

# **ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

**Монографія**

За загальною редакцією  
д.е.н., проф. Ілляшенка С.М.  
к.е.н., доц. Біловодської О.А.

Публікація містить результати досліджень, проведених при виконанні  
держбюджетної теми «Розроблення механізму комерціалізації  
інноваційної продукції», № ДР 0118U003572

Суми  
Триторія  
2018

**УДК 658.84:330.341.1](477)**

**I 72**

*Рекомендовано до друку вченою радою Сумського державного  
університету (протокол № 7 від 13 грудня 2018 р.)*

Рецензенти:

*Ковальчук К.Ф.* – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та менеджменту Національної Металургійної Академії України;

*Михайлова Л.І.* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції Сумського національного аграрного університету;

*Шафалюк О.К.* – доктор економічних наук, професор, декан факультету маркетингу Київського національного економічного університету.

Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції :  
І 72 монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц.  
Біловодської О.А. – Суми : Триторія, 2018. – 382 с.

**ISBN 978-966-97865-2-4**

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління на макро- та мікрорівнях процесами інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності. Досліджуються наукові підходи щодо формування і економічного обґрунтування методологічних і теоретико-методичних засад щодо розроблення і функціонування організаційно-економічного механізму комерціалізації інноваційної продукції вітчизняними суб'єктами господарювання різних галузей економіки. Монографія буде корисною для фахівців і науковців у галузі інноваційного менеджменту, маркетингу, логістики та спеціалістів відділів маркетингу і збуту, логістики підприємств промислового комплексу, організацій та установ, пов'язаних із господарчою сферою, викладачів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів – усіх, хто цікавиться поглибленим вивченням актуальних питань економічного розвитку сучасних підприємств у контексті їх інноваційно спрямованого управління та комерціалізації інноваційної продукції.

**УДК 658.84:330.341.1](477)**

**ISBN 978-966-97865-2-4**

© Колектив авторів, 2018

## ЗМІСТ

Вступ	5
<b>Розділ 1. Інноваційний розвиток держави, регіону та підприємства – запорука успішного зростання вітчизняної економіки</b>	10
1.1. Формування інноваційної моделі державного розвитку підприємств України	10
1.2. Підвищення ефективності інноваційних процесів в контексті забезпечення інноваційного розвитку регіону	30
1.3. Удосконалення теоретико-методичних підходів до формування системи управління інноваційним розвитком підприємства	41
<b>Розділ 2 Інноваційна діяльність як один з головних факторів економічного розвитку підприємств</b>	56
2.1. Інноваційна діяльність як фактор економічної безпеки промислового підприємства	56
2.2. Управлінські та технологічні аспекти розвитку інноваційних лідерів України	74
2.3. Комплаєнс-контроль інноваційної діяльності підприємства	85
2.4. Використання нових методів проектного менеджменту для підвищення ефективності створення інноваційного продукту	105
<b>Розділ 3. Комерціалізація інновацій – завершальний етап інноваційної діяльності</b>	116
3.1. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність та етапи	116
3.2. Перспективність комерціалізації унікальної нової техніки як високотехнологічної інноваційної продукції	124
3.3. Управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств з застосуванням рефлексивного інструментарію	142
3.4. Застосування засобів інформаційного забезпечення для комерціалізації інноваційної продукції	151
3.5. Напрями комерціалізації інноваційної продукції підприємницьких структур в сучасних умовах	166
<b>Розділ 4. Логістичне забезпечення комерціалізації інновацій</b>	176
4.1. Маркетинг і логістика в системі просування інноваційної продукції на регіональні ринки України	176
4.2. Теоретичні засади збутової діяльності інноваційно-активних підприємств	184
4.3. Оцінювання посередників при комерціалізації товарів на промисловому ринку	193

4.4. Інтеграція Balanced scorecard в діагностичний апарат ланцюгів поставок	200
<b>Розділ 5 Маркетингові комунікації в системі комерціалізації інноваційної продукції</b>	221
5.1. Управління маркетинговими комунікаціями підприємства в інтернет-мережах	221
5.2. Вербальні засоби непрямої комерціалізації інноваційної продукції підприємств	233
5.3. Туристичний імідж регіону як інструмент його просування	243
<b>Розділ 6. Інновації в інструментальному забезпеченні комерціалізації інноваційної продукції</b>	248
6.1. Інновації у маркетингу як засіб посилення конкурентних позицій: аналіз і систематизація	248
6.2. Корпоративна соціальна відповідальність – основа інноваційного розвитку ланцюга поставок	260
6.3. Стратегії венчурної діяльності промислових підприємств України	269
6.4. Особливості проведення біржових торгів за допомогою «Електронної торгової системи»	280
<b>Розділ 7. Інноваційний розвиток харчової промисловості України</b>	286
7.1. Інноваційний потенціал вітчизняної харчової промисловості	286
7.2. Маркетингова політика як індикатор інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості	300
7.3. Маркетинг цінності у контексті інноваційної моделі формування конкурентоспроможності підприємств молочної галузі	316
<b>Розділ 8. Інноваційна діяльність і комерціалізація інновацій закладів освіти</b>	329
8.1. Комерціалізація інновацій в ЗВО як фактор забезпечення їх конкурентоспроможності	329
8.2. Інноваційна модель фінансової автономії загальноосвітнього навчального закладу	342
8.3. Комунікаційна ефективність сайту кафедри ВЗО як інструменту комерціалізації освітніх послуг	364
8.4. Теоретичні та практичні аспекти застосування інноваційних технологій навчання в закладах вищої освіти	370
<b>Висновки</b>	380

## ВСТУП

Сучасна економіка характеризується постійними змінами характеристик зовнішнього мікро- і макросередовища, зокрема: прискоренням темпів НТП; скороченням життєвого циклу продукції; загостренням конкуренції з боку вітчизняних та зарубіжних виробників; змінами смаків та уподобань споживачів тощо. В цих умовах успіх на ринку значною мірою визначається швидкістю і адекватністю реагування на зміни, в основному, шляхом приведення у відповідність потенціалу господарюючих суб'єктів різних рівнів (внутрішніх можливостей їх розвитку) до зовнішніх, які генеруються ринком. Як свідчить наявний світовий і вітчизняний досвід така відповідність забезпечується шляхом створення і комерціалізації інновацій: продуктових, технологічних, управлінських тощо. Відповідно до цього, загострюється проблема комерціалізації інновацій, що потребує налагодження комунікацій зі споживачами та іншими суб'єктами ринку, формування ефективної системи збуту, що здатна оперативно при прийнятному рівні витрат та ризику реалізувати інноваційні продукти. Особливо гостро ця проблема постає для вітчизняних товаровиробників, які часто програють зарубіжним конкурентам внаслідок неспроможності оперативно забезпечити комерціалізацію своїх інноваційних розробок, що не поступаються зарубіжним аналогам.

Враховуючи викладене у монографії досліджено проблеми і окреслено перспективи формування і наукового обґрунтування методологічних та теоретико-методичних засад розроблення і функціонування організаційно-економічного механізму комерціалізації інноваційної продукції вітчизняними суб'єктами господарювання різних галузей економіки, який враховує інтереси, мотиви і потреби всіх учасників системи створення, виготовлення, просування і збуту, забезпечує їх узгоджену взаємодію, прибутковість, економічне зростання та інтеграцію в глобальний ланцюг поставок. Його практична реалізація дозволить вирішити проблему підвищення ефективності стратегії розвитку інноваційно активного господарюючого суб'єкта, що функціонує в умовах високого ступеня неповної визначеності та ризику, за рахунок своєчасного та ефективного контролю за системою просування і збуту продуктів і послуг споживачам на основі впровадження комунікаційних та логістичних інструментів.

Авторами окремих розділів є науковці різних навчальних та науково-дослідних закладів та підприємств України, які є представниками різних наукових шкіл, що дозволило всебічно проаналізувати існуючі проблеми комерціалізації інноваційної продукції вітчизняних товаровиробників та запропонувати шляхи їх

ефективного розв'язання.

До монографії ввійшли результати досліджень співробітників кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю (УІД) Сумського державного університету (СумДУ) за держбюджетною темою «Розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції», № ДР 0118U003572, а також ініціативні розробки авторів, які представляють інші установи.

Авторами окремих підрозділів монографії є:

Ілляшенко С.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та УІД СумДУ; доктор хабілітований, професор Вищої економіко-гуманітарної школи, м. Бельсько-Бяла, Польща (вступ, п. 4.1, п. 5.3, п. 6.1, п. 6.3, 8.3, висновки);

Біловодська О.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (вступ, п. 4.1, п. 4.3);

Бабенко В.О., д.е.н., професор, професор, професор кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (п. 3.4);

Божкова В.В., д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету ім. А.С.Макаренка (п. 6.3);

Денисенко М.П., д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну (п. 1.1);

Дериколенко О.М., д.е.н., доцент, професор кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування СумДУ (п. 6.3);

Захарова О.В., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету (п. 2.2);

Зінченко О.А., д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку ДВНЗ “Криворізький національний університет” (п. 1.3);

Крикавський Є.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» (п. 4.4, п. 7.3);

Мальчик М.В., д.е.н. професор, завідувач кафедри маркетингу Національного університету водного господарства та природокористування (п. 3.3, п. 7.1);

Мігус І.П., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» (п. 1.1);

Павлова В.А., д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (п. 3.2);

Паращенко Л.І., д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри управлінських технологій, Вищий навчальний заклад «Університет

економіки та права «КРОК» (п. 8.2);

Перерва П.Г., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (п. 2.1);

Поповиченко І.В., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури (п. 8.1);

Савина Н.Б., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків Національного університету водного господарства та природокористування (п. 2.4);

Савицька Н.Л., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу і комерційної діяльності Харківського державного університету харчування та торгівлі (п. 7.2);

Телетов О. С., д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 5.2);

Турило А.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, організації та управління підприємствами посада ДВНЗ “Криворізький національний університет” (п. 1.3);

Турило А.А., д.е.н., професор, професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку ДВНЗ “Криворізький національний університет” (п. 1.3);

Шипуліна Ю.С., д.е.н., доцент, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (п. 6.4, 8.3);

Якимишин Л.Я., д.е.н., доцент, професор кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (п. 6.2);

Афанасьєва О.П., к.е.н., доцент кафедри маркетингу і комерційної діяльності Харківського державного університету харчування та торгівлі (п. 7.2);

Будякова О.Ю., к.е.н., старший викладач кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну (п. 1.2);

Воротніков В.А., к.е.н., начальник сектору патентно-дослідницького відділу Державного підприємства «Конструкторське бюро «Південне» імені М.К. Янгеля» (п. 3.2);

Гладенко Ю.М., начальник відділу промоції та туризму Сумської обласної державної адміністрації (п. 5.3);

Грищенко О.Ф., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 4.1);

Дмитрів А.Я., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу і

логістики Національного університету «Львівська політехніка» (п. 7.3);

Кобелєва Т.О., к.е.н, доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (п. 2.3);

Коваль Я.С., к.н.держ.упр., доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» (п. 1.1);

Ковшун Н.Е., к.е.н., доцент, професор кафедри економіки підприємства, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна (п. 2.4);

Котуранова Т.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури (п. 8.1);

Кушнір Н.Б., к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства Національного університету водного господарства та природокористування (п. 2.4);

Мельник Ю.М., к.е.н., доцент (п. 3.1);

Олефіренко О.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 4.2);

Пилипчук В.П., к.е.н., професор, професор, заступник завідувача кафедри маркетингу Київського національного економічного університету (п. 5.1);

Попко О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Національного університету водного господарства та природокористування (п. 7.1);

Похильченко О.А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» (п. 4.4);

Романчик Т.В., к.е.н, доцент кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (п. 2.1);

Сагер Л.Ю., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 3.1);

Сигида Л.О., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 3.1);

Солод Л.В., к.т.н., доцент кафедри системного аналізу і моделювання в теплогазопостачанні Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» (п. 8.4);

Телетова С. Г., к. філол. н., доцент, доцент кафедри російської мови, зарубіжної літератури та методики їх викладання Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (п. 5.2);

Фалович В.А., к.е.н., доцент, завідувач кафедри промислового



маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (п. 6.2);

Черчата А.О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики Державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» (п. 8.4);

Шацька З.Я., к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну (п. 3.5);

Шевлюга О.Г., к.е.н., асистент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 4.2);

Барбанова І.С., аспірант Черкаського державного технологічного університету (п. 2.2);

Келямова К.Б., менеджер по роботі з клієнтами ТОВ «ГлобалБилги» (п. 8.3);

Оплачко І.О., аспірант кафедри маркетингу Національного університету водного господарства та природокористування (п. 3.3);

Рудь М.П., аспірант кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 6.1);

Савченко Ю.Т., асистент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» (п. 4.4);

Смоляр Ю.Ю., аспірант кафедри маркетингу та УІД (п. 6.4);

Стець О.М., аспірант кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» (п. 7.3);

Шимаріна А.К., аспірант кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 4.3).

## **РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОДИН З ГОЛОВНИХ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

### **1.1. Формування інноваційної моделі державного розвитку підприємств України**

В умовах розвитку сучасного суспільства основним чинником, який визначає конкурентоспроможність держави, стає зростання ступеня інноваційності економіки. Причому, збільшення цього ступеня вимагає багато часу, фінансових і організаційних ресурсів, інституційних та структурних змін. Більше того, таке зростання повинно відбуватися на всіх рівнях управління економікою, у тому числі на рівні підприємств, як ключової ланки національної інноваційної системи. Центральне місце в інноваційній системі займає підприємство, яке формує попит на інноваційну продукцію, перетворює знання в інноваційний капітал. Варто наголосити, що визначальну роль в реалізації інноваційного потенціалу регіону відіграють малі й середні підприємства.

Інноваційний розвиток підприємств України на сьогодні має здебільшого реактивний характер. Обмеженість інвестиційних ресурсів підприємств та відсутність досвіду організації процесу управління інноваційним розвитком призводить до несистематичності та неефективності інноваційних процесів. Недостатня розробленість стратегічних підходів до планування нововведень змушує підприємства реалізувати короткострокові інноваційні цілі, спрямовані, в основному, на часткове поліпшення виробництва, та не дозволяє повноцінно використовувати їх інноваційний потенціал [1].

Існує кореляція між поняттям «інновація» і «конкурентоспроможність»: що вищий ступінь розвитку інновацій, то вища конкурентоспроможність економіки, тобто система здатна виробляти продукцію нової якості, на яку є більший попит, із меншими витратами тощо. Україна в цьому питанні суттєво відстає від топ-групи держав і, як результат, володіє економікою з низькою доданою вартістю, неконкурентоспроможною продукцією, орієнтованою на виdobуток і мінімальну обробку сировини, імпортує високотехнологічне обладнання. Частка нематеріальних активів у собівартості української продукції не перевищує 0,5–2%, що в 20 і більше разів нижче, ніж в економічно розвинених країнах.

Інноваційний розвиток розглядається як процес суспільного виробництва, який характеризується збільшенням обсягів виробленої продукції, підвищенням її конкурентоспроможності, що досягається за рахунок активного використання нових знань. Активізація інноваційної діяльності є важливою складовою економічного розвитку підприємства, регіону, країни, суспільства. За умов ринкової

економіки основними регуляторами підприємницької діяльності є кон'юктура ринку конкуренції. А найсуттєвішими специфічними ознаками, за якими мале підприємництво відрізняється від великого, є вразливість, ризикованість, мінливість, інноваційність. Не можна не погодитися з тим, що всі наведені ознаки притаманні малому бізнесу. Сьогодні існує об'єктивна необхідність у прискоренні процесу переходу до інноваційної моделі розвитку країни, що дозволяє не тільки ефективно ліквідувати кризові явища в економіці, але й забезпечити відчутне їх зростання у найближчій перспективі [2].

Підвищенню інноваційної активності малого підприємництва сприяє прагнення пошуку, відсутність бюрократизму, швидка апробація нововведень і те, що інноваційна діяльність – це єдина можливість для підприємця підвищити статус, створити більш значну організацію. Через обмеженість усіх видів ресурсів малий бізнес має бути зацікавлений у прискореному розробленні та використанні нових технологій, доведенні нових продуктів до стадії промислового взірця, які передаються на комерційній основі для використання великим підприємствам.

Кількість малих підприємств у 2017 році зросла на 3,2 тис. одиниць (1%) і досягла майже 328 тис.. Проте, це не можна назвати успішними здобутками, оскільки це лише незначний крок в напрямі повернення втрачених у 2014 році позицій, коли кількість малих і середніх підприємств в порівнянні з попереднім роком скоротилась на 30 тис. одиниць. При цьому нинішній показник кількості підприємств малого бізнесу на 4% менший за значення 2010 року.

Основний позитив динаміки розвитку в категорії малого підприємництва відбувся за рахунок мікробізнесу. Так, кількість мікропідприємств у 2017р. зросла на 5 тис. одиниць (2%) і досягла 284 тис. підприємств. Однак таке зростання кількості мікропідприємств частково можна пояснити певним «подрібненням» впродовж останніх років як середніх, так і малих підприємств.

Показово, що з усієї сукупності малих підприємств у 2017 році лише 44 тис. (або 1 з 10) не відносились до мікропідприємств. Це свідчить про запровадження для мікропідприємств порівняно привабливіших умов ведення бізнесу, які переважно визначаються застосуванням диференційованого підходу в застосуванні спрощеної системи оподаткування, а також більшою «гнучкістю» мікробізнесу до диверсифікації видів діяльності в критичних умовах.

Характерно, що кількість мікропідприємств, а відповідно і малих підприємств, щороку впродовж 5 років значно коливалась. Це ще раз підкреслює вразливий вплив змін законодавства у сфері податків і зборів на загальнообов'язкове державне соціальне страхування для цієї категорії підприємництва.

За видами економічної діяльності в структурі малих і середніх

підприємств найбільша їх частка (27%) займалась оптовою та роздрібною торгівлею і ремонтом автотранспортних засобів, 14% – сільським, лісовим або рибним господарством, 12% – промисловим виробництвом, 9,5% – операціями з нерухомим майном, 9% – будівництвом, 8,5% – професійною та науково-технічною діяльністю, 4,5% – транспортом, складським господарством, 4,5% – адміністративним обслуговуванням, 4% – інформацією та телекомунікаціями, 2% – тимчасовим розміщенням й організацією харчування, 1% – освітою, 1% – охороною здоров'я, 1% – мистецтвом, спортом, розвагами, 1% – наданням інших послуг.

Із 1,63 млн. фізичних осіб-підприємців лише 307 суб'єктів, або 0,02%, за законодавчими критеріями відносились до середнього бізнесу, решта належали до малого, зокрема, мікробізнесу. Всього у фізичних осіб-підприємців працювало 660 тис. найманих працівників, з яких 28 тис. – у фізичних осіб-підприємців середнього бізнесу. З урахуванням 660 тис. найманих працівників кількість зайнятих за категорією фізичні особи-підприємці склала 2,3 млн., або зменшилась в порівнянні з 2016 роком на 200 тис. (8%). Фізичні особи-підприємці працювали переважно в сферах: торгівля та ремонт автотранспортних засобів – 55%, транспорт, складське господарство, пошта – 6,4%, інформація, телекомунікація – 6,3%, науково-технічна діяльність – 6,2%. При цьому слід зауважити, що частка реалізованої фізичними особами-підприємцями продукції в загальних обсягах реалізації (включаючи і великі підприємства), зросла з 6,1 до 6,7% в порівнянні з 2016 роком. Усього в сфері малого і середнього підприємництва у 2017 році було зайнято близько 6,5 млн. осіб з урахуванням фізичних осіб, або 41 відсоток усього зайнятого населення працездатного віку. Зокрема, в середньому підприємстві було зайнято понад 2,6 млн. осіб, а в малому – 3,9 млн, з яких 2,9 млн – в мікробізнесі.

Таким чином, 80% усіх зайнятих господарською діяльністю (не враховуючи банки і бюджетні установи) відносяться до сектора МСП, з яких 48% – зайняті в малому підприємстві, а 32% – в середньому. Цей розподіл не змінюється впродовж 2016-2017 років. Характерно, що на 1 малому підприємстві в середньому працювало до 5 осіб, на середньому підприємстві – 171, а на великому – понад 4000 працівників. На 5 фізичних осіб-підприємців в середньому припадало лише 2 наймані особи [3].

Отже, аналізуючи середню кількість працюючих на підприємствах відносно законодавчих критеріїв визначення категорій суб'єктів підприємництва, можна зазначити, що вирішальним стимулом розвитку малого підприємництва є спрощена система оподаткування. Разом з тим, відсутність інших механізмів державної підтримки і необхідність власників малих підприємств сплачувати ЄСВ за своїх працівників обмежує прагнення підприємств до зростання кількості їх

найманих працівників до граничних меж, а також сприяє розвитку тіньового сектору.

Сучасні досягнення України в міжнародному вимірі конкурентноздатності економіки, рівня розвитку й особливо ефективності функціонування національної інноваційної системи є не зовсім достатніми для забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки, гарантованої національної безпеки, виходу в найближчій перспективі за рахунок економічного зростання на європейські стандарти життя українських громадян.

Відставання в Україні можна пояснити кількома причинами: «ми стоїмо, а всі біжать»; «ми біжимо, але конкуренти біжать швидше»; «ми біжимо в протилежному напрямку». З огляду на економічні результати країни можна сказати, що наші конкуренти рухаються швидше: вони навчилися ефективно створювати і впроваджувати інновації, оновлювати своє виробництво. Показовим є приклад Ізраїлю, який за 20 років увійшов до топ-20 інноваційних економік за відсутності природних ресурсів, у важких кліматичних і військово-політичних умовах. Як наслідок, знижується престижність інтелектуальної праці через значні затрати часу та відсутність адекватного матеріального заохочення.

Успіх країни у сфері інновацій визначається ступенем розвитку екосистеми, основні компоненти якої: наявність «мозків» і талантів; наявність фундаментальних і прикладних досліджень; сильна система технічної та комерційної освіти; бізнес-інфраструктура; інноваційна культура, культура підприємництва; легкий доступ до фінансів; технічна інфраструктура (приміщення, інтернет); наявність ефективних торговельних механізмів, доступ до глобальних ринків.

Особливу значимість у процесах функціонування національної інноваційної системи має організація та стимулювання процесів оновлення технологій, передачі наукових розробок із сфери одержання знань у виробництво, що досягається за допомогою розвитку системи освіти, ринку інтелектуальної власності, створення інноваційної інфраструктури, фінансового та податкового стимулювання науково-технічної діяльності тощо.

Окремі напрями та складові інноваційної моделі економічного розвитку України визначені Концепцією науково-технологічного та інноваційного розвитку України, затвердженою Постановою Верховної Ради України №916-XIV ще 13 липня 1999 року, Стратегією економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки, затвердженою Указом Президента України 28 квітня 2004 р. №493/2004. Однак, непослідовність держави в розробці та здійсненні науково-технічної та інноваційної політики, відсутність системи стимулювання інноваційних процесів та підтримка високотехнологічних виробництв призвело до вкрай

негативних структурних змін в економіці – занепаду високотехнологічних підприємств і водночас посилення та домінування низькотехнологічних підприємств. Цим зумовлене зниження попиту на наукові дослідження і розробки й фактичне згортання інноваційної діяльності.

На жаль, протягом майже 25 років не було сформовано інноваційної ідеології на рівні держави, що призводить до класичного статичного мислення в органах влади і тотальної недооцінки можливостей інновацій. Для порівняння: Японія, Ізраїль, Нова Зеландія, Швеція та інші перестали мислити шаблононо, змогли створити ландшафт для інновацій насамперед через зміну філософії, бачення, розуміння. Крім філософії, для інновацій дуже важливе створення комфортних макроумов (доступність фінансів, розумна регуляторна політика, відсутність корупції тощо), які лежать повністю в зоні відповідальності держави [4].

Формування інноваційної економіки потребує значних фінансових ресурсів, тому переваги від застосування інноваційної моделі отримали перш за все багаті країни. Для економік, що розвиваються, досягнення цих переваг залежать від ефективності їх спеціальної інноваційної політики проривного типу, що полягає в дієвому державному стимулюванні прогресивної структурної перебудови економіки та в реформуванні сфер освіти, науки, інноваційної діяльності на основі наявного науково-технічного потенціалу та з урахуванням світових тенденцій науково-технологічного розвитку. Перехід від моделі «закритих інновацій» (весь ланцюжок створення і впровадження замикався в рамках одного підприємства) до моделі «відкритих інновацій» (знання, винаходи доступні для всіх) потребує створення ефективної інноваційної інфраструктури, в рамках якої ідея/знання успішно доводиться до готового комерційного продукту.

В Україні державну інноваційну інфраструктуру (технопарки, технополіси, кластери, центри трансферу технологій) із самого початку створювали для отримання економічних вигод від ввезення обладнання чи спеціальних митних зборів. Технопарки формалізовано величезною кількістю нормативно-правових актів, які погано скоординовано і систематизовано – і в результаті нічого не працює. На тлі цього виник новий тренд – альтернативні приватні механізми (акселератори, хаби, інкубатори тощо). Але, на жаль, у більшості випадків основний мотив – це селекція перспективних проєктів і вивезення їх із країни разом із творцями.

У більшості випадків основний мотив акселератора – це селекція перспективних проєктів і вивезення їх із країни разом із творцями. Відплив вчених і фахівців стає критичним для держави. Для представників інтелектуальної еліти важливою є можливість творчо і професійно самореалізуватися й комфортно жити. На жаль, у країні, де

у «pizza delivery boy» оклад більший, ніж у кандидата наук, майбутнього в таких людей немає. Незважаючи на те, що за рівнем розвитку людського капіталу Україна посідає тридцять перший рядок, нам немає чим пишатися щодо якості підготовки фахівців. Провідні ВНЗ країни посідають «почесні» місця за межами перших чотирьох сотень у рейтингу World University Rankings 2017/18.

За різними оцінками, на початок 2018 року з країни виїхали приблизно 8 000 програмістів і орієнтовно 5 000 вчених. Відтік поширюється не тільки на проведених діячів науки, але й на талановитих студентів, які після навчання у провідних вишах світу не поспішають повертатися в Україну. Водночас держава не займається трансфером технологій від лабораторій і досліджень як вишів, так і академій наук. Але доки держава підтримуватиме економіку ФПГ олігархів, не потрібен буде ні R&D, ні трансфер технологій, ні якісна освіта.

Економіка знань природним чином вимагає ефективної системи охорони та захисту прав на об'єкти знань (інтелектуальна власність). Частка нематеріальних активів у собівартості української продукції не перевищує 0,5–2%, що у 20 і більше разів нижче, ніж в економічно розвинених країнах. Наприклад у Європі – приблизно 39%. Причини: на підприємствах просто немає інноваційного розвитку; багато підприємств не обтяжують себе оформленням охоронних документів; правопорушення у сфері ІВ і відсутність прозорого ринку об'єктів ІВ [5].

Крім цього, немає механізмів обліку нематеріальних активів у вартості підприємств. Відповідно підприємство не зможе стати інноваційним (тобто, конкурентоспроможним), поки менеджмент буде сприймати нематеріальний актив як формальність. Це ще один приклад політики лобізму та протекціонізму окремих підприємств і галузей, коли у штучно створеному сприятливому середовищі менеджмент підприємств забуває про сувору реальність конкурентної боротьби, і як результат – не до кінця розуміє, навіщо взагалі потрібні інновації.

Уряд вважає одним з своїх найважливіших завдань розвиток інвестиційної діяльності, створення вільного доступу до всіх сегментів ринку за єдиними зрозумілими правилами і тому приділяє значну увагу питанням спрямованим на покращення умов ведення підприємницької діяльності та створення сприятливого бізнес-середовища.

З метою недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, усунення перешкод для розвитку господарської діяльності створено єдину систему розробки і прийняття регуляторних актів.

Задля зменшення адміністративного тиску на підприємств:

- упорядковано процедури проведення перевірок суб'єктів господарювання контролюючими органами, усунене дублювання функцій контролю різними органами, зменшено кількість контролюючих органів, діяльність яких переорієнтовується із застосування покарань на запобігання порушенню норм законодавства та профілактику порушень;

- зроблено перші кроки щодо захисту бізнесу від протиправного захоплення підприємств (рейдерства);

- спрощено механізми одержання документів дозвільного характеру;

- запроваджено європейські принципи видачі документів дозвільного характеру; вдосконалюються механізми фінансової підтримки суб'єктів підприємництва;

- запроваджено єдиний спрощений порядок державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Зокрема, серйозними проблемами для українського підприємництва на сьогодні є довготривалий і суттєво затратний процес отримання ліцензій, дозволів, погоджень, експертних висновків у будівництві; складна процедура закриття бізнесу; тощо. Реєстрація бізнесу сьогодні відбувається протягом 1-3 днів. За цим показником (за даними експертів Світового банку) Україна входить в десятку кращих країн Європи. Створено Єдиний державний реєстр юридичних і фізичних осіб-підприємців, відомості якого є відкритими і загальнодоступними, запроваджується електронна реєстрація суб'єктів господарювання [6].

Малий і середній бізнес в Україні за кількістю підприємств становить основу підприємництва. Із загальної кількості підприємств 93,7 відсотка - це малі підприємства, 5,8 відсотка – середні підприємства і лише 0,5 відсотка – великі підприємства. Крім того, в Україні здійснює діяльність понад 2,4 млн. фізичних осіб – підприємців. Малі підприємства зосереджені у сферах: торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку; операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям; промисловість та будівництво. Для підтримки малого підприємництва в Україні реалізуються щорічні заходи Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва та регіональні програми розвитку малого підприємництва. Функціонує розгалужена інфраструктура підтримки підприємництва, яка налічує: 69 бізнес-інкубаторів, 438 бізнес-центрів, 243 фонди підтримки підприємництва, 659 кредитних спілок, 457 страхових організацій, 760 лізингових центрів, 2254 аудиторські фірми та приватних аудиторів, 2988 інвестиційних та інноваційних фондів та компаній.

На регіональному рівні упроваджено механізм часткового відшкодування з місцевих бюджетів відсоткових ставок за кредитами,



залученими суб'єктами малого і середнього підприємництва для реалізації інвестиційних проєктів. Водночас бізнес-клімат в Україні, за даними Світового банку, залишається ще складним і потребує суттєвого покращення. Україна у 2010 році посіла 145 місце серед 183 країн світу, бізнес-клімат яких досліджувався в рамках проєкту «Ведення бізнесу».

Одним із пріоритетних завдань Уряду залишається забезпечення діалогу між владою, бізнесом і громадянським суспільством, підвищення інвестиційної привабливості національної економіки. З метою удосконалення регуляторного середовища у сфері господарської діяльності, поліпшення інвестиційного клімату та створення сприятливих умов для розвитку бізнесу Кабінетом Міністрів і надалі будуть здійснюються заходи спрямовані на проведення реформ у дозвільній системі, сфері ліцензування, входженню і виходу з бізнесу, сфері нагляду і контролю.

Разом із тим, Уряд заклав 50 мільйонів гривень на фінансування підтримки інновацій у проєкт Бюджету-2018. Про це розповів перший віце-прем'єр-міністр України – міністр економічного розвитку і торгівлі України Степан Кубів під час заходів з нагоди 25-ої річниці партнерства Групи Світового банку з Україною, повідомляє прес-служба Мінекономрозвитку. За його словами, Кабмін підтримуватиме конкурентоздатність України за сімома напрямками: енергетика та агропромисловість, авіа-, судно- та ракетобудування, нанотехніка та робототехніка, медицина та фармацевтика, охорона навколишнього середовища. «Ми прагнемо створити в Україні замкнену екосистему підтримки інвестицій та інновацій, яка дозволить активно розвивати інновації та технології в Україні для зростання економіки та добробуту громадян», – наголосив Степан Кубів.

У своєму виступі він наголосив, що цьому сприяють економічні успіхи країни. Наприклад, валютні резерви зросли до понад \$18 млрд на початок 2018 р.; інфляція зменшилася з 43% в 2017 році до 12,4% у 2016 році; зміцніла банківська система та реструктуризовані зовнішні боргові зобов'язання, індекс промислової продукції зріс на 2,8% у 2016 році, комплексно реформується вкрай корумпований газовий сектор, а зростання ВВП склало 2,3% у 2016 році.

«Ми прагнемо росту ВВП у 5-7%, відтак Україна може та повинна інтегруватися у світовий ланцюг доданої вартості, стати світовим виробничим та логістичним хабом, зосереджуючись на високих технологіях та інноваціях», – наголосив перший віце-прем'єр міністр [7].

Він додав, що Україна сьогодні перебуває у процесі трансформації виробництв у виробництва з високою доданою вартістю і є одним із світових лідерів у галузі високотехнологічного інжинірингу. Нещодавно Уряд створив Раду інноваційних технологій у відповідь на

запит бізнесу. Ця рада буде надавати рекомендації уряду щодо українських хай-тек кластерів і еко-системи, переробної промисловості та виробництва з високою доданою вартістю.

Крім того, за рік Україна піднялася з 50-го на 43-є місце в рейтингу інноваційних країн Global Innovation Index і вперше обійшла Росію. Першою серед найбільш інноваційних країн, як і рік тому, стала Швейцарія. До першої трійки також входять Швеція та Нідерланди. Польща знаходиться на 39-й позиції, Росія - 46, Молдова - 48, Білорусь - на 86 місці.

Рейтинг складається з безлічі показників, кожен з яких також має свій індекс. У підсумку, Україна отримала індекс 38,5. У минулому році цей індекс становив 37,6. Відзначимо, Global Innovation Index складається на основі аналізу десятків показників, які так чи інакше стосуються інноваційної діяльності.

В Україні презентували перший звіт про інновації. Він охоплює період в 11 років – з 2007 до 2017 р. Кожного року в Україні реєструють 12 000–13 000 патентів. І така динаміка незмінна щоби зрозуміти, скільки винаходів належить українцям, автори звіту проаналізували бази «Укрпатенту» і міжнародну базу DWPI, де зібрано дані з майже 50 країн. Вони знайшли понад 146 000 патентів, які видані в Україні або ж авторами яких є українці за кордоном. Також автори звіту знайшли 78 000 публікацій українських авторів у наукометричній базі Web of Science. І порівняли цю цифру з даними інших країн. Виявилося, що за цим показником наші вчені програють полякам, які мають 500 000 публікацій у Web of Science.

Майже 20 000 патентів в Україні належить іноземним компаніям і громадянам. Більшість із них – патенти на винаходи. Наприклад, в агросфері, яку вважають «локомотивом» української економіки, 60% патентів належить іноземцям. Найбільш активними виявилися громадяни США, які отримали в Україні 689 патентів. Жителі ЄС подали 331 заявку на патент через European Patent Office. Крім цього, 297 патентів отримали в Україні громадяни Німеччини. Резидентам Великобританії належить 120 патентів, а Японії – 107. Щороку в Україні видають до 300 патентів, пов'язаних з аграрною сферою. Переважно в агрохімії і агротехніці. Загальна кількість патентів за 11 років сягнула 3 240. Для порівняння, Польща 2017 р. видала майже 16 000 патентів на винаходи і менше тисячі патентів на корисну модель. У Нідерландах за цей час видано 5 548 патентів, і аграрна галузь цієї країни є одною з найбільш інноваційних у світі. Під сільськогосподарські посіви тут відведено в 20 разів менше землі, ніж в Україні, – загалом 1,9 млн га. У галузі зайнято в десять разів менше людей, ніж у нас. При цьому Нідерланди експортують аграрної продукції на €91,7 млрд, а Україна – на \$17,9 млрд.

Найбільше патентів зареєструвала в Україні американська фірма

Qualcomm – 644. Компанія займається розробкою бездротових засобів зв'язку і виробляє мікропроцесори. У її штаті – 33 000 співробітників. Щокварталу Qualcomm витрачає \$5,5 млрд на дослідження і розробки у глобальних масштабах. А за підсумками 2017 р. патенти принесли їй \$5,1 млрд прибутку [8].

Як раніше повідомляв UBR, в Україні інноваційною діяльністю у 2017 році займалося кожне шосте промислове підприємство з середньою чисельністю працівників 50 і більше осіб. Витрати на інновації склали 9,1 млрд грн. Зокрема, на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення витратили 5,9 млрд грн (64,7% загального обсягу інноваційних витрат), на внутрішні і зовнішні науково-дослідні розробки - 2,2 млрд грн (23,8%), на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) - 21,8 млн грн (0,2%).

Поряд із аграрною галуззю і промисловістю ІТ входить до трійки найважливіших для України сфер економіки. Уже кілька років як ІТ формує близько 3% ВВП країни. Головні експортери українського ІТ-продукту – аутсорсингові компанії, які розробляють програмне забезпечення для замовників зі США і Європи. За даними ресурсу DOU, в 50 найбільших компаніях-розробниках в Україні працює майже 40 000 технічних фахівців.

Щорічно в Україні видають 2 629 патентів у цій галузі. Однак більшість із них стосується зв'язку, а не розробки програмного забезпечення. Зокрема, п'ятірку ключових технологій, над якими працюють українці, очолюють комунікації (400 патентів). На другому місці – бездротові технології (261 патент), на третьому – передавання даних (195 патентів). Далі йдуть графічні об'єкти (191 патент) та обробка відео (184 патенти). Патенти додають вартості стартапу. І свого часу Google купив український стартап Viewdle за \$30 млн, а Snapchat – Lookserу за \$150 млн, тому що у цих проєктів був чималий портфель патентів і він вдало вписувався до загальних стратегій Google і Snapchat.

Разом із тим, сьогодні на ринку склалася така ситуація, що не всі з перевірених бізнес-ідей будуть давати бажані результати і стабільних дохід. Все це через конкуренцію серед найбільш популярних ідей. Тому на ринку все частіше стає попит на нові, більш оригінальні ідеї. Чим більше неординарності вкладено в справу, тим більший дохід і розвиток справи. У мережі інтернет можна знайти багато ідей і підібрати необхідний. Адже там вказані не тільки ідеї, але, скільки грошей знадобиться для створення нової справи і наскільки воно буде рентабельним. Креативність ідей вражає, адже підприємці продають все, навіть повітря, а розробники створюють нові пристосування, такі як шоломи для гоління. На перший погляд здається, що такого роду ідеї легковажні і навіть не можуть називатися бізнесом. Але, все вони

працюють і приносять пристойний дохід своїм власникам [9].

Наприклад, сьогодні дуже популярним є бізнес видачі кредитів для проведення різних заходів. Прикладом такого креативного бізнесу є американець Кен Арони. Він створив виробництво деяких пластмасових кісточок, завдяки яким двоє можуть вирішити спір. На такій невимушеній ідеї чоловік зміг заробити хороші гроші і навіть став мільйонером. Не бійтеся йти вперед, і ваша бізнес ідея неодмінно стане успішною. Люди навчилися будувати бізнес, аналізуючи ситуацію на ринку і спостерігаючи за тим, що відбувається в реальному житті. Але як саме народжуються успішні бізнес ідеї і як створити таку ідею, яка не буде схожа на інші і при цьому принесе дохід. Як стверджують багато фахівців, креативне мислення проявляється саме тоді, коли людина знаходиться в стані нестачі або гострої потреби чогось.

Так в Японії відкрили ресторан, офіціантами якого служать мавпи. А у Франції є кафе, де подається лише одне блюдо. І ці заклади користуються величезним попитом. А все тому, що людям набридає одноманітність або ж вони не можуть вибрати одне блюдо з величезного меню. Ось і власники цих ресторанів вирішили таким чином компенсувати ці проблеми. Вони створили незвичайний бізнес, який приносить їм стабільний прибуток. Звичайно ж, не все можна реалізувати. Але якщо існує потреба в будь-якому товарі, то чому б не зайнятися його виробництвом. Якщо постійно думати про бізнес ідеї, то ви неодмінно знайдете те, що вам необхідно. Також при пошуку ідей не варто забувати про інтуїцію. Багато з підприємців недооцінюють її. Але саме вона підкаже вам який крок необхідно зробити.

Жоден підприємець, експерт не зможе визначити який саме буде дохід від того чи іншого бізнесу. Деякі з ідей взагалі не можуть себе реалізувати, і все що Ви отримаєте від них це витрачений час, сили і засоби. Сама ідея не може принести доходу, хіба що Ви будете продавати ідеї. Головне те, як вміло Ви зможете реалізувати всі аспекти бізнесу. Перш ніж втілювати будь-яку ідею в життя необхідно спочатку скласти якийсь план її реалізації, продумати, як далі буде розвиватися бізнес. І що робити, якщо щось не налагодиться в процесі. Для того що б отримувати дохід від бізнесу необхідно бути гнучким, комунікабельною людиною і мати креативністю і хорошою фантазією. Дохід вам може принести практично всі. Необхідно правильно розрекламувати і піднести товар клієнту, для того що б завоювати свою нішу на ринку послуг і товарів. Наприклад, одна американська підприємниця придумала теплі подушки. Продаж такого незвичайного товару приносить їй кілька мільйонів доларів на рік. Суть цього винаходу дуже проста. Подушка в середині складається з кукурудзяного зерна. Цю подушку необхідно помістити на кілька

хвилин в мікрохвильову піч і продукт готовий. Ця жінка знайшла ідею, яка зробила її щасливою і багатою людиною. Ще один бізнесмен Фрайзер Догерті вирішив виготовляти і продавати джем, який раніше варила його бабуся. Він почав свій бізнес ще в 14 років, і через кілька років уже став мільйонером. З прикладів видно, що ідея повинна бути не тільки оригінальною, а й близькою до вас. Ви повинні бути зацікавлені в створенні і розкручуванні свого продукту [10].

Для того щоб втілити свою мрію в реальність необхідно не тільки мати бізнес-ідею і бути впевненим в своїх силах, також необхідно мати хоч найменше уявлення про підприємницьку діяльність, і знайти свою нішу на ринку. Всі знають, що людина найкраще реалізує себе в тому, що йому найбільше подобається. Теж відбуватися і з бізнес сферою. Необхідно займатися тією справою, яка тобі до душі і всіляко розвивати своє хобі, навички та здібності.

Одним із найяскравіших прикладів є досвід Г. Рижова - засновника компанії Eco-Energoprom, – один зі старожилів утилізаційного бізнесу в Україні. У сферу переробки промислових відходів він прийшов ще 2008 року, після того як спробував реалізувати себе в банківській сфері. «Мене не залишала думка про створення власної справи. Я вивчив ринкові ніші і вирішив організувати свою справу в перспективному, але ще маловідомому в той час напрямку. Мені пощастило зібрати однодумців навколо цієї ідеї, і ми відкрили компанію з утилізації небезпечних відходів», – згадує Рижов.

Група науковців, яка стала частиною команди Eco-Energoprom, вже мала досвід роботи з альтернативними джерелами енергії і була ознайомлена з інноваційними технологіями оброблення та утилізації органічних речовин, зокрема з полігонами твердих побутових відходів (ТПВ).

За вісім років Рижов зміг зробити майже неможливе: побудувати в українських реаліях бізнес на утилізації промислових відходів, а також реалізувати чимало успішних масштабних проєктів. Наприклад, з очищення міських звалищ у Керчі та Краматорську. «Також нам удалося дослідити і виготовити експериментальний екземпляр плазмової газової установки з утилізації рідких органічних речовин, освоїти NBB-технологію (очищення вод, ґрунтів за допомогою біологічно активних об'єктів. – Forbes)», – розповідає Рижов. Наприклад, компанія провела дослідні роботи з NBB-прибирання старих звалищ у Москві, Самарі, Сочі, Алма-Аті й Астані. «Причому замовники схвалили результати. Але продовження робіт призупинилося через міжнародні ускладнення», – зізнається засновник Eco-Energoprom.

За словами підприємця, за останні роки екологічна культура в Україні підвищилася. Однак реальний попит на послуги з утилізації йде здебільшого від транснаціональних компаній (так, серед клієнтів

Есо-Energoprom – «Shell Україна», Coca-Cola, DHL), тоді як свідомість українського бізнесу зростає дуже повільно.

Одна з причин цього – недостатня увага держави до забруднення довкілля. Хоча в усьому світі збереження екології є невід'ємною частиною національної безпеки країни. «Чиновницький апарат не завжди встигає за активними кроками бізнесу, процедури отримання грантів, інвестицій ускладнені. Залишаються неврегульованими умови ліцензійної діяльності, поводження з небезпечними відходами тощо», – перераховує Рижов проблеми, з якими доводиться стикатися [11].

Є чимало нарікань і на роботу Міністерства екології та природних ресурсів. «Зміни майже не відчувуються, до керівництва на місцях повернулися «схемники». Перемістилися на посадах, сховалися і взяли за старе, тому що іншого не вміють», – розповідає підприємець. Це ж стосується і дерегуляції, яку вже кілька років «рекламує» українська влада. «Перевірки все одно є, незважаючи на мораторій. Тільки схеми вимагання хабарів стали витонченішими», – запевняє Рижов.

Наприклад, кілька років тому українська влада заблокувала роботу єдиного в країні сміттєпереробного заводу в Рівному. На його будівництво пішло близько трьох років. Проте Національна комісія з питань житлово-комунального господарства не змогла затвердити тарифи на перероблення відходів. І підприємство завмерло.

У підсумку на ринок утилізації ні інвестори, ні нові гравці майже не виходять. «Хто сьогодні є власниками підприємств з перероблення й утилізації відходів? Польські та китайські підприємці. І це тільки Київська область», – каже власник Есо-Energoprom. Проте роботи для утилізаторів більш ніж достатньо. Лише у столиці щорічно утворюється 1,1 млн т сміття, з якого переробляють тільки 28%. У середньому на душу населення в Україні припадає понад 700 т відходів, а їхня накопичення щорічно зростає на 5–7%.

«Саме тому всі полігони ТПВ необхідно утилізувати і рекультивувати. Побудувати сучасні заводи з сортування, утилізації, перероблення вторинної сировини й отримання з неї альтернативної енергії. Науковий і людський потенціал в Україні є», – міркує Рижов.

Для того аби створити власний бізнес потрібен не тільки потенціал, а й гроші (для запуску сміттєспалювального заводу знадобиться близько \$200 млн інвестицій), а також державна підтримка. Приклад стрімкого розвитку екологічних проектів – Польща. Адміністративна реформа в цій країні посприяла активному залученню регіональних інвестицій саме в проекти природоохоронного спрямування. Так, у 2007–2013 роках в інфраструктурні й екологічні проекти польський бюджет спрямував майже 28 млрд євро. Для порівняння: з українського бюджету 2016-го на фінансування заходів з охорони довкілля та збереження природно-заповідного фонду буде виділено

трохи більш як 370 млн гривень [12].

З точки зору Рижова, ситуацію можна змінити, якщо стимулювати збір і перероблення відходів у масштабах усієї країни. «Утилізація приносить прибуток. Наприклад, сьогодні 1 кг пластикової пляшки коштує 7 гривень, а 1 т склобою – 970 гривень. Проте бізнес не хоче розвивати цей напрям, тому що не бачить підтримки», – зазначає підприємець.

Якщо ж ставлення держави до екології й тих ентузіастів, які готові її захищати, не зміниться, то країна просто потоне у смітті. А українські компанії реалізовуватимуть проекти, але вже за межами країни. «Ми ведемо активні переговори, в деяких країнах уже вийшли на укладення договорів з утилізації могильників з використанням нашої NBB-технології. Особливий інтерес виявляють Польща, Туреччина і Південна Корея. Але, що найприкріше, в Україні ці проекти не мають попиту», – підсумовує Рижов.

Найбільш інформативну оцінку стану інноваційного розвитку України в розрізі ключових факторів, що його визначають, отримано на основі використання індикатора Європейського інноваційного табло, які включають п'ять груп індикаторів: «рушійні сили інновацій», «створення нових знань», «інновації та підприємництво», «індикатори застосування інновацій», «інтелектуальна власність». Для об'єктивної оцінки стану інноваційного розвитку України важливе значення має визначення її відносної позиції в рамках країн ЄС за допомогою Європейського інноваційного індексу, Європейського інноваційного табло.

Тому, доцільно звернутися до досвіду Європейського Союзу який володіє потужним інтелектуальним і технологічним потенціалом, а отже – має всі перспективи перетворення на один із високотехнологічних центрів глобальної економіки. В той же час, починаючи з кінця XX ст., країни ЄС втрачають певні позиції в глобальному рейтингу конкурентоспроможності, що значною мірою пояснюється відставанням країн співтовариства за інноваційними показниками. Недостатній рівень розвитку інноваційної діяльності призвів до зниження динаміки продуктивності праці та відставання за показником ВВП на душу населення від США та Японії, що створило системний ризик втрати конкурентного статусу європейських компаній на світовому ринку [13].

Саме тому у XXI ст. Європейський Союз стає одним із ініціаторів інноваційних стратегій сталого розвитку, інноваційний розвиток співтовариства стає головним стратегічним напрямом глобальної інтеграційної стратегії ЄС, економіка знань та інновації офіційно проголошені стратегічними пріоритетами ЄС протягом останніх двох десятиліть, зростає роль інноваційної політики. Необхідність створення передумов довгострокового економічного зростання в

умовах формування світосистеми глобалізму, особливо в умовах розгортання перманентної глобальної кризи, ставить перед Європейським Союзом завдання здійснення нової індустріалізації, базованої на інноваціях. Інноваційна політика таким чином має стати одночасно і дієвим інструментом післякризового відновлення економіки, і механізмом, що забезпечить нарощування потенціалу промислового виробництва як основи економічного зростання ЄС у ХХІ ст.

Сьогодні Європейський Союз продовжує рух на створення конкурентоспроможної динамічної економіки заснованої на знаннях, який було проголошено у 2000 р. в рамках Лісабонської стратегії. По суті йшлося про побудову ефективної інноваційної моделі економіки. Незважаючи на дещо декларативний характер та завищені цільові показники, Лісабонська стратегія зіграла роль дієвого каталізатора інноваційного розвитку країн ЄС в довгостроковому періоді: інноваційна політика набула комплексного, системного та довгострокового характеру з чітко визначеними кількісними і якісними орієнтирами, а єдина політика ЄС, як зазначають експерти, виступає «локомотивом» для національних урядів та приватного бізнесу. Значний імпульс в цей процес внесла нова довгострокова стратегія економічного розвитку «Європа 2020: стратегія розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» (2010), яка передбачає забезпечення зайнятості та сталого конкурентоспроможного зростання на основі знань та інновацій. Для досягнення встановлених цілей передбачено низку пріоритетних як для ЄС, так і для держав-учасниць напрямів діяльності, серед яких центральне місце посідають створення інноваційного союзу та запровадження відповідних механізмів інноваційної взаємодії науки та бізнесу, нових методів і форм стимулювання інноваційного розвитку [14].

Як вважають експерти, стратегія інноваційного розвитку ЄС має ґрунтуватися на таких засадах: реалізації цілеспрямованої державної промислової та інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень як пріоритетної складової загальної стратегії соціально-економічного розвитку держави та конкурентних стратегій суб'єктів господарювання, забезпечення єдності структурної та інноваційної політики; створенні сприятливих інституційних умов для інноваційної діяльності в країні; законодавчого забезпечення інноваційної діяльності підприємств; запровадження ефективного пільгового режиму здійснення інноваційної діяльності; удосконалення механізмів фінансування інноваційної діяльності; послідовному збільшенні сукупного попиту, удосконаленні інфраструктури ринків з метою підвищення питомої ваги складних, наукомістких продуктів в структурі особистого та виробничого споживання.

Системний характер інноваційної політики ЄС передбачає



впровадження інновацій в усі сфери життя. Євросоюз визначає основні напрями його діяльності та створює програми для подальшого розвитку з тим, щоб посилити свої конкурентні позиції на світовій арені. Інноваційна політика не є тимчасовою: оскільки Європа стикається з новими запитами швидко зростаючої глобалізації і конкуренції, впровадження інновацій є обов'язковим напрямом у її розвитку.

Для визначення ступеню інноваційності окремих економік експертами Паризької школи INSED, Бостонської консалтингової групи, Національної асоціації виробників розроблена методика, яка дозволяє визначити країни-інноваційні лідери та аутсайдери за допомогою Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index). Фахівці у сфері інновацій вважають цей показник найбільш всеохоплюючим індексом щодо вимірювання ступеня інноваційності в країні, в якому відображаються як комерційні результати інноваційної діяльності, так і активність урядів у стимулюванні цієї діяльності. Глобальний інноваційний індекс слугує для визначення слабких і сильних сторін в інноваційній сфері, а також готовності країн отримати нові можливості з використання новітніх технологій та людського потенціалу. Перша п'ятірка в даному рейтингу (всього в рейтингу 142 країни) виглядає наступним чином: Швейцарія (66,6 балів із 100), Швеція (61,4), Великобританія (61,2), Нідерланди (61,1) та США (60,3), тобто до неї входять три країни ЄС. В той же час майже всі країни Союзу займають провідні позиції в рейтингу, що свідчить про ефективну інноваційну політику ЄС [15].

Важливою складовою інноваційної моделі розвитку ЄС виступає інноваційне підприємництво – особливий вид комерційної діяльності, який має за мету отримання прибутку за допомогою активного поширення інновацій в усіх галузях народного господарства. На відміну від класичного, репродуктивного підприємництва інноваційне полягає в пошуку нових шляхів розвитку діючого підприємства (щодо продукції, технології, ринків, матеріалів, форм управління тощо) або створення нового, інноваційно орієнтованого підприємства. По суті воно виступає як особливий новаторський процес створення нового. Інноваційне підприємництво характеризується особливою поведінкою підприємця: готовністю брати на себе відповідальність (в тому числі – фінансову) за всі можливі ризики від здійснення нового проекту.

Сьогодні інноваційне підприємництво, пов'язане з розвитком технологій, нововведеннями та економічним зростанням, виступає одним із головних факторів підвищення глобальної конкурентоспроможності ЄС. Інтенсивний розвиток інноваційного підприємництва пояснюється двома факторами: 1) величезними можливостями одного з найбільш економічно потужних об'єднань світу – науковотехнічними, матеріальними, фінансовими, людськими,

територіальними; 2) відповідною нормативною базою, єдиною інноваційною політикою, створенням необхідних умов для втілення особистих інтересів підприємця, знаходженням відповідних форм самовираження, які створюють досить сильні стимули до високоефективної праці.

Вивчення та узагальнення досвіду ЄС щодо побудови інноваційної моделі розвитку, інноваційного підприємництва має створити ґрунтовний фундамент системних перетворень на основі оновленої стратегії інноваційного конкурентоспроможного розвитку України. Окрім цього це надасть можливість стати учасником нових програм Євросоюзу. Найбільш перспективною з цієї точки зору сьогодні виступає рамкова програма «Горизонт 2020» (2014-2020), направлена на дослідження та інновації, ціль якої – максимальне використання результатів наукових досліджень, що фінансуються Євросоюзом, для стійкого розвитку Європи та вирішення проблем, що постали перед нею – зміна клімату, енергетична і продовольча безпека, здоров'я і старіння населення. Пріоритетами програми є підвищення якості науково-дослідної бази; лідерство в промислових та високоефективних технологіях; розв'язання важливих соціальних питань. Участь України в цій програмі, в свою чергу, сприятиме підвищенню інноваційності національної економіки.

Таким чином, можна виділити такі проблемами розвитку інноваційної діяльності підприємств є:

- недостатній обсяг заощаджень населення, коштів суб'єктів господарювання та держави для здійснення інвестицій з метою реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів;
- невизначеність правового інструменту залучення недержавних інвестицій з метою розвитку економіки, у тому числі механізму забезпечення розвитку державно-приватного партнерства;
- низькі темпи впровадження високих технологій;
- висока енергоємність внутрішнього валового продукту;
- зношеність основних фондів;
- недосконалість законодавства щодо розвитку інноваційної діяльності;
- невиконання суб'єктами господарювання вимог законодавства щодо взяття на облік об'єктів права інтелектуальної власності та відсутність механізму заохочення введення таких об'єктів у комерційний обіг;
- нерозвиненість інноваційної інфраструктури, недостатня кількість інноваційних підприємств (інноваційних центрів, технопарків, технополісів, інноваційних бізнесінкубаторів), наукових парків, центрів трансферу технологій і промислових кластерів;
- недосконалість механізму комерціалізації результатів наукових досліджень та розробок;

- невизначеність пріоритетів розвитку базових галузей економіки та відсутність сприятливих умов для залучення інвестицій з метою забезпечення розвитку високотехнологічного виробництва;

- незначна кількість вітчизняних виробників високотехнологічної продукції, що беруть участь у міжнародному обміні технологіями, у зв'язку з недосконалістю законодавства щодо трансферу технологій;

- недостатня державна підтримка впровадження інновацій для забезпечення розвитку малого і середнього підприємництва.

Розв'язання зазначених проблем потребує активізації інвестиційної та інноваційної діяльності, спрямованої на забезпечення розвитку базових галузей економіки та малого підприємництва зокрема.

Невисокий ступінь інноваційної активності малих підприємств пов'язаний з недостатнім рівнем розвитку організаційно-правових форм інноваційного підприємництва. Що стосується показників інноваційної діяльності малих підприємств та діяльності венчурних фондів, виходячи із загальнонизьких їх значень на теперішній час, можна очікувати зростання у разі в наступні 8–10 років, але для цього необхідно запровадити відповідні інституційні зміни (наприклад, закон про венчурні фонди інноваційної спрямованості) та заходи щодо стимулювання інноваційної активності (у першу чергу фіскального характеру).

Враховуючи вищезазначене необхідно реалізувати наступні заходи:

- з погляду держави важливо створити сприятливі базові макрорумови, які є фундаментом для будь-якого економічного розвитку (верховенство права, викорінення корупції, посилення енергоефективності). Потрібно модернізувати і погодити з найкращими світовими практиками законодавче поле, забезпечити доступ до фінансування й найголовніше – зробити інновації своєю стратегією розвитку;

- слідувало б покращувати якість технічної освіти, популяризувати науку й техніку серед молоді, повернути моду на знання. Крім того, час вказує на необхідність появи нових професій – наприклад, менеджер інновацій;

- значне покращення державна інноваційна інфраструктура. Важливо широко впроваджувати механізми приватної та державної співпраці. Багато країн починали свій шлях до інновацій через залучення великих інноваційних компаній і створення тисяч робочих місць в інноваційній сфері;

- необхідно створювати нові моделі організації взаємодії на лінії наука / знання – виробництво. Зазначимо: те, що сьогодні вважається інновацією, завтра перетворюється на звичайне серійне виробництво. Тому важливо створити інноваційну інфраструктуру, яка здатна максимально швидко впроваджувати знання в економіку;

- інтелектуальна власність має перейти з розряду формальностей у

розряд необхідних інструментів інноваційного розвитку. Для цього потрібна зміна способу мислення не тільки в керівників підприємств, власників малого та середнього бізнесу, а й у винахідників, науковців, студентів і безлічі стартапів;

- для переходу на модель «відкритих інновацій» необхідні інформаційні платформи-зв'язки між наукою й бізнесом. Потрібен широкий нетворкінг, інтенсивний обмін інформацією та доступ до міжнародних ринків, мультинаціональних корпорацій та інновацій міжнародних кластерів – як-от Кремнієва долина;

- найефективнішою формою інновацій є широке впровадження ІТ-рішень в усі без винятку сфери – від агро до аеро. Тому доцільним є інтенсифікувати як розробку, так і впровадження ІТ-продуктів у всі сфери економіки. На щастя, у цьому напрямі Україна посідає одне з провідних місць у світі.

Попри дію всіх негативних факторів основною метою державної інноваційної політики має залишитися ВВП країни за рахунок освоєння виробництва нових продуктів та технологій на вітчизняних підприємствах, а також розширення на цій основі ринків збуду національних товарів. Відповідно державна інноваційна політика повинна спрямовуватись на стимулювання сучасних технологічних умов на всіх рівнях виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, українська інноваційні економіка має бути побудована шляхом застосування державної політики стимулювання інноваційної діяльності. Важливими кроками в даному напрямі є належна підтримка вітчизняної науки та освіти як основних передумов розвитку інновацій. Основні вітчизняні та світові статистичні показники, серед яких рівень наукоємності ВВП, рівень глобальної конкурентоспроможності держави та інновативності економіки, сигналізують про недосконалість державної політики регулювання цього напрямку. Зважаючи на світовий досвід, доцільно сприяти розвитку венчурних фондів, що є потужним стимулом інвестування в інновації, забезпечувати підтримку інноваційно-активним підприємствам. Створення комплексного механізму інноваційної діяльності дозволить активізувати науково-технічний прогрес по всьому ланцюжку – від фундаментальних досліджень до впровадження розробок у виробництво, з урахуванням обмеженості ресурсів підприємств і державних (громадських) пріоритетів розвитку економіки, та забезпечити стійкий її розвиток в перспективі. Крім того, шлях до процвітання лежить через зростання економіки, зростання економіки залежить від конкурентоспроможності продукції, конкурентоспроможність продукції залежить від інновацій, а інновації залежать від кожного з нас.

1. Безчасний Л.К. Формування інноваційної моделі економічного зростання в Україні. URL: [http://www.nam.kiev.ua/apr/n\\_02\\_7/bezchasnyi.htm](http://www.nam.kiev.ua/apr/n_02_7/bezchasnyi.htm) (дата звернення 25.11.2018).

2. Бондарчук Н.В. Фактори впливу на формування державної політики розвитку інноваційного потенціалу регіонів. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-фах. журнал. Київ, 2009. № 21. С. 89–91.

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 25.11.2018).

4. Васильєва Л.М. Інноваційний процес як механізм стратегічної модернізації аграрного сектору. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету, 2013. № 2(32). С. 215–219.

5. Куласць М.М. Інноваційна діяльність в агропромисловому виробництві України. *Економіка АПК* : міжнар. науково-виробничий журнал. 2010. № 6. С. 113–119.

6. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій* : науково-практичний журнал. 2014. № 2. С. 122–135.

7. Кучинський В.А. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»* : Вид-во Вісник НТУ «ХПІ», 2014. № 65(1107). С. 139–147.

8. Погрішук Б.В. Наукове забезпечення формування інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств *Бізнес-Інформ* : міжнародний науковий економічний журнал. 2011. № 3. С. 64–67.

9. Трубей О.М. Інноваційний розвиток підприємств оптової торгівлі. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : збірник наукових праць. Вид-во ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2015. Вип. 1(10). Т. 2. С. 205–210.

10. Ващенко Н.В. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : Вид-во КНУ ім. Т.Шевченка. 2014. № 1(28). С. 369–378.

11. Колодяжна І.В. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості як умови сталого економічного зростання. *Науковий вісник ДонНУЕТ* : збірник наукових праць : Вид-во ДонНУЕТ. 2016. № 2(36). С. 28–35.

12. Колодяжна І.В. Інноваційні підходи щодо розвитку підприємств харчової промисловості як умова сталого економічного зростання. *Науковий Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. Серія Економіка*. Одеса, 2016. Т. 21. Вип. 1/1. С. 46–59.

13. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник* : наук.-фаховий журнал. 2015. № 1(8). С. 79–84.

14. Єфремов О.С. Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій* : науково-практичний журнал. 2012. № 1. С. 228–233.

15. Корнух О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Ефективна економіка* : електронне наукове фахове видання. 2013. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2607> (дата

звернення 25.11.2018).

## **1.2. Підвищення ефективності інноваційних процесів в контексті забезпечення інноваційного розвитку регіону**

Інноваційну діяльність у регіоні можна розглядати як частину загального процесу управління ефективністю виробничої діяльності. Пов'язано це з тим, що, з одного боку, ефективність суспільного виробництва є свідченням досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах виробництва (витратах живої і упередженої праці), а з іншого, інноваційна та інвестиційна діяльність сама по собі повинна бути ефективною, коли в її результаті з'являється певний приріст прибутку або зниження собівартості. І в першому, і в другому випадках позитивні підсумки стають можливими лише в результаті цілеспрямованої дії і узгоджених зусиль великого числа учасників суспільного виробництва (оскільки йдеться про великий об'єкт управління, під яким розуміють регіональну економічну систему). Вирішальною умовою для забезпечення такого стану регіональної економічної системи стає розробка і реалізація положень регіональної промислової інноваційної політики.

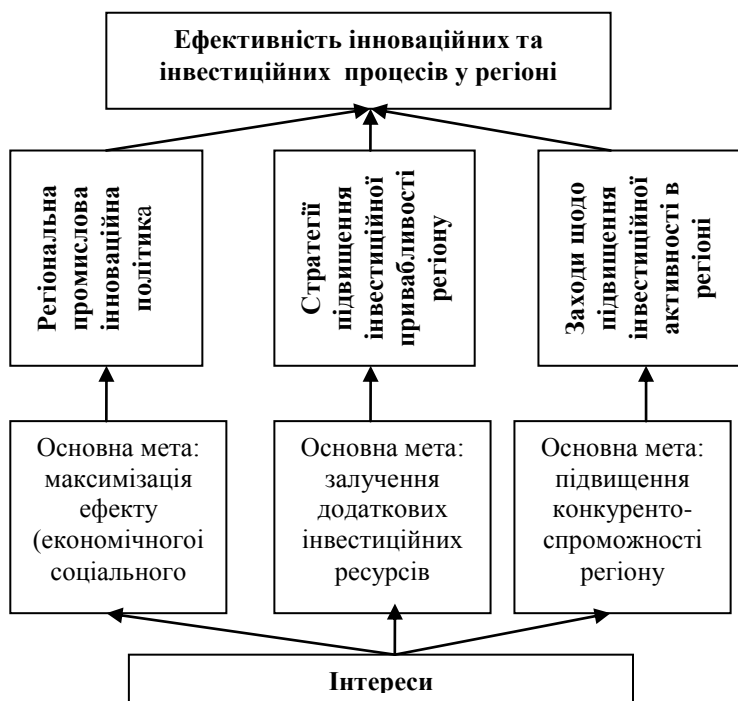
Під регіональною промисловою інноваційною політикою розуміють інституційно і юридично оформлену узгоджену діяльність органів регіонального управління, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб, спрямовану на кількісні і якісні зміни використання основних засобів і, на ефективне функціонування регіональної економічної системи. Регіональна промислова інноваційна політика повинна будуватися на продуманій і всесторонньо зваженій системі довгострокових орієнтирів і заходів, спрямованих на розвиток інтересів регіону щодо посилення його конкурентоспроможності.

