацій, репозитаріїв, наукових видань, тематичних груп у соціальних мережах і т.п. На їх основі, з урахуванням знань, що характеризують ППР організації, обирають (відповідно до запропонованих вище процедур) перспективні напрями інноваційного розвитку.

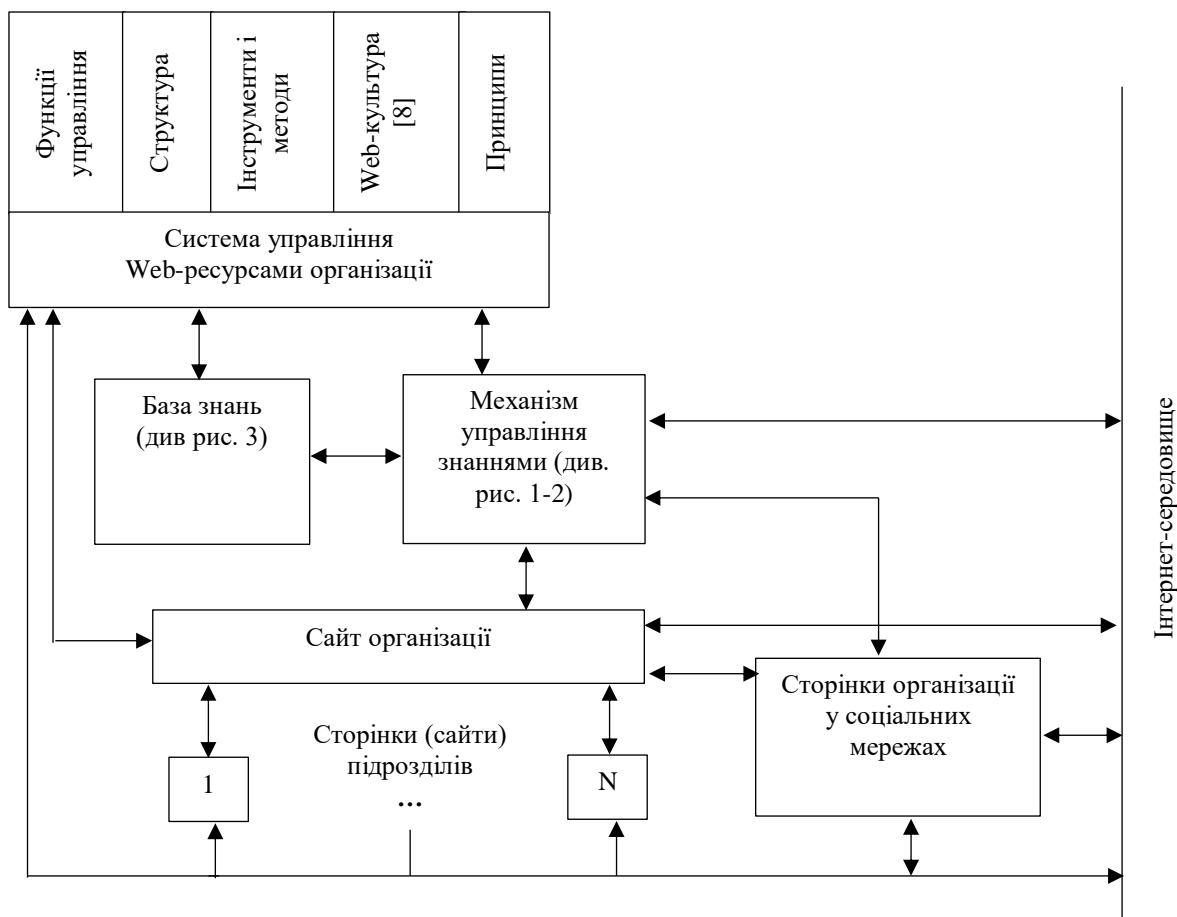


Рисунок 6.4 – Місце механізму управління знаннями в структурі управління Web-системою організації

2. Просування (формування і стимулювання попиту) і збут нових знань на ринок, які втілені у нові продукти і технології їх виготовлення, або ж у об'єкти інтелектуальної власності: патенти, ліцензії, промислові зразки, корисні моделі тощо. Налагодження і підтримання тривалих взаємовигідних зав'язків зі споживачами та іншими економічними контрагентами, а також контактними аудиторіями.

Його роль полягає у обґрунтованому виборі і цілеспрямованій реалізації відповідних управлінських дій. Активне використання комп'ютерних інформаційних технологій і інструментів інтернет-маркетингу дозволяє забезпечити швидкий і відносно дешевий доступ до знань, що характеризують зовнішнє макро- і мікросередовище на обраних цільових ринках (вітчизняних і зарубіжних), тенденції розвитку науки і техніки в галузі діяльності організації чи суміжних галузях. Окрім того воно забезпечує оперативне і широке охоплення цільових аудиторій і одночасно високу адресність впливу на окремих їх представників, що дозволяє сформуванню і посилити відносні конкурентні переваги та підвищити ефективність комерціалізації актуальних знань, забезпечити за рахунок цього умови інноваційного зростання в руслі концепції інноваційного випередження [337].

Розроблені і науково обґрунтовані теоретико-методологічні засади формування організаційно-економічного механізму управління знаннями в організації як основою її інноваційного розвитку розвивають і поглиблюють теорію менеджменту знань і інноваційного менеджменту. Визначено принципи формування і функціонування зазначеного механізму, його функції і структуру, послідовність і зміст процедур управління продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) актуальних релевантних знань з метою створення на їх основі об'єктів інтелектуальної власності, нових продуктів, технологій їх виготовлення, методів управління тощо, забезпечення умов стійкого інноваційного зростання у руслі концепції інноваційного випередження. Запропоновано і обґрунтовано підхід до управління знаннями організації з застосуванням сучасних комп'ютерних інформаційних технологій, окреслено роль і місце механізму управління знаннями у структурі системи управління Web-ресурсами організації.

Практична реалізація отриманих результатів надає можливість обґрунтованого і цілеспрямованого управління (з використанням сучасних комп'ютерних інформаційних технологій) інноваційним розвитком організацій в умовах сучасного етапу становлення економіки знань, дозволяє істотно

удосконалити підходи до формування, посилення і реалізації відносних конкурентних переваг організацій на національному і міжнародних ринках, створює передумови їх переходу, а також національної економіки у цілому до випереджаючого інноваційного розвитку.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування механізмів взаємоузгодженого управління процесами продукування і використання знань на рівні держави, галузі, окремої організації, що дозволило б отримати синергетичний ефект, сприяло інноваційному зростанню економіки України і підвищенню якості життя її населення [337].

6.2 Роль інноваційної культури в управлінні стратегіями орієнтованого на знання інноваційного розвитку організацій

Як свідчить світовий досвід одним з головних факторів активізації інноваційної діяльності і забезпечення успіху інноваційного розвитку окремих підприємств та установ, а також національних економік у цілому є високий рівень їх інноваційної культури, який розглядається як механізм соціокультурного регулювання інноваційної поведінки людини. Країни, що є лідерами інноваційного зростання, приділяють значної уваги розвитку інноваційної культури. Для вітчизняної економіки яка базується на виробництвах 4-3 технологічних укладів актуалізується проблема пошуку стратегій інноваційного зростання, які б дозволили подолати розрив з економічно розвиненими країнами, що вже загрожує стати системним через несумісність техніки, технологій, стандартів якості життя тощо [340].

У цьому контексті було проведено комплекс досліджень, які спрямовані на пошук і обґрунтування стратегій інноваційного зростання вітчизняних організацій (підприємств і установ) на основі їх інноваційної культури.

Запропоновано наступний алгоритм управління вибором (розробленням) стратегій інноваційного розвитку організацій на основі їх інноваційної культури.

1. Діагностика стану інноваційної культури суспільства.
2. Діагностика стану інноваційної культури організації, що провадить інноваційну діяльність.
3. Визначення, з урахуванням стану інноваційної культури суспільства і організації-інноватора, типу інноваційної діяльності, що передбачає створення: радикальних, ординарних чи поліпшуючих інновацій.
4. Визначення, з урахуванням рівня складових інноваційної культури організації, типу продуктової інноваційної стратегії, який відповідає обраному типу її інноваційної діяльності: створення нової продуктової лінії; модифікація існуючої продуктової лінії; модифікація існуючих продуктів тощо.
5. Уточнення типу інноваційної стратегії з урахуванням ринкових, ресурсних та інших обмежень.

Обґрунтовано, що ефективне управління стратегіями інноваційного розвитку організацій потребує аналізу стану і приведення у відповідність їх інноваційної культури до інноваційної культури суспільства [34]. Розроблено теоретико-методологічний підхід і матрицю, яка його реалізує, що дозволяє обрати раціональний тип інноваційної діяльності організації залежно від співвідношення станів її інноваційної культури і інноваційної культури суспільства.

Проведено діагностику стану інноваційної культури українського суспільства як у ретроспективі (у 2013 р. перед початком агресії Росії, у 2017 р. – період усталеного розвитку вітчизняної економіки в умовах втрати частини територій, людського і економічного потенціалів тощо), так і у поточному періоді – у 2019 р. Діагностика була виконана як для інноваційної культури у цілому, так і за окремими її підсистемами - інноваційною, селекційною, трансляційною, що виконують відповідно функції: розроблення нових моделей інноваційної поведінки; відбору кращих з них; закріплення і поширення моделей, що довели свою ефективність. Фрагмент діагностики стану підсистем

інноваційної культури суспільства подано на рис. 1. Оцінка 0-5 свідчить про низький рівень, 5-8 – про середній, 8-10 – про високий.

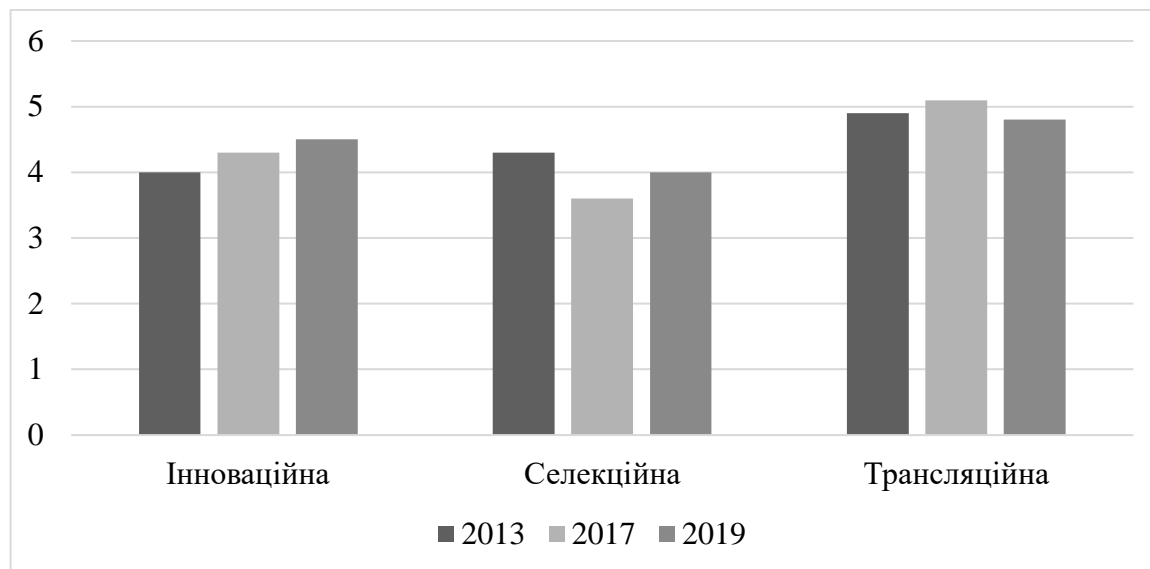


Рисунок 6.5 – Динаміка стану складових підсистем інноваційної культури суспільства (побудовано авторами)

Результати діагностики засвідчили низький рівень інноваційної культури суспільства, що робить проблематичним успіх переходу України у цілому на шлях інноваційного розвитку. Це значно ускладнює перехід на випереджаюче інноваційне зростання, оскільки в цих умовах шанси на успіх радикальних інновацій (як основи інноваційного випередження конкретних організацій і держави у цілому) є надзвичайно низькими. Хоча певний оптимізм вселяє стійке, хоча і невелике, зростання інноваційної складової інноваційної культури суспільства. За результатами діагностики розроблено рекомендації щодо удосконалення державного управління розвитком інноваційної культури українського суспільства.

Удосконалено відому матрицю [341] вибору типу продуктової інновації стратегії організації залежно від ступеня новизни інноваційного продукту для виробника і ринку. Її доповнено урахуванням стану складових підсистем інноваційної культури конкретної організації, зокрема: організаційної, мотиваційної, інтелектуально-креативної. Діагностику стану підсистем і

елементів інноваційної культури організації запропоновано виконувати за методикою [43].

Удосконалена матриця дозволяє підвищити ступінь обґрунтованості рішень щодо вибору раціонального типу продуктової інноваційної стратегії. Проте обрані типи продуктових стратегій можуть бути реалізовані у кількох варіантах, залежно від типу інноваційного бізнесу організації, величини (масштабу) організації, різновиду інноваційного процесу (ступеня охоплення організацією етапів інноваційного і життєвого циклу нового продукту). Для остаточного вибору типу інноваційної стратегії запропоновано використовувати матрицю, що подана у табл. 6.3.

Таблиця 6.3 – Типи стратегій інноваційного розвитку ([32], модифіковано)

Тип стратегії	Тип інноваційного бізнесу	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
Ліцензування	Венчурний	М							
Імітаційна			М						
Ліцензування		М							
Імітаційна	Експлерент					М			
Нішера	Патієнт						М		
Традиційна (захисна)	Віолент							В, С	
Нішера	Комутант								М
Імітаційна	Комбінований		В, С						
Наступальна		В, С							
Захисна							В, С		

У табл. 6.3 затіненими блоками позначено можливі різновиди інноваційного процесу, на яких зазначені рекомендації щодо їх реалізації

залежно від масштабів організації-інноватора: м – малі підприємства, с – середні підприємства, в – великі підприємства.

Остаточний вибір стратегій інноваційного розвитку рекомендується здійснювати за результатами фінансово-економічного аналізу альтернативних варіантів.

Розроблено рекомендації щодо формування організаційних структур управління інноваційним розвитком організації на основі її інноваційної культури. Особливої уваги приділено особливостям організації інноваційного процесу в малих організаціях (малих підприємствах чи установах). Розроблено методичний підхід до планування і організації за формалізованими процедурами одночасного виконання (паралельного, паралельно-послідовного, послідовно-паралельного тощо) інноваційних проектів у малих організаціях.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що отримані наукові результати, висновки і рекомендації поглиблюють теоретико-методологічні засади управління інноваційним розвитком організацій на основі їх інноваційної культури з урахуванням стану інноваційної культури суспільства. Авторами висвітлено роль інноваційної культури суспільства і організації в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій. Обґрунтовано необхідність підвищення інноваційної культури українського суспільства.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення методичного інструментарію організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком організацій на основі інноваційної культури [340].

6.3 Управління інноваційним розвитком організації на основі її інноваційної культури

1. Методологія управління інноваційним розвитком підприємства з урахуванням стану його інноваційної культури

Проблематика пошуку шляхів інтенсифікації переходу господарюючих суб'єктів різних рівнів (держави в цілому, галузі, окремих підприємств та установ тощо) на інноваційний шлях розвитку в останні роки активно досліджується зарубіжними і вітчизняними науковцями. Так у роботі Джеджули В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. [342] інновації і інноваційна діяльність розглядаються як головні фактори забезпечення конкурентних переваг та інноваційного зростання вітчизняних підприємств. Ними визначено основні причини гальмування інноваційних процесів, окреслено різновиди основних видів інноваційної діяльності, запропоновано шляхи розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств, а також підвищення рівня інноваційного розвитку України загалом. Методологічні підходи до стратегічного управління інноваційною діяльністю з позицій забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств досліджували Бугас Н.В. та Дякович З.Р. [343].

Світовий досвід свідчить, що в умовах зміни технологічних укладів актуалізуються питання вибору траєкторій інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів в руслі концепції інноваційного випередження, що дозволить їм вийти на рівень лідерів інноваційного зростання чи навіть випередити їх. У цьому контексті в останні роки питання випереджального інноваційного розвитку досліджені у працях широкого кола науковців, зокрема, таких як: Klenner P., Hüsigg S., Dowling M. [344], Van de Ven Andrew H. [345], Dougherty Deborah [346] тощо. Значний внесок в розвиток теорії випереджаючого розвитку великих підприємств зробили Cassiman B., Valentini G. [347], Chesbrough H., Bogers M. [348], які розвивають теорію відкритих інновацій. Зазначеними та іншими науковцями розглядаються сучасні підходи до управління інноваціями на підприємствах, що базуються на активному використанні їх інтелектуального капіталу, складовою якого є інноваційна їх культура.

Сутність поняття «інноваційна культура» та її місце в національній інноваційній системі визначені в роботі Котко О.К. [349]. Автор вважає, що вдосконалення інноваційної культури повинно базуватися на проведенні

активної державної політики з розроблення інноваційної ідеології, інноваційної місії, управління інтелектуальним капіталом, що дозволить активізувати процеси створення та виведення інноваційних продуктів на ринок. Аналіз впливу інноваційної культури на показники інноваційної продукції та процеси її виробництва дослідили Padilha C. та Gomes G. [350]. В роботах Kyootai Lee, Han-Gyun Woo., Kailash Joshi [351] та Michaelis T., Aladin R., Pollack J. [352] обґрунтовано взаємозв'язок між інноваційною культурою та ефективністю розробки нових продуктів. Ними доведено, що організації з високим рівнем інноваційної культури мають істотно більшу ефективність інноваційних розробок.

Основні елементи інноваційної культури, її роль в розвитку інноваційної діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства розглянуто в роботі Станіславика О.В. та Коваленко О.М. [353]. В роботі Косенко О.П. [354] розглянуто сутність інноваційної культури, визначено її основні складові та функції, розроблено методичні підходи до аналізу стану інноваційної культури суспільства та внутрішньої інноваційної культури організації як складової її потенціалу інноваційного розвитку.

Проте, незважаючи на значні напрацювання з тематики дослідження, практично нерозкритими залишилися питання формування методів та інструментів управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури [355].

Виходячи з цього, метою дослідження є розроблення і наукове обґрунтування засад управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури.

Практика свідчить, що країни лідери інноваційного зростання, їх окремі підприємства та установи (організації) як елементи національної економіки, мають високі шанси на успіх в умовах високого рівня інноваційної культури суспільства, а також окремих організацій-інноваторів. З цього слідує, що ефективно управління інноваційним розвитком окремих підприємств потребує обов'язкового урахування інноваційної культури цих підприємств та інших

суб'єктів інноваційної діяльності на обраних цільових ринках. У першому наближенні про стан інноваційної культури сукупності суб'єктів інноваційної діяльності (економічних контрагентів та контактних аудиторій аналізованого підприємства) можна судити на основі інноваційної культури суспільства. Відповідно до цього необхідно аналізувати співвідношення оцінок станів інноваційної культури підприємства-інноватора і інноваційної культури суспільства на обраних цільових ринках. На цьому і базуються рекомендації щодо вибору варіантів інноваційних рішень, які викладено у роботі Ілляшенка С.М. та Шипуліної Ю.С. [34]. Фактично матриця на рис. 6.6 дозволяє попередньо оцінити шанси на успіх інновацій різних типів, що виділені за ступенем їх радикалізації.

		Рівень інноваційної культури суспільства		
		Високий	Середній	Низький
Рівень інноваційної культури підприємства	Високий	1. Поліпшуючі інновації	2. Проблемний варіант	3. Шансів на успіх немає
	Середній	4. Ординарні інновації	5. Ординарні або поліпшуючі інновації	6. Поліпшуючі інновації
	Низький	7. Радикальні інновації	8. Радикальні інновації	9. Ординарні або поліпшуючі інновації

Рисунок 6.6 – Рекомендації щодо вибору типу інновацій у залежності від рівня інноваційної культури суспільства і підприємства [243].

Відповідно, вона дозволяє обрати конкретному підприємству-інноватору, яке функціонує в конкретних умовах зовнішнього середовища той варіант інноваційної діяльності, який має більші шанси на успіх. Проблемний варіант на рис. 6.6 – варіант, який потребує уточнюючого аналізу, оскільки одразу однозначних висновків зробити не можна.

Для визначення рівня інноваційної культури суспільства і аналізованого підприємства-інноватора доцільно використати відомі методики, що викладені у роботі Шипуліної Ю.С. [43] відповідно.

Обраний за матрицею на рис. 6.6 варіант інноваційної діяльності підлягає подальшій оцінці, за її результатами можна обрати конкретну товарну інноваційну стратегію аналізованого підприємства. Схема вибору подана на рис. 6.7.

Новизна для товаровиробника	високий	1. <i>Ic, Mc, Oc</i> Нова продуктова лінія	2. <i>Iv, Mc, Ov</i> Нова продуктова лінія	3. <i>Iv, Mv, Ov</i> Радикальні інновації
	середній	4. <i>Ic, Mn, Oc</i> Модифікації відомих продуктів	5. <i>Ic, Mc, Oc</i> Витягування продуктової лінії	6. <i>Iv, Mv, Oc</i> Нова продуктова лінія
	низький	7. <i>In, Mn, On</i> Спрощені продукти	8. <i>Ic, Mc, On</i> Модифікації відомих продуктів	9. <i>Iv, Mv, Oc</i> Репозиційовані продукти
		низький	середній	високий
		Новизна для ринку		

Рисунок 6.7 – Рекомендації щодо вибору варіанту товарної інноваційної політики, [43], доповнено – див. позначення курсивом

Відповідно до рис. 6.7 вибір здійснюється на основі оцінки рівня складових підсистем інноваційної культури підприємства: *I* – інтелектуально-креативної, *M* – мотиваційної, *O* – організаційної. Індексами *n*, *c*, *v* позначено рівні зазначених складових, відповідно: низький, середній, високий.

Слід зазначити, що товарні інноваційні стратегії позначені на рис. 6.7 лежать у руслі напрямів інноваційного розвитку підприємства, які виділені за відношенням до лідера ринку [63], зокрема: 3 – випереджаючого; 1, 2, 6 – на рівні лідера; 4, 5, 7, 8, 9 – наздоганяючого. Їм відповідають стратегії інноваційного розвитку підприємства: агресивно-наступальна, помірковано-наступальна, захисна.

Загальна схема послідовного вибору типу інноваційної діяльності і відповідного йому варіанту товарної інноваційної стратегії подана на рис. 6.8. Її процедури реалізують викладену вище методологію.



Рисунок 6.8 – Послідовність процедур формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (авторська розробка)

Необхідно зазначити, що авторами запропоновано використовувати відомі [355] методики виконання розрахунків щодо діагностики стану інноваційної культури суспільства, а також інноваційної культури підприємства. Вони були розроблені для управління за результатами діагностики розвитком інноваційної культури відповідного рівня. Проте у даному дослідженні пропонується їх використовувати для управління інноваційним розвитком підприємства за результатами діагностики інноваційної культури суспільства і конкретного підприємства. .

Зазначені методологічні розробки авторів формують основи формалізованого підходу до орієнтації діяльності вітчизняних промислових товаровиробників на реалізацію їх інноваційної культури як підсистеми їх інтелектуального капіталу. А це дозволить посилити їх потенціал стійкого інноваційного розвитку в умовах економічних трансформацій, що спричинені зміною технологічних укладів.

2. Практичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури

У порядку виконання процедур, що зазначений на рис. 6.8 була проведена практична апробація підходу до управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Розглянемо отримані результати, а також ключові моменти прийняття відповідних управлінських рішень.

1-2. На першому етапі за методикою, що викладена у роботі [355], виконана оцінка стану інноваційної культури України (I_c). Інтегральна оцінка – 5,3 свідчить про середній рівень інноваційної культури українського суспільства (розрахунки виконані станом на кінець 2018 р.).

Інтегральна оцінка (I_n) стану інноваційної культури аналізованого підприємств ТОВ «ТЕХНО» (назва змінена з метою збереження комерційної таємниці) розрахована як середньозважена оцінок її окремих підсистем за методикою [43], відповідно: інтелектуально-креативної (I), організаційної (O), мотиваційної (M). B_I, B_O, B_M – вагомості зазначених складових.

$$I_c = I \times B_I + O \times B_O + M \times B_M = 8,3 \times 0,4 + 6,2 \times 0,3 + 8,7 \times 0,3 = 7,8.$$

3. Таким чином, отримано дві координати, що визначають квадрант (5) у якому зазначені рекомендації щодо типу інноваційної діяльності аналізованого підприємства (ТОВ «ТЕХНО») в конкретних умовах зовнішнього середовища. Йому відповідають два можливих типи інноваційної діяльності: створення

ординарних інновацій; створення поліпшуючих інновацій. Рис. 6.9 дає повні уявлення про описаний вище порядок визначення типу інноваційної діяльності.

4. Далі за матрицею на рис. 6.7 визначаємо можливі різновиди товарних інноваційних стратегій аналізованого підприємства. Вище у пп. 1-2 розраховані фактичні значення оцінок складових підсистем інноваційної культури підприємства ТОВ «ТЕХНО»: інтелектуально-креативної – 8,3; мотиваційної – 6,2; організаційної – 8,7. Ці оцінки свідчать про рівень зазначених складових підсистем, відповідно: високий, середній, високий.



Рисунок 6.9 – Визначення типу інноваційної діяльності підприємства ТОВ «ТЕХНО» (побудовано авторами)

Цим оцінкам відповідає квадрант 2 на рис. 6.7. Відповідно, підприємству доцільно реалізовувати товарну інноваційну стратегію «нова продуктова лінія».

5. Цій стратегії відповідає тип інноваційного розвитку на рівні лідера ринку, який реалізує помірковано-наступальна стратегія інноваційного розвитку аналізованого підприємства. Проте вона може бути сформованою і реалізованою у кількох варіантах. Для вибору кращих з них для конкретного підприємства рекомендовано використовувати табл. 6.3.

Аналіз табл. 6.3 дозволяє зробити такі висновки щодо зазначених у ній стратегій:

- до захисних відносяться стратегії: 5, 6, 7, 10;
- до помірковано-наступальних: 2, 4, 8;
- до агресивно-наступальних: 1, 3, 9.

Фактично уточнення різновиду стратегії інноваційного розвитку (за табл. 6.3) виконується за такими критеріями: тип інноваційного бізнесу, величина (масштаб) підприємства, різновид інноваційного процесу. У підсумку це дозволяє підвищити точність визначення раціональної стратегії інноваційного розвитку конкретного підприємства-інноватора, що функціонує в конкретних умовах зовнішнього середовища. В свою чергу, це підвищує шанси на ринковий успіх аналізованого підприємства-інноватора.

6. Для оцінки можливості реалізації обраного різновиду товарної інноваційної стратегії розраховують середньозважені за прогнозними сценаріями розвитку подій показники: NPV, PP, IP, IRR тощо. Для цього прогнозують, як мінімум, три сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, номінальний), а також імовірності їх реалізації. За цими ж критеріями обирають кращий з альтернативних варіантів у випадку якщо їх декілька.

З метою урахування елементів неповної визначеності і ризику уявляється доцільним остаточно рішення приймати на основі критерію відносного ризику, показник якого розраховується як відношення розкиду (середньоквадратичного відхилення) зазначених величин до їх очікуваного (середньозваженого) значення. Він характеризує ризик, що припадає на одиницю результату. За цим критерієм кращим є варіант з меншою оцінкою відносного ризику.

3. Організаційні засади управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури

Ефективне управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури потребує узгодженої взаємодії його підрозділів. Взагалі ж, як свідчить практика, в сучасній економіці серед функцій управління

на чільне місце виходить організація і її роль постійно зростає. Відповідно, авторський підхід до дослідження відповідає сучасним тенденціям розвитку теорії і практики інноваційного менеджменту.

Проведений детальний аналіз сутності процесу управління інноваційним розвитком підприємства дозволив окреслити коло основних його підрозділів, які задіяні у ньому, а такої їх функції (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 – Основні функції підрозділів підприємства щодо управління інноваційним розвитком на основі інноваційної культури (авторська розробка)

Підрозділи	Функції
Вищий менеджмент	Стратегічні рішення щодо вибору і реалізації напрямів і стратегій інноваційного розвитку, управління розвитком інноваційної культури тощо
Фінансово-економічні	Фінансово-економічне обґрунтування управлінських рішень, оцінка ефективності їх реалізації
Маркетингу	Аналіз тенденцій зміни умов зовнішнього мікро- і макросередовища, тенденцій розвитку НТП на цільових ринках, тенденцій зміни попиту, розроблення маркетингових стратегій інноваційного розвитку
Технологічні Конструкторські	Розроблення конструкції інноваційних продуктів і технологій їх виготовлення
Науково-дослідні	Генерування і перевірка ідей інновацій, розроблення концепції продукту, лабораторні випробування продуктів і технологій
Виробничі	Виготовлення інноваційної продукції
Інформаційно-аналітичні	Аналіз інноваційної культури суспільства, світових і галузевих тенденцій розвитку НТП, аналіз потенціалу інноваційного розвитку і інноваційної культури підприємства
Кадрів	Добір персоналу; тренінги; підвищення кваліфікації; стажування за кордоном; впровадження концепції "навчання протягом життя"
Юридичні	Юридичний захист авторських прав інноваторів і підприємства у цілому, моніторинг законодавчої бази
Екологічні	Контроль екологічності продукції і виробництва

Слід зазначити, що головна роль в організаційному забезпеченні управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури належить вищому менеджменту. Зокрема, він відповідає за: формування адаптивних гнучких організаційних структур; вибір графіку і режиму роботи; виділення і налагодження горизонтальних і вертикальних комунікаційних ліній; мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків персоналу підприємства; впровадження демократичного стилю керівництва;

формування команд інноваційних проектів; дотримання балансу між збереженням існуючих і впровадженням нових традицій тощо.

До його функцій також відносять: створення нормативної бази щодо мотивування і стимулювання ефективної, креативної діяльності персоналу; матеріальне і моральне стимулювання ефективної творчої роботи; формування і розвиток сприятливої інноваційної культури і морально-психологічного клімату; заохочення вертикальних і горизонтальних переміщень персоналу; стимулювання командної роботи і т.п.

Наявний вітчизняний і світовий досвід свідчить про доцільність формування проектно-орієнтованих матричних організаційних структур, які довели свою ефективність в перманентно мінливих умовах сучасної економіки. Вони відзначаються: високим ступенем адаптивності до зміни функціонування (внутрішніх чи зовнішніх); зорієнтованістю діяльності персоналу на виконання конкретних інноваційних проектів; спрямованістю діяльності персоналу на виконання конкретних, зрозумілих завдань; можливостями для персоналу набути досвіду у процесі виконання різних проектів; гарантіями зайнятості персоналу після закінчення проектів тощо.

Необхідно зазначити, що застосування проектно-матричних структур у чистому вигляді є характерним для великих і середніх підприємств. У них є можливість закріплення працівників функціональних підрозділів лише за конкретними проектами. По їх завершенні працівник може бути залученим до виконання наступних проектів. Звичайно, в одних проектах працівник може приймати участь як керівник, в інших - як виконавець, а в третіх – взагалі не приймати участь (працювати лише у складі відповідного функціонального підрозділу).

Проте організація управління інноваційною діяльністю і інноваційним розвитком малих підприємств має свої особливості, що не дозволяє використати зазначені вище рекомендації. На малих підприємствах персонал зазвичай зосереджує усі зусилля на виконанні певного інноваційного проекту, а після його завершення переключається на інший.

Типи малих підприємств інноваційного бізнесу зазначені вище у табл. 1 (венчурне підприємство, експлерент, пацієнт, комутант тощо), вони працюють на певних етапах інноваційного чи життєвого циклу товару. Проте можливі ситуації, коли працівники малого підприємства виконують одночасно кілька проектів, наприклад: розробляють концепцію одного, детально проробляють другий, готують до патентування третій, ведуть переговори щодо продажу четвертого (патентів чи ліцензій створених на його основі) тощо. У цьому випадку їх зусилля розподілені між кількома проектами, що потребує формування відповідних організаційних структур і ретельного планування діяльності їх персоналу.

Представимо цю ситуацію у формальному вигляді, застосувавши підхід, який розроблено і апробовано в практиці інноваційної діяльності іншої галузі [356] при одночасному виконанні кількох інноваційних проектів малими колективами (з кількох десятків осіб). Класичний загальновизнаний бенчмаркетинговий підхід підтверджує правомірність використання напрацювань організацій одних галузей у діяльності організацій інших галузей.

Попередньо введемо ряд позначень. Множина робіт, що виконуються усіма співробітниками малого підприємства:

$$P_{заг} = \{P_{заг1}, P_{заг2}, \dots, P_{загn}\}. \quad (6.1)$$

Множина проектів малого підприємства:

$$П = \{П_1, П_2, \dots, П_m\}. \quad (6.2)$$

Множина робіт i -го проекту:

$$РП_i = \{РП_{i1}, РП_{i2}, \dots, РП_{ik}\}. \quad (6.3)$$

Множина співробітників малого підприємства:

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_s\}. \quad (6.4)$$

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

$$P_c^i = P_{заг}^i \cup PП_o^i \cup PП_m^i, \quad (6.5)$$

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

$PП_o^i \subset PП_\Sigma$ - частка робіт i -го працівника у сумарного обсязі робіт проектів, які він виконує як його постійний виконавець;

$PП_m^i \subset PП_\Sigma$ - частка робіт i -го працівника у сумарного обсязі робіт проектів, які він виконує як його тимчасовий виконавець (за потреби, наприклад, долучається до робіт щодо оформлення документації на продаж патенту чи ліцензії).

Практика свідчить, що викладений підхід є раціональним, він дозволяє ефективно здійснювати різнопланові види діяльності. Його застосування дозволяє планувати і організовувати діяльність персоналу малого підприємства на ефективне виконання кількох інноваційних проектів. Окрім того це сприяє підвищенню продуктивності роботи персоналу підприємств, скороченню термінів виконання інноваційних проектів, що є важливою конкурентною перевагою.

Нижче подано табл. 6.5, яка дає цілком достатнє уявлення про розподіл робіт між працівниками малого інноваційного підприємства.

Вітчизняна і зарубіжна практика свідчать, що реалізація вкладеного підходу до організації інноваційної діяльності малого підприємства є можливою лише при наявності його інноваційної культури певного (не нижче середнього) рівня. Це стосується усіх її складових підсистем: організаційної, мотиваційної і інтелектуально-креативної. Наявний досвід свідчить, що у іншому випадку

забезпечити надійну взаємоузгоджену креативну працю персоналу, яка орієнтована на продукування і поширення інновацій, неможливо [356].

Таблиця 6.5 – Роботи які виконують працівники малого інноваційного підприємства (авторська розробка)

Співробітники	Види робіт	Частина робіт за проектами підприємства	
		Як основний працівник	Як тимчасово зайнятий працівник
Співробітник 1	Розроблення інноваційного продукту $П_1$	Бізнес аналіз для оцінки ринкових перспектив продукту $П_1$	Визначення можливих покупців патенту $ПТ_1$
...
Співробітник N	Патентування розробок інноваційного проекту $ПР_1$	Підготовка конструкторської документації проекту $ПР_1$	Оцінка доцільності придбання патенту $ПТ_2$

Результати аналізу теоретичних засад і практики активізації процесів інноваційного розвитку свідчать, що провідну роль у них відіграють організаційні інновації, світові лідери інноваційного бізнесу своїм успіхом значною мірою зобов'язані впровадженню і використанню нових організаційних форм. У цьому контексті авторські розробки є певним внеском в поглиблення і розвиток теоретико-методичних і прикладних засад організаційного забезпечення процесів активізації інноваційної діяльності малого бізнесу, який в економічно розвинених країнах є головним рушієм НТП. Практичне впровадження авторських розробок дозволить підвищити ефективність діяльності вітчизняних підприємств малого інноваційного бізнесу, підвищити їх конкурентні можливості та посили ринкові позиції.

Узагальнюючи викладене можна зробити наступні висновки:

1. Поглиблено методологічні засади цілеспрямованого управління інноваційним розвитком підприємства в частині урахування впливу його інноваційної культури і інноваційної культури суспільства як соціо-культурного механізму регулювання інноваційної поведінки персоналу підприємства, що забезпечує його взаємоузгоджену співпрацю зі створення та поширення

інновацій, мотивує до активної інноваційної діяльності, сприяє розвитку та реалізації його інтелектуально-креативного потенціалу.