Для цього потрібно, щоб домінуюча роль належала розробці механізмів, які забезпечують підвищення ефективності інноваційних процесів у регіоні.

Регіональна промислова інноваційна політика повинна значною мірою бути політикою регіонів, а її стрижнем повинна бути діяльність, спрямована на формування певних переваг окремого регіону у сфері інноваційно-інвестиційної привабливості. При цьому така діяльність повинна будуватися на певних принципах.

Як основні принципи формування регіональної промислової інноваційної політики можна запропонувати такі: селективний підхід до відбору і фінансування окремих інноваційних проектів та формування регіональних програм розвитку; диференціацію орієнтирів при вирішенні економічних проблем (для відбору інноваційних проектів) та соціальних проблем (для формування

регіональних програм); концентрацію та вибірковість сил і засобів при реалізації заходів регіональної промислової інноваційної політики; чітке розмежування господарських повноважень між регіональними органами управління, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання при прийнятті і виконанні управлінських рішень по регіональній промисловій інноваційній політиці; нормативно-правове закріплення положень регіональної промислової інноваційної політики, їх об'єднання та узгодження в єдину систему та ін. Принципова схема забезпечення ефективності інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні наведена на рис. 1.1.



**Рисунок 1.1 – Структура забезпечення ефективності інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні**

Підвищення ефективності інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні можна досягти за допомогою узгодження заходів по формуванню і реалізації промислової інноваційної політики в регіоні, розробки та реалізації стратегії інноваційно-інвестиційної привабливості регіону і розробки та реалізації особливостей активізації інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні.

Кожний з названих елементів процесу підвищення ефективності

інноваційних та інвестиційних процесів доповнює один одного (оскільки вони співвідносяться між собою як загальне й окреме), що і дозволяє забезпечити системний підхід до вирішення найбільш важливих і складних регіональних проблем.

У зв'язку з цим інноваційно-інвестиційна діяльність може бути представлена як системний процес, спрямований своїм змістом на забезпечення взаємодії між ресурсами виробництва, що є в наявності, та інвестиціями, між стратегічними і тактичними цілями розвитку регіону. У цьому випадку, регіональна промислова інноваційна політика може бути представлена як сукупність заходів, спрямованих на поліпшення конкурентного середовища (підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості і зменшення інвестиційного ризику) у регіоні, покликаного максимізувати ефективність суспільного виробництва.

При цьому реалізація регіональної промислової інноваційної політики передбачає також і формування оптимальної структури регіонального господарського комплексу. Бо розміщення інвестиційних ресурсів відбувається, як правило, на тих ділянках виробництва, які здатні забезпечувати певний прорив у підвищенні технічного рівня виробництва і використанні передових методів і форм організації виробництва і праці.

Регіональна промислова інноваційна політика передбачає вирішення, в першу чергу, проблем, пов'язаних з інноваційною та інвестиційною діяльністю. Оскільки процес інвестування здійснюється безпосередньо на рівні окремого суб'єкта господарювання, а регіональна промислова інноваційна політика формується на рівні регіональних органів управління, то дуже часто між ними виникають різні суперечності.

Це стосується, з одного боку, вияву інтересів територіальної громади регіону (потенційних споживачів інвестицій), а з іншого, інтересів власників інвестицій, які часто не співпадають між собою.

В одному випадку превалюють цілі (інтереси) підвищення соціального ефекту, а в іншому – підвищення економічного ефекту. Завдання, якщо і не головне, то дуже важливо, розробників регіональної промислової інноваційної політики якраз і полягає в тому, щоб забезпечити зняття таких суперечностей або мінімізувати можливі втрати від недоотримання соціального або економічного ефекту.

Дослідження певної сукупності проблем, які на сьогоднішній день виникають і існують в області залучення і використання додаткових об'ємів інвестиційних ресурсів, дозволяють достатньо чітко виділити дві їх групи. Перша група проблем стосується формування інвестиційної привабливості регіону, коли так званий інвестиційний клімат не сприяє підйому іміджу регіону і, разом з ним, високому



рівню оновлення основних засобів [1].

Друга група проблем пов'язана з недостатньо високою інноваційною та інвестиційною активністю тих суб'єктів господарювання, у яких є в наявності певні інвестиційні ресурси.

У більшості своїй і перша, і друга групи проблем обумовлені наявністю на території даного регіону деяких ризиків, серед яких можна виділити ризик виробничого характеру (викликаний високим рівнем фізичної і моральної зношеності основних засобів, несприятливими виробничими умовами, неефективним внутрішньофірмовим менеджментом) та інвестиційний ризик (викликаний економічними, соціальними, екологічними і криміногенними умовами життєдіяльності соціуму на даній території).

І перший, і другий ризики стають можливими в результаті посилення конкурентної боротьби між учасниками на ринках інвестицій. Власники інвестицій зацікавлені в дуже швидкому поверненні промислового капіталу, у той час, як користувачі інвестицій бажали б бачити віддаленішу перспективу їх повернення.

Поки що, на жаль, переможцями в цій конкурентній боротьбі залишаються власники інвестицій, але серед тих, що програли знаходяться не тільки користувачі, але й практично вся економіка регіону, в її структурно-об'єктному різноманітті і особливо та її частина, яка стосується використання основних засобів.

У результаті, інтенсивність оновлення основних засобів падає, що зумовлює появу і збереження кризових проявів в економіці регіону, а разом з ними і втрати наявних конкурентних переваг.

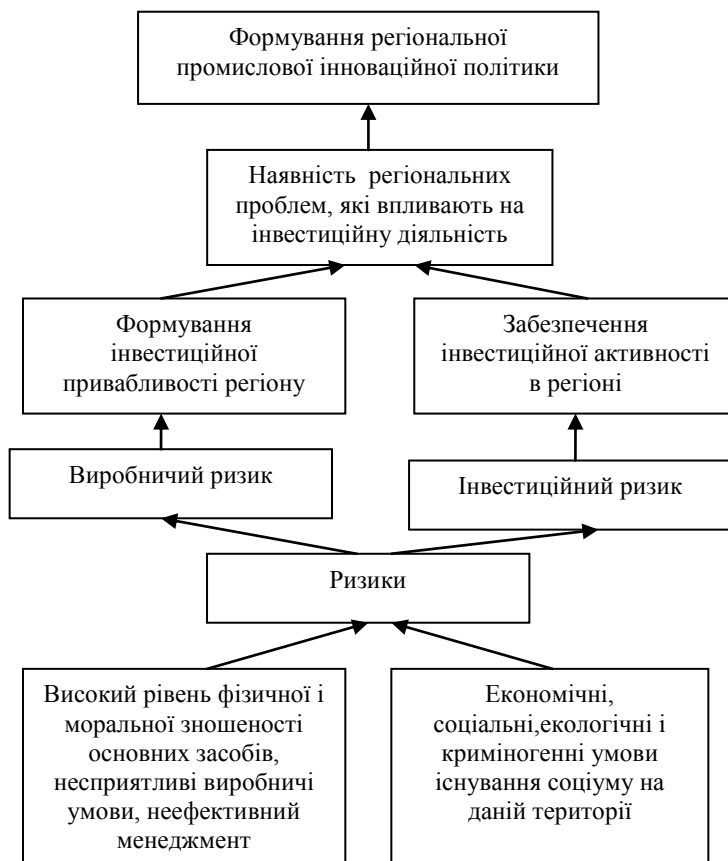
На рис. 1.2 наведена схема впливу існуючих ризиків на формування регіональної промислової інноваційної політики. Вплив виробничого та інвестиційного ризиків, без їх нейтралізації і обмеження впливу, може негативно впливати на характер використання основних засобів.

Тому нейтралізація названих ризиків стає актуальним і реально здійснюваним завданням за допомогою розробки заходів регіональної промислової інноваційної політики.

Приблизна схема взаємозв'язку заходів щодо нейтралізації регіональних ризиків і підвищення конкурентоспроможності регіону показана на рис. 1.3. Формуванню заходів регіональної промислової інноваційної політики повинен передувати достатньо глибокий, якщо сказати точніше – скрупульозний аналіз регіональних проблем.

Вся сукупність регіональних проблем, які своєю суттю впливають на характер протікання інноваційних та інвестиційних процесів, може бути представлена у вигляді деякого багаторівневого «дерева цілей». Багаторівнева конструкція цього «дерева цілей» визначається складом і ступенем концентрації (вертикально-інтегрованих утворень) окремих учасників суспільного виробництва на даній території. А саме «дерево цілей» дозволяє побачити міру взаємозв'язку і взаємодії цих учасників

в інноваційних та інвестиційних процесах і запропонувати для розробки адекватні заходи, які б стосувалися не окремих його учасників, а якомога більшої їх кількості.

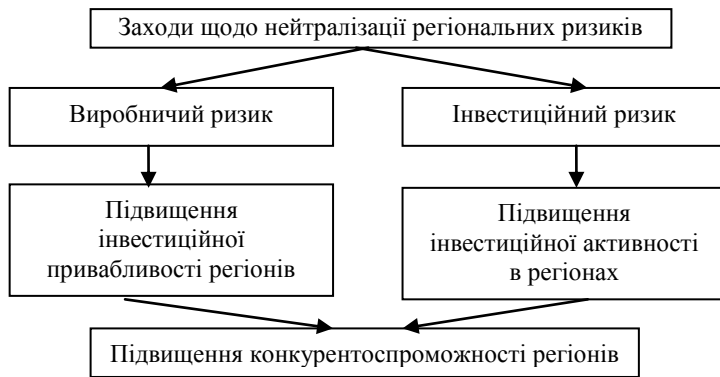


**Рисунок 1.2 – Вплив регіональних ризиків на формування регіональної промислової інноваційної політики**

Логічний ланцюжок виділення і аналізу проблемних ситуацій або больових точок може бути представлений у такій послідовності:

- 1) спочатку визначається виявлення і здійснюється аналіз системи ризиків (виробничого та інвестиційного) регіону;
- 2) потім визначаються пріоритетні напрями можливих інвестиційних «вливань»;
- 3) далі здійснюється розробка варіантів формування заходів інвестиційної привабливості та інвестиційної активності в регіоні;
- 4) потім здійснюється вибір найбільш ефективних заходів щодо

підвищення ефективності інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні;



**Рисунок 1.3 – Схема взаємозв'язку заходів щодо нейтралізації регіональних ризиків і підвищення конкурентоспроможності регіонів**

5) і нарешті, забезпечується розробка або формування регіональної промислової інноваційної політики.

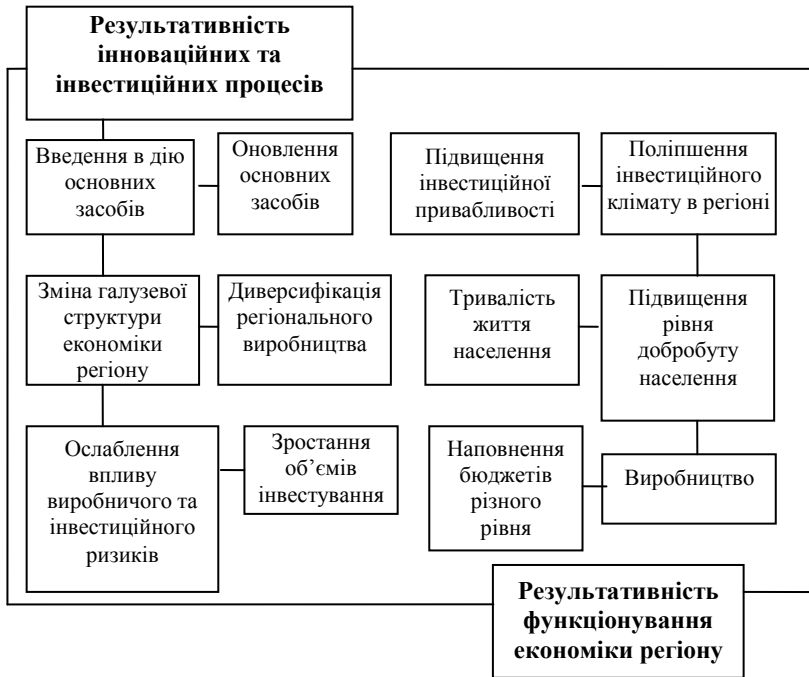
Ідеологічну основу регіональної промислової інноваційної політики повинні складати стійке функціонування регіональної економічної системи і підвищення добробуту населення, яке мешкає на даній території. Стійке функціонування регіональної економічної системи забезпечується за рахунок збереження позитивної динаміки змін основних параметрів, що характеризують окремі її елементи.

Наприклад, таких, як стабільність структури економіки регіону, фізичний знос основних засобів, рівень інфляції, або рівень дефіциту місцевих бюджетів та ін. Одночасно з цим підвищення добробуту населення на даній території повинно забезпечуватися за рахунок зростання особистих грошових доходів, підвищення рівня освіти, поліпшення медичного і соціального обслуговування. Разом з основними показниками, використовуваними для цих цілей, тобто для характеристики зміни умов життєдіяльності населення, як зведені показники можуть служити параметри відтворення населення на даній території.

Послання характеристик стійкості регіональної економічної системи і добробуту населення в достатній мірі дозволяють встановлювати зв'язок між результативністю інноваційних та інвестиційних процесів і результативністю функціонування економіки регіону, приблизна схема яких показана на рис. 1.4.

Отже, використання логічного ланцюжка аналізу проблемних ситуацій на фоні ідеологічної основи регіональної промислової

інноваційної політики дозволяє сформувати методологічні підходи до визначення основних критеріїв підвищення ефективності інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні.



**Рисунок 1.4 – Схема зв'язків між результативністю інноваційних та інвестиційних процесів та результативністю функціонування економіки регіону**

Основним теоретичним посиленням при цьому є той факт, що в сучасних умовах визнання окремих регіонів суб'єктами стійкого функціонування означає, що основним змістом регіональної промислової інноваційної політики стає територіальна організація відтворення основних чинників виробництва. Обмеженість окремих ресурсів (у даному випадку йдеться про природні і, деякою мірою, матеріальні ресурси, які за своєю природою є, в одному випадку, не відтворюваними, а в іншому, у край складно відтворюваними) змушує регіональні власті зайнятися пошуком більш сучасних форм забезпечення такого відтворення. Саме інвестування дозволяє здійснювати пошук і займатися практичною реалізацією відновлення окремих видів ресурсів на тій матеріальній базі, яка об'єктивно склалася в межах окремих територіальних утворень.

Цілями регіональної промислової інноваційної політики повинні

стати: визначення структурно-інвестиційних пріоритетів розвитку господарського комплексу регіону, стратегічне управління розвитком окремих територіальних утворень, стимулювання ефективного використання виробничого потенціалу регіону, формування цілісних регіональних промислових комплексів, зміцнення фінансової бази як окремих суб'єктів господарювання, так і регіону в цілому, розробка заходів щодо встановлення структури і масштабів використання інвестицій, формування сучасної промислової інфраструктури та ін. Одним з головних завдань досягнення мети промислової інноваційної політики, що стоїть перед регіоном, стає залучення, акумуляція і використання фінансових ресурсів, призначених для відтворення основних засобів. При цьому фінансові ресурси, поряд з використанням їх за призначенням їх на потреби інноваційної та інвестиційної діяльності, використовуються також і для реалізації інших видів політики (соціальної, екологічної, структурної та ін.). У зв'язку з цим, вони повинні розглядатися системно, а для цього потрібна чітка координація між різними регіональними органами управління, відповідальними за розробку різних політик. Тим самим виключатиметься дублювання окремих функцій та їх вартісного наповнення, а також забезпечуватиметься жорсткий контроль над витратами наявних фінансових ресурсів регіону. Таке узгодження може бути забезпечене за допомогою використання ефективного регіонального менеджменту. Сучасні концепції менеджменту виходять з тієї обставини, що за допомогою використання різних стандартів, які визначають наповнюваність управлінських функцій конкретним змістом, можна забезпечувати достатньо жорстку регламентацію трудових і фінансових ресурсів. Така регламентація дозволяє дуже успішно і ефективно управляти як якістю, так і пропорціями трудових і фінансових операцій. У результаті, реально складаються умови чіткої координації в трудовій діяльності управлінських кадрів: кожен управлінець чітко знає коло своїх обов'язків, які не перетинаються з обов'язками його колег. У даний час система ефективного менеджменту будується в рамках реалізації концепції загального управління якістю (TQM) і впровадження міжнародних стандартів ISO 9000 версії 2000 р. і вище. Використання елементів регіонального менеджменту дозволяє досить успішно вирішувати проблему інноваційної та інвестиційної активності в регіонах. З одного боку, активізується процес оновлення виробничих активів (основних засобів), а з іншого, забезпечується структурна перебудова і перехід до стійкого зростання реального сектора економіки регіону. Для цього потрібно, щоб регіональні власті зосереджували свої зусилля на створенні умов для залучення інвестицій.

Базисом активізації інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні стає інвестиційний клімат, у поліпшенні якого регіональні

владі стають активними, якщо не основними учасниками. У результаті інтенсифікувався процес капіталоутворення, а інвестиційна політика здійснюється не тільки непрямыми, але й прямими методами. Виявляється, що грамотне стимулювання вітчизняного виробника стає головним чинником підвищення інвестиційної активності в регіоні. В основі грамотного стимулювання інвестиційної активності в регіоні, як правило, лежить система пільг і преференцій, сучасна нормативно-правова база, рівень прозорості діяльності учасників інноваційних та інвестиційних процесів, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, сучасна інфраструктура (як виробнича і соціальна, так і ринкова).

Загальна схема стимулювання інноваційної та інвестиційної активності в регіоні наведена на рис. 1.5.



**Рисунок 1.5 – Схема взаємодії учасників інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні**

Якщо головною метою інноваційного та інвестиційного проекту виступають показники економічної ефективності (прибуток, господарський дохід), то головною метою регіональних програм залишається соціальна ефективність (збільшення масштабів зайнятості населення, підвищення середньої заробітної плати, створення нових робочих місць та ін.). У даному випадку, ефективність становить

собою відносний показник, що характеризує позитивну динаміку функціонування окремого суб'єкта підприємництва або регіональної економічної системи в цілому за певний період часу. У формалізованому виді ефективність (економічна або соціальна) може бути представлена такою аналітичною залежністю:

$$E = \frac{\text{Рез.факт}}{\text{Рез.пл}} : \frac{\text{Витр.факт}}{\text{Витр.пл}} \quad (1.1)$$

У цій залежності зіставлення індексів реальних результатів з індексами реальних витрат дозволяє визначати характер динаміки основних економічних і соціальних процесів, що впливають на функціонування як окремого суб'єкта підприємницької діяльності, так і всієї регіональної економічної системи. Саме зіставлення рівнів отриманих результатів з рівнями понесених витрат дозволяє визначати величину ефективності реалізації інноваційного та інвестиційного проекту або програми розвитку регіону.

Виходячи з цього, основна відмінність програм розвитку регіонів від інноваційних та інвестиційних проектів полягає в цільовому початку, а саме, для програм розвитку головним є створення суспільних благ, а для інноваційних та інвестиційних проектів – отримання в максимальних розмірах прибутку або господарського доходу. Показники економічної і соціальної ефективності ґрунтуватимуться на відповідних зіставленнях. Власне, досягнення потрібної ефективності може бути забезпечене за допомогою використання відповідних управлінських дій.

Можна припустити, що як елементи управління ефективністю регіональних програм виступатимуть: кадрове та інформаційне забезпечення; технічна оснащеність управлінських структур; наявність стратегічних планів розвитку регіонів і обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності; наявність методичного забезпечення способів вимірювання й оцінки результатів, що забезпечили підвищення ефективності; застосування оцінки результатів, що забезпечили підвищення ефективності; застосування методів стратегічного, оперативного і поточного планування та інші заходи.

Крім того, для того, щоб ефективність реалізації програм розвитку регіонів або інноваційних та інвестиційних проектів була передбачуваною, потрібно ще на етапі розгляду і відбору конкретних пропозицій керуватися певними критеріями. Видається, що стосовно до регіональних програм розвитку такими критеріями повинні виступати:

- а) пріоритетні рішення насущних і злободенних проблем;
- б) неможливість досягнення мети розвитку регіонів у потрібні

терміни без цих програм;

в) реальні можливості фінансування реалізації вказаних програм у повному об'ємі.

При цьому критерій оцінки ефективності розвитку регіону повинен бути репрезентативним (властивим даному рівню і таким, що правильно представляє потрібні співвідношення) і релевантним (придатним для розрізнення відповідних одиниць зіставлення). Він повинен показувати виникаючі зміни всіх параметрів регіональної економічної системи, всіх її основних елементів і відображати головну мету її функціонування. Теоретичною основою оцінки ефективності регіональних програм розвитку повинні стати методи фінансового аналізу, складовими яких виступають методи інвестиційного аналізу. Для цього потрібно використовувати відповідні показники ефективності використання інвестицій.

Щодо інноваційних та інвестиційних проектів як елементами управління ефективністю повинні виступати: всі види матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; показники витрат і доходів за аналізований період інноваційної та інвестиційної діяльності; показники продуктивності, цін і прибутку. Для оцінки ефективності інноваційних та інвестиційних проектів можна використовувати чисту вартість, що дисконтується, внутрішню норму рентабельності (прибутковості), індекс рентабельності інвестицій, дисконтований період окупності інвестицій, модифіковану внутрішню норму рентабельності, період окупності і коефіцієнт ефективності інвестицій. При цьому, основним критерієм ефективності інноваційних та інвестиційних проектів виступатиме ефект від інвестицій, що визначається як економічна чиста наведена вартість, яка дорівнює сумарному об'єму дисконтованих чистих грошових потоків, що генеруються інвестиціями в проект, який розглядається, за певний період часу. Треба зазначити, що критерій чистої дисконтованої вартості можна використовувати як для порівняльної оцінки ефективності інноваційних та інвестиційних проектів, так і як критерій доцільності реалізації проекту. Це коли даний показник дорівнює або менше нуля, то проект повинен бути відхилений, оскільки інвестор не отримає додатковий дохід на капітал, що вкладається.

Критерій ефективності інноваційних та інвестиційних проектів виступає як цільова установка дій суб'єкта господарювання, тоді як показники ефективності відіграють своєрідну роль координат руху (функціонування) суб'єкта по траєкторії інноваційного та інвестиційного процесу [2].

Таким чином, підвищення ефективності інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні досягається за допомогою розробки і реалізації відповідної промислової інноваційної політики і застосування ефективних сучасних стратегій управління персоналом



підприємств [3].

Розробка і реалізація регіональних програм розвитку, інноваційних та інвестиційних проектів в окремих видах економічної діяльності, їх економічна та соціальна обґрунтованість (ефективність) перетворюються на дієвий інструмент управління інвестиційним кліматом (інвестиційною привабливістю) у регіоні й інноваційною та інвестиційною активністю учасників суспільного виробництва.

Таким чином, підвищення ефективності інноваційних та інвестиційних процесів стає реально можливим на основі розробки і реалізації регіональної промислової інноваційної політики. Формована на регіональному рівні промислова інноваційна політика перетворюється на дієвий механізм досягнення на практиці основних цілей і втілення в життя найбільш важливих ідей, що стосуються оновлення основних засобів в окремих видах економічної діяльності. При цьому основним інструментом реалізації положень промислової інноваційної політики стають інноваційні та інвестиційні проекти і регіональні програми розвитку. Поліпшення інвестиційного клімату[4] (інвестиційної привабливості) регіону та нейтралізація виробничого та інвестиційного ризиків перетворюються на основну передумову активізації інноваційних та інвестиційних процесів у регіоні.

1. Будякова О.Ю., Мерзла Л.І. Напрями покращення інвестиційного клімату України. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (12 квітня 2018 р.). С. 395. С. 29-33.

2. Будяков В.Є., Василенко В.М. До питання про активізацію інвестиційних процесів у регіоні. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць: у 9 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. Вип. 231, т. VIII. С. 1510-1515.

3. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10>

4. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / О.В. Ольшанська, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкова, М.П. Денисенко., З.Я. Шацька, О.Ю. Будякова; за ред. О.В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

### **1.3. Удосконалення теоретико-методичних підходів до формування системи управління інноваційним розвитком підприємства**

В сучасних умовах випереджаючого інноваційного розвитку питання формування системи управління таким розвитком покликане слугувати формуванню базових засад конкурентоспроможного якісного функціонування підприємств. Метою підприємства в ринкових умовах є досягнення високих фінансових результатів за умов

забезпечення стабільності та зниження ризиків. На досягнення саме такої мети спрямоване науково обґрунтоване системне управління інноваційним розвитком у всіх сферах діяльності підприємства.

Питання управління інноваційним розвитком розглянуті в дослідженнях багатьох вчених-економістів [1-8 та ін.]. В цьому аспекті важливо визначитись з розумінням терміну «управління інноваційним розвитком підприємства», який би відображав основний зміст і специфіку такого управління. На наш погляд, трактування даного терміну може бути наступним.

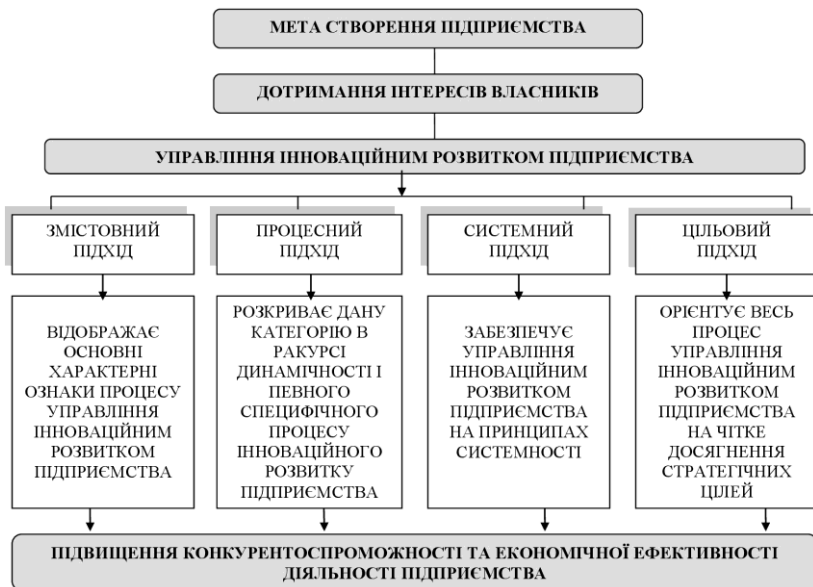
Науково неодноразово доведено, що впровадження інновацій у всіх сферах та галузях економіки лише тоді сприятиме загальнодержавному народногосподарському інтенсивному розвитку, коли цей процес буде безперервним, всеохоплюючим, доступним кожному суб'єкту підприємницької діяльності, незалежно від статусу і форми власності. Це можливе за умови, коли інновації у рамках кожного підприємства носитимуть не одноразовий, а постійний відтворювальний характер. Відсутня методологічна база щодо сприяння кожному суб'єкту господарювання, що впроваджує в виробництво результати інноваційних досліджень. Крім того, в сучасних умовах не розроблено систему стимулювання підприємств щодо впровадження інновацій в виробництво. Система пільг і субсидій, що надається державою інноваційно-активним підприємствам, є прерогативою тих підприємств та установ, що мають офіційний статус технологічних парків, які функціонують на умовах, визначених відповідними нормативними актами або включені до переліку інноваційних проєктів, які пропонуються для фінансування державою на засадах партнерства. В умовах, що склалися, практично всі важелі управління інноваційними процесами знаходяться в компетенції керівництва підприємств. Науково-технічні перетворення на підприємствах є домінуючими чинниками при переході до вищої продуктивності праці, досконалішого технологічного способу виробництва. Екстенсивні шляхи розвитку себе практично вичерпали і на сучасному етапі функціонування підприємств є економічно недоцільними. За цих умов проблема активізації інноваційної діяльності набуває надзвичайної актуальності як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівні. Докорінні економічні перетворення неможливі без активного залучення до цього процесу усвідомлення керівниками підприємств необхідності переходу до інноваційної моделі розвитку, що була б науково обґрунтованою.

Управління інноваційним розвитком підприємства – це визначення на базі теорії інноваційного розвитку науково-прикладних засад, пов'язаних з формуванням і практичною реалізацією системи взаємопов'язаних заходів по ефективному забезпеченню процесу інноватизації підприємства. Науково-прикладні засади стосовно

управління інноваційним розвитком включають в себе змістовний аспект та сукупність принципів, методів (підходів), важелів, чинників та рекомендацій.

До основних принципів управління інноваційним розвитком підприємства можна віднести: принцип системності, цільовий принцип, принцип ефективності (в тому числі принцип економічної ефективності), принцип адекватності, принцип науковості, принцип відповідності, принцип плановості тощо.

Стосовно змістовного аспекту процесу управління інноваційним розвитком підприємства, то його можна розглянути в ракурсі сукупності основних підходів (методів), що представлені на рис.1.6.



**Рисунок 1.6 – Схема дослідження управління інноваційним розвитком підприємства**

Змістовний підхід стосовно дослідження процесу управління інноваційним розвитком підприємства відображає його основні характерні ознаки.

Він в першу чергу пов'язаний з аналізом, плануванням, організацією, мотивацією і контролем інноваційного розвитку підприємства.

Процесний підхід досліджує інноваційну діяльність як комплексний специфічний процес і визначає його динамічною категорією з відповідним динамічним методом вимірювання.

Системний підхід забезпечує управління інноваційним розвитком

підприємства на принципах системності. Він також дозволяє систематизувати даний процес за певними ознаками. Наприклад, системний підхід дозволяє процес управління інноваційним розвитком підприємства класифікувати за рівнем (високий, середній, низький), за масштабами охоплення (частковий, локальний, загальний), за сферою впливу (операційна діяльність, фінансова діяльність, логістична діяльність тощо), за періодом (короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий), за стадією життєвого циклу підприємства (утворення, підйом, стабільність, падіння), за мотивацією (висока, середня, низька), за науковим підходом (прогресивний, традиційний) тощо.

Однак, максимальний ефект від процесу управління інноваційним розвитком підприємства буде мати місце тільки тоді, коли всі науково-прикладні підходи будуть діяти у взаємозв'язку і взаємодоповнюваності між собою. Така їх взаємодія набуває певного синергетичного ефекту. Практична реалізація економічної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання вимагає конкретних заходів і прикладних підходів до формування інноваційного типу його розвитку.

Важливою умовою формування і головне реалізації такого типу розвитку підприємства є наявність системно-цільового підходу до управління цим процесом.

Системне управління інноваційним розвитком потребує комплексного аналізу і виявлення:

- 1) інноваційно слабких місць у всіх сферах і ланках підприємства;
- 2) лідерських і найбільш вагомих напрямків розвитку підприємства;
- 3) потреб у формуванні і підвищенні якості певних складових інтелектуального капіталу підприємства;
- 4) ключових напрямків реалізації потенціалу людського капіталу підприємства;
- 5) рівня інноваційного розвитку у основних підприємств – конкурентів тощо.

Такий комплексний аналіз дозволяє найбільш ґрунтовно підійти до планування і реалізації інноваційного типу розвитку підприємства (до планування і реалізації процесу інноватизації підприємства).

Сутність системно-цільового підходу до управління інноваційним розвитком підприємства, на наш погляд, полягає в тому, що спочатку забезпечується системна інноватизація підприємства.

Далі, системний процес інноватизації перманентно трансформується в такі важливі елементи і складові розвитку підприємства, як: системна інноваційна адаптація підприємства, системна інноваційна капіталізація підприємства, системна інноваційна економічна безпека підприємства, системна ефективність

підприємства тощо.

Системна інноватизація разом з основними системними елементами і складовими інноваційного розвитку підприємства (що виступають похідними явищами від процесу інноватизації) через систему управління спрямовані на забезпечення стратегічних цілей підприємства. В цьому і є сутність системно-цільового підходу до управління інноваційним розвитком підприємства, коли певна система орієнтована на досягнення визначеної для неї мети. Таким чином, в основі системно-цільового підходу покладено такий постулат, що система повинна бути ефективною і утворюється вона під певну ціль.

Важливим при цьому є як забезпечення системної адаптації, системної капіталізації, а також системної ефективності та системної економічної безпеки підприємства.

В основі цього лежить формування та функціонування системи інноваційного розвитку підприємства, а також системний процес інноватизації підприємств.

В свою чергу розробка підходів щодо забезпечення функціонування системи управління інноваційним розвитком підприємства є важливим методологічним питанням.

Управління інноваційним розвитком підприємства включає в себе три важливих підсистеми: управління стосовно визначення потреб в інноваціях; управління процесом придбання, залучення і розробки власних інновацій; управління процесом використання інновацій на підприємстві.

Управління стосовно визначення потреб в інноваціях є первинною і базовою підсистемою при впровадженні системи управління інноваційним розвитком підприємства. Саме від точності визначення таких потреб залежить ефективність всіх подальших етапів даної системи.

Управління процесом придбання, залучення і розробки власних інновацій є найбільш складною і капіталомісткою підсистемою.

Управління процесом використання інновацій на підприємстві зазвичай займатиме значні періоди часу і є довготривалим, комплексним, складним за своєю структурою та змістом процесом. Основні підсистеми управління інноваційним розвитком підприємства, це:

- підсистема управління інноваційним розвитком підприємства стосовно визначення потреб в інноваціях;
- підсистема управління інноваційним розвитком підприємства стосовно придбання інновацій та розробки їх власними силами;
- підсистема управління інноваційним розвитком підприємства стосовно використання інновацій на підприємстві.

Значимість підсистеми управління інноваційним розвитком підприємства, стосовно визначення потреб в інноваціях, полягає в

тому, що вона дозволяє системно і ґрунтовно виявити та сформулювати поточні та стратегічні кількісно-якісні потреби підприємства в інноваціях.

Друга підсистема управління інноваційним розвитком підприємства дозволяє обґрунтовано підійти до інновацій, які заплановано впровадити в діяльність підприємства, з тієї позиції, що вона цілеспрямовано визначає які інновації підприємства може виробити своїми силами, а які придбати на ринку інновацій.

Третя підсистема управління пов'язана з проблемою використання інновацій в діяльності підприємства. Це дуже важлива проблема, тому що від її вирішення залежать практично всі аспекти діяльності підприємства.

Рівень використання інновацій в діяльності підприємства впливає на поточні витрати, рівень окупності інвестицій, економічну і фінансову безпеку, логістику, рівень прибутковості, кінцеві економічні результати і конкурентоспроможність підприємства.

Такий вплив рівня використання інновацій на зазначені вище показники, в залежності від специфіки інновацій і особливостей їх функціонування, здійснюється в опосередкованій або прямій формі. Наприклад, інновації в сферах виробництва (інновації впроваджені у вигляді окремих видів техніки чи технологій) впливають на пряму на економічні результати, а інновації в сфері управління, організації тощо, здійснюють такий вплив, як правило, опосередковано. Однак, це не означає, що вага такого опосередкованого впливу є меншою ніж прямий вплив інновацій.

Базуючись на розглянутих вище науково – методологічних положеннях і враховуючи необхідність застосування системного підходу при управлінні інноваційним розвитком підприємств всіх галузей народного господарства нами запропонована наступна класифікація видів управління інноваційним розвитком підприємства стосовно використання інновацій в діяльності підприємства:

- управління використанням матеріальних інновацій;
- управління використанням нематеріальних інновацій;
- управління використанням інновацій прямого впливу;
- управління використанням інновацій непрямого впливу.

Доволі часто інновації в сфері інтелектуальної діяльності (система управління, соціально-організаційні аспекти діяльності підприємства тощо) відіграють ключову роль в досягненні запланованих результатів функціонування підприємства і формування його іміджу.

Кожному підприємству в своїй діяльності потрібно порівнювати можливості і рівень свого розвитку з спорідненими за галуззю підприємствами-конкурентами. Це є закономірними вимогами ринкової системи господарювання.

В цьому сенсі система управління інноваційним розвитком

підприємства повинна враховувати такий важливий чинник, як конкурентоспроможність підприємств-конкурентів. Важливим індикатором такого врахування в системі управління інноваційним розвитком підприємства виступає матриця рівнів і видів інноваційного розвитку підприємства, яка відображає загальногалузовий вектор, передкризовий вектор, кризовий вектор, прогресивний вектор, лідерський вектор інноваційного розвитку підприємства. Дана матриця важлива тому, що показує як в опосередкованому виді, в результаті сукупності різноманітних дій і існуючою системи виробничих відносин на підприємстві, впливають на рівень його інноваційного розвитку обсяги і якість інтелектуального капіталу та рівень використання інновацій, задіяних в процесі інноватизації підприємства при заданих можливостях його фінансування.

Тобто, векторна матриця інноваційного розвитку підприємства показує, що при певних фінансових можливостях, можна забезпечити за рахунок сукупності важливих інноваційних заходів і чинників, потрібний конкурентоспроможний розвиток підприємства.

В аспекті удосконалення сутності поняття «інновація» акцентуємо увагу на визначенні терміну «інноватизація»

Розглядаючи вищезазначені поняття по їх змісту потрібно відмітити, що потрібен такий термін в характеристиці інновацій, який би давав оцінку конкретному етапу інноваційного процесу саме на виробництві та в цілому по підприємству. Це стосується, в першу чергу, меж і динаміки цього процесу у часі і просторі, сутності якісних змін в основних елементах виробництва, головних змістовних аспектів досліджуваного явища і його системності.

З теоретично- методологічних та методично-практичних позицій для системної оцінки досліджуваного явища, нами пропонується введення нових термінів “інновацізація підприємства” і “інновацізація виробництва”, а також нормативів, оціночних показників і критеріїв для її аналізу і планування, які будуть розглянуті пізніше в другому розділі роботи.

“Інновацізація виробництва” характеризує собою постійний процес залучення і впровадження інновацій у виробництво, який є комплексним, системним і базується на якісних змінах в продуктивних силах і виробничих відносинах, що забезпечує поточне і перспективне зростання конкурентоспроможності підприємства і підвищення його економічної ефективності.

“Інновацізація підприємства” є більш емною категорією ніж поняття “інновацізація виробництва”, бо охоплює не тільки сферу виробництва, а і сферу обігу (процес реалізації), точніше – всю діяльність підприємства.

Інновацізацію виробництва можна розглядати структурно, через фактор масштабу виробництва (робоче місце, група робочих

місць, дільниці, цех тощо) і в часі (коли, наприклад, досліджуються і співставляються певні по тривалості періоди).

До того ж інновацізація взагалі – це процес, який пов'язаний з тенденцією зростання інноваційної активності і характеризує підвищення загального рівня інноваційного розвитку підприємства.

Інновацізація виробництва пов'язана тільки з виробничою діяльністю і згідно видів виробничого процесу поділяється на інновацізацію основного, допоміжного, обслуговуючого, побічного і підсобного виробництва.

Інновацізація підприємства охоплює всю виробничо-господарську діяльність підприємства, тобто всі види його діяльності (виробничу, постачальницьку, збутову, маркетингову, інвестиційну, фінансову, управлінську та інші). Термін “інновацізація виробництва” є логічним продовженням і обґрунтованим поновленням таких вже відомих і невід’ємних для економічної науки і практики термінів і категорій як механізація, автоматизація, інтенсифікація, екстенсифікація, диверсифікація, капіталізація, екологізація виробництва та ін.

Інновацізація підприємства (інновацізація виробництва) відрізняється від інноваційного процесу тим, що є важливою, але тільки складовою частиною останнього і охоплює кінцеву його стадію: залучення і впровадження інновацій в господарську діяльність підприємства. Ця стадія для підприємства є дуже важливою і відносно самостійною, бо залежить суто від внутрішньої інноваційної політики підприємства.

Сутність управління інноваційним розвитком визначається різними дослідникам по-різному. Найчастіше він трактується у якості певної сукупності методів, принципів, управлінських заходів, суб'єктів та об'єктів управління, що пов'язані між собою в єдину дієздатну систему, яка підпорядковується відповідним законам та має конкретне цільове спрямування. В окремий зріз дослідження виокремлюються економічні відносини між суб'єктами в процесі інноваційної діяльності. Важливими є аспекти формування організаційно-економічного механізму управління інноваціями.

Як і для будь-якої іншої галузі управління, для управління інноваціями необхідні, в першу чергу, чітко поставлена мета і вірно вибрані стратегія та політика. Інноваційна стратегія підприємства визначається двома важливими його характеристиками: обсягом, характером і умовами використання його ресурсів (фінансами, ринковими та виробничими умовами, кадровим потенціалом, портфелем патентів і ліцензій, якістю ринкової інформації); ринковою позицією і загальногосподарською стратегією (часткою ринку, ступенем доступу до джерел фінансів і сировини, лідерством у галузевій конкуренції і т.д.). Інноваційна політика представляє собою науку і систему практичного управління нововведеннями



підприємства. Основною метою інноваційної політики підприємства є впровадження нововведень у виробничі процеси для підвищення рівня конкурентоспроможності і ефективності підприємства. Важливу роль при виборі інноваційної політики підприємства підприємства відіграють такі зовнішні і внутрішні фактори:

- 1) організаційно – технічна база;
- 2) виробничий і технологічний цикл;
- 3) умови відтворення (внутрішні і зовнішні);
- 4) ринкова кон'юнктура.

Під політикою інноваційного розвитку виробництва необхідно розуміти також і комплекс принципів та заходів щодо планування, розробки, стимулювання, регулювання і контролю процесів інноваційної діяльності в межах виробництва.

Усю сукупність процесів, що відбуваються у діяльності підприємства, як і кожного господарюючого суб'єкта, можна поділити на дві групи — традиційні та інноваційні. Традиційні процеси характеризують функціонування підприємства в цілому або його структурних підрозділів на основі екстенсивних факторів розвитку, а інноваційні — їх розвиток за рахунок нововведень. Зрозуміло, що екстенсивний розвиток підприємства і його структурних підрозділів є економічно не вигідним, тому інтенсифікація є єдино правильним напрямком його розвитку. Вона базується на інноваціях і включає в себе: нові технології і техніку, організаційні форми управління і методи господарювання. Вивчення, прийняття та реалізація інноваційних рішень і становить зміст інноваційної політики підприємства і окремого його підрозділу.

Управління інноваційним процесом на підприємстві та його структурних підрозділах має свої особливості і містить у собі такі стадії:

1. Оцінка і аналіз існуючого рівня інновацізації виробництва.
2. Планування інновацізації (Складання плану реалізації мети і стратегії).
3. Організація (Визначення умов і виявлення потреби в ресурсах для реалізації фаз інноваційного процесу, впровадження науково обгрунтованого організаційно – економічного механізму).
4. Мотивація (Постановка задач перед співробітниками, мотивація їх виконання, розробка та застосування механізму матеріального стимулювання).
5. Оцінка і економічне обгрунтування інноваційних рішень, що приймаються.
6. Розробка інноваційних заходів та їх реалізація.
7. Контроль (Контроль і аналіз, коригування дій, нагромадження досвіду, оцінка ефективності використання інноваційних проектів, управлінських рішень).

Розглянемо ці стадії більш детально.

1. **Оцінка і аналіз рівня інновацізації виробництва.** Виходячи з проблем підприємства, виникає нагальна потреба розробки його інноваційної політики, що комплексно враховує напрямки вирішення проблем інновацізації з урахуванням специфічних проблем. Першим і базовим етапом розробки цієї політики є економічна **оцінка** інноваційного розвитку підприємства.

Для оцінки результатів впровадження інновацій слід увести і в певній мірі удосконалити ряд показників, які характеризують:

- ефективність інноваційної діяльності;
- організаційно-технічний рівень інновацізації виробництва;
- прогресивність інновацій;
- збільшення питомої ваги інноваційних чинників в діяльності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності внаслідок інноваційних заходів;
- впровадження в виробництво принципово нових розробок;
- комплексність і системність інновацізації підприємства.

Стан інноваційної сфери на підприємствах й досі оцінюється в основному за параметрами технічного розвитку, майже не беруться до уваги економічні, організаційні та маркетингові показники. Недостатньо враховується той факт, що технологічні, організаційні, соціальні інновації мають вагомий вплив на діяльність підприємств.

Крім того, слід відмітити, що підходи до розрахунку нормативів результативності, застосовувані в теперішній час не є досконалими та такими, що об'єктивно відображають результативність інноваційної діяльності підприємства.

2. Наступним етапом управління інновацізацією підприємств є **планування** інновацій, що представляє собою систему розрахунків, спрямовану на вибір і обґрунтування цілей інноваційного розвитку підприємства і підготовку рішень, необхідних для їхнього безумовного досягнення. У рамках політики управління інноваціями підсистема планування виконує такі функції як цільове спрямування, перспективна орієнтація і раннє розпізнавання проблем інноваційного розвитку; сприяння впровадженню управлінських заходів, формування інформації для своєчасного контролю та коригуючи дії.

Для науково обґрунтованого підходу до планування інноваційної діяльності доцільно на базі використання показників інноваційного розвитку підприємств та їх структурних підрозділів розробити систему економіко – математичного моделювання їх інновацізації, що враховувала б специфіку виробництва.

3. Одним із етапів управління інновацізацією підприємств є **організація** інноваційної діяльності. Від правильної організації інноваційних процесів на підприємствах залежить, щоб вони

охоплювали інформаційну, наукову, проектно-конструкторську та виробничу діяльність підприємства. Організація інноваційного процесу на підприємствах повинна представляти собою способи впорядкування й регулювання дій окремих працівників та структурних підрозділів, що охоплюють всі рівні й сфери взаємин між виконавцями, виконують інтегративну функцію й забезпечують керування діями виконавців з боку керівництва підприємства.

Однією з найважливіших складових інноваційної політики підприємства є розробка організаційно-економічного механізму управління інноваціями підприємства.

4. **Мотивація** інноваційної діяльності на підприємстві є економічною складовою організаційно-економічного механізму і представляє собою процес створення та управління стимулами, на підставі яких формуються відповідні мотиви до активізації інноваційної діяльності з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Складовими мотивації є: пошук потреб колективу, аналіз можливих благ, які здатні задовольнити потреби, вибір доступних стимулів, встановлення комплексу взаємопідсилюючих стимулів, реалізація стимулюючого впливу, отримання прогностичного результату. Найбільш впливовим важелем мотивації працівників підприємства щодо інноваційної виробництва є система матеріального стимулювання працівників за підвищення інноваційної активності.

5. Важливим елементом управління інноваційним розвитком підприємства є **економічна оцінка** інноваційного розвитку підприємства, яка базується на системі відповідних показників та критеріїв.

6. **Розробка заходів** з інноваційної виробництва є одним із найважливіших етапів управління інноваційним процесом на підприємстві. Базується він, в першу чергу, на розробленому плані інноваційного розвитку підприємства (розглянута нами вище друга стадія) і їх комплексній економічній оцінці (розглянута нами вище п'ята стадія) і після цього наступають стадії практичної реалізації (шоста стадія) і контролю якісного їх виконання у часі і просторі (сьома стадія).

Для забезпечення ефективної і конкурентоспроможної діяльності підприємства, процес інноваційної як підприємства в цілому, так і кожного його структурного підрозділу повинен носити цілеспрямований характер. З урахуванням цього пропонуємо наступну систему принципів інноваційної підприємства (інноваційної виробництва):

- перспективність, системність і пропорційність інноваційного розвитку виробництва.
- безперервність інноваційного виробничого процесу.

- перманентність і комплексність у своєчасному врахуванні змін зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

- оптимальність інновацізації.

- екологічність і соціальність інновацізації виробництва.

- економічність інновацізації виробництва.

Результати аналізу показали, що на підприємствах процес інновацізації здійснюється в певній мірі по принципу “виникнення необхідності”, тобто здебільшого у випадках виникнення нештатної виробничої ситуації, що вимагає термінового вирішення проблеми певного рівня відтворення устаткування (по місцю, масштабу і терміну) для забезпечення безперебійного виконання всього технологічного процесу підприємств. Як концепція управління інноваційним розвитком структурних підрозділів використовуються в основному елементи функціонального підходу. Неблагополуччя в практиці управління інновацізацією структурних підрозділів пояснюється, насамперед, тим, що при прийнятті відповідних управлінських рішень керівники підрозділів бачать певну проблему, відділену від безлічі інших сторін діяльності підприємства. Інакше кажучи, на практиці ігнорується принцип системності та інші принципи інновацізації. Принцип системності управління інновацізацією виробництва означає необхідність врахування багатьох факторів, у тому числі організаційно – технічних, економічних, екологічних, соціальних. Ігнорування принципу системності може зменшити ефект організаційних, науково-методичних, технічних та інших інноваційних заходів, тому що конкурентоспроможність діяльності структурних підрозділів забезпечується лише при дотриманні всіх запропонованих нами принципів інновацізації.

З огляду на це виникає необхідність досягнення можливості управління інновацізацією на всіх рівнях функціонування кожного структурного підрозділу підприємства.

Виходячи з цього в нами пропонується розробити і впровадити на підприємстві таку необхідну складову управління інноваційним розвитком підприємства і його структурних підрозділів як систему економічної оцінки інноваційного розвитку структурних підрозділів підприємства.

**7. Контроль** процесу інноваційного розвитку підприємств включає в себе збір і аналіз підсумкових даних про інновацізацію через визначені інтервали часу, визначення поточних розбіжностей фактичних оціночних показників інновацізації і відповідних її нормативів.

Цей етап управління включає в себе три основні кроки:

- відстеження фактичного стану інноваційного розвитку підприємства – збір і документування фактичних даних;

- аналіз результатів і оцінка поточного його стану, а також порівняння досягнутих результатів із нормативними показниками;
- коригуючи дії – планування і здійснення дій, спрямованих на інновацізацію підприємства відповідно до плану чи мінімізацію невідповідностей.

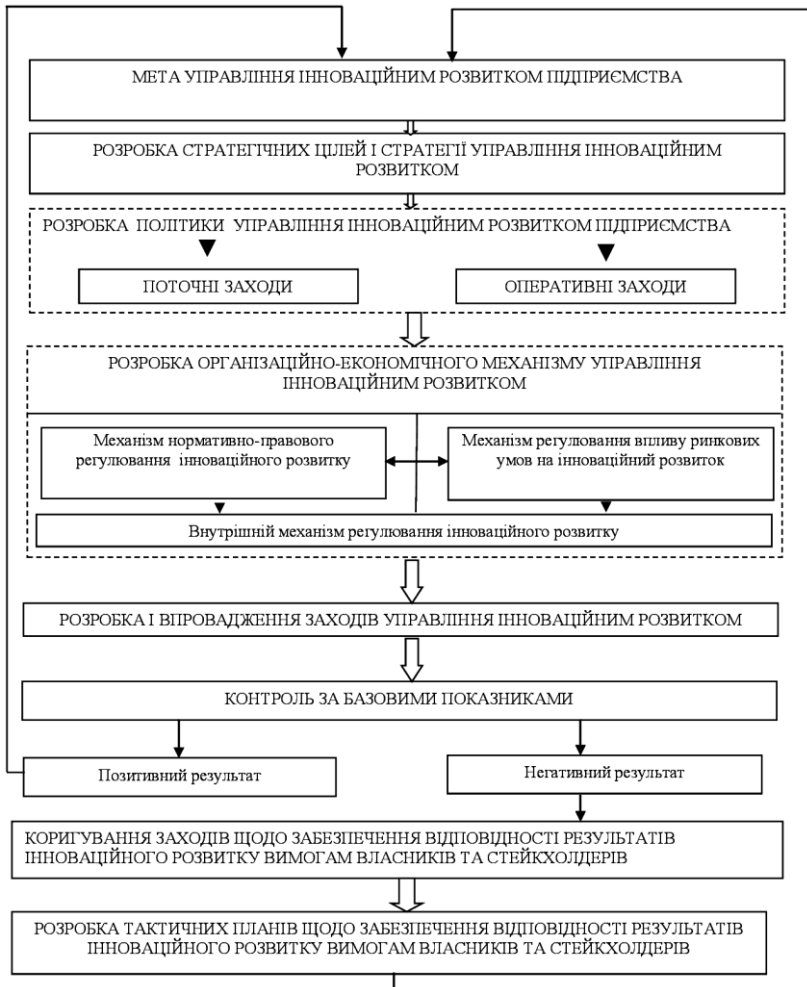
При цьому потрібно відмітити, що в процесі здійснення вищенаведених етапів управління інноваційним розвитком підприємства існує низка задач, що потребують відповідного вирішення.

По-перше, на даному етапі практично не розроблені відповідні методичні засади оцінки інноваційного процесу структурних підрозділів. Для цього необхідно розробити систему статичних оціночних показників інноваційного розвитку структурних підрозділів, удосконалити відповідні нормативи результативності інновацізації, розробити методику визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів.

По-друге, для поліпшення процесу управління інноваційним розвитком підприємства потрібно розробити організаційно-економічний механізм управління інновацізацією виробництва, що включав би у себе в якості економічної складової, перш за все, науково обгрунтовану методику матеріального стимулювання за забезпечення виробництва.

Цілі та пріоритети інновацій в виробництві на тому чи іншому етапі управління інноваційним процесом необхідно визначати у відповідності із загальною стратегією підприємства, його метою та інтересами власників (рис. 1.7). Так, в системі управління інновацізацією виробництва в умовах обмеженого фінансування важливо провести аналіз і зробити оцінку питання формування структури інноваційних ресурсів.

Аналіз сучасної економічної літератури дозволив дійти висновку, що питання вибору джерел фінансування інноваційного розвитку виробництва повинне вирішуватись керівництвом підприємства з урахуванням багатьох факторів: вартості залученого капіталу, ефективності віддачі від нього; співвідношення власного та позикового капіталів, що визначає рівень фінансової незалежності; ризику, що виникає при використанні того або іншого джерела фінансування. Слід зазначити, що найбільш ефективною є політика інноваційного розвитку, що забезпечує диверсифікацію інноваційної діяльності з застосуванням декількох джерел фінансування.



**Рисунок 1.7 – Процес управління інноваційним розвитком підприємства з його орієнтацією на досягнення вимог власників**

Отже, розглянуті питання щодо удосконалення підходів до формування системи управління інноваційним розвитком підприємств сприятимуть більш ефективному використанню інновацій з метою досягнення їх конкурентоспроможності. Системна інноватизація разом з основними системними елементами і складовими інноваційного розвитку підприємства (що виступають похідними явищами від процесу інноватизації) через систему управління спрямовані на забезпечення стратегічних цілей підприємства. В цьому і є сутність

системно-цільового підходу до управління інноваційним розвитком підприємства, коли певна система орієнтована на досягнення визначеної для неї мети.

1. Брайн Т. Управление научно-техническими нововведениями / Пер. с англ. Л.Г. Медведьева. Москва : Экономика, 1989. 271 с.
2. Василенко В.А., Мельник И.Е. Стратеги и инновации в системе менеджмента : учеб. пособие. Москва : МГИУ, 2001. 418 с.
3. Васюренко О., Пасічник І. Шляхи розвитку кредитного забезпечення інноваційної діяльності. *Економіка України*. 2000. №2. С. 23.
4. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. 2-е изд., стереотип. Київ : МАУП, 2001. 152 с.
5. Завлин П.Н., Васильев А.В. Оценка эффективности инноваций. Санкт-Петербург : Бизнес-пресса. 1998.- 216с.
6. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності у нестабільному ринковому середовищі: Автореф. дис. ... д-ра екон.наук: 08.06.02. Національна металургійна академія України. Дніпропетровськ, 2000. 35с.
7. Ілляшенко С.М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 210 с.
8. Йохна М. А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. Київ : Видавничий центр «Академія», 2005. 400 с.

## **РОЗДІЛ 2 ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОДИН З ГОЛОВНИХ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

### **2.1 Інноваційна діяльність як фактор економічної безпеки промислового підприємства**

Забезпечення економічної безпеки промислових підприємств є важливою умовою безкризового функціонування і розвитку господарської системи підприємства. Гарантувати економічну безпеку підприємству та його комерційний успіх в конкурентній боротьбі на цільовому ринку, на наш погляд, може комерціалізація (впровадження) інновацій, яка є важливим засобом підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на світовому та національному ринках.

Світовий досвід комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій [1, 5, 10, 27] чітко доводить, що одним з основних джерел нових технологій і інновацій, без яких не може обійтися жодна національна економіка, є інноваційна діяльність. Інноваційні технології не тільки забезпечують розвиток промислових підприємств і науково-технічної сфери країни, але також мають величезне значення для соціально-економічного розвитку. Комерціалізація інновацій забезпечує підприємствам високий рівень економічної безпеки, формує здорове конкурентне середовище, сприяє зайнятості населення, за рахунок податків поповнюють державний бюджет, створює і підтримує інноваційну активність в країні, і, що є самим головним, забезпечує економічне зростання.

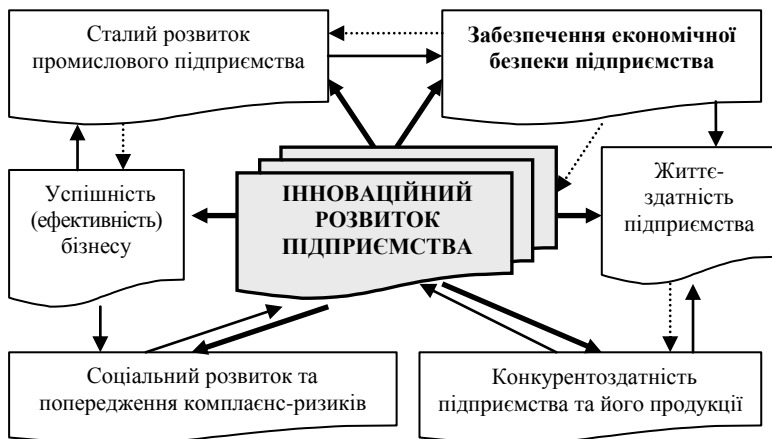
Результати проведених досліджень свідчать про те, що за рахунок комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій формується близько 90% бюджету США, від 70 до 80% бюджетів країн ЄС, близько 100% бюджету Японії. В Україні формування національного бюджету за рахунок проведення інноваційної діяльності не перевищує 10 відсотків. Основні частки світового ринку наукомісткої продукції займають США (39%), Японія (30%), Німеччина (16%), при цьому частка України становить менше 0,1% [1, 2, 10].

Сучасна українська економіка не висвітлює свого зростання в традиційних секторах, які формують науково-технічний прогрес. Дослідження показують, що науково-технологічні підприємства, для яких основним пріоритетом є інноваційний розвиток, реалізація інноваційних проєктів і програм, комерціалізація результатів інноваційної діяльності ростуть абсолютно іншими темпами. У рейтингу кращих технологічних підприємств України досягає 20-25% в рік і в цих умовах абсолютно очевидно, що єдиною альтернативою



економічного розвитку держави є ставка на технології і компанії, які навчилися перетворювати їх у стійкий розвиток і створювати робочі місця в економіці нового технологічного укладу. Формування спеціальних галузей промисловості і підприємств, які отримали назву «наукомістких» або «високотехнологічних», стало результатом процесу інтеграції науки і виробництва [1, 20, 27, 30]. Такі підприємства відіграють величезну роль у розвитку економіки і сучасного суспільства, так як в них матеріалізується базова частина результатів НДДКР, вони визначають попит на досягнення науки і створюють базу пропозиції інновацій практично для всіх ключових галузей національної економіки.

Категорія «інноваційний розвиток» має прямий вплив та смисловий взаємозв'язок з такими категоріями як «економічна безпека», «життєздатність», «успішність», «конкурентоспроможність», «сталий розвиток» [2]. Схематично вплив інноваційного розвитку підприємства на ключові (стратегічні) показники його діяльності представлено на рис. 2.1.



**Рисунок 2.1 – Схема впливу інноваційного розвитку підприємства на ключові показники його діяльності**

*Джерело: авторська розробка*

З рис. 2.1 видно, що інноваційний розвиток підприємства тісно пов'язаний з його економічною безпекою. Чим більше інновацій розробляє підприємство, чим більше прогресивних технологій (як свого, так і запозиченого виробництва) за схемою трансферу та комерціалізації воно використовує, тим в більшій мірі забезпечуються показники його економічної безпеки.

Визнаючи ключову роль інноваційного розвитку в забезпеченні економічної безпеки підприємств, відмітимо, що на її поточний та

перспективний стан суттєво впливають і інші показники діяльності підприємства, які, як видно з рис. 2.1, ключовими і при розгляді результатів інноваційної діяльності промислового підприємства. На наявність такого положення звертає увагу в своїх дослідженнях А.С.Брицько [2].

Виходячи з цих посилок представляється доцільним розглянути показники виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства в координатах «Інноваційний розвиток – Економічна безпека» (рис.2.2).



**Рисунок 2.2 – Взаємовплив та взаємозв'язок економічної безпеки та інноваційного розвитку промислового підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

Інноваційний розвиток промислового підприємства органічно корелює з його сталим безкризовим розвитком, який передбачає стабільний режим функціонування всіх елементів економічного механізму підприємства, що забезпечує динамічне покращення показників їх розвитку та задовольняє дію критеріїв і принципів антикризового менеджменту. Сталий розвиток підприємства є основою для забезпечення життєздатності його економічного механізму як в поточному періоду, так і в прогностичному. Як видно з рис. 2.1, інноваційний розвиток підприємства забезпечує формування конкурентних переваг продукції, що виробляється, підвищує рівень довгострокової конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Такий підхід до визначення ролі і значення інноваційного розвитку в економічній системі промислового підприємства та його аналіз в

системі «інноваційний розвиток - економічна безпека» дає об'єктивні підстави для більш точного розуміння інноваційних процесів в умовах використання оптимізаційних моделей інноваційного розвитку високотехнологічних промислових підприємств.

Підвищення економічної безпеки українських підприємств придбала особливу актуальність після вступу нашої країни у СОТ. Стійкість конкурентних позицій українських підприємств наряду з перспективами їх стратегічного розвитку, як основи управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності, суттєво ускладнюється в зв'язку із зростанням притоку імпортованих товарів з різних країн світу. Підвищити рівень економічної стійкості та надійності конкурентних позицій промислових підприємств, на нашу думку, можливо досягнути тільки за допомогою постійного інноваційного розвитку в напрямку забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Тому активізація інноваційних процесів у вітчизняному бізнесі, за допомогою чого можна захистити вітчизняні промислові і пов'язані з ними підприємства інших галузей, забезпечивши конкурентні переваги своїх товарів і товарів на відкритому вітчизняному та європейському ринках, набуває сьогодні особливо важливого значення.

Наша країна багата найбільш важливим ресурсом для реалізації цього завдання – це інтелектуальний (людський) капітал, який, на жаль, в нашій країні ще не навчилися ефективно використовувати. Генератором інноваційних ідей, розробником на їх основі прогресивних технологій, споживачем сучасних складно технологічних товарів може бути лише талановита людина.

З інтелектуальним потенціалом вітчизняна промисловість сьогодні пов'язує можливості модернізації технологічного обладнання, економії матеріальних витрат, застосування менш дорогих матеріалів, поліпшення якості продукції, збільшення продуктивності праці, збільшення обсягів продаж і т.д. якщо не повністю, то багато в чому обумовлені потенціалом трудових ресурсів. В можливостях інженерно-технічного персоналу - розробка та впровадження більш досконалої технології виробництва, робочі з участю інженерно-технічного персоналу можуть сприяти економії матеріальних витрат, працівники побутових підрозділів можуть забезпечити виробництво якісними матеріалами, працівники торговельних підрозділів, залучаючи і стимулюючи покупців, сприяють збільшенню обсягів продаж.

Підвищення ефективності управління людським капіталом сприяє збільшенню інноваційного потенціалу підприємства, технологічного рівня виробництва, конкурентоспроможності продукції. Це визначає підвищення економічної ефективності підприємства та рівень доходності інвестицій, що обумовлює інвестиційну привабливість підприємства, забезпечує надходження капіталу і тим самим створює

умови для розвитку виробництва.

Разом з тим, слід констатувати, що в усі часи Україну покидали талановиті фахівці. Ми маємо безліч прикладів того, що багато прогресивних інноваційних технологій, створених за кордоном, розроблені українськими емігрантами. Провідні Європейські компанії створюють досить привабливі умови (наукові, технологічні, матеріальні), щоб зацікавити наших науковців та спеціалістів, залучити їх для роботи в інтересах своєї країни. Витік талантів вже негативно відбився на українській економіці. Тому необхідно як можна швидше створити умови для мотивованої практичної реалізації людського потенціалу в Україні як на благо своїх підприємств, так і на благо держави в цілому [7, 9, 11, 12].

Слід відзначити, що, як ми вже зазначали, проблеми інноваційного розвитку та рівень економічної безпеки промислового підприємства тісно взаємопов'язані. Недостатня конкурентоспроможність вітчизняної продукції звужує ринки збуту, визначає недостатню економічну ефективність підприємств, з чого слідує брак власних коштів, низька інноваційна привабливість та інноваційність (сприятливість до інновацій), низька інвестиційна привабливість та інвестиційність (сприятливість до інвестицій), як наслідок, зменшується (погіршується) рівень економічної безпеки промислового підприємства (рис. 2.2).

Проведені дослідження [15, 25, 27, 28] свідчать про те, що оболонкою циклічного процесу економічного зростання, який може бути забезпечений інноваціями, є інвестиції, які, з одного боку підживлюють інноваційний розвиток, а з іншого - роблять підприємство більш інвестиційно-привабливим, економічно безпечним і формують передумови для залучення нових інвестиційних потоків. Роль і значення інноваційного фактору в забезпеченні та управлінні економічною безпекою промислового підприємства наглядно показано нами на рис. 2.3.

У найзагальнішому вигляді економічну безпеку підприємства можна визначити як стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для запобігання загрозам і забезпечення стабільного виробництва в поточний час і в стратегічному майбутньому. Економічна безпека підприємства характеризується сукупністю якісних і кількісних показників (рис. 2.3), розгляд яких дозволяє зробити наступні важливі висновки:

а) інноваційна складова економічної безпеки є надзвичайно важливою, так як визначає майбутнє підприємства, без її наявності неможливо в повному обсязі забезпечити економічну безпеку любого підприємства;

б) рівень економічної безпеки підприємства прямо корелює з показниками економічної ефективності виробничо-комерційної

діяльності підприємства. При низькому рівні економічної безпеки неможливий комерційний успіх підприємства;

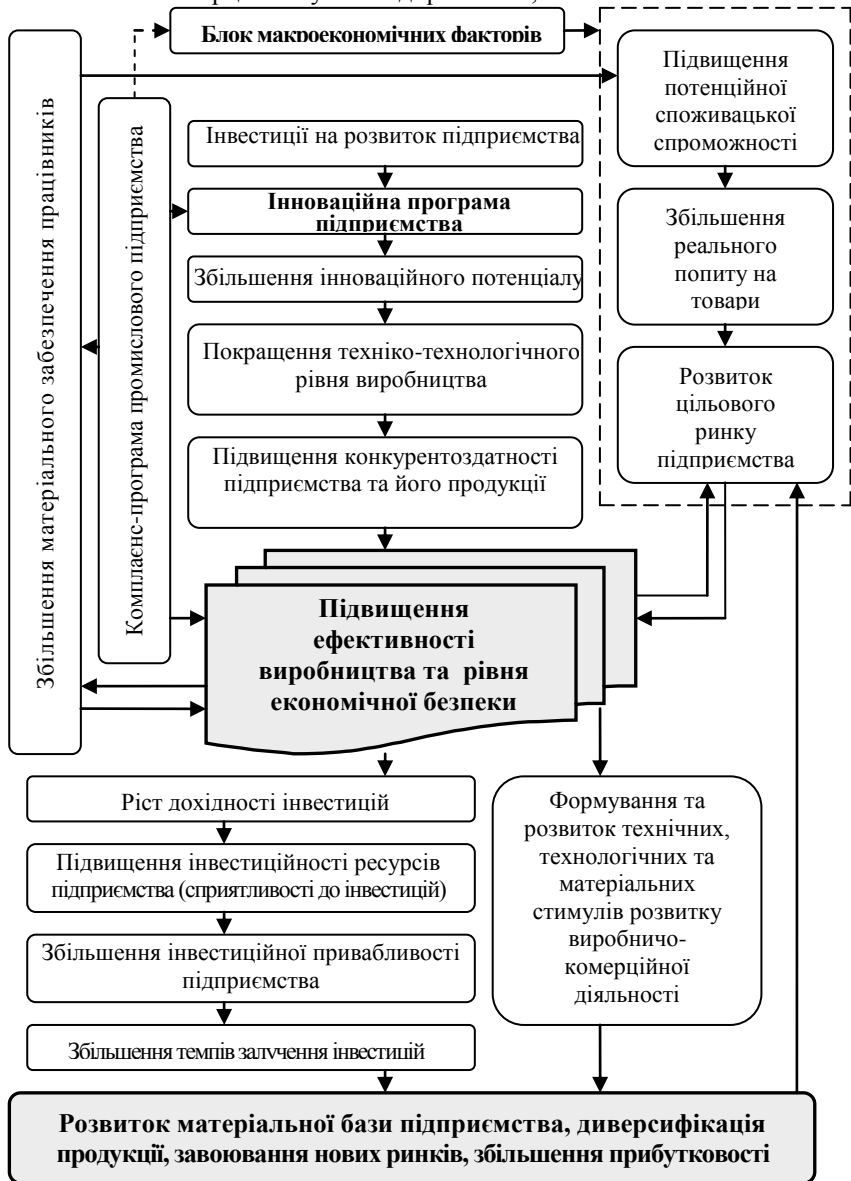


Рисунок 2.3 – Вплив інноваційного розвитку на стан економічної безпеки промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

в) на ступінь економічної безпеки певним чином впливають фактори макросередовища (пунктирна лінія на рис. 2.3), які реально впливають і на місткість цільового ринку, і на споживачські можливості покупців, і на соціальну складову ринку;

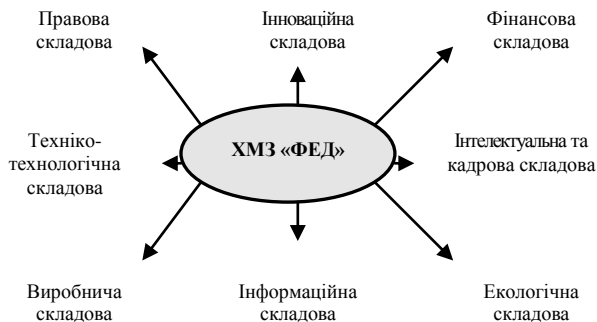
г) надзвичайно важливою складовою економічної безпеки вважаємо комплаєнс-програму підприємства [14, 15, 16, 21], яка в певній мірі є запобіжником для розвитку корупції, шахрайства, відмивання грошей, зубожіння працівників.

Розглянемо в якості об'єкта дослідження харківський машинобудівний завод «ФЕД». Основною метою забезпечення економічної безпеки ХМЗ «ФЕД» є досягнення стабільності виробництва і відмінної якості продукції, при цьому особливий акцент на підприємстві роблять на інноваційну складову.

Проведені дослідження дозволили виявити наступні завдання, які ставляться на ХМЗ «ФЕД» до забезпечення економічної безпеки:

- ✓ зниження витрат виробництва;
- ✓ зменшення кількості шкідливих викидів в атмосферу;
- ✓ побудова логістичних схем, що дозволяють поліпшити матеріально-технічне постачання на підприємстві і оптимізувати збут продукції, що виробляється;
- ✓ поліпшення якості продукції за рахунок інноваційних розробок;
- ✓ розширення виробництва;
- ✓ освоєння нових ринків збуту;
- ✓ переорієнтація продажів на зовнішній ринок;
- ✓ посилення конкурентних переваг;
- ✓ адаптація продукції під потреби споживача на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Структура функціональних складових економічної безпеки ХМЗ «ФЕД» представлена на рис. 2.4.



**Рисунок 2.4 – Складові економічної безпеки ХМЗ «ФЕД» за функціональною ознакою**

*Джерело: авторська розробка*

Кожна з перерахованих на рис. 2.4 складових характеризується власним змістом, набором функціональних критеріїв і способами забезпечення, на що звертає увагу в своїх дослідженнях інноваційної складової економічної безпеки підприємства А.Н.Корнєєв [4]. Особливий інтерес представляє аналіз і оцінка інноваційної складової, так як саме інновації виступають механізмом зростання і розширення виробництва. Незважаючи на те що в даний час багато компаній скоротили витрати на інноваційні розробки, ХМЗ «ФЕД» завжди вкладає величезні інвестиції в модернізацію і розвиток виробництва, зберігаючи цю тенденцію вже багато років. Протягом останніх десяти років на ХМЗ «ФЕД» в рамках забезпечення економічної безпеки проводилася агресивна інноваційна політика, спрямована на посилення конкурентоспроможності продукції, що випускається. За п'ять років обсяг інвестицій в розробку і впровадження інновацій виріс на даному підприємстві більш ніж в 2,5 рази.

Особливе місце займає визначення і використання граничних (порогових) значень показників (індикаторів), покликаних сигналізувати керівництву підприємства про наближення небезпечного стану економічної безпеки і необхідності зміни стратегії розвитку. Таким чином, показники, за якими визначені граничні значення, складають систему індикаторів економічної безпеки [4]. Основний набір показників-індикаторів, які характеризують окремі функціональні складові економічної безпеки промислового підприємства може бути наступним.

**1. Показники фінансової складової.** Основними індикаторами фінансової складової економічної безпеки є:

- частковий функціональний критерій, який показує загальну ефективність заходів, що вживаються з метою запобігання можливих матеріальних збитків від негативних впливів. Роль цього індикатора в достатній мірі можуть виконувати показники прибутковості і рентабельності;

- індикатори окремих напрямків забезпечення фінансової складової економічної безпеки. Даний індикатор характеризують різні показники, що характеризують той чи інший напрямок забезпечення фінансової безпеки: фінансово-господарська діяльність, ефективне використання матеріальних ресурсів, структура витрат, індикатори якості менеджменту і персоналу, оцінки конкурентних переваг і т.д.

**2. Показники правової складової.** В умовах сучасного промислового підприємства це досить важлива і надзвичайно актуальна складова. Структурно ці індикатори пропонується розділити на чотири відносно самостійні групи:

- до першої групи індикаторів відносяться показники, які характеризують ефективність (результативність) роботи юридичної служби підприємства:

- питома вага судових і арбітражних процесів в загальній кількості господарських договорів;
- частка виграних процесів в загальній кількості;
- кількість співробітників на одного працівника юридичної служби та ін.

➤ до другої групи індикаторів віднесено показники, які характеризують:

- юридичну підтримку діяльності всіх структурних підрозділів;
- якість правового забезпечення договірних зобов'язань;
- рівень планування юридичного забезпечення з метою запобігання можливих збитків в правовій складовій економічної безпеки підприємства.

➤ третя група індикаторів включає в себе вартісні показники [4], аналіз стану і динаміки значень яких дає досить чітку і об'єктивну картину ефективності поточних заходів, що вживаються щодо забезпечення правової безпеки організації, так як вони відтворюють ефективність всіх напрямків правового забезпечення діяльності підприємства (не тільки самої юридичної служби). У цій групі слід виділити такі індикатори, як:

- сальдо штрафних санкцій за господарськими договорами;
- питомі ваги отриманих і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами;
- частка витрат на юридичне забезпечення діяльності організації в загальній структурі її виробничих витрат;
- ефективність вжитих заходів щодо забезпечення правової безпеки.

➤ до четвертої групи показників пропонується віднести показники, які характеризують ефективність розробки, впровадження і функціонування комплаєнс-програми промислового підприємства [14-17, 24, 26].

**3. Показники техніко-технологічної складової.** Індикатори цієї складової також доцільно розділити на дві групи.

Перша група характеризує стан техніко-технологічної складової економічної безпеки організації на основі часткового функціонального критерію, що оцінює економічну ефективність заходів щодо забезпечення техніко-технологічної безпеки. Даний критерій пропонується оцінювати наступними показниками:

- показник понесених збитків за рахунок техніко-технологічної складової економічної безпеки (розраховується співвідношенням суми понесених збитків до витрат на забезпечення техніко-технологічної складової) - чим менше значення цього показника, тим вище рівень техніко-технологічної безпеки тієї чи іншої організації;

- показник відвернутих збитків (вони могли бути, але підприємству вдалося їх уникнути) – розраховується співвідношенням суми відвернутих збитків до витрат на забезпечення техніко-



технологічної складової (чим вище значення цього показника, тим вище рівень техніко-технологічної безпеки тієї чи іншої організації).

Друга група індикаторів включає в себе показники, які характеризують забезпеченість виробництва інтелектуально-інноваційними технологіями та ефективність їх використання:

- число ліцензій та патентів, що є в розпорядженні організації;
- співвідношення одержаних і сплачених ліцензійних виплат;
- відсоток продукції, яка по своїм якісним характеристикам перевершує або відповідної кращим світовим аналогам;
- відсоток продукції, що випускається з використанням захищених патентами технологій;
- питома ваги технологічного устаткування, захищеного патентами;
- питома вага обладнання, придбаного на основі ліцензійних договорів на ринку інтелектуальної продукції та технологій.

**3. Показники інтелектуально-кадрової складової.** До показників цієї складової економічної безпеки рекомендується віднести:

- індикатори чисельного складу підприємства і його динаміка:
  - плинність кадрів;
  - середньооблікова чисельність персоналу і її зміни (по групам персоналу: робітники, менеджери, службовці, науково-технічні співробітники і т.п.) ;
  - соціальний, віковий і кваліфікаційний склад персоналу з питомою вагою і динамічної статистикою зазначених показників;
- група індикаторів ефективності роботи персоналу організації:
  - частка доходів від діяльності на одного працюючого;
  - показники середньої оплати праці співробітників в цілому і по окремим професійним групам;
  - частка вартості об'єктів невиробничої сфери та вартості, що надаються працівниками соціальних пільг на одного співробітника;
  - частки зовнішнього найму працівників;
  - вартість витрат на навчання співробітників, яка припадає на одного працюючого.
- група індикаторів стану інтелектуального потенціалу:
  - кількість винаходів і пропозицій раціоналізаторської характеру на одного працюючого;
  - освітній склад персоналу;
  - кількість патентів і одержуваний дохід від ліцензійної діяльності на одного співробітника організації;
  - абсолютні і питомі значення отриманого підприємством ефекту від впровадження пропозицій співробітників;
- група індикаторів ефективності вжитих заходів щодо забезпечення економічної безпеки організації за її інтелектуальної та кадрової складової. Ця група показників формується на основі визначення та аналізу ефективності заходів, що вживаються. Слід

зазначити, що таких показників, зазвичай, досить багато. Тому можливі показники інтелектуальної та кадрової складової економічної безпеки організації необхідно уточнювати та коригувати залежно від стану конкретної ситуації на підприємстві.

**5. Показники інформаційної складової.** У цій групі індикаторів слід виділити два основних блоки: блок кількісних і блок вартісних індикаторів:

➤ до блоку кількісних показників рекомендується віднести індикатори розмірності робіт з інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства:

- кількість джерел інформації, з якими підприємство має виробничі контакти або співпрацю за угодою;
- частка співробітників інформаційно-аналітичного підрозділу в загальній обліковій чисельності її співробітників;
- наявність і склад структури підвідділів інформаційно-аналітичного підрозділу та ін.

➤ до групи вартісних індикаторів входять наступні показники:

- рівень (обсяг) фінансування інформаційних робіт;
- питома вага витрат на забезпечення інформаційної безпеки організації в її сукупних бюджетних витратах;
- ефективності заходів, що вживаються.

Специфіка робіт з інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності в питаннях економічної безпеки організацій характеризується наявністю тимчасового лага між неякісною роботою інформаційно-аналітичної служби і проявом збитків організацій. В цьому і полягає велика складність завдання оптимізації зазначених витрат. Кращим вважається підвищення фінансування і ресурсного забезпечення діяльності інформаційно-аналітичної служби [4].

**6. Показники екологічної складової.** Пропонується розділити на два характерних блоки індикаторів: блок нормативів гранично допустимої концентрації шкідливих речовин, що встановлюються чинним законодавством, а також блок показників ефективності заходів, що вживаються щодо забезпечення екологічної складової економічної безпеки діяльності організацій. Підсумкове значення ефективності від усього комплексу заходів приймається як значення часткового функціонального критерію екологічної складової при розрахунку сукупного коефіцієнта економічної безпеки організацій.

На рис. 2.4 вказано ще дві складові економічної безпеки, які ми не розглядали в детальному форматі. Складові інноваційної діяльності нами детально розглянута в першій частині дослідження, а виробнича складова, на наш погляд, не має проблем при оцінюванні її значення і впливу на інтегральний показник економічної безпеки підприємства.

Формування методичних рекомендацій по визначенню рівня економічної безпеки промислового підприємства пропонується

здійснювати з використанням різного роду методів кількісної та якісної оцінки.

Поставлена задача може бути вирішена по наступному алгоритму дій та розрахунків:

а) розробка основних положень методики визначення рівня економічної безпеки підприємства;

б) обґрунтування вагових коефіцієнтів для восьми складових впливу на рівень економічної безпеки підприємства;

в) формування основних положень методу визначення економічної безпеки підприємства, прийнятного для практичного використання.

Проведені нами дослідження [18, 25, 27-30] дозволили виявити методичні підходи до кількісного оцінювання економічної безпеки підприємства (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1 - Основні методичні підходи до кількісного оцінювання економічної безпеки підприємства**

Назва підходу	Методична сутність підходу до кількісного оцінювання економічної безпеки підприємства
Граничний (пороговий)	Використовується в формі: а) дві градації - небезпечно / безпечно; б) кількість градацій більше двох (наприклад, нормальний стан, критичний, кризовий, передкризовий і т.д.). Метод визначає загрози і спосіб захисту від неї. По кожній загрозі визначаються показники і їх граничні значення. Якщо хоча б один показник гірший свого граничного значення, то стан економічної безпеки вважається небезпечним.
Ресурсно-функціональний метод або метод економічної ефективності	Розробляються різні заходи щодо захисту від загроз і по кожному оцінюється ефект. Рівень економічної безпеки оцінюється на основі сукупного критерію шляхом зважування і сумування різних функціональних критеріїв, які визначаються порівнянням можливої шкоди і ефективності заходів щодо її запобігання. Сукупний критерій економічної безпеки в даному році порівнюється з попереднім: його збільшення є позитивним фактором.
Комплексний метод	Передбачає розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства
Метод на основі теорії ризиків	Метод передбачає дослідження системи «ризик – безпека – загроза». При цьому здійснюються розрахунки можливих збитків по різним загрозам, ризик настання яких апріорі завжди існує і які здатні вплинути на підприємство небажаним чином. Збиток порівнюється з величиною прибутку, доходу, майна, що вдалося зберегти внаслідок відведення загрози.

*Джерело: авторське узагальнення даних [13]*

На наш погляд, найбільш точним та прогресивним методичним

підходом до визначення рівня економічної безпеки підприємства є комплексний метод для оцінки та аналізу, який передбачає розрахунок інтегрального показника економічної безпеки. Інтегральний показник дозволяє, по перше, однозначно трактувати результати розрахунків (покращення / погіршення); по друге, проводити коректне співставлення рівня економічної безпеки по різних підприємствах галузі; по третє, здійснювати прогнозування цього показника на тривалий період часу; по четверте, оперативно проводити перерахунки показника при зміні його складових.

Наші пропозиції по розвитку та удосконаленню цього методичного підходу можуть бути зведені до наступного.

**Етап 1.** *Визначення значень індикаторів (показників) по різних складовим економічної безпеки та їх агрегування.*

Проведені дослідження визначили, що по кожній складовій економічної безпеки підприємства (рис. 2.4) має місце значна кількість відносно самостійних індикаторів та показників ( $m \geq 2$ ). Тому виникає необхідність упорядкування та агрегування цієї сукупності в одну інтегральну оцінку. Агрегування ознак ґрунтується на так званій теорії «Адитивної цінності», згідно з якою цінність цілого дорівнює сумі цінностей його складових [13]. Якщо ознаки множини мають різні одиниці виміру, то адитивне агрегування потребує приведення їх до однієї основи, тобто попередньої нормалізації. Вектор первинних ознак  $[x_1, x_2, \dots, x_m]$  замінюється вектором нормалізованих значень  $[z_1, z_2, \dots, z_m]$ .

На практиці використовують різні способи нормалізації. Всі вони базуються на зіставленні емпіричних значень ознаки  $x_i$  з певною величиною  $a$ . Такою величиною може бути максимальне  $x_{max}$ , мінімальне  $x_{min}$ , середнє значення сукупності  $[x_1, x_2, \dots, x_m]$  або еталонне (граничне)  $x_e$  значення показника.

Якщо  $x_{ij}$  - деякі показники:  $j = 1, 2, \dots, m-1, m$ ;  $i = 1, 2, \dots, n-1, n$ , які в сукупності характеризують певний показник діяльності підприємства, то інтегральний показник або індекс економічної безпеки для цього показника повинен мати вигляд лінійної згортки:

$$I_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} z_{ij}, \quad (2.1)$$

де:  $a_{ij}$  - вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $j$ -го показника в інтегральний індекс  $i$ -ї складової економічної безпеки підприємства;  $z_{ij}$  - нормалізовані значення вхідних показників  $x_{ij}$ . Цей індекс дорівнює одиниці тоді, коли всі  $x_{ij}$  набувають добрі (оптимальні) значення, і дорівнює нулю тоді, коли всі показники слабкі або незадовільні.

Вимоги до  $a_{ij}$  і  $z_{ij}$ :

а) всі  $a_{ij}$  задовольняють таким умовам:  $0 \leq a_{ij} \leq 1$ , при цьому  $\sum a_{ij} = 1$ ;

б) кожен з  $z_{ij} \in$  нормалізованим, тобто  $0 \leq z_{ij} \leq 1$ , причому  $z_{ij} = 1$  відповідає оптимальному значенню, а  $z_{ij} = 0$  - найхудшому.

**Етап 2. Нормалізація показників.**

Основним завданням нормалізації показників вважається перехід до такого масштабу вимірювань, коли «краще» значенням показника відповідає значенню «1» а «гірше» - значенню «0». З математичної точки зору, це завдання нормування змінних, а з точки зору статистики - це перехід від абсолютних до нормалізованих значень індикаторів, які, в свою чергу, змінюються від «0» до «1» і вже своєю величиною характеризують ступінь наближення до оптимального значення, що можна інтерпретувати у відсотках: «0» відповідає 0%, «1» - 100%. Нормування індикаторів проводиться за наступною залежністю [13]:

$$z_{ij} = \begin{cases} \frac{x_{ij} - x_{ep}^{\min}}{x_{ep}^{\min} - x_{doc}^{\min}}, & \text{при умові: } x_{doc}^{\min} \leq x_{ij} \leq x_{ep}^{\min}; \\ \frac{(x_{ij} - x_{ep}^{\min}) + x_{\min}^*(x_{opt}^{\min} - x_{ij})}{x_{opt}^{\min} - x_{ep}^{\min}}, & \\ \text{при умові: } x_{ep}^{\min} \leq x_{ij} \leq x_{opt}^{\min}; \quad x_{opt}^{\min} \leq x_{ij} \leq x_{opt}^{\max}; \\ \frac{x_{\max}^*(x_{ij} - x_{opt}^{\max}) + (x_{ep}^{\max} - x_{ij})}{x_{ep}^{\max} - x_{opt}^{\max}}, & \\ \text{при умові: } x_{ep}^{\min} \leq x_{ij} \leq x_{opt}^{\min}; \\ \frac{x_{doc}^{\max} - x_{ij}}{x_{doc}^{\max} - x_{ep}^{\max}}, & \text{при умові: } x_{ep}^{\max} \leq x_{ij} \leq x_{doc}^{\max}. \end{cases} \quad (2.2)$$

де:  $x_{ij}$  - значення індикатора;  $z_{ij}$  - нормоване значення індикатора  $x_{ij}$ ;  $x_{doc}^{\min}$ ,  $x_{doc}^{\max}$  - економічно досяжні мінімальне і максимальне значення індикатора;  $x_{ep}^{\min}$ ,  $x_{ep}^{\max}$  - граничні (порогові) нижнє і верхнє значення індикатора, тобто значення, за межі яких бажано не заходити при нормальній роботі підприємства;  $x_{opt}^{\min}$ ,  $x_{opt}^{\max}$  - мінімальне і максимальне оптимальні значення індикатора, тобто інтервал оптимальних значень;  $x_n^* = 0,5$ ;  $x_b^* = 0,5$ .

За межами інтервалу  $[x_{doc}^{\min}, x_{doc}^{\max}]$  нормалізовані величини індикаторів рівні нулю).

**Етап 3. Визначення вагових коефіцієнтів.**

Наявні теоретичні розробки рекомендують визначати вагові коефіцієнти з використанням моделі головних компонент [13]. Вказана модель трансформує  $m$ -мірний простір певних ознак в  $p$ -мірний просторовий компонент ( $p < m$ ). У моделі головних компонент зв'язок між первинними ознаками і компонентами описується як лінійна

комбінація:

$$f_i = \sum_{j=1}^m c_{ij} R_j, \quad (2.3)$$

де  $f_i$  - стандартизовані значення  $i$ -ї ознаки з одиничними дисперсіями; сумарна дисперсія дорівнює числу ознак  $m$ ;  $c_{ij}$  - внесок  $j$ -го компонента в сумарну дисперсію безлічі показників  $i$ -ї сфери; компоненти  $R_j$  також представляють собою лінійну комбінацію:

$$R_j = \sum_{i=1}^m d_{ij} x_{ij}, \quad (2.4)$$

де:  $d_{ij}$  - факторні навантаження;  $x_{ij}$  - вхідні дані. Вагові коефіцієнти  $a_{ij}$  розраховуються наступним чином:

$$a_{ij} = \frac{c_{ij} |d_{ij}|}{\sum c_{ij} |d_{ij}|}. \quad (2.5)$$

Побудова моделі головних компонент рекомендується здійснюється з допомогою пакета «Статистика» [13] в три етапи:

- а) розрахунок кореляційної матриці;
- б) виділення головних компонент і розрахунок факторних навантажень;
- в) ідентифікація головних компонентів.

**Етап 4.** Розрахунок інтегральних показників.

Інтегральний показник  $I_{j1}, I_{j2}, I_{j3} \dots$  по кожній складовій економічної безпеки підприємства розраховується наступним чином:

$$I_{j1} = \sum_{i=1} a_{ij} z_{ij}, \quad (2.6)$$

де:  $a_{ij}$  - вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс;  $z_{ij}$  - нормалізовані значення вхідних показників  $x_{ij}$ . Узагальнений інтегральний індикатор за кожним показником розраховується наступним чином (наприклад, при двох характеристиках показника):

$$I_j = (I_{j1} + I_{j2}) / 2. \quad (2.7)$$

Інтегральний індикатор економічної безпеки підприємства в цілому розраховується наступним чином:

$$I_{ЕБП} = \sum_{j=1} \gamma_j I_j \quad (2.8)$$

де:  $\gamma_j$  - вагові коефіцієнти складових інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

Ваговий коефіцієнт  $j$ -ї складової визначається експертним шляхом серед експертів (кількість експертів дорівнює  $N$ ) як відношення суми

балів, які дали всі експерти даній сфері, до загальної суми балів [3].

$$\gamma_j = \frac{\sum_{n=1}^N S_{jn}}{\sum_{k=1}^M \sum_{n=1}^N S_{kn}} \quad (2.9)$$

де:  $S_{jn}$  - оцінка  $j$ -ї складової, яку надав їй  $n$ -й експерт;  $N$  - кількість експертів;  $M$  - кількість складових інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

Нами було проведено дослідження по визначенню вагових коефіцієнтів складових інтегрального показника економічної безпеки державного підприємства ХМЗ «ФЕД». Значення отриманих експертним шляхом вагових коефіцієнтів  $a_{ij}$  наведені в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2 - Вагові коефіцієнти складових інтегрального показника економічної безпеки ДП ХМЗ «ФЕД»**

№ пп	Складові інтегрального показника економічної безпеки підприємства	Ваговий коефіцієнт, $\gamma$
1	Інноваційна складова	0,17
2	Виробнича складова	0,14
3	Інформаційна складова	0,09
4	Фінансова складова	0,13
5	Інтелектуальна та кадрова складова	0,13
6	Правова складова	0,15
7	Техніко-технологічна складова	0,12
8	Екологічна складова	0,07
<b>Разом</b>		<b>1,0</b>

*Джерело: авторська розробка*

Інноваційна складова інтегрального показника економічної безпеки ДП ХМЗ «ФЕД» отримала найвищий ваговий коефіцієнт 0,17, тому що умови сьогодення визначають інноваційний напрямок як найбільш важливий для того, щоб за результатами своєї економічної діяльності зайняти стійке положення на конкурентному ринку. Друге за значимістю місце неочікувано зайняла правова складова. Експерти пояснюють переваги, які отримала ця складова тим, що на сьогодні в роботі промислових підприємств мають місце надзвичайно сильні прояви корупції, шахрайства, відмивання грошей, рекету і т.п. І в цьому плані запорукою достатнього рівня економічної безпеки промислового підприємства виступає програма комплаєнс, яка органічно переплітається з правовою складовою.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що інноваційна діяльність – це ключовий фактор забезпечення економічної безпеки промислового підприємства в будь-якій сфері, оскільки вона веде до

створення нової технології і на її основі нового продукту, підвищуючи, таким чином, конкурентоспроможність виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства і забезпечуючи його відносну технологічну незалежність.

На нашу думку, потрібно приділяти набагато більше уваги посиленню взаємозв'язку економічної безпеки країни в цілому і її інноваційного розвитку у внутрішній і зовнішньоекономічній сферах. У зв'язку з цим необхідно створити при управлінні економічної безпеки спеціальну структуру, яка буде спеціально займатися питаннями розвитку інноваційного сектора вітчизняної економіки, наприклад, а також сформувати відповідний відділ, який працює на постійній основі і курирує стратегічні аспекти інноваційного розвитку України з метою своєчасного прогнозування та виявлення потенційних і реальних, зовнішніх і внутрішніх загроз інноваційної складової економічної безпеки нашої країни.

1. Барт А.А. Необходимость совершенствования национальной инновационной стратегии как фактора обеспечения экономической безопасности России в условиях глобализации. *Управление экономическими системами*. 2011. № 33 (9). С. 49–53.

2. Бритько А.С. Инновационное развитие высокотехнологичных предприятий в контексте обеспечения экономической безопасности российской федерации. *Государство и бизнес : современные проблемы экономики*. Том. 3. Сер. Часть 2. С.47-50.

3. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. Санкт-Петербург: Алетей, 2009. С. 138

4. Корнеев А.Н. Современные инновации в области экономической безопасности организаций. *Интернетжурнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2016. №5. Том 8. URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/33EVN516.pdf>

5. Корезин Александр Сергеевич. Методология развития системы экономической безопасности предприятия на базе корпоративных механизмов управления рисками : диссертация ... доктора экономических наук. Санкт-Петербург, 2008. 416 с.

6. Романчик Т. В. Теорія інновації: дослідження понятійного апарату. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 138-142.

7. Potrashkova L., Raiko D., Tseitlin L., Savchenko O., Nagy S. Methodological provisions for conducting empirical research of the availability and implementation of the consumers' socially responsible intentions. *Marketing and management of innovations*. 2018. № 3. pp.133-141.

8. Nagy S., Piskóti I., Molnár L., Marien, A. The relationship between values and general environmental behaviour. *Economics and Management*. 2012. No.17(1). pp.272-278.

9. Piskoti I., Nagy S. A new customer satisfaction management model (methodology and practice). *Economics and managements*. 2009. No. 14, pp. 483-490.

10. Романчик Т. В. Оцінка сучасного стану інноваційної діяльності підприємств України. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ"* : зб. наук. пр. Темат. вип.



: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. № 55 (1). С. 52-61.

11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND*. 2018. №5. URL : mode: [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization\\_of\\_marketing\\_activities\\_on\\_the\\_intrapreneurship.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf)

12. Nagy S. The Impact Of Country Of Origin In Mobile Phone Choice Of Generation Y And Z. *JOURNAL OF MANAGEMENT AND TRAINING FOR INDUSTRIES*. 2017. №4. pp.16-29.

13. Громыко А.Ю., Москаленко С.Г. Методика оценки интегрального показателя экономической безопасности предприятия. *Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания*. 2015. № 2. С. 41–43.

14. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр.- Сер. : Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246). С. 153-158.

15. Kocziszky G., Veres Somosi M., Pererva P. Anti-corruption compliance in the enterprise's program. *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі*: зб. тез наук. робіт 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28-30 листопада 2017 р. Кременч. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Кременчук, 2017. С. 164-167. URL : <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

16. Sikorska M., Kocziszky G., Pererva P. Compliance service at guest services enterprises. *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м.Полтава, 19 жовтня 2017 р. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 389-391.

17. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T. Reputational compliance. *Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2017"* : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В.Манойленко, Є.М.Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143.

18. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94.

19. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. Estimation of economic efficiency of power engineering. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. Харків : ХНУБА, 2018. С. 3-6.

20. Pererva P., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. Technology transfer. *Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI»*, 2012. 668 p.

21. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T. Compliance risk in the enterprise. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017"* : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017р. / ред.: П.Г.Перерва, Є.М.Строков, О.М.Гуцан. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

22. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19

квітня 2018 р. Київ : НАУ, 2018. С. 21-22.

23. Романчик Т. В. Наукові засади дефініції "економічна безпека". *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі* : зб. тез наук. робіт 1-ї Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф., 21-23 березня 2017 р. Кременчук : КрНУ, 2017. С. 206-209.

24. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки* : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. Харків : ХНАДУ, 2018. С. 88-89.

25. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка"* : зб. наук. праць, 2015. № 819. С. 167- 174.

26. Nagy S. Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 46 (1267). С. 174-179.

27. Шипуліна Ю.С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доц. Ю. С. Шипуліної. Суми : ТОВ ДД Папірус, 2012. 458 с.

28. Перерва П.Г., Косенко А.П., Косенко А.В. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 51(957). С.68- 73.

29. Романчик Т.В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом Запорізького національного технічного університету, 30-31 березня 2017 р. : [в 2 т.]. Т. 2 / ред. В. М. Зайцева. Запоріжжя : "Просвіта", 2017. С. 372-374.

30. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції. *Перспективи і пріоритети розвитку економіки України та її регіонів* : зб. наук. праць. Луцьк : ЛНТУ, 2012. Вип. 9 (34). Ч. 2. С. 19–29.

## **2.2. Управлінські та технологічні аспекти розвитку інноваційних лідерів України**

Україна останні п'ять років перебуває у перманентному стані соціально-економічної, фінансової, політичної, управлінської та демографічної криз, кожна з яких виходить одна з одної, підсилюючи негативні наслідки для населення та поступово руйнуючи економіку регіонів і країни в цілому. Фінансово-економічні наслідки відбиваються у щорічному скороченні якості та рівня життя населення, різкому коливанні та падінні курсу національної валюти, неефективному функціонуванні банківського сектору, збитковості діяльності суб'єктів господарювання і, перш за все, промислових підприємств, що мають формувати фундамент економічної безпеки

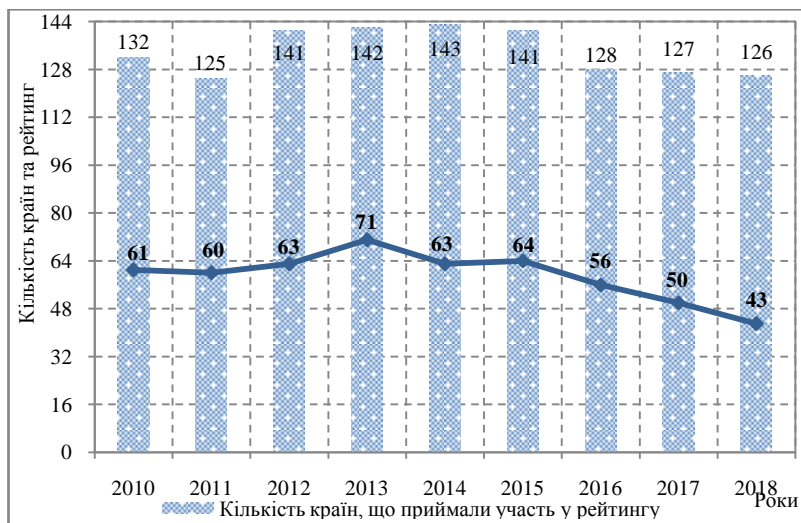
країни. Серед нагальних проблем України соціально-демографічного блоку слід назвати: скорочення рівня народжуваності; зростання захворюваності на хвороби, що несуть суттєву загрозу життю людини та значне скорочення віку їх набуття; зростання негативного сальдо природних і механічних приростів населення; деформація вікової піраміди; внутрішнє переселення населення в наслідок військових дій та порушення цілісності державних кордонів України. Факторами підсилення означених проблем виступають низький рівень ефективності управлінських рішень, що приймаються на всіх щаблях управління та відсутність дієвої стратегії виходу з кризового стану на мікро-, мезо- та макrorівнях.

Загострення перелічених проблем та негативних наслідків кризового стану являється однією з причин посилення відтоку молоді та людей працездатного віку з України до більш розвинених країн світу у пошуках кращої долі та можливостей адекватної оцінки їх знань, вмінь і навичок. При цьому від'їзд талантів за межі країни веде до різкого скорочення сьогодні та у найближчій перспективі людського потенціалу, людського капіталу та інноваційно-інтелектуального потенціалу країни, що згубно впливає на якість й збалансованість послуг освітньої системи, на результативність й інноваційність наукової та виробничої діяльності, скорочує можливості для оновлення кадрового й матеріального складу суб'єктів господарювання. При цьому найбільшу загрозу перелічені та аналогічні до них проблеми несуть саме майбутнім поколінням українців, так як здебільшого вони мають пролонгований характер негативного впливу та властивість накопичувати від'ємний ефект у певній математичній прогресії [1], що ще більше погіршить соціально-економічний стан країни.

Проте вже сьогодні Україна відчуває суттєву нехватку інноваторів, тобто тих активних, молодих, амбітних, професійно досвідчених й інноваційних людей, які здатні, можуть та прагнуть розробляти й впроваджувати у практичну діяльність новітні розробки, технології, продукти, управлінські підходи і рішення тощо. Рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації таких осіб останніми роками постійно скорочується, що не може негативним чином вплинути й на ступінь інноваційної активності економіки країни в цілому. Одночасно спостерігається досить низький рівень комерціалізації інновацій та значний, майже неподоланий відрив між моментами створення та практичної реалізації інновацій. І таку негативну динаміку було зафіксовано у рейтингу інноваційності економік світу, яку у 2018 р. у черговий раз було розраховано за версією Агенції Bloomberg за сімома комплексними критеріями поширення інновацій: Україна у 2018 р. посіла 46 місце, втративши чотири позиції порівняно з 2017 р., коли вона займала 42 місце та п'ять позицій порівняно з 2016 р., коли вона

займала 41 місце серед п'ятдесяти країн світу [2]. При цьому означене падіння було найбільшим серед досліджуваних країн і за розміром однаковим із Новою Зеландією, проте для неї означене падіння не було таким катастрофічним, так як країна входить до двадцятки найбільш інноваційних економік світу. Для України щорічне падіння місця у даному рейтингу свідчить про наявність глибоких проблем, пов'язаних із концентрацією високотехнологічних виробництв, обсягами витрат, що спрямовуються на дослідження та розробки, кількістю науковців і практиків, що запроваджують інновації.

Більш привабливу ситуацію має Україна за даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), який на основі восьмидесяти спеціальних показників розраховують міжнародні організації. За даним рейтингом Україна, починаючи з 2010 р. має постійну тенденцію поліпшення значення індексу і у 2017 р. досягла найкращого рівня – 43 місце серед 126 країн світу, рис. 2.5 [3-11].



**Рисунок 2.5 – Рейтинг України за Глобальним інноваційним індексом протягом 2010-2018 рр.**

*Джерело: побудовано за даними [3, с. XX; 4, с. XVIII; 5, с. 20; 6, с. 16; 7, с. 14; 8, с. 10; 9, с. 8; 10, с. 18; 11, с. 13]*

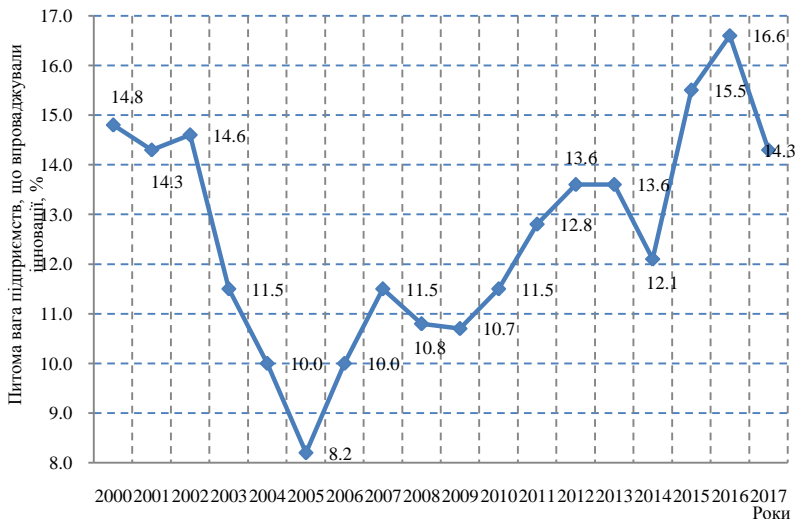
У середньому за період Україна займала 59 місце серед 134 країн світу. Водночас протягом періоду дослідження у трьох роках спостерігалось незначне скорочення рівня індексу – у 2010 р. місце України у світовому рейтингу погіршилося на три позиції, у 2013 р. – на вісім позицій, у 2015 р. – на одну позицію. Означене скорочення було наслідком загострення фінансово-економічних проблем в

Україні, падіння обсягу виробництва промисловими підприємствами та скорочення рівня їх прибутковості, що негативним чином позначилося на потоках інвестицій у людський капітал та розвиток інноваційної діяльності всіх секторів економіки країни.

Означена позитивна динаміка, при загальному агресивному середовищі й незадовільних умовах сприяння інноваційному розвитку України, має під собою певні підстави, пов'язані із функціонуванням суб'єктів господарювання, які у своїй діяльності використовують різні варіанти інновацій, інвестують кошти у розвиток людського капіталу, модернізацію та оновлення техніко-технологічного базису.

Впроваджуючи інновації основною метою підприємства, яке обрало таку стратегію розвитку, є підвищення власної конкурентоспроможності порівняно з іншими підприємствами галузі, регіону та країни. Також це дає ще багато інших переваг таких як, вихід на нові ринки збуту, покращення якості та збільшення кількості продукції, привернення уваги нових споживачів, виготовлення нової продукції для ринку. Тому можна говорити, що інновації є важливою складовою розвитку економіки регіону.

Водночас залучення підприємств України до активної інноваційної діяльності у різні часи протягом останніх вісімнадцяти років було різним за інтенсивністю, що визначається впливом різних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього походження, рис. 2.6.



**Рисунок 1.13 – Динаміка питомої ваги підприємств України, які протягом 2000-2017 рр. впроваджували інновації у свою діяльність**  
*Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України [12]*

Так, починаючи з 2000 р. і до 2005 р. спостерігалася негативна

тенденція зменшення питомої ваги підприємств, що впроваджували інновації з 14,8% до 8,2%. Далі до 2007 р. відбулося незначне підвищення рівня показника, а потім знову несуттєве його зниження. Починаючи з 2009 р. рівень досліджуваного показника мав тенденцію до поступового зростання за виключенням 2014 та 2017 рр. При цьому у 2016 р. було досягнуто найвищий рівень включення підприємств України до інноваційних процесів – питома вага таких підприємств дорівнювала 16,6%, проте вже у наступному році значення показника впало до 14,3%, тобто до рівня 2001 р. Загалом, виходячи з цієї динаміки можна зробити висновок про невисоку частку українських підприємств, що за сучасних умов є активно залученими до процесів впровадження інновацій, що зменшує потенційні можливості до перспективного зростання економіки регіону і країни.

Водночас, серед українських підприємств є такі, що інноваційний розвиток визначають основою стратегії діяльності, є новаторами у своїй сфері, що дозволяє їм бути лідерами на регіональному та національному ринках.

Водночас, серед українських підприємств є такі, що інноваційний розвиток визначають основою стратегії діяльності, є новаторами у своїй сфері, що дозволяє їм бути лідерами на регіональному та національному ринках. Так, у 2016 р. в Україні було проведено дослідження з метою побудови першого рейтингу інноваційних компаній, який під егідою Forbes було розраховано на підставі експертних опитувань провідних фахівців із освітньої, інвестиційної, юридичної та аудиторської сфер діяльності України [13]. У результаті таких досліджень було обрано та проранжовано двадцять різних підприємств, що було визначено як найбільш інноваційно активні, більшість з яких представляють АПК, енергетику та послуги. Топ-10 підприємств означеного рейтингу наведено у табл. 2.3.

Отже, дивлячись на список підприємств можна сказати, що всі вони відносяться до різних галузей, але завдяки використанню в своїй діяльності інновацій стали провідними лідерами у кожній галузі та продовжують розвиватися. Детальне вивчення провідного досвіду означених інноваційних підприємств має дозволити систематизувати провідні підходи у сфері впровадження інновацій з метою його поширення на інші сфери регіональної економіки

Саме для цього було проведено експертну діагностику інноваційної стратегії розвитку кожного з десяти підприємств-лідерів у інноваційній сфері, яку було проведено на підставі інформації, викладеної на офіційних сайтах кожного з них. При цьому під інноваційною стратегією розумілися «планові зміни, що відкривають можливості підприємству стати на шлях інноваційного розвитку, освоєння випуску нових видів продукції, виходу на нові ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності» тощо [14, с. 254].

**Таблиця 2.3 – Рейтинг десяти найбільш інноваційних підприємств і організацій України за версією Forbes, 2016 р.**

№	Назва	Сфера діяльності	Індекс інноваційності
1	ПАТ «ПриватБанк»	Фінанси	79,2
2	ДП «Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова»	Машинобудування	64,4
3	«Нова Пошта»	Вантажоперевезення	60,4
4	ПАТ «Фармак»	Фармацевтика	60,4
5	ПАТ «Турбоатом»	Машинобудування	58,3
6	Grammarly	ІТ-послуги, технології	56,3
7	Нафтогазовидобуток	ТЕК	54,2
8	Агроіндустріальний холдінг «МХП»	АПК	54,2
9	Державний концерн «Укоборонпом»	ВПК	52,1
10	Інтернет-магазин «Розетка»	Електронна комерція	52,1

*Джерело: складено за даними першого Рейтингу інноваційних компаній України [13]*

Дослідження проводилося за чотирма складовими – управлінські, технічні, технологічні інновації та інноваційні продукти. Результати дослідження наведено у табл. 2.4-2.7 [15-23].

**Таблиця 2.4 – Управлінські інновації провідних інноваційних компаній України**

Підприємство	Зміст інновацій
1	2
Приватбанк	Кодекс корпоративної етики де прописано загальні положення, те якими повинні бути керівники, про ставлення до колег та банку, про стиль керування. Неперервний професійний розвиток персоналу
«Нова Пошта»	Розвиток та кваліфікаційне зростання персоналу. Сприяння впровадженню та розвитку «ноу-хау»
ПАТ «Фармак»	12 років тому компанія прийняла пропозицію європейських партнерів на розробку і виробництво відповідно до європейських вимог рентгеноконтрастного препарату «Магнегіта». З цією метою було трансформовано основні процеси, їх адаптовано до нових регуляторних вимог

Продовження табл. 2.4

1	2
ПАТ «Турбоатом»	Наявність Сертифікату відповідності, виданого незалежною міжнародною компанією SAI GLOBAL дає можливість конкурувати на рівних із ведучими виробниками турбіннобудівної продукції у світі
Grammarly	Український стартап на який залучено рекордну для України суму у \$110 млн зарубіжних інвестицій. Обслуговує понад 6,9 млн користувачів та є найбільш популярним додатком в інтернет-магазині Chrome Web Store
Державний концерн «Укобронпом»	Розроблено та введено в дію модель галузевих кластерів із чіткою спеціалізацією та замкненим циклом виробництва до фінального продукту. Наявність понад 10 конструкторських бюро, які займаються розробкою, проектуванням та дослідженнями, завдяки чому впроваджуються нові рішення та інновації

*Джерело: побудовано за даними [15; 17-19; 20; 22]*

**Таблиця 2.5 – Технічні інновації провідних інноваційних компаній України**

Підприємство	Зміст інновацій
Приватбанк	Використання у роботі з обслуговування клієнтів iPad. Наявність зручного електронного сервісу інтернет-банку Приват24, його постійний розвиток
ПАТ «Фармак»	Новітні лабораторії, R&D. Трансформація від заводських лабораторій до інтелектуальних кластерів, у яких зосереджено процеси зі створення нових технологій, їх оптимізації, вбудовування якості з використанням сучасного аналітичного обладнання. Це дослідна ділянка, полігон для відпрацювання й моделювання виробничих процесів, де працюють 35 кандидатів і докторів наук
Нафтогазо-виробуток	Використання високотехнологічного обладнання, за допомогою якого збільшуються обсяги нафтогазовидобутку. Процес є екологічно безпечним і обладнання корисне за багатьма напрямками нафтогазовидобутку
Інтернет-магазин «Розетка»	Наявність зручного каталогу товарів для швидкої орієнтації покупців

*Джерело: побудовано за даними [15; 18; 23]*



**Таблиця 2.6 – Технологічні інновації провідних інноваційних компаній України**

Підприємство	Зміст інновацій
ПАТ «Фармак»	Компанія пройшла еволюцію від виробничого майданчика до технопарку, у якому сконцентровано основні інноваційні технології та виробництва. Постійна оптимізація процесів і перехід до складніших технологій. Вигідне розташування для співпраці з найбільш просунутими інтелектуальними кадрами
ПАТ «Турбоатом»	Використання передових технологій під час виготовлення продукції
Агроіндустріальний холдінг «МХП»	Використання передових світових технологій у діяльності

*Джерело: побудовано за даними [18; 19; 21]*

**Таблиця 2.7 – Інноваційні продукти провідних інноваційних компаній України**

Підприємство	Інноваційний продукт
1	2
Приватбанк	Впровадження в дію однієї із перших робочих систем QR-банкінгу, що забезпечує легку оплату рахунків, товарів та інтернет-покупок через QR-код по безконтактній банківській системі. Фотокаса – по фотографії рахунків і комунальних платежів робітники банку створюють всі необхідні документи, які потім надходять на e-mail, як відскановане фото. Інноваційний цифровий безконтактний гаманець на базі глобальної цифрової платформи токенизації Mastercard Enablement Digital Service (MDEs), що перетворює будь-який пристрій з підключенням до Internet на безпечний платіжний інструмент
ДП «ВО «Південний машинобудівний завод»	Створення новітніх зразків ракетних двигунів на різних видах палива для перспективних космічних проектів. Розширення на територію України зони надання високо-точної диференційної поправки системи EGNOS (CC), створення умов для розширення сфери використання супутникових навігаційних систем в різних галузях економіки. Введення в комерційну експлуатацію Національної супутникової системи зв'язку, впровадження сучасного комплексу інформаційно-телекомунікаційних послуг. Впровадження інформаційно-аналітичної системи в інте-ресах забезпечення національної безпеки і оборони із використанням національних та закордонних космічних інформаційних систем

Продовження табл. 2.7

1	2
ПАТ «Фармак»	Виробництво інсулінів за технологією компанії Lilly (США) – «Фармасулінів». Це перші американські фармтехнології в Україні. ПАТ «Фармак» – друга компанія у світі, якій була передана технологія виробництва картриджів, що є комплексом складних знань із мехатроніки та прецизійності
«Нова Пошта»	Київський інноваційний термінал є першим сортувальним термінал з автоматизованою сортувальною лінією, що не має аналогів в Україні. Його сортувальна потужність у 2,5-3 рази більша за середню потужність аналогічних національних об'єктів. Сервіс «Плати пізніше», що не має аналогів на українсь-кому ринку – клієнт може відтермінувати оплату вартості послуг доставки і додаткових послуг на термін до десяти календарних днів з дати отримання відправлення і оплатити їх у зручний для себе час
Grammarly	Сервіс перевіряє грамотність набраного тексту в реальному часі, оцінює чіткість викладеного тексту, дає підказку чим замінити слова які повторяються або дуже великі речення. Крім цього також замінює в тому випадку, якщо стиль тексту не відповідає обраному жанру, може вказувати на більш виразні фрази. Творці Grammarly працюють над тим, що в майбутньому можна було передбачувати реакцію співрозмовника і надавати рекомендації на відповідні зміни ведення бесіди
Агроіндустрі- -альний холдінг «МХП»	Введення в експлуатацію першої в Європі біогазової стан-ції потужністю 5 МВт/год (еквівалентно електропоста-чання для 15000 квартир і тепловому забезпеченню 1500 квартир), яка працює на органічних відходах від перероб-ки курей-бройлерів. У 2017 р. було анонсовано проект будівництва нового біогазового комплексу на базі Вінницької птахофабрики, яке планується закінчити у 2020 р. Проектна потужність становить 20 МВт. Комплекс стане найбільшим у світі
ДК «Укоборон- пом»	Виготовлення інноваційної продукції у галузі бронетехніки. Випуск новітніх зразків озброєння і військової техніки
Інтернет- магазин «Розетка»	Можливість попереднього замовлення новинок товарів. Можливість зробити покупку все за найкращими цінами

*Джерело: побудовано за даними [15-23]*

У основі всіх управлінських інновацій, що було впроваджено підприємствами, лежало обов'язкове виконання принципу неперервного професійного розвитку персоналу із акцентуванням уваги безпосередньо на керівних кадрах [24].

Спрямовання інноваційної стратегії протягом тривалого часу саме

у цьому напрямі має забезпечити дієве підґрунтя для перспективного розвитку підприємства та дозволить природним шляхом залучити до нього талантів як з території України, так і з-за її меж.

Більшість технічних інновацій українських підприємств-новаторів пов'язана із використанням високотехнологічного обладнання, передових технологій та сервісів.

Високий технологічний рівень підприємств-лідерів у інноваційній сфері України пов'язаний із чіткою орієнтацією їх діяльності на провідні світові тенденції та досягнення у сфері НТП. Означений вектор руху наряду із залученням провідних фахівців у галузі має забезпечити інноваційне зростання підприємству, галузі та регіону.

Впроваджені інноваційні продукти у діяльність досліджуваних підприємств є досить різними за своєю сутністю, проте у основі кожного з них лежать наукові розробки та дослідження. Водночас саме сучасні тенденції розвитку цієї сфери в Україні, через недостатній рівень фінансування та постійні оптимізаційні реформи, характеризуються негативною динамікою, яку підсилює затяжна суспільно-політична криза в країні. При цьому основними проблемами, що лежать у основі перманентної тенденції зменшення числа інноваторів в Україні слід назвати:

- низький рівень престижу в Україні професій науковця, освітянина і одночасно інноватора за покликанням, через що молодь досить повільно йде у науку і освіту, долучається до створення інновацій;

- відсутність сучасного обладнання для досліджень або достатніх обсягів коштів для його придбання за межами країни;

- недостатність фінансування наукових досліджень і, у першу чергу, пов'язаних із розробкою інновацій;

- низький рівень оплати праці науковця та інноватора порівняно зі світовими тенденціями;

- відсутність попиту в економіці країни на новітні інноваційні розробки, відірваність науки від виробництва, освіти та державної влади;

- міграція українських науковців та талановитої молоді за кордон, де їхня праця цінується більше.

Отже, для того щоб Україні стати на шлях інноваційного типу розвитку необхідно, перш за все, подолати перелічені проблеми, а по-друге, максимально дослідити та поширити наявний досвід українських підприємств, що за різними оцінками є лідерами у інноваційному розвитку країни. Крім того, комерціалізація інноваційних продуктів та технологій має стати одним із дієвих важелів активізації інноваційної діяльності промислових підприємств України та мотивації інноваторів до подальших наукових досліджень, інвестування у запровадження новітніх змін у всі без виключення сфери життєдіяльності людини. Поширення таких тенденцій має

сприяти стабілізації та оздоровленню економіки країни та забезпеченню її конкурентоздатності на світовому ринку.

1. Zakharova O., Kratt O. Economic Study and Risk Estimate of the Investment in the Human Capital. *Economics & Sociology*. 2014. Vol. 7. № 2. pp. 94-108. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-2/8.

2. Bloomberg Innovation Index 2018. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-22/south-korea-tops-global-innovation-ranking-again-as-u-s-falls> (дата звернення: 01.12.2018).

3. The Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation. Geneva, 2018. 430 c. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf) (дата звернення: 01.12.2018).

4. The Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World. Geneva, 2017. 463 c. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf) (дата звернення: 01.12.2018).

5. The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation. Geneva, 2016. 451 c. URL: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2016.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf) (дата звернення: 01.12.2018).

6. The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development. Geneva, 2015. 453 c. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-2015-v5.pdf> (дата звернення: 01.12.2018).

7. The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation. Geneva, 2014. 429 c. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf> (дата звернення: 01.12.2018).

8. The Global Innovation Index 2013. The Local Dynamics of Innovation. Geneva, 2013. 417 c. URL: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2013.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2013.pdf) (дата звернення: 01.12.2018).

9. The Global Innovation Index 2012. Stronger Innovation Linkages for Global Growth. Geneva, 2012. 464 c. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2012-Report.pdf> (дата звернення: 01.12.2018).

10. The Global Innovation Index 2011. Accelerating Growth and Development. Geneva, 2011. 381 c. URL: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2011.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2011.pdf) (дата звернення: 01.12.2018).

11. The Global Innovation Index 2009-2010. Accelerating Growth and Development. Geneva, 2010. 456 c. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2009-2010-Report.pdf> (дата звернення: 01.12.2018).

12. Наукові кадри та кількість інновацій / Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.12.2018).

13. Спасти будущее: первый рейтинг инновационных компаний Украины. URL: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1416757-spasti-budushchee-pervyy-rejting-innovatsionnyh-kompanij-ukrainy> (дата звернення: 01.12.2018).

14. Захарова О.В., Барбанова І.С. Інноваційна стратегія розвитку підприємств машинобудівної галузі // Наукові праці Кіровоградського національного технологічного університету. Економічні науки. 36. наук.

праць. Кіровоград: ЦНТУ, 2017. №32. С. 249-259.

15. ПриватБанк. Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/ru/about> (дата звернення: 01.12.2018).

16. ДП «Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова». Офіційний сайт. URL: [www.yuzhmash.com](http://www.yuzhmash.com) (дата звернення: 01.12.2018).

17. Нова пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 01.12.2018).

18. ПАТ «Фармак». Офіційний сайт. URL: <https://farmak.ua/> (дата звернення: 01.12.2018).

19. АТ «Турбоатом». Офіційний сайт. URL: <http://www.turboatom.com.ua/ru/company> (дата звернення: 01.12.2018).

20. Grammarly Kyiv. Офіційний сайт. URL: [www.grammarly.com/culture](http://www.grammarly.com/culture) (дата звернення: 01.12.2018).

21. Агроіндустріальний холдінг «МХП». Офіційний сайт. URL: <https://www.mhp.com.ua/ru/operations/grain> (дата звернення: 01.12.2018).

22. Державний концерн «Укроборонпром». Офіційний сайт. URL: <http://ukroboronprom.com.ua/uk/media/dk-ukroboronprom-ta-difku-pidpysaly-memorandum-shhodo-pidtrymky-innovatsijnyh-proektiv.html> (дата звернення: 01.12.2018).

23. Інтернет-магазин «Розетка». Офіційний сайт. URL: [https://trademaster.ua/v\\_proizvodstve/312834](https://trademaster.ua/v_proizvodstve/312834) (дата звернення: 01.12.2018).

24. Захарова О.В. Регіональні особливості поширення принципів неперервної освіти в Україні. *Науковий вісник Чернівецького університету*: зб. наук. праць. Вип. 797. Економіка. Чернівці: ЧНУ, 2018. С. 32-41.

### **2.3. Комплаєнс-контроль інноваційної діяльності підприємства**

Вітчизняна економіка на сучасному етапі свого розвитку нагально потребує радикальних структурних змін, що, на нашу думку, можливо тільки за рахунок формування та запровадження інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки і в першу чергу машинобудівних підприємств. Економічне відродження та прискорений інноваційний розвиток сфери машинобудування має сенс лише при здійсненні масштабних капіталовкладень у стратегічні напрямки їх діяльності, ефективної комерціалізації результатів власних інноваційних розробок та трансферу необхідних для свого виробництва прогресивних технологій. Проведені нами дослідження дають підстави зробити висновок про те, що в інноваційній сфері промислових підприємств є низка важливих проблем, пов'язаних з наявністю на підприємствах проявів корупції, шахрайства, нечесного ведення підприємницько-комерційної діяльності. Вважаємо, що в сфері інтелектуально-інноваційної діяльності можуть бути наступні негативні прояви при отриманні, комерціалізації та споживанні позитивних результатів роботи:

➤ корупційні прояви при розподілі замовлень на виконання

інтелектуально-інноваційних за рахунок державних, регіональних та місцевих бюджетних коштів, грантів міжнародних організацій, засобів приватних осіб, власних коштів підприємств та організацій;

- корупційні прояви при формуванні творчих колективів, намагання ввести в їх склад некомпетентних осіб або осіб з низьким рівнем професійних навичок;

- несправедливий розподіл фінансування окремих етапів інтелектуально-інноваційних розробок, виділення завищених обсягів коштів на менш важливі з наукової та творчої точки зору етапи НДДКР;

- порушення справедливості при розподілі та закріпленні за окремими науковими групами матеріальних носіїв, які дозволяють більш ефективно та більш результативно вести наукові дослідження (комп'ютерна техніка та її сучасне програмне забезпечення, засоби Інтернет (які не є у вільному доступі), доступ до електронних та друкованих джерел інформації в сфері наукових інтересів групи, доступ до масивів патентного пошуку і т.п.;

- елементи шахрайства при формуванні списку авторів публікацій у відкритому друці найбільш визначних наукових досягнень, які було отримано в процесі виконання НДДКР, введення до авторського колективу непричетних осіб в силу їх адміністративного положення та фінансових можливостей (фінансово-адміністративний ресурс);

- порушення наукової етики при патентуванні найбільш значущих наукових досягнень, отриманих при виконанні наукових розробок, використання фінансово-адміністративного ресурсу при формуванні авторського колективу;

- порушення справедливості при розподілі винагороди за отримані результати інтелектуально-інноваційної діяльності;

- корупційні прояви при проведенні процесів комерціалізації результатів інтелектуально-інноваційної діяльності підприємства (лобіювання інтересів покупців або споживачів інтелектуально-інноваційної технології, свідомо фальсифікація вартісної оцінки технологічного продукту і т.п.);

- свідоме порушення або нечесна політика відносно правил споживання технологічного продукту (приховування наявних ноу-хау, пов'язаних з даним технологічним продуктом; вимога додаткової винагороди за певні послуги в сфері споживання інтелектуальної технології і т.п.).

Наведені вище негативні прояви при отриманні, комерціалізації та споживанні позитивних результатів НДДКР не є вичерпними. Приведено тільки найбільш розповсюджені в практиці інноваційної діяльності промислових підприємств. Виходячи з цього, надзвичайно актуальною проблемою представляється задача створення на промислових підприємствах відповідної системи (політики, програми), з використанням якої були б можливості не допускати проявів

нечесності, шахрайства та корупційності в сфері їх інноваційної діяльності та комерціалізації отриманих результатів.

Для вирішення поставленої задачі пропонується впровадити в практику роботи промислових підприємств комплаєнс програми, в рамках якої здійснювати постійний комплаєнс-контроль за ходом виконання виробничих та комерційних завдань в сфері інноваційної діяльності та ефективної протидії проявам нечесності, шахрайства та корупційних проявів.

Комплаєнс давно став надзвичайно важливою і разом з тим невід'ємною частиною ділового бізнес-середовища: чесне ведення бізнесу не тільки підвищує інноваційно-інвестиційну привабливість підприємства, але і захищає від можливого репутаційного (іміджевого) збитку і різного роду можливих санкцій з боку наглядових органів. Комплаєнс ризики особливо великі при невідповідності національного антикорупційного законодавства та існуючих в галузі, регіоні або на підприємстві корпоративних норм і положень правилам протидії нечесності, шахрайству, корупційним проявам, легалізації доходів (відмиванню грошей і фінансуванню тероризму), а також при порушенні санкційних режимів.

Комплаєнс (англ. «compliance») - згода, відповідність; походить від дієслова («to comply») - виконувати) - в перекладі з англійської означає дію відповідно до запиту або зазначенням; покора (англ. compliance is an action in accordance with a request OR command, obedience). Комплаєнс являє собою відповідність конкретних дій підприємства (організації) в цілому, окремого колективу чи працівника будь-якого рангу якихось внутрішніх або зовнішніх вимог (законом, стандартам, нормам, положенням і т.п.).

Під комплаєнсом мається на увазі частина системи управління / контролю в організації, пов'язана з ризиками невідповідності, недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та саморегулюючих організацій, кодексів поведінки і т.д. Такі ризики невідповідності в кінцевому підсумку можуть виявлятися у формі застосування юридичних санкцій або санкцій регулюючих органів, фінансових або репутаційних втрат як результат невідповідності законам, загальноприйнятим правилам і стандартам.

Проведений наукометричний огляд визначень комплаєнса дозволяє зробити висновок про те, що його зміст і сутність як процесу внутрішнього контролю безперервно змінювалася: різні автори давали визначення, що відображають якийсь один, «зручний» аспект. Так, тільки в представлених думках визначення комплаєнса здійснюється через поняття: управління, здатність, функція, підхід, що не додає ясності в його змісті. Більш того, необхідно відзначити, що в різні періоди часу в наукових і ділових колах обговорювалися окремі

актуальні аспекти, такі як:

- антикризова концепція;
- антимонопольна стратегія;
- внутрішньофірмова контрольна функція;
- протидія тероризму і нелегальним доходам;
- протидія корупції;
- аналіз, оцінка і усунення репутаційних ризиків;
- оптимізація взаємовідносин з наглядовими органами і службами;
- потреба регулювання етичних проблем і т.п.

Все це позбавляє дане поняття системності. Практика використання комплаєнс в різних сферах економічної діяльності показує, що основним в цьому понятті є забезпечення безумовного виконання вимог чинного законодавства. Для досягнення головної мети необхідно створити систему заходів, що забезпечують для виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств умови для неухильного дотримання вимог чинного законодавства. Така система заходів передбачає обов'язкову відповідність усіх аспектів господарської діяльності етичним нормам (кодексам поведінки), антикорупційних законів, правил та інструкцій. І в кінцевому підсумку, за допомогою комплаєнс-програми, створюються необхідні умови для побудови стійкого (успішного і в довгостроковій перспективі) бізнесу.

Виходячи з даних посилок, слід використовувати термін комплаєнс для позначення безперервних зусиль організації (підприємства, установи) дотримуватися всі національні і міжнародні закони, стандарти і правила, застосовні до її діяльності, в тому числі власні внутрішні корпоративні політики та процедури.

**Комплаєнс** - це свого роду ідеологія компанії, внутрішній set її правил, якими повинні керуватися всі трудові ланки компанії в незалежності від займаної посади. Реалізація такої комплаєнс-ідеології передбачає формування умов, при яких представники компанії здійснюють певні дії, керуючись правилами, які передбачає комплаєнс-контроль.

Відповідність законам, правилам і стандартам у сфері комплаєнса зазвичай стосується таких питань, як дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного підходу при консультуванні клієнтів. До сфери комплаєнс відносяться також специфічні області, такі як:

- ✓ протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом і фінансуванню тероризму;
- ✓ розробка документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії з чинним законодавством;
- ✓ захист інформаційних потоків;



- ✓ протидія шахрайству;
- ✓ протидія корупції;
- ✓ встановлення етичних норм поведінки співробітників і т.д.

Концепція комплаєнс (як це зазвичай має місце для нових концепцій) в існуючій літературі характеризується по-різному. Не входячи в детальне термінологічне дослідження, буде правильним почати характеристику цього терміна зі слів англійського походження. «Комплаєнс - спостереження за виконання чогось».