2. Розроблено послідовність і визначено зміст процедур формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі його інноваційної культури. Виконано їх апробацію, яка підтвердила практичну зорієнтованість розробок авторів на вирішення актуальної проблеми підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємств, посилення на цій основі їх конкурентних позицій на національному та міжнародних ринках.

3. Розроблено організаційні засади управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Зокрема уточнено основні функції підрозділів типового підприємства у процесі управління розвитком інноваційною культурою і підприємства у цілому. Розкрито особливості організації інноваційного процесу на малих підприємствах інноваційного бізнесу.

4. Запропоновано формалізований підхід до планування і організації діяльності персоналу малого інноваційного підприємства, який передбачає паралельне, паралельно-послідовне чи послідовно-паралельне виконання кількох інноваційних проектів, що дозволяє підвищити продуктивність, оперативність і результативність інноваційного процесу. Показано, що основою успіху його застосування є достатній рівень інноваційної культури підприємства (мінімум середній).

Отримані наукові результати, висновки і рекомендації поглиблюють засадничі аспекти управління інноваційним розвитком підприємств в частині урахування впливу інноваційної культури як основи їх інноваційно-сприятливого середовища. Практична реалізація розробок авторів дозволить сформувати, посилити та реалізувати стратегічні конкурентні переваги вітчизняних підприємств та зайняти міцні позиції як на національному, так і на світових ринках.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення та наукове обґрунтування теоретико-методологічних та методичних засад, а також

практичну апробацію організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємств на основі їх інноваційної культури. При цьому головна увага повинна бути приділена підприємствам промисловості як провідної галузі вітчизняної економіки.

7 Управління знаннями в системі управління інноваційним розвитком науково-освітніх установ в умовах становлення економіки знань: теоретико-методологічні аспекти

7.1 Управління знаннями університету в контексті забезпечення його інноваційного розвитку

В останні десятиріччя спостерігається зростання ролі знань як фактору інноваційного розвитку. Знання покладено в основу інновацій, що впроваджуються практично у всіх видах людської діяльності. В цих умовах відбувається інтенсивний розвиток ринку знань елементами інфраструктури якого є університети, які продукують і поширюють науково-освітні знання, що становлять основу продуктових, технологічних, управлінських соціальних та ін. інновацій.

Відповідно, актуалізується проблема підвищення ефективності управління знаннями в університетах, зокрема, процесами їх продукування, накопичення, систематизації та поширення (комерціалізації) тощо.

Теоретико-методичні аспекти управління знаннями в системі інноваційного розвитку організацій, у тому числі науково-освітніх, досліджувалися у попередніх працях авторів [32, 357]. У роботі одного з авторів [358] показано, що знання є важливим елементом підсистем інтелектуального капіталу університету, вони покладені в основу розроблення і впровадження стратегій інноваційного розвитку університету.

Інноваційні технології управління персоналом університетів з позицій активізації їх переходу на шлях інноваційного розвитку досліджено в роботах Бакуліної Н. [359], Загорія А.М.[360], Камінського Б.А. [361], Кратта О.А. [362], Лук'янця В.Д. [363], Почтовюка А.Б. [364] та ін. У них показано, що ці технології базуються на активному застосуванні інформації і знань, а також комп'ютерних інформаційних технологій управління.

Методологічні та теоретико-методичні підходи до управління знаннями (менеджменту та маркетингу знань) в університетах, удосконалення їх діяльності на ринку науково-освітніх послуг досліджувалися такими науковцями як Голдобін Н.Д. [27], Матвіїв М.Я. [28], Сербиновский Б.Ю. [29], Якшин А.С. [30].

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

Таким чином, метою даного дослідження є систематизація видів знань, що продукуються і поширюються університетом, а також розроблення підходу до формування системи цілеспрямованого управління знаннями у процесі розроблення і реалізації його стратегій інноваційного розвитку [282].

Системний аналіз і узагальнення літературних джерел (див. вище), а також практики діяльності вітчизняних і зарубіжних університетів щодо управління процесами продукування і використання знань дозволив виконати їх авторську систематизацію (рис. 7.1).

Розглянемо детальніше подані на рис. 7.1 джерела отримання знань.

За допомогою маркетингу знань у загальному випадку вирішують дві основні задачі [2]:

- визначення перспективних напрямів появи нових і розвитку існуючих знань з метою орієнтації системи продукування знань на найбільш перспективні їх види;

- формування і стимулювання попиту на конкретні види знань та їх просування на ринку з метою поширення та комерціалізації.

Джерела отримання знань

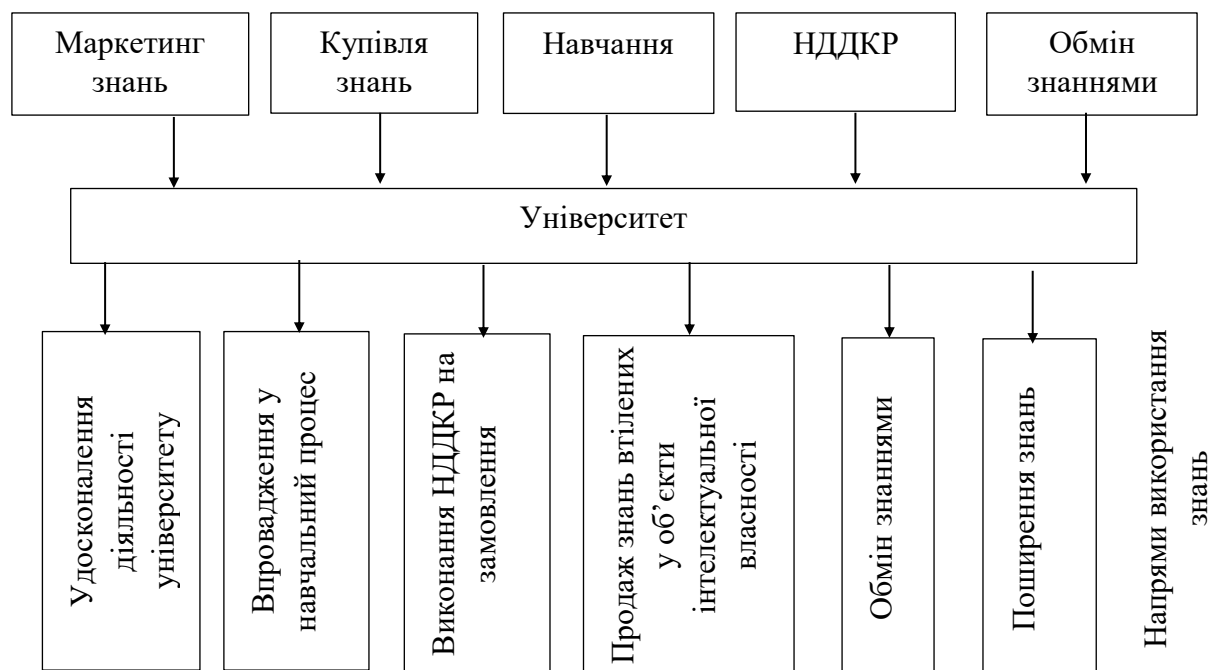


Рисунок 7.1 – Систематизація видів знань університету за джерелами отримання і напрямками використання

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

- стан та тенденції розвитку ринку праці (попит на фахівців, галузі і місця працевлаштування, вимоги роботодавців, заробітна плата, перспективи просування та ін.);

- перспективні напрями фундаментальних і прикладних досліджень (галузі діяльності/науки, відповідність національним і міжнародним пріоритетам (програмам, грантам тощо), вимоги до дослідників і очікуваних результатів, перспективи використання можливих результатів і т.п.);

- суб'єкти науково-освітньої діяльності, що працюють на обраних (перспективних) цільових ринках науково-освітніх послуг (спеціальності і спеціалізації підготовки, напрями наукових досліджень (держбюджетна, грантова, госпдоговірна, ініціативна діяльність), репутація серед абітурієнтів, студентів, роботодавців, економічних контрагентів та контактних аудиторій, міжнародні зв'язки та участь у міжнародних науково-освітніх програмах та проектах, корпоративна культура, фінансовий стан тощо;

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

Здебільшого університет купує наступні види знань:

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

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

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

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

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

Далі розглянемо основні напрями використання знань університетами.

Нові знання можуть бути використаними у власній діяльності університету: для оптимізації його структури, функцій підрозділів, формування сприятливої організаційної культури, модифікації напрямів та видів освітньої, наукової, профорієнтаційної, міжнародної, маркетингової та ін. видів діяльності тощо.

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

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

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

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

Усі розглянуті види знань (див. рис. 7.1) слід розглядати з двох позицій: як певну сукупність інтелектуальних ресурсів (інтелектуальний капітал), які розширюють можливості інноваційного розвитку університету на основі їх втілення у інновації різних видів; як здатність реалізувати потенціал інноваційного розвитку (ПІР) університету, тобто знання щодо можливих напрямів і способів його ефективної реалізації.

Слід зазначити, що знання продукує і використовує переважно персонал університету. Знання є елементами підсистем інтелектуального капіталу університету: людського капіталу (ЛК), організаційного капіталу (ОК), інтерфейсного капіталу (ІК). Вони входять до їх ресурсної і здатнісної частин [358]. В свою чергу, згідно [2], інтелектуальний капітал є частиною підсистем ПІР університету, зокрема інноваційного потенціалу (ІП), проте окремі його елементи входять до ринкового потенціалу (РП) і виробничо-збутового потенціалу (ВЗП). Узагальнення викладеного дало підстави запропонувати узагальнену схему взаємодії зазначених видів знань університету у процесі розроблення і реалізації стратегій його інноваційного розвитку (рис. 7.2).

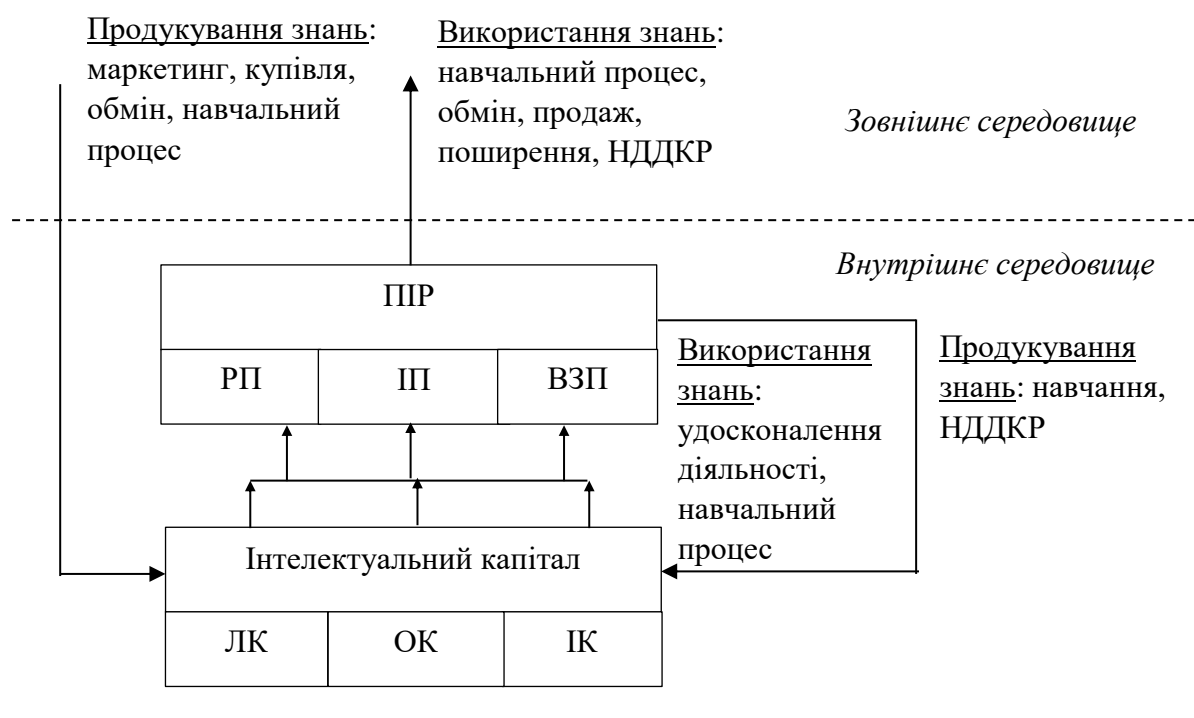


Рисунок 7.2 – Схема взаємодії потоків знань в системі інноваційного розвитку університету

Подана на рис. 7.2 схема може бути покладена в основу формування механізму управління знаннями університету. Аналіз діяльності вітчизняних і зарубіжних університетів свідчить, що управління продукуванням (отриманням) і використанням (комерціалізацією) знань доцільно виконувати на двох рівнях: університету в цілому, кафедр, як його базових підрозділів.

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

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

Аналіз показує, що у переважній більшості вітчизняні університети мають жорстку централізовану систему управління знаннями, яка не в змозі оперативного реагувати на зміни зовнішнього мікро- і макросередовища. Дріб'язкова регламентація діяльності, прагнення безпосередньо керувати діяльністю базових підрозділів, наприклад, через введення інституту «відповідальних» за різні аспекти діяльності, не дозволяють реалізувати потенціал їх персоналу, дестимулюють його креативну діяльність, зводять її лише до дотримання ряду

нормативних показників. У середньому випускова кафедра кілька сотень різних робіт [357], відповідно, кількість «відповідальних» може перевищувати в десятки разів штат кафедри, що є абсурдним. В цих умовах доцільним є формування на рівні кафедри проектно-матричної організаційної структури у поєднанні з "пульсуючою" [365]. Відповідно до цього викладачі, співробітники та аспіранти кафедри, окрім основної роботи, обирають для себе проекти (види діяльності) які є цікавими для них. Керівниками проектів стають ті з них, кому це найбільш цікаво і хто має відповідну схильність. Кількість виконавців конкретного проекту періодично змінюється (відповідно команда проекту "пульсує"), залежно від потреб. Наприклад, зростає перед початком наукової конференції, чи перед проведенням іншого заходу. Після закінчення проект переходить в режим очікування. Учасники весь час "мігрують" між проектами, залежно від їх інтересів та потреб проекту. В одному проекті вони є керівниками, в іншому – виконавцями, а в інших не присутні взагалі. Завідувач кафедри при такому підході лише здійснює загальну координацію відповідно до стратегічного бачення.

Практика кафедри на якій працюють - маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету (МУІД СумДУ) - свідчить, що обраний варіант організаційної структури є раціональним, він дозволяє ефективно здійснювати різнопланові види діяльності з продукування і використання (поширення, комерціалізації) знань (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Показники основних видів робіт які виконує кафедра МУІД СумДУ

Види робіт	Характеристики та показники
1	2
Навчальний процес (розроблення і коригування навчальних планів, проведення занять тощо)	Стаціонарне, заочне, дистанційне навчання. Екзаменаріум, E-learning тощо
Видання навчально-методичних матеріалів	За час існування кафедри (з 2002 р.) її співробітниками видано близько 30 підручників і навчальних посібників, біля 100 конспектів лекцій і методичних вказівок

Продовження табл. 7.1

1	2
Підготовка наукових кадрів	Аспірантура і докторантура за 3 науковими спеціальностями
Наукова діяльність	Держбюджетна, госпдоговірна, ініціативна, грантова тематика (вітчизняні і зарубіжні гранти)
Видавнича діяльність	Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій», індексується у Web of Science, Index Copernicus та ін. (друкована і електронна версії)
Профорієнтаційна діяльність	Конкурс «Знайди себе в маркетингу», спільне навчання з елементами практики, проведення занять у школах, коледжах тощо. Співпраця з роботодавцями, просування кафедри у соціальних мережах, ведення сайту кафедри
Публікаційна діяльність (наукові публікації)	Близько 100 статей (у т.ч. у журналах, що індексуються у Web of Science та Scopus), більше 100 тез доповідей, кілька монографій (у т.ч. виданих за кордоном) щорічно
Проведення Міжнародної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу»	Щорічно, за підсумками конференції видається збірка матеріалів і колективна монографія
Участь у конференціях за межами СумДУ	Кілька десятків щорічно, у т.ч. за кордоном
Академічна мобільність, стажування і викладання за кордоном	До 5-10 поїздок співробітників кафедри щорічно
Підготовка студентів до участі у Всеукраїнських та Міжнародних конкурсах наукових робіт, Студентських олімпіадах, Конкурсах дипломних робіт тощо	Близько 10 перемог щорічно
Міжнародна академічна мобільність студентів	Програми «Подвійний диплом», «Включений семестр», стажування тощо – щорічно
Написання і захисти дисертаційних робіт	За час існування кафедри (з 2002 р.) її співробітниками захищено 4 докторських та 27 кандидатських дисертацій

Співробітники приймаючи участь у різних проектах набувають досвіду виконання різнопланових видів науково-освітньої діяльності, що підвищує їх кваліфікацію, розширює кругозір, дозволяє розвинути і реалізувати їх креативний потенціал. Окрім того, формується певна організаційна культура, яка сприяє згуртованості колективу, об'єднанню зусиль співробітників для формування сприятливого іміджу і забезпечення розвитку кафедри. Активне використання всіма співробітниками комп'ютерних інформаційних технологій, їх активна діяльність в інтернет також формують web-культуру [341], яка

розглядається як складова організаційної (корпоративної) культури (інноваційного типу [366]) випускової кафедри, яка визначає специфіку діяльності у віртуальному просторі і є важливою конкурентною перевагою в умовах формування економіки знань.

Узагальнюючи викладене, необхідно зазначити, що авторами виконана систематизація видів знань університету за джерелами отримання і напрямками використання, розкрита їх сутність та зміст. Розроблена схема взаємодії потоків знань в системі інноваційного розвитку університету, уточнено місце і роль потенціалу інноваційного розвитку і інтелектуального капіталу університету у процесі продукування (отримання) і використання (комерціалізації) знань [282].

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

Отриманні результати поглиблюють теоретико-методологічні засади менеджменту знань сучасного університету в контексті його інноваційного розвитку, вони створюють передумови формування засад механізму управління знаннями університету [282].

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

7.2 Проблеми управління знаннями як елементом інтелектуального капіталу університету

Сучасний університет (ЗВО) є одним з важливих елементів інноваційної інфраструктури. Він реалізує функції не лише підготовки кадрів для ведення інноваційного процесу, але й продукування і поширення нових знань, які знаходять втілення у нових продуктах, технологіях, методах управління тощо. Для їх реалізації ЗВО повинен мати певний достатній рівень інтелектуального капіталу, який включає як ресурсну, так і потенційну (здатність реалізувати наявні ресурси) частини [367]. Його головними складовими є знання та досвід персоналу (ресурси), а також корпоративна культура інноваційного типу – інноваційна культура (потенціал) [251]. Проте якщо розвитку персоналу у більшості вітчизняних ЗВО приділяється увагу (оскільки це є однією з ліцензійних вимог), то розвиток корпоративної культури у переважній більшості зводиться, в основному, до прийняття кодексу корпоративної поведінки.

Світовий досвід свідчить, що сучасний університет вирізняє високий рівень інноваційної культури, яка надає можливість активізувати творчу діяльність персоналу як окремих підрозділів (базовим у ЗВО є випускова кафедра), так і ЗВО у цілому. Загалом, інноваційна культура ЗВО включає організаційну, мотиваційну та інтелектуально-креативну складову. Основними рисами розвинутої інноваційної культури ЗВО є:

- у царині організаційної складової – гнучкість організаційних структур, сприятливість до змін, урахування інтересів персоналу (за принципом – інтерес ЗВО є сумою векторів інтересів персоналу), демократичний стиль керівництва, свобода комунікацій;
- мотиваційної - свобода творчості, відсутність бюрократичних, політичних та ін. бар'єрів, затребуваність знань, досвіду, правова захищеність авторських прав, визнання керівництва і колег, участь у прибутку і висока оплата результатів праці;

- інтелектуально-креативної – прагнення до самореалізації і визнання, безперервне самонавчання і самовдосконалення, схильність до передачі знань і досвіду, прагнення до нового, результативність діяльності.

Проведений аналіз свідчить, що переважна більшість ЗВО мають лише суто формальні ознаки деяких з наведених елементів, цілісна система зазначених складових і елементів, що складають інноваційну культуру, у них відсутня. А це не дозволяє реалізувати високий рівень знань і досвіду, креативних здатностей викладачів та співробітників навіть провідних ЗВО України. Не маючи можливості реалізуватися кращі з викладачів та співробітників виїжджають за кордон, або переходять до інших сфер діяльності. Їх приклад наслідують аспіранти і студенти. Країна стрімко втрачає інтелектуальний потенціал, що обмежує можливості вітчизняної економіки стати на шлях випереджаючого інноваційного зростання, загрожує системним відривом від провідних країн.

В цих умовах необхідним є впровадження системи заходів з формування і розвитку інноваційної культури, що дозволить реалізувати наявний інтелектуальний капітал вітчизняних ЗВО. Це потребує розроблення механізмів управління розвитком інноваційної культури ЗВО. Спираючись на результати досліджень присвячені механізмам управління розвитком інноваційної культури, які узагальнені у роботі [43], слід зазначити, що формування таких механізмів потрібно вести, як на рівні окремого ЗВО (для цього можна адаптувати розробки [32, 43], що стосуються рівня окремих підприємств та установ з внесенням коректив на специфіку діяльності ЗВО), так і на рівні освітньої галузі у цілому. Відповідно, необхідним є внесення істотних коректив у Закон про освіту та інші нормативно правові акти, що регулюють діяльність ЗВО України. Зокрема, у контексті основних принципів інноваційної культури ЗВО: захист прав кожного працівника на інноваційні рішення; підтримання різноманітності (організаційних структур, способів вирішення завдань тощо); недопустимість нав'язування керівником своїх ідей; усвідомлення своєї значущості кожним членом колективу; відсутність бюрократичних та ін.

обмежень; толерантне ставлення до можливих невдач, чи помилок; свобода творчості й висловлювань, обміну ідеями та інформацією; толерантне сприйняття успіху інших тощо.

Формування та практичне впровадження організаційно-економічних механізмів управління розвитком інноваційної культури на макро- та мікрорівнях дозволить реалізувати інтелектуальний капітал вітчизняних ЗВО, що, в свою чергу, надає можливість активізувати процеси переходу вітчизняної економіки на шлях випереджаючого інноваційного розвитку. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення засад таких механізмів.

7.3 Теоретико-методологічні засади маркетингу науково-освітніх знань сучасного університету

Аналіз процесів економічного зростання розвинених країн свідчить, що їх успіх базується на переважно технологічних інноваціях у які втілені нові актуальні знання. Управління процесами продукування (отримання) і використання (комерціалізації) знань є одним з головних факторів конкурентоспроможності національних економік і їх окремих елементів – підприємств та установ. Практика свідчить, що серед множини видів знань провідну роль відіграють науково-освітні знання, які є основою професійних і технічних знань. Продукування, систематизація та поширення актуальних науково-освітніх знань традиційно зосереджені в університетах, які є важливими елементами інфраструктури ринку знань. З цих позицій одним з головних пріоритетів системи управління сучасних університетів є орієнтація їх діяльності на найбільш перспективні напрями проведення наукових досліджень (у відповідності з їх профілем), а також формування відповідних освітніх програм, які орієнтовані на підготовку фахівців, що здатні втілювати нові актуальні знання у інноваційні продукти, технології їх створення і

використання, методи управління тощо. В цих умовах актуалізується проблема пошуку ефективних інструментів вибору актуальних напрямів продукування (отримання) та поширення наукових знань, а також поширення освітніх знань, які створені на їх основі.

Питання управління науково-освітніми знаннями університетів в останні роки досліджувалися у чисельних роботах вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, загальні підходи до управління знаннями (маркетингу знань) в університетах, удосконалення їх діяльності на ринку науково-освітніх послуг досліджувалися такими науковцями як Голдобін Н.Д. [27], Матвіїв М.Я. [90], Пилипчук В.П. [368], Сербиновский Б.Ю.[29], Якшин А.С. [30], Scarborough E. [369], Thomas M. [18].

Телетов О.С., Телетова С.Г. [370, 371] розглядають поточний стан застосування методів і інструментів маркетингу в науці і освіті України. Карпюком О.А. [372] сформовано комплекс маркетингу для сфери освіти як з позиції продавця, так і споживача. Dereń A.M., Skonieczny J. [373] презентують оригінальну концепцію комплексу маркетингу продуктів інтелектуальної власності, а такими є більшість наукових та навчально-методичних розробок університетів. Ніколаєвська В. [374] розглядає маркетингові підходи до формування позитивного іміджу ЗВО. Хамініч С.Ю., Суїма І.П. [375] досліджують особливості маркетингу освітніх послуг в умовах глобалізації, порівнюють умови його застосування в Україні та інших країнах.

Як слідує з аналізу літературних джерел, практично всі науковці у якості найбільш ефективних підходів до ринково-орієнтованого управління знаннями ЗВО, що втілені у їх науково-освітні послуги, розглядають методи і інструменти маркетингу. Проте наявні розробки є фрагментарними, вони розглядають окремі аспекти маркетингу науково-освітніх послуг і не дозволяють сформувати цілісний механізм управління на засадах маркетингу процесами продукування і поширення (реалізації) науково-освітніх знань сучасного університету.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методологічних засад формування системи маркетингу науково-освітніх знань сучасного університету.

Системний аналіз і узагальнення літературних джерел і практики маркетингової діяльності ЗВО дозволив виділити основні завдання маркетингу науково-освітніх знань сучасного університету, який функціонує в нестабільних умовах сучасної економіки, що спричинені змінами технологічних укладів (завершенням п'ятого і початком шостого) і черговою (четвертою) промисловою революцією. Зазначені завдання систематизовані: окремо для наукових і окремо для освітніх знань. Хоча у багатьох випадках їх слід розглядати у єдиній сукупності, оскільки вони є взаємно доповнюючими [43].

Основними завданнями маркетингу науково-освітніх знань університету є наступні:

1. Орієнтація системи продукування (отримання) наукових (науково-прикладних) знань на найбільш перспективні їх види, виходячи з профілю університету і його наявного потенціалу, а також актуальних напрямків розвитку світових і вітчизняних науки, технологій і техніки.

- 1.1. Визначення перспективних напрямів проведення фундаментальних наукових досліджень: аналіз тенденцій розвитку НТП; аналіз напрямів наукової діяльності аналогічних ЗВО як вітчизняних, так і зарубіжних; аналіз тематики зарубіжних грантів для ЗВО; аналіз тематики наукових проектів вітчизняних ЗВО, які перемогли на конкурсах Гранту Президента України, МОН, ДФФД тощо; аналіз тематики господарських договорів вітчизняних ЗВО; аналіз тематики державних премій у галузі науки; аналіз тематики наукових публікацій (монографії, статті у журналах, матеріали конференцій тощо). Аналіз повинен охоплювати 5-7 останніх років.

- 1.2. Визначення перспективних напрямів проведення прикладних досліджень: аналіз проблем у галузях економіки (людської діяльності взагалі), до яких дотична наукова діяльність університету; аналіз проблем споживачів продукції галузей до яких дотична наукова діяльність університету; аналіз

проблем конкретних підприємств та установ, які можуть бути вирішені науковцями університету; аналіз тематики публікацій у галузевих, професійних журналах, матеріалах практичних (науково-практичних) конференцій тощо.

2. Просування, формування і стимулювання попиту на наукові знання з метою їх поширення, використання, комерціалізації.

2.1. Публікація результатів наукових (науково-прикладних) досліджень у монографіях, журналах, матеріалах конференцій тощо.

2.2. Патентування нових технічних і технологічних рішень.

2.3. Розміщення публікацій (див. п. 2.1), звітів про НДР, звітів про наукові та науково-прикладні конференції, інформаційних листів та повідомлень на електронних носіях: у репозитаріях, на тематичних сайтах, на сайтах центрів науково-технічної інформації, у базах реферування та індексування, на сайтах університетів і їх підрозділів, у соціальних мережах (у вигляді посилань на електронні джерела), у електронних бібліотеках і т.п.

2.4. Участь у тематичних заходах (проведення їх) [376]: наукових та науково-прикладних конференціях, виставках, конференціях з обміну досвідом тощо.

2.5. Коригування існуючих і розроблення нових курсів навчальних дисциплін існуючих навчальних програм, або ж розроблення нових навчальних програм підготовки (перепідготовки) фахівців.

2.6. Розміщення знань втілених у об'єкти інтелектуальної власності на сайтах інтернет-бірж об'єктів промислової власності [377], а також через організацій, що сприяють трансферу технологій, наприклад: Aventures (українська), Philburg Technologies (США).

2.7. Застосування стандартних інструментів і технологій інтернет-маркетингу [378] для просування знань, а також їх носіїв на ринку науково-освітніх послуг.

3. Прогнозування перспективних напрямів, спеціальностей, програм підготовки (перепідготовки) фахівців виходячи з профілю університету і його наявного потенціалу.

3.1. Аналіз тенденцій розвитку НТП і ініційованих ним трансформацій та ліквідацій існуючих, а також виникнення нових галузей економіки (галузей людської діяльності у взагалі).

3.2. Аналіз тенденцій розвитку техніки і технологій, методів управління у галузях до яких дотична діяльність університету (суміжних галузях).

3.3. Аналіз діяльності вітчизняних і зарубіжних університетів аналогічного профілю.

4. Аналіз ринків праці: обсягу і тенденцій зміни потреб у фахівцях певних напрямів, спеціальностей і програм підготовки (перепідготовки); тенденцій зміни форми і змісту підготовки (перепідготовки) фахівців; ринкових позицій власного університету і інших аналогічних ЗВО у розрізі ринків (регіонального, національного, міжнародного), напрямів, спеціальності і спеціалізацій підготовки.

5. Формування і стимулювання попиту на освітні послуги, забезпечення і підтримання комунікацій зі споживачами освітніх послуг, а також організаціями і особами, що впливають на споживчий вибір.

5.1. Формування комплексу просування університету, його підрозділів, спеціальностей підготовки і освітніх програм: реклама; PR; цінове і нецінове стимулювання збуту; особистий продаж тощо.

5.2. Формування і посилення іміджу університету і його підрозділів, спеціальностей підготовки і освітніх програм тощо.

5.3. Позиціонування університету, зокрема у міжнародних (Шанхайський, QS, Webometrics та ін.) і національних рейтингах.

Слід зазначити, що завдання пп. 1, 3, 4, 5.2, 5.3 відносяться до стратегічного маркетингу. Інші – до завдань оперативного маркетингу, їх реалізація відбувається через заходи комплексу маркетингу. Практика свідчить, що комплекс маркетингу науково-освітніх знань сучасного університету слід формувати відповідно до концепції 8P:

- Продукт (науковий, освітній, науково-освітній);
- Ціна;

- Просування;
- Збут;
- Персонал ЗВО;
- Процес: техніка роботи персоналу; система надання науково-освітніх, інформаційних, консалтингових послуг; інфраструктурне забезпечення послуг; культура обслуговування; дотримання санітарно-гігієнічних норм, комплексність обслуговування тощо;
- Фізичне оточення в якому відбувається процес надання науково-освітніх знань: приміщення і його інтер'єр; офісне та ін. обладнання; одяг і вигляд персоналу, що надає послуги; оформлення сайту, сторінок ЗВО в соціальних мережах і т.п.;
- Психологічне сприйняття послуги (надання науково-освітніх знань) споживачами (абітурієнтами, студентами, колегами із інших ЗВО, представниками роботодавців та бізнесу тощо), а також представниками інших економічних контрагентів та контактних аудиторій. У загальному випадку відображає суб'єктивні фактори сприйняття послуги зазначеними особами, а також їх асоціації стосовно назви знаннємісткого продукту і університету, його символіки, фірмового стилю, бренду, іміджу, психологічного комфорту в процесі надання науково-освітніх знань.

Узагальнення викладеного дозволило сформуванати схему маркетингу науково-освітніх знань сучасного університету, яка об'єднує в єдину систему: види маркетингу; завдання; інструменти вирішення завдань (рис. 7.3).

Ефективне функціонування системи маркетингу науково-освітніх знань університету передбачає раціональний розподіл функцій між його підрозділами, що реалізують зазначені вище завдання. В табл. 7.2 систематизовано управлінські рішення підрозділів університету, які виконують завдання маркетингу науково-освітніх знань. Слід зазначити, що в табл. 7.2 представлено один з типових варіантів розподілу функцій з управління науково-освітніми знаннями між підрозділами типового університету. У конкретному випадку можливі інші варіанти розподілу.

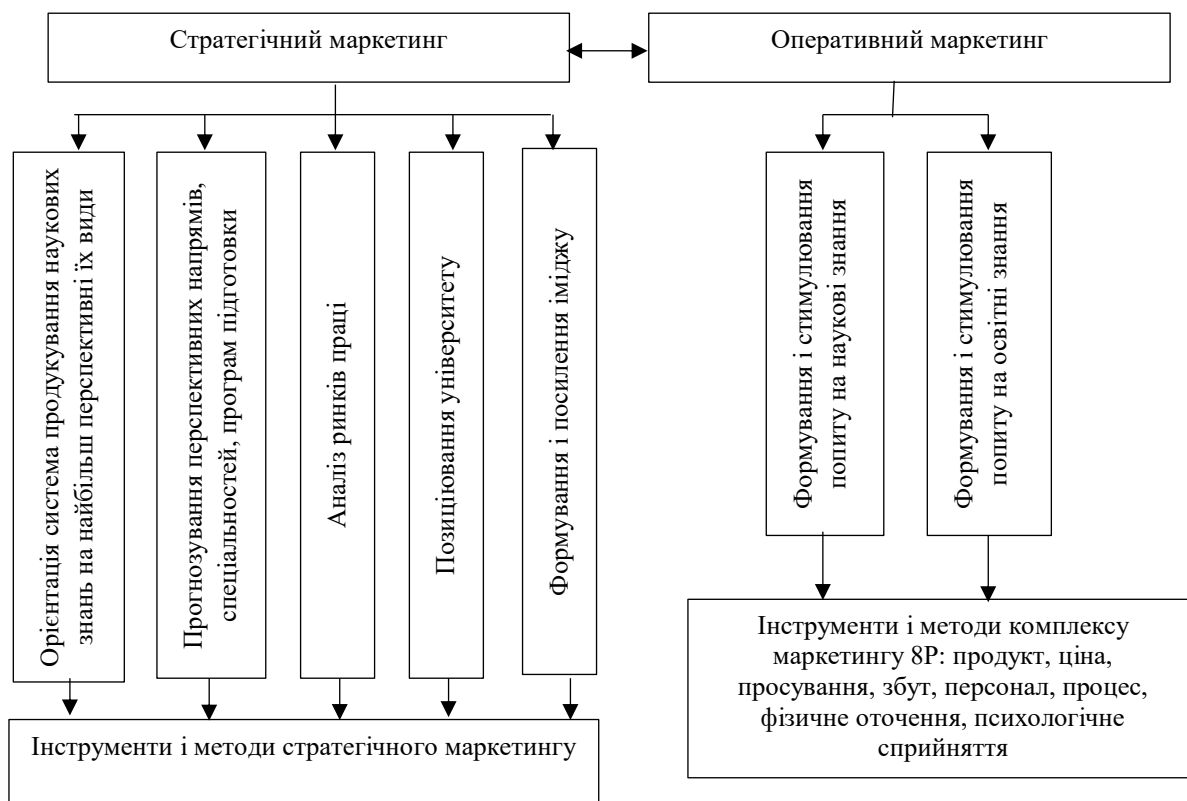


Рисунок 7.3 – Схема системи маркетингу науково-освітніх знань університету (авторська розробка)

Таблиця 7.2 – Розподіл функцій з управління науково-освітніми знаннями між підрозділами університету (авторська розробка)

Завдання	Підрозділи і окремі особи							
	Ректор	Вчена рада	Проректор з наукової роботи	Проректор з начальної роботи	Служба маркетингу	Служби комп'ютерного забезпечення	Інститути (факультети)	Кафедри
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Орієнтація система продукування наукових знань на найбільш перспективні їх види	У	У	Р, К		В	І	У	В
Прогнозування перспективних напрямів, спеціальностей, програм підготовки фахівців	У	У		Р, К	В	І	У	В
Аналіз ринків праці	У			Р, К	В	І	У	В
Позиціонування університету	Р, К	У	У	У	В	І		

Продовження табл. 7.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Позиціювання підрозділів університету	Р, К	У			В	І	В	В
Позиціювання спеціальностей, програм підготовки	У	У		Р, К	В	І	У	В
Формування і посилення іміджу університету	Р, К	У	У	У	В	І		
Формування і стимулювання попиту на наукові знання	У		Р, К		В	І	У	В
Формування і стимулювання попиту на освітні знання	У			Р, К	В	І	У	В

В табл. 7.4 введено такі умовні позначення управлінських рішень: Р – прийняття управлінських рішень; І - інформаційне забезпечення управлінських рішень; У - узгодження управлінських рішень; В - виконання рішень, К - контроль рішень.

Як слідує з аналізу табл. 7.4, основний тягар виконання завдань маркетингу науково-освітніх знань університету лягає на кафедри, переважно на базові – випускові. Саме на них зосереджується не лише основна науково-освітня діяльність, але й діяльність щодо реалізації заходів маркетингу знань. Керівництво факультетів (інститутів) в основному відіграє роль арбітра щодо узгодження наукових і освітніх інтересів їх кафедр. Проректори з наукової і навчальної роботи узгоджують інтереси окремих інститутів (факультетів) і здійснюють загальне керівництво у межах свої компетенцій. Керівництво університетом (ректор, вчена рада тощо) відповідають за стратегічні рішення, що стосуються університету у цілому: позиціювання на ринку науково-освітніх послуг, формування та посилення іміджу університету як науково-освітнього закладу, що спеціалізується на певних напрямках наукової та освітньої діяльності у цілому.

Служба маркетингу і служба комп'ютерного забезпечення сприяють, відповідно: реалізації заходів стратегічного і оперативного маркетингу (їх конкретизація виконується на випускових кафедрах); інформаційному забезпеченню управлінських рішень щодо проведення маркетингових

досліджень у мережі інтернет, а також щодо реалізації заходів комунікаційної та збутової політики у мережі інтернет.

Як слідує з викладеного, пропонується будувати систему маркетингу науково-освітніх знань сучасного університету знизу вгору. При цьому інтереси інституту (факультету) розглядаються як рівнодіюча інтересів їх кафедр (в основному випускових), інтереси університету – як рівнодіюча інтересів його інститутів (факультетів).

Зважаючи на постійно зростаючу роль інтернет-технологій у провадженні маркетингової діяльності вітчизняними і зарубіжними ЗВО (у тому числі при реалізації завдань маркетингу науково-освітніх знань) базові підрозділи університету (випускові кафедри) повинні мати достатній рівень web-культури, яка є складовою її корпоративної культури, що забезпечує узгоджену й ефективну взаємодію персоналу у віртуальному середовищі [379]. У цьому контексті необхідним є моніторинг рівня web-культури базових підрозділів університету і провадження заходів щодо його підтримання на належному рівні.

Зазначимо, що знання є складовими елементами усіх трьох підсистем інтелектуального капіталу університету: людського - знання персоналу; організаційного (структурного) – знання, що втілені у продукти інтелектуальної власності (патенти, авторські свідоцтва, ноу-хау тощо); споживчого (інтерфейсного) – знання щодо особливостей діяльності та співпраці з економічними контрагентами та контактними аудиторіями. Відповідно – маркетинг науково-освітніх знань є одним з інструментів забезпечення високого рівня інтелектуального капіталу ЗВО.

Місце маркетингу науково-освітніх знань в орієнтованій на знання системі управління ЗВО показано на рис. 7.4 (див. позначення курсивом).

Відповідно до схеми на рис. 7.4 університет продукує нові науково-освітні знання на основі існуючих знань, які надходять з зовнішнього середовища, а також тих, що генеруються його внутрішніми підрозділами. Отримані знання поширюються (комерціалізуються) у зовнішньому середовищі, а також використовуються всередині університету. При цьому нові наукові знання

дозволяють внести корективи в освітні знання шляхом удосконалення курсів дисциплін, програм підготовки, а також скоригувати напрямки наукових досліджень. Цей процес відбувається циклічно.

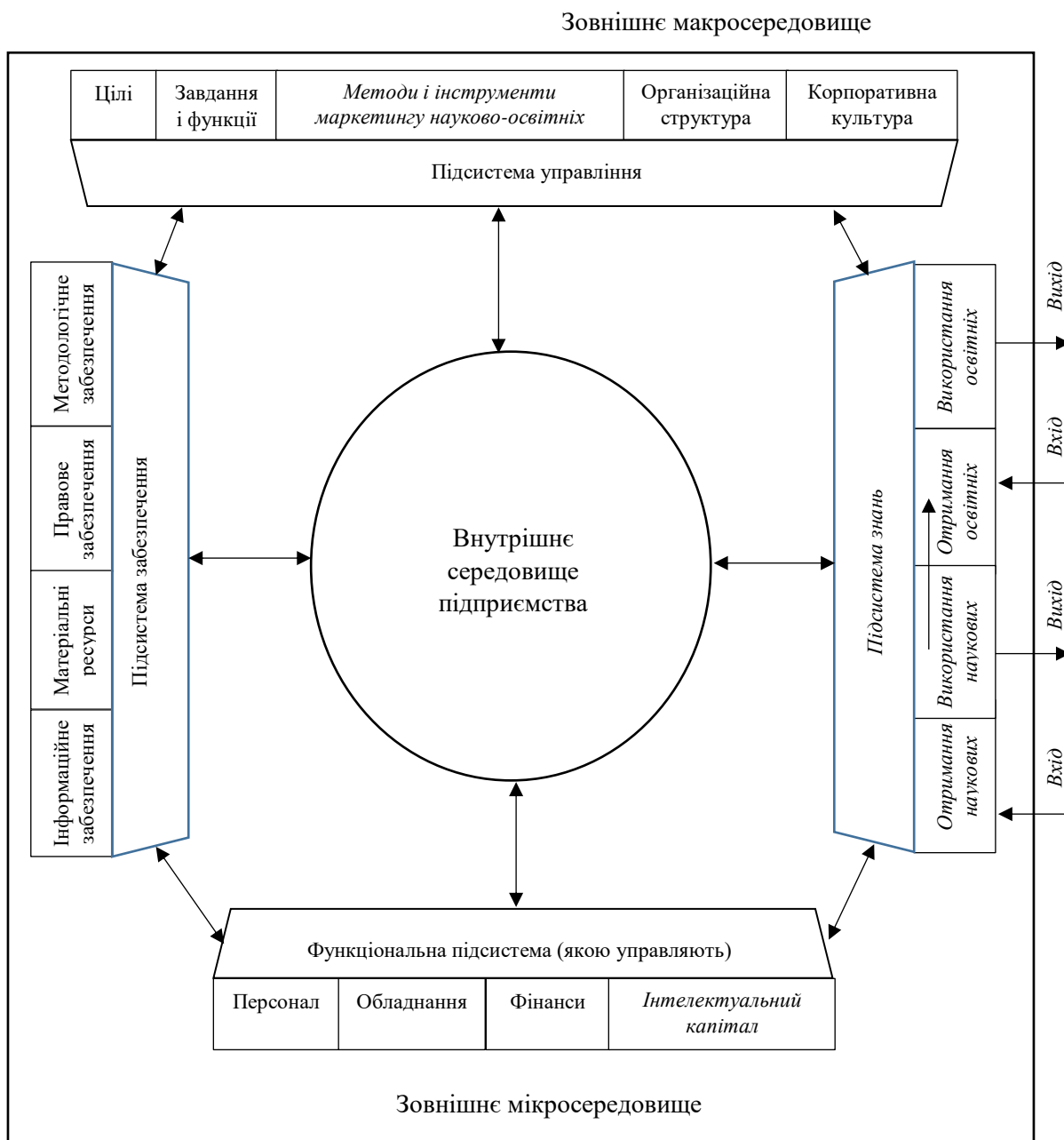


Рисунок 7.4 – Структура орієнтованої на знання системи управління університетом (авторська розробка)

Узагальнення викладеного дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Уточнено і систематизовано основні завдання маркетингу науково-освітніх знань сучасного університету. Виокремлено і деталізовано завдання, що

стосуються орієнтування системи продукування (отримання) знань на найбільш перспективні їх види, а також формування і стимулювання попиту, просування і використання (комерціалізації) актуальних релевантних знань: окремо у розрізі наукових знань, окремо – освітніх.

2. На основі аналізу існуючої практики запропоновано застосовувати концепцію 8P маркетингу науково-освітніх знань університетів. Виконано деталізацію сутності і змісту окремих складових комплексу 8P.

3. Сформовано укрупнену схему системи маркетингу науково-освітніх знань сучасного університету, яка об'єднує в єдиний комплекс: види маркетингу; основні завдання; інструменти вирішення зазначених завдань.

4. Запропоновано схему організації діяльності підрозділів типового університету щодо реалізації його основних завдань. Виконано розподіл функцій і управлінських рішень, що закріплені за окремими підрозділами і вищим менеджментом університету.

5. Розроблена структурна схема орієнтованої на знання системи управління університетом, зазначено в ній роль і місце маркетингу науково-освітніх знань.

Отримані результати істотно поглиблюють теоретико-методологічні засади ринково-орієнтованого управління сучасним університетом в частині формування системи маркетингу науково-освітніх знань. Практичне впровадження результатів досліджень дозволить сформулювати засади організаційно-економічного механізму управління процесами продукування (отримання) і використання (поширення, комерціалізації) науково-освітніх знань сучасного університету, як основою його стійкого інноваційного зростання в умовах економіки знань.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення методичних засад системи управління маркетингом науково-освітніх знань університету.

7.4 Цифровий маркетинг знань у науково-освітній діяльності ЗВО

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

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

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

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

- маркетингові дослідження;
- комунікації з суб'єктами ринку науково-освітніх послуг;
- збут науково-освітніх послуг.

Розглянемо їх детальніше.

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

Цілями маркетингових досліджень на ринку наукових послуг можуть бути: визначення перспективних напрямків продукування нових знань; визначення галузей використання наявних наукових, професійних, технічних знань; визначення споживачів знань; визначення можливих партнерів в області продукування і просування знань: інвесторів, співвиконавців і т.д. ; конкурентний аналіз ринку знань та ін.

На ринку освітніх послуг в якості цілей досліджень слід виділити: аналіз тенденцій розвитку ринку (по окремим галузям і напрямків знань, спеціальностями, спеціалізаціями та профілізація і т.п.); визначення ємності ринку; конкурентний аналіз; визначення специфіки споживчого попиту, мотивів поведінки споживачів на ринку і т.д. У табл. 7.4 розкрито деякі особливості інформаційного забезпечення та технологій маркетингових досліджень у віртуальному середовищі.

1.2 Маркетингові комунікації у віртуальному середовищі на ринку науково-освітніх послуг. Система маркетингових інтернет комунікацій представлена на рис. 7.5.

Розглянемо детальніше завдання, а також інструменти і технології маркетингових комунікацій в середовищі інтернет. Їх авторська систематизація подана в табл. 7.5.

Крім зазначених у табл. 7.5 засобів комунікації доцільно використовувати: електронну енциклопедію і підручник Wikipedia; електронні ресурси відкритого доступу; дистанційні навчальні курси у відкритому доступі; офіційні сайти підприємств і установ (науково-дослідних, освітніх і т.д.) [378].

Таблиця 7.4 – Характеристики інформаційного забезпечення маркетингових досліджень у віртуальному середовищі

Види знання	Джерела інформації	Технології дослідження	Приклади
Наукові	Сайти ВУЗ, НІІ, підприємств, грантодавців, установ, міністерств і відомств, наукових і науково-виробничих журналів, міжнародних баз індексування, центрів науково-технічної інформації та ін.	Запити через пошукові системи, пряий пошук на сайтах	Визначення найбільш перспективних напрямків досліджень (тематика публікацій і їх цитування)
	Суб'єкти ринку наукових послуг	Опитування (on-line, off-line), фокус-групи, глибинне інтерв'ю, експертні опитування	Аналіз думок менеджменту про проблеми розвитку їх організацій
Освітні	Сайти міністерств і відомств, ВНЗ, НДІ, підприємств, установ, шкіл, грантодавців, коледжів, органів статистики тощо	Запити через пошукові системи, пряий пошук на сайтах	Конкурентний аналіз в розрізі спеціальностей підготовки
	Суб'єкти ринку освітніх послуг	Опитування (on-line, off-line), фокус-групи, глибинне інтерв'ю, експертні опитування	Аналіз переваг абітурієнтів щодо спеціальностей підготовки



Рисунок 7.5 – Маркетингові комунікації в середовищі інтернет [378]

Таблиця 7.5 – Маркетингові інтернет-комунікації на ринку науково-освітніх послуг (розроблено з урахуванням [380])

Завдання	Засоби комунікації		Приклади
	Наукові послуги	Освітні послуги	
Формування попиту Стимулювання попиту Підтримка контактів з суб'єктами ринку	Сайти наукових журналів; репозитарії в яких викладені монографії, журнали та ін. наукові видання; сайти конференцій, міжнародних наукових проєктів; соціальні мережі; інтернет-біржі об'єктів інтелектуальної власності; інтернет-фонди патентної документації; інформація на інтернет-ресурсах про виставках, наукових звітах; інформаційні e-mail-листи; прямий інтернет-маркетинг та ін.	Рейтинги освітніх установ (Шанхайський, QS, Webometrix і т.п.); участь в міжнародних освітніх програмах (Tempus, Mundus); репозитарії, інтернет-довідники і сайти освітніх установ, установ професійної підготовки; соціальні мережі, інтернет-презентації, залучення споживачів до просування в мережі інтернет; розміщені на інтернет-ресурсах відомості про підвищення кваліфікації, сертифікації фахівців освітніх установ	Групи абітурієнтів в соціальних мережах; сайти кафедр і факультетів ВНЗ
Управління іміджем	Інноваційна культура; WEB-культура [256]; електронна енциклопедія і підручник Wikipedia; репозитарії та інші електронні ресурси відкритого доступу; дистанційні навчальні курси у відкритому доступі; офіційні сайти підприємств і установ (науково-дослідних, освітніх і т.п.); реклама та PR, в тому числі з використанням мобільних телефонів і ін. пристроїв; зазначені вище заходи	Корпоративна культура; сайти навчальних закладів; репозитарії; реклама, в тому числі з використанням мобільних телефонів і ін. пристроїв; PR і пропаганда; прямий інтернет-маркетинг; бізнес культура; зазначені вище заходи	Формування іміджу регіонального, національного, міжнародного науково-освітнього центру

Як показує практика, основну інформацію про виробників науково-освітніх послуг, а такими є, в основному, ВНЗ, користувачі (представники цільових аудиторій) черпають з їх сайтів [380].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники підтверджують, що одним з основних чинників, який впливає на вибір ВНЗ як потенційними абітурієнтами, так і

потенційними партнерами в наукових дослідженнях є його імідж, який укрупнено можна оцінити його рейтингом. Для віртуального середовища (інтернет) таким є рейтинг Webometrix.

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

- абітурієнтами, студентами та їх батьками - для прийняття рішень щодо вибору ВНЗ в якому слід вчитися;

- викладачами і науковцями - для вибору партнерів для проведення спільних досліджень, участі у вітчизняних і міжнародних грантах, проходження стажувань і т.д.;

- роботодавцями - для підбору персоналу, вибору ВНЗ для перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, укладання договорів про науково-прикладних дослідженнях і розробках;

- грантодателями - для прийняття рішення про виділення фінансування;

- широкими колами громадськості - для отримання інформації щодо рівня ВНЗ і т.д.

Практика свідчить, що високі позиції ВНЗ в рейтингу Webometrix сприяють його просуванню на ринку освітніх послуг, зацікавлені особи самі починають виходити на контакти, зокрема, абітурієнти цікавляться про умови вступу, особливості підготовки, студенти інших ВНЗ - про можливості переходу в аналізований ВНЗ на навчання і т.д. Крім того це є досить вагомим аргументом при контактах і переговорах з можливими партнерами для співпраці в області науки і освіти.

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

Таким чином, рейтинг Webometrix є ефективним інструментом просування і забезпечення високих позицій ВНЗ на ринку освітніх послуг, систематизує діяльність з розвитку WEB-системи ВНЗ та його структурних підрозділів, сприяє підвищенню якості оприлюднення навчально-методичних матеріалів і результатів наукових досліджень.

1.3. Система збуту науково-освітніх послуг у віртуальному середовищі. Оскільки збут наукових і освітніх послуг здійснюється через різні канали, то розглянемо їх окремо.

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

Однак, в більшості випадків збут наукової продукції (особливо фундаментальних знань) поєднується з її продукуванням. Зокрема, окремі вчені, а також наукові колективи здійснюють пошук шляхів реалізації своїх знань через подачі заявок (в даний час це практично повсюдно здійснюється через інтернет) на участь в конкурсах на виконання науково-дослідних робіт за грантами (національним, міжнародним). У випадки отримання грантів, а вони надаються тільки при наявності певного наукового багажу, здійснюється реалізація існуючих і отримання нових знань.

Розглянуті канали реалізації наукової продукції приносять економічний і комунікативний ефекти. Однак можливі і канали збуту, які приносять тільки комунікативний ефект, а комерційний можливий в більш, або менш віддаленій перспективі. Наприклад, в разі розвитку нових напрямків досліджень вони можуть виконуватися в рамках ініціативних науково-дослідних робіт, які прямо не оплачуються, але в перспективі отримана наукова продукція може бути реалізована в рамках грантів, або господарських договорів.

Більше комунікативний ніж економічний ефект приносить і реалізація наукових і технічних знань через публікації в електронних інтернет-виданнях (журналах, монографіях, матеріалах конференцій тощо.). Однак це дозволяє підняти рейтинг (індекс цитування) як окремих вчених, так і ВНЗ в яких вони працюють. А це підвищує шанси на комерціалізацію наукових розробок через гранти, госпдоговори і т.д.

Збут освітніх послуг у віртуальному середовищі здійснюється наступними методами:

- дистанційне навчання, популярність якого зростає в усьому світі;
- використання дистанційних курсів на інтернет ресурсах для ліквідації академічний заборгованості, наприклад, в процесі навчання про програмами подвійного диплому, або в рамках академічної мобільності і т.д .;
- розміщення в інтернет (в тому числі у відкритому доступі), наприклад в репозитаріях, або електронних бібліотеках електронних підручників, методичних вказівок і т.д .;
- розміщення на сайтах ВНЗ або їх структурних підрозділів гіперпосилань на електронні навчальні матеріали.

У табл. 7.6 виконана авторська систематизація методів збуту (реалізації) науково-освітніх послуг ВНЗ.

2. Цифровий маркетинг в соціальних мережах як інструмент для ведення профорієнтаційної роботи.

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

На сторінках сайтів розміщується інформація, яка є значущою з точки зору абітурієнтів, їх батьків, а також інших осіб, які впливають на рішення про вступ на навчання в конкретний ВНЗ і на вибір спеціальності навчання. Зокрема:

- інформація про позиції ВНЗ в національних і міжнародних рейтингах;
- відгуки випускників, роботодавців, представників громадськості про ВНЗ;

- відео, фото, а також текстова інформація, яка характеризує навчальний процес і студентське життя (матеріальну базу, спорт, дозвілля, зарубіжні контакти, наукові дослідження та ін.);
- інформація про ліцензії, спеціальності підготовки, наявності бюджетних місць і місцях роботи випускників;
- новини з життя ВНЗ і його підрозділів;
- навчальні курси і матеріали у відкритому доступі;
- телефони, поштову скриньку, або on-line за допомогою яких можна оперативно отримати відповіді на питання про життя ВНЗ, особливості навчання і т.д.

Таблиця 7.6 – Характеристики методів збуту науково-освітніх послуг ВНЗ

Види послуг (знань)	Методи збуту	Ефект	Примітка
Наукові	Біржі об'єктів інтелектуальної власності	Економічний	Тільки збут
	Виконання робіт за грантами	Економічний і комунікативний	Збут поєднується з продукуванням нових знань
	Виконання робіт по госпдоговорам	Економічний і комунікативний	
	Виконання ініціативних досліджень	Комунікативний	
	Публікації в електронних виданнях	Комунікативний і, можливо, економічний	Тільки збут
Освітні	Дистанційне навчання	Економічний	Тільки збут
	Використання дистанційних курсів для ліквідації академзаборгованості	Економічний	Тільки збут
	Електронні підручники, методичні вказівки на інтернет-ресурсах	Комунікативний і, можливо, економічний	Тільки збут
	Гіперпосилання на навчальні матеріали, розміщені на сайтах ВНЗ тощо	Комунікативний і, можливо, економічний	Тільки збут

Соціальні мережі використовуються в основному для формування системи комунікацій зі зворотним зв'язком [381] з потенційними абітурієнтами та особами, які впливають на прийняття рішень про вступ. Для цих цілей доцільно

створювати групи за інтересами: за спеціальностями підготовки; за способами проведення дозвілля; видам спорту і т.д.

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

Як показує практика, дієвими способами ініціювання та утримання інтересу абітурієнтів до ВНЗ та спеціальностей підготовки є проведення різноманітних конкурсів, тренінгів, інтелектуальних ігор тощо Інформація про заходи подається через сайти ВНЗ, а також через соціальні мережі, в яких формуються групи за інтересами. Прикладом може служити конкурс для учнів старших класів шкіл Сумської області "Знайди себе у маркетингу", який проводить кафедра маркетингу та управління інноваційною діяльністю (МУІД) СумДУ. Уже кілька років поспіль підтримується група в соціальній мережі ВКонтакте, в яку входять як школярі і співробітники кафедри, які проводять конкурс, так і учасники конкурсів минулих років, багато з яких навчаються на кафедрі МУІД на спеціальності "Маркетинг".

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

Сайт кафедри МУІД (структура і контент) побудовані у відповідність з принципами SEO, SMO і SMM [378, 382], що спрощує переходи з нього в соціальні мережі і навпаки, здійснювати вільний обмін інформацією, заходити на них з популярних пошукових систем Google і Yandex і т.д.

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

Крім того соціальні мережі є також вельми дієвими в просуванні на ринок наукових послуг (наукових і технічних знань). В основному, це забезпечується шляхом налагодження та підтримання контактів з колегами з інших ВНЗ, в тому числі зарубіжних, з представниками бізнесу та органів влади різних рівнів, ЗМІ та іншими контактними аудиторіями. Для цього викладаються повідомлення про виконувани науково-дослідних і госпдоговірних проектах, захист дисертацій, наукових конференціях і семінарах, цікавих публікаціях, міжнародних наукових контактах і т.д.

Особливо дієвими соціальні мережі є в тих випадках, коли ВНЗ, або його підрозділи здійснюють масштабні наукові, або науково-дослідні проекти на постійній основі. В цьому випадку слід регулярно подавати інформацію, що характеризує хід їх виконання.

Такими проектами можуть бути щорічні наукові конференції, що дає можливість: висвітлювати хід підготовки до них; безпосередньо роботу конференцій, в тому числі культурну програму; викладати звіти по конференціям, електронні версії опублікованих тез, статей, монографій; обмінюватися думками учасників та зацікавлених осіб і т.д. До числа таких проектів також слід віднести міжнародні журнали, грантову і госпдоговірну тематику тощо.

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

Узагальнюючи викладене, запропонована авторська схема, яка характеризує використання цифрового маркетингу в системі вищої освіти (рис. 7.6) [34]. Вона систематизує завдання і інструменти цифрового маркетингу, що дозволяє здійснювати їх обґрунтований вибір з урахуванням специфіки конкретного ВНЗ, забезпечуючи при цьому синергетичний ефект.

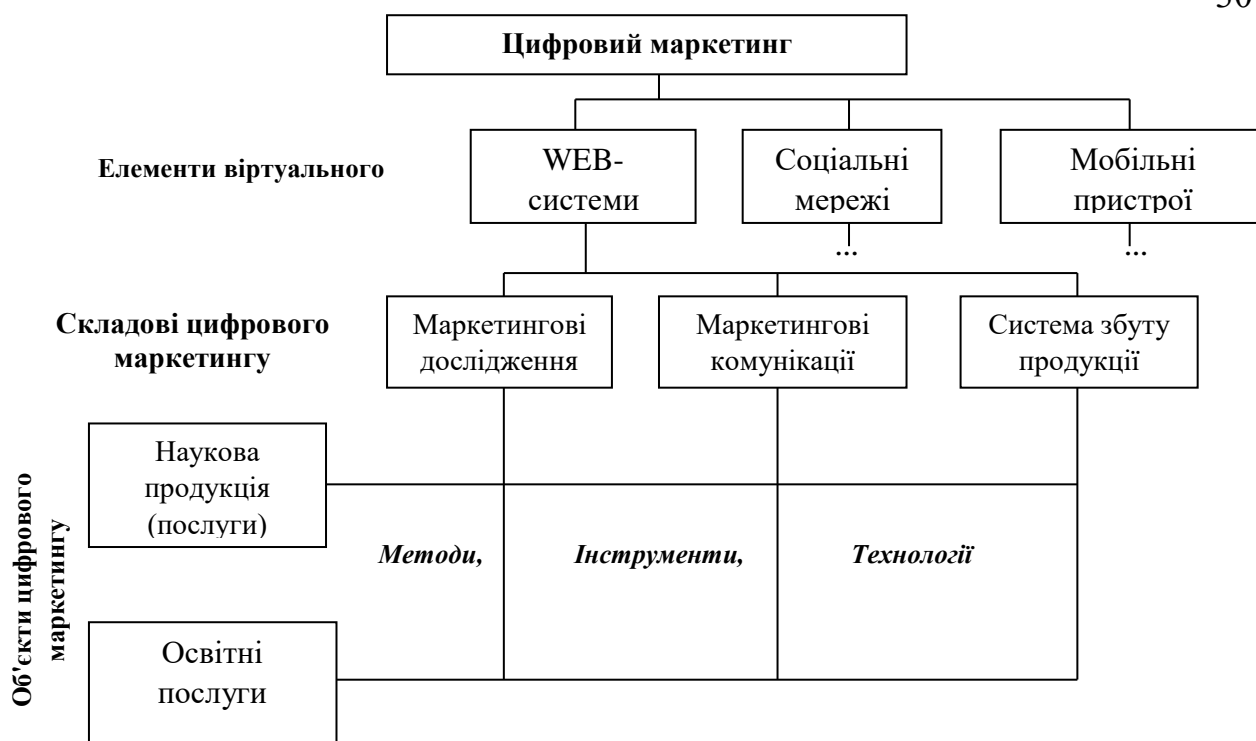


Рисунок 7.6 – Система цифрового маркетингу

Згідно зі схемою на рис. 7.6 формування системи цифрового маркетингу конкретного ВНЗ здійснюється в наступній послідовності: вибір елементів віртуального середовища, в якій буде проходити маркетингова діяльність; вибір складових цифрового маркетингу; визначення об'єктів цифрового маркетингу; вибір конкретних методів, інструментів і технологій цифрового маркетингу.

Природно, для кожного окремо взятого ВНЗ в конкретній ринковій ситуації формується своя система маркетингу, але представлена на рис. 7.6 схема є універсальною. Вона може доповнюватися і коректуватися стосовно специфіки діяльності ВНЗ і умов, в яких він функціонує.

Підводячи підсумки, слід зробити наступні висновки:

1. Систематизовані елементи віртуальної середовища, в якій реалізуються заходи цифрового маркетингу ВНЗ.
2. Виділено складові елементи цифрового маркетингу на ринку науково-освітніх послуг у віртуальному середовищі: маркетингові дослідження, система комунікацій, система збуту.

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

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

5. Розроблено структурну схему цифрового маркетингу, яка об'єднує елементи віртуальної середовища, елементи цифрового маркетингу, його об'єкти, а також використовувані методи, інструменти та технології.

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

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

7.5 Аналіз вітчизняних реалій виконання науково-навчальних проєктів

Розвиток навчальної та наукової сфер в цілому та проєктної діяльності університетів, зокрема, набувають першорядне значення в сучасному світі. Наукові та освітні проєкти є особливим видом діяльності: хоча вони представляють допоміжну функцію, вони мають життєво важливе значення для іміджу, рейтингу, процвітання та, з певної точки зору, конкурентоспроможності університету.

Освіта – це інтелектуальний ресурс для соціальної модернізації, а також може розглядатися як поштовх для індивідуальної соціальної мобільності. Саме

тому розвиток сучасних навчальних і наукових сфер в цілому та проектної діяльності університетів набуває першорядне значення у сучасному світі. У цьому контексті необхідно розглянути основні терміни та взаємозв'язки процесу управління проектами. Термін «проект» походить від латинського слова «projectus» (який складався з слів «pro» (вперед) і «jacere» (кинути)) і означає «кинути або проштовхнути вперед». Взагалі, за даними словника Вебстера проект є точно визначеною частиною дослідженням [383, с. 681].

У [384, 385] виокремлюються дві основні відмітні характеристики, що притаманні будь-яким проектам: непостійність (тривалість лише обмежений період часу з певною датою відкриття та закриття) та відмітність (результат проекту є унікальним або має деякі відмітні атрибути від існуючих).

У сучасній літературі та в Інтернеті існують різні тлумачення поняття «проект». Проте незважаючи на велику різноманітність підходів, у своїй більшості сенс термінів дуже схожий. Класифікація наведена в таблиці 7.7 [386].

Таблиця 7.7 – Узагальнення сутності поняття «проект»

Сутність поняття	Автор, джерело
1	2
Проект як процес або діяльність	
Проект являє собою послідовність пов'язаних дій, проведених протягом обмеженого періоду часу та спрямованих на створення унікального, але чітко визначеного результату.	Багулей Ф. [387]
Проект – це обмежена у часі і ресурсах цілеспрямована дія по створенню будь чого.	Фунтов В. [388]
Проект – це унікальна діяльність, що передбачає координоване виконання взаємопов'язаних дій для досягнення певних цілей в умовах часових та ресурсних обмежень	Ковальов С. [389]
Проект є тимчасовим заходом, спрямованим на створення унікального продукту, послуги або результату.	Інститут проектного менеджменту [384, 385]
Проект являє собою певне об'єднання, комплекс завдань та дій, що мають такі відмітні риси: чіткі цілі, зв'язок між цілями та ресурсами, конкретні дати початку і закінчення проекту, певна міра новизни цілей та умов реалізації, неминучість різних конфліктів у рамках проекту та навколо нього.	Малюк В., Немчин А. [390]
Проект є зусиллям (спробою досягти результат), в якому людські, матеріальні та фінансові ресурси організовані новим способом для здійснення унікального обсягу роботи певної специфікації, у межах обмежень витрат і часу, протягом стандартного життєвого циклу, для того, щоб досягти вигідних змін визначених кількісними та якісними цілями.	Гаупін Г., Нопфель Х., Морріс П., Моцель Е., Панненбакер О. [391]

Продовження табл. 7.7

1	2
Проект є унікальним, тимчасовим заходом, зробленим для досягнення запланованих цілей, які можна визначити з точки зору результатів чи переваг.	Асоціація проектного менеджменту [392]
Проект є унікальним процесом, що складається з сукупності узгоджених і контрольованих заходів із початковими та кінцевими датами, що здійснюються для досягнення мети, яка відповідає певним вимогам, включаючи обмеження часу, витрат та ресурсів	Індійське бюро стандартів [393]
Проект як набір дій	
Проект являє собою унікальний набір процесів, що складаються з узгоджених та контрольованих заходів із початковими та кінцевими датами, виконаними для досягнення цілей проекту.	Британський інститут стандартів [394]
Проект – це початковий задум, образ наміченого до створення об'єкта, представлений у вигляді його опису, схем, креслень, розрахунків, обґрунтувань, числових показників.	Райзберг Б., Лозовський Л. [395]
Проект є унікальним набором узгоджених заходів із визначеними початковими та кінцевими точками, здійсненими окремими особами чи організацією для досягнення певних цілей у визначеному графіку, параметрах витрат та ефективності.	Гаупін Г., Нопфель Х., Морріс П., Моцель Е., Панненбакер О. [391]
Проект – це комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період.	Тарасюк Г. [396]
Проект як зобов'язання	
Проект – тимчасове зобов'язання створити унікальний продукт або послугу з визначеним початком і кінцем та конкретними цілями, досягнення яких символізує завершення дії зобов'язання.	Вард Дж. [397]
Проект – це зобов'язання, яке характеризується унікальністю умов; наприклад, цілі, часові обмеження, витрати, якість тощо, диференціація до інших ініціатив і зобов'язань, особлива організаційна структура	Гаупін Г., Нопфель Х., Морріс П., Моцель Е., Панненбакер О. [391]

Брендон Д. [398, с. 9] стверджує, що будь-якому проекту як інструменту змін притаманний такий перелік ключових характеристик: тимчасове зобов'язання, що має початок і кінець; розбиття на підпроекти (або етапи); створення унікального продукту або послуги; запуск з певною метою; наявність взаємопов'язаних заходів (завдань).

На думку Маннінга С. [399] ключовими компонентами проектів є команда проекту, завдання, які необхідно виконати, і час для інформування про те, як швидко, у якому порядку і у який дедлайн необхідно виконати завдання проекту. З іншого боку, Гаупін Г., Нопфель Х., Морріс П., Моцель Е., Панненбакер О.

[391] зазначають, що атрибутами проекту є новизна, складність, правові умови, міждисциплінарність та розподіл праці.

Таким чином, ми можемо підсумувати, що поняття «проект» може характеризуватися рядом атрибутів. Найпоширенішими є такі: зосередженість на конкретних цілях (конкретних результатах), орієнтація на новизну, узгоджене виконання багатьох взаємопов'язаних дій, споживання ресурсів, часові обмеження (дата запуску, періоди проміжних звітів, терміни надання звітів, терміни завершення тощо). Головним критерієм тривалості проекту є остаточний результат, тобто кількість часу, яка необхідна для отримання остаточного результату. Університети можуть впроваджувати проекти, що охоплюють наукову та освітню сфери окремо або разом. Загалом, ці проекти включають фундаментальні дослідження, наукові чи соціальні експерименти, технологічні або соціальні платформи, освітні та соціальні програми. Наукові та освітні проекти є особливим видом діяльності: не дивлячись на те, що вони представляють допоміжну діяльність університету, вони мають життєво важливе значення для іміджу, рейтингу, процвітання та, в певному сенсі, для конкурентоспроможності університету. На 7.7 показані можливі результати проекту, які мають бути надані замовнику чи суспільству [386].

Існує широкий спектр можливостей фінансування для підтримки програм та проектів. Наступні джерела є найбільш поширеними в науковій та освітній сфері:

1. Гранти. Тобто надання підтримки, призначеної для запуску та розроблення конкретного проекту, без вимоги повернення коштів у подальшому. Зазвичай грантонадавач визначає процедуру відбору та вимагає певного рівня відповідності і звітування від одержувача. Зазвичай (але не завжди) грантоотримувачами є навчальні заклади, неприбуткові організації, наукові установи. Наприклад гранти надаються у рамках таких проектів: «Horizon 2020», «Erasmus+», Європейський фонд регіонального розвитку (European Regional Development Fund) тощо;



Рисунок 7.7 – Результати наукових та освітніх проектів (розроблено авторами)

2. Нагороди та стипендії. Це форма короткострокової академічної фінансової допомоги (як правило, з фіксованими виплатами), яка надається дослідникам на всіх етапах кар'єри чи наукового пошуку. Наприклад, Стипендіальна програма Марії Склодовської-Кюрі, Стипендія молодих вчених, надана Президентом України тощо;

3. Державні науково-освітні програми. Такі програми впроваджуються державними структурами для фінансування фундаментальних і прикладних досліджень, для вирішення певних наукових, соціальних, економічних або технологічних проблем. Наприклад, Ініціатива з сільського господарства та досліджень продуктів харчування (The Agriculture and Food Research Initiative provided), надана Міністерством сільського господарства США;

4. Спонсорство. Підтримка події, проекту, особи чи організації фінансово або у матеріальній формі. Надавач спонсорської допомоги може вимагати доступ до комерційного або інтелектуального потенціалу, пов'язаного з цим проектом. Наприклад, IBM Global Financing;

5. Кредитування (бізнес-позика або банківська позика). Це перерозподіл активів протягом певного періоду часу між кредитором та позичальником на умовах договору та за певною процентною ставкою.

Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, у 2010-2015 роках спостерігається збільшення обсягів фінансування наукових та освітніх проектів. Частка таких джерел, як державний бюджет, власні кошти виконавців проектів та іноземні джерела у загальному обсязі фінансування, можна побачити на рисунку 7.8.