Згідно даним, отриманих KPMG (аббревіатура в назві компанії складається з перших букв прізвищ засновників незалежних фірм, які увійшли до складу KPMG) в результаті обстеження близько 100 підприємств семи країн (РФ, Україна, Білорусь, Азербайджан, Казахстан, Грузія, Туркменія) [1], визначено найбільш важливі (пріоритетні) напрямками комплаєнс-програм (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8 - Пріоритетні напрямки комплаєнс-програм підприємств**

Пріоритетний напрямок комплаєнс-програми для даного підприємства	Відсоток підприємств
Антикорупційний комплаєнс і дотримання норм етики	88%
Комплаєнс в сфері захисту персональних даних	61%
Комплаєнс в сфері забезпечення конфіденційності інформації	57%
Антимонопольний комплаєнс	49%
Комплаєнс в галузі промислової власності та інновацій	37%
Протидія відмиванню грошей і фінансуванню тероризму	37%
Комплаєнс в області екології та захисту навколишнього середовища	34%
Комплаєнс в сфері маркетингу і реклами	33%
Комплаєнс в області торговельних санкцій	31%
Дотримання прав людини на робочому місці	29%
Недопущення торгівлі інсайдерською інформацією і маніпулювання ринком	28%
Інше	6%

*Джерело: [1]*

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що лідерство в рейтингу пріоритетних областей зберігає антикорупційний комплаєнс, який є актуальним для 88% опитаних компаній. Також респонденти приділяють велику увагу захисту персональних даних (актуально для 61% опитаних) і забезпечення конфіденційності інформації (включено в комплаєнс-програми 57% респондентів). Разом з тим, важливим є визначення респондентами комплаєнс-програми в сфері інноваційної діяльності пріоритетною, що підтверджує своєчасність та необхідність

проведення даного дослідження. Пріоритетність інноваційного напрямку комплаєнс-програми зазначили більше третини опитаних підприємств (табл. 2.8).

Що стосується практики роботи промислового підприємства в сфері інтелектуально-інноваційної діяльності, цілі комплаєнс можуть бути зведені до наступних положень (рис. 2.7):

- контролювати, забезпечувати виконання законів, положень, професійних стандартів та внутрішніх правил, очікувань і очікуваних негативних наслідків інноваційної діяльності даного підприємства, а також вирішення проблем, що виникають з цього;
- забезпечення регулювання прозорості корпоративних операцій, економічне і ефективне використання ресурсів для виконання програми науково-дослідних, конструкторсько-технологічних робіт, комерціалізації та споживання результатів інноваційної діяльності підприємства;
- створення умов для етичних корпоративних операцій, запобігання корупційних ризиків у всіх напрямках інноваційної сфери промислового підприємства.



**Рисунок 2.7 - Функції комплаєнс-контролю в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства**

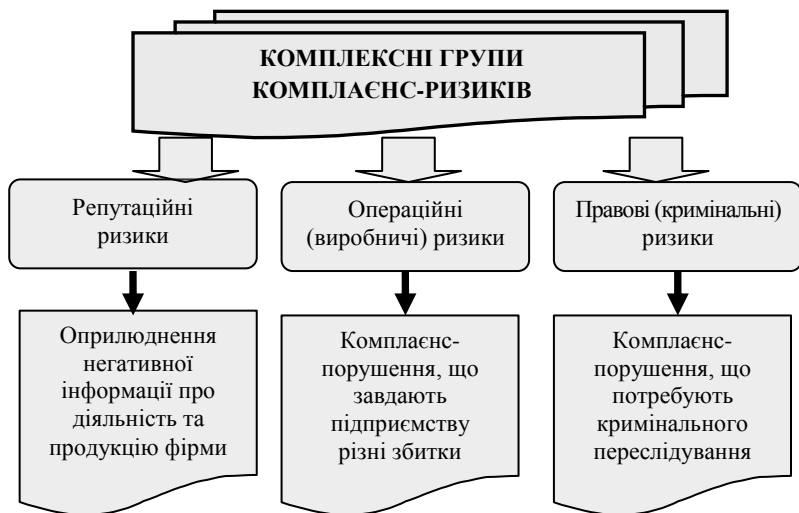
*Джерело: авторська розробка*

Концепція комплаєнс передбачає не тільки примусове дотримання законів, норм і положень, а й досконале знання цих норм кожним

членом колективу, а також добровільного їх виконання.

Система комплаєнс-контролю в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства може і повинна взаємодіяти практично з усіма відділами та структурними підрозділами. Практичне виконання вказаної рекомендації буде сприяти не тільки виявленню, аналізу, оцінюванню комплаєнс-ризиків, розробці методичної бази по їх мінімізації, а й оптимізації роботи комплаєнс-контролю в цілому.

Суть комплаєнс-контролю полягає в тому, що кожен співробітник промислового підприємства має чітке уявлення про те, які дії в його роботі повинні робитися саме ним для мінімізації комплаєнс-ризиків або для їх можливого повного усунення. Для недопущення або, принаймні, мінімізації комплаєнс-ризиків, які можуть виникати в сфері інноваційної діяльності і, особливо, при комерціалізації отриманих результатів, пропонується розмежовувати сфери, в яких застосування комплаєнс-функції необхідно, і сфери, в яких співробітники повинні намагатися апіорі виключати можливість виникнення ризикових ситуацій і в такому випадку застосування комплаєнса не доцільно. У зв'язку з цим можна позначити три основні групи ризиків в сфері інноваційної діяльності підприємства, які в сукупності становлять основу комплаєнс-ризиків (рис.2.8).



**Рисунок 2.8 - Комплексні групи комплаєнс-ризиків в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

З нашої токи зору, в сфері інноваційної діяльності підприємства найбільш важливим є репутаційний ризик, на який промислові

підприємства зазвичай не звертають потрібної уваги. Разом з тим, якраз наявність репутаційних втрат може в підсумку привести до негативних результатів при комерціалізації інноваційних здобутків підприємства. Актуальність та важливість репутаційної складової в інноваційної діяльності промислового підприємства підкреслює крилатий вираз Бенжаміна Франкліна: «Необхідно багато хороших справ, щоб створити хорошу репутацію, і тільки один поганий вчинок щоб втратити її».

Репутаційні ризики пропонується розділити на три окремі групи:

- глобальні репутаційні комплаєнс-ризики – негативно впливають на всю галузь, в якій веде свою виробничо-комерційну діяльність дане підприємство (наприклад, забруднення довкілля вихлопами автомобілів негативно позначається на збутовій діяльності автовиробників; тенденція до ожиріння негативно позначиться на діяльності мережі фастфуду);

- корпоративні репутаційні комплаєнс-ризики - впливають на ринкову діяльність конкретного підприємства;

- локальні репутаційні комплаєнс-ризики - зачіпають інтереси тільки частини співробітників конкретної організації.

Управління ризиками втрати ділової репутації, зазвичай, полягає в розробці, впровадженні регламентуючих документів і створення певних умов, які змусять співробітників поводитися відповідно до визначених стандартів, як професійними, так і морально-етичними, по відношенню до всіх учасників процесів, що фактично гарантує підтримку статусу, репутації промислового підприємства. Однак, з огляду на той факт, що комплаєнс-ризики можуть нести як негативні, так і позитивні наслідки, слід зазначити, що комплаєнс-контроль, безпосередньо пов'язаний з аналізом і управлінням комплаєнс-ризиками, може як мінімізувати комплаєнс-ризики, так і істотно обмежувати можливості бізнесу при надмірному розростанні впливу функцій комплаєнса.

Управління репутаційними комплаєнс-ризиками в сфері інноваційної діяльності підприємства реалізується шляхом розробки внутрішніх документів і створення умов, в яких всі наукові співробітники та інші особи, які працюють від імені підприємства, будуть вести себе у відповідності до високих професійних і етичних стандартів по відношенню як до зовнішніх, так і внутрішніх учасників ринку інтелектуально-інноваційної продукції. Таким чином, підприємство набуває і підтримує свою репутацію гідного учасника ринку, робота з яким не несе додаткових ризиків.

Максимальне усунення репутаційних комплаєнс-ризиків в сфері інноваційної діяльності підприємства можливе лише за умов використання ефективного механізму управління репутаційними ризиками в рамках комплаєнс-контролю, що у майбутньому підвищить

рівень довіри з боку стейхолдерів, забезпечить конкурентні переваги на ринку та сприятливо відобразиться на процесах комерціалізації науково-технологічних результатів інноваційної діяльності промислового підприємства.

Операційний комплаєнс-ризик – це ризик отримання підприємством фактичного фінансового або матеріального збитку в результаті неадекватних або помилкових внутрішніх процесів, дій співробітників і систем або зовнішніх подій.

Операційні комплаєнс-ризики також рекомендується розділити на дві великі групи:

- залежні від діяльності людини (умисні, ненавмисні, технічні ризики, програмні збої);
- незалежні від людського фактора (форс-мажорні обставини).

Правові комплаєнс-ризики, як і операційні, також виникають в результаті певної дії зовнішніх або внутрішніх чинників, так як причиною виникнення ризикової комплаєнс-ситуації може бути не тільки помилка або кримінальний задум співробітника, але і недосконалість національної правової системи або прийнятого на підприємстві порядку трактувань і виконання відповідних норм і положень законів.

Для мінімізації комплаєнс-ризиків в сфері інтелектуально-інноваційної діяльності промислового підприємства рекомендується розробити та впровадити в практику своєї діяльності єдину комплаєнс-програму, що враховує наступний комплекс заходів:

- створення комплаєнс-функції під керівництвом певного посадової особи (передбачити таку посаду в структурі управління підприємством);
- прийняття вищим органом управління підприємством комплексних нормативних актів: кодексу корпоративної етики, єдиного комплаєнс-кодексу і декларації комплаєнса, кодексу поведінки персоналу;
- організувати розробку і впровадження системи оцінки комплаєнс-ризиків та заходів по їх мінімізації;
- розробити систему безперервного навчання та атестації персоналу за вимогами комплаєнса;
- включити завдань по комплаєнс-програмі до складу ключових показників діяльності наукових та бізнес-підрозділів, зокрема, підрозділів трансферу технологій та комерціалізації результатів інноваційної діяльності підприємства;
- проводити періодичні звіти посадових осіб по комплаєнс-програмі вищими органами управління підприємства та впроваджувати певні заходи у відповідності з їх висновками.

Комплаєнс-безпеку інноваційної діяльності, на нашу думку, слід розуміти як стан об'єктивних та суб'єктивних внутрішніх і зовнішніх обставин, що впливають на інноваційний розвиток підприємства, при

якому відсутні комплаєнс-загрози критичного характеру, і в той же час зберігається повноцінна здатність адекватно реагувати на ці комплаєнс-загрози, якщо вони виникнуть. З огляду на комплексний характер комплаєнс-загроз економічній безпеці підприємства, аналіз цих загроз повинен охоплювати різні сторони і аспекти їх впливу на об'єкт безпеки. У зв'язку з цим доцільно розглянути етапи інноваційного процесу і виявити відповідні кожному етапу загрози. Виходячи з цих посилань, виявимо основні ризикоутворюючі фактори в сфері комплаєнс і класифікуємо їх в залежності від етапу інноваційного процесу [4] (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9 - Ризикоутворюючі комплаєнс-фактори в сфері інноваційної діяльності**

Назва етапу	Ризикоутворюючі комплаєнс-фактори
Генерація ідей	Відсутність стратегічних цілей розвитку підприємства
	Відсутність системи мотивації співробітників-новаторів
Вибір ідеї	Суб'єктивність та корупційність топ-менеджменту
	Відсутність системи захисту інтелектуальної власності
Економічна оцінка	Помилкове або упереджене прогнозування ситуації і отримання неправильних вихідних даних
	Корупційна нестабільність економічної та політичної ситуації в країні, регіону, галузі
НДДКР	Низький рівень технічного оснащення
	Розвідка з боку конкурентів
	Витік кадрів
	Відсутність або ігнорування правового захисту
	Неповний патентний захист
	Поява раніше прихованих патентно-захисених конкурентів
	Недостатня (упереджено визначена) фінансова стійкість
Ринкове тестування	Неефективні інструменти комунікаційної політики
	Помилкове визначення цільового сегмента і способу охоплення ринку
Виробництво	Шахрайські схеми постачальників і контрагентів
	Корупційність середовища інформаційного захисту підприємства
	Відсутність умов для безпечної роботи співробітників
Комерційна алізація	Відсутність збуту інноваційного товару
	Неотримання оплати за реалізовану інноваційну продукцію
	Відмови покупця від отриманої та оплаченої інноваційної продукції

Комплексну оцінку рівня комплаєнс-ризиків інноваційної діяльності

пропонується визначати з використанням суми ризикоутворюючих факторів з урахуванням їх впливу на загальний рівень комплаєнс-ризиків. Загальний вплив всіх ризикоутворюючих комплаєнс-факторів на інтегральний рівень комплаєнс-ризиків дорівнює одиниці.

Інтегральне оцінювання групи комплаєнс-ризиків описується лінійною згортою 2.10:

$$R = \sum_{j=1}^m k_j R_j ; \quad k \in (0, 1); \quad \sum_{j=1}^m k_j = 1, \quad (2.10)$$

де  $R_j$  - зважені коефіцієнти і рівні комплаєнс-ризиків по  $j$ -му ризикоутворюючому фактору;  $k_j$  - зважені коефіцієнти;  $m$  - кількість ризикоутворюючих факторів;  $R$  - інтегральна оцінка рівня комплаєнс-ризиків інноваційного процесу.

На основі експертної оцінки значень ризикоутворюючих параметрів - можливості ( $B$ ) виникнення ризикової події і розміру втрат ( $Y$ ) - проводиться процедура визначення вагових коефіцієнтів  $k_j$  через рівні комплаєнс-ризиків  $R_j$  на прикладі кількох ризикових подій (табл. 2.10).

**Таблиця 2.10 - Визначення рівня комплаєнс-ризиків для декількох факторів**

Фактор ризику	$Y_j$	$X_Y(Y_j)$	$B_j$	$X_B(P_j)$	$R_j$
Корупційність топ-менеджменту					
Відсутність інноваційних ідей					
Корупційність середовища інформаційного захисту підприємства					
Відсутність системи захисту інтелектуальної власності					
Шахрайські схеми постачальників і контрагентів					
Відсутність збуту інноваційного товару					
Відсутність або ігнорування правового захисту					
.....					

Другий етап управління комплаєнс-ризиками характеризується розробкою та обґрунтуванням оптимальних варіантів зниження можливостей настання подій, які провокують ріст комплаєнс-ризиків, збільшують витрати, ослаблюють сприйняття людського фактора як потенційного джерела маніпулювання. Методи зниження комплаєнс-ризиків можуть бути спрямовані на зниження можливості настання такого роду подій (табл. 2.11).

**Таблиця 2.11 - Методи зменшення комплаєнс-загроз**

Методи	Методи зниження комплаєнс-ризиків	Зниження ризику, <i>B</i>	Зниження витрат, <i>C</i>
Методи компенсації комплаєнс-загроз	Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства	+	+
	Правовий захист інтелектуально-інноваційних розробок	+	-
	Економічна комплаєнс-розвідка	+	+
	Маркетинг результатів інноваційної діяльності	+	+
	Антикорупційна програма	+	-
Методи розподілу комплаєнс-загроз	Диверсифікація видів діяльності	+	+
	Диверсифікація збуту і поставок	+	+
	Антишахрайська диверсифікація інвестиційного портфеля	+	+
Методи локалізації комплаєнс-загроз	Створення відносно самостійних венчурних фірм	+	+
	Виділення спеціалізованих підрозділів під ризиковий проект	-	+
Методи уникнення комплаєнс-ризиків	Комплаєнс-контроль топ-менеджменту	+	-
	Відмова від ненадійних партнерів	+	+
	Відмова від ризикованих проектів	+	+
	Страховання комплаєнс-ризиків	-	+

Для відомих витратних функцій  $v_j = f_j(\Delta R_j)$ , допустимих значень загального рівня витрат  $V_{\text{дон}}$  і комплексного рівня комплаєнс-ризиків  $R_{\text{дон}}$ , використовуючи лінійну згортку (1), можна знайти оптимальне управління комплаєнс-ризиками з  $n$  варіантів в двох постановках задачі.

Перша постановка задачі передбачає максимізацію зниження комплексного рівня комплаєнс-ризиків при наявності певних обмежень

$(\sum_{j=1}^m v_j^t \leq V_{\text{дон}})$  на рівень витрат (формула 2.11):

$$t_{\text{opt}}^V = \text{Ind}_t \max_n \left( \Delta R = \sum_{j=1}^m k_j \Delta R_j^t \mid \sum_{l=1}^m v_j^t \leq V_{\text{дон}} \right) \quad (2.11)$$

Друга постановка задачі передбачає мінімізацію витрат при заданому гранично допустимому рівні комплаєнс-ризиків  $R_{\text{дон}}$  (формула 2.12):



$$t_{opt}^R = \text{Ind}_t \max_n \left( \sum_{j=1}^m v_j^t = \sum_{j=1}^m f_l^t (\Delta R_j) \perp (R + \Delta R^t) \leq R_{don} \right) \quad (2.12)$$

Таким чином, запропонована модель комплексної оцінки рівня комплаєнс-ризиків інноваційної діяльності та вибору оптимальних управлінських рішень по зменшенню рівня інноваційних витрат, дозволить цілеспрямовано формувати інноваційну політику підприємства в умовах наявної економічної комплаєнс-безпеки. Мета побудови корпоративної інноваційної системи полягає в забезпеченні можливостей реалізації інноваційних проектів в задані терміни при мінімально допустимих витратах і, як наслідок – покращення комерційних результатів діяльності підприємств та його інноваційної діяльності (комерціалізації та трансферу розроблених технологій).

Система управління комплаєнс-ризиками як правило здійснюється в рамках комплаєнс-контролю. Наголосимо на тому, що функції внутрішнього контролю і комплаєнс-контроля не повинні поєднуватися, проте, взаємодії цих двох підрозділів в літературі по комплаєнс приділяється чимала увага. Деякі люди плутають службу внутрішнього аудиту та комплаєнс-контролю і вважають що це одне і те ж, проте, це дві абсолютно різні служби, які одночасно повинні існувати на підприємстві.

Для визначення місця комплаєнс-контролю в системі внутрішнього контролю підприємства проведемо порівняльний аналіз системи комплаєнс-контролю, а також систем внутрішнього і управлінського контролю, які вже широко використовуються в практиці роботи вітчизняних підприємств (табл. 2.12).

**Таблиця 2.12 - Порівняльний аналіз комплаєнс-контролю, управлінського і внутрішнього контролю**

Фактор порівняння	Вид контролю		
	Управлінський	Внутрішній	Комплаєнс
1	2	3	4
Визначення	Процес забезпечення реалізації управлінських цілей через досягнення фінансових показників	Суб'єкт забезпечує ефективність своєї діяльності, збереження активів, достовірність бухгалтерської звітності, дотримання законодавства	Контроль відповідності діяльності організації чинним законам, встановленим вимогам і стандартам
Об'єкт контролю	Економічний суб'єкт і його центри відповідальності	Економічний суб'єкт	Економічний суб'єкт (в основному в цілому підприємство)
Предмет контролю	Фінансові та нефінансові показники	Доходи і витрати підприємства і його центрів відповідальності	Комплаєнс-ризики

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
Показники контролю	Фінансові показники	Фінансові та нефінансові показники	Фінансові та нефінансові показники
Орган контролю	Менеджери і фахівці управлінського обліку	Служби внутрішнього контролю підприємства	Комітет з комплаєнс-контролю
Мета контролю	Забезпечення сталого, стабільного розвитку бізнесу і усунення ризиків банкрутства		
Засоби контролю	Планування фінансових показників і вироблення управлінського рішення. Збір, вимір, реєстрація та обробка фінансової інформації, щодо виконання управлінського рішення. Вивчення і оцінка інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень	Перевірка оформлення реєстрів бухгалтерії. Підтвердження відповідності документів встановленим вимогам. Санкціонування господарських операцій. Звірка даних. Розмежування повноважень і ротація обов'язків. Нагляд та контроль.	Поточний контроль і аналіз угод, телефонних переговорів. Аналіз записів у книзі скарг. Розслідування за заявами клієнтів. Комплексні перевірки організації бізнес-процесів

Джерело: [3]

Аналіз даних табл. 2.12 дозволяє виявити об'єднуючу фабулу всіх проаналізованих видів контролю. Вони всі направлені на досягнення однієї головної цілі - допомогти інноваційному бізнесу уникнути ризиків банкрутства і забезпечити стійкий і стабільний розвиток, використовуючи при цьому комплаєнс-методи і комплаєнс-інструменти. З табл. 2.12 видно, що сучасне визначення дефініції внутрішнього контролю досить широке і в якійсь мірі включає систему двох інших видів контролю, однак це не виключає їх самостійне функціонування і цілеспрямоване використання на промисловому підприємстві. А система «комплаєнс-контролю», як стверджують Н.А.Єрмакова і Ч.Ф.Ахуньянова [3], в широкому сенсі може розглядатися як система внутрішнього контролю, яка характерна для підприємства, а у вузькому ж сенсі – як різновид системи внутрішнього контролю, відмінною рисою якої є не стільки контроль фінансових показників і фінансових ризиків, але в більшій мірі контроль нефінансових показників, дотримання всіх правових норм у

всіх сферах діяльності корпорації.

На нашу думку, найголовнішим результатом впровадження комплаєнс-контроля в сферу інноваційної діяльності підприємства стане відсутність сюрпризів при виконанні НДДКР та комерціалізації їх результатів, так як управляти, можливо, тільки тим, що ще не відбулося і до чого готові.

У сучасній Україні практика комплаєнс-контролю нова, поки ще не відточена, і деякі підприємства вважають, що комплаєнс - це марна трата часу і грошей, але сучасні підприємства, які хочуть забезпечити себе від згубних впливів комплаєнс ризиків, вже широко застосовують стратегії по їх управлінню. У той же час зарубіжні підприємств вже давно створюють цілі відділи по комплаєнс-контролю, які зазвичай містять в собі такі підрозділи: групи з протидії відмиванню капіталу, щодо запобігання конфлікту інтересів, щодо забезпечення режиму інформаційного контролю, з контролю і аналізу скарг клієнтів і т. д.

Відомо, що для того щоб зробити комплаєнс-контроль найбільш ефективним необхідно, по-перше, помістити його на максимально високий рівень і надавати увагу вирішенню питань комплаєнс контролю максимально серйозно і своєчасно. По-друге, комплаєнс-контролери самі повинні включатися в операційний процес, і повинні самі піддаватися перевіркам з боку підрозділу внутрішнього контролю (при цьому не допускається суміщення функцій комплаєнс-контролера і внутрішнього контролера), і нарешті, не можна довіряти здійснення комплаєнс-контролю особам, які не мають достатнього досвіду роботи в даній сфері.

Робота над створенням комплаєнс-програми в сфері інноваційної діяльності неодмінно повинна привести її до розуміння своєї стратегії розвитку і успіху, так як змушує відповідати на стратегічно важливі питання, такі як визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на ризики, законодавчі обмеження і приписи, судові рішення, добровільне слідування релевантним стандартам галузі. На підставі проведеного аналізу будується комплаєнс-політика, розробляється стратегічний план і тактика його реалізації, спрямовані на деталізацію і адресацію комплаєнс-ризиків і досягнення комплаєнс-мети. Діюча комплаєнс-програма несе в собі суттєві переваги, сутність яких рекомендується звести до наступного:

- промислові підприємства, у яких розвинена культура комплаєнс, отримують широку суспільну увагу, довіру клієнтів і постачальників, мають хорошу ділову репутацію на цільовому інноваційно-інтелектуальному ринку;

- зменшення або відсутність штрафів, позовів і переслідувань;

- забезпечує привабливість інноваційного бізнесу для потенційних інвесторів і контрагентів;

- лідери, які керуються етичними цінностями, можуть

поліпшити продуктивність своїх співробітників;

- на підприємствах з сильною корпоративною культурою суттєво менше випадків порушень серед співробітників, ніж на підприємствах, де рівень корпоративної культури нижче;

- збільшує ймовірність запобігання, виявлення та виправлення незаконної поведінки співробітників промислового підприємства та його контрагентів;

- передбачає раннє виявлення комплаєнс-порушень, що дозволяє звести до мінімуму фінансові втрати;

- сприяє безпеці споживачів інтелектуально-інноваційних продуктів і забезпечує їх високоякісне сервісне обслуговування на місцях споживання;

- мінімізує можливості для шахрайства та зловживань;

- демонструє прихильність чесній і відповідальній поведінці виконавців НДДКР на всіх рівнях.

Позитиви та переваги комплаєнс-програми дозволяє підприємству

знайти відповідні резерви інтелектуально-інноваційних зрушень, застерегти себе від правових порушень, розвитку корупційних ризиків та інших негараздів, які в цей час характерні для інноваційної сфери.

Для досягнення ефективності заходів комплаєнс-програми в інноваційній сфері промислового підприємства, на нашу думку, необхідно напрацювати наступні позиції:

- тверда позиція вищого менеджменту і чітко позначена політика про неприйняття корупції (дотримуючись етичних норм, вище керівництво спонукатиме менеджерів середньої ланки до зміцнення цих стандартів);

- аналіз і усунення проявів та передумов неправомірної комплаєнс-поведінки співробітників підприємства;

- внутрішньокорпоративні механізми запобігання порушень;

- формування певної корпоративної культури на підприємстві;

- створення та впровадженню в дію кодексу корпоративної етики та поведінки на підприємстві (кодекс поведінки в теорії комплаєнс розглядається як основа всієї комплаєнс програми промислового підприємства);

- оцінювання комплаєнс-ризиків (оцінка комплаєнс-ризиків є неодмінною умовою для розробки ефективної комплаєнс-програми);

- автономія в проведенні комплаєнс-заходів та наявність ресурсів для їх здійснення (брати до уваги, чи виділяє підприємство на комплаєнс-програму адекватну кількість персоналу і ресурсів з урахуванням розміру, структури і профілю бізнес-ризиків);

- підвищення рівня корпоративного управління та прозорості прийняття рішень;

- можливості зменшення розміру штрафів і зниження рівня ризику в рамках ризик-орієнтованого комплаєнс-нагляду;
- комплаєнс-політики і комплаєнс-процедури;
- науково-методичну базу оцінювання рівня комплаєнс-ризиків;
- тренінг, консультування та навчання персоналу і його комунікації з усіма структурними підрозділами підприємства та контрагентами (передбачається періодичне проведення тренінгів та сертифікації для всіх директорів, посадових осіб, співробітників і, при необхідності, агентів і бізнес-партнерів; тренінги повинні проводитися як для співробітників, залучених в діяльність, що носить високі корупційні ризики, так і для бізнес-партнерів);

- конфіденційна комплаєнс-звітність і комплаєнс-розслідування (функціонування анонімних каналів повідомлення про порушення, і, можливо, навіть призначення омбудсмена (незалежна особа з розгляду сигналів про порушення) були б доречні, для того, щоб у співробітників була можливість заявити про свої підозри щодо корупції);

- стимули і дисциплінарні заходи (комплаєнс-програма повинна діяти на всіх рівнях: від залу засідань правління до складського приміщення - ніхто не повинен бути за її рамками. Будь-яке порушення комплаєнс-програми повинно бути покараним. Заходи заохочення також можуть сприяти законослухняної поведінки. Можуть мати місце різні форми стимулювання персоналу, такі як оцінка і заохочення співробітників, винагороду за вдосконалення і розвиток Комплаєнс програми і винагороду за лідерство в питаннях етики і комплаєнс.);

- комплаєнс угод по злиттям та поглинанням (ретельна дбю ділідженс перевірка до поглинання підприємства і інтеграція після її придбання);

- процедура перевірки контрагентів (дбю ділідженс) і платежі (підприємства повинні здійснювати ризик-орієнтовану перевірку своїх партнерів (дбю ділідженс) для розуміння їх кваліфікації, ділової репутації та зв'язків із зарубіжними чиновниками, якщо такі є. Обґрунтування про необхідність залучення контрагента має включати і обґрунтування розміру винагороди для недопущення ризику корупційних виплат);

- безперервне поліпшення комплаєнс-програми, періодичне комплаєнс-тестування та огляд (комплаєнс програми, які існують не тільки на папері, а й послідовно реалізуються на практиці, неминуче будуть розкривати слабкі місця і вимагати проведення поліпшень).

Ефективність комплаєнс-програми в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства також багато в чому залежить від того, наскільки актуальними для кожного співробітника підприємства є питання, які розглядає комплаєнс-програма. Результати опитування

низки підприємств з цього приводу (табл. 2.13) дають підстави вважати, що найбільш важливими і актуальними для комплаєнс-підрозділів є питання правильного розуміння ролі і задач комплаєнс-функції співробітниками підприємства (згідно відповідям – 36% респондентів [1, с.32-33].

**Таблиця 2.13 – Актуальні потреби комплаєнс-функції**

Потреби комплаєнс-функції для даного підприємства	Відсоток підприємств
Розуміння ролі і завдань комплаєнс-функції співробітниками компанії	36%
Сприйняття співробітниками компанії комплаєнс-функції як радника, а не ревізора	35%
Автоматизація бізнес-процесів, в які залучена комплаєнс-функція	33%
Методологічне забезпечення функції-комплаєнс	33%
Фахівці в області-комплаєнс	33%
Автоматизація-бізнес-процесів в цілому	28%
Підтримка і сприяння топ-менеджменту компанії	24%
Професійне навчання, отримання сертифікацій співробітниками комплаєнс	22%
Оплата праці співробітників комплаєнс	20%
Відвідування спеціалізованих тренінгів і семінарів співробітниками комплаєнс	20%
Звернення керівництва компанії до співробітників з питань комплаєнс, протидії корупції та хабарництва	20%
Електронний документообіг та електронні узгодження зі значущих процесів	18%
Доступ до корпоративних систем обліку і даними	10%
Матеріально-технічне забезпечення (приміщення, оргтехніка, доступ в інтернет)	4%
Доступ до документів (договори, первинні документи)	1%
Інше	6%

*Джерело: [1]*

Складність і багатоаспектність інноваційного процесу на тлі впливу дестабілізуючих чинників нинішнього стану економіки стає причиною серйозних труднощів з вибору та впровадження оптимальних інноваційних рішень (технологій). Це зумовлює необхідність комплексної, виваженої, гнучкою, оперативною та системної оцінки ефективності інноваційної діяльності, як основи прийняття управлінських рішень. Ефективність інноваційної діяльності на підприємстві залежить від багатьох факторів. Основними з них є ступінь залученості працівників підприємства в цей процес, надання інноваційної діяльності на підприємстві організований і

цілеспрямований характер, рівень стимулювання до пошуку нововведень і їх впровадження. Таким чином, щоб домогтися результативності в організації інноваційної діяльності, нею слід керувати, як і будь-який інший діяльністю. Це залежить як від прогресивності застосовуваних методів стимулювання, так і від існуючої системи фінансування

І в цьому плані дуже важливим є використання елементів комплаєнс-контролю для підвищення ефективності інноваційної діяльності на промисловому підприємстві як в широкому, так і у вузькому сенсі слова. У широкому сенсі ефективність інноваційної діяльності - це здатність фірми успішно функціонувати на ринках і на рівних боротися з конкурентами за збільшення числа споживачів, які купують досконаліші продукти, вироблені в результаті впровадження нових технологій. У вузькому сенсі ефективність інноваційної діяльності - це співвідношення витрат на інновації та результатів від реалізації нововведень.

Таким чином, оцінка ефективності інноваційної діяльності промислового підприємства повинна полягати в реалізації комплексного процесу оцінки з урахуванням принципів системності, формалізованості, адаптивності, гнучкості та включати використання індивідуальної системи оцінки в рамках конкретної підгалузі промисловості. Виділення цільових критеріїв, використання поетапного підходу сприяє здійсненню комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності та отримання достовірних результатів, що стали б якісною основою для прийняття управлінських рішень в умовах інноваційної економіки і впливу санкцій.

1. Комплаєнс в СНД: актуальні завдання та автоматизація: дослідження КПМГ. *KPMG в Росії та СНД*. 2018.52 с. URL : <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/06/ru-ru-compliance-survey-2017.pdf>

2. Фокс Т. 10 элементов эффективной комплаєнс программы. URL: <https://xco.news/analytic/2018/08/08/10-elementov-effektivnoi-komplaens-programm>

3. Ермакова Н. А., Ахуньянова Ч.Ф. Комплаєнс-контроль в системе внутреннего контроля корпораций. *Проблемы учета*. 2015. № 3 (297). С. 2-11.

4. Валетдинова Э.Н., Родионова Л.Н. Инновационная деятельность предприятия в системе экономической безопасности. *УЭКС*. 2011. №34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-predpriyatiya-v-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti>

5. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ"* : зб. наук. пр.- Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПИ", 2017. № 24 (1246). С. 153-158.

6. Kocziszký G. Veres Somosi M., Pererva P. Anti-corruption compliance in the enterprise's program. *Стратегічні перспективи розвитку економічних*

суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: зб. тез наук. робіт 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28-30 листопада 2017 р. / Кременч. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Кременчук, 2017. С. 164-167. URL : <https://drive.google.com/file/d/1r-6uz8h9jl-bCWwpPrY7esG925mrQudP/view>

7. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю / Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. / О.А.Старостіна, Н.П.Гончарова, Є.В.Крикавський, та ін., за ред. О.А.Старостіної. Київ : Знання, 2009. С.461-518.

8. Sikorska M., Kocziszky G., Pererva P. Compliance service at guest services enterprises. *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м.Полтава, 19 жовтня 2017р. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 389-391.

9. Kocziszky G. Veres Somosi M., Kobieliava T. Reputational compliance. *Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2017"* : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В.Манойленко, Є.М.Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143.

10. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND*. 2018. №5. URL : [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization\\_of\\_marketing\\_activities\\_on\\_the\\_intrapreneurship.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf)

11. Kobieliava T., Kocziszky G., Veres Somosi M. Compliance Technologies in Marketing. *MIND*. 2018. №5. URL : [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/compliance-technologies\\_in\\_marketing.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/compliance-technologies_in_marketing.pdf)

12. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*: зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94.

13. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. Estimation of economic efficiency of power engineering. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. Харків : ХНУБА, 2018. С. 3-6.

14. Pererva P., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

15. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T. Compliance risk in the enterprise. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017"* : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017р. / ред.: П.Г.Перерва, Є.М.Строков, О.М.Гуцан. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

16. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. Київ : НАУ, 2018. С. 21-22.

17. Nagy S., Pererva P. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки* : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. Харків : ХНАДУ,



2018. С. 88-89.

18. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка"* : зб. наук. праць. Львівська політехніка. 2015. № 819. С. 167- 174.

19. Nagy S. Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ". 2017. № 46 (1267). С. 174-179.

20. Шипуліна Ю.С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю. С. Шипуліної. Суми : ТОВ ДД Папірус, 2012. 458 с.

21. Nagy S., Piskoti I., Molnár L., Marien, A. The relationship between values and general environmental behaviour. *Economics and Management*. 2012. No.17(1). pp.272-278.

22. Перерва П.Г., Косенко А.П., Косенко А.В. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 51(957). С.68- 73.

23. Potrashkova L., Raiko D., Tseitlin L., Savchenko O., Nagy S. Methodological provisions for conducting empirical research of the availability and implementation of the consumers' socially responsible intentions. *Marketing and management of innovations*. 2018. № 3. pp.133-141.

24. Piskoti I., Nagy S. A new customer satisfaction management model (methodology and practice). *Economics and managements*. 2009. No. 14. pp. 483-490.

25. Nagy S. The Impact Of Country Of Origin In Mobile Phone Choice Of Generation Y And Z. *JOURNAL OF MANAGEMENT AND TRAINING FOR INDUSTRIES*. 2017№4. pp.16-29.

#### **2.4. Використання нових методів проектного менеджменту для підвищення ефективності створення інноваційного продукту**

В практичній діяльності українських підприємств управління проектами не так часто розглядається як інструмент підвищення ефективності виробничої діяльності. Проте, динамічні зміни зовнішнього середовища, виникнення кризових загроз, посилення суперництва, зменшення споживачів, посилення вимог до продукції посилили значимість проектного менеджменту. Нині для ефективного функціонування підприємств в умовах жорсткої конкуренції необхідно впроваджувати системи управління проектами, які дозволятимуть приймати обґрунтовані тактичні і стратегічні рішення.

Впровадження проектного менеджменту у сфері створення сучасного високотехнологічного обладнання на даному етапі розвитку економіки України потребує нових підходів. Це також обумовлено вступом України до СОТ і зростаючою інтенсивністю процесу глобалізації. Відсутність у практичній діяльності українських

підприємств сучасних методів управління проектами, брак досвіду їх вдосконалення, та гнучкого використання, слабкий рівень впровадження наукових розробок у сфері проектного менеджменту призводить до зниження ефективності їх діяльності.

Замовники високотехнологічного обладнання висувають жорсткі вимоги до технічних і економічних параметрів продукції та термінів її створення. Виконавці таких замовлень часто діють на основі стандартних процесів, тоді коли споживачі потребують гнучкого підходу, що пов'язане з умовами створення, монтажу та експлуатації обладнання. Таке виробництво потребує певної узгодженості ресурсної складової, якості та часу виконання робіт, яка б відповідала вимогам та очікуванням споживачів, що зумовлює необхідність удосконалення методів проектного менеджменту при створення високотехнологічного обладнання.

Поняття менеджменту інвестиційних проектів, що висвітлено в українському законодавстві, фактично зводиться до визначення проекту лише як сфери діяльності, пов'язаної з будівництвом об'єктів та створенням проектно-кошторисної документації. В науковому середовищі України, на нашу думку, теоретичне узагальнення проблем проектного менеджменту не достатньо обгрунтоване, немає єдиного підходу для визначення цілого ряду категорій. Практично відсутній комплексний та системний підходи щодо використання сучасного досвіду проектного менеджменту в практичній діяльності підприємств, з урахуванням специфіки галузі, де вони функціонують.

В Україні існує ряд наукових праць і досліджень, де проаналізовані результати рішень, прийнятих на основі реалізації інвестиційних проектів, окремі конкретні механізми та інструменти їх впровадження та удосконалення. Попри велику кількість виданих праць за цією тематикою сьогодні можна констатувати факт відсутності наукових досліджень, в яких докладно розглядалась би методика оцінки ефективності їх впровадження при створенні високотехнологічного обладнання.

Теоретико-методичним проблемам розвитку управління проектами як складової підприємництва, присвячені численні роботи як українських так і зарубіжних авторів. Відзначимо з огляду на тему нашого дослідження таких науковців як Р.Арчибальда, Ф.Бег'юлі, В.Вісящев, В.Воропаєва, К.Грея, А.Гавриленка, Я.Гританса, О.Долгальової, В.Еліферова, В.Жукова, Д.Корольова, Е. Ларсона, В.Ретіна, К.Салиги, В.Сіденка, Г.Тарасюк, А.Товба, С.Хілевича, Г.Ціпеса, М.Чумаченка, В.Шапіро, М.Шарко, А.В.Шеєра, В.Шапіро О.Яковенко та ін..

У доробку цих науковців розглянуто суть інвестиційних проектів віцілому, досліджено управління проектами як їх складової інвестиційного процесу, висвітлено особливості технологічних

аспектів. Проте, незважаючи на широкий спектр порушених наукових проблем та глибину їх дослідження, у сучасній економічній науці окремі управління проектами не досить повно розглядається як виробничий процес конкретного підприємства. А тому проблема визначення шляхів удосконалення планування та здійснення з проекту з огляду на очікувані позитивні результати для підприємства, що його здійснює, потребує подальшого дослідження.

Визначена і належним чином використовувана методологія проектного менеджменту забезпечує гарантію того, що проекти будуть виконані вчасно, відповідно до запланованого бюджету і вимог замовників [1]. Підґрунтям такої гарантії є ефективне використання сукупності правил, принципів, методів, інструментів, які дозволяють управляти проектом протягом усіх фаз і стадій його життєвого циклу.

Методологія управління проектами – це чітко визначена та науково доведена комбінація логічно пов'язаних практик та методів, які дозволяють ефективно планувати, реалізовувати, здійснювати моніторинг та контроль, а також доводити проект до успішного завершення [2,3].

Мета методології проектного менеджменту – забезпечити належну розробку та реалізацію проекту за допомогою прийняття ефективних управлінських рішень. Вона визначає засади виконання кожного етапу реалізації проекту таким чином, щоб роботи виконувались з дотриманням графіка, бюджету і вимог замовників.

Усі види методологій управління проектами можна розподілити за двома підходами: традиційна (каскадна, водоспадна); гнучка (адаптивна) методологія [4]. Традиційна методологія управління проектами доволі широко використовується у всіх галузях і за всіма видами проектів. Її сутність полягає у поступовому виконанні чітко визначених етапів життєвого циклу проекту: визначення вимог; проектування; реалізація; тестування; інсталяція; підтримка (експлуатація, супроводження). Перехід до кожного наступного етапу здійснюється лише після того, як замовником підтверджене завершення попереднього етапу.

Застосування цієї методології має сенс у проектах, результатом виконання яких є матеріальний продукт, і для якісної реалізації котрих необхідна чітка послідовність дій. Вироблені шаблони рішень за цією методологією можна використовувати для інших проектів підприємства. Однак, ця методологія потребує суттєвих інвестицій у планування і тривалого часу виконання перших двох етапів (20 - 40% від всього часу виконання проекту) [5]. Гнучкий підхід до методології управління проектами використовується у разі неможливості точного визначення конкретних вимог до результату проекту. Проектна діяльність розбивається на кілька ітеративних фаз, кожна з яких формується з багатьох завдань і має свій кінцевий продукт і результат.

Такий підхід дозволяє шляхом багатоітераційних нарад із замовником уточнювати його вимоги і швидко вносити зміни у продукт, що розробляється за проектом. Основною перевагою гнучкої методології є можливість визначення укрупнених характеристик майбутнього результату проекту вже на початковому етапі (на етапі концептуального проекту). Далі поступово здійснюється деталізація характеристик результату проекту за узгодженням із замовником. Роботи проекту не мають жорсткого розподілу за фазами, можуть виконуватися паралельно, або мати наскрізний характер (виконуватися у багатьох фазах проекту). Кожна робота ініціюється й виконується за необхідністю, яка може бути виявлена на будь-якому етапі реалізації проекту [6].

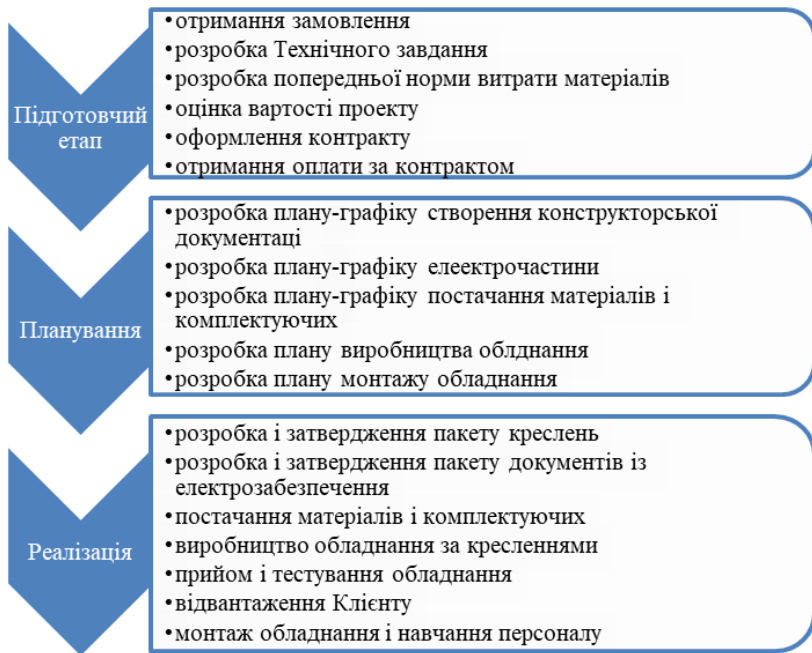
В даному дослідженні буде вивчено ефективність застосування гнучкої методики управління конкретним проектом поряд з застосуванням інших заходів, спрямованих на вдосконалення проектного менеджменту на підприємстві. Розгляд даної проблеми проводився на базі ТОВ «Біосмартекс», яке успішно займається створенням і реалізацією високопродуктивного обладнання для ліній випуску гранул, брикетів, сушильних установок, потужних парових котлів і теплогенераторів, а також виробництвом окремих елементів комплексів (самостійних вузлів) та нестандартного промислового обладнання. Обладнання, що реалізується підприємством, має досить вузьку сферу застосування та вимагає змін параметрів при мінімальній зміні вхідного продукту, клімату, навантаження. Тому ТОВ «Біосмартекс» реалізує клієнтоорієнтовану стратегію, що забезпечує повне задоволення потреб споживача при досягненні максимальної ефективності роботи обладнання, його економічності та можливості вдосконалення в майбутньому.

Нами розглядається проект комплексу з подрібнення біомаси, що може бути як окремим самостійним елементом, так і складовою більшого комплексу обладнання. До його складу входять три вузли-складові - шнековий конвеєр, бункер та сходи.

Одним з фундаментальних кроків при реалізації проекту є формулювання етапів проекту, його структуризація (визначення робіт та завдань), оцінка часу виконання. Враховуючи досвід та специфіку діяльності ТОВ «Біосмартекс» проект комплексу із подрібнення біомаси буде здійснюватись у три етапи (рис.2.9)

Тобто передбачається поступове виконання визначених етапів життєвого циклу проекту та відповідних робіт (традиційний підхід). Потік інформації здійснюється від етапу до етапу. Було визначено затрати часу на виконання проекту за його структурними складовими. Так, наприклад, розробка пакету креслень за проектом триває 35 днів, також 35 днів триватиме виробництво обладнання для комплексу подрібнення біомаси, 10 днів необхідно для монтажу обладнання.

Таким чином, на виконання проекту виготовлення комплексу подрібнення біомаси необхідно 114 календарних днів, враховуючи 12 вихідних.



**Рисунок 2.9 – Етапи проекту**

Наступним важливим етапом є планування вартості проекту. Це здійснюється на основі норм витрат матеріалів, які надаються конструкторським відділом після розробки Технічного завдання. На ТОВ «Біосмартекс» вартість проекту визначається на основі відповідної кошторисної документації. Стосовно проекту, що розглядається сума контракту становила 1659 тис. грн.

В даному дослідженні основна увага зосереджена на можливостях використання нових методів проектного менеджменту для підвищення ефективності створення високотехнологічного обладнання, тому детально вихідні дані проекту не розглядається.

Загалом проект комплексу подрібнення біомаси був реалізований в рамках Договору, проте вийшов за межі планових часових рамок та планових вартісних обмежень. На практиці при виконанні замовлення на створення комплексу із подрібнення біомаси термін виконання склав 120 днів, тобто перевищив планові 114 днів на 5%. Фактична собівартість проекту склала 1116,8 тис. грн., що перевищило плановий

показник на 239,7 тис. грн.. Основна причина перевищення - вихід за межі вартості покупних комплектуючих на 169,7 тис. грн., металу – на 37,8 тис. грн., електрообладнання – на 21,7 тис. грн.. Фінансування всіх відхилень від планового бюджету проводилось з прибутку цього проекту. В результаті рентабельність діяльності ТОВ «Біосмартекс» при виконанні даного замовлення знизилась на 12%. (табл. 2.14).

**Таблиця 2.14 – Планові та фактичні показники ефективності діяльності ТОВ «Біосмартекс» при створенні комплексу подрібнення біомаси**

Показник	Бюджет плановий, тис. грн.	Бюджет фактичний, тис. грн.	Різниця, тис. грн.
Сума контракту	1 659	1 659	0
Вартість проекту	930,1	1 169,8	239,7
Дохід	728,9	489,3	-239,6
Чистий прибуток	597,7	401,2	-196,5
Чиста рентабельність	36%	24%	-12%

Нами були досліджені причини, що викликали зростання тривалості та вартості робіт по проекту, які ми об'єднали у групи відповідних акторів (табл. 2.15).

**Таблиця 2.15 – Причини виникнення відхилень при здійсненні проекту будівництва комплексу подрібнення біомаси ТОВ «Біосмартекс»**

Чинники виникнення відхилень	Фактори проектного менеджменту
затримка поставок основного матеріалу	недостатній аналіз ринку матеріалів
відсутність договорів із контрагентами компанії	нестача інформації про просування проекту
неспроможність здійснити обробку матеріалу на власній виробничій базі	нестача інформації про закони і принципи роботи обладнання та його характеристики;
залучення підрядників	

Узагальнюючи досвід реалізації не лише даного проекту, а й інших продуктів ТОВ «Біосмартекс», відзначимо, що підприємство отримує збитки через слабкий зв'язок між відділами команди, що є наслідком

вибору не оптимальної моделі управління проектом.

Для обґрунтування висунутої гіпотези нами було розглянуто можливість переходу ТОВ «Біосмартекс» від загальної каскадної моделі реалізації проекту до гнучкої (по-елементної). Відмова від каскадної моделі здійснення проекту зумовлюється і наступними міркуваннями. Каскадний метод роботи є досить чітким і зрозумілим, а весь процес реалізації проекту легко контролювати. Проте, при такій моделі роботи потік інформації між учасниками недосконалий і відбувається із наступними недоліками:

1) інформація по проекту формується в окремих відділах без взаємодії з іншими;

2) вся накопичена на попередніх розробках інформація потребує тривалого опрацювання до прийняття в роботу наступними ланками;

3) відсутність інформації у відділах про наявні проблеми, що виникли раніше;

4) відсутність співпраці конструкторського відділу і відділу постачання матеріалів щодо дослідження ринку матеріалів та комплектуючих, терміну їх виготовлення, цін, наявні замітники тощо;

5) відсутність співпраці конструкторського відділу та виробничого через нестачу інформації у конструкторів про завантаженість власного обладнання, можливість обробки окремих деталей на власній виробничій базі.

Такі негативні ситуації не лише зумовлюють удорожчання проекту та збільшення його тривалості, а й в подальшому можуть призвести до зупинки проекту.

Нами досліджувалась ефективність управління проектом створення комплексу з переробки біомаси в результаті переходу від каскадного методу до гнучкого. При цьому каскадна система роботи зберігається на рівні частини обладнання (вузла), проте для усього комплексу обладнання задачі виконуються паралельно. Оскільки однією з ключових проблем в роботі ТОВ «Біосмартекс» є недостатній обмін інформацією, то необхідно влаштовувати цільові обов'язкові зустрічі членів команди проекту. Учасниками таких зустрічей можуть бути як вся команда проекту, так і окремі підрозділи, їх керівники або відповідальні особи. Перевагами такого підходу є наступні:

1) підвищення швидкості передачі інформації за рахунок частих нарад, зібрань тощо;

2) можливість оперативного уточнення питань у проектного менеджера, який володіє усією наявною інформацією;

3) участь в обговореннях конструкції на етапі розробки обладнання, що дозволяє усім учасникам висловити бачення ефективності роботи конструкції та методів її здешевлення орієнтуючись на власний досвід;

4) посилення зв'язку «постачання - конструкторський відділ»;

5) посилення зв'язку «виробничий відділ - конструкторський відділ»;

6) можливість швидкої переробки креслень, елементів обладнання при виявленні недоліків, оскільки запит на зміну належить не комплексу обладнання, а окремому його елементу, який необхідно переглянути, змінити;

7) за умов скорочення терміну проекту з'являється запас часу – різниця між терміном реалізації Договору купівлі-продажу та плановим терміном проекту

Разом з позитивними результатами є й певні недоліки та труднощі, що виникають при елементній моделі управління проектом (табл. 2.16)

**Таблиця 2.16 – Результати посилення комунікацій між учасниками**

Позитивні	Негативні
<ul style="list-style-type: none"><li>- проектний менеджер володіє усію наявною інформацією по проекту;</li><li>- усі учасники проекту володіють необхідною інформацією з початку розробки документації;</li><li>- усі учасники проекту приймають участь в обговоренні конструкції обладнання, вносять поправки;</li><li>- посилюються зв'язки між підрозділами на етапах планування та реалізації, розробки креслень, постачання та виробництва обладнання.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- висока завантаженість проектного менеджера роботою в різних відділах одночасно;</li><li>- необхідність частих зібрань з командою проекту, що створює додатковий дискомфорт;</li><li>- необхідність залучення додаткового часу на доробку документів на перших етапах реалізації проекту</li></ul>

Аналіз показав, що вдосконалення обміну інформацією внаслідок зміни моделі управління проектом дозволяє зменшити збитки при створенні комплексу подрібнення біомаси на суму 112 000 грн. (10% вартості проекту). Слід зазначити, що такий рівень перевитрат є неприйнятним для проекту низької складності, яким є комплекс подрібнення біомаси. Їх можливо уникнути лише змінивши модель ведення проекту.

В результаті дослідження процесу реалізації проекту ТОВ «Біосмартекс» було виявлено також перевищення витрат на суму 96 000 грн. (8% вартості проекту), що спричинене недостатнім аналізом ринку матеріалів та комплектуючих, а саме на основний покупний елемент – шредер. Такого роду витрат можливо уникнути за детального опрацювання технічної документації, аналізу ринку, вибору відповідального постачальника та укладення з ним попереднього договору на купівлю того чи іншого виду обладнання (табл. 2.17).

Запропонована модель управління проектом базується на виконанні спринтів. Спринт - (від англ. sprint – ривок) завдання невеликого



об'єму виконання яких займає період не більше двох тижнів. Проте, необхідно ці задачі розбивати таким чином, щоб при виконанні спринту можна було бачити результат роботи, перевірити, протестувати тощо. При завершенні спринту попереднього етапу можна переходити до зв'язного спринту наступного етапу.

**Таблиця 2.17 – Перевитрати коштів через недостатньо налагоджену комунікацію між учасниками проекту**

Вид витрат по проекту	Сума, грн	Причина перевитрати	Сума перевищення, грн
Оплата шредера	596000	Недостатній аналіз ринку на етапі планування	96000
Оплата додаткових комплектуючих до шредера	76000	Непорозуміння з Клієнтом, недостатня увага до його побажань	76000
Оплата робіт на стороні	31000	Неможливість обробки на власній виробничій базі	31000
Оплата розробки сертифікату відповідності обладнання	5000	Побажання Клієнта після підписання Договору	5000
Разом перевитрат		208000	
Вартість проекту		1169750	
Частка перевитрат у вартості		18%	

Саме така схема роботи забезпечує передачу інформації не великим комплексним результатом роботи попереднього відділу, а невеликими частинами, зв'язними між собою. Таким чином, проект виконується і контролюється в основному не поетапно, а по елементам обладнання. Це дозволяє швидко і мало затратно усунути відхилення, які виникають при затримці в розробці креслень окремого елемента комплексу, постачання матеріалу, його виробництва тощо. Також усувається загроза необхідності переробки всього комплексу вцілому.

Для відслідковування вчасності роботи та загального розуміння процесу усією проектною командою пропонується використовувати Канбан-дошку. Загалом, система “Канбан” - це метод управління ощадливими виробничими лініями (японське слово, що позначає “сигнал” або “картка”), що використовує інформаційні картки для передачі замовлення на виготовлення з подальшого процесу на

попередній [7]. Суть Канбан-дошки полягає в тому, щоб швидко та якісно показати фактичний стан розробки проекту.

По визначених спринтах необхідно сформувати план-графік таким чином щоб усі зв'язні спринти реалізовувались по заданому взаємному порядку. Таким чином можна досягти вищої ефективності використання часу за рахунок швидшого виконання елементу обладнання окремо.

При такій організації роботи часто проект отримує запасний час, який можна використати на доробку, вдосконалення обладнання, розробку технічного рішення тощо.

В результаті впровадження елементної системи управління проектом тривалість створення комплексу переробки біомаси підприємством ТОВ «Біосмартекс» скоротилась з 114 до 94 днів (на 17,5%). Скорочення терміну виконання проекту сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Нами визначені наступні позитивні результати скорочення тривалості реалізації проекту:

- зниження величини постійних витрат, що припадають на проект;
- швидке отримання коштів за договором забезпечує зниження дебіторської заборгованості, а, отже і потреби в оборотних активах. Як наслідок - пришвидшення оборотності активів, вивільнення коштів з обігу;
- зменшення витрат на зберігання виробничих запасів за рахунок поетапного постачання матеріалів;
- зменшення ризику невчасного постачання матеріалів та комплектуючих за рахунок попереднього моніторингу ринку та потреб;
- набуття гнучкості проекту – при зміні побажань замовника їх можна врахувати по елементам обладнання;
- зменшення ризику невиконання – при розробці ідеї співставляються усі основні параметри роботи комплексу обладнання, при розробці вузлів – реально вносити конструктивні зміни, прорахувати їх вартість при збереженні загальної технологічної схеми;
- створення страхового часу на доробку/переробку елементів проекту.

Разом з цим зазначимо, що при використанні такої моделі управління проектом зростає загальний термін перевірки технічної документації.

1. McConnell, E. Project Management Methodology: Definition, Types, Examples. URL : <http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition/>.

2. Khdadadkny, M. Stages of implementation of project execution methodology. URL :<http://modernprojectmanagement.blogspot.com>.

3. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 344 с.

4. TOP - 4 методологии управления проектами URL : <http://www.pmservices.ru/project-management-news/top-4-metodologii-upravleniya-proektami/>.

5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 4th Ed., ANSI/PMI 99-001. Project Management Institute, 2008. 401 p.

6. Деренська, Я. М. Аналіз методологій управління проектами. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 берез. 2017 р. Харків, 2017. С. 57–64.

7. Сподарик В. М. Система «Канбан» як метод оптимізації обліку виробничих витрат і процесу виробництва (на прикладі виноробних підприємств АР Крим). *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2010. №3(7) . С. 146-151

## РОЗДІЛ 3. КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ – ЗАВЕРШАЛЬНИЙ ЕТАП ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.1. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність та етапи

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

Перш за все для того, щоб краще зрозуміти особливості процесу комерціалізації інноваційної продукції, розглянемо детальніше поняття «комерціалізація» (табл. 3.1). Значимо, що саме поняття є досить широким та використовується у різних сферах. Тому для його детальнішого розгляду виділимо ключові елементи, які становлять основу цього поняття з точки зору різних авторів.

**Таблиця 3.1 – Сутність поняття «комерціалізація»**

Автор	Визначення	Ключовий елемент
1	2	3
Siegel R.A. et al. [14]	Перетворення або переміщення технології (ноу-хау, запатентовані чи захищені іншим чином процеси, матеріали, обладнання, систем тощо.) в прибуткове положення	перетворення або переміщення технології/отримання прибутку
Прохоров А.М. [15]	Процес виділення коштів на створення об'єктів інтелектуальної власності та поетапного за їх витрачанням, включаючи оцінку і передачу завершених і освоєних у промислових умовах результатів інтелектуальної діяльності	процес виділення коштів
Козметський Дж. [16]	Процес, за допомогою якого результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) своєчасно трансформуються в продукти і послуги на ринку	процес трансформації науково-технічної продукції в товари
U.S. Congress [19]	Спроба отримання вигоди від інновацій шляхом включення нових технологій у товари, процеси та послуги та їх продажу на ринку. Для багатьох нових технологій комерціалізація передбачає зростання масштабу виробництва від прототипу до масового виробництва та збільшення витрат на маркетинг та організацію продажів	отримання вигоди

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Бутко М.П., Попело О.В. [28]	Об'єктивний та історично обумовлений ринковий процес, який пояснює формування і розвиток нових ринків та інститутів	ринковий процес
James F. Jordan [18]	Надання доступності товару чи послугі з метою отримання прибутку. Кінцевим результатом комерціалізації є інновації, які використовуються для отримання прибутку, який дозволяє створювати робочі місця та акумулювати багатство	надання доступності товару чи послугі з метою отримання прибутку
Cambridge Dictionary [20]	Організація чогось з метою отримання прибутку. Представлення товару чи послуги на ринку з метою отримання прибутку або процес перетворення чогось у комерційну діяльність	організація отримання прибутку
Akgun A.E., Benedetto A.D. Dayan M., [21]	Представлення нового товару/послуги на ринку	представлення нового товару
Мухопад В.І. [13]	Процес перетворення об'єкта власності (інновації) в прибуток засобами торгівлі	процес перетворення/отримання прибутку
АРСТТ [22]	Комплекс заходів: генерування ідей, розроблення технологій на основі досліджень, створення прототипу, розширення розроблених технологій, розроблення нових процесів або оптимізація існуючих, представлення нових товарів/послуг на ринку, створення умов продажу та розвиток інфраструктури для нових технологій/товарів/послуг	створення умов для нових технологій/товарів/послуг
Aghajani H.A., Yazdanpanah E. [23]	Процес передачі знань та технологій від дослідницьких центрів до галузей та нових бізнесів	процес передачі знань та технологій
Шушакова І.К. [24]	процес залучення нематеріальної складової майнового комплексу в економічний оборот з метою використання об'єктів інтелектуальної власності у господарській діяльності підприємства, результатом чого є можливість отримання додаткового прибутку або іншої економічної вигоди (зиску); набір певних дій та відносин в процесі перетворення наукових досліджень на товар	процес перетворення/отримання додаткового прибутку
Монастирний Є.А., Грік Я.Н. [17]	Отримання доходу від продажу інновації чи її використання у власному виробництві	отримання доходу

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. [25]	Процес, за допомогою якого втілюються в життя новітні розробки та технології, які доводяться до ринку з метою отримання прибутку	втілюються в життя новітні розробки/отримання прибутку
Влаліка М.В. [26]	Реалізація на комерційній основі створеного продукту в різноманітних його формах та видах на національному або світовому ринку з метою отримання прибутку	реалізація створеного продукту/отримання прибутку
Зубко О.В. [27]	Процес реалізації науково-технічної продукції на ринку технологій, шляхом його передачі/надання дозволу на використання або продажу на основі відповідного договору з метою отримання комерційної вигоди	процес реалізації науково-технічної продукції/отримання комерційної вигоди
Калиниченко М.П. [29]	Процес, пов'язаний із практичним використанням результатів наукових досліджень і розробок з метою виведення на ринок нових або поліпшених продуктів, послуг або процесів з отриманням комерційного ефекту	процес використання результатів наукових досліджень і розробок/отриманням комерційного ефекту
Ляшенко О.М. [30]	Будь-яка діяльність, спрямована на генерування доходу від використання результатів наукових досліджень, вмінь і навичок. Основною формою комерціалізації є практичне використання прав на інтелектуальну власність з метою трансформації результатів інноваційної діяльності у продукти і послуги на ринку	генерування доходу

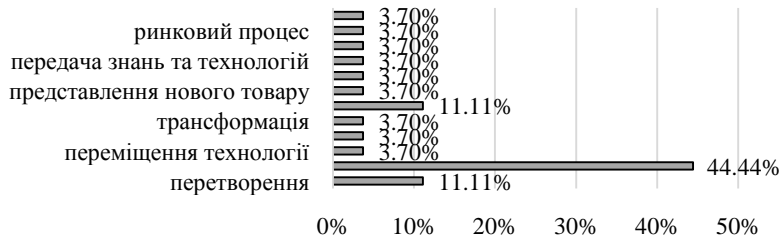
Відповідно до наведеної вище таблиці серед авторів відсутній єдиний підхід до розуміння поняття «комерціалізації». З метою кращого розуміння особливостей процесу комерціалізації доцільно виділити ключові елементи. Опираючись на аналіз літературних джерел, поданих у таблиці 1, можна виокремити ряд елементів комерціалізації, які доцільно згрупувати у три розширені групи, що висвітлюють сутність та завдання комерціалізації – процес, переваги та результат.

Крім того, що важливо знати ключові елементи поняття комерціалізації, актуальним є питання визначення вагомостей цих складових, що дозволить встановити, на що в першу чергу звертають увагу вітчизняні та зарубіжні автори (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2 – Аналіз ключових елементів поняття  
«комерціалізація» у визначеннях вітчизняних та зарубіжних  
авторів (складено авторами на основі [13-30])**

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

Графічне зображення результатів, отриманих у табл. 3.2, вагомостей елементів (рис. 3.1) дає можливість найбільш точно та всебічно визначити сутність поняття комерціалізація.



**Рисунок 3.1 – Вагомості ключових характеристик комерціалізації, зазначених у визначеннях вітчизняних та зарубіжних авторів**

Отже, можна зазначити, що більшість як вітчизняних, так і зарубіжних авторів дотримуються схожої позиції щодо поняття «комерціалізація». Так, майже в усіх із наведених понять зазначається, що основною метою процесу комерціалізації є отримання прибутку або іншої економічної вигоди. Проте, крім економічного аспекту поняття, увага вчених також акцентується на процесі перетворення інновації від ідеї до товару.

Крім того, серед авторів немає єдиної думки щодо етапів процесу комерціалізації. Так, Ковтуненко Ю.В. [31] пропонує п'ять основних етапів комерціалізації: оцінка та відбір інноваційних продуктів для виведення на ринок, формування необхідних фінансових коштів, закріплення прав на створену продукцію, організація виробництва інновації. Косчик Р.С. [32] пропонує більшу кількість етапів. Крім етапів, запропонованих попереднім автором, науковець пропонує здійснювати дослідження ринків збуту, визначати цільовий ринок, здійснювати вибір форм та методів комерціалізації та розробляти маркетингову стратегію. Отже, порівняно з попереднім підходом, підхід Косчик Р.С. більш повний і у ньому яскраво прослідковується маркетингова спрямованість.

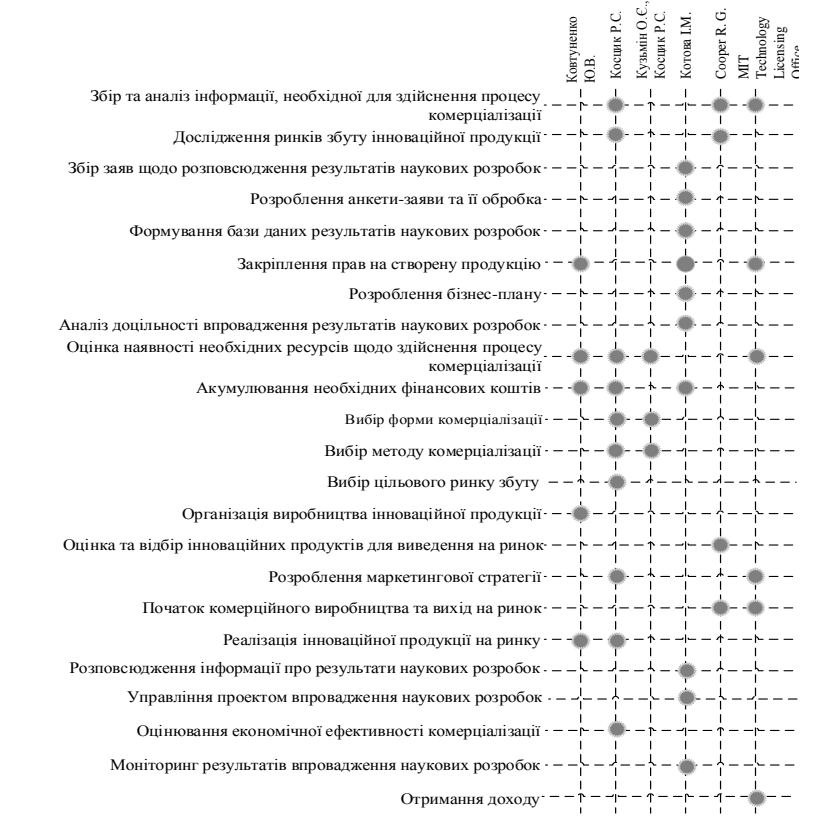
Іноземні автори [33-34] роблять більший акцент на власне інновації (її розробленню чи визначенню сутності), що вітчизняними науковцями не враховується. Також [34] передбачає одним із останніх етапів комерціалізації отримання доходу. У решті більшість етапів співпадає з тими етапами, що виокремлюють українські фахівці.

Для порівняння етапізації процесу комерціалізації різними авторами побудуємо матрицю етапів комерціалізації (рис. 3.2).

З рис. 3.2 бачимо, що за більшістю підходів до управління процесом комерціалізації відсутні такі етапи, як власне розроблення



інновації та оцінювання ефективності. Адже без самого продукту інноваційної активності процес комерціалізації неможливий, відсутність економічної оцінки не дозволяє визначити результативність діяльності, без цього етапу не можна визначити, чи отримав суб'єкт підприємництва комерціалізації прибуток, який переважна більшість науковців вкладає у саме поняття комерціалізації (табл. 3.1).



**Рисунок 3.2 – Матриця етапів комерціалізації інновацій (побудовано авторами на основі [10; 31-35])**

Відповідно до рис. 3.2 нами пропонується такий набір етапів процесу комерціалізації інноваційної продукції:

- 1) збір та аналіз інформації, необхідної для здійснення процесу комерціалізації;
- 2) визначення сутності інновації;
- 3) оцінка наявності необхідних ресурсів щодо здійснення процесу

комерціалізації;

- 4) подача патентної заявки;
- 5) вибір форми та пріоритетного методу комерціалізації;
- 6) розроблення стратегії маркетингу;
- 7) акумулювання необхідних фінансових коштів;
- 8) впровадження інновації в межах існуючого бізнесу або стартап;
- 9) ліцензування;
- 10) початок комерційного виробництва та вихід на ринок;
- 11) оцінювання економічної ефективності комерціалізації.

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

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

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

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

1.Денисенко М.П., Швабліна Я.В. Інноваційна діяльність підприємств України. *Проблеми науки*. 2008. №6. С. 9-16.

2.Дубницький В.І., Даниліна Н.В. Особливості вибору напрямів інноваційного розвитку великого машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2010. №2. С. 34-40.

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

4.Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. Київ : Видавничий центр «Академія», 2005. 400 с.

5.Кузьмін О.С., Логвиненко Ю.Л. Проблеми стимулювання інновацій

машинобудівних підприємств України. URL : <http://vlp.com.ua/node/1963>.

6. Маслак О.О., Дорошкевич К.О., Вороновська М.М. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 269-274.

7. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. №2. С. 108-116.

8. Яковлев А.І., Лаврентьева Л.С. Управление ассортиментом и параметрами продукции у рыночных условиях : монографія Харків : НТУ ХПІ, 2010. 164 с.

9. Ворона Т.Ю. Вдосконалення механізму комерціалізації інноваційних розробок ВНЗ України. URL : <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6785/2/Vorona.pdf>.

10. Кузьмін О.Є., Косцик Р.С. Вибір методів комерціалізації інноваційної продукції підприємств. *Економіка та держава*. 2013. №9. С. 6-8.

11. Олефіренко О.М. Комерціалізація інновацій як об'єктивний чинник ефективного функціонування промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5(05). С. 179-183.

12. Цибинога М.О., Старкова О.В., Гнучих Л.А. Організаційний механізм процедури комерціалізації інновацій. *Системи обробки інформації*. 2011. Вип. 2. С. 273-276.

13. Мухопад В.И. Коммерциализация интеллектуальной собственности. Москва : Магистр, 2010. С. 51-54.

14. Siegel R.A., Hansén S.O., Pellas L.H. Accelerating the commercialization of technology: commercialization through co-operation. *Industrial Management & Data Systems*. 1995. Vol. 95. No. 1. P. 18-26.

15. Прохоров А.Н. Зарубежный опыт построения процесса коммерциализации интеллектуальной собственности. *Вестник Тюменского гос. ун-та*. 2011. № 11. С. 66-70.

16. Козметский Дж. Вызов технологических инноваций на пороге новой эры общемировой конкуренции. Трансфер технологии и эффективная реализация инноваций / под ред. Н.М. Фонштейн. Москва : АНХ, 1999. С. 11-12.

17. Монастырный Е.А., Грик Я.Н. Ресурсный подход к построению бизнес-процессов и коммерциализации разработок. *Инновации*. 2004. № 7. С. 85-87.

18. James F. Jordan. Innovation, Commercialization, and the Successful Startup (Working Paper). 2014. 254 p.

19. U.S. Congress, Office of Technology Assessment, Innovation and Commercialization of Emerging Technology, OTA-BP-ITC-165 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, September 1995). 102 p.

20. Cambridge Dictionary. 2014. URL : <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/commercialize>.

21. Akgun A.E., Dayan M., Benedetto A.D.. New product development team intelligence: Antecedents and consequences Info. Manage. 2008. № 45. P. 221-226. Прочитовано в Commercialization Methods of a New Product/service in ICT Industry: Case of a Science & Technology Park, Alireza Aslani et al.

22. APCTT URL: <http://www.apctt.org/>.

23. Aghajani H.A. Yazdanpanah E. Consideration of effective factors on technology transfer from university to industry at universities. Fourth conference on Iran's technology management, Tehran, (in Persian). Assembly of Iran's

Technology Management. 2005. Процитовано в Commercialization Methods of a New Product/service in ICT Industry: Case of a Science & Technology Park, Alireza Aslani et al.

24. Шушакова І.К. Особливості комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на вітчизняних підприємствах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 133-141.

25. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. Стратегічне значення комерціалізації для інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1 (25). С. 190-201.

26. Владыка М.В. Коммерциализация результатов научно-технической деятельности ВУЗов: цели, формы, проблемы. *Университетское управление: практика и анализ*. 2009. №5. С.54-63.

27. Зубко О.В. Теоретичні аспекти комерціалізації інновацій в умовах глобалізації. *Будівельна наука в системі забезпечення ефективної роботи будівельної галузі України*. Київ, 2010. С. 2-10.

28. Бутко М.П., Попело О.В. Комерціалізація результатів науково-технічної діяльності в умовах поглиблення інтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1. С. 7-20.

29. Калиниченко М.П. Маркетинг комерціалізації результатів інноваційної діяльності в промисловості. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 43-50.

30. Ляшенко О.М. Комерціалізація та трансфер технологій: категорії та методи інноваційної діяльності. *Інноваційна економіка*. 2010. №5. С. 8-13.

31. Ковтуненко Ю.В. Особливості організації процесу комерціалізації інноваційних розробок високотехнологічних підприємств. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. №2(39). С. 313-317.

32. Косчик Р.С. Комерціалізація інноваційної продукції машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2016. 238 с.

33. Cooper R.G. Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*. 1993. May-June. P. 44-54.

34. MIT Technology Licensing Office. An inventor's guide to technology transfer at MIT. Massachusetts Institute of Technology, 2005. URL <http://web.mit.edu/tlo/documents/MIT-TLO-inventors-guide.pdf>.

35. Котова І. М. Комерціалізація результатів наукових досліджень: реалії та перспективи. *Економічний вісник університету. Збірник праць учених та аспірантів ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Переяслав-Хмельницький. 2013. Вип. 20 (4). С. 20-24.

### **3.2. Перспективність комерціалізації унікальної нової техніки як високотехнологічної інноваційної продукції**

Вирішальними для досягнення бажаного ринкового позиціонування унікальної нової техніки як високотехнологічної інноваційної продукції (ВІП) є достовірне прогнозування її рівня конкурентоспроможності на початку життєвого циклу та дотримання його прийнятних значень до кінця виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Тому, формування методології управління конкурентоспроможністю інноваційної

продукції суттєво залежить від підходів до вирішення двох завдань щодо побудови теоретико-методичного та організаційного забезпечення інноваційної діяльності в системі управління підприємством. У цьому сенсі важливим є врахування особливостей аналітичного апарату визначення конкурентоспроможності унікальної нової техніки, що стають підґрунтям її прогнозування і стратегічного планування.

Формування пакету НДДКР у рамках стратегії інноваційного розвитку великого підприємства-розробника унікальної нової техніки здійснюється шляхом комплексних багатогаспектних досліджень. В розробці прогнозів щодо кожного зразка такої техніки як потенційної інноваційної продукції приймають участь фахівці у галузі прогнозування і системні аналітики, проектувальники, маркетингові та патентні експерти, за профільними висновками яких в підсумку формулюються єдиний узагальнений висновок. Його якість значною мірою залежить від досконалості процедур міжфункціональної взаємодії. Тому втілення концепції бізнес-процесів при вдосконаленні організаційних аспектів системи управління підприємством – це шлях не тільки забезпечити цю взаємодію, а й більш раціонально структурувати роботи і ресурси для досягнення цілей фірми [1]. Методи моделювання процесних структур, як теоретична й методологічна основа розробки інтегрованих процесно-орієнтованих систем управління підприємством, дозволяють представити діяльність великих науково-виробничих підприємств у форматі багаторівневої і багатоланкової системи бізнес-процесів [2].

Побудова математичної моделі оцінки перспективності створення унікальної нової техніки як ВІП та її застосування для експертно-аналітичних процедур управління розробками, за нашими дослідженнями, включає п'ять етапів:

Етап 1 – формулювання у загальному вигляді завдання здійснення прогнозової оцінки перспективності створення унікальної нової техніки з використанням методів нечітких множин;

Етап 2 – визначення сукупності основних показників оцінки проекту з розробки унікальної нової техніки та їх групування при утворенні узагальнюючих показників;

Етап 3 – формування інтегрального показника перспективності розробки з урахуванням конкурентних переваг унікальної нової техніки за відповідною методикою розрахунку.

Етап 4 – побудова алгоритму управління НДДКР з розробки унікальної нової техніки на основі забезпечення прийнятного рівня контрольного показника конкурентоспроможності ВІП.

Етап 5 – розробка адаптованої до продуктно-галузевої специфіки методики оцінки ефективності виконання проекту з розробки унікальної нової техніки як високотехнологічної інноваційної

продукції.

Подальший аналіз будемо здійснювати на прикладі ракетно-космічної техніки як високотехнологічної інноваційної продукції, що характеризується особливостями на ринку, а також специфікою виконання проєктів з її створення.

Результат аналізу сучасних тенденцій на ринках ракетно-космічної техніки дозволяє дійти висновку, що розробнику необхідно застосувати агресивну наступальну стратегію, або орієнтуватися на гнучку обхідну стратегію забезпечення її переваг як ВВП. Щоб досягти успіху у другому варіанті слід перетворити виключні компетенції у конкурентні переваги. Йдеться про реалізацію комплексу технологічних і організаційних інновацій, при цьому власне впровадження гнучкої ринкової стратегії теж є організаційно-маркетинговою інновацією.

Завдяки використанню унікальних переваг та відповідного рівня цін забезпечується жорстке витіснення конкурентів з ринку. Досвід Елона Маска у Space X показує можливість поєднання цих факторів та свідчить, що пріоритетна роль у такому поєднанні відводиться потужному ціновому тиску.

Якщо досягнення конкурентоспроможності ВВП закладено у стратегію вітчизняного підприємства-розробника ракетно-космічної техніки, за її основу доцільно брати конкурентні переваги з урахуванням впливу факторів середовища роботи та концепції життєвого циклу бізнес-одиниці (тобто ВВП), для якої розробляється конкурентна стратегія [3]. Формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, оскільки її елементи взаємопов'язані у цілеспрямованому функціонуванні з забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його інноваційної продукції як головної мети [4].

Традиційно прийнято, що однією з основних проблем формування стратегії великої фірми – інноватора є вибір оптимального набору проєктів у забезпечення необхідних показників інноваційного розвитку. У типовому випадку розробляють первинний пакет стратегічних альтернатив, які перевіряють на відповідність місії і завданням фірми, факторам внутрішнього і зовнішнього середовища. Потім для формування портфеля проєктів найчастіше використовують матричний аналіз стратегій заняття ринкових позицій.

Більшість фахівців у галузі стратегічного планування згодні, що оптимальний варіант стратегії у реальності не є незмінним. Розбіжності спостерігається у методологічних підходах та виборі інструментів врахування альтернативних варіантів розвитку. Жодна з існуючих концепцій не є ідеальною, особливо маючи на увазі зауваження Р. Гранта щодо впровадження революційних організаційних концепцій на великих фірмах з інертним

менеджментом, яке у більшості відомих випадків було невдалим [5]. Щодо застосування матричних методів у стратегічному плануванні створення ракетно-космічної техніки доведено, що в існуючих версіях не враховується динаміка змін умов реалізації характерних для такої техніки довгострокових дорогих проектів створення наукоємної та капіталоємної інноваційної продукції з довгою тривалістю розробки і життєвого циклу [6].

В умовах жорсткої конкуренції та швидких ринкових змін, гнучкість (або адаптивність) як здатність реагувати на зміни обставин, є одним з головних принципів формування конкурентних стратегій для окремої ВПІ та стратегії інноваційного розвитку фірми в цілому. Тому логічно, що адаптивний підхід є важливим чинником формування стратегії інноваційного розвитку, який реалізує здатність фірм до реакції на зміни обставин шляхом введення альтернативних рішень [7].

Вирішувати проблему можна трьома шляхами. Перший передбачає вдосконалення розробки базової інноваційної стратегії фірми, другий заснований на корегуванні стратегії в ході її виконання, а третій поєднує обидва попередніх.

Серед прихильників першого шляху показовим є підхід Г. Гольдштейна щодо інтерпретації матриці Хофера/Шінделя для формування збалансованого портфеля проектів у взаємодії продуктових стратегій з корпоративними стратегіями в ході життєвого циклу інноваційної продукції, при цьому, збалансований варіант розглядається зазначеним автором як *єдино можливий* [8].

Цей підхід доцільно розглянути на прикладі фірми-розробника ракетно-космічної техніки з такими типовими для галузі ознаками як великий розмір і досвід роботи та високий рівень інноваційних ресурсів, забезпечений значними науково-технічними напрацюваннями і кваліфікацією співробітників (табл. 3.3).










**Таблиця 3.3 – Вихідні дані для базової стратегії фірми-розробника ракетно-космічної техніки**

Умове позначення виробу РКТ	Рівень новизни	Рівень конкурентоспроможності за ключовими показниками	Особливі конкурентні переваги
Легкі РН - ЛНм - ЛНн	- локальна новизна - мiрова новизна	Достатній - у короткостроковій перспективі - у довгостроковій перспективі	- досвід розробника - високий потенціал модернізації
Середні РН - СНм - СНн	- локальна новизна - мiрова новизна	Достатній - у короткостроковій перспективі - у середньостроковій перспективі	- досвід розробника - досвід розробника
БФКА	світова новизна	Високий у довгостроковій перспективі	Технічний рівень та висока інноваційність

Базова стратегія передбачає включення до портфеля проектів по одному проекту з модернізації і одному з нової розробки ракет-носіїв (РН) в сегментах легких і середніх носіїв (ЛНм, ЛНн і СНм, СНн), а також розробку багатофункціонального космічного апарату (БФКА) для вирішення завдань міжорбітального транспортування і обслуговування інших космічних апаратів.

Матриця Хофера/Шінделя, що інтерпретована за методом Г. Гольдштейна, відображає збалансовану стратегію фірми за табл. 3.4. Слід акцентувати увагу на статичності конкурентних стратегій фірми (КСФ) у цій інтерпретації та відсутності передбачення варіантів ситуаційної реакції на зміни ринкових обставин.

**Таблиця 3.4 – Застосування матриці Хофера/Шінделя для балансування набору проектів у портфелі НДДКР великої фірми-розробника ракетно-космічної техніки**

Капіталовкладення							
Прибуток							
Обсяг продажів							
	Потужний	 ЛНн					Корот- костро- кова перс- пектива
КСФ	Середній	 СНн		 СНм	 ЛНм		
	Слабкий						
Фази життєвого циклу		Зародження	Зростання	Стримання зростання	Зрілість	Спад	
	Потужний	 БФКА	 ЛНн				Довго- строко- ва перс- пектива
КСФ	Середній			 СНн			
	Слабкий				 СНм	 ЛНм	
Обсяг продажів							
Прибуток							
Капіталовкладення							

З метою аналізу змін стану ракетно-космічної техніки на ринку



Бакланов і А. Фіонов запропонували ввести динамічну складову до матричних інструментів стратегічного планування, що враховує зміни експлуатаційного завантаження об'єкта ракетно-космічної техніки [6]. В результаті, запропоновані ними модифікації матриць Бостон Консалтинг Груп і Хассі показують неможливість повністю подолати статичний характер матриць, що виражається, в першу чергу, в короткостроковості і негнучкості прогнозів. Найкраще ці матриці працюють за наявності достовірного прогнозу, достатності даних і відсутності конкуренції. Всі ці умови для унікальної нової техніки є нереальними, а остання найбільш критична для ринків ракетно-космічної техніки, оскільки їх характеризує досить жорстка конкуренція, яка постійно зростає.

Прихильники другого шляху формування інноваційних стратегій виділяють методи контролю та реакції на зміни. Зразково-типовим є підхід В. Кандеєвої, яка пропонує впровадити блок моніторингу за власною моделлю стратегічного управління інноваційною діяльністю, що спрямована на виключення помилок та підвищення якості стратегічного аналізу причин відхилень та рішень стосовно їх усунення [9]. Слід відзначити, що, по-перше, мова йде про можливість вдосконалення майбутніх стратегій на основі аналізу вимог до корегування існуючої, а, по-друге, модель не враховує специфіку унікальної нової техніки і тому потребує відповідної модифікації, доцільність чого слід доводити окремо.

Один з найбільш раціональних шляхів забезпечення реакцій на вірогідні зміни обставин виділено в концепції, за якою для великої фірми-розробника необхідним є не тільки стратегічний портфель проектів, що підкріплені існуючими або потенційними замовленнями, але і портфель новацій у вигляді суто ініціативних розробок з остаточно невизначеною перспективою, які, тим не менше, розглядаються як резервні для основного портфеля НДДКР [10].

Отже, за таким підходом мова йдеться про принципову можливість використання розробок з портфеля новацій в портфелі проектів, що означає передбачення не однієї, а кількох резервних стратегій. Для подолання негативних наслідків ризикованості інноваційних проектів доцільним є забезпечення стабільності інноваційної діяльності компанії в цілому шляхом своєчасної компенсації невдач окремих проектів. Це особливо актуально для всіх високотехнологічних підприємств взагалі і розробників ракетно-космічної техніки, зокрема, через високу мінливість та непередбачуваність змін ринкової ситуації.

Виходячи з вищенаведеного, розглядаємо основні положення формування стратегії інноваційного розвитку високотехнологічних підприємств, що спеціалізуються на розробці унікальної нової техніки.

Провідні аналітики ринків ракетно-космічної техніки продовжують робити значні помилки щодо розрахунку потреб ринку в засобах

виведення, що викликано не тільки їх суб'єктивністю або упередженістю до нових гравців на ринку, а й непередбачуваністю появи нових напрямів науково-технічного розвитку або різкого якісного стрибка старих. Тому, неефективним виявляється утилітарне пролонгування існуючих, нерідко суб'єктивно встановлених тенденцій. Досягти реалістичності у визначенні тенденцій розвитку ринку аналітики намагаються шляхом встановлення балансу між оптимістичними і песимістичними прогнозами. Обережність змушує враховувати відсутність гарантій зростання потреби за можливою необхідністю вирішення нових завдань сектором космічних послуг.

З огляду на ці обставини, являє інтерес прогноз перспективності РН з першим ступенем, що повертаються, який Е. Маск зробив на початку розробки фірмою Space X багаторазової версії РН Falcon. Слід зазначити, що Falcon 9 має більш високу інноваційність серед існуючих РН. Це суттєво позначилося на реалістичності основних технічних та економічних показників (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5 – Відтворення співставлення Falcon 9 з основними конкурентами при плануванні його виведення на ринок**

Ракетні носії	Фірма та / або країна розробник	Маса КВ, що виводять на ННО, кг	Питома вартість виведення КВ на ННО, USD/кг	Вартість РН, млн. USD	Умовні позначення
Falcon 9 2005/16	Space X (США)	8700 / 13150	4023 / 4654	35 / 61,2	Пр1
Зеніт 2	Україна/Росія	13 740	3 093	42,5	Пр2
Союз 2	Росія	7000	5 357	37,5	Пр3
Arian 4	Євроконсорціум	10 200	11 929	112,5	Пр4
Atlas 2	США	8 618	11 314	97,5	Пр5

де КВ – корисний вантаж; ННО – низька навколоземна орбіта; РН – ракета-носій.

Цінові показники інших РН за період з 2005 р. по 2016 р. змінилися несуттєво, навіть якщо враховувати інфляцію та введення нових модифікацій РН у розглянутих сімействах. Підкреслимо, що Маск передбачав гранично несприятливий сценарій, беручи питому вартість виведення Зенітом 2 в цінах кінця 90-х на рівні 3000 USD/кг як орієнтир цін головного конкурента на ринку [11]. Таке свідоме погіршення конкурентної ситуації було прийнято, незважаючи на те, що на той момент було достовірно відомо про заміну Зеніту 2 Зенітом 3SL із більш привабливими експлуатаційними характеристиками, але й дорожчим. У зв'язку з цим, важливим є позиціонування конкуруючих

РН на матриці стратегічного планування за моделлю Мак-Кінсі.

Формування критеріальних оцінок проведено на підставі роботи трьох груп експертів, в кожній по 5-7 фахівців з питань проектування, маркетингу і патентування ракетно-космічної техніки. Значення критеріїв довгострокової привабливості сегмента ринку та рівня конкурентоспроможності Falcon 9 запропоновано на базі досвіду галузі.

Аналіз показує ущільнене позиціонування оцінюваних РН на ринку, що пояснюється близьким набором ключових компетенцій фірм-розробників і аналогією їх інноваційної продукції, що вимагає творчої інтерпретації у матриці стратегічного планування. За таких умов для побудови матриці доцільно скористатися спеціалізованим програмним модулем формування матриці Мак-Кінсі, що виконаний на базі оболонки Excel.

Вибір варіанту матриці визначається за необхідністю візуалізувати найбільш ймовірні тенденції змін позиціонування Falcon 9. При виборі абсолютних величин векторів виходимо з того, що сума ймовірностей повинна дорівнювати 1. Оцінку можливих змін ситуації наведено у табл. 3.6.

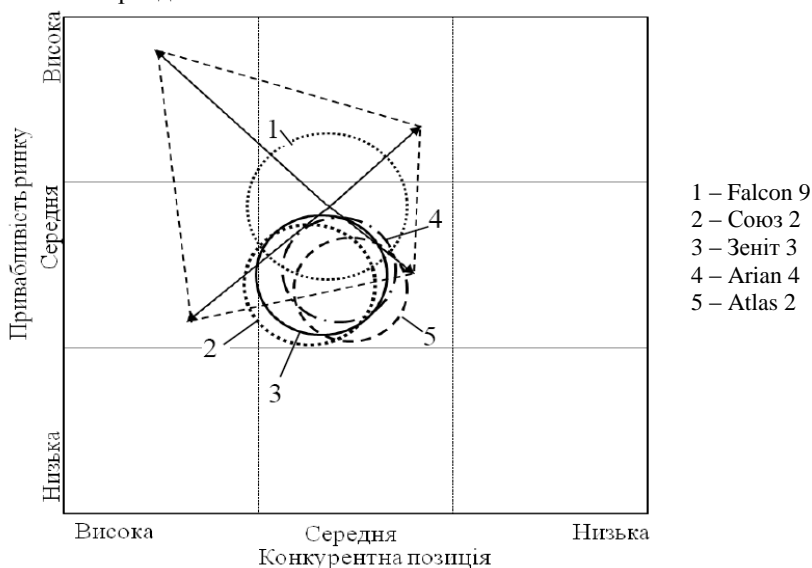
**Таблиця 3.6 –Оцінка зміни ситуації за альтернативами впливу на ринкову долю РН Falcon 9 та потенціалу у конкурентній боротьбі**

Тренд розвитку ситуації	Характеристика фактору впливу	Значення
Фірма успішно розвиває наступ на конкурентів щодо зростання об'єму замовлень	Свій конкурентний потенціал значно перевищує можливості конкурентів	0,3
Фірма відчуває тиск з боку конкурентів щодо зниження об'єму замовлень	Свій конкурентний потенціал недостатній, щоб витримати зростання можливостей конкурентів	0,2
Претензії патентовласників відсутні або можуть бути подолані без значних втрат	Юридичний потенціал судових позовів слабкий	0,35
Претензії патентовласників можуть призвести до значних фінансових і/або інших збитків	Юридичний потенціал судових позовів високий	0,15

Ключовими є тренди, пов'язані зі зміною долі замовлень на ринку. Найбільш вагомі тренди, що безпосередньо не впливають на долю ринку, але змінюють потенціал у конкурентній боротьбі, визначаються відносинами з власниками патентів, на підставі яких можуть бути висунуті судові претензії. Таким чином, запропонований графоаналітичний інструментарій дозволяє оцінити вірогідність використання обмежувальних прав на патенти, як неринкового механізму, що є підставою для визначення можливих сум позовів та

заходів щодо їх запобігання.

Запропонований графоаналітичний інструментарій стратегічної оцінки інноваційної продукції високотехнологічних підприємств дозволяє визначати найбільш вірогідні зміни у конкурентній ситуації за суттєвого впливу двох факторів: одного – на ринкове позиціонування, іншого – на зміну потенціалу у конкурентній боротьбі. Так, за вихідними аналітичними даними ДП «КБ «Південне» на підставі матриці Мак-Кінсі визначено позиціонування п'яти лідерів у сегменті середніх РН європейського та американського ринків пускових послуг (рис. 3.3). Для РН Falcon 9, як частково багаторазового носія, що на даний час має найбільшу інноваційність, найвпливовішими факторами є зміни обсягу замовлень пускових послуг та можливі претензії власників патентів за аналогічними рішеннями. Вектори у відповідних напрямках характеризують позитивні тренди.



**Рисунок 3.3 – Позиціонування на матриці Мак-Кінсі конкуруючих ракет-носіїв та вірогідні зміни за двома найбільш впливовими факторами**

Підкреслимо, що така форма наведення даних в матриці обрана з метою відображення можливості відхилення від єдиного запланованого сценарію розвитку, оскільки в іншій графічній інтерпретації спроба показати декілька альтернативних варіантів призведе до малозрозумілої плутанини. Враховуючи, що у сегментах середніх і важких РН більше ніж десять років пропозиція в два-три

рази перевищує попит, явна перевага має проявитися тільки за рахунок різкого зниження рівня цін, коли РН Falcon 9 доведе високу надійність експлуатації, як в аспекті власне виведення корисного вантажу, так і неодноразового використання першого ступеня.

Результат на матриці, по суті, не відрізняється від прогнозу Маска в тому, що неринкові чинники-бар'єри у дійсності виявилися вищими за об'єктивно прогнозований рівень. Недоотриманий, на думку Маска, прибуток став у 2014 р. причиною судового позову Space X проти ULA й NASA за необґрунтоване завищення витрат у державних контрактах (це первісне трактування згодом було скориговане). Багато років компанії Boeing та Lockheed були монополістами в сегменті важких носіїв для американських державних замовників і це дозволяло їм, а потім їх об'єднаній структурі ULA, отримувати надприбутки від концептуально застарілих сімейств РН Delta і Atlas, довівши вартість запуску до 400 млн. USD і більше. Початок пусків Falcon 9 змусив фахівців ULA спочатку прийняти оперативні заходи адміністративного напрямку щодо декларативного зниження цін, а потім зайнятися вдосконаленням технологій в якості ключового засобу підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, ведеться розробка нового покоління РН Vulcan із поверненням маршових двигунів.

Європейською відповіддю на зміну конкурентної ситуації є трансформація концепції суборбітального космічного літака з турбовентиляторними двигунами Adeline (Advanced Expendable Launcher) в концепцію повернення двигунів і авіоніки першого ступеня РН. Оскільки перший старт РН Ariane 6 з використанням Adeline запланований на 2020 р., а до випробувань ще не приступали, то поки що немає достовірних оцінок, яку частину витрат на запуск дозволить заощадити така схема, але зараз виходять орієнтовно з 20-30%. Вважають, що, порівняно зі схемою вертикального приземлення, що почали впроваджувати Space X і Blue Origin, економія на паливі РН, що виводить супутники на геотрансферну орбіту, складе більше 22 тон. Проте, набагато більшого значення, ніж вартість палива, буде мати збережений рівень ваги корисного вантажу.

Високий рівень новизни цієї концепції дозволив продемонструвати ставлення компанії Airbus до правової охорони інтелектуальної власності. Як заявили офіційні представники компанії, робота велася протягом п'яти років за межами офісів Airbus в таємниці, щоб забезпечити отримання патентів, необхідних для проекту Adeline [12].

Очевидно, що такий підхід є протилежним до підходу Е. Маска, який розглядає китайські РН як найбільш небезпечного конкурента у майбутньому, тому заявляє, що він не буде видавати книгу рецептів для китайців, маючи на увазі сутність технічного рішення в патенті [13]. На нашу думку, якщо це дійсний мотив, то він не єдиний. Судячи з усього, стратегія Маска виходить з впевненості, що опротестувати

претензії більш економно, ніж здійснювати правову охорону, до якої, ймовірно, додадуться ті ж самі судові витрати за претензіями. Станом на 2016 р., коли було винесено судові рішення за скаргою проти Blue Origin, підтверджено обґрунтованість такої стратегії.

Оцінка перспектив ракетно-космічної системи з багаторазовим використанням маршових двигунів чи ступенів в даний час зіткнулася з високою ринковою і теоретико-методологічною невизначеністю. Оскільки розробники ракетно-космічних систем Vulcan й Adeline є дуже обережними в своїх анонсах, за оприлюдненими характеристиками РН Falcon Heavy є найбільш визначеною порівняно з іншими перспективними ракетно-космічними системами. Слід також враховувати, що ціни на модифікації РН відрізняються залежно від джерел інформації та строків публікації, що серед іншого пов'язано з різними цінами контрактів. Тому, в окремих випадках будемо вказувати діапазон у відповідності до наявної інформації (табл. 3.7).

**Таблиця 3.7 – Вихідні дані оцінки конкурентного середовища у сегменті важких РН на найближчу перспективу**

Найменування РН (КРК/РКС)	Маса КВ, що виводять на ННО, т	Питома вартість виведення КВ на ННО, тис. USD/кг	Маса КВ, що виводять на ГТО, т	Питома вартість виведення КВ на ГТО, тис. USD/кг	Вартість РН, млн. USD
Falcon Heavy					
- разова схема	53	1,698	22,2	3,55	80-125
- багаторазова	32,0	2,968	7	14,3	100
Зеніт 3 SL	15,88	5,354	6,0	12	70-95
Протон М	19,76	4,302	5,5	12,7	70-85
Arian 5G	17,25	9,167	6,8	21	140-190
Delta IV	12	18,930	5,7	20,17	115-155
Delta IV Heavy	22,56	15,51	9,37	37,35	350-435
Atlas V	29,4	2,72	4,95	16,2	80-110

В варіанті за разовою схемою використання конкурентна ситуація для Falcon Heavy подібна до ситуації для Falcon 9, тому її відображення на матриці буде відрізнятися додаванням ще одного співставного з іншими конкурентами носія. Однак, механічне введення даних багаторазової схеми в будь-який традиційний аналітичний інструмент, на нашу думку, не зовсім коректно, що й демонструють спрощені анонси фахівців Space X.

Звернемо особливу увагу на те, що у забезпеченні об'єктивної всебічної оцінки перспектив активно розроблюваних схем РН, які орієнтовані на багаторазове або частково багаторазове використання

маршових ступенів, необхідним є спеціальний аналіз техніко-економічних особливостей, що мають принципове значення для цих схем, але розробники вважають за краще не надавати їх в своїх рекламних кампаніях.

Технічні фахівці розуміють, що впровадження схем повернення маршових ступенів чи двигунів вимагає витрат ваги РН, які знижують вагу виведеного корисного вантажу. За цих обставин розробник повинен досягти позитивного балансу між економією від багаторазового використання конструктивних елементів РН і втратами від зниження корисного вантажу. Необхідно знайти оптимальне вирішення з ресурсу багаторазового використання, виходячи з відповідних доробок конструкції із урахуванням витрат на них і відновлювальні роботи. До ключових критеріїв вибору слід віднести необхідний рівень надійності роботи і оптимізацію витрат. Та, навіть за умови позитивних результатів, у аспекті інвестиційного аналізу залишається питання: наскільки зниження ваги корисного вантажу звужить сферу використання РН, а, отже, зменшить потенційний ринковий сегмент.

За незмінності інших факторів зберегти високий рівень привабливості можна лише за рахунок істотного економічного ефекту. Одним з основних критеріїв в цьому аспекті є зниження питомої вартості виведення корисного вантажу порівняно із одноразовими РН. При цьому залишається питання: на яку вагову категорію ракети-носія орієнтуватися. Нагадаємо, що для важких РН найбільш затребувані можливості з виведення на геостационарну (ГСО) та геотрансферну (ГТО) орбіту. Згідно з існуючими оцінками у разі реалізації повністю багаторазової схеми (обидві маршові ступені та орбітальний модуль, що повертається) Falcon Heavy переходить з класу важких носіїв (21000 кг на ГТО) до класу середніх (6400-7000). Констатуємо прийнятну збіжність значень, що озвучують співробітники Space X (до 7000) і оцінок незалежних експертів (6400), які в умовах обмеженості вихідних даних орієнтувалися на стандартну методику перерахунку ваг одноразових РН [14]. Різниця у величинах пояснюється тим, що співробітники Space X вводять в методику розрахунків своє розуміння специфічних особливостей ракет-носіїв Falcon Heavy, відомостей щодо яких у незалежних експертів немає.

Розрахунок ефекту від впровадження багаторазової схеми повинен враховуватися, більшість з яких розробник зберігає в режимі конфіденційності, тому зовнішнім експертам складно зробити незалежну оцінку. Крім того, у будь-якій методології розрахунків ефекту багаторазових схем закладена певна суб'єктивність, оскільки багато вихідних даних мають, щонайменше, деклараційний характер. До завершення експериментального відпрацювання, а часто і до початку штатної експлуатації ракетно-космічної системи, багато

техніко-експлуатаційних, а, отже, і економічних показників, мають високий рівень невизначеності і недостовірності. Так, запропоновані російськими фахівцями формули для розрахунку ефекту від багаторазового використання перших ступенів РН характеризуються суб'єктивними величинами, що визнають самі аналітики [15]. Крім того, те, що розмірності складових досить штучно кореспондуються між собою, не дає підстави ідентифікувати одержувану величину як ефективність, оскільки, по суті визначають абсолютну величину умовного ефекту.

Акцентуємо на цьому увагу, оскільки порівняльний аналіз робіт і розробок Space X дозволяє визнати доцільним використання зовнішніми експертами визначення ефективності за відносними оцінками РН. Саме вони дадуть можливість найбільш повно використовувати дані, що доступні з відкритих інформаційних джерел. В цьому аспекті корисний висновок російських аналітиків про те, що оцінка багаторазового використання блоків перших ступенів РН в першу чергу залежить від коректного призначення технічними фахівцями коефіцієнтів, більшість з яких не підтверджено практичною реалізацією, причому, абсолютні значення вартості виробництва ракет-носіїв і блоків перших ступенів мають обсягове значення [16].

Крім того, підтвердженням наших міркувань слугують особливості технічного забезпечення підвищеної тягоозброєності РН Falcon Heavy, яке досягнуто, в основному, трьома групами заходів [17]. По-перше, використано енергоефективну схему перекачування компонентів палива з бічних блоків в центральний і тимчасового припинення подачі компонентів на окремі двигуни. По-друге, застосовано форсування двигунів. По-третє, компоненти палива переохолоджені і закачані в баки під підвищеним тиском. В підсумку отримано наступне: оптимальна за ваговою досконалістю і енерговіддачею подача палива в двигуни за пакетної схеми розміщення блоків першого ступеня; максимальна потужність двигуна відкритої схеми (без допалювання); оптимальний графік забезпечення тяги на стартовій ділянці траєкторії; максимальне збільшення запасу компонентів палива.

В результаті нинішня концепція ракет-носіїв Falcon досягла насичення свого модернізаційного потенціалу. Однак, не можна забувати про мобільність інженерів Space X, які за тринадцять років принципово змінили початкову концепцію Falcon. Навіть, якщо вважати Falcon 9 суттєвою модернізацією Falcon 5, то різниця між Falcon 1 і Falcon 5 настільки велика, що слід говорити про різні складні технічні системи РН з відокремленими життєвими циклами. При цьому, збереження імені сімейства РН слід розглядати як маркетинговий хід і спосіб запобігти втрати іміджу перед інвесторами.

В нашому дослідженні стратегічна оцінка перспективності



інноваційних РН на прикладі Falcon Heavy побудована на підставі офіційних даних розробника з урахуванням ряду критичних зауважень, що висловлені непов'язаними із Space X фахівцями авіаційно-космічної промисловості. Перше, що необхідно відзначити, це деякі суперечності і нелогічності в повному спектрі анонсів 2014-2017 рр., що пов'язані з планами виробництва і використання Falcon Heavy. З одного боку, йдеться про багаторазове використання всіх блоків, а з іншого – озвучуються плани з нарощування випуску до рівня, який не відповідає прогнозованому обсягу ринку. В одній заяві йдеться про плани запуску в рік по десять РН Falcon 9 і Falcon Heavy, що хоч якось відповідає нинішнім прогнозам розміру ринку (за умов, що Space X займатиме більшу його частку в своєму локальному територіальному сегменті). В іншій заяві відзначається, що виробничі потужності вже зараз дозволяють випускати по 3-4 ракети-носії в місяць і найближчим часом ця цифра буде збільшена щонайменше вдвічі та планується подальше нарощування. Тобто, мова йде про більш ніж сотні пусків на рік для вперше вироблених РН. При цьому залишається відкритим питання, як буде використовуватися багаторазовість.

Як відзначають фахівці, гіпотетично можна говорити про збільшення потреби в пусках середніх і важких РН, але його слід ініціювати поєднанням як мінімум двох факторів – різкого зниження цін і появи принципово нового типу функціональних завдань для великих космічних апаратів [18]. Зниження цін (нижче 1000 USD/кг на ГТО) може стати потужним стимулюючим фактором для формування нового виду завдань. Однак, поки в недалекому майбутньому немає таких завдань, які б вимагали виведення за 2-4 роки декількох тисяч космічних апаратів вагою понад 200 кг або сотень космічних апаратів з вагою на порядок більше, що відповідає планам виробництва Space X. У цьому аспекті спроба Маска спровокувати новий рівень супутникових інтернет-комунікацій є вигідною для Space X, неоднозначною для операторів комунікаційних систем (вартість виведення космічного апарату поки далека від доцільної для глобального проекту) та зовсім сумнівною для користувачів, окрім високозабезпечених верств населення.

Отже, незалежно від реалізації концепції багаторазового використання, істотне зниження цін може бути досягнуто шляхом різкого нарощування обсягів виробництва, коли РН фактично перейде з розряду одиничної до серійної продукції. Для реалізації такого шляху виробник повинен заздалегідь сформувати портфель замовлень, щоб можна було розрахувати прибутковий рівень цін. Маск у своїй стратегії прагне виконати цю умову. Однак, до цього часу він формував ціни для реально існуючого і реалістично прогнозованого ринку. Навіть ці плани, що вважали песимістично-реалістичними, насправді виявилися занадто оптимістичними. Поки не зовсім ясно, як

позначиться на його розрахунках і подальшій стратегії передача конкурентам з ULA значної частки державних замовлень, яку планувалося отримати на Space X виходячи з міркувань справедливої конкурентної боротьби.

У якості можливого шляху подолання означених протиріч можна окремо розглядати сегмент одноразового застосування за традиційними параметрами оцінки, а багаторазові схеми виділити в окремий сегмент зі своїми специфічними оціночними параметрами і потім формувати сукупний прогноз. З метою запобігання протиріччя між концепціями технічної системи й ринкового продукту при їх поєднанні в ВІП можна запропонувати застосування існуючих підходів до побудови прогнозів проектних параметрів ракетно-космічної техніки з урахуванням методологій NAFCOM та Transcost [19]. Але, для стратегічної оцінки новітніх ракет-носіїв необхідна більш досконала методологія, здатна реалізовувати збалансований підхід до використання переваг існуючих методологій оцінки перспективності ракетно-космічної техніки шляхом їх поєднання з оцінкою конкурентоспроможності.

Багато сучасних концепцій формування інноваційних стратегій ґрунтуються на реагуванні на зміни або на ініціюванні змін власними силами, що у більшості випадків себе не оправдовує. Тому оцінка перспектив унікальної нової техніки повинна враховувати можливість оперативних реакцій на передбачені зміни ринкової ситуації.

Для формування експертно-аналітичного апарату оцінки перспективності високотехнологічних нововведень в структурі інноваційних стратегій, розглянемо декілька вихідних положень.

По-перше, незважаючи на зміни номенклатури і достовірності показників, що описують стан об'єкта розробки на різних стадіях НДДКР, з метою управління розробкою унікальної нової техніки необхідно дотримуватися прийнятних значень контрольних показників, що використані для реалізації процесу управління з початку розробки.

По-друге, формування комплексу показників управління розробкою за критерієм конкурентоспроможності унікальної нової техніки як ВІП доцільно проводити, виходячи з умови забезпечення реалізації всіх функцій менеджменту, починаючи від прогнозування і планування, закінчуючи оцінкою ефективності виконання розробки.

По-третє, визначити завдання, які доцільно розв'язувати за допомогою контрольних параметрів конкурентоспроможності унікальної нової техніки з використанням патентно-інноваційних параметрів.

Особливістю об'єктів права інтелектуальної власності, в першу чергу, патентів на винаходи є їх здатність вийти на ринки високих технологій у якості самостійного інтелектуального інноваційного

продукту. Базовий принцип забезпечення коректності прогнозів унікальної нової техніки полягає в тому, що прогнозування її перспективності як ВІП слід реалізовувати за аналітичним процесом послідовних ітерацій на базі даних прогнозів тенденцій науково-технічного розвитку й розвитку ринків високих технологій, які порівнюються з ключовими компетенціями фірми-розробника, насамперед, технічним й інтелектуальним заділом.

Тобто передбачено сумісне уточнення і коригування маркетингової стратегії і стратегії НДДКР.

Вихідною передумовою формування методології побудови універсального експертно-аналітичного апарату оцінки перспективності високотехнологічних інновацій слугує принципова можливість використання нефінансових даних щодо перспективності унікальної нової техніки для оцінки інвестиційної привабливості НДДКР зі створення складної технічної системи при державних закупівлях. В основу методології закладено комплексний підхід до поєднання техніко-експлуатаційних, економічних і інноваційних параметрів в інтеграційному показнику перспективності ВІП. Така оцінка, в методологію визначення якої закладено принцип узгодження з цілями публічного інвестора, дозволяє розробнику більш ефективно формувати стратегію.

Вважаємо, що прийнятну точність оцінки перспективності розробки унікальної нової техніки як ВІП, що поєднує показники усіх основних характеристик, можна отримати за моделлю множинної лінійної регресії виду:

$$y_t = a_0 + a_1 \tilde{\alpha}_t + \dots + a_n \tilde{\alpha}_{nt} + e_t \quad (t=1, \dots, \bar{t}) \quad (3.1)$$

де  $x_t = (x_{1t}, x_{2t}, \dots, x_{nt})$  – вектор значень незалежних змінних (факторів) у момент  $t$ ;  $\alpha = (\alpha_0, \alpha_1, \dots, \alpha_n)$  – вектор параметрів моделі, що відображають ступінь впливу фактору  $x_i$  на змінну  $y_i$  на усьому інтервалі  $(1, T)$ ;  $\alpha_0$  – постійна моделі;  $e_t$  – випадкова похибка моделі.

Така структура узагальнюючого показника інноваційної перспективності дозволяє використовувати його, починаючи зі стадії обґрунтування розробки унікальної нової техніки. Оскільки на цій стадії технічні та економічні показники найчастіше мають декларативний характер, низьку точність і достовірність, їх доцільно зводити до оцінки ефективності виконання цільового завдання. Характеристики інноваційної досконалості об'єкта розробки, доповнюючи дані з ефективності виконання цільового завдання, значно розширюють аналітичну базу обґрунтування прийняття управлінських рішень з створення унікальної нової техніки.

Інноваційні параметри можуть бути отримані на підставі інформації, що міститься в патентах на винаходи, які захищають концептуальні рішення складної технічної системи.

Відповідно до факторного аналізу, показники техніко-експлуатаційної групи (з урахуванням економічної компоненти у вигляді ефективності виконання цільового завдання), а також інноваційних якостей унікальної нової техніки поєднаємо в якості окремих факторів в узагальнюючих показниках досконалості. Тоді, для визначення інтегрального показника інноваційної перспективності рівняння (3.1) можна перетворити на лінійне двофакторне рівняння регресії:

$$P_i = a_0 + a_{TE}I_{TE} + a_I I_I + e_i \quad (3.2)$$

Де  $I_{TE}$  – узагальнюючий показник техніко-експлуатаційної досконалості;  $I_I$  – узагальнюючий показник інноваційної досконалості.

Параметри  $a_{TE}$  і  $a_I$  забезпечують співставність впливу техніко-експлуатаційного та інноваційного факторів на інтегральний показник перспективності унікальної нової техніки, постійна моделі  $a_0$  відображає галузеву специфіку за технологічним рівнем, а помилка моделі  $e_i$  – значення довірчого інтервалу як точності оцінки за стадією розробки-втілення.

У формуванні показника інноваційної досконалості повинні бути задіяні не тільки параметри, що базуються на суттєвих ознаках формули патенту, але й ті, що знаходяться поза рамками формули. В першу чергу, це стосується фрагментів опису щодо обґрунтування можливості практичної реалізації новації. Важливим завданням є розробка аналітичних виразів, які коректно визначають і узгоджують між собою всі частинні показники в рамках узагальнюючого показника інноваційної досконалості. Суттєвою також є універсалізація аналітичних інструментів з метою вирішення завдань корпоративного менеджменту інновацій та менеджменту державних закупівель.

Оскільки показники унікальної нової техніки формуються під впливом ресурсів, що виділені для виконання НДДКР, управління конкурентоспроможністю інноваційної продукції доцільно будувати на ресурсному підході, що обумовлює кількісну оцінку витрат ресурсів, їх автоматизований облік і раціональний розподіл для досягнення прийнятного (не нижче запланованого) рівня конкурентоспроможності.

Проведений аналіз свідчить про актуальність питання формування інноваційної стратегії підприємства-розробника унікальної нової техніки з урахуванням можливих змін перспективності ВІП, починаючи з ранніх стадій життєвого циклу. В той же час, наявні теоретичні напрацювання не дають змоги знайти прийнятні рішення

для унікальної нової техніки, специфіка якої не знайшла відображення в застосовуваних концепціях визначення конкурентоспроможності при розробці та реалізації стратегій інноваційного розвитку. Недоцільність застосування для унікальної нової техніки існуючих матричних інструментів стратегічного прогнозування, в, першу чергу, пов'язана з їх орієнтацією на унітарне рішення. На прикладі ракетно-космічної техніки доведено, що на матрицях стратегічного прогнозування складно відобразити проблемні особливостей розробки унікальної нової техніки, що пояснюється тривалими строками розробки та мінливістю змін ринкової ситуації, а також новизною об'єкту розробки.

Таким чином, зарезультатами проведеного нами аналізу стає можливим обґрунтування доцільності формування спеціальних аналітичних інструментів стратегічного планування, здатних враховувати можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та адекватні реакції розробника на них. Тож можна дійти висновку, що графоаналітичний інструмент визначення вірогідних змін у конкурентній ситуації за впливом двох найбільш вагомих факторів: одного – на ринкове позиціонування, іншого – на зміну потенціалу у конкурентній боротьбі, дозволяє передбачити заходи стосовно забезпечення прийнятного рівня конкурентоспроможності не тільки за мінливістю конкурентної ситуації, а й за дією неринкових механізмів, які непрогнозовані за ринковою логікою, але повинні бути передбачені, виходячи з досвіду реальної бізнес-практики.

1. Sharp A., McDermott P. Workflow Modeling Tools for Process Improvement and Applications Development. Second Edition. ARTECH HOUSE, INC. 2009. 437 p.

2. Организационно-экономическое проектирование бизнеса наукоемких предприятий / Т.Г. Садовская, В.А. Дадонов, П.А. Дроговоз, Л.Г. Попович. / под ред. Т.Г. Садовской. Москва: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2011. 51 с.

3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6-13. URL : <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>

4. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд. Економіка підприємства*. 2014. № 2(41). С. 64-68.

5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 560 с.

6. Бакланов А., Фионов А. Применение методов стратегического маркетинга в авиакосмических корпорациях. *Практический маркетинг*. 2005. № 10. С. 29-38.

7. Карюк В.І. Методика вибору стратегічних альтернатив у процесі формування інноваційної стратегії підприємства. *Теоретичні та прикладні*

*питання економіки* : збірн. наук. праць. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка. 2012. Вип. 27, Т. 1. С. 385-392.

8. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР : монография. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. 244 с.

9. Кандєєва В.В. Формування інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства в умовах конкуренції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В.В. Кандєєва. Одеса : Одес. нац. політехн. ун-т., 2014. 21 с.

10. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп- Бизнес», 2005. 512 с.

11. Fernholz T. What it took for Elon Musk's Space X to disrupt Boeing, leapfrog NASA, and become a serious space company October 21, 2014. – URL : <http://qz.com/281619/what-it-took-for-elon-musks-spacex-to-disrupt-boeing-leapfrog-nasa-and-become-a-serious-space-company/>

12. Selding P. Meet Adeline, Airbus' Answer To Space X Reusability. Spacenews June 5, 2015. URL : <http://spacenews.com/meet-adeline-airbus-response-to-reusable-spacex-rocket/#sthash.G9d5E4zO.dpuf>

13. Anderson C. Elon Musk's mission to Mars. WIRED Magazine. 10.21.12 URL : <https://www.wired.com/2012/10/ff-elon-musk-qa/all/>

14. Why is there so little price difference between the Falcon 9 and the Falcon Heavy? / Space Exploration Stack Exchange. URL : <http://space.stackexchange.com/questions/5874/why-is-there-so-little-price-difference-between-the-falcon-9-and-the-falcon-heavy>

15. Советкин Ю.А., Щербина Д.В. Оценка технико-экономической эффективности разработки ракет-носителей с многоразовыми блоками первых ступеней. *Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета Авиационная и ракетно-космическая техника*. 2010. № 1 (21). С. 91-96.

16. Strickland J. Jr. The Space X Falcon Heavy Booster: Why Is It Important? National Space Society, September, 2011. URL: <http://www.nss.org/articles/falconheavy.html>

17. Clark S. Space X hopes to sell used Falcon 9 boosters for as low as \$40 million. Spaceflight Now. March 31, 2016. URL: <https://spaceflightnow.com/2016/03/31/spacex-hopes-to-sell-used-falcon-9-boosters-for-40-million>

18. Foust J. Closing the case for reusable launchers / J. Foust // The space review. April 11, 2016. URL : <http://www.thespacereview.com/article/2963/1>

19. Koelle D. Handbook of Cost Engineering and Design of Space Transportation. Rev. 4b with Trans Cost Model 8.2, 2013. P. 264.

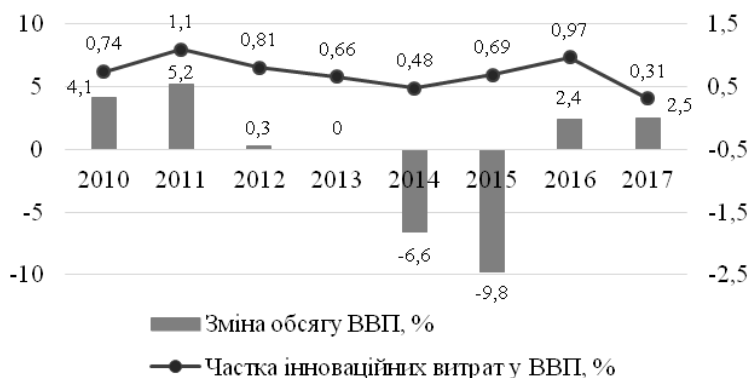
### **3.3. Управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств з застосуванням рефлексивного інструментарію**

В умовах суспільних трансформацій промислові підприємства є не лише важливим елементом національної економіки, а й потужним джерелом економічного зростання як окремих галузей, в яких вони працюють, так і держави в цілому. У період реалізації інноваційної

моделі розвитку економіки одним з головних чинників забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств стає здатність генерувати та впроваджувати досягнення інтелектуального потенціалу. Без дієвої системи управління комерціалізацією інновацій таке впровадження може мати непередбачуваний характер. Саме тому питанням здійснення промисловими підприємствами інноваційної діяльності та формування системи управління комерціалізацією інновацій потрібно приділяти значну увагу. Розуміння цього вимагає пошуку і застосування сучасних підходів до управління, одним з яких є рефлексивний підхід.

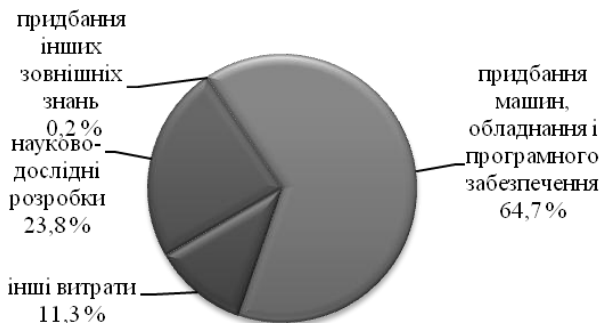
Аналіз статистичних даних свідчить, що в період 2010-2016 р.р. зростання витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств в Україні (у 2016 р. порівняно з 2010 р. – на 188,7 %) відбувалося на фоні скорочення питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової (у 2016 р. порівняно з 2010 р. – на 63,2 %). Однією з причин виявленої тенденції є приділення недостатньої уваги промисловими підприємствами питанням комерціалізації інновацій та формування дієвої системи управління комерціалізацією.

У 2017 р. інноваційною діяльністю у вітчизняній промисловості займалися 759 підприємств, або 16,2% з усіх промислових, що на 2,7 % менше, ніж у 2016 р. [15]. Відповідно зменшився й обсяг витрат на інноваційну діяльність з 23229,5 млн. грн. у 2016 р. до 9117,5 млн. грн. у 2017 р. Істотне скорочення інноваційних витрат призвело також і до зменшення відносного показника, що характеризує їх частку у ВВП, до 0,31%, що оцінюється негативно (адже досвід розвинутих країн свідчить, що інноваційний розвиток забезпечується фінансуванням інновацій в обсязі не менше 1,5% від ВВП [14]) і є найнижчим значенням за весь аналізований період (рис. 3.4).



**Рисунок 3.4 – Динаміка зміни обсягу ВВП та частки інноваційних витрат у ВВП України (сформовано автором за даними [15])**

При цьому у 2017 р. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення промислові підприємства витратили 5,9 млрд. грн., на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,2 млрд. грн., на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 0,02 млрд. грн. та на інші роботи, пов’язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати), – 1,0 млрд. грн (рис. 3.5).



**Рисунок 3.5 – Розподіл обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності у 2017 році** (сформовано автором за даними [15])

У розрізі видів економічної діяльності найбільший відсоток інноваційної активності у 2017 р. спостерігався у підприємств з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (53,8%), інших транспортних засобів (37,1%), комп’ютерів, електронної та оптичної продукції (34,0%), напоїв (25,9%), електричного устаткування (25,2%), хімічних речовин і хімічної продукції (25,0%). Із 759 промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, лише 59,3 % реалізували інноваційну продукцію, яка була заново впроваджена або зазнала істотних технологічних змін протягом останніх років.

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат за досліджуваний період були власні кошти підприємств (у 2017 р. – 7704,1 млн. грн (або 84,5% загального обсягу витрат на інновації, що на 10,4 % менше, ніж у 2016 р.). У 2017 р. порівняно з 2016 р. у фінансуванні інновацій зросла частка коштів державного бюджету (на 2,7 % у абсолютному виразі), коштів вітчизняних та іноземних інвесторів (на 3,5 %), а також суми кредитування (на 3,8 %). Хоча частка зовнішнього фінансування й зросла, проте у структурі фінансування інновацій вона є незначною. Тобто майже всі фінансові витрати, пов’язані з реалізацією інноваційної діяльності, промислові підприємства здійснюють самостійно, що і є природним гальмом



процесів комерціалізації інновацій.

У 2017 р. промислові підприємства впровадили 2387 інноваційних видів продукції, з яких 477 – нових виключно для ринку, 1910 – нових лише для підприємства. Із загальної кількості впровадженої продукції 751 – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо. Найбільшу кількість інноваційних видів продукції впроваджено на підприємствах з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (23,9%), харчових продуктів (21,4%), основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (7,8%). Проте відсоток реалізації інноваційної продукції, як і сума інноваційних витрат підприємств в Україні залишаються низькими (рис. 3.6), що свідчить про необхідність створення ефективної системи управління комерціалізацією інновацій промисловими підприємствами.



**Рисунок 3.6 – Динаміка обсягу інноваційних витрат та реалізованої інноваційної продукції промислових підприємств України (сформовано автором за даними [15])**

Процес комерціалізації інновацій промислових підприємств у науковій економічній літературі розглядають як ключовий етап інноваційної діяльності, що забезпечує відшкодування витрат розробника (початкового власника) інновації та отримання ним прибутку [11, с. 434]. Складність процесу комерціалізації інновацій пояснюється, насамперед, непередбачуваністю реакції учасників зовнішнього середовища на нього, а також складністю її прогнозування. Це підкреслює великий ступінь ризику процесу комерціалізації інновацій. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від розуміння цілей комерціалізації керівництвом і персоналом підприємства та їх злагодженої роботи, що вимагає застосування в процесі управління рефлексивних впливів, з метою передачі рішень щодо цілей, принципів та механізму впровадження й

комерціалізації інновації таким чином, щоб реалізація інноваційного продукту була максимально ефективною.

Для забезпечення ефективного управління комерціалізацією інновацій керівництво промислових підприємств має бути зацікавленим у безперервному оновленні виробництва та забезпеченні трансферу технологій між науковими організаціями, підприємствами, вищими навчальними закладами тощо. Основними завданнями при цьому мають бути наступні:

- необхідно здійснювати маркетингові дослідження ринку інновацій, безперервно виявляти й оцінювати комерційний потенціал інтелектуальної власності;
- розвивати стратегію просування технологій на ринок;
- знаходити партнерів, інвесторів, сприяти встановленню нових ділових контактів між розробниками нововведень та їх споживачами та рефлексивно взаємодіяти з ними.

Аналіз та узагальнення результатів досліджень науковців (С. Ілляшенко, С. Кирик, Р. Косчик, С. Князь, О. Олефіренко, О. Петухова та ін.) дозволив виділити різні як за кількістю етапів, так і за масштабністю підходи до управління комерціалізацією інновацій підприємств. Так, С. Ілляшенко, обґрунтовуючи вибір напрямів комерціалізації знань в системі інноваційного розвитку підприємств, виокремлює наступні етапи комерціалізації: аналіз відповідності потенціалу підприємства зовнішнім умовам; аналіз необхідності у знаннях певного виду; оцінка можливості та економічної доцільності продукувати чи купувати знання; порівняння варіантів: самостійного продукування та придбання знань; залучення (трансфер технологій) або комерціалізація знань [3, с. 88]. С. Кирик, акцентуючи увагу на маркетинговому інструментарії управління процесом комерціалізації інновацій, виділяє наступні п'ять етапів комерціалізації: проведення технологічного аудиту результатів інноваційної діяльності та використання адаптованого ринково-технологічного портфельного аналізу; проведення SWOT-аналізу, пошук маркетингових можливостей впровадження; визначення базового потенційного ринку для інновації; проведення маркетингового дослідження з оцінювання ринкового потенціалу перспективної інновації; вибір форм та методів комерціалізації результатів інноваційної діяльності [4, с. 10]. Проте, такий підхід автора є дещо вузьким, адже не враховує процедури оцінювання доцільності й ефективності комерціалізації інновацій. Більш деталізованим є підхід Р. Косчик, яка виділяє 12 етапів в системі управління комерціалізацією інноваційної продукції промислових підприємств, починаючи зі збору інформації і закінчуючи оцінюванням економічної ефективності комерціалізації інновацій [6, с. 152]. Схожа схема процесу управління інноваціями підприємств, проте без виокремлення форм та методів комерціалізації,

представлена й у роботах О. Олефіренко [11, с. 436]. Загалом, у розглянутих підходах авторами наведений детальний опис процесу комерціалізації інновацій промислових підприємств. Проте управління комерціалізацією інновацій має бути системним і базуватися на врахуванні як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. Так, згідно авторського підходу, для успішного управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств необхідно здійснити:

1. Аналіз ринку, з метою виявлення потреб споживачів у інноваційній продукції.

2. Збір інформації внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, необхідної для процесу комерціалізації.

3. Визначення можливостей ресурсного забезпечення промислового підприємства.

4. Вибір форми комерціалізації інновацій: самостійної (передбачає цілковите виконання всіх етапів комерціалізації підприємством власними силами); комбінованої (поєднання комерціалізації інноваційної продукції власними силами та за допомогою зовнішнього підприємства-комерціалізатора); чи за допомогою підприємства-комерціалізатора (полягає у здійсненні всього процесу комерціалізації зовнішнім підприємством, що має необхідний потенціал, підприємству-замовнику при цьому достатньо лише оплатити послуги комерціалізатора).

5. Вибір шляхів фінансування.

6. Пошук потенційних партнерів, інвесторів – стейкхолдерів.

7. Організацію рефлексивних впливів на стейкхолдерів, залежно від цілей комерціалізації інновацій промислового підприємства.

Для обґрунтування доцільності застосування рефлексивних методів впливу слід виділити найбільш важливі чинники, що впливають на ірраціональність процесу прийняття рішень:

- на результати рішень впливають як об'єктивні (раціональні), так і суб'єктивні чинники, переважно пов'язані з психологією особи, котра приймає рішення;

- рішення ухвалюються в умовах часової, інформаційної, інтелектуальної обмеженості; у таких умовах будь-яка інформаційна провокація може вплинути на ухвалення вигідного для маніпулятора рішення [7, с. 7];

- людина схильна мислити шаблонно, автоматично, внаслідок чого маніпулятори можуть створити умови для запуску подібного роду шаблонів автоматичної поведінки;

- схильність суб'єктів зовнішнього середовища до опортуністичної поведінки, коли реальні наміри суб'єктів не співпадають з декларованими – актуальним є використання рефлексії високих порядків для попередження негативних наслідків від подібного роду дій з боку зовнішніх суб'єктів.

Саме тому з метою якісної взаємодії зі стейкхолдерами, підприємству доцільно застосовувати рефлексивні інструменти впливу на них, що дозволить йому досягнути цілей комерціалізації інновацій шляхом схилення стейкхолдерів до прийняття необхідних підприємству рішень.

8. Вибір методу комерціалізації залежно від обраної форми комерціалізації: для форми самостійного здійснення комерціалізації доцільними методами є використання інновацій для власних цілей підприємства або реалізації на ринку, продаж патенту тощо; для комбінованої форми комерціалізації характерними методами є промислова кооперація, спільне підприємство, ліцензування, інжиніринг, франчайзинг, лізинг тощо; при здійсненні комерціалізації за допомогою підприємства-комерціалізатора виділяють методи з повним (коли зовнішнє підприємство-комерціалізатор може забезпечити всі етапи процесу комерціалізації) і неповним циклом комерціалізації (коли підприємство-замовник для різних етапів комерціалізації обирає різні підприємства).

9. Організацію виробництва та реалізації інноваційної продукції.

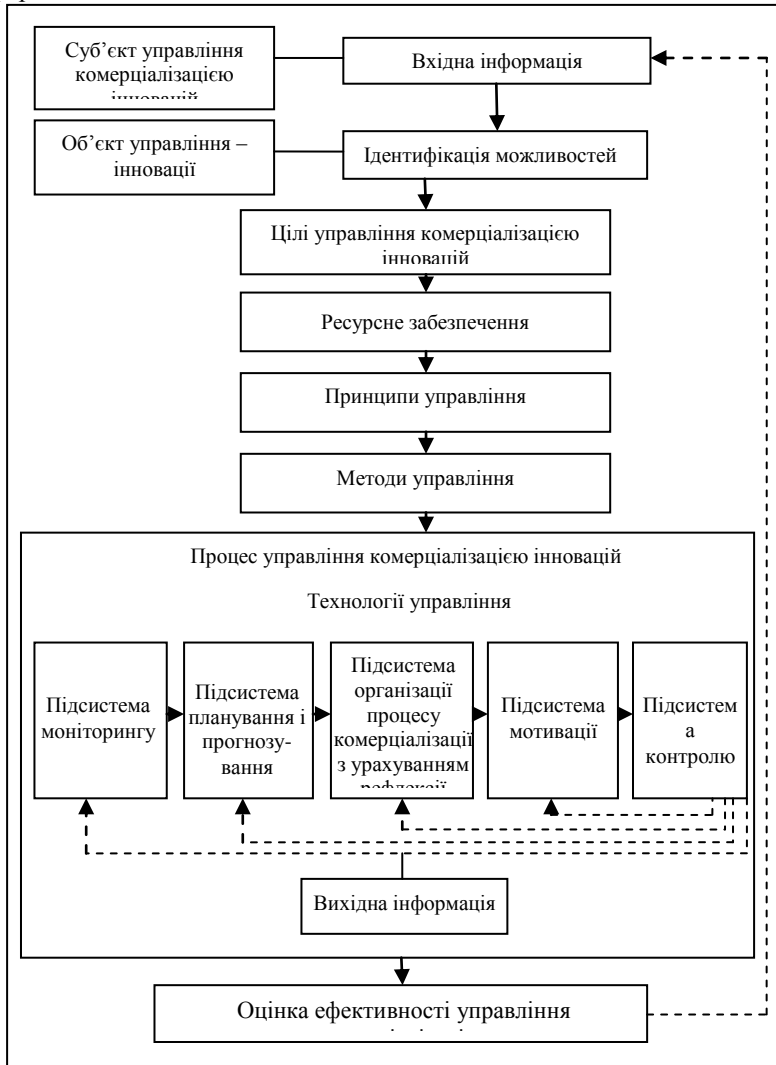
10. Оцінювання економічної ефективності комерціалізації інновацій. Етап оцінювання ефективності комерціалізації інновацій передбачає збільшення обсягів реалізації інноваційної продукції, а також отримання прибутку та повернення капіталовкладень, тощо. Ефективність комерціалізації інновацій значною мірою залежить від побудови якісної системи управління комерціалізацією, що повинна враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, які впливають на цей процес.