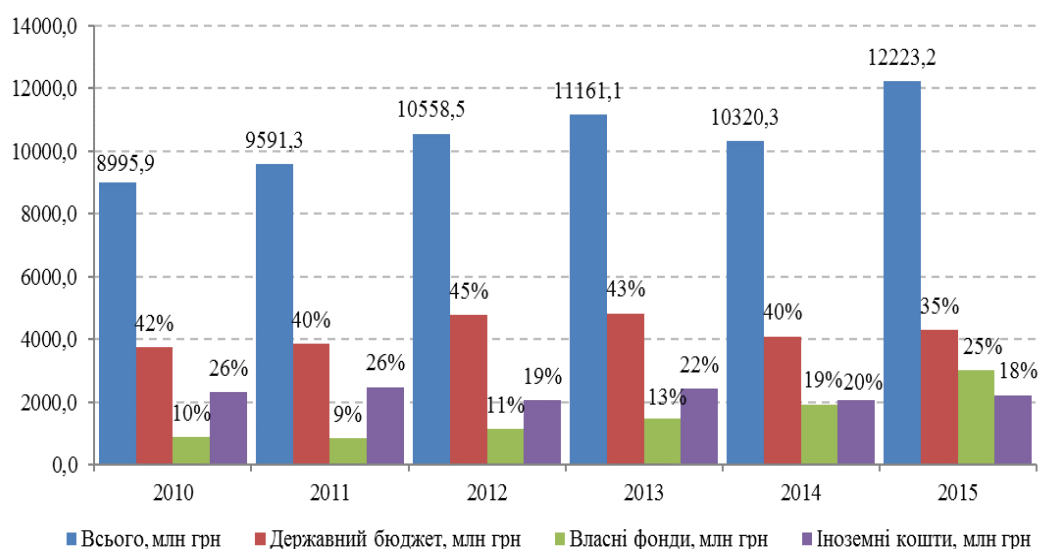


Рисунок 7.8 – Рівень фінансування наукових та освітніх проектів у 2010-2015 роках за джерелами походження коштів (Складено на основі даних Державної служби статистики України)

Аналіз рис. 7.8 показує, що в загальній сумі фінансування частки державного бюджету та іноземних джерел зменшуються. Такі зміни відбуваються за рахунок збільшення частки власного фінансування та інших джерел фінансування (бізнес-сектор, неприбуткові організації, навчальні заклади тощо).

Слід також зазначити, що державне фінансування наукових та освітніх проектів у ВВП України є незначним у порівнянні з країнами ЄС. Так, у 2014 р.

наукоємність ВВП найближчих європейських країн-сусідів була вищою, ніж українська. Наприклад, наукоємність ВВП Польщі становив 0,94%, Словаччини – 0,89%, Угорщини – 1,37%, Болгарії – 0,80%. Середній рівень наукоємності ВВП у країнах ЄС-28 становить 2,03%.

Для аналізу чинників впливу на обсяги фінансування українських наукових та освітніх проектів зарубіжними джерелами авторами було висунуто такі гіпотези:

1. Рівень фінансування українських наукових та освітніх проектів іноземними донорами прямо пропорційний рівню активності міжнародної мобільності українських науковців.

Подорож за кордон з метою стажування, навчання та підвищення кваліфікації допомагає вітчизняним дослідникам отримати досвід, який вони можуть використати для розроблення та впровадження наукових та освітніх проектів. Це також сприяє інтеграції української освіти та науки в міжнародний науковий та освітній простір. Переїзяття іноземного досвід дає можливість формувати більш якісні конкурсні заявки на фінансування наукових та освітніх проектів іноземними фондами та установами.

Безпосередня участь у міжнародних конференціях та семінарах, навчання в зарубіжних установах покращує імідж українських аплікантів, допомагає співпрацювати з іноземними партнерами та обговорювати ключові питання спільних проектів.

2. Рівень фінансування українських наукових та освітніх проектів іноземними донорами прямо пропорційний державній підтримці наукової діяльності.

Економічний добробут країни може свідчити про стабільність та надійність співпраці з її представниками та прийнятний рівень ризику для іноземних грантодавців.

Якщо країна надає значні кошти на розвиток власної науки та освіти, дослідники можуть бути більш конкурентоспроможними у їх зусиллях щодо

отримання міжнародних грантів. У результаті це привертає увагу іноземних донорів.

3. Рівень фінансування українських наукових та освітніх проєктів іноземними донорами прямо пропорційний кількості організацій, що беруть участь у науково-освітніх заходах. Чим більша кількість організацій, які беруть участь у науково-освітніх заходах, тим більша кількість заявок на іноземне фінансування може бути сформована. Це також розширює вибір для міжнародних донорів.

Збільшення проєктної активності наукових і освітніх установ призводить до збільшення конкуренції всередині країни та орієнтує такі установи на постійне вдосконалення та саморозвиток.

Для перевірки зазначених вище гіпотез авторами використано кореляційний аналіз. Статистичні дані для аналізу взято з офіційного веб-сайту Державної служби статистики України.

У якості результуючої ознаки (Y) обрано кількість грантів, отриманих на наукову роботу від міжнародних фондів у 2000-2015 роках (рис. 7.9).

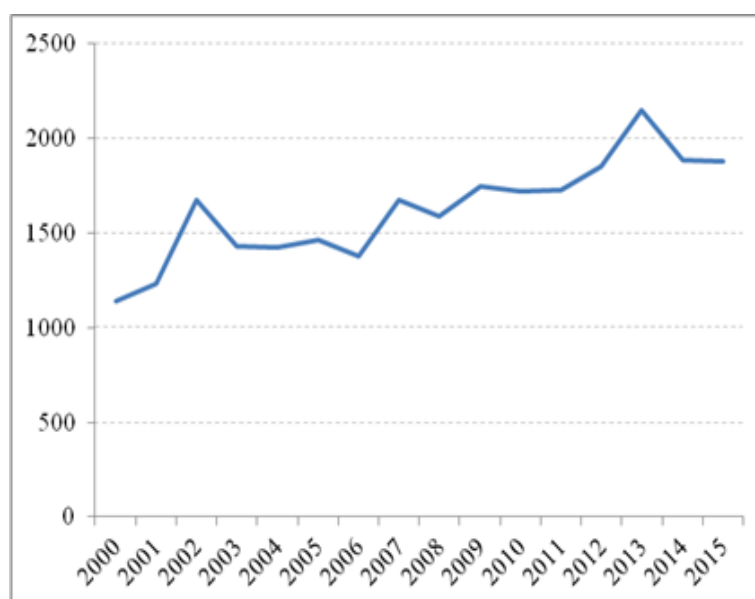


Рисунок 7.9 – Кількість грантів, отриманих на наукову роботу від міжнародних фондів у 2000-2015 роках (Складено на основі даних Державної служби статистики України)

За результатами аналізу даних на рисунку 7.10 можна стверджувати, що протягом досліджуваного періоду кількість отриманих грантів зростає на 65% (з 1138 у 2000 році до 1882 у 2015 році), при цьому середньорічний темп приросту кількості грантів становив 4,1%.

Для перевірки сформованих гіпотез були обрані наступні фактори впливу на результуючий атрибут (табл. 7.8):

–гіпотеза 1: Кількість наукових працівників, які виїжджали за межі України з науковою або освітньою метою, осіб;

–гіпотеза 2: Питома вага витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт у ВВП, %;

–гіпотеза 3: Організації, які виконують наукові та науково-технічні роботи, одиниці.

Таблиця 7.8 – Вихідні дані для побудови дослідницької моделі: динаміка факторів впливу у 2000-2015 роках

Рік	Кількість наукових працівників, які виїжджали за межі України з науковою або освітньою метою, осіб (X ₁)	Питома вага витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт у ВВП, % (X ₂)	Організації, які виконують наукові та науково-технічні роботи, одиниці (X ₃)
2000	11430	0,96	1490
2001	8639	0,98	1479
2002	10641	0,95	1477
2003	13190	1,06	1487
2004	9063	1,03	1505
2005	10115	0,99	1510
2006	8922	0,92	1452
2007	10983	0,86	1404
2008	11288	0,84	1378
2009	10442	0,86	1340
2010	9898	0,83	1303
2011	10264	0,74	1255
2012	10453	0,75	1208
2013	11060	0,7	1143
2014	7316	0,65	999
2015	7077	0,62	978

Для встановлення кореляційних зв'язків між факторами впливу та результуючою ознакою в MS Excel (табл. 7.9) була побудована кореляційна матриця.

Таблиця 7.9 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції між факторами впливу та результуючою ознакою

	Y	X ₁	X ₂	X ₃
Y	1			
X ₁	-0,16794	1		
X ₂	-0,81377	0,458914	1	
X ₃	-0,8008	0,514231	0,958624	1

Джерело: Власні розрахунки

Дані, отримані у результаті побудови кореляційної матриці, розглянемо окремо для кожної гіпотези:

- гіпотеза 1: враховуючи, що значення парного коефіцієнта кореляції $r_{YX_1} = -0,16794$, кореляції між результуючим атрибутом Y та коефіцієнтом впливу X₁ практично не існує.

Це дозволяє зробити висновок, що активність українських вчених у сфері міжнародної мобільності не впливає на рівень фінансування наукових та навчальних проектів міжнародними донорами.

Причиною цього може бути те, що українські дослідники неефективно використовують можливості, надані програмами міжнародної мобільності. Але в той же час це можна пояснити і розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які дають змогу встановлювати та підтримувати ділові зв'язки без безпосередньої зустрічі. Слабкий зв'язок можна пояснити і складною економічною ситуацією в Україні та зміною рівня доходів людей у різні роки, оскільки у більшості випадків міжнародна мобільність вимагає інвестування власних коштів учасників (навіть, якщо є грантова підтримка). Автори вважають, що ця гіпотеза вимагає поглибленого аналізу з урахуванням причин мобільності та опрацювання результатів міжнародних візитів. На жаль, така статистика не

збирається у національному масштабі, а статистика на рівні окремого наукового або навчального закладу не може дати репрезентативних результатів;

- гіпотеза 2: абсолютне значення коефіцієнта парної кореляції (r_{YX_2}) становить 0,81377, що свідчить про сильну кореляцію між результуючою ознакою Y та фактором впливу X_2 . Тим не менше, гіпотеза про прямий зв'язок між рівнем іноземного фінансування наукових та освітніх проектів та державною підтримкою наукової діяльності не підтверджується. Аналіз показує, що зменшення частки витрат на наукову та науково-технічну діяльність у ВВП фактично збільшує кількість грантів, отриманих від міжнародних фондів. Зниження державного фінансування стимулює українських дослідників шукати джерела фінансування за кордоном. Хоча, слід зазначити, що таке скорочення державного фінансування дає короткочасну економію коштів, але може призвести до необоротних наслідків у довгостроковій перспективі, а саме:

- «відтік мізків», тобто виїзд науковців за кордоном, де буде цінуватися і гідно оплачуватись їх робота. Слід зазначити, що частка виконавців науково-освітніх проектів в Україні неухильно зменшується (у 2014 році вона складала 0,5% зайнятого населення). У той же час у 2013 році еквівалентна цифра для ЄС-28 склала 1,1%;

- наукова проблематика, актуальна лише для українських реалій, можуть залишатися поза межі інтересів українських дослідників, оскільки наукові та освітні проекти в рамках міжнародних програм спрямовані головним чином на вирішення питань міжнародного співтовариства;

- зниження інтелектуальних та матеріальних активів сьогодні буде важко або неможливо відновити у майбутньому.

- гіпотеза 3: аналіз також показав сильну кореляцію між рівнем іноземного фінансування науково-освітніх проектів та кількістю організацій, що беруть участь у науковій та науково-технічній діяльності ($r_{YX_3} = -0,8008$). Тим не менше, негативне значення коефіцієнта кореляції пари демонструє зворотний зв'язок. Тобто сформована вище гіпотеза спростовується. На думку авторів, це можна пояснити природним відбором у складних економічних умовах, коли слабкі

наукові та освітні установи не переносять жорстку конкуренцію і змушені припинити свою діяльність. Цілком можливо, що така перспектива не є негативним явищем, оскільки бюджетні та іноземні фонди не будуть розпорошені, але будуть накопичені для реалізації амбітних та ефективних проектів.

Слід також зазначити, що між рівнем державного фінансування наукових і освітніх проектів та кількістю організацій, що беруть участь у науковій та освітній діяльності, існує значний прямо пропорційна зв'язок. На думку авторів, скорочення таких організацій є очевидним наслідком зменшення обсягів фінансування (оскільки більшість наукових та навчальних закладів в Україні є державними). Такі дані лише підтверджують результати проведеного дослідження.

Враховуючи ризиковість інноваційних проектів і їхню високу вартість, постійно зростають вимоги інвесторів і організаторів реалізації інноваційних проектів до рівня інформаційного забезпечення процесу бізнес-планування інноваційних проектів [400]. Важливо зазначити, що проведені дослідження вказують на важливість подальших досліджень та удосконалення методів управління проектами у різних сферах. Подальші дослідження також можуть бути спрямовані на вирівнювання оцінки ризиків та залучення міжнародних партнерів до спільних наукових та освітніх проектів.

7.6 Інформація і знання в системі управління науковими проектами

Наукові установи відіграють важливу роль у сучасному науковому, технологічному та економічному розвитку кожної країни. Вони досліджують діяльність окремих суб'єктів господарювання та визначають тенденції функціонування галузей і держави в цілому. Такі дослідження в основному реалізуються через застосування різних дослідницьких проектів. Сучасні

дослідницькі проекти охоплюють широке коло питань у різних сферах (гуманітарні, технічні, соціальні, економічні, медичні тощо) та мають як теоретичний, так і прикладний характер. Результати їхньої реалізації – це синтез існуючого досвіду та його застосування в інших сферах. Інноваційні дослідницькі проекти стосуються розроблення сучасних теоретичних і практичних положень [401].

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

Термін «проект» походить від латинського слова «projectus» (який складався з слів «pro» (вперед) і «jacere» (кинути)) і означає «кинути або кинути вперед». Взагалі, проект є точно визначеною частиною дослідження (словник Вебстера [383]). У свою чергу, багато вчених та наукових установ надають власне визначення «проекту» (Багулей П. [387], Бюро індійських стандартів [402]; Гаупін Г., Нопфел Х., Моріс Е., Моцель Е. і Панненбекер О. [391]; Менінг С. [399]; Райзберг Б. і Лозовський Л. [395]). Довідник з управління проектами (3 та 5 видання) [384, 385] визначає проект як «тимчасове завдання, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату». З іншого боку, Асоціація з управління проектами [392] дає таке визначення поняття: «Проект є унікальним, тимчасовим заходом, зробленим для досягнення запланованих цілей, які можна визначити з точки зору результатів, доходів або переваг». Британський інститут стандартів [394, с. 3] розуміє проект як сукупність заходів: «проект є унікальним комплексом процесів, що складається з узгоджених та

контрольованих заходів із початковими та кінцевими датами, здійсненими для досягнення цілей проекту». Згідно Уорд Дж.Л. [397, с. 163] проект визначається як тимчасове підприємство, яке створює унікальний продукт або послугу з визначеним початковим і кінцевим пунктами та конкретними цілями, які за досягненням означають завершення.

Велика кількість робіт присвячена методичним аспектам управління проектами. Наприклад, Чжу Дж. та Мостафаві А. [403] забезпечують дослідження розмірів складності проекту (тобто детальної та динамічної складності) та трьох вимірів нестабільних властивостей проекту (тобто абсорбційних, адаптивних та відновлювальних потужностей). У цьому контексті робота Рассела Дж.С., Ясельскіса Е.Ю. і Лоуренса С.П. [404] також викликає великий інтерес. Вони подають оцінку ефективності проекту як безперервний процес для розуміння та прогнозування результатів виконання проекту на основі різних змінних у проектах.

Практичні аспекти впровадження проекту наведено в [384, 385, 405]. Таким чином, основні моменти: життєвий цикл проекту; засновники проекту та відносини в команді; час, вартість та управління ризиками; планування та моніторинг бюджету; моніторинг та оцінка результатів проекту тощо.

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

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

Сприяння інноваційним науковим проектам може бути забезпечене стратегіями протягування або прощтовхування. За словами Колодовського А. [406] стратегії протягування і прощтовхування описують дві різні точки зору на стратегічному рівні. Коротше кажучи, у рамках стратегії протягування заявляється, що визнання попиту є більш важливим фактором успішного

інноваційного процесу, ніж визнання технічного потенціалу. З іншого боку, стратегія проштовхування стверджує, що відкриття нових можливостей часто призводить до більш радикальних інновацій. Іншими словами, якщо проект починається із зазначення проблеми, а потім з'являється рішення, це стратегія протягування. Якщо проект починається з рішення (технології), а потім визначається проблема, яку вона може вирішити, це стратегія проштовхування. Стратегія протягування починається з ініціативи спонсора, щоб видати щось (індивідуальні дослідження або групові дослідження) у конкретній тематичній секції (як правило, вирішуючи глобальні виклики). Ініціатива з фінансування спонсора стає доступною у формі викликів. Якщо дослідницька група бажає відповісти на виклик, вона повинна подати пропозицію відповідно до умов прийнятності та критеріїв прийнятності до кінцевого терміну. Після того, як пропозиція пройде етап оцінювання, команда проекту починає процес управління проектом. Стратегія проштовхування передбачає першочерговість ініціативи дослідницької групи. Дослідницька команда має ідею або технологію, яка потребує фінансування. Якщо спонсор хоче фінансувати, необхідно вказати умови прийнятності та критерії відповідності. Якщо дослідницька група бажає співпрацювати з спонсором, вона повинна представити проект відповідно до умов та критеріїв прийнятності до кінцевого терміну. Коли всі формальності вирішені, команда проекту розпочинає процес управління проектом. У загальному вигляді логічні схеми стратегій протягування і проштовхування подані на рисунку 7.10 [401].

Будь-який процес передбачає наявність певного списку послідовних етапів його реалізації. Інноваційні наукові проекти не є винятком. Розробники проектів також розділяють проекти на етапи, щоб забезпечити кращий контроль управління та відповідні інформаційні потоки між командою проекту. Часто говорять, що більшість авторів пропонують схожий набір етапів, але все ж деякі відмінності можна знайти.

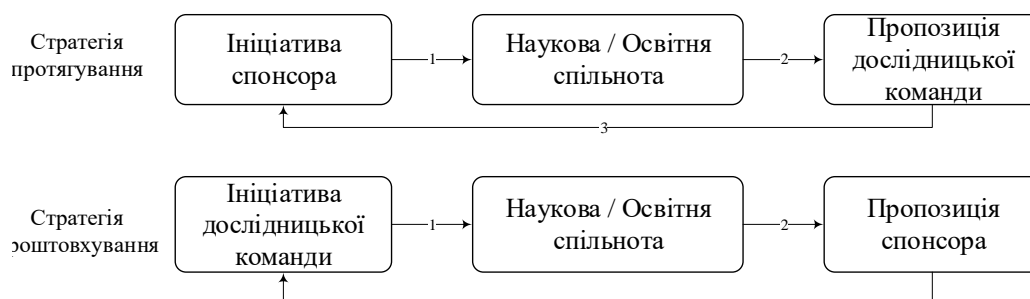


Рисунок 7.10 – Стратегії протягування і штовхування управління інноваційними науковими проектами (розробка авторів)

Купер Р.Г. [407] пропонує використовувати «stage-and-gate» процес і стверджує, що типовий процес розвитку технології складається з трьох етапів і чотирьох меж: межа 1 – відслідковування ідеї; етап 1 – визначення проекту; межа 2 – рішення: перехід до технічної оцінки; етап 2 – технічна оцінка; межа 3 – рішення: перехід до детального технічного дослідження; етап 3 – детальне дослідження; межа 4 – межа практичного застосування.

Управління з питань енергоефективності та відновлюваної енергетики [408] розробило технологію «Stage-Gate» з гнучкістю для розміщення різних типів дослідницьких проектів. Цей багатоступеневий підхід до управління ухвалою рішення про фінансування на основі встановлених критеріїв оцінки. Модель «Stage-Gate» складається з п'яти етапів та чотирьох меж: етап 1 – попередній аналіз; межа 1 – вибір проекту; етап 2 – визначення концепції; межа 2 – затвердження дослідження; етап 3 – розроблення концепції; межа 3 – аргументація технічної можливості; 4 етап – розроблення технології та її перевірка; межа 4 – аргументація комерційної доцільності; 5 етап - поширення інформації та комерціалізація.

Шиндльхольцер Б., Іберникель Ф. і Бренер В. [409] вважають, що проектний процес складається з трьох основних етапів: підготовка, проектування та специфікація, а також з підетапів для цих трьох основних етапів. На етапі підготовки проводяться такі заходи: створення середовища (визначення ролей учасників проекту, визначення проблеми, визначення плану проекту, розподіл

ресурсів, управління зацікавленими сторонами) та підготовка команди (відбір команди, створення команди, навчання проектної команди, графік проекту з командою дизайнерів, організація стартового заходу). На етапі проектування відбувається розроблення прототипу. Його підетапи ведуться безперервно, вони починаються з розроблення критичного функціонального прототипу, а далі один за одним з'являються прототип «темна конячка», інтегрований прототип, функціональний прототип, прототип «X-Is Finished» і остаточний прототип. Як кінцевий пункт процесу проектування виконується фаза специфікації з такими видами діяльності: документація, специфікація (документація результатів, документація процесу, специфікація прототипу) та передача (огляд документації, розрахунок бізнес-виду, аналіз команди).

З іншого боку, автори Довідника з управління проектами (3-є видання) [384] пропонують аналізувати етапи проекту у формі життєвого циклу. Життєвий цикл проекту визначає етапи, які пов'язують початок проекту з його кінцем. Фазовий перехід проекту означає наявність певних контрольних точок (результатів), тобто деяких форм технічного перекладу, звіту та передачі послуг. Продукти, отримані з однієї фази, зазвичай перевіряються на критерій повноти та точності. Наступний етап не починається без позитивної оцінки попередньої фази.

Тут слід зазначити, що етапи життєвого циклу проекту не співпадають з групами процесу управління проектами. Групи процесів управління проектом представлені як набори елементів із чітко визначеними інтерфейсами, ролями, залежностями та інформаційними потоками. Є п'ять груп процесів управління проектами, які мають чіткі залежності та виконуються в тій же послідовності для кожного проекту [384, с. 39-42]:

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

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

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

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

5) закриття групи процесів.

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

Алан Б. [410, с. 333] пише, що всі проекти передбачають циклічний процес:

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

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

Слід зазначити, що процес управління інформацією в рамках інноваційних наукових проектів повинен враховувати характеристики інформаційних потоків (особливо його напрями та особливості), що виникають між структурними елементами. Основними структурними елементами інноваційних наукових проектів є: проектна група (менеджер, члени), донори (спонсори, кредитори), зацікавлені сторони, конкуренти, посередники, постачальники, спільнота (зовнішнє середовище, громадськість) та клієнти. Ми вважаємо за доцільне розглянути інформаційні потоки більш детально (рис. 7.11).

Опис ролей, виконаних основними структурними елементами інноваційних наукових проектів, наведено в табл. 7.10 (розроблена на основі робіт Брендона Д. [398], Шиндльхольцера Б., Іберникеля Ф. і Бренера В. [409]).

За результатами дослідження були внесені такі авторські пропозиції:

1. Автори проаналізували підходи до стратегічного управління проектами.

Як результат, були вибрані стратегії прощтовхування та протягування.

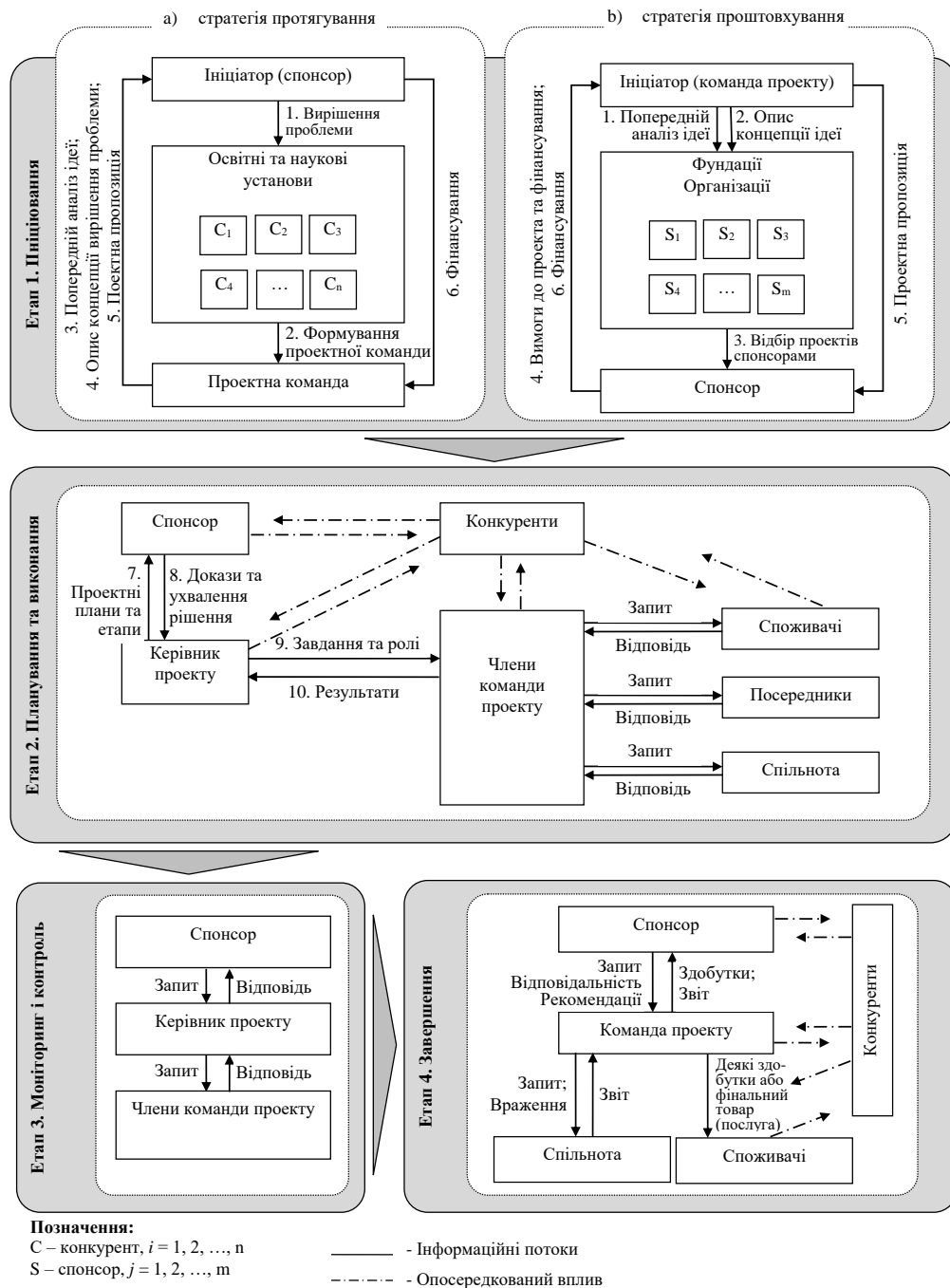


Рисунок 7.11 – Структурно-логічна схема процесу управління проектами із зазначенням основних інформаційних потоків (розробка авторів)

Ці стратегії описують дві різні точки зору на управлінському рівні. На основі цього аналізу розроблені логічні схеми стратегій прощтовхування та протягування в інноваційних наукових проектах. Якщо інноваційний науковий

проект розпочинається з ініціативи спонсора про те, щоб щось профінансувати, то це стратегія протягнення. З іншого боку, стратегія прощтовхування починається з рішення (технології) та визначення проблеми [401].

Таблиця 7.10 – Основні структурні елементи інноваційних наукових проектів

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

Продовження таблиці 7.10

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

2. Автори розглянули різні підходи до етапів проектного процесу. Незважаючи на те, що більшість авторів пропонують схожий набір стадій, але все ж можна знайти деякі відмінності. Автори розділи думку Алан Б. [410], що всі проекти передбачають циклічний процес та запропонували такі етапи процесу управління інноваційними науковими проектами: 1) ініціювання, 2) планування та виконання; 3) моніторинг та контроль; 4) завершення.

3. Автори розробили структурно-логічну схему процесу управління проектами з указівкою основних інформаційних потоків, що базуються на виділених стратегіях та та формування етапів процесу управління інноваційними

науковими проектами. Визначено місце та роль основних структурних елементів інноваційних наукових проектів (команди проекту (менеджер, члени), донорів (спонсорів, кредиторів), зацікавлених сторін, конкурентів, посередників, постачальників, спільноти (зовнішнього середовища, громадськості) та споживачів) у цій схемі. Також було вказано основну інформацію та непрямі потоки, що виникають між структурними елементами.

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

Дослідження були зосереджені насамперед на теоретичній перспективі. Потенціал для майбутніх досліджень у цьому контексті є розробкою практичних пропозицій. Подальша можливість полягає в аналізі досвіду впровадження інноваційних наукових проектів, розподілі факторів успіху та відмов, а також формуванню заходів з зменшення ризику [401].

8 Прикладні аспекти управління знаннями університету і його підрозділів

8.1 Сайт наукового журналу як інструмент інтернет-маркетингу наукових знань

Становлення інформаційної економіки (економіки знань) супроводжується зростанням ролі інформації і знань як основних факторів економічного зростання. Практика свідчить, що продукування, використання і поширення знань, які втілюються у нових продуктах, технологіях їх виготовлення, нових методах управління тощо стає одним з основних способів формування конкурентних переваг як окремих організацій (підприємств та установ), так і національних економік. Виходячи з цього актуалізується проблема

удосконалення інструментів і методів управління знаннями на різних рівнях узагальнення. Особливо гостро ця проблема постає для науково-освітніх установ (якими згідно світової практики є університети), які взаємодіють і конкурують на національних і світових ринках науково-освітніх послуг. Досвід країн лідерів економічного зростання підтверджує їх провідну роль у продукуванні і поширенні знань [411].

Для України яка все ще зберігає значний науково-освітній потенціал проблема пошуку нових методів активізації процесів продукування, використання і поширення знань є особливо актуальною. Її розв'язання дозволить зайняти гідне місце на ринку науково-освітніх послуг, забезпечити умови інноваційного зростання.

Значний вклад у розроблення теоретико-методологічних та методичних засад сучасного менеджменту знань внесли зарубіжні науковці В.Л. Blanc, Ж.-Л. Bouillon [11]; С. Matschke, Ж.Москалюк, У. Cress [12]; Р. Landry, Н. Amara [13]; М. Peter [14]; М.Е. Jennex [15]; С. Vorjigen [16]; А. Khedhaouria, А. Jamal [17] та ін. Питання маркетингу знань досліджувалися як вітчизняними, так і зарубіжними ученими. Засадничі аспекти застосування маркетингових інструментів і методів для комерціалізації знань розглядають, в основному, зарубіжні дослідники, зокрема: Albert Simard [10], Bill Bishop [7], Don Tapscott, Anthony D. Williams [412, 413], Thomas A. Stewart [8]. Серед іншого вони розглядають інструменти і методи інтернет-маркетингу знань [412, 414]. У ряді публікацій українських і російських авторів, зокрема: Голдобіна Н.Д. [27], Матвіїва М.Я. [28], Сербиновського Б.Ю. [29], Якшина А.С. [30], Ілляшенко С.М., Шипуліної Ю.С., Ілляшенко Н.С. [415] та ін. розглянута переважно проблематика маркетингу освітніх послуг і практично не розглядаються інші галузі знань. Інструменти і методи інтернет-маркетингу систематизовані у роботах автора [378, 416]. Загальні аспекти застосування інтернет-технологій (цифрових технологій) та інструментів у маркетингу досліджувались у працях В.Д. Байкова [417], К. Вертайма [418], І.Л. Литовченко та В.П. Пилипчука [419], Н.С. Ілляшенко [382], Г.В. Мозгової [420], Ю.С. Шипуліної [252], Окландера М.А. [421, 422] тощо.

Викладене вище свідчить, що незважаючи на достатньо глибоке опрацювання проблем управління знаннями недостатньо дослідженими залишилися питання які стосуються використання можливостей інформаційно-комунікаційних технологій для управління процесами продукування і поширення знань науково-освітніх установ. Зокрема, питання аналізу комунікаційної ефективності технологій і інструментів інтернет-маркетингу для ринково-орієнтованого управління їх науковими знаннями як з позицій визначення напрямів їх продукування, так і з позицій їх доведення до цільових споживачів. Їх вирішення дозволить оперативно вносити корективи до тематики наукових досліджень, способів їх використання та комерціалізації тощо .

Метою дослідження є аналіз комунікативної ефективності використання сайту наукового журналу як інструменту маркетингу знань з позицій: окреслення і обґрунтування перспективних напрямів продукування актуальних знань у обраній предметній галузі; оперативного поширення нових наукових (науково-прикладних) знань і доведення їх до цільових аудиторій.

Дослідження проводилися для сайту наукового журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій», що видається кафедрою маркетингу та інноваційної діяльності (маркетингу та УІД) Сумського державного університету (СумДУ). Вони виконані за допомогою інструментів Google Analytics і охоплюють період з 30.06.2014 р. по 30.06.2017 р. Така періодизація обрана виходячи з того, що приблизно у середині 2016 р. серед відвідувачів сайту набула поширення інформація, що всі номери журналу за 2015 р. проіндексовано у Web of Science. Відповідно, можна прослідкувати як це вплинуло на комунікативну ефективність сайту журналу. Аналіз проводився у відповідності до алгоритму, який подано на рис. 8.1.

Загальні характеристики відвідуваності сайту подані у табл. 8.1. Аналіз свідчить про постійне зростання показників відвідуваності, що характеризує зростання популярності журналу.

Зменшення за аналізований період частки нових відвідувань з 65,12% до 57,66% свідчить про формування «своєї» аудиторії відвідувачів.

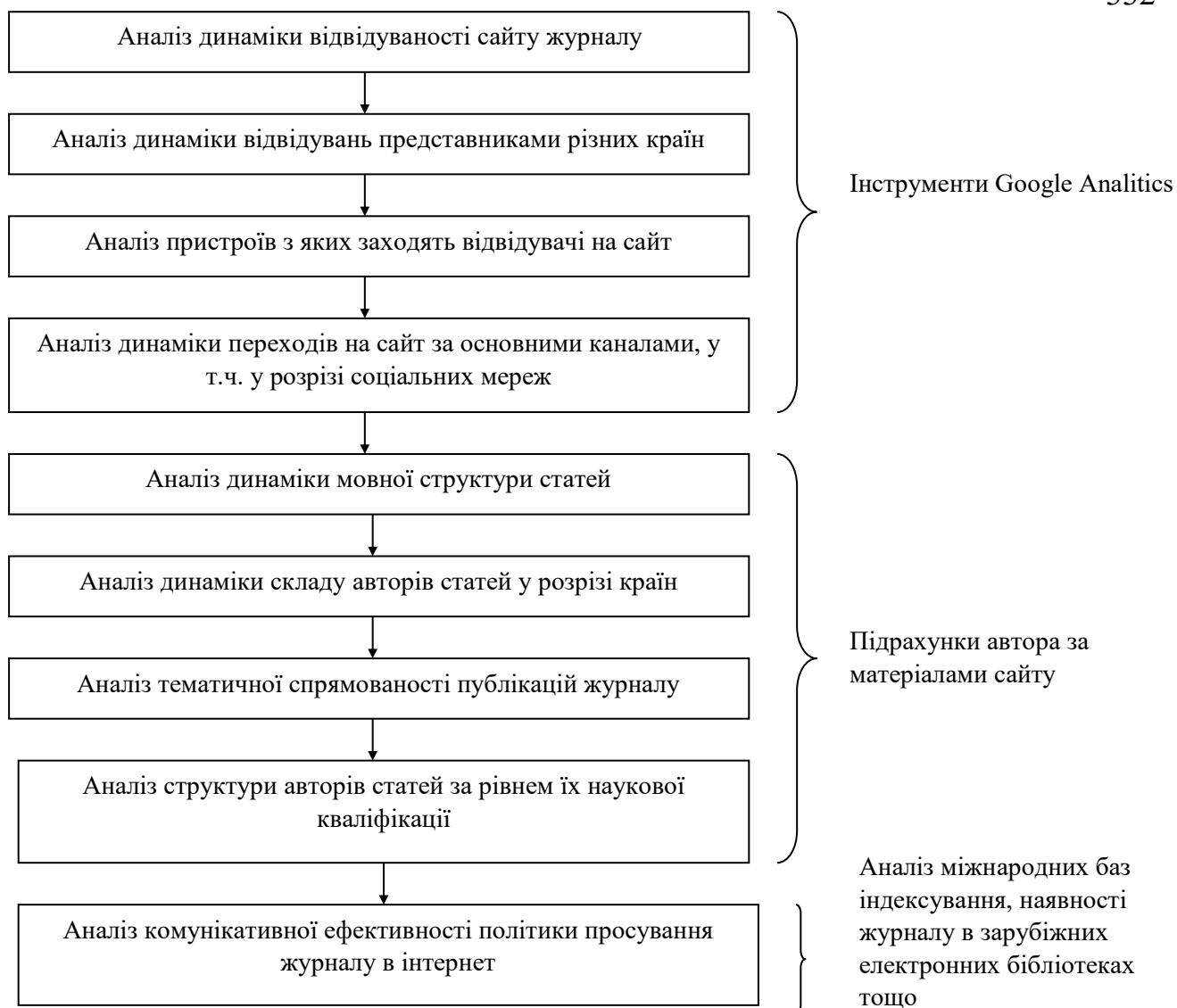


Рисунок 8.1 – Алгоритм проведення дослідження

Таблиця 8.1 – Показники динаміки відвідуваності сайту

Період	Показники				
	Кількість сеансів	Кількість відвідувачів	Перегляди сторінок	Сторінок за сеанс	Тривалість сеансу
30.06.14-29.06.15	21147	14020	55276	2,61	2 хв. 24 с.
30.06.15-29.06.16	25995	17288	69840	2,69	2 хв. 31 с.
30.06.16-29.06.17	30869	18049	94483	3,06	2 хв. 58 с.