Система управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств передбачає наявність об'єкта (наукові знання, теорії, ідеї, які в результаті (на виході) приймають форму інновацій) та суб'єкта управління (розробники інновацій, посередники, зовнішні підприємства-комерціалізатори), вибір методів і технологій управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку (рис. 3.7).

При цьому суб'єкт управління комерціалізацією інновацій впливає на об'єкт управління шляхом формування і формалізації управлінських рішень. Функції (моніторингу, планування і прогнозування, організації процесу комерціалізації, мотивації і контролю) і методи управління (способи і прийоми впливу, в тому числі рефлексивного), з урахуванням цілей інноваційної діяльності, перетворюються в управлінські рішення.

Тобто досягнення цілей комерціалізації інновацій відбувається формуванням управлінських рішень суб'єктом управління і їх реалізацією всіма елементами системи інноваційного менеджменту, якісна взаємодія між якими забезпечується шляхом застосування у

процесі управління рефлексивних інструментів впливу. При цьому система управління комерціалізацією інновацій повинна базуватися на принципах: цілісності, ієрархічності, розвитку, єдності цілей, гнучкості та ефективності, моніторингу та контролю, повноти інформаційного забезпечення.



Умовні позначення:

→ прями́й зв'язок; - -> зворотній зв'язок між етапами

**Рисунок 3.7 – Система управління комерціалізацією інновацій підприємств (сформовано автором)**

Таким чином, специфіка системи управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств пов'язана з необхідністю застосовувати рефлексивні інструменти в процесі управління. Адже організація рефлексивних впливів на стейкхолдерів дозволяє схилити їх до прийняття рішень, необхідних підприємству для досягнення визначених цілей на кожному етапі процесу комерціалізації інновацій.

1. Dligach A. Development of marketing strategies in system-reflexive marketing. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2017. № 4(37). С. 34-40.

2. Gideon D., Markman G., Siegel D.S., Wright M. Research and Technology Commercialization. *Journal of Management Studies*. 2008. 45. С. 1401-1423.

3. Ілляшенко С. М., Рот-Серов Є. В. Теоретико-методичні засади вибору напрямів комерціалізації знань на промислових підприємствах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2017. № 2 (8). С. 86-93.

4. Кирик С. М. Маркетингове забезпечення комерціалізації науково-технічної продукції зварювального виробництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2014. 23 с.

5. Князь С. В., Комарницька Н. М. Формування системи управління комерціалізацією підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3020>.

6. Косчик Р. С. Етапи процесу комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. №4. С. 150-154.

7. Лепа Р. Н. Рефлексия принятия решений в экономике. *Вестник УрФУ. Серия : Экономика и управление*. № 3. 2014. С. 4-12.

8. Мальчик М.В., Попко О.В., Толчанова З.О. Маркетингові дослідження інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy* : Collective monograph. Taunton, MA, United States of America, 2015. p. 207-212.

9. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики : монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, І. А. Педько, О. І. Яшкіна. ; за ред. М. А. Окландер. Одеса : Астропринт, 2017. 284 с.

10. Олефіренко 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.

11. Олефіренко О.М., Нагорний Є.І., Шевлюга О.Г. Комерціалізація в системі управління інноваційною діяльністю. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка і суспільство»*. 2018. Вип. 16. С. 432-439.

12. Орлов П. А., Ілляшенко Н. С. Боротьба з контрафактом як метод комерціалізації результатів інноваційної діяльності промислових підприємств. *Вісник НТУ «ХП»*. 2015. № 60 (1169). С. 55-59.

13. Петухова О. М., Сілакова Г. В. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Наук. праці Нац. ун-ту харч.*

*технологій*. 2012. №43. С. 174-180;

14. Statista, the portal for statistics. URL : <https://www.statista.com>

15. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

### **3.4. Застосування засобів інформаційного забезпечення для комерціалізації інноваційної продукції**

Ключовим ресурсом капіталізації інноваційної продукції в роботі будь-якого підприємства у сучасних економічних умовах виробництва є застосування систем інформаційного забезпечення. При цьому інвестиції в системи обробки відповідної інформації та впровадження сучасних інформаційних технологій не лише дають прибуток, але й прямо сприяють збільшенню капіталізації самих підприємств [1].

Оперативний контроль, аналіз поточної виробничої ситуації, прийняття управлінських рішень – усі ці функції зводяться, в кінцевому підсумку, до обробки інформації. Та від того, наскільки ця інформація оперативна, достовірна та повна, залежить успіх діяльності всього підприємства. Основне завдання системи інформаційного забезпечення (СІЗ) управління діяльності підприємств з виробництва інноваційної продукції (УДП\_ІП) – автоматизація обліку й оптимізація управління інноваційною діяльністю (ІД) на основі збору, обробки та подання інформації про фактичний стан ІД підприємства.

Достовірні й оперативні відомості про стан ІД підприємства потрібні на всіх рівнях управління. Слід відмітити, що рентабельності виробництва, зниження витрат, підвищення продуктивності праці забезпечуються перш за все своєчасним прийняттям управлінських рішень, заснованим на оперативній і достовірній інформації. В цьому випадку необхідно забезпечити якісну реалізацію системи підтримки прийняття таких рішень за допомогою розробки та впровадження сучасних інформаційних технологій [2, 3].

Дослідженню теоретичних і методологічних аспектів автоматизації управління, формуванню інформаційно-аналітичних систем і СІЗ в бізнес-плануванні присвячені роботи багатьох учених. У сфері структурного аналізу та проектування автоматизованих систем відомі роботи В.В. Баронова [4], А.М. Вендрова [5], С.В. Маклакова [6], Д. Марка та К. МакГоуена [7], О.І. Пушкаря [8] та ін. У них описані автоматизовані системи обробки інформації, досліджені стадії життєвого циклу програмного забезпечення (ПЗ) у вигляді інформаційних систем у предметній галузі економіки, підходи до проектування ПЗ. Але багато прикладних питань, пов'язаних з розробкою, а також впровадженням СІЗ управління ІД підприємств промислової сфери, економічної ефективності впровадження СІЗ з урахуванням специфіки управління ІД на підприємствах, усе ще вимагають конструктивного розв'язку. Особливої гостроти вони

набувають в умовах збільшуваного впливу досягнень науково-технічного прогресу й інноваційних рішень на конкурентоспроможність підприємств і ролі інформаційного забезпечення в управлінні ІД вітчизняних підприємств.

Процес управління ІД сучасним підприємством є достатньо складним та охоплює вибір і реалізацію певного набору управлінських дій з метою вирішення стратегічної задачі забезпечення його стійкого інноваційного розвитку. Управлінський склад підприємства як учасника ІД потребує якісного забезпечення інформацією. Ця інформація повинна відповідати певним вимогам (достовірність, актуальність, повнота тощо), тому що впливає на кінцевий результат прийняття рішення. До початку періоду формування ринкових відносин проблему забезпечення інформаційним забезпеченням на підприємствах вирішували за допомогою спеціалізованих служб патентно-ліцензійної та науково-технічної інформації. У сучасних умовах робота таких служб стає недоцільною та позбавленою сенсу, оскільки масова комп'ютеризація відкривають можливості для розробки інформаційного забезпечення на принципово нових підходах із застосуванням сучасних засобів інформаційних технологій і комунікацій.

У наукових дослідженнях можна натрапити на різні підходи до визначення поняття інформаційного забезпечення. Є науковці, які розглядають інформаційне забезпечення як елемент інформаційного обслуговування управління, інші – як заходи зі створення інформаційного середовища управління. Третя група науковців інформаційним забезпеченням вважають «сукупність дій з надання необхідної для управлінської діяльності інформації в зазначене місце на основі певних процедур із заданою періодичністю» [5]. Зазначимо, що трактування цього поняття є неоднозначним. Однак, на нашу думку, інформаційне забезпечення ІД є сукупністю своєчасних, достовірних і захищених процесів збирання, введення, зберігання, перероблення, передання, отримання та використання релевантної інформації для виконання завдань регулювання ІД [9].

Розглянемо основні підходи до розробки СІЗ управління ІД агропромислового виробництва. Ця система дасть змогу створювати інтегровану та гнучку управлінську інфраструктуру ІД підприємства, засновану на оптимальних рішеннях, які буде розвиватися відповідно до змін, що відбуваються в бізнесі, та виникнення нових потреб підприємств щодо випуску інноваційної продукції. Основною перевагою такої системи є те, що вона дозволяє досягти конкурентних переваг за рахунок оптимізації управління ІД, пов'язаними з бізнес-процесами підприємства, а також зниження витрат під час впровадження ІД та випуску інноваційної продукції. Реалізована у вигляді автоматизованої системи управління ІД, вона дає змогу вчасно



та більш гнучко приймати управлінські рішення з усіх виробничих питань, пов'язаних з ІД, що дозволяє одержувати більш високий прибуток [10]. Більш того, за допомогою управління можливо мінімізувати вплив ризиків на ІД підприємств, що стає додатковою перевагою в конкурентній ринковій боротьбі.

Мета СІЗ УДП\_ІП інноваційно спрямованого агропромислового виробництва – це реалізація раціонального управління ІД підприємства для найкращого управління випуском інноваційної продукції, ефективного застосування ІД на основі вибору інноваційних технологій з метою досягнення конкурентних вигід.

Особливостями інформаційного забезпечення ІД є те, що воно має комплексний характер, оскільки підприємству потрібна не тільки науково-технічна інформація, але й інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище, пропозиції з науково-технічні послуги, про вітчизняні та закордонні інноваційно-інвестиційні проекти тощо. На сьогоднішній день всі інноваційні перспективи пов'язують з розвитком та застосуванням інформаційних технологій. Прогрес у цій сфері становиться одним із найбільш вагомих чинників створення інформаційного середовища з вимогами інтегрованості, інтерактивності, гнучкості тощо. У сфері інформаційного забезпечення розглядають основні складники: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та ПЗ (рис. 3.8) [11].



**Рисунок 3.8 – Складники інформаційного забезпечення**

Розглянемо ці складові.

Під інформаційними ресурсами мають на увазі упорядковану сукупність даних та інших відомостей, призначення яких – задоволення інформаційних вимог користувача, які можливо буде використано для прийняття конкретних рішень. Інформаційними джерелами можуть виступати вибірккові дані про внутрішнє та зовнішнє середовище, які мають істотний вплив на результати роботи підприємства; довідкова документація та нормативно-законодавчі акти; результати досліджень та розробок профільних НДІ, наукових центрів, дослідження експериментальних лабораторій; наукові конференції, інші науково-технічні заходи; бухгалтерська документація щодо поточного стану виробництва, які впроваджуються на підприємстві.

Важливим складником інформаційного забезпечення ІД підприємства є інформаційні технології, що представляють собою сукупність методів і засобів збору, реєстрації, оброблення, збирання та доведення до користувача потрібних даних за допомогою системи організаційного управління засобами обчислювальної техніки. В цьому процесі важлива роль приділяється засобам телекомунікації із застосуванням Інтернет-технологій, а також інформаційним технологіям підтримки прийняття рішень та експертним системам. На сьогодні широко застосовують такі інструментальні засоби на базі визначених інформаційних технологій: оброблення даних, зокрема, MS Access, OracleParadox, Clipper, SQL2; управління: «1С: Предприятие», «Парус», «Галактика»; автоматизації офісу, зокрема, MS Word, MS Excel, Outlook, PowerPoint, Socrat, FineReader, Internet Explorer, телеконференції та підтримки прийняття рішень, зокрема, Project Expert, ArcviewMarketingAnalytic, Tier, SAP R/3 (SAP ERP).

Наприклад, за останні десять років спостережень в цілому, найбільшим вендором на ринку ERP систем, за даними PanoGama Consulting, є SAP з часткою 22%, на другому місці Oracle з 15%, на третьому – Microsoft Dynamics з 10%. Вендори групи Tier II (включає Infor і Epicor) займають ще 16% ринку, вендори групи Tier III – 37%. На українському ринку: SAP – 43,4%, «Інформаційні технології» – 15,7%, 1С – 13,9%, Oracle – 11,7%, Microsoft – 6,1% [12].

Третім, не менш важливим складником інформаційного забезпечення ІД слід вважати технічні засоби та ПЗ.

Сьогодні СІЗ є основним елементом в управлінні ІД. Існує значний досвід впровадження СІЗ, що забезпечують формалізацію процедур підготовки рішень, однак керівникам вищого рангу притаманна робота в умовах невизначеності, пов'язаними з різного роду ризиками, де не завжди задані кількісні характеристики між важливими залежностями, та тому процес прийняття рішень, великою мірою, базується на творчому підході, інформованості, кваліфікації та інтуїції керівників.

Сьогодні в Україні підтримка такої діяльності практично відсутня через недостатню забезпеченість необхідним науково-технічним інструментарієм [13].

Розробка СІЗ включає наступні основні етапи: постановка задачі; розробка проекту; розробка алгоритму; програмування; налагодження програм; документування; експериментальна експлуатація; промислова експлуатація; модифікація.

Таким чином, дослідивши наявні СІЗ та ІТ-підходи щодо управління підприємством, можливо зробити висновок, що існуючі на ринку ПЗ програмні продукти в основному є системами автоматизованого управління підприємства в цілому або його окремих структурних підрозділів, які не виконують функцію оптимізації управління, особливо стосовно ІД підприємств, за винятком деяких програмних продуктів, наприклад, SAP ERP, Oracle, Microsoft Dynamics, Tier II ІД. В цьому випадку лише деякі з цих програмних засобів здатні забезпечити виконання обмежених функцій управління ІД. Більш того на сьогоднішній день не існує універсальних систем управління ІД підприємства, що враховують фактор ризику, а також базуються на оптимізаційних математичних моделях та відповідних алгоритмах вирішення задач, що широко пропонуються для агровиробництва. Отже, зазначимо, що є необхідність у ПЗ, яке б задовольнило потреби сучасних підприємств щодо управління їх ІД.

Крім того, представлені на світовому ринку системи автоматизації виробництва підприємств далеко не завжди є досить універсальними, доступними по ціновій позиції та вимагають наявності на підприємстві спеціальних програмно-апаратних засобів (наприклад, розвиненої мережної інфраструктури) та кваліфікованого користування та обслуговування.

У світовій та вітчизняній практиці процесу вибору або технології розробки необхідного ПЗ приділяється значна увага. По-перше підприємству необхідно визначитися з очікуваними результатами від потенційної СІЗ: які виконувати функції, які етапи виробництва повинна включати, яку використовувати програмну платформу, які звіти готувати. Підприємство повинно мати вимоги до комп'ютерної системи, в якому формалізовані та приведені всі показники та характеристики нової системи відповідно до пріоритетів. Він дає об'єктивні критерії для порівняння систем за заздалегідь визначеними параметрами. Сучасні проблеми, пов'язані з розв'язанням задач автоматизації й управління в промислових системах, спонукають до розробки та застосування нових математичних методів і комп'ютерних технологій. При цьому фактично неможливо обійтися без наявності гнучкого, багатофункціонального, універсального математичного та програмного комплексу.

Сьогодні на різних промислових підприємствах функціонує велика

кількість різноманітного ПЗ для збору, зберігання й обробки інформації для розв'язання прикладних задач. Серед них можна виділити корпоративні системи, проблемно-орієнтовані системи і пакети програм. Усі вони мають певні властивості, які за різних умов можна вважати як достоїнствами, так і вадами. Ефективність застосування того або іншого ПЗ визначають його функціональними можливостями, вартістю і співвідношенням витрат: ліцензії – впровадження – устаткування. Але кожного разу, як правило, системи автоматизованого управління складними виробництвами повинні: використовувати положення математичного моделювання та програмування; враховувати багатокритеріальність оптимізаційних задач, нелінійність моделей технологічних зв'язків; наявність обмежень, умов невизначеності під час прийняття рішень; безперервне оновлення виробничої інформації; виключати суб'єктивність і трудомісткість процедури опитування фахівців у процесі експертного оцінювання.

Особливості оптимізаційних задач у реальних умовах створюють істотну проблему, пов'язану з адаптацією структури та параметрів моделей, вагових коефіцієнтів частинних критеріїв і самих розв'язків цих задач до постійних змін стану виробництва.

Слід зазначити, що промислові об'єкти відрізняються складною структурою потоків, наприклад, множиною технологічних етапів, наявністю різноманітного встаткування, різноманітним видів продукції й т. д. Тому, створюючи СІЗ управління складними виробничими процесами, зокрема інноваційними, доцільно використовувати об'єктно-орієнтований підхід, що має високий ступінь універсальності під час опису схем виробництв, розширення кола завдань, модифікації та розвитку систем у часі. Також на ринку ПЗ є багато готових розробок і ще більше – компаній, що пропонують свої послуги зі створення, впровадження та підтримки наявних програмних продуктів.

Сьогоднішній стан ринку комп'ютерних систем в Україні обумовлений, у першу чергу, історичним розвитком вітчизняних і пострадянських систем, а також появою західних розроблювачів на українському ринку. Одночасно відбувається процес інтеграції пострадянських і західних систем, які створюють конкурентні програмні продукти, що впроваджуються на підприємства України для автоматизації їх управління [14]. Разом із системами управління виробництвом з'явилися й системи управління окремими процесами. Оскільки ці процеси взаємозалежні, переважна більшість систем управління ІД входять до складу корпоративних інформаційних систем, що призначені для середньострокового, короткострокового планування й оперативного управління виробництвом.

Для більших корпоративних систем часто використовують: R/3 (SAP AG), BAAN (BAAN), BPCS (ITS/SSA), Oracle Applications

(Oracle) [4]. Такі системи мають більші функціональні можливості, які визначають їхню чималу вартість. Представниками середніх і малих корпоративних систем є: Mfg-pro (QAD/BMS), JD Edwards (Robertson & Blums), Platinum 14 (Platinum Software Corporation), MAX (ISL), БОС («Айти»), Scala (Scala CIS), Галактика («Галактика-Парус»), СА-PRMS (Acacia Technologies) і т. ін. [15].

Як правило, сучасні корпоративні системи підтримують концепцію БД, обробку розподілених даних за технологією «клієнт-сервер» або так звані «хмарні» обчислення, об'єктно-орієнтовану технологію, розвинутий графічний інтерфейс для роботи в середовищі Windows або Linux. Модулі цих систем відповідають вимогам стандартів, розв'язують задачі планування, контролю й управління якістю матеріалів, продуктів і процесів у рамках усього виробництва – від сировини до готової продукції. Вони інтегровані у вигляді підсистем, що дозволяє забезпечити єдиний підхід до визначення, збору й управління даними по всьому підприємству.

У табл. 3.8 наведені результати статистичних досліджень на стадії впровадження корпоративних систем управління підприємством. Слід зазначити, що великі та середні корпоративні системи мають досить високу відносну вартість, а їхнє впровадження й адаптацію у виробництві є складною й тривалою процедурою через можливість формування альтернативних ланцюгів програмних модулів. Системи, що розробили закордонні фірми, часто не враховують організаційної специфіки діючих українських підприємств. Звичайно для них доводиться додатково розробляти програмну надбудову, що компенсує цю невідповідність.

Малі системи, як правило, обмежені функціонально. Вони розв'язують лише задачі комплексного обліку й управління фінансами, і, як правило, їх фактично не застосовують на виробництві.

У зв'язку з указаними вадами корпоративних систем на підприємствах часто використовують проблемно-орієнтовані пакети прикладних програм, призначені для розв'язання конкретних виробничих задач. У цей час існує клас програм різних розроблювачів, наприклад Factory Suite, TRIM-QM, 1C і т. ін. Звичайно проблемно-орієнтовані пакети прикладних програм розробляють за принципом інтеграції компонентів у єдину систему на базі мережної клієнт-серверної архітектури або архітектури розподілених БД з можливістю роботи в межах локальної, корпоративної або глобальної комп'ютерних мереж [16].

Слід зазначити, що модулі проблемно-орієнтованих пакетів програм (як і корпоративних систем) звичайно базуються на розробленому математичному апараті.

**Таблиця 3.8 – Впровадження, співвідношення витрат і вартісні оцінки корпоративних систем управління підприємством**

Типи систем	Наявні програмні продукти	Характеристики впровадження	Функціональна повнота	Співвідношення затрат: ліцензування/впровадження устаткування	Орієнтовна вартість
Малі системи	JD Edwards (Robertson & Blums). Mfg-pro (QAD/BMS), MAX (ISL), Platinum 14 (Platinum Software Corporation). Scala (Scala CIS), БОС («Айти»), Галактика («Галактика-Парус»), CA-PRMS (Acacia Technologies)	Поетапне (або коробковий варіант)	Понад 4 міс. Комплексний облік і управління фінансами	1/1	50 – 300 тис. дол.
Середні системи		Тільки поетапне	Понад 6 – 9 міс. Комплексне управління: облік, управління, виробництво	1/2	200 – 500 тис. дол.
Великі системи	R/3 (SAP AG), BAAN (BAAN), BPCS (ITS/SSA), Oracle Applications (Oracle)	Поетапне, складне	Понад 9 – 12 міс.	1/1-5	500 тис., понад 1 млн дол.

Таке математичне забезпечення не можна модернізувати, включаючи елементи адаптивних алгоритмів, і мобільно використовувати його для розв'язання широкого спектра задач, пов'язаних із гнучким управлінням ІД. Тому підприємства під час виконання виробничих завдань часто вимушено віддають перевагу інтегрованим системам і математичним пакетам прикладних програм для обробки та обчислення даних, які не прив'язані до виробництва. Наприклад, серед доступних пакетів можна назвати Statistic (Statsoft), SAS (SAS Institute), SPSS (SPSS), Statgraphics (Statistical Graftes). Але виробничий персонал, що не має спеціальної математичної підготовки, під час роботи з такими пакетами об'єктивно зазнає певних труднощів, більш того, цей програмний інструментарій жодним чином не

враховує специфіку виробництва з урахуванням ризиків ІД та не реалізує функцію оптимізації управління ІД.

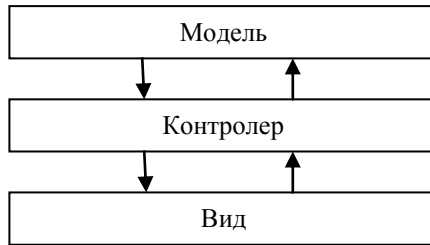
Як було зазначено, більшість інтеграторів, що на ринку надають свої послуги з впровадження та супроводу інформаційних систем, будують свої рішення на базі коробкових продуктів (SAP R/3, BAAN, Oracle EBS, Парус, 1С), адаптуючи системи до потреб клієнта. Це накладає певні обмеження на кінцевий продукт – іноді неможливо змінити логіку програми, тому доводиться використовувати обхідні шляхи або підлаштовуватися під логіку ПЗ. Проте використання коробкового продукту скорочує час на впровадження системи, дозволяє прогнозувати строки завершення проекту й забезпечує певний рівень гарантій з боку компанії-розроблювача.

З урахуванням проведеного аналізу можливо зробити висновок, що у сфері вітчизняного виробництва існує реальна практична потреба у розробці розширюваної СІЗ УДП\_ІІ, яка оптимізує це управління і знаходить гарантований результат з урахуванням ризиків на базі відповідних економіко-математичних моделей з використанням розробки і впровадження сучасних інформаційних технологій і методів автоматичної обробки та аналізу даних. Дані зберігаються у базі даних (БД), яка є відображенням інфологічної моделі предметної області промислового виробництва. Розширення системи, а також всі інформаційні запити, що виникають, можливо бути виконати користувачем за допомогою інтерфейсу, наприклад за допомогою виконання SQL-запитів та спеціальних обчислювальних алгоритмів [17]. Аналогів розроблюваної СІЗ УДП\_ІІ не існує, тому що немає достатньо повно розробленого математичного апарату, що враховує специфіку досліджуваного процесу промислової сфери, на підставі якого реалізується відповідний програмний проект.

Враховуючи недоліки наявних підходів до створення ПЗ, для розв'язання задачі УДП\_ІІ розроблено СІЗ. Для роботи з системою у якості інтерфейсу використовується веб-ресурс, який задовольняє вимогам до сучасних програмних розробок, зрозумілий користувачеві з мінімальними знаннями і навичками роботи з обчислювальною технікою [15]. Система об'єднує в собі множину складних алгоритмів, розрахунків, при цьому має володіти високою гнучкістю та розширюваністю з можливістю реалізації високого рівня захисту. Також важливим аспектом розробки веб-додатка є гарантування належного рівня безпеки з можливістю налаштування передачі даних через шифровані канали зв'язку з використанням протоколу SSL. Не менш важливою вимогою є можливість роботи з БД. Для підвищення гнучкості СІЗ необхідно, щоб взаємозв'язок з БД міг бути реалізований як окремий модуль з можливістю його корегувати без впливу на основний алгоритм [16].

Для реалізації висунутих вимог доцільно буде використовувати

об'єктно-орієнтовану мову програмування Java, яка є дуже популярною сьогодні, перш за все, завдяки своїй гнучкості. Роботу програми розподілено на окремі блоки, які можуть бути легко відкоректовані або взагалі замінені. Для цього задіяно веб-технологію Spring MVC, основна концепція якої – це розподіл всієї структури програми на три взаємопов'язаних блоки – модель, контролер, вид. Відповідно до цієї концепції, структуру розроблюваного веб-додатка можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.9).



**Рисунок 3.9 – Структура архітектури веб-додатка з використанням технології Spring MVC**

Розглянемо загальне призначення цих блоків. Під моделлю розуміють дані та засоби для здійснення з ними таких маніпуляцій, як збереження, читання, змінення та видалення. Тобто в нашому випадку це буде сукупність об'єктів, що дадуть змогу взаємодіяти з БД і класів, що дозволяють зручно маніпулювати інформацією з БД в контролері.

Контролер у цілому – це проміжна ланка між моделлю та видом (поданням) а саме між БД і інтерфейсом користувача, який являє собою сторінки веб-сайту. Також у контролері можна виконувати операції перетворення інформації з бази перед тим, як надавати її користувачеві. У нашому випадку це буде власний розв'язок математичної моделі, описаної в попередніх розділах.

Вид, як було згадано вище, являє собою сторінки веб-сайту, які служать для безпосереднього спілкування програми з користувачем. Фактично вид виконує два завдання:

- надання інтерфейсу для введення даних;
- відображення інформації для користувача.

Загальна схема роботи СІЗ УДП\_ІІ складається з декількох основних програмних модулів:

1. Модуль управління даними СІЗ УДП\_ІІ.
2. Модуль введення даних моделі управління ІД підприємства з введенням даних передісторії УДП\_ІІ, значень параметрів моделі УДП\_ІІ у фазовому просторі змінних, формуванням системи рівнянь УДП\_ІІ та її обмежень, функцій у якості частинних критеріїв



оптимізації та параметрів їхньої скалярізації для процедури згортки цільової функції.

3. Обчислювальний модуль з блоком розв'язання задачі ідентифікації параметрів моделі УДП\_ІП за наявності ризиків, блоком обчислення параметрів стану моделі УДП\_ІП, формуванням множини областей досяжностей, скалярної згортки функціоналу оптимізації, знаходженням програмного та адаптивного УДП\_ІП та блоком перевірки достовірності результатів моделювання.

4. Модуль відображення проміжних даних та результатів роботи СІЗ УДП\_ІП з відображення параметрів моделі, поточних розрахунків та раціонального управління ІП.

На сторінці вводу параметрів моделі, що зображена на рис. 3.10, користувач вибирає необхідні пункти меню.

Матрица B норм затрат ресурсов для первого ИП

B	
1	4423.67
2	15

Вектор q планируемых цен за единицу каждого типа ресурса в период времени t=

q	q(1)	q(2)	q(3)	q(4)	q(5)	q(6)	q(7)	q(8)	q(9)	q(10)	q(11)
1	1526	11.01	15	22.5	10.5	7.3	17.3	3.4	18.83	3723.8	1.147

Объем планируемых продаж в период времени t=

S	S(1)
1	2150

Вектор g планируемых закупочных цен на единицу готовой продукции в период времени t=

g	g(1)
1	3970

Вектор z затрат предприятия на хранение на складе остатков готовой продукции в период времени t=

z	z(1)
1	17.3

Вектор p затрат предприятия на хранение на складе остатков сырья и материалов в период времени t=

p	p(1)	p(2)	p(3)	p(4)	p(5)	p(6)	p(7)	p(8)
1	16.54	15.4	15.4	22.1	10.5	7.3	17.6	7.7

**Рисунок 3.10 – Сторінка вводу параметрів моделі УДП\_ІП**

Потім ці дані відправляють у контролер, де за допомогою моделі з БД отримують інші дані та здійснюють обчислювальні процедури задачі. Розв'язки, які не задовольняють обмеженням моделі, відкидають, а решту оцінюють за обраними критеріями оптимізації.

Частину даних обробляємо безпосередньо в БД за допомогою SQL запитів, а частину алгоритмів, наприклад, визначення критеріїв оптимізації, ефективно обчислювати, використовуючи мову Java, яка дає можливість «стиківки» з БД, тобто використовувати данні БД при проведенні розрахунків. У якості моделі БД взято реляційну модель даних, розроблено її інфологічна та даталогічна моделі.

Отримані результати відображають в окремому вікні (рис. 3.11).

Начальная страница	Начальные данные	Данные для расчетов	Рациональное управление
Програмное управление ИП		Рациональное управление ИП	
Значение вектора рационального программного управления ИП			
Период 1			
u(1)		u(2)	
10	5.25		
w(1)	w(2)	w(3)	w(4)
50	15.4	1328.75	652.5
Is(1)	Is(2)	w(5)	w(6)
0	13000	600	62.63
Период 2			
u(1)		u(2)	
9.5	6.5		
w(1)	w(2)	w(3)	w(4)
45	17	1328.75	652.5
Is(1)	Is(2)	w(5)	w(6)
0	12500	400	63.74
Период 3			
u(1)		u(2)	
10	5.25		
w(1)	w(2)	w(3)	w(4)
47	16	1328.75	652.5
Is(1)	Is(2)	w(5)	w(6)
0	5000	300	65.63

Рисунок 3.11 – Сторінка відображення результатів

Також необхідно реалізувати модуль для управління інформацією, що зберігається в БД. Фактично нам необхідно реалізувати стандартні операції збереження, читання, змінення та видалення даних з таблиць БД. Інтерфейс всіх сторінок СІЗ є однотипним, приклад такої сторінки наведений на рис. 3.12.

Начальная страница	Начальные данные	Данные для расчетов
localhost:8080/FIM/		
Модуль управления данными		
Модуль ввода данных		
Ввод данных предыстории УИПП		
Ввод значений параметров модели УИПП		
Блок формирования системы уравнений УИПП		
Блок формирования целевой функции УИПП		
Блок формирования ограничений модели УИПП		
Вычислительный модуль		
Решение задачи идентификации значений параметров модели		
Вычисление параметров состояния модели		
Формирование множества областей достижимости		
Скелетизация функционала оптимизации УИПП		
Вычисление программного УИПП		
Вычисление адаптивного УИПП		
Блок проверки достоверности результатов моделирования		
Модуль отображения данных и промежуточных результатов		
Параметры состояния модели УИПП		
Параметры управления модели УИПП		
Рациональное управление ИП		

Рисунок 3.12 – Сторінка управління модулями СІЗ УДП\_ІП

У цей час створення веб-додатків на основі технології MVC є досить поширеним явищем. Її основними перевагами є гнучкість, розширюваність і простота використання. Таким чином, під час використання описаного вище алгоритму в розроблену СІЗ можна буде легко внести будь-які зміни для задоволення потреб користувача.

Практична апробація деталізованої моделі багатокритеріальної програмної оптимізації управління ІД, виконана на окремих агропідприємствах Харківської області за останні п'ять років, дала змогу перевірити модель на достовірність та адекватність. У якості методу для перевірки запропонованої моделі реальному процесу запропоновано оцінку, визначену як значення середньоквадратичного відхилення між модельними і експериментальними даними [18]. У якості реальної бази було взято нормалізовані показники, що відповідають значенням частинних цільових функцій моделі, знайдено комплексні критерії оптимізації для кожного підприємства з досліджуваної множини. Результати розрахунків, виконані на підставі порівняння модельних та реальних даних показали, що коефіцієнт достовірності моделі складає 0,9427%, що підтверджує її достовірність та дієвість застосування на практиці в роботі підприємств для вирішення завдання управління ІД.

На підставі отриманих результатів проаналізуємо показники фінансової стійкості кожного агропідприємства. З 22 досліджуваних підприємств області, які займалися в ці роки виробництвом та переробкою сільськогосподарської продукції, проаналізовано наступні: публічне акціонерне товариство (ПАТ) "Філіп Моріс Україна", публічне акціонерне товариство "Куп'янський молочноконсервний комбінат", ПАТ "Хладопром", ТОВ "Український м'ясокомбінат", що свідчить про високу фінансову стійкість їх домінуючої більшості. Підтвердженням цього є середнє значення коефіцієнту фінансової стійкості по підприємствам Харківської області в період з 2010 по 2015 рр., що складає 2,7426.

Стосовно підприємств, які зверталися до кредитування, слід відмітити, що з 5 досліджених років це здійснювалося для двох підприємств лише в 1 рік, а для двох інших – в 3 роки, тобто спостережуємо одиничні випадки. Коефіцієнт фінансової стійкості має розкид від 0 до більш, ніж 20. Викликає стурбованість значення цього показника для ПАТ "Хладопром", який за всі роки кредитування в ІІ має нульове значення фінансової стійкості. Але інші показники для цього підприємства мають додатні величини з тенденцією до збільшення. Має сенс розглянути показник індексу прибутковості, який є відношенням прибутку до інвестиційних ресурсів. Цей показник має невеликі значення: 2013 р. – 0,06, 2014 р. – 0,017, 2015 р. – 0,128 в порівнянні з середнім по всім дослідженим підприємствам, рівним 2,74, але все одно свідчить про те, що підприємство є

прибутковим. Рівень рентабельності від 0,098 до 0,26 також це підтверджує. По трьом іншим підприємствам спостерігається така ж тенденція, але зі значно кращими показниками прибутковості при загальному значенні рентабельності більш, ніж 10 %. За допомогою спроектованої СІЗ УДП\_ІП виконана практична апробація деталізованої моделі програмного управління ІД. Обчислення виконувались для підприємствах Харківської області протягом п'яти років з 2010 по 2015 рр. Перевірка достовірності моделі зі значенням похибки 5,7 % дала змогу використовувати її для реалізації моделювання УДП\_ІП на практиці.

Отримані розрахунки моделі УДП\_ІП окремо для кожного підприємства за кожний рік, починаючи з 2010 по 2015 рр. свідчать загальну додатну рентабельність в середньому 0,21 та прибутковість з середнім коефіцієнтом 2,74, що свідчить про вигідне вкладання інвестиційних ресурсів підприємства у ІД та їх ефективність. Всі досліджені підприємства є фінансово стійкими, оскільки практично всі для інвестування у ІД задіювали власні кошти.

Таким чином, можемо зробити такі висновки:

1. На основі розробленої системи економіко-математичних моделей та методів їх рішення спроектовано та створено СІЗ УДП\_ІП, яка містить комплекс об'єктно-орієнтованих програмних модулів та передбачає виділення бізнес-процесів стосовно ІД і пов'язування їх з наскрізними процесами підприємства. Для обробки даних створена СІЗ за допомогою розробленого інтерфейсу інтегрована з БД, яка має можливість поширюватися на організаційні формування з декількох розподілених територіально або об'єднаних корпорацією підприємств.

2. За допомогою спроектованої СІЗ УДП\_ІП виконана практична апробація деталізованої моделі багатокритеріальної програмної оптимізації управління ІД. Обчислення виконувались для окремих агропідприємств Харківської області протягом п'яти років з 2010 по 2015 рр. У якості методу для перевірки достовірності та адекватності запропонованої моделі реальному процесу запропоновано оцінку, визначену як значення середньоквадратичного відхилення між модельними і експериментальними даними. Перевірка достовірності моделі зі значенням похибки 5,7 % дала змогу використовувати її для реалізації моделювання УДП\_ІП на практиці.

3. Отримані за допомогою СІЗ показники ефективності УДП\_ІП окремо для кожного досліджуваного агропідприємства Харківської області в період з 2010 по 2015 рр. свідчать загальну додатну рентабельність в середньому 0,21 та прибутковість з середнім коефіцієнтом 2,74, що свідчить про вигідне вкладання інвестиційних ресурсів підприємства у ІД та їх ефективність. Всі досліджені підприємства є фінансово стійкими, оскільки в основному для інвестування задіювали власні кошти.

8. Аналіз ефективності бізнес-процесів показав доцільність впровадження процесного підходу при управлінні ІД на агропідприємствах, який дозволяє якісно контролювати витрати виробництва на кожному етапі впровадження ІД. Практичне значення проведеного дослідження полягає в можливості інтеграції бізнес-процесів в СІЗ УДП\_ІП.

9. Отримані результати можуть бути використані для економіко-математичного моделювання та вирішення інших завдань оптимізації управління в умовах дефіциту інформації та невизначеності за наявності ризиків, а також для розробки відповідних програмно-технічних комплексів для підтримки прийняття ефективних управлінських рішень на практиці. Розроблений методологічний, теоретичний та практичний інструментарій моделювання в УДП\_ІП дозволяє вирішити завдання формування оптимальних виробничої програми і цінової політики при реалізації ІД підприємств з виробництва сільськогосподарської продукції, та бути поширеним на інші галузі народного господарства.

1. Бабенко В.А. Подходы к моделированию в управлении инновационными процессами перерабатывающих предприятий АПК : 36. наук. пр. V Міжнар. наук.-практ. конф. «Інформаційні технології та моделювання в економіці» (Черкаси, 15 – 16 трав. 2014 р.) / редкол.: В.М. Соловійов (відп. за вип.) [та ін.]. Черкаси: Брама-Україна, 2014. С. 16 – 19.

2. Бабенко В.О. Використання інформаційних технологій при стратегічному управлінні сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ*: зб. наук. пр. Сер. «Екон. науки». 2009. № 13. С. 166-171.

3. Бабенко В.О. Технологія впровадження системи інформаційного забезпечення управління інноваційними процесами переробних підприємств АПК. Тр. Междунар. научн.-практ. конф. «Математическое моделирование процессов в экономике и управлении инновационными проектами (ММП-2014)» (Коблево, 16 – 21 сент. 2014 г.). Харків: ХНУРЕ, 2014. С. 18 – 22.

4. Баронов В. В. Автоматизация управления предприятием. Москва : ИНФРА-М, 2000. 239 с.

5. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем: учеб. Москва: Финансы и статистика, 2002. 352 с.

6. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с BPwin 4.0 Москва: Диалог-мифи, 2002. 224 с.

7. Марка Д. А. Методология структурного анализа и проектирования SADT / Марка Дэвид А., МакГоуэн Клемент. Москва : Эксмо-Пресс, 1999. 239 с.

8. Бабенко В.О. Методика використання інформаційних технологій при стратегічному управлінні сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць «Вісник ХНАУ»*. 2009. №11 (1). С.60-68.

9. Бабенко В. О. Теоретико-методологічні аспекти проектування систем інформаційного забезпечення управління інноваційними технологіями на підприємствах АПК. *Вісн. Харк. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва*: Сер. «Екон.

науки». Харків: ХНТУСГ, 2011. Вип. 112. С. 71 – 78.

10. Бабенко В.А. Оптимизация и экономическая эффективность бизнес-процессов в инновационно направленном агропромышленном производстве. *Культура народов Причерноморья*. 2012. № 231. С. 7 – 9.

11. Информационная технология. Классификация программных средств : ГОСТ Р ИСО/МЭК ТО 12182-2002 (БЗ 10-2000/303). – [Введен впервые; Введ. 01.07.2003]. Москва : Изд-во стандартов, 2003. 36 с.

12. Dosyukov S. Distributed Information Systems. From A to Z. *Embarcadero Developer Network*. November. 2013, aut. Режим доступу: <http://dn.codegear.com/article/30025>.

13. Бабенко В. О. Стан, проблеми та перспективи розвитку інноваційних технологій в агропромисловому комплексі України. *Наук. пр. Півден. філіалу Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України «Крим. агротехнолог. ун-т»*. Сер. «Екон. науки». Сімферополь, 2011. Вип. 140. С. 64 – 71.

14. Бабенко В.О. Інформаційне забезпечення та моделювання оптимізації гарантованого результату управління інноваційними технологіями на підприємствах АПК. *Агросвіт*. 2012. № 14. С. 10-18.

15. Бабенко В.А. Технология разработки и использования информационных систем предприятиями АПК. *Збірник наукових праць «Вісник ХНАУ»*. 2009. № 11 (1). С. 41-48.

16. Бабенко В.О. Інформаційне забезпечення впровадження та функціонування інноваційних технологій на переробних підприємствах АПК. *Наук. вісн. Львів. нац. ун-ту вет. медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького*. Сер. «Екон. науки». Львів, 2011. Т. 13, № 1 (47), ч. 1. С. 19 – 23.

17. Бабенко В.А. Управление инновационной деятельностью на предприятии с использованием ресурса информационных систем. *Materiały Międzynar. nauk.-prakt. konf. «Teoretyczne i praktyczne innowacje w nauce»* (Gdansk, 28 – 30 kw. 2012 r.). Gdansk: «Diamond trading tour», 2012. Cz. 3. С. 148 – 149.

18. Бабенко В.А., Алисейко Е.В. Построение систем поддержки принятия стратегических решений предприятиями АПК. *Збірник наукових праць «Вісник ХНАУ»*. №11 (1), 2009. С.52 – 56.

### **3.5. Напрями комерціалізації інноваційної продукції підприємницьких структур в сучасних умовах**

Перехід людської цивілізації у ХХІ століття та посилення світових процесів інтернаціоналізації та глобалізації зумовив кардинальні зміни у веденні бізнесу. У ХІХ столітті з винайденням конвеєра сформувалися перші великі промислові підприємства. Їх діяльність була орієнтована на виробництво великих обсягів продукції – орієнтація на виробничу діяльність. На початку ХХ століття споживчі ринки почали насичуватись, започаткувались процеси конкуренції. Фокус діяльності підприємств поступово змістився з виробництва на реалізацію продукції та маркетинг. Перехід підприємств до ринкових

умов господарювання та отримання самостійності у веденні діяльності зумовили необхідність до детального вивчення та моніторингу ринку, а формування великої кількості підприємств – посилили конкуренцію. Такі зміни спонукали до створення в структурі підприємств нових відділів – маркетингу та реклами [5].

Післявоєнний період характеризувався відновленням виробничої діяльності підприємств. У 1960-1970-х роках суспільство зазнало нового рівня суспільного добробуту. Посилювався споживчий попит на товари і послуги, що вимагало від підприємств нарощування обсягів виробництва продукції, з одного боку, а з іншого процеси конкуренції вимагали від підприємств підвищення ефективності діяльності. Цей період, за висловом Ф. Янсена, отримав назву «епоха ефективності» [15, с.3]. Саме в цей період було розроблено велику кількість методів і показників оцінки ефективності. Однією з домінуючих стала концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРО) Ця концепція об'єднала такі відомі підходи, як бенчмаркінг – інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими) реінжиніринг, інноваційні проекти та системні інноваційні процеси. Реалізація нової методології забезпечило швидке зростання показників ефективності діяльності підприємства.

Період 1970-1980-х років для бізнесу став «епохою якості» [15, с.3]. Вживання в умовах посилення конкуренції та затоварення споживчих ринків продукцією спонукало підприємства перейматися питаннями підвищення якості продукції. Пізніше підприємство звернуло увагу і на якість управлінських процесів. Саме в цей період домінуючою концепцією управління та виробництва став менеджмент якості (TQM) – методологія, що допомагає здійснювати управління якістю продукції для підвищення рівня задоволеності споживачів, зменшення кількості рекламцій та посилення конкурентних позицій підприємства. Тоді ж вперше було введено сертифікацію продукції за стандартами ISO. Щоб відрізнитися від конкурентів почали активно використовуватися торгові марки в рамках бренд-менеджменту.

Період 1980-1990-ті роки став за висловом Ф. Янсена «епохою гнучкості» [15, с.3] бізнесу. Посилення конкурентного тиску та нестабільності зовнішнього середовища вимагало від підприємств пошуку шляхів адаптації в складних умовах невизначеності та ризику. З 80-х років ХХ ст. значно збільшуються витрати підприємств на впровадження нововведень та ще більше ускладнюються ринкові умови. У зовнішньому середовищі підприємства з'являються джерела глобальної нестабільності: політичні, екологічні, соціальні та інші, які набувають системного характеру. Все це змушує підприємство перейти до нової концепції управління, а саме стратегічного

управління. Що дало змогу підприємствам чітко сформувані власну місію та розробити перспективне бачення, спланувати цілі довгострокового розвитку та постійно відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі, що забезпечило коригування його діяльності в умовах стратегічних змін.

Таким чином, відбулася зміна орієнтації діяльності підприємств в часі, що спричинена нестабільними умовами господарювання на ринку, розвитком нових технологій та переходом економіки до вищого технологічного укладу (табл. 3.9.)

**Таблиця 3.9 – Зміна орієнтації діяльності підприємств в часі**

Техно-логічний уклад	Період	Базисна інновація		Орієнтація діяльності підприємства
		продуктова	управлінська	
1-й	1785-1835	текстильні машини, водяний двигун	становлення перших підприємств	виробництв-во
2-й	1830-1880	паровий двигун, станки		
3-й	1880-1940	електродвигун, сталь		виробництв-во та збут
4-й	1940-1960	двигун внутрішнього згорання, нафтохімія	концепція радикального вдосконален-ня процесів (КАЙРІО), бенчмаркінг, реінжинірінг бізнес-процесів	виробництв-во, збут та маркетинг
	1960-1970	автоматизація виробництва, комп'ютерна техніка		ефективність діяльності
	1970-1980	Інтернет мережа		підвищення якості продукції
	1980-1990	опто-волоконна техніка	стратегічне управління	підвищення гнучкості підприєм-ства
5-й	1990-2020	мікро-елементи	інноваційний та проектний менеджмент	інноваційна діяльність
6-й	2000-2020	нанотехнології		
7-й	XXI століття	когнітивні технології (біоенергетика людини)		



На сучасному етапі в основу нової методології управління та виробництва покладено інноваційний та проектний менеджмент, що знову змінило орієнтацію діяльності підприємств. Починаючи з 2000 року світ перейшов за висловом Ф. Янсена до «епохи інновацій». Такі зміни спричинені активним розвитком нових технологій, в першу чергу інформаційно-комунікаційних та нанотехнологій. Так у 2015 році річний оборот ринку нанотехнологій сягнув, за даними Наукового фонду США, 1-1,5 трлн. доларів [7] і щороку зростає.

Подальше ускладнення умов господарювання призводить до об'єднання різних підприємств та підприємницьких структур в більші, щоб гнучко пристосуватись до ринкових змін, розвиватись в умовах конкуренції та впливу глобалізаційних викликів. В результаті на ринку створюються інтегровані підприємницькі структури. За визначенням Горбачевської О.В. інтегрована підприємницька структура – це об'єднання самостійно функціонуючих суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм у єдину цілісну систему економічних і фінансових взаємозв'язків з метою отримання синергетичного ефекту та набуття конкурентних переваг [3]. При чому входження окремої підприємницької структури в інтегровану не перешкоджає подальшому розвитку окремої структури, а навпаки – підвищує сумарний ефект діяльності обох структур.

Стрімке винайдення і розвиток нових технологій в умовах інтернаціоналізації і глобалізації світового простору в XXI столітті забезпечило можливість до їх швидкого поширення та необхідності подальшої комерціалізації розробок. З формуванням світового ринку інтелектуальної власності здійснюється комерціалізація передових наукових знань, освітніх послуг, інновацій, наукомісткої продукції, інформації і прав інтелектуальної власності, а також відбувається інтенсифікація ліцензійної і патентної торгівлі, удосконалюються інститути захисту прав інтелектуальної власності та випрацьовуються сучасні і інструменти і форми передачі технологій [9]. Флагманом у цьому напрямі є провідні світові підприємницькі структури.

Найбільш інноваційно-активними підприємницькими структурами, здатними до комерціалізації інноваційної продукції, є транснаціональні корпорації (ТНК). На сьогоднішній день у світі налічується понад 80 тис. транснаціональних компаній і більше 800 тис. філій [2]. В промисловості діє 60% усіх ТНК, у сфері послуг – 37%, і лише 3% припадає на добувну промисловість та сільське господарство. ТНК контролюють понад 50% світового промислового виробництва, більше 80% ліцензій та патентів на нові технології, понад 90% ПП [6].

Завдяки потужній розвинутій структурі та акумуляції великих обсягів фінансових ресурсів підприємницькі структури здійснюють

постійний інноваційний процес. Це є одним із чинників того, що на сьогоднішній провідні світові ТНК є лідерами світового ринку. Утримання лідируючих позицій на світовому ринку досягається завдяки створенню в структурі ТНК науково-дослідних лабораторій, як окремих підрозділів. Наприклад, група Razr в компанії Моторола [11], науково-дослідні лабораторії Херох, Apple. Їх мета – пошук і реалізація перспективних інноваційних проектів, що сприятимуть розвитку підприємницької структури.

Загалом розробка та комерціалізація інноваційної продукції підприємницькими структурами може відбуватися у наступних напрямках (рис. 3.13.).



**Рисунок 3.13 – Напрями комерціалізації інноваційної продукції підприємницькими структурами (розроблено автором)**

Підхід 1. Створення інноваційної технології та винайдення інноваційної продукції окремим підрозділом підприємницької структури.

Таким підрозділом є науково-дослідні лабораторії, що утворюються в країні базування ТНК, де й відбувається процес розробки нової продукції, організовується її тестове виробництво, проводяться ринкові випробування та інше. Науково-дослідні лабораторії є закритими для зовнішнього оточення, а їх розробки є комерційною таємницею підприємницької структури. Підприємницька структура стає інноваційно ізольованою від світу, щоб не стати жертвою промислового шпигунства з боку конкуруючих структур..

Подальша комерціалізація та адаптація продукції ТНК до місцевих умов, її сертифікація на національних ринках (з урахуванням вимог місцевого законодавства, клімату, можливих ергономічних особливостей та інше) проходить у центрах по адаптації продукції при великих зарубіжних філіях ТНК. Завдання місцевих центрів полягає не в тому, щоб створювати нововведення, а в тому, щоб розширювати базу для вже випробуваних на ринках продуктів, зменшуючи тим самим їх вартість [8]. Так, наприклад, результатом ефективної роботи науково-дослідної лабораторії Apple стало створення всесвітньо відомого мобільного телефону iPhone.

Окрім науково-дослідних лабораторій в структурі ТНК можуть створюватися малі венчурні підприємства. Наприклад, компанія General Electric в своїй структурі має таких 30 підприємств, капітал яких складає понад 100 млн. дол. [12]. Венчурне відділення Xerox Technology Ventures всесвітньо відомої корпорації Xerox має 30 млн. доларів статутного капіталу.

Підхід 2. Співробітництво підприємницької структури з університетами та науково-дослідним центрами.

Згідно підходу «потрійної спіралі» професора Стенфордського університету і Центру досліджень у галузі підприємництва бізнес-школи Единбурзького університету Генрі Іцковіца саме університет виступає ядром сучасної інноваційної діяльності по всьому світі [4]. Зазвичай основними розробниками інновацій були університети та науково-дослідні центри, але внаслідок недостатнього фінансування, особливо державного, такі структури щорічно зменшують інноваційну активність. Підприємницька структура навпаки, має необхідні фінансові ресурси, але не має необхідного досвіду, обладнання для проведення випробувань, фахівців, тощо. Тому в останні роки у світі спостерігається тенденція до об'єднання зусиль та налагодження співробітництва підприємницької структури з університетами та науково-дослідним центрами. В результаті такого співробітництва створюється науковий центр при університеті, де проводиться розробка нової інноваційної продукції, а фінансування досліджень здійснює підприємницька структура.

За цим підходом підприємницькі структури відмовляються від інноваційного ізоляціонізму, виступаючи замовниками для наукових центрів, формуючи кластерні пули розробників з науково-дослідницьких інститутів для спільних робіт над певними проектами, залишаючи за собою диригентську функцію нагляду й управління [8].

Підхід 3. Проведення спільних наукових досліджень та проектів науково-дослідних лабораторій різних підприємницьких структур.

Наукові дослідження та їх комерціалізація здійснюються в рамках міжфірмової науково-технічної кооперації, як прояву міжфірмового співробітництва в інноваційній сфері. Міжфірмове

співробітництво може набувати наступних форм:

1. Інноваційні проекти в галузі досліджень та розвитку, що здійснюються під брендом «EUREKA».

«EUREKA» – це мережеві проекти, що налічують понад 40 країн-членів і підтримуються державними адміністраціями та державними фінансовими установами. Проекти є незалежними один від одного, формуються за різним перспективними інноваційними напрямками, реалізуються в рамках загальних процедур програми, діють за принципом «знизу-догори», охоплюють всі технологічні галузі цивільного призначення. Для створення такого проекту повинно бути не менше ніж два партнери-учасники з різних країн-учасників програми. Партнерами можуть бути малі підприємства, великі підприємницькі структури, науково-дослідні установи, університети [1].

2. Галузеві міжфірмові дослідницькі інститути.

Підприємницькі структури можуть обрати для співробітництва і фінансування існуючий заклад, або створити на пайових засадах новий. Вони формують перспективну програму наукових досліджень інституту, створюють управляючий орган та можуть залучати на контрактній основі зовнішніх підрядників: науковці, інженери, виробничі підприємства ті інші. Такі інститути були самою першою формою науково-технічної кооперації підприємницьких структур.

3. Науково-технічні альянси, консорціуми, промислово-фінансові групи, спільні підприємства.

Науково-технічні альянси, як форма інноваційного співробітництва, виникли на початку 80-х років XX століття для довгострокового інноваційно-комерційного співробітництва підприємницьких структур. Вони можуть бути двох видів:

1. Науково-дослідні альянси – альянси, засновані для реалізації науково-дослідних проектів.

2. Науково-виробничі – альянси, засновані для розроблення і комерціалізації нової продукції.

Міждержавні науково-технічні альянси створюють і впроваджують нову технологію поза національними межами. Завдяки цьому їх діяльність майже не підпадає під вплив жорсткого державного регулювання, зменшуються ризики, відкривається доступ до обмежених ресурсів, тощо, що є вагомими перевагами таких структур.

Науково-технічні альянси можуть бути горизонтальними – співпраця в межах однієї галузі та вертикальними – співпраця підприємницьких структур різних галузей.

Консорціум (від лат. consortium — співучасть, співтовариство) — це тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільної науково-технічної діяльності. При цьому учасники консорціуму зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій

частині діяльності, що стосується цілей консорціуму. Після досягнення цілей діяльність консорціуму припиняється.

Науково-технічні консорціуми можуть бути трьох видів:

1. Для проведення довгострокових фундаментальних досліджень. Така структура, як правило має свою потужну науково-дослідну базу і субсидуватися державою. Цей вид консорціумів є розповсюдженим у військовій сфері.

2. Для активізації діяльності науково-дослідних інститутів та університетів. Така структура отримує фінансування не від держави, а від потужних підприємницьких структур (транснаціональних корпорацій).

3. Тимчасовий консорціум для розроблення галузевих стандартів, технічних умов і контролю за їх впровадженням з метою комерціалізації інноваційних розробок. Він утворюється і фінансується транснаціональними корпораціями. Така структура може швидко розпастися внаслідок наявності міжгалузевої конкуренції.

Наприклад, метою діяльності консорціуму EEN-Україна є формування міжнародної співпраці та ділового партнерства, сприяння трансферу інноваційних технологій від науки до бізнесу, а також від бізнесу до бізнесу. В структуру консорціуму входять: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (MEDT); представництво України при Європейському Союзі (MUEU-MFA); відділ міжнародної науково-технічної діяльності, трансферу технологій та захисту інтелектуальної власності Інституту фізики НАН України (ІТ-ІОП); Торгово-Промислова Палата України (UCCI); Київський міський центр з інвестицій та розвитку (KCCID)» ТОВ «Нова Інтернаціональна Корпорація» (NIC); Київський національний університет імені Тараса Шевченка (TSNU); Дніпропетровська асоціація «Споживач» (DAS) [14]. Найвідомішими світовими дослідницькими консорціумами є «MMC», «Semiconductor Research Corporation (SRC)» [13].

4. Інноваційні кластери.

Інноваційні кластери є об'єднанням підприємницьких структур для генерації наукових ідей та подальшої комерціалізації промислових розробок. Найбільш успішно інноваційні кластери розвинуті в економіці США. Так, інноваційні кластери США у 2017 р. посіли в рейтингу країн за індексом глобальної конкурентоспроможності, який щорічно складається Всесвітнім Економічним Форумом (WEF) за складовою «Стан кластерного розвитку» (субіндекс «Рівень розвитку бізнесу») перше місце, випередивши інші країни з високим рівнем кластеризації економіки – Німеччину, Велику Британію, Швецію та Японію [10].

Таким чином, інноваційні підприємницькі структури, як розробники і комерціалізатори наукових досліджень, стають ключовою ланкою розвитку економіки країни, забезпечуючи значний

внесок надходжень до бюджету, формують позитивний імідж країни на міжнародному рівні, в міжнародних рейтингах, зокрема в Щорічному рейтингу Всесвітнього банку «Doing Business». Про що свідчить прискорений розвиток економіки та зміна світового рейтингу Азербайджану. В країні сформовано три рівні інноваційних підприємницьких структур:

Рівень 1. Потужні бізнес-групи, що знаходяться у державній власності і працюють у монополістичних галузях («SOCAR», «АЗАР», «АЗЕРСУ» та інші).

Рівень 2. Великі структури, що працюють в різних галузях, але зв'язані з банківським капіталом («ІМПОРТЕКС», «АТАХОЛДИНГ», «НУРГІОН» та інші).

Рівень 3. Бізнес-групи, що працюють на мезо- рівні і активно формують ринок у відповідних галузях («ТАЙМЕКС», «ИСП», «АЗЕРСУН» та інші).

Завдяки інноваційній активності підприємницьких структур та їх стрімкому розвитку Азербайджан у 2018 р. піднявся на 41 пункт, зайнявши 57 місце в світі за рейтингом «Doing Business», в той час, коли у 2006 р. країна займала лише 98 місце. Країна стала четвертою у рейтингу за темпом позитивних змін (+7,1% за рік) [16]. Україна у 2018 р. посідала лише 76 місце в рейтингу, але у 2019 р піднялася на п'ять пунктів до 71 місця. Однією з причин такого становища є незначна кількість потужних інноваційно активних підприємницьких структур в країні.

Поки що, жодна велика підприємницька структура України не потрапила до світового рейтингу 500 самих впливових транснаціональних компаній світу за рейтингом «Fortune Global - 2018», який щорічно публікує журнал «Forbes». Щорічно лідируючі місця рейтингу займають такі транснаціональні корпорації, як Wal-Mart Stores Inc. (США), Royal Dutch Shell (Нідерланди), Exxon Mobile Corp. (США). Вони є

1. Види проектів, які реалізуються в межах програми «EUREKA». URL : <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/mizhnarodna-programa-eureka/vidi-proektiv-yaki-realizovuyutsya-u-mezhah-programi-eureka>

2. Вишневська О.М., Зуб О.М. Глобалізаційні процеси і транснаціоналізація економіки держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №2. С. 39-42. URL : [http://global-national.in.ua/archive/2-2014/02\\_2014.pdf](http://global-national.in.ua/archive/2-2014/02_2014.pdf)

3. Горбачевська О.В. Розвиток інтегрованих підприємницьких структур в економічній системі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №5(155). С. 166-170.

4. Дослідницькі університети, як центри інноваційного розвитку країни. КПІ ім. Сікорського. URL : <https://kpi.ua/1104-1>

5. Ефективність діяльності підприємств в умовах глобалізаційних процесів: монографія / за ред. О. В. Ольшанської, А. О. Мельник, Т. М. Янковець. Київ : КНУТД, 2016. 390 с.
6. Иванов К.К. Трансформация функций современного государства. *Молодой ученый*. 2012. № 9. С. 206-208.
7. Капитал страны. Журнал об инвестиционных возможностях России. URL : [http://www.kapital-rus.ru/strateg\\_invest/element.php?ID=5863](http://www.kapital-rus.ru/strateg_invest/element.php?ID=5863)
8. Ліневич Ю.В. Залучення науково дослідницьких центрів в процесі інтернаціоналізації інноваційної діяльності ТНК. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2010. Вип. 89 (Частина II). С.50-52.
9. Новікова І.Е. Міжнародний трансфер технологій. Мережа ЕЕН. *Економічна стратегія та політика реалізації європейського вектору розвитку України: концептуальні засади, виклики та протиріччя*. Матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (25 травня 2018 р.). Київ : «Прінт-сервіс», 2018 С. 162-165. URL : <http://science.univ.kiev.ua/research/confanonce/vseukrayins%60ka-naukovo-praktychna-konferentsiya-ekonomichna-strategiya-ta-polityka-realizatsiyi-evro/>
10. Оніпко Т.А. Інноваційні кластери США як фактор зростання конкурентних переваг країни. *Молодий вчений*. 2017. № 7 (47). URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/7/99.pdf>
11. Стремительно меняющийся мир. Новые виды организаций, новые виды команд. URL : <http://www.management.com.ua/cm/cm095.html>
12. ТНК и мировое производство инноваций. URL : <http://geopub.narod.ru>
13. Турський І.В. Особливості сучасних інноваційних стратегій транснаціональних корпорацій. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/232.pdf>
14. Фесенко О. Консорціум ЕЕН – Україна «Business Support at your Doorstep». URL : [http://ec.europa.eu/newsroom/mare/document.cfm?action=display&doc\\_id=18228](http://ec.europa.eu/newsroom/mare/document.cfm?action=display&doc_id=18228)
15. Янсен Ф. Эпоха инноваций / пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2002. 308 с.
16. Doing Business-2019: Украина поднялась на 5 позиций. URL : <https://biz.liga.net/ekonomika/all/novosti/doing-business-2019-ukraina-podnyalas-na-5-pozitsiy>

## **РОЗДІЛ 4. ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ**

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

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

Теоретико-методичні питання оцінювання маркетингового забезпечення та логістичного потенціалу регіонів висвітлюються такими вченими, як Baranowska S., Buskova E., Shishlova S., Usevich W. [1], Безрукова Т.Л., Сапронов Є.І., Морковіна С.С. [6], Дубницький В. І., Даніліна Н. В. [12], Кайнова Т.В. [13], Коблянська І.І., Рибалко Н.О., Міщенко О.В. [14], Ковальська Л.Л., Савка Б.Р. [15], Кузнецова Н.П. [16], Мерзлікіна Г.С., Качапкіна Ю.В. [17], Окландер М.А. [18], Олексюк О.А. [19], Панкрухин А.П. [20], Рахмангулов А.Н. , Копилова О.А. [21], Родимченко А.О. [22], Рожко О.Н. [23], Ромат Є.В. [24], Старостіна А.О., Мартов С.С. [25], Фрейдман О.А. [26], Zuraimi A.A., Yaacob M.R., Ibrahim M.D. [5], Шолтисек Я. [4] та ін. Однак недостатньо вивченими є підходи оцінювання забезпечення регіонів при формуванні системи просування інноваційної продукції сучасними підприємствами. Тому метою виконаємо інтегральну оцінку маркетингово-логістичного забезпечення регіональних ринків України в системі просування інноваційної продукції.

На нашу думку, оцінювати маркетингове забезпечення доцільно на основі маркетингових ресурсів, якими вважаємо засоби підприємств, що дозволяють сформувати ефективну систему створення ідей та товарів (послуг), їх ціноутворення, просування, розподілу, що сприяють підвищенню іміджу та лояльності споживачів. Іншими



словами, це певний комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних засобів, які є в наявності та спрямовані на виробництво, саме тих товарів та/або послуг, що мають цінність для споживачів та здатні цілком задовольняти їх потреби та/або запити за оптимальної ціни та одночасно призводить до одержання довгострокового прибутку товаровиробником.

У роботі [3] нами досліджено кожну складову забезпеченості маркетинговими ресурсами регіонів за запропонованим набором показників і на підставі статистичних даних кожної області України проаналізовано їх рівень. На підставі отриманих результатів виконаємо інтегральну оцінку. У табл. 4.1 подано інтегральний рейтинг маркетингового забезпечення регіональних ринків України, згідно з яким найкраще значення мають м. Київ, Харківська та Дніпропетровська області (у табл. 4.1 виділені жирними границями комірки), а найгірше – Волинська, Чернівецька та Чернігівська області (у табл. 4.1 виділені затіненням).

**Таблиця 4.1 – Рейтинг регіонів України за рівнем забезпеченості маркетинговими ресурсами**

Регіони України	Рейтинг за складовими маркетингових ресурсів						Сумарний рейтинг***	Інтегральний рейтинг
	наукова та методологічна база	спеціальні комп'ютерні програми	база наявних/ потенційних споживачів та ділових партнерів	позиція на ринку	застосування на підприємствах промисловості передових технологічних досягнень та рівень охорони промислової власності	сформований імідж		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницька	16	13	12	19	10	18-20	88-100	15
Волинська	25	24	24	23-24	23	11-12	130-132	25
Дніпропетровська	3	6	7	5	3	2-3	26-27	3
Донецька	4	9	6	2	4	4	29	4

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Житомирська	24	15	11	18	14	21	103	17
Закарпатська	23	25	25	15	16	10	114	19
Запорізька	9	4	3	4	5	8	33	6
Івано-Франківська	11	8	5	7	12	18-20	61-63	8
Київ	1	2	1	3	1	1	8	1
Київська	20	10	15	11	13	5	74	12
Кіровоградська	17	18	18	16	22	25	116	20
Луганська	7	14	16-17	13	8	13-15	71-74	10
Львівська	6	3	4	6	6	7	32	5
Миколаївська	13	5	8	14	11	11-12	62-63	9
Одеська	5	7	10	12	7	6	47	7
Полтавська	10	21	19	9-10	9	9	77-78	13
Рівненська	14	22	23	23-24	21	13-15	116-119	21
Сумська	8	16-17	9	8	15	16-17	72-74	11
Тернопільська	18	19-20	14	21-22	17	22-23	111-114	18
Харківська	2	1	2	1	2	2-3	10-11	2
Херсонська	22	12	20	21-22	20	24	119-120	22
Хмельницька	19	11	13	17	25	16-17	101-102	16
Черкаська	12	23	16-17	9-10	18	13-15	91-95	14
Чернівецька	15	19-20	21	25	24	18-20	122-125	24
Чернігівська	21	16-17	22	20	19	22-23	120-122	23

*Джерело: авторська розробка*

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

У роботах [2, 7-11] нами досліджено кожен складову структури логістичного потенціалу регіонів за запропонованим набором показників і на підставі статистичних даних кожної області України за підсумками 2010-2015 рр. проаналізовано їх рівень. Виконаємо інтегральну оцінку (табл. 4.2).

**Таблиця 4.2 – Рейтинг регіонів України за рівнем логістичного потенціалу**

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

\* - за складовими транспортно-географічного положення;

\*\* - без урахування транспортно-географічного положення;

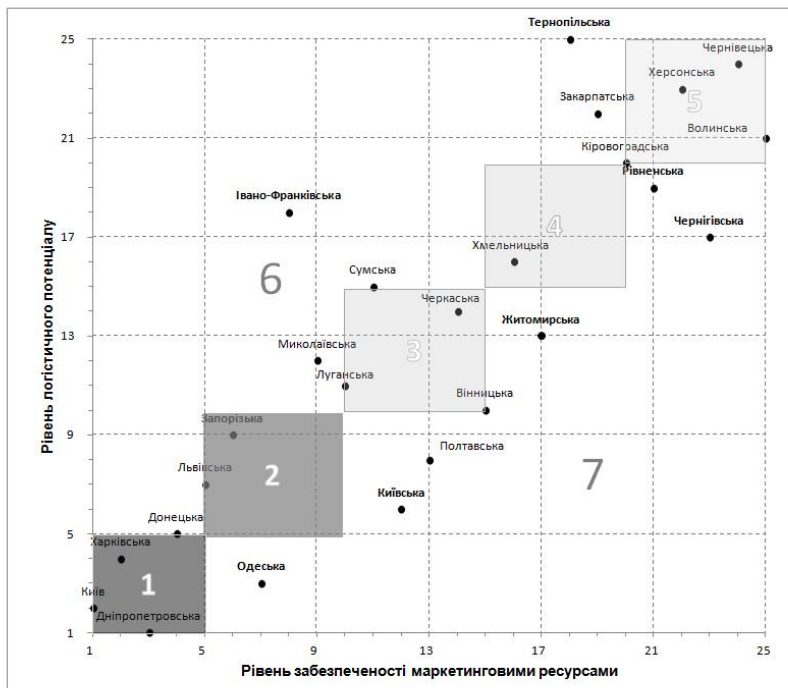
\*\*\*- розраховано як сума значень рейтингів за кожним показником

*Джерело: авторська розробка*

За результатами проведеного дослідження бачимо, що Дніпропетровська область, м. Київ та Одеська область мають

найвищий рівень логістичного потенціалу (у табл. 4.2 виділені жирними границями комірки), який, на нашу думку, сприятиме більш ефективному плануванню, організації, регулюванню та контролю доставки продукції і послуг підприємств-виробників споживачам у даних регіонах, формуванню та реалізації економічно обґрунтованих заходів маркетингової логістики для підприємств, що формують чи розширюють систему розподілу, і, врешті, допоможе виробнику інноваційної чи існуючої продукції встановити тривалі, взаємовигідні та надійні зв'язки у каналах розподілу. І, на жаль, Тернопільська, Чернівецька та Херсонська області (у табл. 4.2 виділені затіненням) мають найнижчий рівень логістичного забезпечення, який потрібно підвищувати, наприклад, за рахунок розвитку кадрового потенціалу, за яким ці регіони займають відповідно 18, 15 і 14 місце в рейтингу.

За результатами виконаних досліджень пропонуємо побудувати матрицю, яка відображає групування регіонів України у 7 зонах за рівнями оцінки маркетингового забезпечення та логістичного потенціалу (рис. 4.1). При цьому зони 1-5 є областями із збалансованими рівнями за обома оцінними індикаторами, а 6 та 7 – розбалансованим рівнем із кращими позиціями маркетингової забезпеченості ресурсами чи логістичного потенціалу відповідно. Зона 1 об'єднує найкращі індекси рейтингів, відображає лідерів рейтингових оцінок і визначається координатами [1; 5] на вісі X (рівень маркетингового забезпечення) і [1; 5] на вісі Y (рівень логістичного потенціалу). Відповідно, зона 2 обмежується координатами (5; 10]; зона 3 - (10; 15]; зона 4 - (15; 20]; зона 5 - (20; 25] на обох осях. Відповідно до розробленої матриці м. Київ, Харківська, Дніпропетровська та Донецька області є лідерами, Волинська, Чернівецька і Херсонська області є аутсайдерами за обома рівнями оцінки. Запорізька та Львівська області потрапили до зони з високим рівнем, Луганська, Вінницька, Сумська та Черкаська області – до зони з середнім рівнем, Хмельницька та Кіровоградська – до зони з низьким рівнем показників маркетингового забезпечення та логістичного потенціалу. Як бачимо, Івано-Франківська, Миколаївська, Закарпатська та Тернопільська області згідно з результатами оцінки мають розбалансований стан з кращим рівнем забезпечення маркетинговими ресурсами, а Одеська, Київська, Полтавська, Житомирська, Чернігівська та Рівненська області – з кращим рівнем логістичного потенціалу, оскільки за результатами дослідження показників мають суттєво різні значення. Так, наприклад, Одеська область за рівнем маркетингового забезпечення займає 7 місце, а логістичного потенціалу – 3, Тернопільська область навпаки за розвитком логістичного забезпечення – 25, а маркетингової підтримки – 18.



**Рисунок 4.1 – Матриця групування регіонів України за рівнями оцінки маркетингового забезпечення та логістичного потенціалу**

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

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

Узагальнення викладеного дозволило сформулювати такі висновки:

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

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

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

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

Результати роботи істотно поглиблюють теоретико-методичні засади інноваційного менеджменту в частині управління розподілом інноваційної продукції. Подальші дослідження повинні бути спрямованими на накопичення статистичних даних для побудови

економетричних моделей, що характеризують залежність результативності розподілу інноваційної продукції від рівня логістичного і маркетингового забезпечення відповідного регіону України.

1. Baranowskia S. Formation mechanism of logistics cluster in Belarus / S. Baranowskia, E. Buskoa, S. Shishloa, W. Usevich et al. // Farm Machinery and Processes Management in Sustainable Agriculture, 7th International Scientific Symposium. 7 (2015). P. 12-20.

2. Bilovodska O., Gryshchenko O Practical Study on Evaluation of Sales and Service Potentials in Distribution the Industrial Products (Case Study: Regions in Ukraine). *Innovative Marketing*. 2017. №13(4). P. 6-17.

3. Bilovodska, O. Analyze of marketing resources of a region – the base for creation reasonable distribution policy of innovations at industrial enterprises / Managing economic growth: marketing, management, and innovations / eds: S.M. Illiashenko, W. Strielkowski. 1st edition. Prague : Prague Institute for Qualification Enhancement, 2016. P. 192-208.

4. Szoltysek J. Logistic attractiveness of a region as an opportunity for international collaboration. *Економіка: реалії часу*. 2011. № 1(1). С. 139-142.

5. Zuraimi A.A. Yaacob M.R., Ibrahim M.D. Logistics Development in Malaysia East Coast Region: Infrastructure, Constraints and Challenges. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. Vol. 4, No. 5. October 2013. P. 325-330.

6. Безрукова Т.Л. Сапронов Е.И., Морковина С.С. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации. Москва : КноРус, 2008. 293 с.

7. Біловодська О. А., Грищенко О. Ф., Сигида Л. О. Особливості врахування логістичного потенціалу регіону в процесі розроблення системи розподілу на підприємстві. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 160 (7-8). С. 105-110.

8. Біловодська О.А. Аналіз сервісного потенціалу регіонів України під час розподілу промислової продукції. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 50-річчю заснування ХДУХТ, 3 жовтня 2017 р. ; [ тези доп.] / редкол. О.І Черевко [та ін.] Харків : ХДУХТ, 2017. С. 19-22.

9. Біловодська О.А. Аналіз транзитного потенціалу регіонів України. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу». 28 – 30 вересня 2017 року. Суми : ТРИТОРІЯ, 2017. С. 34-35.

10. Біловодська О.А. Оцінка споживчо-збутового потенціалу регіонів України при розподілі промислової продукції. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25 жовтня 2017 р.) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2017. С. 228-229.

11. Біловодська О.А. Сигида Л.О. Оцінка транспортного потенціалу регіонів України. Сервісна економіка в умовах глобальної конкуренції: правовий та інституційний виміри=Service Economy in the Context of Global

Competition: Legal and Institutional Dimensions : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 15–16 лист. 2017 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – С. 61-68. – Укр. та англ. мовами.

12. Дубницький В.І., Даніліна Н.В. Розроблення комплексу теиторіального маркетингу для підвищення соціально-економічного потенціалу промислових міст старопромислового регіону. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 81–89.

13. Кайнова Т.В. Маркетинг регіону як фактор інноваційного розвитку. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41) С. 85-90. URL [http://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2014/Articles\\_2/13.pdf](http://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2014/Articles_2/13.pdf)

14. Коблянська І.І., Рибалко Н.О., Міщенко О.В. Логістичний потенціал регіону: сутність і методичний підхід щодо його оцінювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2015. № 2. С. 23-30.

15. Ковальська Л.Л., Савка Б.Р. Формування та розвиток логістичної інфраструктури регіону. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 410-416.

16. Кузнецова Н.П. Логистический потенциал как фактор инновационной активности региона. *Вестник ОрелГИЭТ*. 2012. № 1(19). С. 73-81.

17. Мерзликина Г.С., Качапкина Ю.В. Интегрированное формирование в промышленности: оценка эффективности : монографія. Волгоград : ВолГГТУ, 2012. 160 с.

18. Окландер М. А. Проблеми формування маркетингової стратегії країни. Київ : Наук. думка, 2002. 168 с.

19. Олексюк О.А. Маркетинговий потенціал підприємств. *Маркетинг в Україні*. Київ : Українська асоціація маркетингу, 2001. № 4. С. 12.

20. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. 2-е изд. Санкт-Петербургу : Питер, 2006. 416 с.

21. Рахмангулов А.Н., Копылова О.А. Оценка социально-экономического потенциала региона для размещения объектов логистической инфраструктуры. *Экономика региона*. 2014. № 2. С. 254-263.

22. Родимченко А.О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку регіональної логістичної системи. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 45-49.

23. Рожко О.Н. Оценка логистического потенциала региона. *Вестник экономики, права и социологии*. 2015. № 3. С. 72-75.

24. Ромат Є. В. Маркетинг у державному управлінні. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 4. С. 32–35.

25. Старостіна А. О., Мартов С. Є. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 3. С. 55–57.

26. Фрейдман О.А. Методы критериальной оценки логистического потенциала региона. *Российское предпринимательство*. 2013. № 3 (225). С. 127-130.

## **4.2. Теоретичні засади збутової діяльності інноваційно-активних підприємств**

За сучасних умов конкурентної боротьби та інтенсифікації процесів ринкових перетворень збут стає завершальною та найбільш відповідальною стадією забезпечення споживачів та клієнтів



необхідними товарами. Але питання ефективної організації та управління збутовою діяльністю залишається актуальним.

Більшість промислових підприємств обирають шлях самостійної реалізації інновацій без відповідної переуступки прав інтелектуальної власності. Це обумовлює актуальність та нагальність дослідження збутових процесів інноваційної продукції на підприємстві як заключного етапу процесу комерціалізації інновацій.

У науковій літературі питанням збуту, збутової політики та збутового потенціалу присвячено багато робіт науковців: Анікін Б. А. [1], Балабаниць А.В. [2], Балабанова Л. В., Митрохіна Ю.П. [4], Бурцев В. В. [7], Кавтиш О.П., Молоденков П.О. [14], Казаков С. П. [15], Ключник А.В. [16] та інші, однак погляди вчених на трактування сутності цих понять залишаються дискусійними. Розглянемо авторські підходи до визначення цих категорій.

В табл. 4.3 подана систематизація теоретичних підходів до визначення сутності поняття «збут».

**Таблиця 4.3 – Систематизація теоретичних підходів до визначення сутності поняття «збут»**

№	Автор	Сутність підходу
1	2	3
1	Бурцев В.В. [7]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання та обробка замовлень, комплектація та підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) та організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантаженою продукцією)
2	Белінський П.І. [6]	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку
3	Балабанова Л.В. [3]	У широкому розумінні – це процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування, передпродажної підготовки, пакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців та отримання на цій основі прибутку; у вузькому розумінні – це процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, а також такий, що вимагає знань, навичок і наявності певного рівня торговельної компетенції
4	Гоголь Г.П. [12]	Діяльність, спрямована на комерційне завершення маркетингової і виробничої діяльності підприємства, одночасно знаходить, формує та реалізує не тільки конкретні економічні результати його діяльності, а й конкретні потреби конкретних споживачів

Продовження табл. 4.3

1	2	3
5	Хрупович С.Є. [27]	Є системним і комплексним процесом організаційно-економічних операцій (від вивчення попиту до післяпродажного обслуговування), що здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку
6	Ковальова І.О. [17]	Організація двостороннього процесу здійснення контактів виробника і споживача з метою досягнення бажаних збутових показників (збільшення продажів, розширення ринків збуту, вихід на нові сегменти ринку тощо)
7	Казаков С.П. [15]	Діяльність з реалізації продукції та/або послуг виробниками індустріальним клієнтам або кінцевим споживачам за допомогою посередників або прямого маркетингу
8	Воробйова С.М. [9]	Один із аспектів комерційної діяльності промислового підприємства, є засобом досягнення поставлених цілей та завершальним етапом ідентифікації уподобань покупців
9	Лукіч Р. [19]	Діяльність з організації системи руху продукції від виробника до покупця
10	Баркан Д.І. [5]	Системна діяльність у сфері товарних відносин, яка формує інфраструктуру ринку та значення якої – організація продажів та здійснення в цьому напрямку процесу доставки товару від виробника до покупця, де основними цілями є найбільш повне задоволення потреб та забезпечення прибутку виробникам продукції
11	Анікін Б.А. [1]	Сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт досягає комерційного підприємства або кінцевого споживача, до того моменту, коли споживач придбає його
12	Козлов В.К., Старкова С.О. [18]	Персоніфікований, безпосередній та двосторонній процес здійснення контрактів та переконань з метою досягнення конкретних результатів, передусім, збільшення обсягів продажів продукції на конкретному сегменті ринку
13	Осіпова Л.В. [24]	Процес реалізації виробленої продукції з метою перетворення товарів у гроші та задоволення запитів споживача
14	Уткін Е.О. [20]	У широкому розумінні – цілісний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача; у вузькому розумінні – власне продаж
15	Загородній А.Г. [13]	Продаж готової продукції (робіт, послуг)
16	Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. [26]	Збут – це діяльність підприємства з розподілу та обігу продукції, яка здійснюється з метою отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів на базі сформованої стратегії збуту та діючої збутової політики в рамках існуючої системи збуту

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

- сукупності процедур просування товарів / послуг [6; 20];
- інструменту задоволення інтересів як покупця, так і продавця [3; 9; 24];
- сукупності організаційно-економічних операцій та дій [1; 3; 12; 13; 27];
- засобу формалізації двосторонніх зв'язків [3; 17; 18; 19].

Досліджуючи сутнісні характеристики *збутової політики*, варто зауважити про наявність різних точок зору серед науковців. Так, наприклад, колектив авторів Т. Д. Маслова, С. Г. Божук та Л. М. Ковалик трактують збутову політику як «поведінкову філософію або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі» [21, с. 306].

Дещо уточнюють сутність збутової політики Л. В. Балабанова та Ю. П. Митрохіна: «сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства та забезпечення на цій основі ефективності продажів» [4, с. 26], акцентуючи увагу на такій категорії, як «збутовий потенціал».

Балабанова Л.В. та Балабаниць А.В. зазначають, що визначення збутової політики передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності та вибір оптимальних, що забезпечують найкраще задоволення споживацьких вимог і вподобань, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності підприємству [3].

Окремої уваги заслуговує визначення, запропоноване В. В. Бурцевим. За пропозицією науковця під збутовою політикою треба розуміти «єдність стратегій збуту, маркетингу (позиціонування товару, стратегії охоплення ринку тощо) та комплексу заходів (рішень та дій) із формування асортименту та попиту на продукцію, що виробляється, а також ціноутворення, обслуговування покупців, комерційного кредитування, знижок, формалізації договорів збуту (постачання) товарів, розподілу товару та іншим аспектам збуту» [7]. Пропозиція вченого базується на засадах процесного підходу й включає стратегічні орієнтири здійснення збутової діяльності та, безпосередньо, конкретні кроки щодо задоволення потреб споживачів.

На противагу пропозиціям В. В. Бурцева, С. С. Гаркавенко розглядає збутову політику як «діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання

фірмою прибутку» [11, с. 501], базуючись на функціональному підході, який у порівнянні з попереднім є дещо обмеженим.

Петухова О. М., Стасішена К. В. розглядають збутову політику підприємства як цілеспрямовану діяльність, здійснення якої полягає в організації руху потоку товарів до кінцевого споживача [25].

Автори Кавтиш О. П., Молоденков П. О. зазначають, що збутова політика комерційного підприємства представляє собою комплексний план заходів, принципів, правил, методів, інструментарію та безпосередніх дій менеджменту щодо вибору та реалізації соціально-економічних рішень у частині досягнення сформованої ідеології збутової діяльності і стратегії розвитку комерційного підприємства на окремих етапах її здійснення в розрізі та на основі взаємоузгодження із основними напрямками його діяльності [14].

За думкою Ключник А. В. збутова політика підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції, що допомагає фірмі підвищити свою репутацію та займати провідну позицію на зовнішньому ринку [16].

Колектив авторів [23] вважає, що збутова політика підприємств базується на стратегіях у галузі збуту і визначається як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруху, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства [23].

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

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

Отже, беручи до уваги науковий доробок стосовно трактування сутності поняття «збутова політика», визначимо, що в межах цього дослідження цю категорію треба розуміти як у широкому, так і у вузькому розумінні. У широкому розумінні – це «комплекс принципів, методів та заходів, що використовуються керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів у межах визначених цільових ринків» [22, с. 99]. У вузькому значенні збутова політика є безпосередньо способом упровадження збутової діяльності, комплексом управлінських рішень щодо розподілу товару для досягнення визначених цілей.

Отже, під час здійснення збутової політики підприємство повинно орієнтуватися на потреби споживача, що забезпечуються за рахунок

якісної взаємодії з іншими підрозділами на підприємстві, зокрема службою маркетингу, а також створити сприятливі умови для вибору правильних методів збуту, формування логістичної системи, визначення каналів руху товарів, ідентифікації форм та методів стимулювання збуту.

Розглянемо авторські підходи до визначення сутності *збутового потенціалу*.

Балабаниць А.В. під збутовим потенціалом пропонує розуміти сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і спроможність підприємства реалізовувати продукцію з урахуванням факторів маркетингового середовища [2].

Збутовий потенціал підприємства можна визначити, як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконалюванні технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [10].

Збутовий потенціал підприємства визначається як сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і спроможність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконаленні технології збуту [23].

Висоцький А. Л. під поточним збутовим потенціалом підприємства пропонує розуміти ресурсне забезпечення та компетенції його працівників у сфері управління збутовою діяльністю, що дають змогу за наявних виробничих можливостей суб'єкта господарювання та характеристик його зовнішнього середовища отримати певну граничну (максимально можливу) величину фінансових результатів (прибутку) від реалізації продукції [8].

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

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

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

На формування збутового потенціалу підприємства та збутового

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

- механізми регулювання та забезпечення інноваційної діяльності;
- механізми комерціалізації інновацій;
- механізми фінансування інновацій.

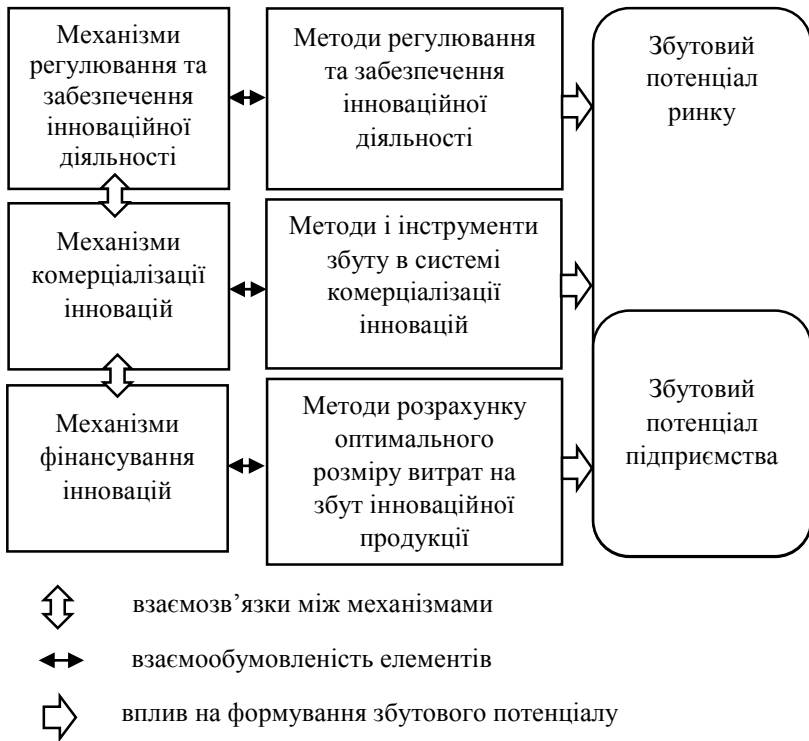
Механізми регулювання та забезпечення інноваційної діяльності передбачають державне регулювання наукової та інноваційної діяльності підприємств, а також включає ринкові важелі впливу на неї. Державна підтримка виступає однією з основних умов ефективного розвитку економіки країни в цілому та сприяє забезпеченню конкурентоспроможності країни. У зв'язку з цим виникає постійна необхідність оновлення технологій виробництва, обладнання, що потребує необхідність формування узгодженого механізму управління цими процесами.

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

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

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

Схему формування збутового потенціалу підприємства та ринку подано на рис. 4.2.



**Рисунок 4.2 – Формування збутового потенціалу підприємства та ринку**

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

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

1. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителей / Б. А. Аникин. Москва : ИД ИНФРА-М, 2000. 135 с.
2. Балабаниць А. В. Збутовий потенціал підприємства та методика його оцінки. Зб. наук. праць. Випуск 8. Донецьк: Лебідь, 1999.
3. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговый аудит системы сбыта : монография. Донецк: ДонГУЭТ, 2003. 188 с.
4. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.

5. Баркан Д. И. Управление продажами: Учебн. 2-е изд. Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, дом С.-Петерб. гос. университета, 2007. 908 с.

6. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручн. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.

7. Бурцев В. В. Совершенствование системы управления сбытом продукции. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2002. № 6. URL : <http://www.mavriz.ru/articles/2002/6/128.html>

8. Висоцький А. Л. Управління збутовим потенціалом машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів : НУ «Львівська політехніка», 2015. 25 с.

9. Воробьева С. Н. Роль маркетингового управления предприятием. *Молодёжь и наука: Сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 155-летию со дня рождения К. Э. Циолковского [Электронный ресурс]*. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2012. URL :<http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/section05.html>

10. Гамалій В. Ф., Романчук С. А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)

11. Гаркавенко С. С Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

12. Гоголь Г. П., Колодійчук А. В., Яремко А. Ю. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.7. С. 148–153.

13. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.

14. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Напрями підвищення результативності збутової політики комерційних підприємств у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №12-1. С. 121-127.

15. Казаков С. П. Сбытовая политика фирмы / С. П. Казаков : в кн.. Маркетинг: Учебник по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент». Уровень подготовки «Бакалавр» под ред. Галицкой Е. Б., Галицкой Е. Г. Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2012. URL : [http://www.hse.ru/data/2015/02/27/1091539363/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B07\\_%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%A1%D0%9F.pdf](http://www.hse.ru/data/2015/02/27/1091539363/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B07_%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%A1%D0%9F.pdf)

16. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 414-418.

17. Ковалева И. А. Управление сбытовой деятельностью на химико-фармацевтических предприятиях: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Москва: ФГУП «12 ЦТ МО РФ», 2006. 23 с.

18. Козлов В. К., Старкова С. А. Коммерческая деятельность производственных предприятий. Санкт-Петербург.: Изд-во СПбУ, 1988. 381 с.

19. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. Москва: Добрая книга, 2004. 448 с.

20. Маркетинг: Учебник / Под ред. Э. А. Уткина. Москва : Экмос,



1998. 320 с.

21. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. . Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 400 с.

22. 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.

23. Одарченко А. М., Одарченко Д. М., Михайлик В. І.; А. А. Рибцева; А. О. Максимова. Управління збутовою діяльністю торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 1 (52). С. 12-15.

24. Осипова Л. В., Синяева И. М. Основы коммерческой деятельности. Практикум. Учебное пособие для вузов. Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. 215 с.

25. Петухова О. М., Стасішена К. В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. URL :: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/11.pdf)

26. Халіна В. Ю., Корсунський Г. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 116-119.

27. Хрупович С. С. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів: В-во Львівської політехніки, 2005. 24 с.

#### **4.3. Оцінювання посередників при комерціалізації товарів на промисловому ринку**

Посередники, що функціонують у каналі і виконують одну і ту саму роботу, не завжди роблять її однаково: відносини з одними посередниками завжди будуть вигіднішими, ніж з іншими. Щоб з'ясувати, хто є хто, завдяки кому компанія заробляє найбільші гроші, комерціалізуючи вироби, а хто приносить їй лише збитки, необхідно проаналізувати кожен аспект своїх відносин з кожним окремим посередником. При цьому може з'ясуватися, що дистриб'ютор, через якого реалізуються найбільші обсяги товару, насправді майже не приносить виробнику прибутки, а невелика торгова фірма, навпаки володіє значним потенціалом. Тому потрібно постійно оптимізувати роботу з посередниками, здійснювати їх оцінку як з позицій товаровиробника, так і споживача товару.

Для того що б співпраця з посередником була ефективною, виробнику необхідно оцінювати і аналізувати результати та ринкові можливості окремих посередників. В літературі зазначено багато методів оцінки посередників, заснованих на різних комбінаціях складових показників, які було систематизовано в табл. 4.4 [1].

**Таблиця 4.4 – Методи оцінки посередників**

<i>Метод</i>	<i>Автор та підхід</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1	2	3	4	5
1. Методи експертних оцінок	Шкардун В.Д., Стерхова С.А.  Оцінка торговельного посередника	Кожен експерт заповнює опитувальний лист, обводивши відповідні оцінки стану параметру від 0 (не відповідає оптимальному стану) до 9 (повністю відповідає оптимальному стану) Оцінка усереднюється по всій групі параметрів та всім думкам експертів	- різнобічна характеристик а діяльності посередника, - проста процедура оцінки - наведена характеристик а можливих значень	виникають питання щодо достовірнос ті оцінки: - відсутнє визначення вагомості критеріїв, - сумнівний спосіб усереднення оцінок експертів
	Горчелс Л., Уест Ч., Марієн Е. Модель «ідеального кандидату»	Методичний підхід спрямований на виявлення максимально сумісного с точки зору бізнес профілю партнера по збуту. Опис ідеального партнера припускає детальні характеристики при створенні шаблону	- детально описується бізнес профіль посередника.	суттєва суб'єктивніс ть оцінки в зв'язку з відсутністю оцінки кількісних даних.
	Попов Є.В., Гранкіна Н.А. Контрольна перевірка посередника	Система оцінок включає питання, відповідь на кожне з яких припускає певну кількість балів, в результаті визначається сумарна кількість балів кожного з посередників	- різнобічна характеристик а діяльності посередника, - проста процедура оцінки	суб'єктивніс ть оцінки в зв'язку з відсутністю оцінки кількісних даних
	Попов Є.В., Гранкіна Н.А.  Оцінка діяльності експортного посередника	- оцінка виконання посередником зобов'язань, - оцінка залежності підприємства виробника від посередника при виконанні експортних операцій, - оцінка важливості визначених експортних операцій для ефективного експорту в цілому	- обмежена кількість критеріїв оцінки, - глибоке дослідження кожного критерію, - зручність проведення оцінки.	суб'єктивніс ть оцінки в зв'язку з відсутністю оцінки кількісних даних

Продовження табл. 4.4

1	2	3	4	5
	Кумар Н., Штерн Л.В., Акрол Р.С.  Характер истика діяль- ності учасників каналу	Оцінку учасника каналу розподілу обумовлюють 7 факторів: - характеристика збуту, - фінансова характеристика, - компетенція торговельного посередника, - зговорливість торговельного посередника, - пристосовність торговельного посередника, - зростання можливостей торговельного посередника, - задоволеність споживачів	- оцінка проводиться по структурно логічним категоріям, - глибоке дослідження кожної категорії,- чітко сформульовані критерії, що оцінюються за шкалою Лайкерта.	суб'єктивність оцінки в зв'язку з відсутністю оцінки кількісних даних. Виникають питання щодо різної вагомості зазначених аспектів.
2. Аналітичні методи	SPM – стратегічна модель прибутку	Оцінка загальної ефективності на основі аналізу: коефіцієнта прибутковості, оборотності активів, доходу на активи, співвідношення власних та позикових коштів, прибутку на власний капітал	- визначені три способи підвищення прибутку, - зручний механізм оцінки фінансових стратегій.	- складність отримання даних, - аналізуються, виключно показники фінансового обліку.
	EVA – аналіз економічної цінності	Аналіз альтернативних витрат існуючої дилерської мережі	Аналіз фактичних засобів, що використовуються при взаємодії з дилером	оцінюється виключно макрорівень системи збуту
	ABC – аналіз	Диференціація виконання збутових функцій дилерської мережі	- врахування витрат на логістику та маркетинг	відсутність оцінки якості дилерського сервісу

Продовження табл. 4.4

1	2	3	4	5
3. Комбіновані методи	Биков І.А. Оцінка функціонального потенціалу дилера	Виділення двох груп параметрів, по яким дається оцінка дилера: - параметри привабливості, що відображають стратегічний потенціал дилера - параметри, що відображають організаційні можливості	- велика кількість показників, що оцінюються, - використання кількісних індикаторів.	невиправда на складність процедури,
	Ігнашин Ю.Н. Оцінка сумірних дилерських структур	Аналіз проводиться на основі трьох груп показників, що характеризують дилерську мережу: фінансові показники, показники рівня взаємодії, якість дилерського сервісу	- використання кількісних індикаторів, - оцінка якості дилерського сервісу	групи показників споріднені за природою але не всі одно рівневі
	Янівець А.А. Порівняльний аналіз економічної діяльності фірм-дилерів	Оцінка конкурентоздатності яка визначається: - рівнем економічного потенціалу, - рівнем економічної динаміки, - рівнем ринкового потенціалу, - рівнем продуктивності	- використання кількісних індикаторів, - використання різних методів економічного аналізу.	суттєва складність процедури оцінювання

Проаналізувавши методи експертних оцінок, можна зробити висновок, що метод контрольної перевірки є найбільш ефективним, тому що має найбільше переваг над іншими, а саме: лаконічність, простота, різнобічність, глибина.

Враховуючи вище викладене слід зауважити, що кожен із методів аналітичного методу є ефективним і доцільним, тому що кожен з них оцінює конкретну діяльність.

Проаналізувавши комбіновані методи можна зробити висновок, що порівняльний аналіз економічної діяльності фірм-дилерів є найбільш ефективним, тому що використовує різні методи аналізу.

Беручи до уваги викладене, в якості критеріїв оцінки посередників на ринку промислових товарів пропонуємо застосовувати:

1. Відповідність фактичного обсягу реалізації плановому;
2. Залучення нових клієнтів;

3. Частка посередника в загальному обсязі реалізації промислового підприємства, в порівнянні з витратами на роботу з цим посередником;
4. Виконання договірних умов.

Розглянемо детальніше кожен з критеріїв оцінки посередників.

1 *Відповідність фактичного обсягу реалізації плановому* передбачає визначення посередників, що виконують, не виконують або перевищують заплановані обсягу продажу. Наприклад, можна застосовувати табл. 4.5. При цьому кожному з посередників присвоюємо такі оцінні бали: 2 – план перевищується; 1 – план виконується; 0 – план не виконується.

**Таблиця 4.5 – Обсяги реалізації продукції, фізичних од. вим.**

Дистриб'ютор	Опис дистриб'ютора	Об'єм продажу		Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Оцінний бал
		План	Факт			
1						
2						
...						

2 *Залучення нових клієнтів*. Основними параметрами поведінки клієнтів, що визначають привабливість дистриб'ютора, проранжованими по пріоритетності, є: ціни, наявність необхідного товару/різноманітний асортимент, обслуговування, якість товару, розташування, викладення товару. Пропонуємо таку шкалу оцінки:

0 – немає перспективи залучення нових клієнтів (не задовольняє найбільш вагомим показникам привабливості);

1 – низька перспектива залучення нових клієнтів (дистриб'ютор задовольняє 1 з 4-ох найбільш вагомим показників привабливості);

2 – середня перспектива залучення нових клієнтів (дистриб'ютор задовольняє 2 з 4-ох найбільш вагомим показників привабливості);

3 – висока перспектива залучення нових клієнтів (дистриб'ютор задовольняє всі або хоча б 3 найбільш вагомим показникам привабливості).

Висновки можна робити на основі результатів попередньо проведеного опитування клієнтів.

3 *Частка посередника в загальному обсязі реалізації підприємства порівняно з часткою витрат на роботу з цим посередником*.

Витрати містять суму витрат на укладання посередницьких угод, частку в витратах на доставку, надання рекламних листівок тощо. Так, наприклад, можна застосовувати табл. 4.6.

В ідеалі частка дистриб'юторів в загальному обсязі прибутку підприємства має бути більшою ніж частка витрат на роботу з цим дистриб'ютором. Чим більша ця різниця ( $\Delta$ ), тим вигіднішою є

співпраця з даним посередником.

**Таблиця 4.6 – Частки посередників у загальному обсязі продажу та витрат на роботу з ними**

Дистриб'ютор	Реалізація продукції посередниками		Витрати на роботу з посередниками		Різниця між частками	Оцінний бал
	Об'єм продажу, фіз.од.	Частка, %	Сума витрат, грош. од.	Частка, %		
1						
2						
...						

Пропонуємо таку шкалу оцінки:

0 – частка посередників в загальному обсязі прибутку фірми є меншою ніж частка витрат на роботу з цим посередником,  $\Delta < 0$ ;

1 – частка посередників в загальному обсязі прибутку фірми дорівнює частці витрат на роботу з цим посередником,  $\Delta = 0$ ;

2 – частка посередників в загальному обсязі прибутку фірми є більшою ніж частка витрат на роботу з цим посередником,  $\Delta > 0$ .

#### 4 Виконання договірних умов.

Виконання договірних умов при посередницькій діяльності передбачає дотримання строків, умов та порядку поставки, цін і умов розрахунку, транспортування і зберігання, тари й пакування, порядку приймання-передачі товарів. Кожен з аспектів виконання договірних умов пропонуємо аналізувати за допомогою такої бальної оцінки:

0 – не виконується;

0,5 – частково виконується;

1 – повністю виконується.

Результати аналізу виконання договірних умов дистриб'юторами можна визначати, наприклад, використовуючи табл. 4.7.

**Таблиця 4.7 – Оцінка посередників за критерієм виконання договірних умов**

Дистриб'ютор	Оцінний бал					Сумарний оцінний бал
	строки, умови та порядок поставки	ціни та умови розрахунку	транспортування і зберігання	тара й пакування	порядок приймання-передачі товару	
1						
2						
...						

### 5 Остаточна комплексна (інтегральна) оцінка посередників.

Для комплексної оцінки посередників спочатку визначаємо вагомість кожного критерію на основі методу експертних оцінок. Для визначення необхідної кількості експертів використовуються наступні методи: формальний, за яким кількість експертів визначається за допомогою спеціальних формул та неформальний, де кількість експертів є довільним числом, зазвичай варіюється від 10 до 20 осіб [2, с. 69-72].

Група експертів формується особами, що є компетентними по роботі з посередниками та представляють інтереси зацікавлених груп. Зокрема, до неї можуть бути включені керівники та провідні фахівці підприємства, для якого проводиться аналіз.

Вагомість кожного критерію розраховується за формулою [2]:

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^m W_{ij}}{\sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^m W_{ij} \right)}, \quad (4.1)$$

$$W_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^n C_{ij}}, \quad (4.2)$$

де  $W_i$  – загальна вага, надана експертами  $i$ -му показникові;  $m$  – кількість експертів;  $n$  – кількість оціночних показників, що розглядаються;  $W_{ij}$  – ранг, отриманий  $i$ -им оціночним показником, виставлений  $j$ -м експертом;  $C_{ij}$  – оцінка вартості відносної ваги (в балах), наданої  $j$ -м експертом  $i$ -му фактору.

Сума вагомостей усіх елементів має дорівнювати одиниці.

Наступним кроком є визначення узгодженості думок експертів при оцінці впливу критеріїв на роботу з посередниками. Для цього пропонуємо використовувати коефіцієнт конкордації (узгодження) Кенделла  $W$  та критерій Пірсона [2].

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах  $0 \leq K_{\text{кон}} \leq 1$ . Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вищий ступінь узгодженості думок експертів. При повній узгодженості думок експертів  $K_{\text{кон}} = 1$ , а при повній неузгодженості  $K_{\text{кон}} = 0$ . Низьке його значення може бути отримане як при відсутності узагальненості думок усіх експертів, так і за наявності протилежних думок між підгрупами експертів, хоч у самій підгрупі узгодженість може бути високою.

Розрахункове значення ( $X_p^2$ ) зіставляється з табличними значенням ( $X_m^2$ ) для  $n-1$  ступенів свободи та довірчої ймовірності ( $P = 0,95$  або  $P = 0,99$ ). Якщо  $X_p^2 > X_m^2$ , то коефіцієнт конкордації істотний, якщо ж  $X_p^2 < X_m^2$ , то необхідно збільшити кількість експертів групи.

Інтегральну оцінку виконуємо за формулою:

$$I_j = \sum W_i \cdot O_{ij} \rightarrow \max, \quad (4.3)$$

де  $W_i$  – вагомість  $i$ -го критерію;

$O_{ij}$  – оцінка  $j$ -го посередника за  $i$ -м критерієм;

$i$  – номер критерію;

$j$  – номер посередника.

Результати виконаних розрахунків можна представити за допомогою табл. 4.8.

**Таблиця 4.8 – Ранжування посередників за інтегральними оцінками**

Дистриб'ютор	Оцінні бали за критеріями, бал					Інтегральна оцінка, балл	Ранг
	Відповідність фактичного обсягу плановому	Збереження і розвиток відносин з перспективними клієнтами	Частка посередника в загальному обсязі продажу підприємства порівняно з часткою витрат на роботу з ним	Виконання договірних умов			
1							
2							
...							

Таким чином, нами на основі порівняльного аналізу методів оцінки посередників запропоновано відповідні критерії та методичний підхід для оцінки промисловими підприємствами дистриб'юторів, що поглиблюють існуючі теоретико-методологічні підходи в рамках маркетингової політики розподілу. Перспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у практичному застосуванні запропонованого підходу та розробленні рекомендацій для підприємств промислового комплексу.

1. Стадніченко В. В. Аналіз методів оцінювання господарської діяльності партнерів зі збуту. URL : <http://www.ela.kpi.ua/bitstream/123456789/8254/3/306-317.pdf> (дата звернення 10.09.2018).

2. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

#### **4.4. Інтеграція Balanced scorecard в діагностичний апарат ланцюгів поставок**

Стратегічним імперативом функціонування успішних підприємств у сучасних економічних умовах є дотримання підприємствами концепцій «co-opetition» та «win-win» («співконкуренції» та «разом зробимо — разом переможемо»), інституційний базис яких



реалізований у формі стратегічних партнерств. Однією із найдовершеніших форм стратегічного партнерства вже тривалий час залишається мережа або ланцюг поставок, що являє собою мережу або групу підприємств (виробників і постачальників послуг), які співпрацюють між собою та здійснюють спільні заходи, необхідні для задоволення попиту на продукти, які переміщуються в цьому ланцюзі від джерела сировини до кінцевого споживача. При цьому підприємства залишаються автономними одиницями, які водночас, завдяки співпраці та взаємопов'язаності між собою матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, мають змогу отримувати численні користі: оптимізація загальних витрат, скорочення тривалості реалізації замовлень, підвищення якості продукції/послуг, удосконалення управління запасами та транспортними перевезеннями тощо.

Водночас, ланцюг поставок це складна та динамічна система, розвиток якої неможливий без вдосконалень. Щоб досягти прогресу у своїй діяльності учасники ланцюга поставок повинні знати не лише свої сильні та слабкі сторони, а також розуміти чи добре ці структури функціонують загалом та порівняно із найсильнішими конкурентами і яким чином можна це вдосконалити. Відтак, діагностування показників роботи ланцюга поставок є важливою складовою управління ним, що має на меті досягнення безперервного її покращення на основі виявлених для цього реальних можливостей.

У міжнародній практиці для виявлення об'єктивного стану підприємства пропонується досліджувати [1]: інформацію про характерні особливості, цілі діяльності, роль і основні характеристики організації; завдання, стратегії, політику і плани підприємницької діяльності організації; фінансові можливості й результати фінансової діяльності; систему збуту продукції; виробничу діяльність; інноваційну діяльність; трудові ресурси; систему управління і практичну діяльність; загальну ефективність.

Інструментальну основу дослідження результативності окремих підприємств складають різноманітні системи оцінювання підприємств через призму їх фінансових показників або так званих KPI (англ. Key performance index), методи стратегічного аналізу за сферами дослідження: зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, методи п'яти конкурентних сил М. Портера, карт стратегічних груп конкурентів, ключових факторів успіху, життєвого циклу галузі тощо; внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу за допомогою схеми життєвих циклів виробу, товару, технології, організації, графіку Портера «рентабельність – частка ринку», кривої досвіду, аналізу ланцюга створення вартості тощо; стратегічного моніторингу за допомогою SWOT-аналізу, матриці БКГ, матриці Ансофа «товар – ринок», SPACE-аналізу, матриці «Дженерал Електрик» тощо.

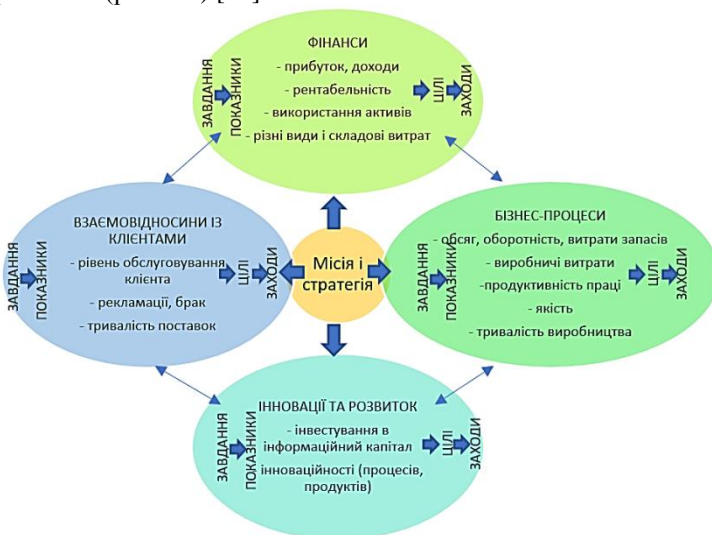
Водночас, серед систем оцінювання підприємств, що ґрунтуються на розрахунку певної сукупності показників найбільш повною за охопленням вважається збалансована система показників, BSC (англ. Balanced Scorecard), що ґрунтується на врахуванні як фінансових, так і нефінансових показників. Результатом застосування цієї системи, є зокрема, можливість отримання відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання [2,3]: як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта); які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виняткові конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект); як можна досягти подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання); як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

З іншої сторони, аналіз діагностичного апарату ланцюгів поставок, найбільший вклад в який належить таким, насамперед, іноземним авторам: Дж. Гатторна, Д. Уотерс, Р. Хендфілд, Є. Николс, С. Фосет, Г. Магнан, М. Маккартер [4-7] вказує, з однієї сторони, на те, що попри існування різноманітних методик оцінки результатів роботи ланцюгів поставок досі не існує єдиного універсального підходу, за яким така діагностика була би можливою, з іншої, на те, що молодослідженим аспектом досі залишається сфера взаємоузгодження показників оцінки результатів роботи ланцюгів поставок із показниками результативності тих підприємств, які є їх активними учасниками.

З огляду, на очевидність існування сильного взаємовпливу між результативністю кожної ланки ланцюга поставок та його загальною результативністю і рівнем задоволення потреб клієнтів, знаходження інструментів налаштування інтегрованого взаємозв'язку між системою оцінювання результатів підприємств в ланцюгу поставок із його системою показників має першочергову необхідність, як для стратегічного, так і оперативного управління ланцюгами та синхронізації їх бізнес-процесів. В цьому аспекті, набуває актуальності дослідження інтегрованого впливу між системою показників вимірювання результативності ланцюга поставок та збалансованою системою показників оцінки підприємств – його учасників.

Збалансована система показників є цілісною структурою, яка використовується вже тривалий час на практиці бізнесом для вимірювання продуктивності, встановлення цілей та визначення пріоритетів проєктів [8]. Так, у 1997 році Джоель Куртсман [9], провівши дослідження виявив, що 64 % опитаних представників компаній послуговуються в своїй діяльності цією системою для вироблення як стратегічних, так і операційних рішень. В цілому, починаючи із середини 90-х років Balanced Scorecard набула широкого розповсюдження не лише в бізнесі, але і серед державних структур, військових підрозділів, неприбуткових та освітніх організацій. Відтак, на сьогоднішній день збалансована система показників визнана

найпопулярнішою схемою управління ефективністю роботи підприємства (рис. 4.3) [10].



**Рисунок 4.3 – Збалансована система показників в стратегічному управлінні підприємством [8]**

З метою дослідження інтегрованого впливу між системою показників вимірювання результативності ланцюга поставок та збалансованою системою показників оцінки підприємств – його учасників, розглянемо діяльність підприємств-виробників ринку технічних засобів економічної безпеки юридичних та фізичних осіб України, що зайняті в сегменті «технічні засоби пожежної та техногенної безпеки (ТЗПТБ) та пожежне спостереження» та виконаємо такі важливі у методологічному плані кроки: по-перше, побудуємо систему збалансованих показників для обраних підприємств; по-друге, дослідимо теоретико-методологічні можливості інтегрування в діагностичний апарат ланцюгів поставок Balanced Scorecard, а також ідентифікуємо практичну значущість такого інтегрування для ланцюга поставок та підприємств-учасників.

Відзначимо, що відповідно до проведеного на основі аналізу інформаційних джерел [11-21] SWOT-аналізу ринку складно-технічних систем напряму безпеки (рис. 4.4), нами встановлено, що досліджуваний ринок має ряд сильних сторін і можливостей, насамперед пов'язаних із такими ринковими факторами як: зростаючим попитом на ІТ-технології та рішення в сфері безпеки та зростаючою кількістю об'єктів, що потребують різноманітного захисту, в т.ч. завдяки росту ринку нерухомості та рівня злочинності як наслідку економічної рецесії в країні, наявності незайнятих

ринкових ніш та потенціалу для росту та експансії на міжнародні ринки, наявністю достатньої кількості малих та середніх фірм, а також інтеграторів, здатних надавати широкий спектр послуг для максимального задоволення кінцевого споживача.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність внутрішніх та зовнішніх ринків збуту</li> <li>2. Наявність великої кількості малих підприємств, що відрізняються своєю гнучкістю та швидкою адаптацією до умов зовнішнього середовища</li> <li>3. Зростаюча масштабність застосування ІТ-технологій в усіх сферах діяльності, в т.ч. в системах безпеки</li> <li>4. Зростання підключень підприємств і організацій до центральних пултів контролю з метою отримання доступу до нових опцій збору та аналізу інформації</li> <li>5. Наявність крупних інтеграторів, здатних об'єднати навколо себе середні та малі виробничі підприємства</li> <li>6. Наявність громадських організацій та асоціацій, які здатні будувати ефективні взаємовідносини між бізнесом та владою</li> <li>7. Зростання присутності ІТ-компаній на ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Домінування цінового критерію в закупівлі українськими покупцями обладнання та послуг у сфері безпеки й охорони</li> <li>2. Відсутність належного технологічного рівня вітчизняних виробників</li> <li>3. Брак оборотних коштів</li> <li>4. Фрагментарність відносин у ланках ланцюга поставок</li> <li>5. Складне фінансове становище підприємств</li> </ol>	Внутрішнє середовище
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пожвавлення ринку нерухомості та будівництва</li> <li>2. Зростання злочинності</li> <li>3. Скорочення імпорту з Росії</li> <li>4. Впровадження системи електронних публічних закупівель</li> <li>5. Реформа Національної поліції</li> <li>6. Запровадження безпекових і охоронних стандартів: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Підписання Україною Угоди про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (DCFTA) з ЄС;</li> <li>· Впровадження європейських норм щодо якості та монтажу протипожежного обладнання;</li> </ul> </li> <li>8. Зростаючий попит на: <ul style="list-style-type: none"> <li>· системи охоронної сигналізації;</li> <li>· автоматизовані комплексні системи безпеки</li> <li>· послуги з ремонту технічно-складного обладнання;</li> <li>· системи моніторингу, контролю та захисту з використанням технології GPS;</li> <li>· системи електронної ідентифікації;</li> <li>· рішення у сфері громадської безпеки, що вимагатиме інтеграції безпекового та охоронного обладнання державних та комерційних структурах в єдину систему</li> </ul> </li> <li>7. Зростаючі вимоги до якості рішень та комплексності пропозицій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наслідки економічної рецесії: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Низький платоспроможний попит;</li> <li>· Проблеми в кредитуванні бізнесу;</li> <li>· Інфляція;</li> <li>· Девальвація.</li> </ul> </li> <li>2. Експансія з боку міжнародних гігантів</li> <li>3. Наплив дешевих постачальників</li> <li>4. Відсутність комплексної державної політики та плану розвитку сектору безпеки та охорони</li> <li>5. Відсутність обов'язкового майнового страхування будівель</li> </ol>	Зовнішнє середовище

**Рисунок 4.4 – Матриця первинного SWOT-аналізу ринку складно-технічних систем напрямку безпеки**

*Джерело: авторська розробка*

У поєднанні із сприятливими законодавчими ініціативами, спрямованими на покращення існуючих стандартів та правил надання

та виконання робіт у сфері безпеки та високої імовірності подальшої успішної імплементації в процесі гармонізації чинного та європейського досвіду завдяки діяльності та вагомій ролі громадських організацій та асоціацій, зазначений ринок та окремі його сегменти виглядають особливо привабливими з точки зору привабливості ведення бізнесу.

В якості обраних для аналізу суб'єктів господарювання обрано:

1. НВП “Електроприлад”;
2. ТДВ “СКБ Електронмаш”;
3. ТОВ “Алтосан”.

Науково-виробниче підприємство “Електроприлад” було засноване у 1993 році у м. Львові. Починаючи з 1997 року, устаткування мовленнєвого оповіщення людей про пожежу було сертифіковане в Україні, а в 1998 році – в Росії. На сучасний момент це єдиний вітчизняний виробник та експортер комплексів устаткування мовленнєвого оповіщення людей про пожежу та інші надзвичайні ситуації.

Вцілому ж на українському ринку устаткування мовленнєвого оповіщення людей про пожежу представлено близько 10 товарних марок. Цьому виробникові належить товарна марка VELLEZ. Вся продукція, що випускається НВП “Електроприлад” (більше 100 найменувань) відповідає європейським нормам EN54, і має діючі сертифікати відповідності. Найвідомішими об'єктами в Україні, які обладнані апаратурою товарної марки VELLEZ, є: Палац “Україна”; Національна філармонія; Національний банк України; Державна податкова адміністрація; Міністерство фінансів України; Розрахункова палата України; Приміщення Кабінету Міністрів України; Конституційний Суд України; Адміністрація Президента України; Михайлівський та Успенський собори в м. Києві, універмаг “Україна”, парк Слави, районні відділення МВД, академії, університети (наприклад, актовий зал головного корпусу НУ “Львівська політехніка”), школи, супермаркети, магазини; Залізничний вокзал “Київ-пасажирський”, станції Київського метрополітену, аеропорт в м. Маріуполь, стадіон “Україна” в м. Львові [22]. Серед підприємств-посередників, з якими співпрацює тільки Львівське ТЗОВ НВП “Електроприлад”, більше тисячі контрагентів (інформація відділу збуту).

Іншим обраним для аналізу вітчизняним виробником, який діє в сегменті «технічні засоби пожежної та техногенної безпеки (ТЗПТБ) та пожежне спостереження» є ТДВ “СКБ Електронмаш”. Підприємство розробляє, впроваджує, виробляє і реалізує технічні засоби для побудови систем пожежної сигналізації, автоматики пожежогасіння та димовидалення. Це підприємство було засноване у 1994 р. у м. Чернівці. Підприємство володіє відомим на вітчизняному ринку

брендом приймально-контрольних приладів «ВАРТА», інтелектуальних пожежних сповісвачів серії «ПРЕМ'ЄР», які знайшли своє застосування на десятках тисяч об'єктах різного призначення. Особливою технологічністю та конкурентоспроможністю відрізняється адресна система пожежної сигналізації, автоматики та управління «ВАРТА-АДРЕС», яка за своїми характеристиками і можливостями створює серйону конкуренцію аналогам провідних світових виробників. Найвідомішими об'єктами в Україні, які обладнані апаратурою ТДВ “СКБ Електронмаш” є: «Арселор Міттал» (м. Кривий Ріг), Азовсталь, Дніпровський Меткомбінат, «Укртелеком», «Укрзалізниця», «Севєродонецький Азот», а також ряд спортивних споруд, житлова та комерційна нерухомість. Продукція також експортується в Росію, Молдову, Францію, Білорусь, Казахстан, Румунію.

У 2005 році компанія отримала міжнародний сертифікат системи управління якістю ISO 9001: 2000, який щорічно підтверджується аудитом. В даний момент діють сертифікати ISO 9001: 2008, виданий компанією «BUREAU VERITAS» і ДСТУ ISO 9001: 2009 УкрСЕПРО.

До когорти вітчизняних виробників сегменту ТЗПТБ та пожежне спостереження відноситься також ТОВ “Алтосан”, що спеціалізується на виробництві систем аерозольного пожежогасіння, а також приладів управління пожежогасінням. Історія ТОВ "Алтосан" бере початок з 1989 р., однак лише з 1995 р. почало просування на ринок України систем аерозольного пожежогасіння. У 1998 році, використовуючи передовий досвід в області гасіння пожеж, а також на підставі вивчення ринку і діючих зразків пожежної автоматики імпортного та вітчизняного виробництва, прийняло рішення про початок наукових розробок. У 2000 р. на ринок вийшов комплекс «Алто 2000». На сьогоднішній день ТОВ "Алтосан" успішно діє на ринку України, а також виходить на ринки інших країн. Продукція підприємства заявлена на сертифікацію в декількох країнах ближнього і далекого зарубіжжя. З 2009 р. впроваджено систему ISO 9001.

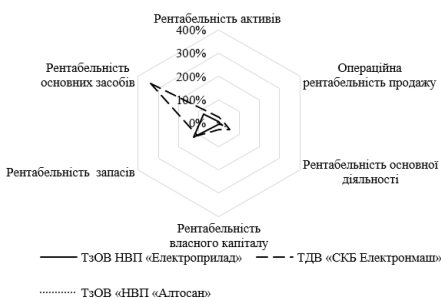
ТОВ «Алтосан» також є: - співзасновником Міжнародної асоціації "Пожежна безпека України"; - співзасновником фонду "Сприяння державної пожежної охорони"; - членом технічного комітету по впровадженню EN 54 в Україні в частині пожежної автоматики; - співзасновником "ВГО" Український Союз пожежної та техногенної безпеки".

На підставі інформації, представленій у фінансовій звітності досліджуваних підприємств: Звіту про фінансові результати та Балансу було проаналізовано сукупність фінансово-економічних показників ТзОВ НВП “Електроприлад”, ТДВ “СКБ Електронмаш” та ТзОВ “Алтосан”, які зведено до таких груп:

→ показники аналізу майнового стану;

→ показників прибутковості та рентабельності;  
 → показники ділової активності;  
 → показники оцінки ефективності використання та стану запасів;  
 → показники оцінки ефективності використання та стану основних засобів.

Об'єднавши та співставивши висновки результатів оцінки показників ділової активності, ефективності та стану використання запасів та основних засобів досліджуваних підприємств можливим є графічне відображення багатовимірних даних у вигляді двовимірної діаграми, яка відобразить сильні та слабкі сторони кожного підприємства в загальній оцінці проаналізованих груп показників (рис.4.5-4.7).



**Рисунок 4.5 – Позиціонування досліджуваних виробників за показниками рентабельності у 2016 р.**



**Рисунок 4.6 – Позиціонування досліджуваних виробників за показниками оборотності у 2016 р.**



**Рисунок 4.7 – Позиціонування досліджуваних виробників за показниками тривалості операційного циклу та його складових у 2016 р.**

Візуальне представлення позиції досліджуваних виробників дає змогу констатувати, що за своєю природою проблемні сфери досліджуваних виробників є «логістичними» і до них належать:

→ управління запасами (аспект відповідності наявних обсягів

виробничих запасів виробничим потребам, а також обсягів запасів готової продукції і товарів ринковому попиту);

→ управління взаємовідносинами із клієнтами (асpekt непередбачуваності/перервності попиту, тимчасовості трансакцій, вилучення дебіторської заборгованості та її впливу на фінансову спроможність підприємств);

→ управління взаємовідносинами із постачальниками і підрядниками (асpekt тимчасовості трансакцій, відсутності синхронізованості дій та впевненості у майбутніх відносинах, відтермінування термінів погашення заборгованості перед кредиторами);

→ недозавантаженість та застарілість обладнання (асpekt енергоємності та ощадності використання).

Відтак, очевидною є потреба у модифікації, насамперед, таких функціональних стратегій досліджуваних підприємств: виробничої, логістичної, маркетингової, фінансової в напрямку їх оптимального узгодження із актуальними корпоративними цілями всього ланцюга. В протилежному випадку підприємства знаходитимуться під впливом ризику втрати своїх ринкових позицій в найближчій перспективі у випадку погіршення або збереження існуючих економічних тенденцій. З іншої сторони ідентифікація цих внутрішніх проблем на фоні ринкових вимог та можливостей переконливо доводить виняткову цінність концепції ланцюга поставок для досліджуваних виробників, що у випадку коректної та продуманої імплементації слугуватиме каталізатором досягнення ними ринкового успіху (табл. 4.9).

Поруч із ідентифікацією особливостей перебігу внутрішніх процесів на досліджуваних підприємствах, побудова системи збалансованих показників також потребує обов'язкового врахування впливу зовнішніх факторів.

Одним з основних факторів успішної діяльності компанії на сучасному ринку є здатність передбачити найбільш ймовірний варіант розвитку ситуації, вчасно відреагувати на можливі зміни, попередити кризові явища і все це в умовах значної невизначеності. Стосовно оцінки впливу зовнішнього середовища на прийняття підприємством операційних та стратегічних рішень ключове значення належить прогнозуванню попиту, цін та обсягів продаж.

Зацікавленість в найбільш точних та достовірних даних стосовно розвитку тих чи інших явищ в соціальних або економічних відносинах викликало появу великої кількості методів прогнозування. На сьогодні налічується більш ніж 150 різноманітних способів передбачення майбутніх явищ, які умовно можна поділити на якісні (експертні) та кількісні (математичні). На відміну від суб'єктивних експертних методів, математичні методи є об'єктивними. Враховуючи наявність достатньої бази історичних кількісних даних про ретроспективні значення обсягів збуту досліджуваних виробників складно-технічних



систем можливим є застосування математичних методів визначення прогнозованих обсягів збуту, зокрема за лінійною моделлю експоненціального згладжування Хольта (модель Хольта) [23,с.336-337].

**Таблиця 4.9 – Цінність концепції ланцюга поставок для досліджуваних виробників ринку технічних засобів економічної безпеки юридичних та фізичних осіб**

<i>Проблемні зони досліджуваних підприємств</i>	<i>Спосіб нейтралізації дії проблемної зони завдяки інтеграції в ланцюг поставок</i>
→ управління запасами (аспект відповідності наявних обсягів виробничих запасів виробничим потребам, а також обсягів запасів готової продукції і товарів ринковому попиту);	Надійні прогнози Стабілізація попиту – менше поставок, більша комплектність Поглиблення спеціалізації Синхронізація постачання-виробництва-збуту Прозорість дій Швидке реагування на зміни
→ управління взаємовідносинами із клієнтами (аспект непередбачуваності/перервності попиту, тимчасовості трансакцій, вилучення дебіторської заборгованості та її впливу на фінансову спроможність підприємств);	Надійні прогнози Стабілізація попиту Довготривалість відносин, партнерство Прозорість дій Підпорядкованість єдиній стратегічній орієнтації
→ управління взаємовідносинами із постачальниками і підрядниками (аспект тимчасовості трансакцій, відсутності синхронізованості дій та впевненості у майбутніх відносинах, відтермінування термінів погашення заборгованості перед кредиторами);	Стабілізація попиту Довготривалість відносин, партнерство Прозорість дій Синхронізація постачання-виробництва-збуту Підпорядкованість єдиній стратегічній орієнтації
→ недозавантаженість та застарілість обладнання (аспект енергоємності та ощадності використання).	Синхронізація постачання-виробництва-збуту Стабілізація попиту Ліквідація простоїв, черг

*Джерело: власна розробка*

Модель Хольта представляє собою систему формул, де перше рівняння описує експоненціально згладжений ряд поточного рівня (нескоректована модель), друге рівняння використовується для оцінки тренду, третє рівняння визначає прогноз на  $n$  періодів вперед. При прогнозуванні за моделлю Хольта враховується як поточний рівень тренду, так і його рівень нахилу. При цьому параметри згладжування для кожного показника різні. Основною перевагою моделі є її

гнучкість, що дозволяє обирати відношення в якому відслідковуються і рівень тренду і його нахил. Основна формула розрахунку прогнозного значення тут така [23,с.336]:

$$AF_{t+1} = F_{t+1} + T_{t+1} \quad (4.4)$$

де

$$F_{t+1} = \alpha D_{t+1} + (1 - \alpha) F_t \quad (4.5)$$

$$T_{t+1} = \beta(F_{t+1} - F_t) + (1 - \beta)T_t \quad (4.6)$$

$T_{t+1}$  — значення тренду на наступний період;

$T_t$  - значення тренду для поточного періоду;

$\beta$  — параметр для згладжування значення тренду.

При цьому, прогноз на  $n$ -періодів вперед визначається за формулою:

$$AF_{t+n} = F_{t+1}^{last} + n \cdot T_{t+1}^{last} \quad (4.7)$$

де  $AF_{t+n}$  – прогноз по методу Хольта на n-періодів;

$F_{t+1}^{last}$  – експоненціально згладжене значення за останній період;

$n$  – порядковий номер періода, на який складається прогноз;

 $T_{t+1}^{last}$  – тренд за останній період.

Отримані результати прогностичних значень за моделлю Хольта відобразимо у таблиці (табл. 4.10).

**Таблиця 4.10 – Результати математичного оцінювання  
прогнозних значень обсягів збуту досліджуваних виробників**

Роки	Фактичні значення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.							Прогноз за моделлю Хольта	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ТЗОВ НВП «Електроприлад»</b>									
Тис.грн.	17096	21050	20571	18460	17786	23815	35450	21133,29	21875,75
Темп зміни	-	1,23	0,98	0,90	0,96	1,34	1,49	0,6	1,04
Середньорічний темп зміни	1,15								
<b>ТДВ «СКБ Електронмаш»</b>									
Тис.грн.	13566	14354	15212	13135	12026	15833	18942	14428,69	14676,44
Темп зміни	-	1,06	1,06	0,86	0,92	1,32	1,20	0,8	1,02
Середньорічний темп зміни	1,07								
<b>ТЗОВ «НВП «Алтосан»</b>									
Тис.грн.	12694,8	21066,6	17126,5	9330,2	6199,4	15197,4	13046,5	12837,67	12527,23
Темп зміни	-	1,659	0,813	0,545	0,664	2,451	0,858	0,98	0,99
Середньорічний темп зміни	0,999								

Аналіз результатів математичного оцінювання прогнозних значень обсягів збуту досліджуваних виробників складно-технічних систем на ринку технічних засобів економічної безпеки юридичних та фізичних осіб України дає змогу констатувати: наявність тенденції до утримання обсягів збуту у наступних періодах на рівні останнього дослідженого 2016р. для ТзОВ «НВП «Алтосан» - для цього підприємства прогнозний темп зміни обсягів збуту складає 0,99, в той як фактичний – 0,98. Щодо ТзОВ НВП «Електроприлад» та ТДВ «СКБ Електронмаш», то за моделлю Хольта темп зміни характеризується суттєвим зменшенням у 2017 р. (на 20-40%) та подальшим ростом у 2018р. на 2-4%. Такий стан справ викликаний значним коливанням у часових рядах зазначених підприємств, в той час, як діяльність ТзОВ «НВП «Алтосан» є більш стабільною з точки зору попиту.