У табл. 8.2 подано дані про країни відвідувачів сайту (10 країн основних відвідувачів).

Таблиця 8.2 – Країни відвідувачів сайту, % сеансів

Період					
30.06.14-29.06.15		30.06.15-29.06.16		30.06.16-29.06.17	
Країна	Частка	Країна	Частка	Країна	Частка
Україна	63,8	Україна	50,49	Україна	56,39
Росія	8,17	Іран	8,36	Великобританія	7,33
Великобританія	5,46	Великобританія	7,63	Іран	6,21
Австралія	3,93	США	5,55	США	5,79
США	3,76	Австралія	4,97	Австралія	4,86
Польща	1,31	Росія	3,87	Канада	1,17
Індія	1,02	Польща	1,71	Чехія	1,10
ФРН	0,72	Канада	1,19	Індія	1,04
Канада	0,64	Індія	0,99	Польща	1,00
Білорусь	0,61	Нідерланди	0,94	Нідерланди	0,87

Як свідчить аналіз табл. 8.2 за три роки відбулися певні зміни у десятці країн відвідувачів сайту: замість Росії, ФРН і Білорусі до неї ввійшли Іран, Чехія і Нідерланди; зменшилась відносна частка відвідувачів з України; стабілізувалась частка відвідувачів з США, Австралії, Великобританії і Канади. Це свідчить про поступове формування цільової аудиторії відвідувачів (вітчизняних і зарубіжних).

Аналіз гаджетів з яких заходять відвідувачі свідчить про зростання за три роки частки смартфонів – до 9,7%, при зменшенні частки комп'ютерів – до 88,8% і практично незмінній частці – планшетів – 1,5%.

Основні канали переходу на сайт подані у табл. 8.3. Дані табл. 8.3 показують зменшення частки переходів за назвою журналу, зростання частки адресного пошуку потрібних користувачам розділів журналу, а також переходів з соціальних мереж.

Таблиця 8.3 – Частки переходів на сайт за основними каналами, % сеансів

Канали	Періоди		
	30.06.14-29.06.15	30.06.15-29.06.16	30.06.16-29.06.17
Organic search	51,30	40,13	39,34
Referral	31,95	36,95	33,62
Direct	15,53	20,40	24,41
Social	1,22	2,52	2,55

Проте частка соціальних мереж є дуже незначною, це свідчить про слабе представлення журналу в них. Внесок конкретних соціальних мереж у загальну кількість переходів подано у табл. 8.4. З табл. 8.4 видно, що провідну роль відіграє соціальна мережа Facebook.

Таблиця 8.4 – Частки переходів на сайт журналу за видами соціальних мереж, % сеансів

Періоди		
30.06.14-29.06.15	30.06.15-29.06.16	30.06.16-29.06.17
Facebook - 62,26	Facebook - 77,71	Facebook - 86,04
Vkontakte -37,74	Vkontakte -21,98	Vkontakte -12,94
	Facebook Apps – 0,31	WordPress - 0,89
		Linkedin - 0,13

Подальший аналіз дав змогу оцінити мовну політику сайту, а також представлення авторів статей у розрізі країн їх проживання.

Нижче на рис. 8.2 подано динаміку зміни мови опублікованих статей в аналізованому періоді.

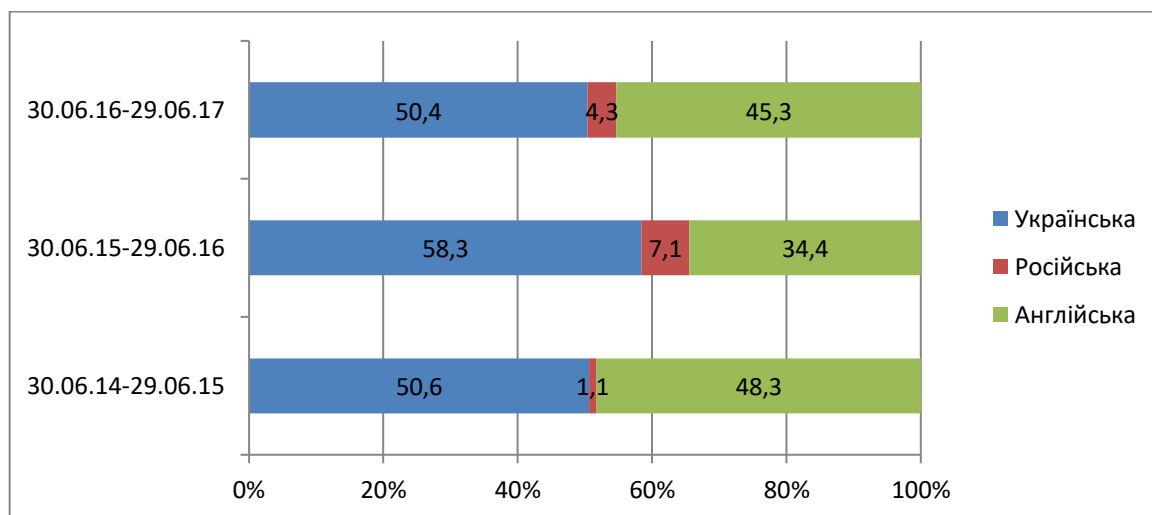


Рисунок 8.2 – Частки мови опублікованих статей у періодах, %

З рис. 8.2 слідує, що більшу частину статей опубліковано українською мовою, проте намічається тенденція до зростання частки англійських статей. У першому періоді (30.06.14 р. - 29.06.15 р.) найбільша частка англійських статей

пояснюється тим, що редакційною колегією було прийнято рішення опублікувати у четвертому номеру журналу за 2014 р. виключно англomовні статті. Проте практика засвідчила, що внаслідок слабкого знання українськими читачами англійської мови англomовні статті меншою мірою ними читаються і цитуються. У подальшому було прийнято рішення (воно знаходиться у стадії виконання) дублювати на сайті англійською оригінальні статті, що написані українською чи російською мовою. У друкованій версії журналу вони подаються мовою оригіналу.

Аналіз складу авторів статей у розрізі країн показує, що він постійно розширюється:

- у період з 30.06.2014 р. по 9.06.2015 р. авторами основної маси статей були українські науковці (83 статті), лише у 4 статтях авторами (співавторами) були науковці з Польщі;

- у період з 30.06.2015 р. по 9.06.2016 р. авторами (співавторами) статей були представники таких країн: Іспанії, Латвії, Палестини, Росії, США, ФРН – по 1 статті, Ірландії, Литви – по 2, Чехії – 4, Польщі – 6, Ірану – 7, України – 76;

- у період з 30.06.2016 р. по 9.06.2017 р. автори та співавтори статей репрезентували такі країни: Єгипет, Італію, Казахстан, Люксембург, Росію, Румунію, Туреччину, Угорщину – по 1 статті, Великобританію, Словаччину, Францію – по 2 статті, Литву, Польщу – по 3 статті, Чехію – 6, Ірану – 7, Україна – 44.

Аналіз наповнюваності розділів журналу надав можливість виявити пріоритетні напрямки досліджень його авторів (табл. 8.5).

Виходячи з даних табл. 8.5 за наповнюваністю статтями розділи журналу можна проранжувати (у порядку спадання) таким чином:

- проблеми управління інноваційним розвитком;
- інновації в маркетингу;
- інноваційний менеджмент;
- екологічний менеджмент та маркетинг;

- маркетинг інновацій.

Таблиця 8.5 – Тематична наповнюваність журналу, % статей

Розділи журналу	Періоди		
	30.06.14-29.06.15	30.06.15-29.06.16	30.06.16-29.06.17
Маркетинг інновацій	10,3	9,5	7,7
Інновації в маркетингу	23,0	30,9	28,2
Інноваційний менеджмент	21,8	19,1	23,1
Проблеми управління інноваційним розвитком	28,7	28,6	29,1
Екологічний менеджмент та маркетинг	16,2	11,9	11,9

Слід зазначити, що таке співвідношення характерне для статей як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Можна зробити припущення про аналогічний розподіл актуальності напрямків досліджень відповідно до тематики журналу. Загалом, до редакційної колегії надходять статті тематика яких ширше представлена у табл. 8.5. Проте вони відхиляються редакцією за невідповідністю тематичній спрямованості журналу.

Для окреслення цільової аудиторії авторів було проведено аналіз їх структури: за наявністю наукового ступеня - доктор наук, кандидат наук (PhD), фахівець без ступеня, студент (рис. 8.3); за приналежністю до науково-освітніх чи інших установ [411].

Як слідує з рис. 8.3 постійно зростає частка авторів з науковими ступенями, при цьому частка докторів наук зменшується і зростає частка кандидатів наук (PhD). Зменшується частка аспірантів і студентів, а також дещо зростає частка викладачів та науковців без ступеня. Все це свідчить про зростаючі вимоги до якості матеріалу статей. Незначною є частка авторів з виробничої і бізнесової сфери.

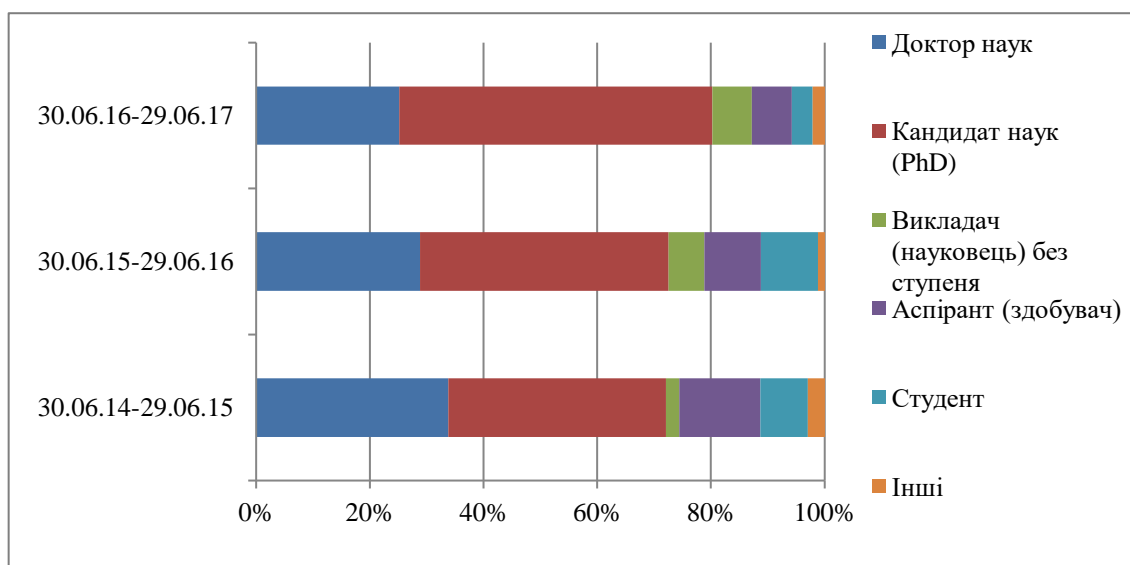


Рисунок 8.3 – Зміни структури авторів журналу, %

Про зростання інтересу до журналу свідчить його представлення у електронних бібліотеках (переважно університетських) багатьох країн світу (табл. 8.6).

Таблиця 8.6 – Зарубіжні бібліотеки у яких представлена електронна версія журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» [423]

Бібліотека	Країна	Бібліотека	Країна
1	2	3	4
The Oregon Health & Science University (OHSU) Library	США	Max Planck Institute Magdeburg	Німеччина
Monterey Bay Library, California State University		Universitat zu Koln Universitats- und Stadtbibliothek Koln	
University of Washington Libraries		Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu	Польща
University of Utah Libraries		Birmingham Public Library	Великобританія
Stanford University Libraries		University of Brighton Library	
Falvey Memorial Library, Villanova University		The Library Lancaster University	
IUCAT (Indiana University's online library catalog)		University of Westminster Library and IT	
The University of Chicago Library		Social Services Knowledge Scotland	Шотландія
Toronto Public Library		Université Paris Diderot	Франція
		Канада	Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

Продовження табл. 8.6

1	2	3	4
University of Toronto Libraries		Biblioteca universitaria di Lugano	
University of New Brunswick Libraries Saint John and Fredericton		Western Theological Seminary	Нідерланди
Laurentian University J.N. Desmarais Library		Universiteitsbibliotheek Gent	Бельгія
Emily Carr University of Art + Design Library		Tallinn University of Technology	Естонія
York University Libraries		Petra Christian University Journal Directory	Індонезія
University of Saskatchewan Library		State Library of New South Wales, Sydney	
WILBERT (Wildauer Bücher+E-Medien Recherche-Tool), Brandenburg		The University of South Australia Library	Австралія
Elektronische Zeitschriftenbibliothek Universitäts Regensburg		Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología	Аргентина
JuSER		Biblioteca Universia Recursos Aprendizaje	Колумбія
WZB Berlin Social Science Center	Німеччина	Kyung Hee University Central Library	Південна Корея
Staats- und Universitätsbibliothek Fachbibliotheken Bibliothekssystem Universität Hamburg		Docs-Library.com – Free Documents Search Engine Open Access Library (OALib)	Британські Віргінські острови; Китай
German National Library of Medicine		The University of Hong Kong Libraries	Гонконг
Universitäts bibliothek Leipzig		Institute of European and American Studies, Academia Sinica, Electronic Journals	Тайвань
EconBiz (German National Library of Economics – Leibniz Information Centre for Economics (ZBW); the University and City Library of Cologne)			

Включення журналу до зазначених електронних бібліотек виконано ними самостійно шляхом надання на їх сайтах гіперпосилання на сайт журналу. Це свідчить як про помітність сайту журналу в інтернет-просторі, так і про зацікавленість його контентом.

Для просування журналу в інтернет його внесено до ряду міжнародних баз реферування і індексування, зокрема: Directory of Open Access Journals, Index

Copernicus Journals Master List, Google Академія, Scientific Indexing Services, CiteFactor, ПІНЦ (eLIBRARY.RU), Journal Index, SHERPA/RoMEO, WorldCat, Science Impact Factor, EconBiz, Academic Journals Database, Global Impact Factor, Emerging Sources Citation Index (Web of Science).

За даними популярної бази індексування Google Академія станом на 25.06.2017 р. загальна кількість цитувань його статей становить 2250, h-індекс дорівнює 18, а 10-індекс – 62. Динаміка цитувань за роками видання журналу (виходить 4 рази на рік) подана на рис. 8.4. З попереднього досвіду відомо, що цитування статей, які видані за останні 2 роки, у повному обсязі буде відображено відповідно через 1 і 2 роки. Це пов'язано з затримкою розміщення на електронних ресурсах статей, які цитують журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» в інших журналах чи книгах.

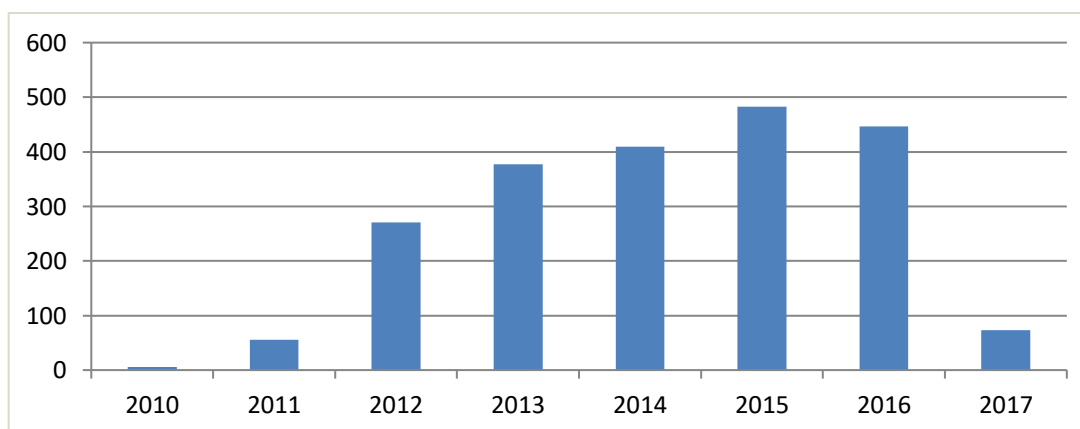


Рисунок 8.4 – Цитування статей журналу за даними Google Академія

Викладене вище підтверджує зростання популярності журналу й набуття ним певного авторитету серед науковців різних країн. Немалою мірою це спричинено включенням до складу редакційної колегії авторитетних зарубіжних науковців та індексуванням журналу у міжнародній базі Web of Science. Окрім того, цьому сприяє і досить жорстка редакційна політика: перевірка на плагіат, статті, що її не пройшли повертаються авторам (10-20%); «сліпе» подвійне рецензування, яке з першої спроби проходить не більше 10% статей; дотримання правил наукової етики тощо.

Наявність сайту журналу в інтернет [423] сприяє поширенню знань про наукові дослідження співробітників кафедри, яка його видає (див. сайт кафедри [424]), а також про кафедру загалом. Імідж журналу приваблює науковців з України та інших країн, які бажають опублікувати свої роботи в журналі, що індексується у Web of Science. Кількість статей, що подаються до публікації постійно зростає.

Окрім того, наявність публікацій співробітників кафедри у журналі «Маркетинг і менеджмент інновацій» є одним з факторів, що сприяють отриманню бюджетного фінансування наукової тематики. Зокрема у 2017 р. співробітниками кафедри маркетингу та УІД виконуються 2 держбюджетні теми, а також 2 Гранти Президента України для молодих науковців. Наявність лише друкованої версії журналу не дозволила б досягти цього, оскільки це обмежує можливості просування, особливо, на зарубіжні науково-освітні ринки.

Узагальнюючи викладене можна зробити наступні висновки:

1. Комунікативна ефективність сайт журналу характеризується позитивною динамікою, що підтверджується: зростанням показників відвідуваності як у кількісному вимірі (кількість сеансів і кількість відвідувачів, кількість переглянутих сторінок загалі і за один сеанс, тривалість сеансу тощо), так і в розрізі географії відвідувачів, що весь час розширюється. Вона свідчить про зростання інтересу читачів і авторів до журналу і його контенту. Позитивним є те, що цікавість проявляють відвідувачі з країн з розвиненою наукою у яких їй приділяється велика увага. Разом з тим, слід відмітити недостатню увагу редакційної колегії до соціальних мереж у яких журнал представлено явно недостатньо.

2. Мовна політика журналу відносно матеріалів статей є достатньо збалансованою. Більше половини статей публікується державно мовою, наближається до цього показника і частка статей англійською мовою, що відповідає як державній мовній політиці, так і світовим тенденціям. З метою забезпечення цитованості статей вітчизняними і зарубіжними науковцями прийнято рішення про дублювання електронних версій статей, які подано

українською чи російською мовами, англійською мовою. Наявна практика підтверджує доцільність цього.

3. Постійно розширюється географія авторів статей журналу, частка статей іноземних авторів постійно зростає, хоча основу становлять статті українських науковців. Позитивним є те, що у журналі почали регулярно публікувати свої статті не лише європейські науковці, але й представники азійських країн, зокрема, Ірану. На жаль публікації авторів з Африки та Америки лише поодинокі, а науковці з Австралії взагалі не представлені. Хоча електронні версії номерів журналу представлені у бібліотеках країн цих континентів. Очевидно, слід цілеспрямовано працювати над залученням науковців з цих регіонів світу.

4. Обрана редакційною колегією тематична спрямованість розділів журналу є достатньо адекватною з позицій тематики статей, що подаються до публікації. За наповнюваністю статей три розділи (інновації в маркетингу, інноваційний менеджмент, проблеми управління інноваційним розвитком) є практично рівноцінними. За цим показником їм поступаються розділи: маркетинг інновацій, екологічний менеджмент та маркетинг. З цього можна зробити висновок про популярність напрямів наукових досліджень у руслі тематичної спрямованості журналу. Це дозволяє скоригувати відповідним чином напрямки досліджень авторів та читачів журналу.

5. Структура авторів статей журналу свідчить, що основну частку складають автори найвищого рівня науково кваліфікації - доктори і кандидати наук (PhD). Це пояснюється: нормативними вимогами МОН України до претендентів на здобуття вченого звання професора чи доцента; бажанням набрати «залікові бали» для подання заявок на гранти; високими вимогами до матеріалу статей, які складно виконати науковцями нижчого рівня тощо, що підтверджує частка аспірантів та студентів, яка постійно зменшується. До негативних моментів слід віднести малу частку авторів – практичних працівників підприємств та установ. Можливо, слід ввести розділ, який би

висвітлював практичні аспекти їх діяльності відповідно до тематичної спрямованості журналу.

6. Журнал є цікавим для науковців провідних країн світу. Цей висновок можна зробити з того, що його електронні версії присутні в бібліотеках університетів та міст Австралії, Аргентини, Бельгії, Великобританії, Індонезії, Канади, Нідерландів, Південної Кореї, США, Франції, ФРН, Швейцарії та інших країн чотирьох континентів. Об'єктивність такої оцінки підтверджується тим, що бібліотеки самі включили журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» до своїх електронних ресурсів.

7. Про високу оцінку змісту статей журналу і їх тематичної спрямованості свідчить те, що його було включено до однієї з баз молодих та таких, що динамічно розвиваються журналів світу - Emerging Sources Citation Index, яка є складовою Web of Science. Причому включено за ініціативою фахівців цієї бази. Окрім того з 2015 р. статті журналу почали індексуватися безпосередньо у Web of Science. Це сприяє різкому зростанню інтересу до самого журналу і збільшує надходження статей для публікації. З метою підтримання високої якості статей та іміджу журналу редакційною колегією було прийнято рішення про збільшення жорсткості експертизи та відбору статей.

8. Як свідчить наявний досвід, публікації статей у журналі «Маркетинг і менеджмент інновацій» є важливим фактором, що сприяє отриманню їх авторами міжнародних і національних наукових Грантів, підвищенню наукового авторитету самих авторів. Це істотно ускладнює роботу редакційної колегії, яка змушена не лише займатися безпосередньо журналом, але й протидіяти усіма доступними способами спробам втручання керівництва та інших зацікавлених осіб у її діяльність (директивно визначати кого публікувати, а кого – ні; звести діяльність редакційної колегії до простого заробітчанства тощо), оскільки їх реалізації приведе журнал до краху.

Підбиваючи підсумки слід зазначити, що результати проведеного дослідження підтвердили в цілому достатньо високий рівень комунікативної ефективності сайту наукового журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій», а

також заходів, що їх реалізує редакційна колегія. Разом з тим виявлено недоліки, усунення яких дозволить більш ефективно просувати журнал на національному та міжнародних ринках науково-освітніх послуг. Аналіз підтвердив актуальність тематичної спрямованості розділів журналу і відповідно – досліджень авторів статей, дозволив скоригувати напрями досліджень співробітників кафедри маркетингу та УІД. Отримані результати можуть бути використані як методична допомога редакційним колегіям новостворених журналів.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення і обґрунтування системи заходів з більш активного просування сайт журналу на зарубіжних ринках, у т.ч. і з застосуванням можливостей соціальних мереж.

8.2 Сайт випускової кафедри як інструмент маркетингу науково-освітніх знань

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 [252].

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.

Проведений авторами аналіз показав, що проблеми застосування інструментів і технологій маркетингу в сфері науково-освітніх послуг достатньо висвітлені у літературі. Зокрема, цією проблематикою займалися Баталова О. [425], Братаніч Б. [426], Вознюк В. [427], Костюченко А. [428], Абабкова М. [429] та ін. В останні роки посилюється інтерес науковців і практиків до питань використання інтернет-маркетингу як засобу просування та формування іміджу ВНЗ на ринку освітніх послуг. Безпосередньо цю проблематику досліджують Ковальчук А. [430], Шевченко Д. [431], Ілляшенко С. [252, 378] та ін.

Водночас динамічність змін в системі вищої освіти та стрімкий розвиток інтернет-технологій вимагають подальших досліджень щодо удосконалення практики застосування інструментів і технологій інтернет-маркетингу вітчизняними ВНЗ та їх підрозділами. 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.

Метою дослідження є 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 [424] 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. Рациональна 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 [432]. 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. 8.5 представлено результати відвідуваності сайту за аналізований період. 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.

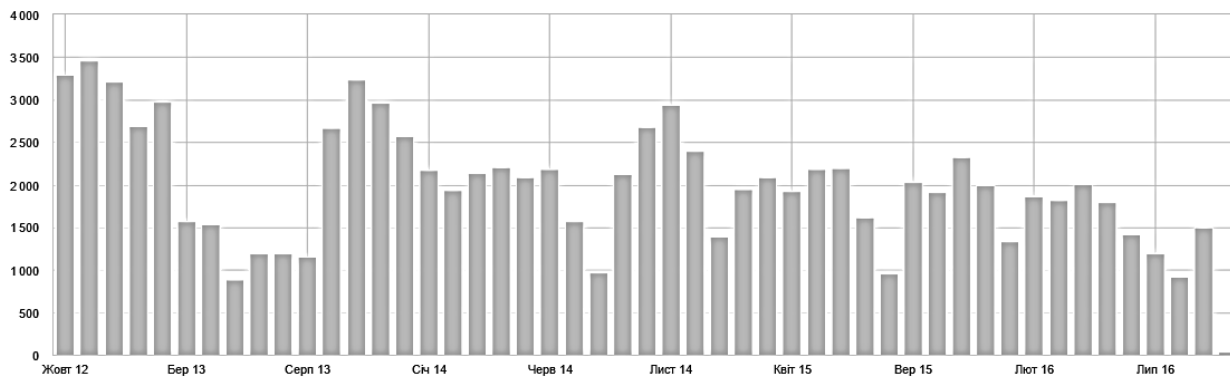


Рисунок 8.5 – Число візитів на сайт кафедри з 1.10.2012 по 1.10.2016

Аналіз вікової структури відвідувачів (рис. 8.6) 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 років – 5,35%. Тобто більшу частину відвідувачів складають молоді викладачі та аспіранти, а також студенти.

Щодо статеві структури, то більшу частину аудиторії складають жінки – 55,4%, а чоловіки – 44,6% (рис. 8.6).

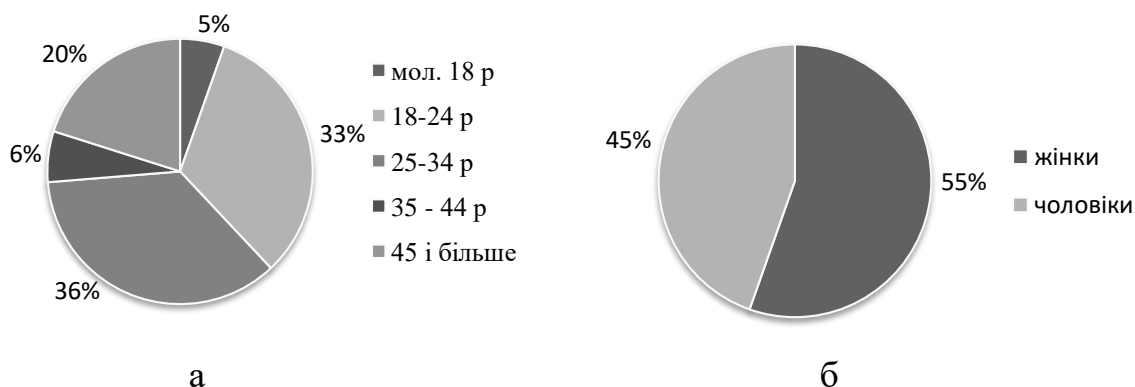


Рисунок 8.6 – Поділ аудиторії: а) за віком, б) за статтю

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: «Вконтакт» – 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. 8.7).

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. 8.7).

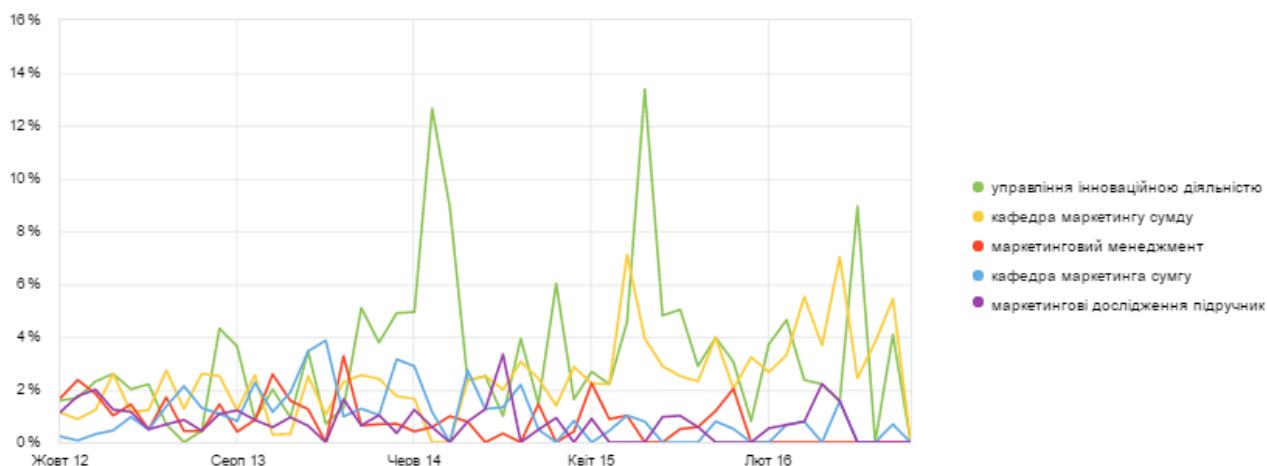


Рисунок 8.7 – Пошукові фрази

Таблиця 8.7 – 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.

Висновки. 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 діяльності, проведення цікавих опитувань для студентів). Адаптація сайду 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 англійських версій сайтів та просуванню їх у таких пошукових мережах, як Yahoo, Exalead та ін., де зосереджена переважна кількість англійських користувачів. Це дозволить збільшити кількість зовнішніх посилань на ресурси та збільшити їх рейтинг у мережі Інтернет.

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. На це і повинні бути спрямованими подальші дослідження.

8.3 Конференції ЗВО як інструмент продукування і поширення науково-освітніх знань

Становлення економіки знань, у якій інформація і знання є основними засобами і предметом суспільного виробництва, вимагає нових організаційно-економічних інструментів продукування і поширення (комерціалізації) актуальних знань. Втілення цих знань у нові продукти, технології їх виробництва, методи управління тощо формує підвалини переходу господарюючих суб'єктів різних рівнів (держави, її регіонів, галузей економіки, окремих підприємств та установ тощо) на шлях випереджаючого інноваційного розвитку, який дозволяє максимально посилити і реалізувати їх відносні конкурентні переваги, зайняти міцні позиції на національному та міжнародних ринках. У цьому контексті актуалізується проблема формування відповідної ринкової інфраструктури, одним з найважливіших елементів якої є університети, які генерують і поширюють нові знання. Серед множини інструментів, що забезпечують цей процес, слід виділити наукові (науково-практичні) конференції, що забезпечують обмін знаннями приймаючих в них участь суб'єктів [2].

Питання інструментального забезпечення системи продукування і поширення знань університетів у руслі концепції маркетингу знань

досліджувалися у працях Голдобіна Н.Д. [27], Матвіїва М.Я. [28], Сербиновського Б.Ю. [29], Суслова Д.С. [19], Якшина А.С. [30] та ін. Проте вони в основному стосувалися освітніх знань і у них практично не розглядалися методи отримання та поширення наукових знань. Оскільки сучасний університет є науково-освітньою установою, то можна зробити висновок, що існуючі підходи до управління знаннями університетів розглядають лише один аспект їх діяльності. А це не дозволяє сформуванню цілісної системи управління знаннями університетів як основою їх інноваційного зростання в умовах економіки знань. Відповідно, актуалізується проблема вибору (розроблення) і удосконалення інструментів продукування і поширення науково-освітніх знань сучасних університетів, у т.ч. такого як наукові конференції.

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

На основі системного аналізу літературних джерел і практики діяльності вітчизняних і зарубіжних університетів виділено основні джерела отримання знань [43, 233]: маркетинг знань, навчання, НДДКР, купівля знань, обмін знаннями. Основними напрямками використання отриманих знань є: удосконалення діяльності університету, впровадження у навчальний процес, виконання досліджень на замовлення, продаж знань втілених у об'єкти інтелектуальної власності, обмін знаннями і поширення знань (оприлюднення і обговорення на наукових конференціях, оприлюднення у наукових видання тощо). Як слідує з викладеного, обмін знаннями на наукових конференціях має певний дуалізм, оскільки у дозволяє отримати нові і поширити існуючі знання. З практичного погляду він дозволяє окреслити перспективні напрями продукування знань, оприлюднити і поширити нові знання, що чинить безпосередній вплив на репутацію і імідж як окремих науковців, так і університетів які вони представляють. Кількісна оцінка такого впливу є важливою, оскільки дозволяє оцінити результативність діяльності з продукування і поширення знань (у даному випадку – шляхом участі у наукових

конференціях).

Відповідно до зазначеного авторами було проведено дослідження результативності науково-практичних конференцій «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу», які проводила кафедра маркетингу та управління інноваційною діяльністю (МУІД) Сумського державного університету протягом 11 років (2007-2017 рр.). Отримані результати представлені на рис. 8.8-8.9.

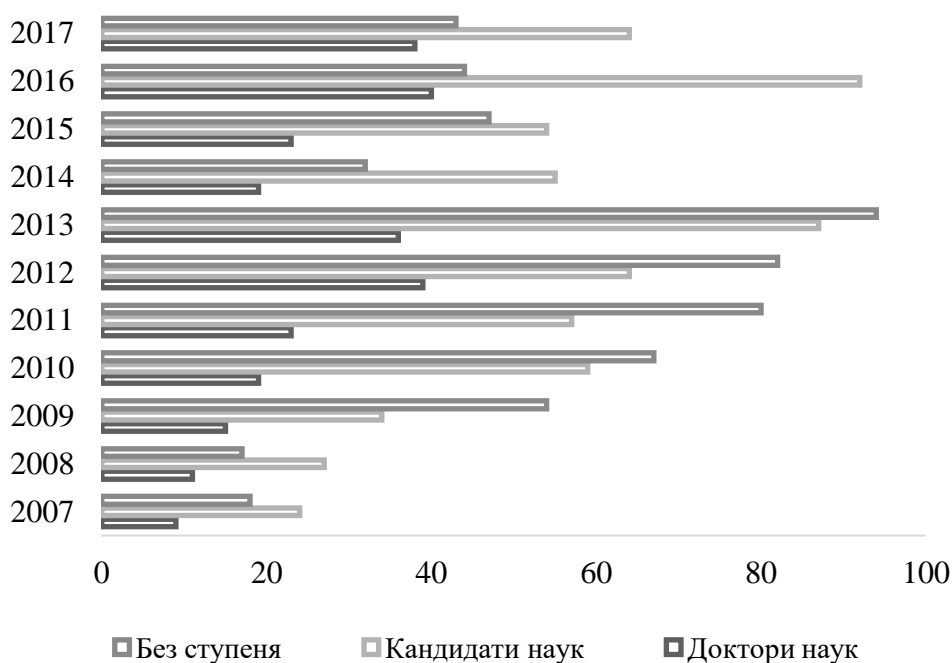


Рисунок 8.8. – Категорії учасників конференції, осіб (побудовано авторами)

Як слідує з рис. 8.8 кількість учасників конференції до 2013 р. неухильно зростала як у цілому, так і за окремими категоріями. У 2014 р. відбувся спад, що спричинений анексією Криму і початком військових дій на Сході України. Проте у наступних 2015-2017 рр. знову відбулося зростання. Незначний спад у 2017 р. можна пояснити економічними факторами (падіння рівня доходів, зростання цін тощо).

Аналогічна картина і щодо динаміки кількості доповідей учасників конференції і організацій які вони представляють (рис. 8.9).

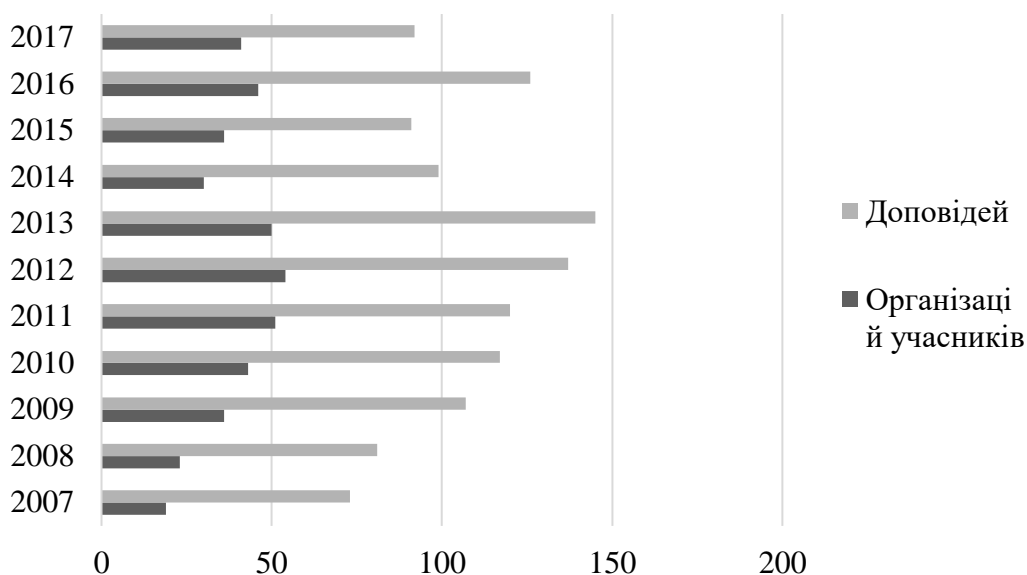


Рисунок 8.9 – Кількість організацій і доповідей учасників, од.
(побудовано авторами)

Наведені на рис. 8.8-8.9 результати свідчать, що обмін знаннями між учасниками конференції, поширення ними знань щодо питань які обговорювалися, а також отриманих вражень, сприяло зростанню іміджу конференції, а відповідно – зростанню кількості учасників. Тим самим підтвердилася гіпотеза, що наукова (науково-практична) конференція є ефективним інструментом поширення наукових знань, підвищення іміджу її організаторів і учасників [379].

Ефективним засобом підвищення інтересу до конференції, стимулювання участі у ній є можливість опублікувати її учасниками представлених на ній результатів своїх досліджень: у збірнику тез, науковому журналі, монографії (табл. 8.8).

Проте є і інший аспект обміну знаннями на конференції – отримання нових знань її організаторами. Нові знання сприяють зростанню науково-дослідницького потенціалу організаторів конференції (кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю СумДУ), розширенню їх можливостей інноваційного зростання [44].

Таблиця 8.8 – Видання конференції (розроблено авторами)

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

Аналіз з цих позицій показав, що у розрізі тематики конференції її організаторами отримано такі результати [424]:

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

- подано заявки на Гранти Президента України і отримано відповідне фінансування 5 проектів: GP/F27/0080 «Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком», № ДР 0110U001879; GP/F32/0087 «Формування механізму управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті концепції стійкого розвитку», № ДР 0111U004965; 0117U001682 «Формування механізму управління збутом продукції промислових підприємств на інноваційних засадах» (Ф70/119-2017);

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

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

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

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

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

Узагальнюючи викладене можна зробити висновок, що отримані наукові результати доводять, що організація проведення наукових конференцій є ефективним інструментом отримання і поширення нових актуальних знань. У ході їх проведення (оприлюднення і обговорення отриманих наукових результатів, їх публікація у виданнях конференції та виданнях, що видані за її результатами) поширюються знання щодо розробок організаторів і учасників конференцій. Тобто відбувається просування нових знань. З іншої сторони – організатори і учасники конференцій отримують нові знання, що сприяє

зростанню їх потенціалу інноваційного розвитку на ринку науково-освітніх послуг. Окрім того, успішне проведення конференції і позитивні враження від неї сприяють зростанню іміджу як організаторів, так і учасників конференції.

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

8.4 Комунікативна ефективність групи у Facebook як інструменту поширення знань випускової кафедри ЗВО

Загострення конкуренції на ринку науково-освітніх послуг змушує заклади освіти різного рівня провадити активний пошук інструментів і методів, які дозволять визначити, посилити та реалізувати їх відносні конкурентні переваги, що надає можливість забезпечити умови тривалого виживання і розвитку в нестабільних умовах сучасної економіки. Практика свідчить, що одними з найефективніших засобів ведення конкурентної боротьби і просування освітніх закладів та їх підрозділів на ринку науково-освітніх послуг є інтернет-маркетинг. Його застосування дозволяє урівняти шанси великих і малих господарюючих суб'єктів, оскільки усі вони використовують відносно недорогі і фактично стандартизовані інструменти і методи, які надають можливість оперативно і з мінімальними витратами проникнути на самі віддалені ринки та вести на них повноцінну конкурентну боротьбу, забезпечуючи при цьому диференціацію товарних пропозицій і маркетингових комунікацій. Відповідно, постає проблема удосконалення комплексу просування освітніх закладів і їх підрозділів у інтернет-середовищі. Особливо вона загострюється на ринку науково-освітніх послуг з надання вищої освіти, які в сучасних умовах значною мірою просувають випускові кафедри університетів за допомогою інструментів інтернет-маркетингу, зокрема - маркетингу соціальних мереж. Розвиток системи вищої

освіти, забезпечення її конкурентоспроможності на міжнародних ринках є однією з головних передумов інноваційного розвитку держави в руслі концепції інноваційного випередження, який, як свідчить наявний досвід, є безальтернативним.

Проблемам просування науково-освітніх послуг університетів та їх підрозділів взагалі, а також в інтернет і соціальних мережах зокрема, присвячені чисельні праці зарубіжних і вітчизняних авторів. Так у роботах Божкової В.В. [433], Голишевої Є.О. [434], Грищенко І.М., Крахмальнової Н.А. [435], Телетова О.С. [370] викладено аналіз сучасних підходів до просування ВНЗ та їх підрозділів на ринку освітніх послуг. У роботах Ілляшенка С.Н., Шипуліної Ю.С. [252, 436] розглянуто загальні підходи до просування науково-освітніх послуг за допомогою інструментів і технологій інтернет-маркетингу. Підходи до підвищення ефективності застосування інтернет-технологій у різних сферах діяльності, у т.ч. сфері науково-освітніх послуг розкрито у роботах [382, 411, 437]. Особливості застосування соціальних мереж для просування підприємств та установ висвітлили Lesidrenska S., Dicke P. [438]. Окремі аспекти використання соціальних мереж вітчизняними та зарубіжними університетами досліджують Костюк М.К. [439], Лухменева Е.П. [440], Медведева Е.А. [441]. Технологічні питання застосування соціальних мереж в освітньому процесі розкрито у роботі Maslowsky C. [442].

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

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

Алгоритм аналізу подано на рис. 8.10.

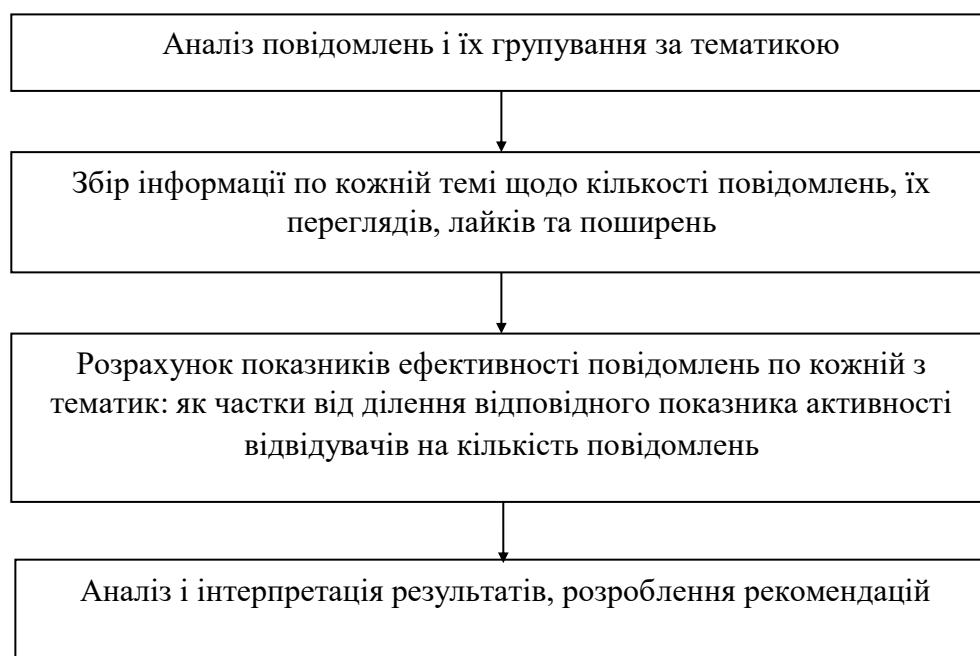


Рисунок 8.10 – Алгоритм дослідження комунікативної ефективності повідомлень різної тематики у групі Facebook (авторська розробка)

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

У ході попереднього аналізу біли виділені такі напрямки тематики повідомлень:

1. Студентам, аспірантам:
 - анонси стипендій, стажувань, грантів для студентів і аспірантів;
 - звіти про стажування студентів та аспірантів за кордоном;

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

Основні результуючі показники, що характеризують реакцію відвідувачів на повідомлення з зазначеної тематики подано на рис. 8.11-8.12.

Діаграми на рис. 8.11 і рис. 8.12 дають уявлення про те, яка тематика повідомлень у групі цікавить відвідувачів. Проте це лише загальна картина, що не є достатньо об'єктивною, оскільки кількість повідомлень з кожної тематики є різною. Більш точно про комунікативну ефективність можна судити на основі питомих показників, які характеризують активність відвідувачів у розрахунку на одне повідомлення.

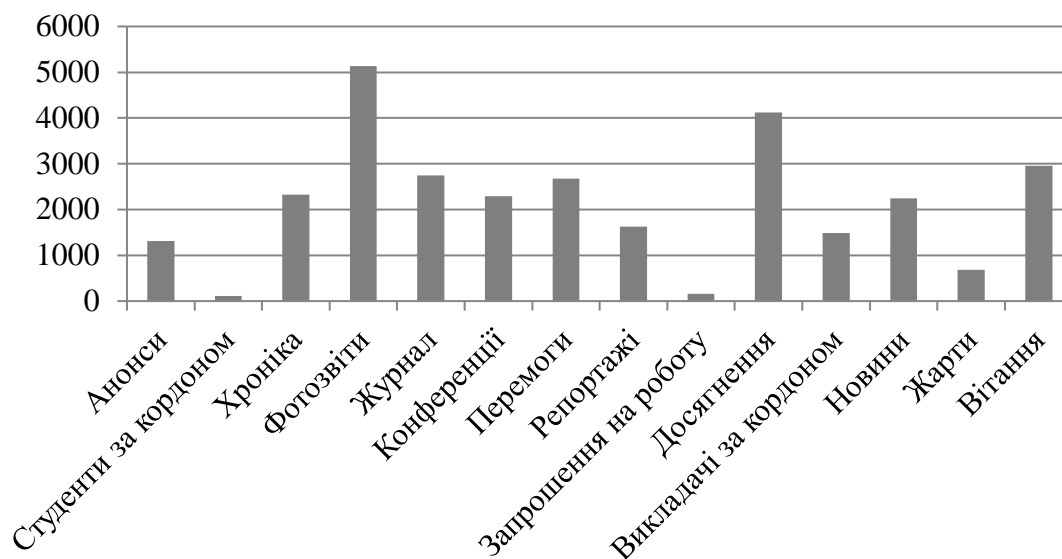


Рисунок 8.11 – Кількість переглядів, од. (авторська розробка)

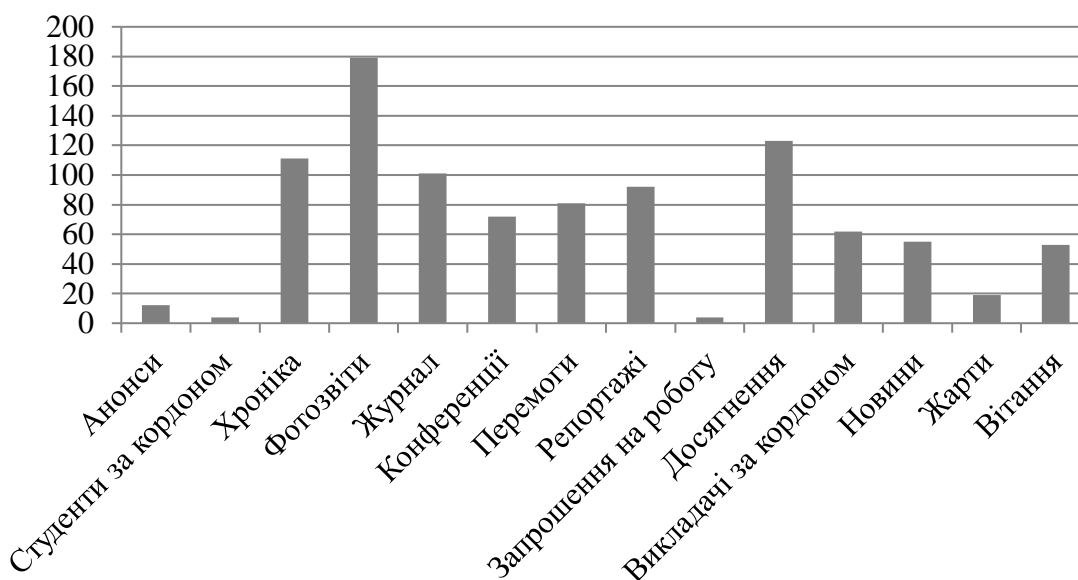


Рисунок 8.12 – Кількість вподобань, од. (авторська розробка)

Відповідно до цього було проведено розрахунки, їх результати подано на рис. 8.13-8.15.

Аналіз діаграм на рис. 8.13-8.15 свідчить, що найбільшу комунікативну ефективність мають повідомлення такої тематики:

- фотозвіти з конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу»;

- перемоги на Всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт;
- викладання і участь у конференціях викладачів за кордоном.

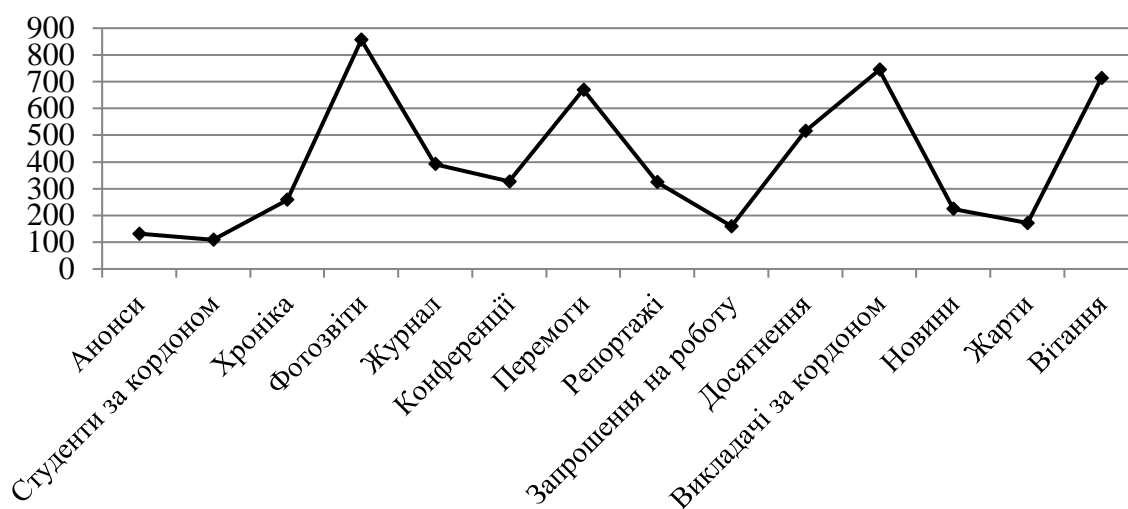


Рисунок 8.13 – Комунікативна ефективність (переглядів на одне повідомлення)
(авторська розробка)

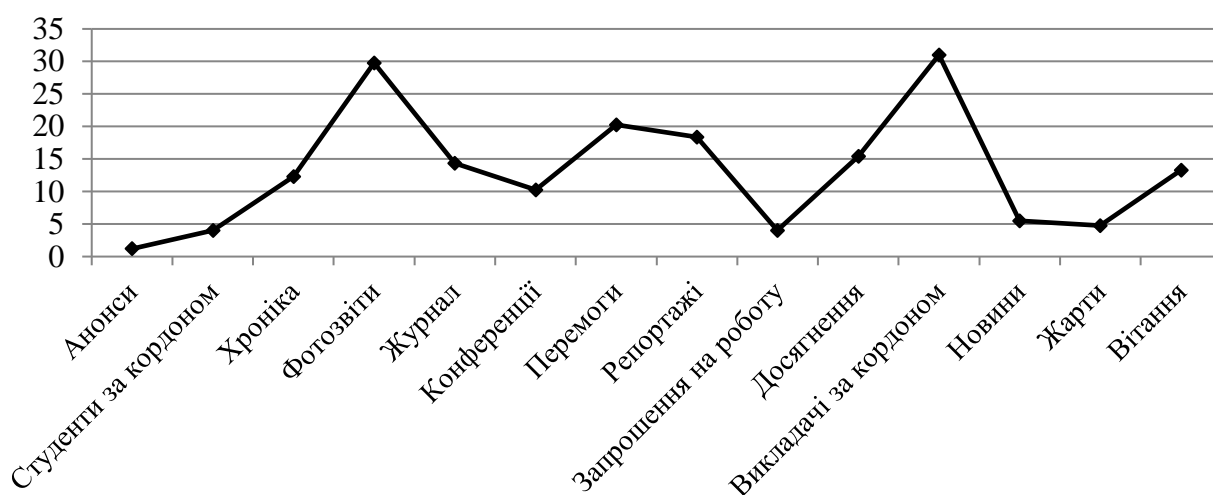


Рисунок 8.14 – Комунікативна ефективність (вподобань на одне повідомлення)
(авторська розробка)

Подальший аналіз (у розрізі конкретних відвідувачів) свідчить, що популярність фотозвітів про конференцію пояснюється тим, що вони цікаві її учасникам, їх колегам і друзям. Очевидним також є те, що сама форма і зміст

подачі фотозвіту, який висвітлює не лише офіційну але й культурну частину, викликає інтерес. Ретроспективний аналіз за минулі роки свідчить, що тематика конференцій, особливо фотозвіти з неї, стабільно користуються підвищеною увагою відвідувачів групи. Завдяки цьому розширюється географія учасників конференції, поширюється інформація про кафедру, її науково-освітню діяльність тощо.

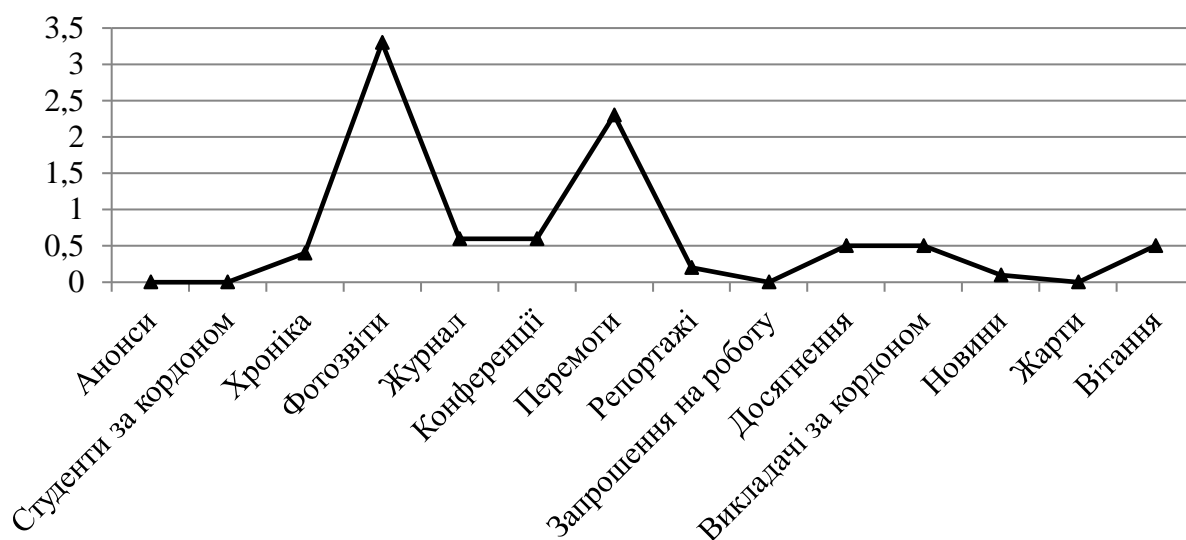


Рисунок 8.15 – Комунікативна ефективність (поширень на одне повідомлення)
(авторська розробка)

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

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

Достатньо високий рівень комунікативної ефективності мають повідомлення: про досягнення кафедри; про науковий журнал; про репортажі з занять. Для його подальшого підвищення слід удосконалювати зміст і форму

подачі матеріалу. Ці повідомлення поширюють інформацію про проекти кафедри, залучають до них учасників, підвищують імідж кафедри.

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

- підвищення іміджу кафедри:
- внутрішнього: персоналу, керівників, організаційної культури, у т. ч. її складової – інноваційної культури;
- зовнішнього: продуктів (науково-освітніх послуг), бізнесового (історії, поточного стану і перспектив виконання науково-освітніх проектів), споживачів продуктів (випускників – їх досягнень, кар’єри тощо; наукових розробок – рівень публікацій; прикладних розробок – впровадження у практичну діяльність підприємств та установ), соціально-екологічного (участь у відповідних проектах), візуального (логотип, слоган, фірмові кольори і т.п. елементи);
- профорієнтаційна діяльність, за напрямами впливу: абітурієнти, студенти, батьки, вчителі тощо;
- партнери для виконання проектів: наукових (запити, гранти, стажування, наукові видання); освітніх (програми академічної мобільності – внутрішньої і зовнішньої, навчальні видання, стажування); прикладних (впровадження науково-прикладних розробок);
- пошук авторів і рецензентів журналу;
- залучення учасників конференції: очна і заочна участь;
- працевлаштування випускників: пошук роботодавців, донесення до них інформації про студентів і випускників, їх рівень підготовки і досягнення тощо.
- поширення актуальної *інформації*: про державні і міжнародні гранти та конкурси, цікаві події, проекти і новини кафедри тощо;
- ініціювання і підтримання зворотних зв’язків з відвідувачами групи різних категорій (див. вище).

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

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

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

Сторінка у Facebook є лише однією зі складових Web-системи кафедри (рис.8.16). Пунктиром позначено блоки і зв'язки, які планується створити. Сторінка у Facebook є також джерелом переходів на сайт кафедри [443], проте їх частка є незначною.

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

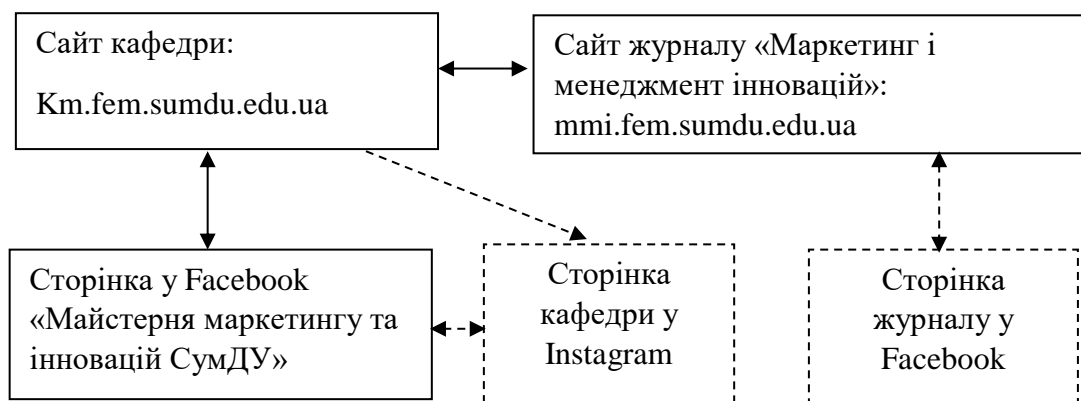


Рисунок 8.16 – Web-система кафедри маркетингу та УІД (авторська розробка)

В попередніх дослідженнях авторів показано [256], що ефективність діяльності співробітників організації (підрозділу) в інтернет залежить від рівня її Web-культури (рис. 8.17), яку слід розглядати, як складову частину її корпоративної культури, і яка забезпечує узгоджену й ефективну взаємодія персоналу організації у віртуальному середовищі.

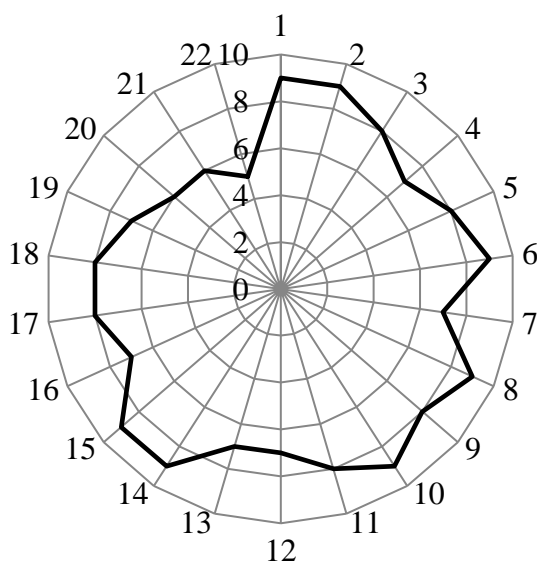


Рисунок 8.17 – Оцінка елементів Web-культури кафедри маркетингу та УІД (авторська розробка)

Показники, що представлені на циклограмі:

1. Знання персоналу
2. Навички та досвід

3. Підготовка кадрів
4. Міжнародні сертифікати
5. Регламентация сайтів
6. Мовна політика
7. Представлення навчальних матеріалів
8. Представлення наукових розробок
9. Гіперпосилання на свої розробки
10. Ведення особистих сторінок
11. Висвітлення діяльності
12. Мотивація розвитку WEB-системи
13. Робота в соціальних мережах
14. Мотивація ведення особистих сторінок
15. Свобода подачі матеріалів
16. Коммнікація з цільовими аудиторіями
17. Розміщення навчальних матеріалів
18. Розміщення наукових розробок
19. Просування кафедри
20. Дистанційне навчання
21. Електронний документообіг
22. WEB-конференції

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

- наявність сайту (сайтів) організації в інтернет, причому такого, що регулярно доповнюється й оновлюється;

- наявність сторінок (груп) в соціальних мережах у яких регулярно викладаються повідомлення, що характеризують особливості діяльності організації;

- доступність і упізнаність організації (її сайту, сторінок в соціальних мережах) в інтернет: для пошукових систем, спеціалізованих інтернет-ресурсів (аналітичних, статистичних тощо);

- можливість економічних контрагентів та контактних аудиторій напряму через інтернет звернутися до організації, одержати відповіді на запитання, що їх цікавлять, вирішити існуючі проблеми тощо;

- активна маркетингова діяльність в інтернет (дослідження, двосторонні комунікації, збут);

- ведення виробничої, фінансової, комерційної діяльності в інтернет тощо.

На рис. 8.17 подано результати оцінки (за 10-бальною шкалою) Web-культури кафедри маркетингу та УІД графоаналітичним способом. Оцінку станом на кінець 2017 р. виконано експертним методом, в якості експертів виступали викладачі та студенти ВНЗ м. Суми.

Діаграма на рис. 8.17 дає уявлення про сильні та слабкі елементи Web-культури кафедри, що надає можливість цілеспрямовано управляти її розвитком, а відповідно - підвищувати комунікативну ефективність Web-системи кафедри у цілому і сторінок у соціальних мережах, зокрема. Основні фактори впливу на розвиток Web-культури кафедри подано на рис. 8.16.

Як слідує з рис.8.17 в основу управління покладено Web-культуру випускової кафедри, яка є підсистемою її інноваційної культури, а вона, у свою чергу, є підсистемою корпоративної культури. Результати аналізу комунікативної ефективності за зазначеними напрямками (за методикою, що запропонована авторами вище) є основою для внесення через систему зворотних зав'язків коректив у відповідні елементи Web-культури, а через неї у інноваційну і далі – у корпоративну культуру.

За результатами дослідження побудовано укрупнену схему цілеспрямованого управління комунікативною ефективністю кафедри у соціальній мережі Facebook (рис. 8.18).

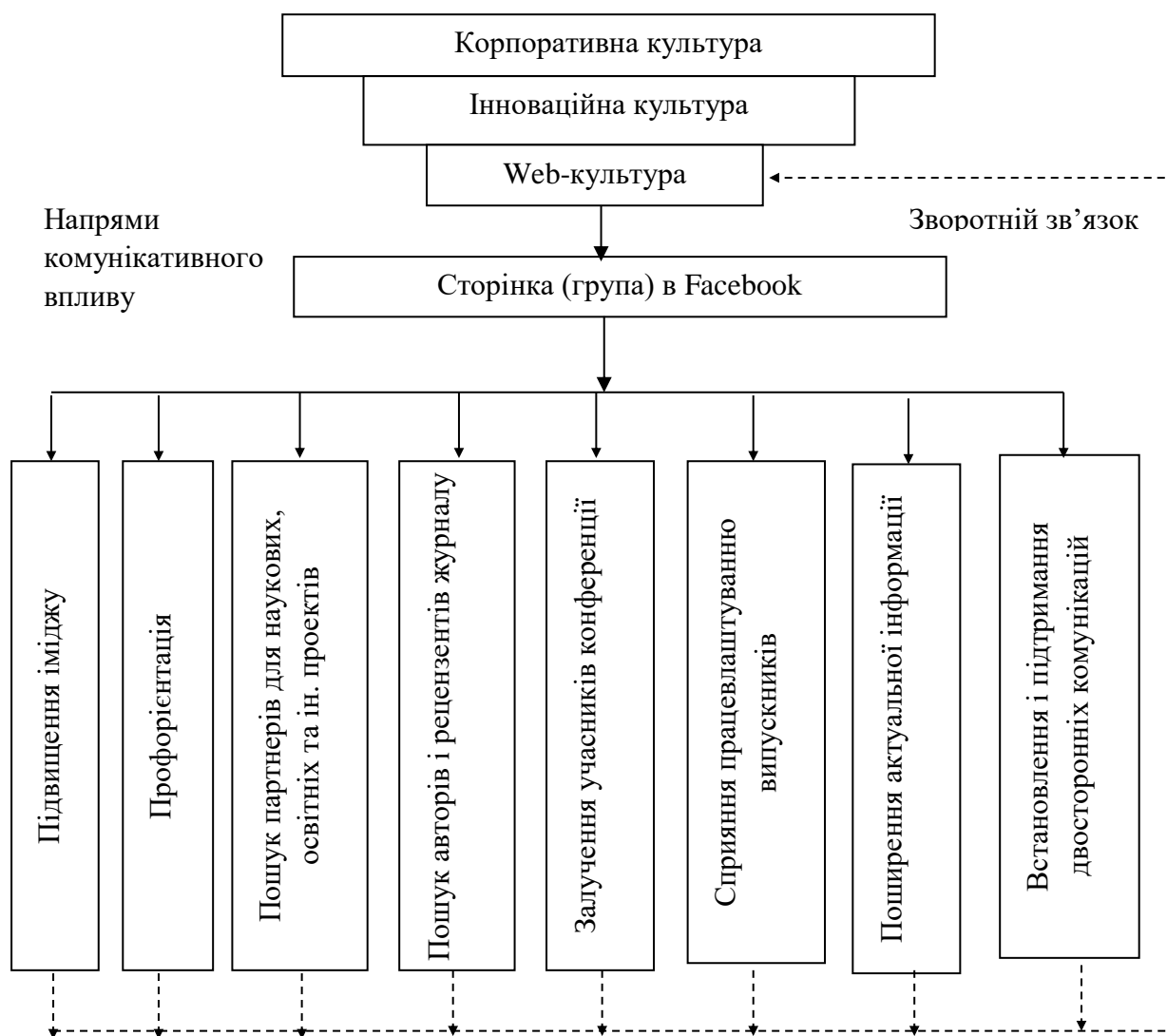


Рисунок 8.18 – Укрупнена схема цілеспрямованого управління комунікативною ефективністю сторінки (групи) у Facebook (авторська розробка)

Підбиваючи підсумки, слід зазначити наступне:

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

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

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

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

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

Отримані результати поглиблюють методичні засади аналізу та управління за його результатами комунікативною ефективністю сторінки (групи) у Facebook, висвітлюють важливу роль Web-культури як основи забезпечення ефективної роботи персоналу у інтернет взагалі і соціальних мережах, зокрема.

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

8.5 Організаційна структура випускової кафедри, що активно продукує і поширює знання

Базовими підрозділами університетів і, одночасно, основними елементами їх організаційної структури є випускові кафедри. На них зосереджується основна частина профорієнтаційної діяльності відповідно до закріплених спеціальностей підготовки, організаційно-методичне забезпечення навчального процесу, проведення наукових досліджень і залучення до них студентів, грантова і госпдоговірна діяльність, публікація наукових досліджень, теоретична і

практична підготовка студентів (у т.ч. організація практики на підприємствах і установах), сприяння працевлаштуванню випускників і підтримання з ними контактів і багато іншого. Окрім того професорсько-викладацький склад випускових кафедр залучається до участі у роботі спецрад з захисту дисертацій, вченої ради, наукової ради, ради якості, діяльності у якості гарантів освітніх програм та ін.

Зважаючи на великий обсяг завдань, що покладаються на вітчизняні випускові кафедри, а також обмеженість ресурсної бази переважної більшості з них (кадрової, фінансової, дослідницької, техніко-технологічної тощо) постає проблема наукового обґрунтування і вибору їх раціональної організаційної структури.

Питання управління персоналом вищого навчального закладу (ВНЗ) досліджувалися у багатьох роботах вітчизняних науковців. Зокрема, Кратт О.А. розглядає концептуальні підходи до реформування системи управління ВНЗ [362]. Камінський Б.А. досліджує теоретико-методичні засади удосконалення управління персоналом ВНЗ [361]; Лук'янець В.Д. і Зотова О.М. розглядають питання впровадження інформаційних систем в управління персоналом ВНЗ [363]; Загорій А.М. висвітлює питання системи оплати праці та рейтингової оцінки професійної діяльності викладачів та кафедр університету [360]; Бакуліна Н. досліджує сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом, які сприяють розвитку інтелектуального потенціалу ВНЗ і регіону [359]; Почтовюк А.Б. аналізує вплив персоналу на формування іміджу ВНЗ [364].

Проте проблематика вибору раціональних організаційних структур управління, тим більше в розрізі випускових кафедр є малодослідженою. Цій проблематиці був присвячений Круглий стіл на тему «Організація діяльності випускової кафедри в умовах інтеграції освіти», що проходив у Києві, 25 вересня 2014 р. Проте підходи до удосконалення організаційно-функціональної взаємодії випускових кафедр, визначення особливостей і розроблення методичних засад

формування їх ефективних організаційних структур залишилися недостатньо розкритими.

Метою є розроблення і наукове обґрунтування методичних засад формування раціональної організаційної структури випускової кафедри університету.

Аналіз та узагальнення практики діяльності вітчизняних ВНЗ дозволив визначити основні види робіт, що їх виконує (повинна виконувати) випускова кафедра. Ці роботи згруповані за видами і подано нижче:

- **Організаційно-методичне забезпечення навчального процесу:** розроблення і коригування навчальних планів; розроблення і коригування курсів навчальних дисциплін і їх методичного оснащення (друкованого і електронного): робочі програми, підручники, навчальні посібники, конспекти лекцій, методичні вказівки, кейси, слайди і т.д.; розроблення, коригування і супровід дистанційних навчальних курсів, курсів e-learning, екзаменаріуму тощо; проведення лекційних, практичних, індивідуальних занять, консультацій, керівництво ОДЗ, курсовими і дипломними роботами, проведення занять за дистанційною формою навчання, підтримання комунікацій (інформування, консультування тощо) зі студентами за допомогою e-mail та ін. електронних засобів зв'язку; організація проходження практики студентів, керівництво практикою, приймання звітів про практику тощо; підготовка студентів до участі у предметних олімпіадах;

- **Наукова діяльність:** пошук і подання заявок на міжнародні, національні та ін. гранти; пошук, проведення переговорів, укладання та виконання господарських договорів; формування ініціативної тематики; проведення наукових досліджень у рамках грантової, госпдоговірної, ініціативної тематики, а також у рамках дисертаційної роботи (PhD, доктора наук); керівництво дисертаційними роботами PhD та консультування докторських дисертаційних робіт; написання відгуків на дисертаційні роботи і рецензування наукових публікацій; організація, керівництво і контроль наукової діяльності студентів; підготовка студентів до участі у національних і

міжнародних конкурсах наукових робіт; публікаційна діяльність (тези, статті, монографії тощо); участь у наукових конференціях різних рівнів; виконання наукових досліджень і наукове стажування у інших організаціях (національних і зарубіжних); організація і проведення наукових конференцій різних рівнів, у т.ч. студентських; видання наукових періодичних видань (збірок наукових праць, журналів);

- **Профорієнтаційна діяльність:** зустрічі з потенційними абітурієнтами (у коледжах, школах, ПТУ, інших ВНЗ) та особами, що впливають на вибір абітурієнтами ВНЗ і спеціальності (вчителями, батьками тощо); профорієнтаційна робота у соціальних мережах; підготовка, видання і розповсюдження друкованих і електронних рекламних матеріалів; проведення занять, ведення наукових гуртків у школах, коледжах, ПТУ тощо; організація і проведення різноманітних конкурсів для потенційних абітурієнтів; організація заходів безпосередньо на підприємствах і установах з метою знайомства потенційних абітурієнтів з професією; організація зустрічей з випускниками, що досягли успіхів у професійній діяльності, визнаними фахівцями, цікавими людьми; публікація матеріалів про спеціальність навчання та пов'язану з нею професійну діяльність, досягнення студентів і випускників, викладачів в друкованих та електронних ЗМІ; участь у круглих столах, програмах на телебаченні, форумах тощо, що дозволяють демонструвати переваги професії, підготовки у конкретному ВНЗ і на конкретній кафедрі; організація свята професії, зустрічей випускників, зустрічей школярів зі студентами тощо; налагодження і підтримання зв'язків з суспільними організаціями, представлення кафедри в них;

- **Робота з роботодавцями:** налагодження і підтримання контактів з роботодавцями; залучення їх формування навчальних планів, формування переліку та змісту навчальних дисциплін, до навчального процесу тощо; проведення зустрічей студентів і випускників з роботодавцями, сприяння випускникам у працевлаштуванні; проведення спільних досліджень; апробація результатів досліджень;

- **Організаційна робота:** участь у засіданнях спецради з захисту дисертаційних робіт; участь у засіданнях Вченої ради та Наукової ради ВНЗ (інституту, факультету); участь у роботі ради з якості; участь у різноманітних засіданнях в межах університету (з деканом, з питань дистанційного навчання, з питань профорієнтаційної роботи тощо), а також в загально університетських і факультетських (інститутських) заходах; виконання роботи відповідальних за напрямками діяльності, що їх вимагає керівництво ВНЗ чи факультету (інституту); робота в приймальній комісії; участь у роботі НМК МОН України; участь у роботі експертних рад МОН України; організація та участь у роботі журі конкурсів наукових робіт студентів та студентських олімпіад (національного та міжнародного рівнів); виконання обов'язків зав. каф., заступника зав. каф., гаранта освітніх програм, заст. декана (директора) тощо; підготовка ліцензійних і акредитаційних справ, організація діяльності експертних комісій МОН України, що ліцензують (акредитують) спеціальності кафедри;

- **Надання платних послуг:** формування пакету платних послуг, що їх може надавати кафедра, формування відповідних організаційних структур, розроблення і узгодження їх нормативно-правового забезпечення; пошук споживачів, укладання та виконання угод, їх документальний супровід; формування бази клієнтів;

- **Міжнародна діяльність:** зарубіжне наукове стажування чи викладання за кордоном; зарубіжна грантова діяльність; пошук зарубіжних партнерів та підтримання зв'язків з ними; залучення іноземних фахівців до навчального процесу, керівництва дисертаційними роботами тощо; організація і керівництво міжнародними стажуваннями студентів; супровід програм «включений семестр», «подвійний диплом» тощо; профорієнтаційна діяльність за кордоном з метою залучення іноземних студентів, аспірантів, докторантів тощо;

- **Просування кафедри і спеціальностей у Інтернет:** поповнення контенту і супровід сайту (сайтів) кафедри; організація і ведення роботи в групах в соціальних мережах; ведення особистих сторінок співробітників кафедри;

викладання публікацій співробітників кафедри у репозитаріях і на інших інтернет-ресурсах; викладання навчально-методичних матеріалів на інтернет-ресурсах тощо;

- **Видавнича діяльність:** формування і верстка наукових видань (збірок матеріалів конференцій, монографій), підготовка їх до друку; верстка наукового журналу; верстка навчально-методичних видань (підручників, навчальних посібників, конспектів лекцій, методичних вказівок тощо); верстка звітів про НДР, гранти тощо; розроблення дизайну і підготовка до друку рекламних матеріалів; розроблення дизайну видань кафедри (друкованих і електронних).

Перелік завдань (далеко не повний) показує, що персонал типової кафедри з 10-15 осіб при традиційній функціональній організаційній структурі системи управління їх виконати не зможе. Проведений аналіз свідчить, що ці роботи рознесено у часі і якщо побудувати відповідний план-графік то їх виконання стає більш реалістичним. Проте розуміння реалій діяльності вітчизняного ВНЗ та умов в яких він функціонує показує, що план-графік потрібно буде коригувати майже щодня, а це є неможливим.

З метою пошуку шляхів розв'язання проблеми, пов'язаної з вибором раціональної організаційної структури управління діяльністю випускової кафедри ВНЗ, було проведено аналіз як традиційних організаційних структур [444, 445], так і новітніх [365], що їх застосовують у різних сферах людської діяльності. За результатами аналізу було прийнято рішення про застосування проектно-матричної організаційної структури у поєднанні з "пульсуючою" [357]. Відповідно до цього викладачі, співробітники та аспіранти кафедри, окрім основної роботи, обирають для себе проекти (види діяльності) які є цікавими для них (їх перелік див. вище). Керівниками проектів стають ті з них, кому це найбільш цікаво і хто має відповідну схильність. Кількість виконавців конкретного проекту періодично змінюється (відповідно команда проекту "пульсує"), залежно від потреб. Наприклад, зростає перед початком наукової конференції, чи перед проведенням іншого заходу. Після закінчення проект

переходить в режим очікування. Учасники весь час "мігрують" між проектами, залежно від їх інтересів та потреб проекту. В одному проекті вони є керівниками, в іншому – виконавцями, а в інших не присутні взагалі. Завідувач кафедри при такому підході лише здійснює загальну координацію відповідно до стратегічного бачення.

Практична перевірка запропонованого підходу була проведена на кафедрі маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету (МУІД СумДУ), яка готує фахівців за трьома спеціальностями: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціалізація «Біржова діяльність» (магістерська програма); 073 «Менеджмент», спеціалізація «Управління інноваційною діяльністю» (магістерська програма); 075 «Маркетинг» (бакалаври, магістри).

Формування організаційної структури управління діяльністю кафедри МУІД виконувалося у такому порядку.

1. Методом мозкового штурму були виділені проекти (види робіт), які кілька разів уточнювали та обговорювали на засіданнях кафедри, там же визначили координаторів (відповідальних виконавців проектів), а також можливих учасників проектних груп.

2. Виокремлено види робіт, що їх повинні виконувати усі співробітники кафедри: викладачі і аспіранти (табл. 8.9).

Таблиця 8.9 – Види робіт, що виконуються усіма співробітниками кафедри

Види робіт	Категорія співробітників	
	Викладачі	Аспіранти
1	2	3
Організаційно-методична робота		
Розроблення і коригування робочих програм	Періодично за потреби	-
Проведення занять	Згідно графіка, обов'язково	В межах обсягу педагогічної практики (практичні заняття), обов'язково
Розроблення, коригування і супровід дистанційних курсів, курсів екзаменаріуму та ін.	Постійно, обов'язково	-

Продовження табл. 8.9

1	2	3
Спілкування зі студентами за допомогою засобів електронних комунікацій (e-mail, соціальних мереж тощо)	Постійно, обов'язково	-
Розроблення навчально-методичних матеріалів	Постійно, обов'язково	За бажанням
Підвищення кваліфікації	Згідно графіка	-
Наукова діяльність		
Проведення наукових досліджень у межах тематики кафедри	Постійно, обов'язково	Постійно, обов'язково
Проведення дисертаційних досліджень	На здобуття наукового ступеня доктора наук (за бажанням згідно графіка)	На здобуття наукового ступеня PhD, обов'язково
Написання відгуків на дисертаційні роботи і рецензування наукових публікацій	Згідно наукових інтересів і відповідно до рівня кваліфікації	-
Керівництво науковою роботою студентів	Постійно, обов'язково	За бажанням
Підготовка наукових публікацій	Постійно, обов'язково	Постійно, обов'язково
Участь у наукових конференціях	Обов'язково, згідно графіка	Обов'язково, згідно графіка
Стажування у інших організаціях та за кордоном	За бажанням	За бажанням
Просування кафедри і спеціальностей у Інтернет		
Ведення особистих сторінок	Постійно, обов'язково	Постійно, обов'язково
Викладання навчально-методичних та наукових публікацій у репозитарії СумДУ	Постійно, обов'язково	Постійно, обов'язково

3. Розроблено схему розподілу співробітників кафедри за окремими проектами (табл. 8.10). Прізвища конкретних співробітників кафедри у табл. 8.10 не вказано, зазначено лише категорію і номер (викладач 1, аспірант 4 тощо), а також ролі яку вони відіграють в проекті (частину роботи проекту, що вони виконують).

4. Слід зазначити, що певні види робіт вимагають відповідної кваліфікації і здібностей. Зокрема: художнє оформлення (дизайн) заходів та видань кафедри; адміністрування сайту кафедри чи сайту журналу. Вони виконуються працівниками відповідної кваліфікації та здібностей.

Таблиця 8.10 – Розподіл співробітників кафедри за проектами (фрагмент)

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

5. Загальна схема організаційної структури управління роботами (проектами), що їх виконує кафедра МУІД подана на табл. 8.11

Таблиця 8.11 – Узагальнені комплекси робіт які виконують співробітники кафедри

Співробітники	Частина загальних робіт	Частина робіт за проектами кафедри	
		Як основний працівник	Як тимчасово зайнятий працівник
Співробітник 1	Розроблення навчально-методичних матеріалів, Підготовка наукових публікацій, ...	Видання журналу, ...	Організація наукової конференції, Пошук г/д замовлень, ...
...
Співробітник 28	Дисертаційні дослідження, Ведення особистих сторінок на сайті каф., ...	Розроблення навчальних планів, Міжнародна діяльність, ...	Тренінги зі школярами, ...

Викладене вище можна записати у формальному вигляді, що запропонований у роботі [356].

Практика свідчить, що обраний варіант організаційної структури є раціональним, він дозволяє ефективно здійснювати різнопланові види діяльності. Про ефективність обраного варіанту організаційної структури свідчить те, що кафедра другий рік поспіль займає 2 місце у рейтингу випускових кафедр СумДУ. Колектив кафедри загалом включає 19 викладачів, 9 аспірантів, 2 методистів.

Співробітники приймаючи участь у різних проектах набувають досвіду виконання різнопланових видів науково-освітньої діяльності, що підвищує їх кваліфікацію, розширює кругозір, дозволяє розвинути і реалізувати їх креативний потенціал. Окрім того, формується певна організаційна культура, яка сприяє згуртованості колективу, об'єднанню зусиль співробітників для формування сприятливого іміджу і забезпечення розвитку кафедри. Активне використання всіма співробітниками комп'ютерних інформаційних технологій, їх активна діяльність в інтернет також формують web-культуру [341], яка розглядається як складова організаційної (корпоративної) культури (інноваційного типу [366]) випускової кафедри, яка визначає специфіку діяльності у віртуальному просторі і є важливою конкурентною перевагою в умовах формування інформаційної економіки.

Узагальнюючи викладене, можна зробити наступні висновки:

- Виконано деталізовану систематизацію видів робіт, що їх виконує типова випускова кафедра вітчизняного ВНЗ;
- На основі системного аналізу літературних джерел і практики діяльності вітчизняних ВНЗ запропоновано оригінальну організаційну структуру випускової кафедри як поєднання проектно-матричної та "пульсуючої" структур, що дозволяє виконувати різнопланові роботи, характеризується високою гнучкістю і адаптивністю, надає можливість оперативно зосереджувати ресурси на найважливіших проектах, сприяє формуванню інноваційно-орієнтованої корпоративної культури;

- Розроблено алгоритм формування запропонованої організаційної структури випускової кафедри ВНЗ, запропоновано формальні залежності, що за допомогою математичного апарату теорії множин описують цей алгоритм;

- Проведена практична апробація (на протязі кількох років) запропонованої організаційної структури на випусковій кафедрі маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету, яка підтвердила доцільність і ефективність її застосування.

Отримані результати є внеском у розвиток менеджменту освіти, зокрема, методичних засад управління персоналом випускової кафедри сучасного ВНЗ. Подальші дослідження повинні бути спрямовано на розроблення теоретико-методичних засад оптимізації організаційно-функціональної взаємодії персоналу випускової кафедри у руслі її запропонованої організаційної структури.

ВИСНОВКИ

Наукові результати, висновки і рекомендації проекту у сукупності вирішують важливу науково-прикладну проблему розроблення теоретико-методологічних і методичних засад організаційно-економічного механізму управління знаннями господарюючих суб'єктів різних рівнів в системі їх інноваційного розвитку.

Виконано системний аналіз організаційно-економічних передумов управління знаннями в системі інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів. За його результатами сформовано пропозиції щодо удосконалення підходів до їх формування. Розроблено концептуальні засади управління продукуванням і використанням знань як головним фактором інноваційного розвитку. Сформовано концептуальну схему управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів в інформаційній економіці. Визначено роль і місце менеджменту та маркетингу знань в системі орієнтованого на знання управління інноваційним розвитком.

Окреслено коло, виконано аналіз і систематизацію основних джерел та інструментів продукування (отримання) нових актуальних знань, визначено відповідальних за їх отримання. Розроблено теоретико-методичні засади обґрунтування вибору перспективних напрямів продукування (отримання) нових знань з урахуванням факторів зовнішнього макро- і мікросередовища і потенціалу інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта, сформовано відповідну критеріальну базу і систему показників.

Окреслено коло основних напрямів використання (накопичення, використання, комерціалізації тощо) знань господарюючого суб'єкта. Виконано їх аналіз і систематизацію, визначено відповідальних за кожний напрям. Розроблено схему взаємодії комплексів знань господарюючого суб'єкта у процесах їх отримання і використання: зовнішніх і внутрішніх. Розроблено теоретико-методичні засади управління вибором напрямів використання (комерціалізації) знань господарюючого суб'єкта.

Запропоновано методичний підхід до оптимізації вибору, сформовано відповідну критеріальну базу і систему показників.

Розроблено та науково обґрунтовано методологічні та теоретико-методичні засади формування та функціонування механізму управління процесами продукування і використання знань господарюючими суб'єктами різних рівнів і галузей, який би сприяв виявленню, посиленню та реалізації їх порівняльних конкурентних переваг шляхом орієнтації на інноваційний розвиток у руслі концепції інноваційного випередження. Визначено сутність і зміст складових зазначеного механізму: основні функції, принципи, структура, методи, інструменти, критерії оцінки ефективності.

Досліджено прикладні аспекти управління продукуванням та використанням знань науково-освітніх установ в інформаційній економіці.

Виконано практичну апробацію розробок проекту на промислових підприємствах Сумської області. Результати апробації свідчать, що практична реалізація розробок проекту надає можливість обґрунтовано визначати пріоритетні напрямки продукування знань аналізованими підприємствами, з урахуванням світових тенденцій і наявного потенціалу, обирати ефективні шляхи їх комерціалізації: втілення у нові продукти, нові технології їх розроблення і виготовлення, нові методи управління виробництвом і збутом тощо.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. 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.

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

3. Illiashenko S., Shipulina Y., Illiashenko N. Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. 2018. № 2. P. 22-33.

4. Ілляшенко С.М. Знання як основа випереджаючого інноваційного розвитку. *Економіка, інноватика та сучасні бізнестехнології: актуальні проблеми та розвиток*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 10–11 червня 2019 р. Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2019. С. 75-79.

5. Коулопоулос Т.М., Фраппаоло К. Управление знаниями. Москва: Эксмо, 2008. 224 с.

6. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / пер. с англ. Е. М. Пестеревой. Москва: Хорошая книга, 2005. 192 с.

7. Bishop V. Strategic Marketing for the Digital Age. Harper Business, 1996. 250 p.

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

9. Davenport T.H., Prusak L. Working knowledge: how organizations manage what they know. Harvard Business Review Press, 2000. URL: http://www.kushima.org/is/wpcontent/uploads/2013/09/Davenport_know.pdf.

10. Simar A. Knowledge markets: More than Providers and Users. *IPSI BgD Internet Research Society Transactions*. 2006. URL:

<http://tar.ipsitransactions.org/2006/July/Paper%2001.pdf>

11. Blanc B. L., Bouillon J.-L. Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences. *VINE*. 2012. No 42 (3/4). P. 382–395. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055721211267503>.

12. Matschke C., Moskaliuk J., Cress U. Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. *Journal of Knowledge Management*. 2012. No 16 (1). P. 159 – 176. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211199007>.

13. Landry R., Amara N. Elucidation and enhancement of knowledge and technology transfer business models. *VINE*. 2012. No 42 (1). P. 94–116. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/03055721211207789>.

14. Peter M. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*. 2014. No 18 (6). P. 1075–1100. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>.

15. Jennex M. E. A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. *VINE : The journal of information and knowledge management systems*. 2014. No 44 (2). P. 185–209. – URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/VINE-07-2012-0028>.

16. 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.

17. Khedhaouria A., Jamal A. Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management*. 2015. No 19 (5). P. 932–948.

18. Мясоедова Т.Г., Шевченко Р.О. Управление знаниями как функция деятельности организации. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2007. № 5. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2007/5/4595.html>.

19. Суслов Д.С. Управление знаниями в организации: основные модели. *Креативная экономика*. 2012. № 10. С. 89-97.

20. Мильнер Б.З. Концепции управления знаниями в современных

организациях. *Российский журнал менеджмента*. 2003. № 1. С. 57-76.

21. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. Москва: Эксмо, 2008. 400 с.

22. Мойсеєнко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>. (дата звернення 12.09.2019).

23. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 343-352.

24. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості. *Економіка та управління національним господарством*. 2014. № 2. С. 161-166.

25. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Cherkasova.pdf (дата звернення 15.03.2017)

26. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Управління знаннями в стратегічному процесі підприємства. URL: <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znannuyami1/> (дата звернення 15.03.2018)

27. Голдобин Н.Д. Маркетинг знаний и инновационный педагогический процесс. *Ярославский педагогический вестник*. 2009. № 4. С. 130-134.

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

29. Сербиновский Б.Ю. Маркетинг экономики знаний и маркетинг знаний. Часть 1. *Научный журнал КубГАУ*. 2011. № 74 (10). URL: <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/36.pdf>.

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

31. 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.

32. 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.

33. Шипуліна Ю.С. Потенціал інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку* / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. С. 304-453.

34. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Факторний аналіз стану інноваційної культури підприємства. *Економічний часопис XXI*. 2014. № 3-4. С. 31-34.

35. Пожуєв В.І. Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 37. С. 4-15.

36. Magyar-Stifter V. The path of building emotionally intelligent organization. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 218-225.

37. 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.

38. Ілляшенко С.М. Методологічні засади формування комплексного механізму управління потенціалом інноваційного розвитку. *Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств*: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2012. С. 52-73.

39. Sveiby K. What is Knowledge Management? URL: http://www.sveiby.com/articles/Knowledge_Management.html (дата звернення 19.04.2018)

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

41. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. 728 с.

42. Ілляшенко Н.С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу

в діяльність промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 28-33.

43. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.

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

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

46. Ілляшенко Н.С. Формування теоретичних засад випереджального розвитку на рівні країни та підприємства. *Економічний часопис – XXI*. 2014. № 5-6. С. 78-81.

47. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / пер. с англ. В.С. Автономов, М.С. Любский, А.Ю. Чепуренко. Москва: Прогресс, 1982. 456 с.

48. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 414–419.

49. Мильнер Б. Управление знаниями. Москва: ИНФРА-М, 2013. 259 с.

50. Поляков М.В. Управління знаннями у міжнародних компаніях: теоретико-методологічні засади, основні напрями та механізм. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5690> (дата звернення 12.01.2019).

51. Ситник Й.С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. С. 354-360.

52. Стратегічне управління знаннями підприємства / за ред. А. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2014. 445 с.

53. Бабина О.Є., Андреюшина Т.І. Управління знаннями як складовою потенціалу підприємства. *Водний транспорт*. 2012. Вип. 2. С. 101-106.
54. Руденко М., Криворучко В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74–78.
55. 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. № 815. С. 248-255.
56. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
57. Должанський І.З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
58. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, т. 1. С. 51–54.
59. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калинина. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с.
60. Троян А.В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498> (дата звернення 12.01.2019).
61. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427-432.
62. Ілляшенко Н.С. Порівняльний аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств. *Інтеграція економічних та технічних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку* / за заг. ред. Савчук Л.М. Харків : Вид-во «Діса плюс», 2015. С. 24-39.

63. Iliashenko N.S. The comparative analysis outstripping and alternative types of development. *Marketing and management of innovations*. 2014. №2. P.21-28.
64. Ілляшенко С.М. Управління знаннями при формування стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна, Н.С. Ілляшенко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. - Випуск 3 (71). Частина 1. – С. 215-223.
65. 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.
66. Ілляшенко Н.С. Теоретико-методологічні засади визначення випереджаючих траєкторій інноваційного прискорення промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 95–101.
67. Ілляшенко Н.С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 33. С. 108-112.
68. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С. Про деякі проблеми у сучасній економічній безпекології. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 3(55). С. 6-18.
69. Лойко В.В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства: сутність та класифікація. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4372>
70. Маслак О.І., Гришко Н.Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 198-208.
71. Москаль Н. В. Аудит системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія :*

Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 862. С. 187–191.

72. Науменко Є.Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи. *Молодий вчений*. № 6 (46). С. 462-466.

73. Оніщенко М.Л., Сюркало Б.І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 446-452.

74. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 222-232. URL: <http://fkd.org.ua/article/viewFile/57391/53753>

75. Петряєва З.Ф., Петряєв О.О. Економічна безпека підприємства як важлива складова сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2013. №3. С. 259-262.

76. Салоїд С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУ «КПІ»*. 2017. №14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721>.

77. Ус Ю.В. Управління економічною безпекою підприємства: організаційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 269-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_50_29

78. Філішова С. В., Черкасова С. О. Проблемні аспекти управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємств як суб'єктів підприємницької діяльності в умовах забезпечення сталого розвитку економіки України. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 52. С. 198-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2013_52_21

79. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3 (21). С. 12-19.

80. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / С.М. Ілляшенко // *Бізнес Інформ*, 2019. - № 6. – С. 258-265.

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

82. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

83. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення. Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2012. 480 с.

84. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: Режим доступу до матеріалу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe (дата звернення 15.10.2019)

85. Агарков А.О. Інформаційно-консультаційне забезпечення в системі управління сільськогосподарськими підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2010. 20 с.

86. Чубань В.С. Організаційно-економічний механізм біржової діяльності у формуванні ринкового ціноутворення на продукцію сільського господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.

87. Струк Н.П. Удосконалення процесу ціноутворення на послуги підприємств газотранспортної і газорозподільної систем: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Івано-Франківськ, 2010. 19 с.

88. Скачков О.М. Удосконалення методів ціноутворення в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня.. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2007. 16 с.

89. Мельник А.О. Управління трансфертним ціноутворенням на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2007. 19 с.

90. Матвійчук М. З. Формування механізму ціноутворення у підприємствах агропромислового виробництва: автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2011. 20 с.

91. Павлова Л. М. Шляхи удосконалення механізмів ціноутворення на продукцію аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2012. 20 с.

92. Ревуцька О. Є. Регулювання ціноутворення на залізничному транспорті України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 21 с.

93. Левицька А. В. Науково-методичні засади моніторингу процесу формування ціни на електроенергію тепловими енергогенеруючими підприємствами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2013. 23 с.

94. Жданко Є.С. Розвиток механізмів ціноутворення в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Маріуполь, 2008. 20 с.

95. Кожушкін М.Е. Організаційний механізм формування витрат і управління ціноутворенням при виробництві трубної продукції з нержавіючих марок сталі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Маріуполь, 2009. 22 с.

96. Колесникова Н.М. Методолого-практичні основи ціноутворення на залізничному транспорті України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 35 с.

97. Пархоменко Н.О. Прогнозування цін на підприємствах харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Луганськ, 2009. 20 с.

98. Балик У.О. Розвиток ціноутворення на засадах маркетингових стратегій машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2011. 25 с.

99. Подмешальська Ю.В. Стратегічне ціноутворення на машинобудівних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2009. 20 с.

100. Пляскіна А.І. Стратегія гнучкого ціноутворення на кінцеву продукцію підприємств молочної галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 20 с.

101. Гальчинська Ю. М. Формування маркетингової цінової політики на підприємствах бурякоцукрового підкомплексу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2011. 20 с.

102. Тимошик Н.С. Формування цінової політики автобусобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2009. 23 с.

103. Шевченко С. В. Цінова політика сільськогосподарських підприємств в умовах ринку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Полтава, 2011. 20 с.

104. Бокулева М.О. Ціноутворення на продукцію машинобудівних підприємств з урахуванням поведінки споживачів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2010. 20 с.

105. Вернудіна Г. В. Ціноутворення на продукцію машинобудівного підприємства з урахуванням його конкурентної позиції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2010. 20 с.

106. Кучерова Г. Ю. Ціноутворення на нову продукцію машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2011. 20 с.

107. Набок І.І. Ціноутворення на інноваційний продукт машинобудівного виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2008. 20 с.

108. Мочерний С.В., Довбенко М. В. Економічна теорія. URL: https://pidruchniki.com/19991130/ekonomika/ekonomichna_teoriya (дата звернення 17.04.2018)

109. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. Санкт-Петербург: Наука, 1996. 589 с.

110. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Аналіз позицій

України у міжнародних рейтингах інноваційного розвитку. *Сталий розвиток — XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2018: колективна монографія* / Мі-ненко М.А., Бендюг В.І., Комариста Б.М. [та ін.]; НТУУ “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”; Національний університет “Києво-Могилянська академія”; Вища економіко-гуманітарна школа / за наук. ред. проф. Хлобистова Є.В. Київ, 2018. С. 183-195.

111. Шипуліна Ю.С. Аналіз і динаміка реалізації потенціалу інноваційного розвитку промислових підприємств Сумської області. *Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку*: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. С. 350-365.

112. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2015-2016. URL: <http://edclub.com.ua/analityka/rozyciyya-ukrayiny-v-reytyngu-krayinsvitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-0> (дата звернення 13.06.2019)

113. Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. URL: <http://edclub.com.ua/analityka/rozyciyya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення 13.06.2019)

114. The Global Competitiveness Report 2013–2014. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf. (дата звернення 13.06.2019)

115. The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf. (дата звернення 13.06.2019)

116. The Global Competitiveness Report 2015–2016. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2015-16.pdf. (дата звернення 13.06.2019)

117. The Global Competitiveness Report 2016–2017. URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf (дата звернення 13.06.2019)

118. The Global Innovation Index 2017. URL: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf (дата звернення 10.02.2018)
119. Україна в Глобальному рейтингу інновацій. URL: <http://www.breakfast.com.ua/ukraina-v-mirovom-rejtinge-innovacij/> (дата звернення 10.02.2018)
120. Україна піднялася на 6 позицій у Глобальному інноваційному індексі. URL: https://uifuture.org/uk/post/ukraina-pidnalasa-na-6-pozicij-u-globalnomu-innovacijnomu-indeksi_305 (дата звернення 11.07.2018)
121. 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/> (дата звернення 11.07.2018)
122. QS Higher Education System Strength Rankings 2016. URL: <http://www.topuniversities.com> (дата звернення 11.07.2018)
123. The Legatum Prosperity Index 2016. URL: <http://www.prosperity.com/rankings?pinned=JOR&filter=> (дата звернення 11.07.2018)
124. Ranking Web of Universities. URL: <http://www.webometrics.info> (дата звернення 11.10.2019)
125. Бібліометрика української науки. URL: http://nbuviap.gov.ua/bpnu/index.php?familie=&ustanova=0&gorod=%C2%F1%B3&vidomstvo=%C2%F1%B3&napryam=%C2%F1%B3&hirsh_gt=&hirsh_lt=&page=1 (дата звернення 11.12.2019)
126. U21 Ranking of National Higher Education Systems 2017. URL: <http://www.universitas21.com/article/projects/details/152/u21-ranking-of-national-higher-education-systems-2017> (дата звернення 11.07.2018)
127. The leading global network of research universities for the 21st century. URL: <http://www.universitas21.com/article/projects/details/158/overall-2016-ranking-scores> (дата звернення 14.05.2019)
128. Австралійський вимір українських вишів. URL:

http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/avstraliyskiy_vimir_ukrayinskih_vishiv2.html

(дата звернення 11.07.2018)

129. Гуманитарные технологии. Информационно-аналитический портал.

URL: <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info#ukraine> (дата звернення 11.07.2018)

130. European Innovation Scoreboard 2016. URL:

http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en (дата звернення 12.06.2017)

131. Єгоров І. Ю. Інноваційне табло ЄС та визначення місця у ньому України. *Вісник НАН України*. 2016. № 5. С. 87-91.

132. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт.-упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жиляєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. Київ: Парламентське вид-во, 2009. 632с.

133. EU Law and Publications. URL: <https://publications.europa.eu> (дата звернення 11.11.2019)

134. Вікарчук О.І. Еволюція формування інноваційної культури. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №3(20). С. 310-314.

135. Ілляшенко С.Н. Согласование мотивов всех участников инновационного процесса. *Справочник экономиста*. 2004. № 1. С. 31-38.

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

137. Ілляшенко Н.С. Маркетинг та інновації як головні функції бізнесу. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 77–92.

138. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Інноваційна культура суспільства як соціокультурний механізм активізації інноваційної діяльності. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції, (м. Одеса, 7-11 вересня 2015 р.). Т. 1. Ч. 1* / Національна академія наук України, Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва

НАН України, Київ-Одеса, 2015. С.138-143.

139. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура суспільства, її роль і значення у забезпеченні інноваційного розвитку держави. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, 9–10 жовтня 2019 р. Маріуполь: Вид. Р. А. Козлов, 2019. С. 38-39.*

140. Shyupulina Y.S., Sokol K. Development management of company's innovative encouraging environment on the basis of innovative culture formation. *International Marketing and Management of Innovations*. 2019. №4. URL: http://immi.ath.bielsko.pl/wp-content/uploads/2019/07/IMMI_10_2019.pdf

141. Балабанов В.О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства. XXI століття : Альтернативні моделі розвитку суспільства. *Третя світова теорія : матер. III Міжнар. наук.-техн. конф., 21– 22 травня 2004 р. Київ : Фенікс, Ч.1, 2004. С.388–391.*

142. Бондар-Підгурська О., Коротич Я. Інноваційна культура як необхідна умова сталого розвитку соціально-економічної системи. *Модель країн Вишеградської четвірки в інтеграції молоді в єдиний науково-культурний простір : зб. тез доп. Міжн. студ. Форуму, 3–7 квіт. 2012 р. Луцьк : ВІЕМ, 2012. С. 124–127.*

143. Бунина Е.И., Давыдова Н.В. Инновационная культура в контексте инновационного развития общества. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Валеологія: сучасність і майбутнє»*. URL: <https://periodicals.karazin.ua/valeology/article/view/2283/2027> (дата звернення 13.09.2019)

144. Зубенко В.В. Инновационная культура общества – основа инновационного развития государства. *Вісник Донецького університету. Сер. В : Економіка і право. 2007. Вип. 1, С. 209–215.*

145. Стояновський А.Р. Лежанська Т.В. Інноваційна культура як чинник розвитку вітчизняного інноваційного підприємництва. *Управління інноваційним процесом в Україні : проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези*

доп. IV Міжнар. наук.-практ. відеоконф., 23–24 трав. 2012 р. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2012. С. 221–222.

146. Любина О.Н. (2012). Современные подходы к определению инновационной культуры общества. *Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение»*, (6). URL: http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2012/6/Liubina_Innovative-Culture/ (дата звернення 05.07.2018)

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

148. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 05 грудня 2012 року № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення 11.07.2018)

149. The Global Information Technology Report 2016. Innovating in the Digital Economy / editors Silja Baller, Soumitra Dutta, Bruno Lanvin. URL: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf (дата звернення 11.07.2018)

150. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2017 році. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/04/dop_idpp17_w.zip (дата звернення 11.07.2018)

151. Enterprises by main types of innovation, NACE Rev. 2 activity and size class. URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (дата звернення 01.06.2019)

152. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2010. Статистичний збірник / за ред. Н. С. Власенко. Київ: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2011. 282 с.

153. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2013. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2013/sb/09_13/zb_ny_12.zip (дата звернення 14.02.2019)

154. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Київ: Державна служба статистики України, 2014.

URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2014/zb/09/zb_nayk_13.zip
(дата звернення 11.07.2018)

155. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Київ: Державна служба статистики України, 2015.
URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2015/zb/09/zb_nayka_14.zip
(дата звернення 11.07.2018)

156. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2016. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/zb/09/zb_nayka_15.zip (дата звернення 14.03.2019)

157. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник [Електронний ресурс]. – Київ: Державна служба статистики України, 2017.
URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/09/zb_nayka_2016.zip
(дата звернення 15.02.2019)

158. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2018. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf (дата звернення 15.02.2019)

159. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008–2010 років (за міжнародною методологією). URL: www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/inn_2010.zip (дата звернення 15.02.2019)

160. Пугачова М. В. Оцінка інвестиційної та інноваційної діяльності промислових підприємств України на базі показників кон'юнктурних обстежень. *Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна*. 2006. Вип. 30 С. 140–146.

161. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014-2016 років (за міжнародною методологією). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/dop/11/dop_inn_2016.zip (дата звернення 15.02.2019)

162. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2011. Вип. 23. С. 118–122.
163. Jennifer M., Gareth R. Understanding and Managing Organizational Behavior. Sixth edition. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2012. 644 p.
164. Martinsons M. G., Davison R. M Strategic decision making and support systems: comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*. 2007. № 43. P. 284–300.
165. Rowe A. J., Boulgarides J. D. Decision Styles – A Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. 1983. Vol. 12. Issue 4. P. 3–9.
166. Vroom V. H., Jago A. G. The new Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988. 244 p.
167. Vroom V. H., Yetton P. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh, PA : University of Pittsburgh Press, 1973. 248 p.
168. Менеджмент инновационной организации : учебное пособие / под ред. проф. А. Н. Тихонова. Москва: Европейский центр по качеству, 2003. 408 с.
169. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність : стимули та перешкоди : монографія / за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. Київ: Дорадо, 2010. 320 с.
170. Trading economics. URL: Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/> (дата звернення 15.02.2019)
171. Corruption perceptions index: early editions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.transparency.org/research/cpi/cpi_early/0.
172. Європейська Бізнес Асоціація. URL: Режим доступу: <http://ebainfo.tilda.ws/indices> (дата звернення 28.08.2019)
173. Ілляшенко С.М., Меркун І.В. Аналіз задоволеності споживачів та її впливу на результативність діяльності промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 3. С. 5-14.
174. Гурджиян К.В. Методи оцінки лояльності споживачів. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №3. С. 253-258.

175. Гурджиян К.В. Параметры оценки лояльности потребителей. *Збірник наукових робіт. Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 217-218.

176. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2002. № 5. С. 56–57.

177. Логуа Р.А. Совершенствование методики оценки удовлетворенности клиентов компании. *Вестник СамГУ*. 2012. №1. С.58-62.

178. Копанева И.Н. Как измерить удовлетворенность потребителя. *Методы менеджмента качества*. 2003. №6. С. 21-26.

179. Дубровская Е.С. Методы оценки удовлетворенности потребителей. *Методы менеджмента качества*. 2006. №4. С. 26-30.

180. Хаврук В. О. Оцінка задоволеності споживача продукцією. *Вісник Національного транспортного університету*. 2008. № 17, ч. 2.

181. Гурджиян К.В. Сутність та типи лояльності споживачів. *Економіка розвитку*, 2015. - № 2 (74).

182. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62-72.

183. Князик Ю.М., Лебідь Т.В. Формування лояльності споживачів як один з напрямків збільшення прибутковості підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2006. № 570. С. 86–90.

184. Райхельд Ф., Томас Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / пер. с англ. Москва: ИД «Вильямс», 2005. 384 с.

185. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 152 с.

186. Ілляшенко С.М., Меркун І.В. Аналіз задоволеності замовників продукції ТОВ «Керамейя». *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації*: збірник тез I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 16-18 листопада 2016 р. Кременчук: КрНУ,

2016. С. 164-166.

187. Телетов А. Маркетинг в экономических системах. *Экономика Украины*. 2001. № 7. С. 44-47.

188. Армстронг Г., Котлер Ф Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання. Вільямс, 2001. 608 с.

189. Войчак А.В., Федорченко А.В. Маркетингові дослідження : підручник. // Київ: КНЕУ, 2007. 408 с.

190. Телетов О.С. Маркетингові дослідження : навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Знання України, 2010. 299 с.

191. Ильяшенко С.Н. Применение методов и инструментов маркетинга в управлении знаниями. *Маркетинг и менеджмент инноваций*. 2013. № 2. С. 13-23.

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

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

194. Математическая энциклопедия : Гл. Ред. И. М. Виноградов, т. 5. Служба. Москва: «Советская Энциклопедия», 1984. 1248 с.

195. Кисіль Т. В. Стратегія імпортозаміщення як перспективний напрямок розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2603&p=1>

196. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2008. 254 с.

197. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 520 с.

198. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 800 с.

199. Линдерт П. Х. Экономика мирохозяйственных связей. Москва: Прогресс, 1992. 514 с.
200. Chenery H., Straut A. Foreign Assistance and Economic Development. *American Economic Review*. 1966. Vol. 56.
201. Ілляшенко С.М. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. 480 с.
202. Мазараки А. А., Босовская М. В. Теоретические и методологические основы формирования интеграционной стратегии предприятий. *Бизнес информ.* 2013. № 7. С. 299–308.
203. Михайлова Л. І., Слабоспицька О. Ю. Оцінка динаміки вектор-структури експорту продукції машинобудування вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. №2. С. 164–172.
204. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
205. Шипуліна Ю.С. Механізми формування інноваційно-сприятливого середовища на промисловому підприємстві. *Інноваційна економіка.* 2013. № 8 (46). С. 77–83.
206. Ващенко Т.В. Організаційно-економічні засади формування стратегії імпортозаміщення промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Суми, 2015. 20 с.
207. Золотова Е.В. Особенности развития сектора электроэнергетики в Боливарианской Республике Венесуэла. *Интернет-журнал «Наукоеведение».* 2017. Том 9. №2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/60EVN217.pdf>
208. Про скасування наказу Державного комітету лісового господарства України від 19 лютого 2007 року № 42: Закон України від 20.08.2018 р. № 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0988-18>. (дата звернення 15.02.2019)
209. 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, 21-25 квітня 2017 р. Суми : Сумський державний університет, 2017. С. 341-342.

210. Шипуліна Ю.С., Смоляр Ю.Ю. Особливості проведення біржових торгів за допомогою «Електронної торгової системи». *Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції* : монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми : Триторія, 2018. С. 280-285

211. 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.

212. Смоляр Ю.Ю. Особливості реалізації необробленої деревини за допомогою електронної торгової системи. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, 19 жовтня 2018 р. Київ: Національний авіаційний університет, 2018. С. 487-488.

213. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ю.Ю. Смоляр 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.

214. Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С. Психологія потребителя в маркетинге. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 352 с.

215. Гарри Б. Типы потребителей: введение в психографику. Санкт-Петербург, 2001. 304 с.

216. Зазыкин В.Г. Психология проницательности. Москва: РАГС, 2009. 188 с.

217. Лебедев-Любимов А. М. Психология рекламы. Санкт-Петербург:

Питер, 2-е издание, 2009. 384 с.

218. Ивченко М.М. Гендерные различия и интернет в рекламе для женщин. *Маркетинговые коммуникации*. 2007. № 4. С. 49-54.

219. Кузнецов А. Первичные признаки. *Бизнес-Журнал*. 2006. № 17. С. 60-63.

220. Окландер М.А., Жарська І. О. Поведінка споживача : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2014. 208 с.

221. Прокопенко О.В., Троян М. Ю. Поведінка споживачів: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2008. 176 с.

222. Александрова Т.А., Наумова Л.М. Гендерные особенности женщин-потребителей. *Практический маркетинг*, 2008. 69 с.

223. Статт Д. Психология потребителя. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 446 с.

224. Perju-Mitrana A., Budacia A. E. Gender Differences in Modeling the Influence of Online Marketing Communication on Behavioral Intentions. *22nd International Economic Conference – IECS 2015 “Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies”*, IECS 2015. P. 567-573.

225. Lim Pei Ling, Mr. Rashad Yazdanifard Does Gender Play a Role in Online Consumer Behavior? *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*. 2014. Vol. 14, Issue 7. P. 49-56.

226. Chattalas M. National stereotype effects on consumer expectations and purchase likelihood: competent versus warm countries of origin. *Journal of Business and Retail Management Research*. 2015. Vol. 10 Issue 1.P. 1–15.

227. Emine Koca, Fatma Koc A Study of Clothing Purchasing Behavior By Gender with Respect to Fashion and Brand Awareness. *European Scientific Journal*. 2016. Vol.12, Number 7. P. 237-248.

228. Jo-Hui Lin, Shu-Ju Lee, Ching Yeh, Wen-Hwa Lee⁴ & Jehn-Yih Wong. Identifying Gender Differences in Destination Decision Making. *Journal of Tourism & Recreation*. 2014. Vol. 1, Issue 1. P. 1-11.

229. Marcin Lipowski, Marek Angowski Gender and Consumer Behaviour in

Distribution Channels of Services. International Journal of Synergy and Research. URL: <http://ijsr.journals.umcs.pl> (дата звернення 13.04.2017)

230. Mortimer G., Clarke P. Supermarket Consumers and Gender Differences Relating to Their Perceived Importance Levels of Store Characteristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2011. Vol. 18, Nomer. 6. P. 575–585.

231. Valentina Stan Clute Institute Does Consumer Gender Influence The Relationship Between Consumer Loyalty And Its Antecedents? *The Journal of Applied Business Research*. 2015. Vol. 31, Number 4. P. 1593-1604.

232. Волобуєв М.І. Гендерні особливості управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 14. С. 77-79.

233. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Нагорний Є.І. Засадничі аспекти визначення перспективних напрямів продукування нових знань як основи інноваційного розвитку. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент*. 2018. № 6 (76). С. 99-105.

234. Ілляшенко Н.С., О.А. Біловодська Випереджаючий науково-технічний прогрес розвиток: сутність та зміст. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. №6. Т.2. С.11-14.

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

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

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

238. Ілляшенко С.М. Підходи до вибору перспективних напрямів інноваційно-орієнтованого сталого розвитку України. *Сталий розвиток – XXI*

століття : управління, технології, моделі. Дискусії 2015: кол. монографія / за наук ред. Є. В. Хлобистова. Черкаси: Вид. Чабаненко Ю. А., 2015. С. 33–40.

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

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

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

242. Europe 2020 strategy. URL: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (дата звернення 15.02.2019)

243. Ілляшенко С.М. Формування знаннєорієнтованих стратегій інноваційного розвитку підприємства. *Економічні проблеми сталого розвитку*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. ім. проф. Балацького О. Ф., 27 трав. 2015 р. Суми: СумДУ, 2015. С. 25–26.

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

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

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

247. Захарчин Г. М., Любомудрова Л. С. Інноваційна культура як пріоритетний напрямок інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. *Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние на национальную экономику и отдельный бизнес* : матеріали Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф., 6 бер. 2009 р. URL: http://www.confcontact.com/2009_03_05/5_zaharchin.php

(дата звернення 15.02.2019).

248. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3). С. 66–70.

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

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

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

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

253. Интернет-культура. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/ Интернет-культура](http://ru.wikipedia.org/wiki/Интернет-культура) (дата звернення 15.02.2019)

254. Назимко А. Е. Web 2.0: между массовой и элитарной культурой. URL: http://www.intelros.ru/pdf/mediafilosofia_2/11.pdf (дата звернення 25.02.2019).

255. Web-культура. Нужна ли она? URL: http://chtivo.webhost.ru/articles/web_culture.php (дата звернення 10.04.2018)

256. Ильяшенко С.Н., Шипулина Ю.С. WEB-культура как составляющая устойчивого развития организации. *Устойчиво развитие*. 2013. Вып. 8. С. 32-36.

257. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Роль web-культури в формуванні устойчивого розвитку організації. *Економічні проблеми сталого розвитку*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. присвяч. пам'яті проф. О.

Ф. Балацького, 24–26 квіт. 2013 р. Суми: СумДУ, 2013. Т.1. С. 109–111.

258. Iliashenko S.M., Bozhkova V.V., Derykolenko O.M. Approaches to development of venture strategies for Ukrainian industrial enterprises. *Scientific development and achievements*. 2018. Vol. 1. P. 339-352.

259. Бачкаи Т., Месена Д., Мико Д. Хозяйственный риск и методы его измерения. Москва: Экономика, 1979. 183 с.

260. Винников А.П. Классификация рисков и методы управления рисков венчурных фондов. *Транспортное дело России*. 2008. № 5. С.11-13.

261. Вітлінський В.В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ «Борисфен-М», 1996. 336 с.

262. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.

263. Корецька-Гармаш В.О. Венчурне інвестування на машинобудівних підприємствах : автореферат дисертації. Луганськ, 2009. 21 с.

264. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. М: ИНФРА-М, 1998. 224 с.

265. Райзберг Б. А. Предпринимательство и риск. Москва: Знание: Новое в жизни, науке и технике, 1992. 64 с.

266. Райс Т., Койли Б. Финансовые инвестиции и риск. Київ: Торгово-издат. бюро ВНУ, 1995. 592 с.

267. Грабовый П.Г., Петрова С.Н., Полтавцев С.И. Риски в современном бизнесе. М : Аланс. 1994. 200 с.

268. Russo's partners with grocery delivery service CartFresh. URL: <http://www.betaboston.com/news/2015/10/28/russos-partners-with-grocery-delivery-service-cartfresh/> (дата звернення 12.03.2018)

269. Блэкпиг А. Кто такие бизнес-ангелы и где они летают? URL: <http://blackpig.ru/kto-takie-biznes-angely-i-gde-oni-letayut/> (дата звернення 15.02.2019)

270. Бутук А.И. Экономическая теория. Учебное пособие. – 2-е изд. URL: http://pidruchniki.ws/12560607/politekonomiya/venchurnyy_biznes (дата звернення

15.02.2019)

271. Голубенко Г.О. 2002. Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємств : автореферат дисертації.– Харків. – 20 с.

272. Опанасюк В.В. 2005. Становлення та особливості розвитку венчурного капіталу : автореферат дисертації. – Київ. – 19 с.

273. Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками (від 01.10.2015 р. № 1597) URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1311-15/page> (дата звернення 27.05.2018)

274. Постанова Національного банку України «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України (від 02.08.2004 р. № 361) URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04/page?text=%E2%EE%EB%E0%F2> (дата звернення 15.02.2019)

275. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. Київ: "Центр учбової літератури", 2013. 368 с.

276. Шило Л.А. Удосконалення венчурного інвестування металургійних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2008. 20 с.

277. Щукін О.І. Методи проектно-оперативного управління розвитком інвестиційного потенціалу інноваційної діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2011. 40 с.

278. Маловичко А.С. Вплив ризик-менеджменту на інвестиційну привабливість підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2007. 19 с.

279. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 376 с.

280. Попов В.М. Финансовый бизнес-план: учеб. пособие. Москва: Финансы и статистика, 2002. 480 с.

281. Ілляшенко С.М., Рот-Серов Є.В. Теоретико-методичні засади вибору

напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»: зб. наук. пр.* 2017. Вип. 2(8). С. 86-93.

282. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління знаннями університету в контексті концепції його інноваційного розвитку. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика.* 2018. № 892. С. 72-79.

283. 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.

284. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Аналітичне забезпечення вибору напрямків комерціалізації знань промислового підприємства для його інноваційного розвитку. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти: Збірник наукових праць за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 28-29 березня 2019 р. Дніпро: НМетАУ, 2019. №6. Ч. 1. С. 391-394*

285. Ілляшенко Н.С., Росохата А.С. Трендвотчінг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку в маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 1. С. 29–35.

286. Маркетинг: бакалаврський курс: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2009. 1134 с.

287. Iliashenko S.M. Innovative process rational choice grounding in organization. *Marketing and Management of Innovation.* 2015. № 2. P. 11-20.

288. Bandarian R. From idea to market in ripi: an agile frame for ntd process. *Journal of Technology Management and Innovation.* 2007. Vol. 2, Issue 1. P.25-41.

289. Bandarian R. Evaluation of commercial potential of a new technology at the early stage of development with fuzzy logic. *Journal of Technology Management and Innovation.* 2007. Vol. 2, Issue 4. С.73-85.

290. Ступнікер Г.Л. Комерціалізація інтелектуальної власності як інструмент управління інтелектуальним капіталом. *Економічний простір*. 2008. № 15. С.163-170.

291. Мешко Н.П., Робота П.В. Комерціалізація результатів науково-технічної діяльності у сфері міжнародного науково-технічного обміну. *Економічний простір*. 2008. № 12/1. С. 40-46.

292. Жиц Г.И., Квашнина М.Н. Коммерциализация новшеств и инновационный трансфер: некоторые подходы к трактовке понятий. *Инновации*. 2006. № 11 (98). С.47-51.

293. Concurrent Commercialization and New-Product Adoption for Construction Products. *The construction and building research conference of the Royal Institution of Chartered Surveyors*. Dublin Institute of Technology, 2008. URL: http://www.rics.org/site/download_feed.aspx?fileID=3439&fileExtension=PDF (дата звернення 10.06.2019)

294. Денисюк В.А. Комерціалізація результатів науково-дослідних робіт: проблеми і перспективи. *Вісн. НАН України*. 2006. № 5. С.39-53.

295. Vozeman B. Commercialization of federal laboratory technology: results of a study of industrial partners. *New Technology-Based Firms in the 1990s*. 1997. Vol. 3. P.127–139.

296. Lee Y., Gaertner R. Technology Transfer from University to Industry. A Large-Scale Experiment with Technology Development and Commercialization. *Policy Studies Journal*. 1994. Vol. 22. № 2. P.384–399.

297. Gideon D. M., Donald S. S. Mike Wright Research and Technology Commercialization. *Journal of Management Studies*. 2008. 45:8. P. 1401-1423.

298. Мухопад В.И. Коммерциализация интеллектуальной собственности. Москва: Магистр, 2010. 511с.

299. Autio E., Laamanen T. Measurement and evaluation of technology transfer: Review of technology transfer mechanisms and indicators. *International Journal of Technology Management*. 1995. Vol. 10, № 7–8. P.643–664.

300. Наумов А.Ф., Захарова А.А. Коммерциализация научных результатов

как стадия инновационного процесса. *Инновационная деятельность*. 2013. №2(25). С.46-51.

301. Олєфіренко О.М. Комерціалізація інновацій як об'єктивний чинник ефективного функціонування промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5(05). С.179-183.

302. Олєфіренко О.М. Джерела фінансування процесу комерціалізації інновацій підприємств: теоретико-методологічні засади. *Науковий вісник Херсонського державного університету: серія економічні науки*. 2016. № 21(Ч.2). С.85-88.

303. Косцик Р.С. Етапи процесу комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. №4. С. 150-154.

304. Ковтуненко Ю.В. Особливості організації процесу комерціалізації інноваційних розробок високотехнологічних підприємств. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. №2(39). С.313-317.

305. Кузьмін О.Є., Косцик Р.С. Вибір методів комерціалізації інноваційної продукції підприємств. *Економіка та держава*. 2013. №9. С.6-8.

306. Ворона Т.Ю. Вдосконалення механізму комерціалізації інноваційних розробок ВНЗ України URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6785/2/Vorona.pdf> (дата звернення 08.09.2019)

307. Комеліна А.А. Сучасні канали та способи комерціалізації інноваційних технологій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. №1(Ч.2). С. 90-94.

308. Рот-Серов Є.В. Роль і місце знань у комерціалізації інновацій як інструменту реалізації потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №12(Ч.2). С. 33-37.

309. Цибульов П.М. Комерціалізація результатів науково-дослідних робіт. НТІ. 2008. URL: <http://ttb.kpi.ua/ua-s/publications/cibulov2> (дата звернення 10.04.2019)

310. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Товарна інноваційна політика. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 281 с.

311. Роберт Г. Купер. Разработка новых товаров. *Маркетинг* / под ред. М. Бейкера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 1200 с.

312. Нагорний Є.І. Теоретичні засади маркетингового тестування товарної інновації на етапах інноваційного циклу. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №4. Том 1. С. 47-56.

313. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. №5. С. 302–306.

314. Надтока Т. Б., Жигуліна А. Ю. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №5. С. 98–102.

315. Казаков С. П. Сбытовая политика фирмы. *Маркетинг* / под ред. Е. Б. Галицкого, Е. Г. Галицкой. Москва, 2012. С. 246-275.

316. Сокира Т. С., Ракишев Д. Б. Организация сбыта продукции на предприятии. *Известия Национальной Академии наук Республики Казахстан*. 2012. № 6. С. 33–35.

317. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.

318. Олефіренко О.М. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств / О.М. Олефіренко, Н.Є. Летуновська, О.Г. Шевлюга // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2019. – № 25. – Ч. 2. – С. 20-24.

319. Ходыревская В. Н., Припадчева И. В., Заикин Е. Н. Повышение эффективности управления сбытом готовой продукции на сельскохозяйственном предприятии. *Вестник Курской сельскохозяйственной академии*. 2014. № 6. С. 16–18.

320. Rackham N. The SPIN Selling Fieldbook : Practical Tools, Methods,

Exercises, and Resources. McGraw-Hill Education; 1 edition, 1996. 208 p.

321. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика : пер. с англ. / Питер Дойль – Москва : ВД «Вильямс», 2006. 256 с.

322. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. – Випуск 6. URL : <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/87.pdf> (дата звернення: 15.05.2019).

323. Бронникова Т. С., Котрин В. В. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия : монография. Королёв : ФТА, 2012. 134 с.

324. Корягіна С. В., Корягін М. В. Маркетинговий аудит. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 320 с.

325. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. – Москва : Хорошая книга, 2004. 448 с.

326. Гавриляк О.О., Миронов Ю. Б. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html> (дата звернення 07.05.2019)

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

328. Круглова Н.Ю. Хозяйственное право: учебн. пособ. Москва: Издательство РДЛ, 2001. 912 с.

329. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Palamarchuk.pdf (дата звернення 15.02.2018)

330. Сигида Л.О. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими каналами підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1048-1053.

331. Сурженко Н.В, Агєєва І.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Збірник наукових праць Таврійського*

державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. №1(25). С. 232-235.

332. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2008. №1(6). С. 89-95.

333. Гнилянська Л. Й., Топоровський В. Я. Організація збутової діяльності підприємства. *Проблеми управління експортно-імпоротною діяльністю: тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 травня 2014 р.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. С. 16–17.

334. Кучер О.В., Гофман М.О. Формування принципів маркетингової збутової політики підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 174–178.

335. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С.88-95.

336. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств: монографія. Тернопіль: Вид-во «ТНТУ», 2011.

337. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Механізм управління знаннями в організації в контексті її ринково орієнтованого інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 1. Т.3. С. 7-20.

338. Шипуліна Ю.С. Сущность, структура и подходы к оценке потенциала инновационного развития предприятия. *Инновационное развитие топливно-энергетического комплекса: проблемы и возможности: монография / под общ. ред. Г.К. Вороновского, И.В. Недина*. Київ: Знання України, 2004. С. 330-335.

339. 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>

340. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура та її роль в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій. *NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 2.* Київ, 2019. С. 106-110.

341. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 226 с.

342. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 4. С. 5–8.

343. Бугас Н.В., Дякович З.Р. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною активністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 20. С. 67-71.

344. Klenner P., Hüsigg S., Dowling M. Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks – When are markets ready for disruptive innovations? *Research Policy.* 2013. № 42(4). P. 914–927.

345. Van de Ven Andrew H. The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation.* 2017. № 19:1. P. 39-42.

346. Dougherty Deborah. Organizing for innovation in complex innovation systems. *Innovation.* 2017. № 19:1 P. 11-15.

347. Cassiman B., Valentini G. Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary? *Strategic Management Journal.* 2016. № 37. P. 1034–1046.

348. Chesbrough H., Bogers M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New frontiers in open innovation / H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.).* Oxford: Oxford University Press, 2014. P. 3-28.

349. Котко О.К. Інноваційна культура як компонент національної інноваційної системи. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка.* 2015. № 2. С. 167-174.

350. Padilha C., Gomes G. Innovation culture and performance in innovation

of products and processes: a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*. 2016. Volume 13. Issue 4. P. 285-294.

351. Lee K., Woo H., Joshi K. Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial regression and response surface analysis. *European Management Journal*. 2017. Volume 35. Issue 2. P. 249-260.

352. Michaelis T., Aladin R., Pollack J. Innovation culture and the performance of new product launches: A global study. *Journal of Business Venturing Insights*. 2018. № 9. P. 116-127.

353. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Роль інноваційної культури в розвитку інноваційної діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір*, 2016. Т. 1. С. 111-115.

354. Косенко О.П. Інноваційна культура як фактор формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр.* 2017. № 46 (1267). С. 43-48.

355. Шипулина Ю.С., Ілляшенко Н.С., Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. *Інституціональна модель інноваційної економіки: монографія / за ред. Ляшенка В. І. Прокопенко О. В., Омельяненко В. А. НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. 97-113.*

356. Iliashenko S.M. Rationalization of organizational structure at the graduate department. *Human Capital Management: innovative aspects in the transformational economy : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. Prokopenko O., Ph.D in Economics and Politic Science Homberg R., Ph.D in Economics Kotenko O. Ruda Śląska: Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, 2018. P. 7-17.*

357. Ілляшенко С.М. Організаційно-функціональна взаємодія персоналу випускової кафедри: досвід СумДУ. *Організація діяльності випускової кафедри*

в умовах інтеграції освіти: збірник матеріалів круглого столу, 25 вересня 2014 р. / ред. Г.В. Онкович, А.Б. Кондрашихін, І.М. Мельникова, В. Є. Виноградова. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. С. 38-39.

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

359. Бакуліна Н. Інноваційні технології в управлінні персоналом вищої школи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 120-126.

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

361. Камінський Б.А. Управління персоналом вищих навчальних закладів : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. / Тернопільський держ. економічний ун-т. Тернопіль, 2006. 214 с.

362. Кратт О.А. Реформа менеджменту вищої школи: передумови, специфіка, парадигми. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. Донецьк: ДонНТУ, 2011. Вип. 39–1. 274 с.

363. Лук'янець В. Д., Зотова О. М. Упровадження інформаційних систем управління персоналом вищих навчальних закладів України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 6 (68). С. 91-94.

364. Почтовюк А. Б. Фактор конкурентоспроможності як шлях формування іміджу вищого навчального закладу. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2011. Вип. 5 (70). С. 156-158.

365. Тофлер Э. *Метаморфозы власти*. Москва: ООО "Издательство АСТ", 2004. 669 с.

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

367. Ілляшенко С. М. Інтелектуальний капітал ВНЗ як запорука його інноваційного розвитку: сутність, структура, підходи до оцінки. *Маркетинг і*

менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 145-154.

368. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства / під ред. к.е.н., проф. В.П. Пилипчука. Київ: КНЕУ, 2018. 463 с.

369. Scarborough E. 5 Marketing Questions. *Inside higher education*. 2010. URL: <https://www.insidehighered.com/advice/2010/07/23/5-marketing-questions> (дата звернення 13.03.2018)

370. Телетов О.С. Маркетингова освіта в умовах реального сектора економіки. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. 2014. №11. С. 435-439.

371. Телетов О.С., Телетова С.Г. Маркетинг освіти вищих навчальних закладів України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 4. С. 47-56.

372. Карпюк О.А. Маркетинг інтелектуального капіталу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 53. С. 186-193.

373. Dereń A., Skonieczny J.. Marketing intellectual property. *Marketing and Digital Technologies*. 2018. Vol.2. No 2. P. 21-29.

374. Ніколаєвська В. Маркетинг в системі освіти. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2013. Випуск 3. С. 202-208.

375. Хамініч С.Ю., Суїма І.П. Маркетинг освіти в умовах глобалізації. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»*. 2014. Вип. 6, Т. 22, с. 104-111.

376. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Наукові конференції як інструмент продукування і поширення знань в контексті інноваційного розвитку університетів (досвід кафедри маркетингу та УІД СумДУ). *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5. Т.2. С. 74-77.

377. Ілляшенко С.М. Інтернет-біржі промислової власності – складова інноваційної інфраструктури. *Біржовий ринок в Україні: стан та виклики сьогодення: матеріали Всеукраїнського семінару з нагоди 80-річчя від дня народження засновника кафедри біржової діяльності, к.е.н., професора, заслуженого діяча науки і техніки України М.О. Солодкого* (м. Київ, 11 грудня

2018 р.). Київ: НУБіП України, 2018. - С. 15-17.

378. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 2. С. 64-74.

379. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Комуникативна ефективність групи у Facebook як інструменту просування випускової кафедри на ринку науково-освітніх послуг. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 1, Т. 3, С. 83-95.

380. Ілляшенко С.М. Сайт організації як інструмент формування її іміджу. *Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка*. Суми: ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2013. С. 414-428.

381. Грищенко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86-98.

382. Ілляшенко Н.С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент Internet-маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 63 -74.

383. Webster's Seventh New Collegiate Dictionary based on Webster's Third New International Dictionary. Springfield, MA : G. & C. Merriam Company, 1961. 2726 p.

384. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (3rd ed.). – Newtown Square, PA : Project Management Institute, Inc., 2004 p. 388 p.

385. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (5th ed.). – Newtown Square, PA : Project Management Institute, Inc., 2013 p. 589 p.

386. Bilovodska O., Golysheva I., Gryshchenko O., Strunz H. Theoretical and practical fundamentals of scientific and educational projects: a case of Ukraine. *Journal of International Studies*. 10(2). 119-128. doi:10.14254/2071- 8330.2017/10-2/8

387. Baguley Ph. Instant Manager: Project Management. London: Hodder & Stoughton Ltd, 2009. 224 p.

388. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. Санкт-

Петербург: Питер, 2011. 393 с.

389. Ковалев С.М. Проекты совершенствования и развития деятельности предприятия - инициация и планирование – шаг за шагом. *Консультант директора*. 2003. 21. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=18> (дата звернення 15.02.2019)

390. Малюк В.И., Немчин А.М. Производственный менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 288 с.

391. Gaupin G., Knopfel H., Morris P., Motzel E., Pannenbacker O. ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. Bremen: Eigenverlag, 1999.

392. What is project management? URL: <https://www.apm.org.uk/WhatIsPM> (дата звернення 05.11.2019)

393. IS/ ISO 10006:2003 Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects [MSD 2: Quality Management]. New Delhi: Bureau of Indian Standards, 2003.

394. Guidance on project management : BS ISO 21500:2012. - The British Standards Institution. Geneva: ISO copyright office, 2012.

395. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Словарь современных экономических терминов / Б.А. Райзберг, Москва: Айрис-пресс, 2008. 480 с.

396. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

397. Ward J.L. Project Management Terms: A Working Glossary (2nd ed.) / J.L. Ward. Arlington, VA : ESI International, 2000. 253 p.

398. Brandon D. Project Management for Modern Information Systems. Hershey, PA: IRM Press, 2006. 417 p.

399. Manning S. Embedding projects in multiple contexts – a structuration perspective. *International Journal of Project Management*. 2008. № 26. P. 30-37. DOI: doi:10.1016/j.ijproman.2007.08.012.

400. Богів Я.С., Мирощенко Н.Ю., Паук О.Є. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С.

193-202.

401. Golysheva I.O., Gryshchenko O.F. Features of innovative scientific project management. *Marketing and Management of Innovations*. 2017. No 2. P. 142-150. DOI: 10.21272/mmi.2017.2-13.

402. Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects [MSD 2: Quality Management]: IS/ ISO 10006:2003. New Delhi: Bureau of Indian Standards, 2003.

403. Zhu J., Mostafavi A. Discovering complexity and emergent properties in project systems: A new approach to understanding project performance. *International Journal of Project Management*. 2017. 35. P. 1–12, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.004>.

404. Russell J.S., Jaselskis E.J., Lawrence S.P. Continuous assessment of project performance. *Journal of Construction Engineering and Management*. 1997. № 123 (1). P. 64–71. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1997\)123:1\(64\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1997)123:1(64)).

405. The Basics of Project Implementation: a guide for project managers. URL: http://www.careclimatechange.org/files/toolkit/CARE_Project_Implementation.pdf (дата звернення 15.02.2019).

406. Kolodovski A. Push – Pull – Thinking. *Roskilde: Risø National Laboratory*, 2006. 19 p.

407. Cooper R.G. Managing technology development projects. *IEEE Engineering Management Review*. 2007. № 35 (1). P. 67-76.

408. Stage-Gate Innovation Management Guidelines. URL: https://www1.eere.energy.gov/manufacturing/financial/pdfs/itp_stage_gate_overview.pdf (дата звернення 15.02.2019).

409. Schindlholzer B., Uebernickel F., Brenner W. A Method for the Management of Service Innovation Projects in Mature Organizations. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*. 2011. № 2 (4). P. 25-41.

410. Allan B. Project management. Handbook of information management / eds. A. Scammell. London: Aslib-IMI, 2001. 331-363 p.

411. Ілляшенко С.М. Сайт наукового журналу як інструмент інтернет-маркетингу знань науково-освітніх установ. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. № 1. С. 6-19.

412. Tapscott D., Williams A. D. *Wikinomics – How Mass Collaboration Changes Everything*. Penguin Group, 2006. 324 p.

413. Knowledge market. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_market (дата звернення 15.02.2019).

414. Simard A. Knowledge markets: More than Providers and Users. IPSI BgD Internet Research Society Transactions, 2006.

415. Iliashenko S.M., Shypulina Y.S., Iliashenko N.S. The use of internet-technologies for scientific and educational service advance (experience of SSU). *A new role of marketing and communication technologies in business and society: local and global aspects*: collective monograph / edited by: Y.S. Larina and O.O. Romanenko. USA. St. Louis, Missouri: Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 2015. P. 353-362.

416. Ілляшенко С.М., Іванова Т.Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 20-32.

417. Байков В.Д. Интернет-поиск информации и продвижение сайтов. Санкт-Петербург: БВХ -Санкт-Петербург, 2000. 288 с.

418. Вертайм К., Фенвик Я. Цифровой маркетинг. Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, вики-ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий. Москва: Издательство Альпина Паблишер, Юрайт, 2010. 384 с.

419. Литовченко І.Л., Пилипчук Л.В. *Internet-маркетинг: навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 182 с.

420. Мозгова В.Г. Інструменти Internet-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. С. 79- 86.

421. Окландер М., Литовченко І. Комплекс Інтернет-комунікацій у маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2008. №3 (49). С. 29-35.

422. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. 2015 (12). С. 362-371.

423. Офіційний сайт журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій». URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 15.12.2017).

424. Офіційний сайт кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю СумДУ. URL: <http://km.fem.sumdu.edu.ua> (дата звернення 15.10.2019)

425. Баталова О.С. Специфика маркетинговых коммуникаций на рынке образовательных услуг. *Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф.* Чита: Изд. Молодой ученый, 2012. С. 110-114.

426. Братаніч Б. В. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософських наук: 09.00.10. Київ, 2006. 20 с.

427. Вознюк В. С. Маркетинг освітніх послуг. Луцьк: Волинська книга, 2007. 64 с.

428. Костюченко А.М. Специфіка маркетингу освітніх послуг та сучасні проблеми освіти в Україні в умовах ринкового середовища. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. Вип. 5 (3), 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201153/43-49.pdf>

429. Абабкова М.Ю. Маркетинг образовательных услуг. Маркетинговые технологии в управлении международным образованием: Учеб. пособие. Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. 149 с.

430. Ковальчук М.С., Сердуніч Н.В. Використання інтернет-технологій для формування іміджу навчального закладу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т.4. С. 200-202. – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/200-202.pdf

431. Шевченко Д. Інтернет-маркетинг в ВУЗах. URL: http://shevm.blogspot.com/2011/02/blog-post_09.htm (дата звернення 17.05.2018)

432. Веб-аналітика для підвищення ефективності сайту. URL: <https://metrika.yandex.ru> (дата звернення 11.01.2014)

433. Божкова В.В., Тимохіна Я.О. Удосконалення комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій для просування спеціальності «Управління інноваційною діяльністю» СумДУ. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 13-20.

434. Голишева Є.О. Рудь М.П. Особливості просування освітніх послуг. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., 6-8 травня 2014 р. Суми: СумДУ, 2014. Т.2. С. 227-228.

435. Грищенко І.М., Крахмальова Н.А. Інструменти та форми маркетингової комунікації на ринку освітніх послуг. *Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України*. №4. 2014. С. 298-307.

436. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Комунікаційна ефективність WEB-технологій у маркетингу науково-освітніх послуг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 69-78.

437. Сорочан Д.В. Використання вищим навчальним закладом інструментарію SMM для просування власного бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5. Част. 3. С. 57-60.

438. Lesidrenska S., Dicke P. Social-media platforms and its effect on digital marketing activities. *Marketing and Management of Innovations*. 2012. № 1. С. 44-52.

439. Костюк М.К. Необхідність використання соціальних мереж як елемента інтегрованих маркетингових комунікацій для просування вищих навчальних закладів. *Траектория науки. Электронный научный журнал*. 2016. № 4(9). С. 2146-2159. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: pathofscience.org/index.php/ps/article/download/168/181.

440. Лухменева Е.П., Калиева О.М. Особенности формирования и продвижения бренда ВУЗа. *Вестник ОГУ*. 2012. №13 (149). С. 228-231.

441. Медведева Е.А., Водатурская Я.Р. Оценка эффективности

продвиження ВУЗа в соціальних сетях. *Общество: политика, экономика, право*. 2013. № 4. С. 96-101.

442. Maslowsky C. Five Ways Higher Education Marketing Will Change in 10 Years. URL: <http://evollution.com/opinions/ways-highereducation-marketing-change-10-years/> (дата звернення 10.03.2018)

443. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ступнікова К.Б. Комунікаційна ефективність сайту кафедри як інструменту формування її іміджу та просування в інтернеті. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 21. Част. 2. С. 190-193.

444. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 т. / за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2009. Т.1. 605 с.

445. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 т. / за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2009. Т.2. 592 с.