Узагальнення результатів аналізу внутрішніх та зовнішніх особливостей перебігу бізнес-процесів на досліджуваних підприємствах-виробниках складно-технічних систем на ринку технічних засобів економічної безпеки юридичних та фізичних осіб України уможливило їх інтеграцію у процес розроблення збалансованої системи показників, BSC, яка дасть змогу проаналізувати існуючі стратегічні вектори розвитку підприємств, для того, щоб визначити, в якому напрямі необхідно удосконалюватись. На жаль отримати відповідь на такі питання як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта) та як можна досягти подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання), на підставі доступної внутрішньої інформації є важким завданням, однак його можна виконати, спираючись, головним чином, на вимоги ринку, характерні особливості виробництва складно-технічних систем ринку технічних засобів економічної безпеки юридичних та фізичних осіб, що були отримані в рамках проведеного SWOT-аналізу. Отже, сформуємо таблицю, що відображатиме систему збалансованих показників досліджуваних підприємств та даватиме відповідь в якому керунку їм необхідно удосконалюватись (табл. 4.11).

Аналіз системи збалансованих показників переконливо доводить необхідність модифікації функціональних стратегій досліджуваних підприємств з погляду досягнення стратегічних цілей розвитку означених підприємств. Відтак, побудована система збалансованих показників: по-перше, дає змогу оцінити поточний стан підприємств за ключовими напрямками його зовнішньої та внутрішньої діяльності; по-друге, визначити стратегічні цілі, відштовхуючись від наявних можливостей та обмежень; по-третє, деталізувати кожну стратегічну ціль у значенні конкретного цільового показника, якого слід досягнути у прогнозному періоді часу; по-четверте, спланувати ряд заходів для досягнення запланованих цілей.

**Таблиця 4.11 – Система збалансованих показників досліджуваних виробників складно-технічних систем на ринку технічних засобів економічної безпеки юридичних та фізичних осіб України**

ТЗОВ НВП «Електроприлад»		ТДВ «СКБ Електронмаш»		ТЗОВ «НВП «Алгосан»	
Стратегічні цілі	Показники	Стратегічні цілі	Показники	Стратегічні цілі	Показники
I. Фінансово-економічна сфера		I. Фінансово-економічна сфера		I. Фінансово-економічна сфера	
Оптимізація обсягів виробничих запасів	Оборотність виробничих запасів, тривалість їх обертання, рентабельність	Оптимізація обсягів виробничих запасів	Оборотність виробничих запасів, тривалість їх обертання, рентабельність	Оптимізація обсягів виробничих запасів	Оборотність виробничих запасів, тривалість їх обертання, рентабельність
Оптимізація обсягів запасів готової продукції	Оборотність запасів готової продукції, тривалість їх обертання, рентабельність	Оптимізація обсягів запасів готової продукції	Оборотність запасів готової продукції, тривалість їх обертання, рентабельність	Оптимізація обсягів запасів готової продукції	Оборотність запасів готової продукції, тривалість їх обертання, рентабельність
Оптимізація витрат	Собівартість, інші операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут	Скорочення дебіторської заборгованості	Оборотність дебіторської заборгованості, тривалість її повернення	Скорочення дебіторської заборгованості	Оборотність дебіторської заборгованості, тривалість її повернення
Нарощення обсягів збуту	Темп росту чистого доходу від реалізації, ступінь оновлення основних засобів	Зростання ефективності використання основних засобів	Фондовіддача, ступінь зношеності	Зростання ефективності використання основних засобів	Фондовіддача, ступінь зношеності
		Оптимізація витрат	Собівартість, інші операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут	Ліквідування значного розриву між строками погашення кредиторської та дебіторської заборгованостей	Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованостей, тривалість їх повернення
		Нарощення обсягів збуту	Темп росту чистого доходу від реалізації, ступінь оновлення основних засобів	Оптимізація витрат	Собівартість, інші операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут
				Нарощення обсягів збуту	Темп росту чистого доходу від реалізації, ступінь оновлення основних засобів
II. Організація бізнес-процесів		II. Організація бізнес-процесів		II. Організація бізнес-процесів	
Покращення якості	Кількість рекламцій, витрати на післяпродажне обслуговування, частка повторних аварійних ремонтів техніки, <u>закорочення</u> часу проектування	Покращення якості	Кількість рекламцій, витрати на <u>цісляпродажне</u> обслуговування, частка повторних аварійних ремонтів техніки, <u>скорочення</u> часу проектування	Покращення якості	Кількість рекламцій, витрати на післяпродажне обслуговування, частка повторних аварійних ремонтів техніки, <u>закорочення</u> часу проектування
Підвищення продуктивності	Кількість працівників на один проєкт, відношення фактичних <u>працевитрат</u> до нормативних значень	Підвищення продуктивності	Кількість працівників на один проєкт, відношення фактичних <u>працевитрат</u> до нормативних значень	Підвищення продуктивності	Кількість працівників на один проєкт, відношення фактичних <u>працевитрат</u> до нормативних значень
Підвищення <u>синхронізованості</u> дій із постачальниками	Надійність, комплексність, своєчасність поставок	Підвищення <u>синхронізованості</u> дій із постачальниками	Надійність, комплексність, своєчасність поставок	Підвищення <u>синхронізованості</u> дій із постачальниками	Надійність, комплексність, своєчасність поставок
III. Взаємовідносини із клієнтами		III. Взаємовідносини із клієнтами		III. Взаємовідносини із клієнтами	
Підвищення рівня логістичного обслуговування	Ціна, сервіс, якість, швидкість, надійність поставок, кількість нейтралізації проблемних ситуацій	Підвищення рівня логістичного обслуговування	Ціна, сервіс, якість, швидкість, надійність поставок, кількість рекламцій, тривалість нейтралізації проблемних ситуацій	Підвищення рівня логістичного обслуговування	Ціна, сервіс, якість, швидкість, надійність поставок, кількість нейтралізації проблемних ситуацій
Скорочення дебіторської заборгованості	Оборотність дебіторської заборгованості, тривалість її повернення	Скорочення дебіторської заборгованості	Оборотність дебіторської заборгованості, тривалість її повернення	Скорочення дебіторської заборгованості	Оборотність дебіторської заборгованості, тривалість її повернення
Стабілізація попиту	Темп росту обсягу замовлень, кількість поставок	Стабілізація попиту	Темп росту обсягу замовлень, кількість поставок	Стабілізація попиту	Темп росту обсягу замовлень, кількість поставок
IV. Інновації та розвиток		IV. Інновації та розвиток		IV. Інновації та розвиток	
Впровадження найсучасніших інформаційних технологій	Обсяг часу на виконання рутинних операцій, налагодження контактів з контрагентами	Впровадження найсучасніших інформаційних технологій	Обсяг часу на виконання рутинних операцій, налагодження контактів з контрагентами	Впровадження найсучасніших інформаційних технологій	Обсяг часу на виконання рутинних операцій, налагодження контактів з контрагентами
Скорочення часу проектування нових	Час проектування нових	Скорочення часу проектування нових	Час проектування нових	Скорочення часу проектування нових	Час проектування нових

*Джерело: власна розробка*

Побудувавши систему збалансованих показників досліджуваних підприємств наступним кроком на шляху прямування до поставленої в рамках даної роботи цілі - дослідження інтегрованого впливу між системою показників вимірювання результативності ланцюга поставок та збалансованою системою показників оцінки підприємств – його учасників, є детальне ознайомлення із діагностичним апаратом ланцюгів поставок, зокрема, з погляду можливості інтегрування в нього Balanced Scorecard.

Аналіз літературних джерел в цілому дає змогу виокремити два головних підходи до оцінювання результатів роботи ланцюгів поставок як одного із етапів його діагностування [24]:

- ✓ перший – розрахунковий, засновується на розрахунку ключових показників діяльності, так званих KPI (англ. *Key performance index*);

- ✓ другий – комунікативний, засновується на опитуванні респондентів з подальшим формуванням як якісних, так і кількісних висновків.

Зокрема, при вимірюванні результативності ланцюгів поставок слід віддавати перевагу показникам, які пов'язані з його цілями, фокусуються на істотних факторах, реально вимірюваними, є об'єктивними, пов'язані з поточними, а не з минулими результатами, можна співставити з показниками інших організацій чи іншими часовими проміжками, зрозумілими для всіх зацікавлених осіб, є корисними для інших видів аналізу.

Переважає більшість науковців [4,5,6] в якості головного методу оцінювання результативності ланцюга поставок визнають бенчмаркінг (англ. *benchmarking*), що ґрунтується, насамперед, на порівнянні методів роботи і процедур даної компанії з методами роботи та процедурами «еталонних організацій». Найвідомішим і широко використовуваним методом бенчмаркінгу в ланцюгу поставок є «SCOR-модель» (англ. *Supply Chain Operations Reference Model*). Мета моделі полягає в тому, щоб забезпечити стандартний підхід до вимірювання результативності ланцюга поставок на основі використання в якості опорної точки кращих бізнес-практик та загальних показників для проведення порівняльного аналізу.

Всі процеси в ланцюгу поставок за цією моделлю розподілені на 5 типів: 1. Планування; 2. Постачання; 3. Виробництво; 4. Збут; 5. Повернення. Та передбачено три рівня їх деталізації:

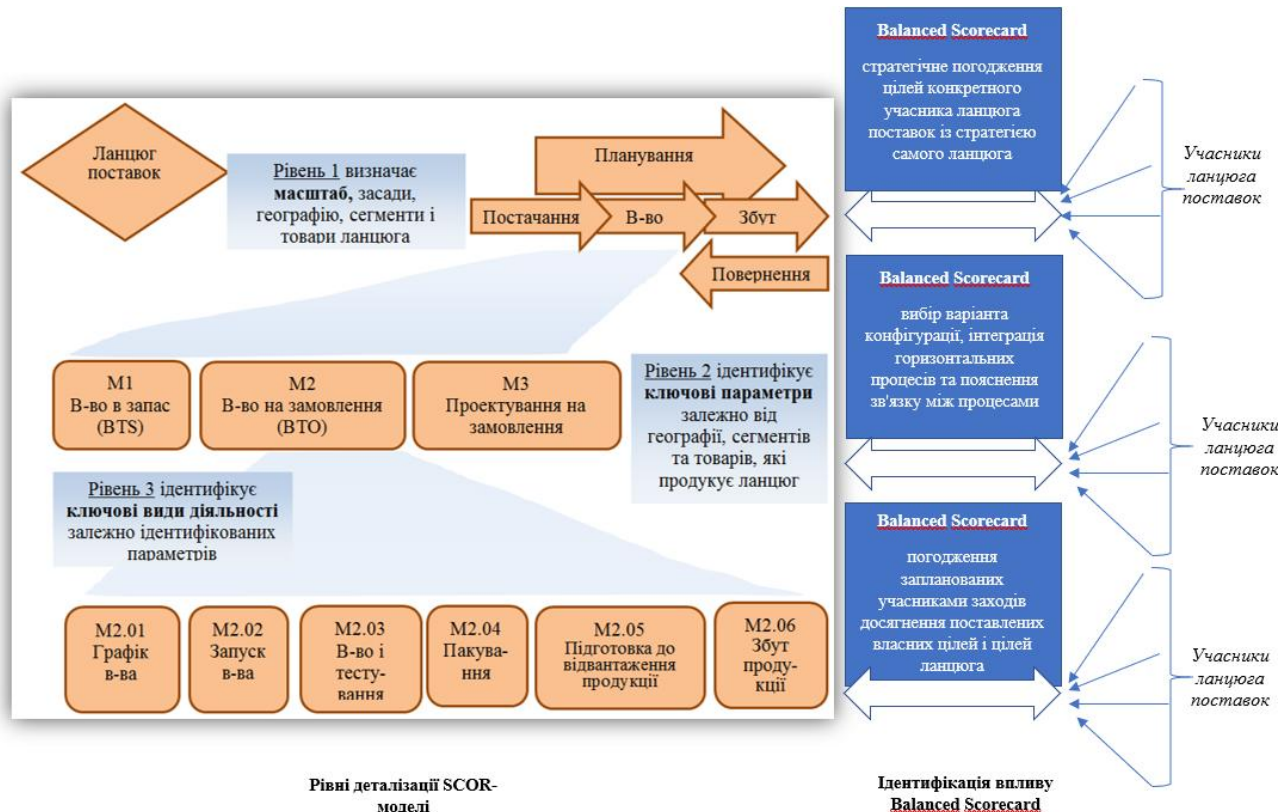
- перший рівень деталізації (англ. *Top level (Process types)*) допомагає підприємствам визначити рамки і сферу використання (англ. *Scope*) SCOR-моделі та сформулювати конкурентні цілі свого ланцюга поставок. З погляду інтегрування в SCOR-модель Balanced Scorecard це даватиме змогу провести стратегічне погодження цілей конкретного учасника ланцюга поставок із стратегією самого ланцюга, що сприятиме виробленню погодженого та скоординованого плану дій

всіма ланками цією структури.

- другий рівень деталізації (Рівень 2, англ. Configuration level (Process categories)) визначає конфігурацію або тип ланцюга поставок, задаючи відповідь на питання: виробляти на замовлення (англ. Make-to-Order (MTO) або Built-to-Order (BTO)) чи виробляти в запас (англ. Make-to-Stock (MTS) або Built-to-Stock (BTS)). З погляду інтегрування в SCOR-модель Balanced Scorecard може бути використана для завершення введення даних для аналізу варіантів конфігурації, що даватиме змогу налагодити скоординовану комунікацію між партнерами під час реалізації поставок, сприяючи інтеграції горизонтальних процесів та пояснюючи зв'язок між процесами (наприклад, планування-постачання, планування-виробництво і т.д.).

- третій рівень деталізації (Рівень 3, англ. Process Level (Decompose process) and Implementation level (Decompose process elements)) визначає детальні елементи процесу, у тому числі експлуатаційні властивості ланцюга поставок. Цей рівень забезпечує інформацією, що необхідна для успішного формування мети й планування удосконалень ланцюга поставок для досягнення конкурентної переваги і пристосування до мінливих умов бізнесу. Сюди можна віднести визначення необхідних удосконалень, постановку ефективних цілей для бенчмаркінгу, визначення кращого досвіду та програмного забезпечення, що забезпечує функціонування удосконалень. Цей рівень також визначає процедури впровадження удосконалень ланцюга поставок компанії. З погляду інтегрування в SCOR-модель Balanced Scorecard може бути корисна в якості інструменту погодження запланованих учасниками заходів досягнення поставлених власних цілей і цілей ланцюга.

У системі загальних показників відіграє особливу роль набір з дванадцяти індикаторів і показників, визначених в SCOR як показники 1 рівня. Наприклад, набір показників 1 рівня включає [25] (табл. 4.12). Отже, приймаючи за основу діагностування результативності ланцюга поставок загальновизнаний стандарт опису процесів управління ланцюгами поставок - SCOR-модель та можливості, які відкриває застосування в цій моделі Balanced Scorecard, можливою стає побудова концептуальної рамки такої інтеграції (рис. 4.8), яка ідентифікує не лише вплив збалансованої системи показників на рівні деталізації SCOR-моделі, але і користі такого інтегрування для ланцюга поставок та його учасників. Прагнучи деталізувати ідентифікований нами вплив Balanced Scorecard на процесний підхід до управління ланцюгами поставок, що знаходить свій вияв у SCOR-моделі, спробуємо візуалізувати їх взаємодію під час оцінювання результативності ланцюга поставок за показниками 1 рівня SCOR-моделі (рис.4.9).

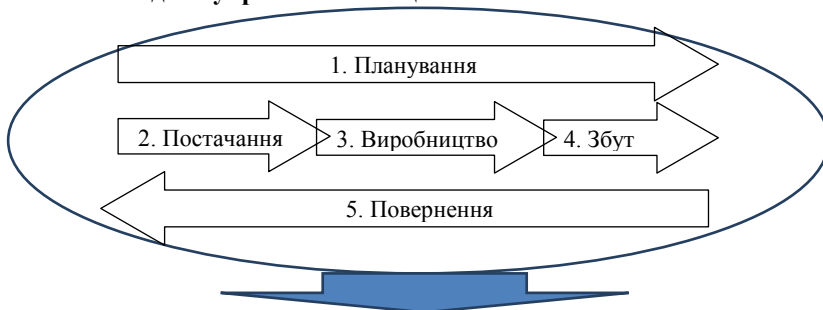


**Рисунок 4.8 – Концептуальна рамка інтегрування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) в діагностичний апарат SCM, базований на SCOR-моделі**

**Таблиця 4.12 – Показники результативності ланцюга поставок 1 рівня в SCOR-моделі [25]**

Група	Показники результативності (показники 1 рівня)
<i>Забезпечення функціонування ланцюга поставок</i>	1) рівень своєчасного виконання замовлень 2) рівень комплексності виконання замовлень 3) тривалість поставки 4) середній рівень комплексності виконання замовлень
<i>Гнучкість і динамічність</i>	1) гнучкість виробництва 2) середня тривалість поставки
<i>Витрати</i>	1) витрати ланцюга поставок 2) витрати, пов'язані із поверненнями або рекламациями 3) додана вартість на 1 працівника
<i>Ресурси</i>	1) рівень запасів 2) тривалість виробничо-комерційного циклу 3) рентабельність активів (ROA)

**SCOR-модель управління ланцюгом поставок**



**Система показників результативності 1 рівня ланцюга поставок**

**Balanced Scorecard (BSC) учасників**

<i>Забезпечення функціонування ланцюга поставок</i>	1) рівень своєчасного виконання замовлень 2) рівень комплексності виконання замовлень 3) тривалість поставки 4) середній рівень комплексності виконання замовлень	↔	Блок показників BSC «ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ»+ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ»
<i>Гнучкість і динамічність</i>	5) гнучкість виробництва 6) середня тривалість поставки	↔	Блок показників BSC «БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ»
<i>Витрати</i>	7) витрати ланцюга поставок 8) витрати, пов'язані із поверненнями або рекламациями 9) додана вартість на 1 працівника	↔	Блок показників BSC «ФІНАНСИ»+ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ»
<i>Ресурси</i>	10) рівень запасів 11) тривалість виробничо-комерційного циклу 12) рентабельність активів (ROA)	↔	Блок показників BSC «ФІНАНСИ»+ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ»

**Рисунок 4.9 – Візуальне відображення взаємозв'язку між показниками результативності ланцюга поставок в SCOR-моделі та Balanced Scorecard його учасників**



Очікуваним позитивним ефектом імплементування Balanced Scorecard кожним учасником ланцюга поставок у систему показників загальної результативності ланцюга поставок в SCOR-моделі може стати якісне покращення процесу та результатів стратегічного та операційного планування, краща синхронізованість та скоординованість дій між ланками, нарощення здатності кожним із учасників приймати оптимальні рішення та при цьому елімінувати конфліктні ситуації.

Зокрема, відштовхуючись від побудованої нами системи збалансованих показників на прикладі підприємств-виробників ринку технічних засобів економічної безпеки юридичних та фізичних осіб України, що базована на всебічному аналізі внутрішніх та зовнішніх процесів означених підприємств та унаочнює їх майбутні стратегічні цілі, що знаходять свій прояв у комплексі цільових показників, можливою є ідентифікація характерних орієнтирів для вибору ними, зокрема, виробничої стратегії залежно від стратегічної зорієнтованості ланцюга поставок у відповідності до наведених нами положень щодо інтегрування Balanced Scorecard в діагностичний апарат ланцюгів поставок (табл. 4.13).

**Таблиця 4.13 – Характерні орієнтири виробничої стратегії досліджуваних виробників технічних засобів економічної безпеки юридичних та фізичних осіб ідентифіковані на підставі інтеграції їх Balanced Scorecard в SCOR-модель ланцюга поставок**

Компоненти виробничої стратегії	Характерні орієнтири виробничої стратегії підприємства залежно від стратегічної цілі ланцюга поставок	
	Ефективність	Еластичність
1	2	3
Управління виробництвом	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Незначний запас виробничої потужності</li> <li>· Вузька спеціалізація</li> <li>· Виробнича/предметна кооперація націлена на зниження собівартості і підвищення продуктивності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Значний запас виробничої потужності</li> <li>· Еластичний виробничий процес</li> <li>· Виробнича/предметна кооперація націлена на високий рівень диференціації продуктів за акцептованого рівня витрат і продуктивності</li> </ul>
Управління запасами	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Низький рівень запасів</li> <li>· Вузький асортимент продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Високий рівень запасів</li> <li>· Широкий асортимент продукції</li> </ul>
Управління якістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Досягнення якості завдяки засобам контролю, моніторингу якості, розробці систем управління якістю</li> <li>· Акцент на споживчі параметри продукту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Досягнення якості завдяки менеджменту, а не засобам контролю</li> <li>· Акцент на доступності та різноманітності продукту</li> </ul>

Продовження табл. 4.13

1	2	3
Управління постачанням	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Співпраця з малою кількістю постачальників або стратегія «єдиного постачальника»</li> <li>· Великі партії замовлень</li> <li>· Створення стратегічних закупівельних центрів</li> <li>· Посилення стратегічних союзів та альянсів з постачальниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Співпраця з великою кількістю постачальників (стратегія «закупівлі у багатьох постачальників»)</li> <li>· Дрібні партії замовлень</li> <li>· Розвиток електронного постачання / закупівель (E-procurement)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· стратегія «перехресного постачання»</li> <li>· стратегія «постачання з двох джерел»</li> </ul>	

*Джерело: авторська розробка*

Відтак, використання подібного набору характерних орієнтирів за кожним видом функціональних стратегій підприємства-учасника ланцюга поставок в розрізі стратегічної цілі ланцюга поставок, на нашу думку, матиме високу практичну цінність, насамперед, для управлінців оперативного та операційного рівнів при прийнятті численних рішень, пов'язаних як із необхідністю їх узгодження із рішеннями більш високого рівня, так і безпосередньо у ситуаціях вибору декількох альтернативних варіантів дій для відсіювання тих, які суперечать головній цілі ланцюга.

Підводячи підсумки, слід констатувати, що технологія покладена в основу побудови системи збалансованих показників дає змогу отримати ряд позитивних ефектів у випадку її інтеграції в діагностичний апарат ланцюгів поставок. Водночас, імовірність отримання цих ефектів безумовно залежатиме від уніфікації правил розробки таких систем, оцінки відповідних показників усіма учасниками ланцюга поставок, а також від рівня його інформаційного забезпечення. Наведена у даному дослідженні послідовність процесу побудови збалансованої системи показників на прикладі діяльності виробників ринку технічних засобів економічної безпеки юридичних та фізичних осіб України, а також подальша ілюстрація впливу її інтегрування в середовище ланцюга поставок, здатне забезпечити менеджерів стратегічного, оперативного та операційного рівнів фундаментальним інструментарієм адаптування своїх цільових орієнтирів до стратегічних орієнтирів всього ланцюга поставок, сприяючи таким чином виробленню оптимальних рішень та уникненню субоптимальних ситуацій та взаємодій.

Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.

2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Львів: Новий Світ-2000, 2003. 272 с.

3. Савченко Ю.Т., Дікун О.А. Роль системи збалансованих показників ефективності у формуванні маркетингової стратегії компанії. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 8-10 листопада 2012 року). Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2012 р. С. 373-374.

4. Gattorna, John. (2003), Supply Chain Management. Gower Handbook of Supply Chain Management. (Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс); Пер. с англ. изд. Москва : ИНФРА-М, 2008. XXXIV, 670 с.;

5. Waters D. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management / Пер с англ. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.

6. Robert B. Handfield, Ernest L. Nichols Jr. (2002), Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems : Пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2003. 416 с.

7. Stanley E. Fawcett, Gregory M. Magnan, Matthew W. McCarter. Supply chain alliances: rhetoric and reality. URL : [http://www.business.uiuc.edu/Working\\_Papers/papers/05-0116.pdf](http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/05-0116.pdf).

8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. V. 70. N 1. P. 71-79.

9. Kurtzman J. Is your company off course? Now you can find out why. *Fortune* 17 February, 1997. pp. 128-130.

10. Rigby D., Bilodeau B., Bain and Company's Management Tools and Trends Survey 2013. Bain & Company. Archived from the original on 7 April 2014. Retrieved 28 May 2014

11. Безпека 2017 : Мультимедійна платформа іномовлення України. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2326174-bezpeka2017-novitni-rozrobki-u-kiiv-privezli-130-kompanij.html>

12. Віч-на-віч з новою реальністю: загострення проблем безпеки й охорони на тлі обмежених ресурсів : Спеціальний звіт Комерційної служби Посольства США в Україні. Зима 2017. URL : [http://2016.export.gov/ukraine/build/groups/public/@eg\\_ua/documents/webcontent/eg\\_ua\\_108976.pdf](http://2016.export.gov/ukraine/build/groups/public/@eg_ua/documents/webcontent/eg_ua_108976.pdf)

13. Журнал «Сети и бизнес». URL : <http://www.sib.com.ua>

14. Исследование рынка цифровых систем видеонаблюдения Украины. URL : <https://cctv-pro.com.ua/article/1380/issledovanie-rynka-cifrovyyh-sistem-videonablyudeniya-ukrainy/>

15. Кириллов И. Многослойная защита: как убережть ЦОД от вторжений. *Журнал «Сети и бизнес»*. 2017. №7. URL : <http://sib.com.ua/sib-2-93-2017/07-mnogoslojnaja-zashhita.html>

16. Кириллов И. Рынок систем видеонаблюдения в Украине: по равнение на Азию. *Журнал «Сети и бизнес»*. 2015. №4. URL : [http://www.sib.com.ua/arhiv\\_2015/2015\\_4/rinok\\_videonabl.pdf](http://www.sib.com.ua/arhiv_2015/2015_4/rinok_videonabl.pdf)

17. Кириллов И. Тепловизоры для СВН: увидеть сквозь тьму. *Журнал «Сети и бизнес»*. 2017. №6. URL : <http://sib.com.ua/sib-2-93-2017/06-teplovizory-dlja-svn.html>

18. Кириллов И. Видеоаналитика для СВН: предложение и пределы возможностей . *Журнал «Сети и бизнес»*. 2017. №10. URL :<http://sib.com.ua/sib-2-93-2017/10-videoanalitika-dlja-svn.html>

19. Скляр В. Кабельные системы: развилка перспектив. *Журнал «Сети и бизнес»*. 2016. №2. URL : [http://www.sib.com.ua/sib\\_7\\_86\\_2016/02\\_Kabelnye\\_sistemy\\_-\\_razvilka\\_perspektiv.pdf](http://www.sib.com.ua/sib_7_86_2016/02_Kabelnye_sistemy_-_razvilka_perspektiv.pdf)

20. Ткаченко В. Враг не пройдет: украинский рынок систем комплексной защиты информации в 2013 году. *Журнал «Сети и бизнес»*. 2014. №1(74). URL : [http://www.sib.com.ua/arhiv\\_2014/2014\\_1/statia\\_1\\_6/statia\\_1\\_6\\_2014.htm](http://www.sib.com.ua/arhiv_2014/2014_1/statia_1_6/statia_1_6_2014.htm)

21. Ткаченко В. Слово о «желтых лотках», или концы в короб. *Журнал «Сети и бизнес»*. 2017. №9. URL : <http://sib.com.ua/sib-2-93-2017/09-slovo-o-zheltyh-lotkah.html>

22. Офіційний сайт Науково-виробничого підприємства "Електроприлад". URL : <http://vellez.com.ua>

23. Bozarth C.B., Handfield R.B., Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Helion, Gliwice, 2007.

24. Krykavskyi Y.V., Pokhylchenko E. A. In search of ways for the improvement of the existing supply chains. *Current problems in management* / Edited by Agnieszka Barcik, Honorata Howaniec, zbigniew Nalara. University of Bielsko-Biala, 2015. P.105 – 118.

25. Kiperska – Moroń, D. (red.), Pomiar funkcjonowania łańcuchów dostaw, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2006.

## **РОЗДІЛ 5. МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

### **5.1. Управління маркетинговими комунікаціями підприємства в інтернет-мережах**

З розвитком технологій Інтернету і настанням цифрової епохи в економіці змінюються механізми і структура маркетингових комунікацій. Взаємодія сучасних фірм з клієнтами, контрагентами, інвесторами, громадськими та урядовими організаціями, колективом носить дво- і багатосторонній характер; індивідууми, складові цільові аудиторії компаній, інші учасники ринку є активною стороною у взаємовідносинах з компанією.

Позитивна динаміка проникнення мережі Інтернет обумовлює зростання її ролі в сучасному бізнесі. Інтернет дозволяє оперативного збирати дані про споживачів, досліджувати їхні звички і уподобання постійно зростаючої групи людей, які проводять більшу частину часу онлайн. Це змушує маркетологів переглядати підходи до інтегрованих маркетингових комунікацій. Більшість підприємств створили сайти і просувають свої товари і послуги за допомогою маркетингових комунікацій Інтернету, а наукові дослідження в сфері інтернет-маркетингу мають велике практичне значення. Структура маркетингових комунікацій Інтернету в сучасних умовах має значну динаміку, регулярно з'являються нові інструменти комунікаційного впливу.

В умовах, коли споживачі є активною стороною на ринку і, крім офіційної інформації, активно вивчають публікації про товар або фірму в Інтернет-ЗМІ, знайомляться з думками блогерів та учасників соціальних мереж, зростає роль маркетингової комунікаційної діяльності у відкритих Інтернет-спільнотах в системі маркетингових комунікацій Інтернету. Передусім мова йде про маркетингові комунікації у соціальних мережах.

Таким чином, проблему вдосконалення існуючої моделі просування і впровадження нового механізму для підвищення ефективності просування товарів і послуг в Інтернет-середовищі можна віднести до категорії постійно актуальних.

Досліджуючи маркетингові комунікації, представимо підходи науковців щодо їх визначення. С. Ілляшенко вважає, що маркетингові комунікації варто розглядати як управління процесом просування товару на всіх етапах – перед продажем, у момент продажу, під час споживання, після споживання. Для найбільшої ефективності, комунікаційні програми необхідно розробляти спеціально для кожного сегменту, ринкової ніші і навіть окремих клієнтів. При цьому дуже

важливий як прямий, так і зворотній зв'язок між фірмою і клієнтами [1, с. 64].

У зв'язку з цим М. Лебеденко та інші дослідники зазначають, що Інтернет стає все більш затребуваним глобальним засобом комунікацій, який забезпечує обмін інформацією і надає доступ до онлайн-ових служб без територіальних і національних кордонів. Технологічні можливості Інтернету зумовлюються швидким розвитком світового інформаційного співтовариства та прискорюють його. Застосування Інтернет-технологій дає можливість розширити, спростити і водночас прискорити комунікаційні можливості, знизити витрати та розвивати бізнес більш ефективно [2, с. 333].

У науковій літературі поширеним є розподіл інструментів маркетингових комунікацій за характером комунікаційного зв'язку. Його різновидами, зокрема, є:

- однобічний, коли інформація поширюється з одного джерела до іншого без подальшого обміну нею та спілкування;

- двобічний, коли відбувається взаємний обмін інформацією між двома учасниками процесу;

- комбінований, який включає елементи першого і другого.

З точки зору глибини комунікаційної взаємодії розрізняються наступні рівні:

- лінійна взаємодія або відсутність інтерактивності, коли надіслане повідомлення не пов'язане з попередніми;

- реактивна взаємодія, коли повідомлення пов'язане лише з одним попереднім повідомленням;

- множинна або діалогова взаємодія, коли повідомлення пов'язане з безліччю попередніх повідомлень і з відносинами між ними;

- інтерактивна взаємодія, коли повідомлення є частиною інформаційного обміну, що в режимі реального часу і багаторівнево пов'язаний з іншими обмінами і контекстами комунікації.

Традиційні комунікації реалізують моделі проштовхування (push) інформації споживачам, в яких споживачі виконують пасивну роль і володіють достатньо обмеженою можливістю вибору каналів інформації, посередництво яких є практично обов'язковим (модель «один - багатьом»). Інформація, що надається, зазвичай спонсорується фірмами, тому доступ до інформації або безкоштовний, або недорогий. Така модель створює взаємовигідну ситуацію для всіх учасників: медіа отримують дохід за розміщення інформації від рекламодавців, фірми дістають доступ до споживачів, що використовують засоби масової

інформації, а споживачі – доступ до інформації і розваг.

Відповідно, у розгляді процесу комунікації констатується два основних напрямки:

1) комунікація, пов'язана з безпосередньою взаємодією між людьми (face- to-face, human communication), як, наприклад, міжособова, організаційна комунікація, комунікація в малих групах, публічний виступ та ін.;

2) опосередкована комунікація (mediated communication), що має на увазі використання технологій і засобів масової комунікації [3].

В основі нової моделі маркетингових комунікацій лежить модель втягування (pull), яка передбачає активну роль споживачів, безпосередність та інтерактивність контактів. Інформація надається за запитом. Всі фірми можуть розмішувати інформацію в Інтернет безпосередньо, безліч користувачів можуть нею користуватися.

У нинішньому процесі ухвалення споживчого рішення маркетинг, що ініційований і спрямовується споживачами, набуває все більшого значення, люди беруть контроль над процесом на себе та активно шукають корисну для них інформацію, обмінюються нею. Оцінки засновані на активності самих користувачів: Інтернет-огляди, рекомендації сім'ї і друзів, відвідини точок продажів і минулий досвід покупок. Тільки одна третина можливих точок зіткнення на цій фазі ініціюється компаніями і їх маркетингом. Традиційний маркетинг залишається важливим, але зміни в способах ухвалення споживчих рішень означають, що маркетологи повинні рухатися за межі агресивних методів тиску на споживачів.

Досвід споживання стає доступним для широкого загалу. При цьому відгуки про незадовільні результати споживання ймовірніше за позитивні оцінки розмістять у мережі Інтернет. Саме тому важливим стає розрізнення серед лояльних покупців пасивних (стереотипно здійснюють повторні покупки) та активних (купують і з ентузіазмом рекомендують бренди). Таким чином, по-перше, стратегічно ефективним для більшості компаній є зосередження на активних лояльних клієнтах, оскільки вони приносять гроші і формують позитивний інформаційний фон навколо улюбленого бренду, що впливає на рішення про купівлю інших споживачів [4, с. 147].

По-друге, роль споживачів в ініціації комунікацій збільшується. Завдяки інтерактивності комунікацій отримувачі актуальних рекламних повідомлень все частіше активно розпочинають комунікації з брендом, свідками якої в режимі реального часу стають пов'язані соціальними контактами особи. Таким чином інформація, що поступає від споживачів до підприємств, результативність обслуговування активного пошуку оптимальних пропонувачів товарів і послуг стають набагато важливішими за просте агресивне рекламування.

Суб'єкти комунікацій набувають додаткової вагомості (опосередковують доступ до певної цільової аудиторії) і вигляду масиву контактування з потенційними покупцями, історія, інтереси та інші параметри яких відомі. Тобто можливим є цілеспрямований запуск орієнтованих комунікаційних хвиль. Збільшення числа каналів і засобів комунікацій, що є взаємодоповнюючими, проте з різним форматом організації взаємодії суттєво розширюють потенціал цих можливостей.

Все вищезазначене визначає важливість Інтернет-комунікацій у складі маркетингових комунікацій сучасного підприємства, необхідність детального вивчення його методик та інструментарію.

О. І. Шалева відмічає, що Інтернет як канал комунікацій відрізняється серед інших засобів комунікацій такими характеристиками, як:

- таргетинг – демонстрація реклами та надання інформації чітко визначеній аудиторії;
- трекінг – можливість аналізу поведінки відвідувачів сайту та врахування його результатів при удосконаленні продукції, самого сайту та маркетингових заходів;
- інтерактивність – споживач має можливість взаємодіяти з продавцем, попередньо ознайомлюватися з товаром;
- доступність та гнучкість – інформація доступна постійно, здійснювати маркетингові дослідження можна практично миттєво;
- мультимедійність – можливість розміщення значної кількості інформації у вигляді графіки, звуку, відео тощо;
- порівняно низька вартість;
- можливість створення віртуальних спільнот за певними інтересами або спрямуванням, яке в перспективі формує цільову аудиторію [5, с. 110].

Зазначені особливості Інтернет середовища призводять до утворення відмінностей між комунікаціями в традиційному маркетингу та комунікаціями в Інтернет-маркетингу (табл. 5.1).

Відповідно до наведених особливостей комунікацій на засадах Інтернет- технологій, комплекс Інтернет-комунікацій відрізняється від традиційного комплексу комунікацій.

Відомо, що традиційний комплекс комунікацій складається з 5 складових: реклама, PR, стимулювання збуту, прямого маркетингу та особистого продажу.

Комплекс Інтернет-комунікацій за І. Л. Литовченко складається з семи складових: 1) Інтернет-реклами; 2) Інтернет-PR; 3) стимулювання збуту; 4) прямого маркетингу; 5) інтерактивного продажу; 6) пошукової оптимізації; 7) віртуальних співтовариств (табл. 5.2) [6, с. 143].



**Таблиця 5.1 – Відмінності комунікацій в традиційному та Інтернет-маркетингу**

Параметри	Традиційний маркетинг	Інтернет-маркетинг
Модель комунікації	Один відправник – багато отримувачів	Один відправник – один отримувач або багато відправників – багато отримувачів
Інформування споживача	Компанія інформує споживачів	Споживачі самі знаходять потрібну інформацію
Орієнтація на певний цільовий сегмент	Масовий маркетинг	Індивідуальний підхід до кожного клієнта
Обмін інформацією	Монолог	Діалог
Підхід до брендингу	Традиційний підхід, невисокий ступінь участі споживачів	Високий рівень участі споживачів у процесі формування бренду, додаткові можливості додання цінностей
Позиція компанії відносно споживача	Збоку пропозиції	Збоку попиту
Вклад споживачів у створення продукту	Покупець в якості об'єкту маркетингових зусиль	Покупець в якості партнера
Підхід до визначення цільових сегментів	Сегментація	Мережеві спільноти
Роль географічних кордонів ринку	Висока. Інтернаціоналізація зв'язана зі значними фінансовими витратами	Незначна. Майже відсутні перешкоди для залучення на свій Web-сайт споживачів

**Таблиця 5.2 – Порівняльна характеристика традиційних інструментів маркетингових комунікацій та Інтернет-комунікацій**

Традиційні інструменти маркетингових комунікацій	Інструменти Інтернет-комунікацій
1. Реклама 2. PR 3. Стимулювання збуту	1. Інтернет-реклама контекстна: банерна 2. Інтернет-PR 3. Стимулювання збуту 4. Прямий маркетинг. 5. Інтерактивний продаж 6. Пошукова оптимізація 7. Віртуальні співтовариства: а) віртуальні мережі; б) віртуальні ігри та світи.

Порівнюючи інструменти маркетингових комунікацій в традиційному та Інтернет-маркетингу, можна стверджувати, що мережа Інтернет надає додаткові можливості для реалізації комунікаційної діяльності підприємств (табл. 5.3).

Тобто, комплексу Інтернет-комунікацій притаманні нові форми комунікацій, що існують виключно в Інтернет-середовищі. У реальній

економіці такі елементи комплексу відсутні, вони формуються під дією унікальних властивостей мережі Інтернет.

**Таблиця 5.3 –Інструменти комунікацій в традиційному та Інтернет-маркетингу**

Інструмент	Традиційний маркетинг	Інтернет-маркетинг
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реклама у друкованих ЗМІ;</li> <li>- реклама в галузевих ЗМІ;</li> <li>- ТВ-реклама;</li> <li>- поштова реклама;</li> <li>- реклама на радіо;</li> <li>- зовнішня реклама;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- банерна реклама, контекстна реклама, медійно-контекстна реклама, веб-сайт;</li> <li>- анімаційна банерна реклама, спливаючі вікна, флеш-реклама;</li> <li>- реклама сайту компанії за допомогою електронної пошти;</li> <li>- контекстна та банерна реклами з використанням</li> <li>- реєстрація сайту в пошукових системах і каталогах</li> </ul>
PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація написання та розміщення прес-релізів;</li> <li>- участь у написанні або написання статей, репортажів та інших інформаційних матеріалів;</li> <li>- видання фірмового журналу,</li> <li>- організація «днів відкритих</li> <li>- реалізація спонсорських</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація зустрічей з користувачами, відео-конференцій, робота з дискусіями, форумами, чатами;</li> <li>- просування веб-сайту в пошукових системах;</li> <li>- публікації матеріалів і новин у електронних представництвах ЗМІ, на спеціалізованих і тематичних сайтах;</li> <li>- просування сайту на форумах, блогах, розміщення реклами в новинних розсилках;</li> <li>- створення і підтримка сайту компанії, розсилка новин;</li> <li>- проведення маркетингових заходів з їх активним висвітленням в Інтернеті;</li> <li>- участь/реалізація спонсорських проектів компанії в мережі Інтернет</li> </ul>
Стимулювання збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поширення зразків товару на пробу для споживачів;</li> <li>- надання знижок за певних умов покупки;</li> <li>- нагороди постійним клієнтам;</li> <li>- проведення конкурсів та лотерей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстраційні версії на сайті компанії, пробні безкоштовні зразки товару;</li> <li>- надання знижок за певних умов покупки</li> <li>- нагороди постійним клієнтам веб-ресурсу компанії, участь у партнерських програмах;</li> <li>- проведення конкурсів та лотерей на сайті компанії</li> </ul>

Також, слід зазначити, що реалізація маркетингової комунікаційної діяльності в Інтернеті пов'язана з використанням специфічних комунікаційних інструментів притаманних для гіпермедійного

середовища. Проте її основою є стратегія маркетингових комунікацій в Інтернет, завдяки якій підприємство має змогу оптимально використовувати наведені комунікаційні інструменти.

Опрацювання досвіду маркетингової діяльності компаній у світі та в Україні дозволяє визначити найпоширеніші інструменти інтерактивності, що пропонуються користувачам в Інтернет-комунікаціях. Такими інструментами є:

- відправлення матеріалів електронною поштою представникам спорідненої аудиторії;

- участь в онлайн-голосуваннях (poii, question of the day), з передбаченим вибором одного із запропонованих варіантів відповіді та можливістю перегляду рейтингу відповідей;

- оцінювання матеріалів і коментарів (за допомогою опцій «подобається» /

- «не подобається», стрілочки донизу / доверху, «рекомендувати» або надавши певну кількість зірок від 0 до 5), що формує сукупний рейтинг інформації;

- активізації зв'язку тексту з соціальними мережами: приєднання до офіційних сторінок у соціальних мережах, використання опції

- «сподобалося» і «поділитися з друзями» (посилання на матеріали особистих сторінок в соціальних мережах), при цьому існує можливість бачити кількість рекомендацій або посилань, зроблених іншими читачами;

- коментування, а також огляд переліку звітів за темою, який оновлюється в режимі реального часу, відповіді на коментарі конкретних користувачів;

- участь у обговореннях (форумах);

- додавання (за умови реєстрації) власних фото- і відеоматеріалів з опцією виставлення рейтингу;

- підписання на отримання оновлень контенту і пропонувань електронною поштою;

- спілкування з лідерами думок, експертами в режимі реального часу і т.д. [7, с. 36]

Зазначений інструментарій за спектром дії та рівнем інтерактивності постійно удосконалюється й розвивається. Так, врахування інтересів специфічної цільової аудиторії - покупців, які орієнтовані не стільки на купівлю конкретних товарів, скільки на отримання задоволення від процесу, азартних щодо «вполювання» унікально вигідних пропонувань, знижок, — сформувало тренд Інтернет-торгівлі та інтерактивних маркетингових комунікацій — «Dealer-

Chic». Після вибору товару покупці можуть купити товари або зробити декілька спроб зустрічної пропозиції, адекватної базовим умовам щодо прийнятних цін.

Система глобальних комунікацій постійно вдосконалюється, збираючи нові технології: дигіталізація інформації (використання цифрових методів вироблення, зберігання та відтворення інформації) створила умови для її конвертації між різноманітними комунікаційними засобами; інтенсивно використовуються супутники для безпосередньої передачі інформації, яка вільно циркулює глобальними мережами, перетинаючи кордони й долаючи національну монополію на інформацію. Сьогодні під мультимедійністю розуміють «використання для передачі і «упаковки» інформації не тільки вербальної (текстової), але й інших знакових систем», зокрема графічної, звукової, анімаційної і так далі.

Текст є доволі обмеженим комунікаційним каналом. Саме тому для його збагачення, емоційного насичення широко використовуються знаки й символи, вдосконалюються форми представлення інформації на базі сучасних графічних браузерів. Мультимедійність збагачує зміст, надаючи різноманітність вибору форми й джерела отримання інформації для користувача; крім того, подібна «монтажна структура» повідомлення додає йому такі характеристики, як динамізм, інтегральність і багатоплановість [8, с. 43].

Таким чином, завдяки використанню вищезгаданих якостей і можливостей Інтернету в сучасних системах комунікацій забезпечується як ніколи високий рівень інтерактивності взаємодій, обмінів інформацією.

Компанії, створюючи свої онлайн представництва в мережі Інтернет, мають заздалегідь планувати модель поведінки користувачів з сайтом або іншими інструментами.

Узагальнюючи висновки щодо наведеного вище, можна стверджувати можливість і необхідність структурування варіантів позиціонування взаємодій підприємств зі споживачами за рівнем інтерактивності, засобами забезпечення ефективності Інтернет-комунікацій у маркетингу.

Сьогодні Інтернет є невід'ємною частиною життєдіяльності сучасної людини, за роки існування він перетворився з джерела інформації у віртуальне середовище. Одним з чинників цього стали соціальні мережі, де користувачі спілкуються, активно взаємодіють між собою. Станом на початок 2017 року близько 2 млрд. чоловік зареєстровано у соціальних мережах, що становить 29% всього населення.

Разом з соціальним життям розвивається і інфраструктура мережі, електронна комерція, платіжні інструменти та інші онлайн-сервіси. Окрім того, активно розвивається індустрія мобільних пристроїв і гаджетів, що надають можливість користувачам бути постійно на зв'язку.

Так, станом на 2016 рік кількість користувачів мобільним зв'язком складає 3,64 млрд чоловік, з них 1,68 млрд мають активні мобільні акаунти у соціальних мережах. Тобто, у віртуальному просторі посилюється соціальна складова життєдіяльності користувачів Інтернет.

Розвиток і поширення соціальних мереж надає можливість знехтувати відстанню, що розділяє користувачів, та надає змогу спілкуватися з будь-якою людиною з будь-якої точки планети. Характерною ознакою мережевого спілкування є конфіденційність, що сприяє реалізації глибоких психологічних потреб людини, надає можливість їй проявити різноманітні сторони характеру та за допомогою особистого спілкування проникати в культуру інших народів.

Отже, стає очевидним, що маркетингова діяльність в умовах цього середовища, потребує від підприємств гнучкості та мобільності, здатності до пристосування у високо динамічному середовищі. Маркетингові інструменти мають бути спрямовані не лише на традиційного споживача, а й на нового споживача в динамічному Інтернет-середовищі.

Підприємство може залучати потенціал мережевих спільнот для вирішення будь-яких маркетингових завдань: розробки товару, маркетингових досліджень, пошуку фінансових ресурсів та інше. Для цього варто розуміти сутність і закономірності функціонування мережевих спільнот і співтовариств.

З точки зору маркетингової комунікаційної діяльності спільнота, розглядається як суб'єкт маркетингового впливу, як споживач. Такий підхід відрізняється від поняття «масового маркетингу» тим, що комунікаційний вплив направлені групи споживачів, які при цьому взаємодіють між собою, утворюючи всередині об'єднань та спільнот, в яких вони співіснують, якісно новий інформаційний простір, що також впливає на поведінку їх учасників.

Крім того, створюючи відповідний контекст комунікацій, підприємство може застосувати персональні комунікації, як наступний етап комунікаційної діяльності, що суттєво підвищить їх ефект на фоні створеного інформаційного контексту. До того ж, Інтернет-технології надають можливість з успіхом реалізувати персональні комунікації зі значної кількістю контактів.

Маркетинг в соціальних мережах (Social media marketing (SMM)) передбачає просування продукту, послуги, компанії чи бренда за рахунок використання соціальних медіа, контент яких створюється та оновлюється зусиллями їх відвідувачів. Останнім часом просування товарів і послуг за допомогою соціальних мереж стає все більш ефективним способом [9, с. 127].

Існує два основні напрями маркетингу у соціальних мережах:

- інтернет-магазини розглядають онлайн-спільноти як ефективний канал продажів;

- підвищення репутації бренда та лояльності цільової аудиторії.

- У рамках реалізації концепції Social media marketing корпоративний профіль на базі соціальних мереж стає обов'язковим елементом комунікаційного міксу вітчизняних підприємств.

- До критеріїв оцінки ефективності корпоративної сторінки у соціальних мережах належить:

- обсяг аудиторії (кількість послідовників «followers» - у мережі Twitter, а також кількість переглядів кожної публікації на корпоративній сторінці у мережі Facebook);

- рівень залучення аудиторії (кількість дискусій, коментарів та рекомендацій: «retweets» у Twitter та «likes» на Facebook);

- якісні характеристики аудиторії (у більшості послідовників заповнені профілі користувачів, серед яких є і лідери думок).

Основні причини частого вибору українськими підприємствами маркетингу в соціальних мережах полягають у тому, що це дозволяє:

- створити й популяризувати джерело оперативної інформації для постійних і потенційних клієнтів;

- стимулювати продажі;

- привернути увагу великої кількості потенційних клієнтів до бренду з чіткою прив'язкою до цільової аудиторії за різними ознакам: віку, статі, інтересам, статусу тощо;

- одержувати зворотний зв'язок від аудиторії й прямо спілкуватися зі своїми клієнтами

- підвищити лояльність споживачів;

- збільшити якісний трафік на корпоративний сайт підприємства тощо.

В якості мети маркетингу, його комунікаційної складової можна назвати найповніше задоволення потреб споживачів за кращими, ніж у конкурентів, умовами і забезпечення прибуткової діяльності суб'єкту, який задовольняє вказані потреби.

Основними напрямками (тенденціями) розвитку цього явища в останні роки є:

- високі темпи розвитку його інфраструктури;

- збільшення інвестицій в маркетинг промисловими, торговими і сервісними фірмами;

- вдосконалення інструментарію маркетингу;

- полегшення планування маркетингу за рахунок використання ЕОМ;

- все більше переміщення зусиль в маркетингу в бік «м'яких» факторів успіху;

- дослідження попиту на основні більш детальної сегментації ринків;

- інноваційна діяльність та її комерціалізація і т.п.

Найважливішою диференціацією маркетингової діяльності є виділення таких її видів, як:

- маркетинг споживчих товарів;
- промисловий маркетинг;
- маркетинг послуг.

Інтеграційною складовою маркетингової діяльності в сучасних умовах є інноваційність процесів управління цією діяльністю, розширення номенклатури товарів і послуг, індивідуалізація потреб і попиту, вимоги до якості маркетингу. Важливими факторами надання послуг із просування продукції у соціальних мережах та інших є наявність кадрів, які в змозі задовольнити попит на такі послуги. Також, як фактори впливу на споживача є якість і час виконання замовлення у відповідності із його техніко-економічними вимогами: тобто консолідація економічних інтересів споживача і підприємства-виконавця товару/послуги.

Часовий масштаб у середовищі Інтернет значно відрізняються від звичайного. Висока ефективність комунікативних властивостей останнього забезпечує можливість скорочення часу на пошук партнерів, прийняття рішень, здійснення угод, розробку нової продукції і т.д. Інформація та послуги в Інтернеті доступні цілодобово. Крім того, мережі Інтернет притаманна гнучкість комунікативних характеристик, що дозволяє легко проводити зміни представленої інформації, і, тим самим, підтримувати її актуальність без тимчасової затримки і витрат на розповсюдження [10, с. 148].

Маркетинг у соціальних мережах включає в себе безліч методів роботи. Найпопулярніші з них – це побудова спільнот бренду (створення представництв компанії у соціальних медіа), робота з блогосферою, репутаційний менеджмент, персональний брендинг, нестандартне SMM-просування, прихований маркетинг, розміщення контекстної реклами, просування підприємства в соціальній мережі тощо.

Просування підприємства в соціальній мережі полягає у створенні, оформленні, веденні та постійному наповненні Інтернет-сторінки; залученні та спілкуванні з користувачами; веденні груп; створенні опитувань та обговорень; пошук відгуків і питань про сайт/бренд в мережі; відповідей на питання; роботі з негативними відгуками, розповсюдження прес-релізів через мережу партнерів [11, с. 277].

За аналогією із західними компаніями, які щороку збільшують витрати на просування товарів через соціальні мережі, українські підприємці починають переймати корисний досвід і використовувати

SMM-просування.

Ключова особливість роботи з соціальними мережами – це можливість цілеспрямованої роботи з конкретною аудиторією (директ-маркетинг). Цільові групи в соціальних мережах можна розділити: за статтю користувачів, їх доходу, віком, професією. Також є можливість розробити індивідуальний сценарій для бренду, який просувається та підібрати соціальні мережі для роботи з цільовою аудиторією. Слід зазначити, що незважаючи на те, що український Інтернет-ринок знаходиться в процесі розвитку, за темпами росту він випереджає всі інші засоби комунікацій. Враховуючи той факт, що Інтернет-аудиторія зростає та компанії з різних галузей усвідомлюють привабливість даного медіа каналу, ринок інтернет-маркетингу, а разом з тим і соціального медіа маркетингу.

1. Ілляшенко Н. С., Савченко О. С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент Інтернет-маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 63-74.

2. Лебеденко М. С. Маркетингові комунікації в мережі Інтернет. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2008. № 5. С. 332-338.

3. Красовська О. Ю., Галєєв М. Б. Стратегія контент-маркетингу у соціальних медіа. URL : Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/>.

4. Мартовой А. В. Сущность и основные характеристики электронного бизнеса, электронной коммерции, электронного и интернет- маркетинга. *Культура народов Причерноморья*. 2004. № 56. С. 146-152.

5. Шалева О. І. Електронна комерція : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2011. С. 216

6. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. С. 332

7. Полторах К. А. Краудмаркетинг в мережі Інтернет: визначення, ознаки, механізм реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2015. № 14. С. 35- 46.

8. Смолянук О. В. Інтернет як чинник розвитку економіки. *Агросвіт*. 2012. № 23. С. 42-47.

9. Яценко В. В. Управління економічною стійкістю підприємств електронної комерції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2006. № 15-16. С. 126-129.

10. Пилипчук В.П., Кирилова О.В. Інтернет-технології та нові перспективи в маркетинговій діяльності підприємств : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції 26-27 травня 2016 р. Одеса ТЕС 2016. С. 147-149

11. Сова В.В. Маркетинг у соціальних медіа. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2011. № 2. С. 276-278.



## 5.2. Вербальні засоби непрямої комерціалізації інноваційної продукції підприємств

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

В інноваційному процесі, як відомо, беруть участь чотири основні суб'єкти: держава, винахідники-раціоналізатори, бізнесові структури та споживачі [6, с. 69]. Створення винаходу – це лише перший крок, після якого потрібно перетворити цей винахід у ринковий товар та реалізувати з одержанням комерційного ефекту. Тому *ефективність комерціалізації інновацій* залежить від комунікативної підтримки інновацій, головним завданням якої є забезпечення поінформованості та налагодження зв'язків. До інструментів, за допомогою яких найкраще реалізується така підтримка, належать перш за все *реклама* – оповіщення різними способами для створення широкої популярності чого-небудь з метою утримання та залучення нових споживачів, *слоган* – ефективне речення, гасло, вислів, девіз тощо, що все більше використовується з початку бурхливого розвитку рекламної діяльності, а також *брендинг* (*brand* з англійської – «тавро», «пляма») – процес створення відповідного образу в споживачів. Реклама, так само як і слоган, може існувати і без орієнтації на бренд, але бренд не існує без постійного його рекламування.

Сьогодні реклама стала основною ланкою між споживачем та виробництвом. Її головним завданням є не тільки передати інформацію про товар, його властивості, а й спонукати споживача спробувати новий продукт і сприяти його повторному вживанню, стимулювати збут товару, формувати чи розвивати прихильність до певної марки.

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

У минулому маркетингологи самостійно визначали свою цільову аудиторію. Потім рекламисти спрямовували на неї рекламне повідомлення. Сьогодні ситуація прямо протилежна, бо саме реципієнти вирішують, де, як і коли їм слухати, дивитись або читати рекламу. Тобто рекламувати продукт необхідно в такому середовищі, у

межах якого потенційні споживачі дійсно його шукають, та в тих місцях, де його можуть знайти. Це стосується усього – від щорічного двомісячного продажу ялинкових прикрас до інтернет-реклами інноваційної продукції.

Слід також зазначити, що раніше, коли в кожній категорії товару чи послуг існував один або максимум два варіанти вибору для споживача і вихід на ринок нового продукту чи послуги вже саме по собі було суттєвою рекламною подією, було виправданим використання, наприклад, *білбордів*, *банерів* (англ. *banner* – «прапор», «транспорт»; в інтернет-рекламі – графічний блок, пов'язаний через гіперпосилання із веб-сайтом рекламодавця, рекламний значок на інтернетівській сторінці; власники сайтів розміщують на своїх сторінках чужі банери або безкоштовно, або на умовах бартеру, або за гроші) тощо. Сьогодні ж набагато краще працюють маленькі текстові оголошення, наприклад на сайтах Google, тому що вони контекстуально адекватні й демонструються тільки тим, кому можуть бути цікаві й потрібні. Такі рекламні повідомлення відносять до *контекстної* реклами (англ. *content-targeted advertising* від лат. *contextus* – «поєднання», «зв'язок»), що орієнтується на зміст інтернет-сторінки та розміщується відповідно до тематики матеріалів. Контекстна реклама діє вибірково і спрямована на відвідувачів інтернет-сторінки, сфера інтересів яких потенційно перетинається з тематикою товару чи послуги, що рекламуються. До того ж, такі рекламні оголошення ймовірно будуть продемонстровані споживачеві, який користується Інтернетом для пошуку інформації про товари і послуги, оскільки для визначення відповідності рекламного матеріалу застосовується принцип *ключових слів*. Останнім часом контекстна реклама значно потіснила банерну, яка, на відміну від неї, докучливо намагається влізти в життя споживача (глядача, слухача, читача тощо), незалежно від того, зацікавлений він зараз у даному рекламному повідомленні чи ні [10].

Як зазначає О. Кара-Мурза, «реклама багатоліця, і це мотивовано екстралінгвістично – закономірностями маркетингових комунікацій» [3, с. 191]. Так, у процесі комерціалізації інноваційної продукції зазвичай застосовується *товарна*, або *комерційна*, реклама, яка висвітлює споживачькі властивості товарів чи послуг, а для PR-у чи брендингу більше підходить *іміджева* реклама, що формує позитивний образ продукту чи фірми. На сприйняття тієї чи іншої продукції потенційними споживачами суттєво впливає мова реклами. Тому важливим чинником успіху рекламної кампанії є грамотне використання мовних структур. За допомогою рекламного тексту формується образ інноваційного товару чи послуги, який може привернути увагу потенційного споживача.

Укладачі рекламних текстів, або копірайтери, застосовують різні

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

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

Загалом результатом рекламної діяльності є *впізнаваність бренду* (створення уявлення у споживача), *реклама*, що демонструє *переваги* вироблюваного продукту (усвідомлення тих чи інших його переваг), та «почутий» *слоган* підприємства, який постійно *супроводжує* слухача та глядача (просто прочитаний слоган не є ефективним). Використання цих рекламних засобів базується на припущенні, що потенційний споживач запам'ятає підкріплений слоганом відповідний бренд і зрозуміє переваги продукції даного підприємства; за потреби він неодмінно придбає саме її. Отже, результатом вербальної рекламної творчості у сфері інновацій є: 1) *рекламні тексти* (власне реклама); 2) *мікротексти* (слогани); 3) *імена* (бренди). Слогани й імена можуть функціонувати і як самостійні вербальні засоби зі своїми спеціальними завданнями, і як автосемантичні компоненти великих текстів.

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

Як відомо, існування й функціонування будь-якого промислового

підприємства залежить від прибутку, отриманого з продажів виробленої продукції, тому підприємству необхідно максимально зорієнтувати свою маркетингову політику на *прямий продаж*, за якого кожний комунікаційний контакт із представником своєї цільової аудиторії відбуватиметься напряду від підприємства до споживача і спонукатиме останнього до негайних дій у напрямку купівлі продукту чи послуги.

Одним із напрямків цієї діяльності є систематичне інформування суб'єктів економічної діяльності за допомогою найдієвішого його *інструменту* – слогану. Як відомо, *слоган* – це ефективне речення, вислів, гасло або девіз, що відображає унікальну якість товару, обслуговування, спрямування діяльності фірми (підприємства, компанії, установи) в прямій, іншомовній чи абстрактній формі [9, с. 274]. У [3] запропоновано суто лінгвістичне визначення слогану, який розглянуто як *мінімальну сентенціальну одиницю реклами* – ключовий, смисловий компонент не одного тексту, а цілої рекламної кампанії. Це автосемантичний вислів, що часто застосовується як єдиний мовний елемент *постера* (з англ. *poster* – «розклеювати, розвішувати») – тексту з візуальною домінантою, що видається як додаток до журналу, газети та т. ін. Разом з *логотипом* (з давньогрецької *λόγος* – «слово» + *τύπος* – «відбиток») слоган виконує важливу маркетингову функцію ідентифікації продукту, підприємства, компанії, що конче потрібно саме для інноваційної продукції, коли необхідно підкреслити її виробника.

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

Слоган має точно передати технічну, економічну, соціальну чи екологічну інноваційність товару або послуги. Це текст, що рекомендує (прямо чи непрямо) потенційним споживачам стати покупцем запропонованого продукту. Для підсилення дієвості слогана важливо, щоб він ретранслювався через засоби реклами, засоби масової інформації, через читачів, слухачів, глядачів, чим допомагав би знайти нових прихильників, а потім і послідовників відповідної споживацької поведінки [2, с. 85].

Слоган повинен точно передавати зміст задуму рекламіста, оскільки повідомлення має дійти до реципієнта (глядача, читача, слухача) без викривлень. Такий вислів нагадає постійному або повідомить потенційному споживачеві, чому йому потрібно не тільки купувати той чи інший товар, а й рекомендувати його своїм рідним, друзям та знайомим, і тоді потенційний споживач компанії

перетвориться в її прихильника. Окрім цього, за допомогою слоганів компанія звертається безпосередньо до потенційних споживачів з метою повідомити їм про проблему, над якою вони ще не замислювалися [11].

Слогани складаються ще й для того, щоб переключити на конкретний об'єкт увагу інших людей, а його текст повинен бути розрахований на мимовільну увагу читача чи слухача. І якщо у рекламних повідомленнях, як свідчать дослідження, «у середньому заголовки читають у п'ять разів частіше, ніж самі тексти» [9, с. 218], то слогани частіше повторюють та краще запам'ятовують, оскільки вони являють собою ключові вирази, що відображають позицію компанії.

Слоган може обіцяти читачеві чи слухачеві будь-яку користь або вигоду: *Вікна нового покоління й свіже повітря у дарунок*. Короткі слогани виразніші й привертають більше уваги, наприклад у рекламі моторного мастила «Perfekt»: *У серці твоєї машини*, довгі – комерційно вигідніші, бо містять конкретнішу інформацію, що діє ефективніше, ніж узагальнена: *М'якість бавовни та свіжість квітів у кожному «Lenor»*. Важливим є і так зване позиціонування слогану (досягнення того, щоб виріб, послуга, предмет, які рекламуються, можна було б відрізнити від інших). Рекламне гасло, у якому в сконцетрованому вигляді відображається головна рекламна ідея, виконує потрійну функцію: привернення уваги, первинне інформування та переконання» [16].

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

Найчастіше у слоганах живаються такі мовні засоби, як: епітети (*Ідеальна техніка для реального життя* (Samsung)), Новітні технології (Hitachi)), метафори (*Радість у вашому домі* (Rowenta)), гіперболи (*Indezit. Прослужить довго*), антитези (*Зв'язок з близькими на далеких відстанях* (Укртелеком)), *Діє зсередини, результат – зовні* (Актівія)), римування (*Гаджет на будь-який бюджет* (Comfi)). Дещо рідше зустрічаються відхилення від нормативної орфографії, поєднання латини з кирилицею, використання okazіональних слів, що відсутні в системі мови, та ін. Чи не найважливіше місце в структурі слоганів

посідають конструкції експресивного синтаксису, зокрема кличні та спонукальні речення (*Прагни кращого! (Life), Будуйте швидко – живіть довго (ЦСТ), Увімкни Philips. Почни заощаджувати.*

Створити слоган та підвищити його результативність допоможуть такі рекомендації: 1) бажано, щоб слоган, не втрачаючи своєї емоційної спрямованості, ідентифікував інноваційний продукт чи послугу або компанію, фірму, підприємство, яке їх виробляє; 2) необхідно знайти можливість сповістити своїх прихильників, що підприємство, фірма, компанія має запропонувати нову креативну ідею щодо продукції, послуги, проекту тощо; 3) безпосередньо наголосити на тих нових характеристиках товару чи послуги, що вигідно відрізнятимуть їх від товарів чи послуг-аналогів; 4) запропонувати потенційним споживачам яскраву легенду (мрію), яка знадобиться, щоб передати ідею якомога ширшій аудиторії; застосувати влучні засоби мовленнєвого впливу на реципієнта, обрати носій, за допомогою якого слоган найефективніше та найшвидше дійде до якомога більшої кількості потенційних споживачів. Вдалий слоган має запам'ятовуватися і закріплювати асоціацію з брендом.

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

Підприємства, у яких або не вистачає рекламних бюджетів на просування своїх продуктів у медіа або які вважають комунікаційні витрати недоцільними, мають значні передумови для погіршення свого фінансового стану, аж до банкрутства. Для створення бренду компаніям, фірмам, підприємствам необхідно мати значний стартовий капітал, який інвестується у виробництво та рекламу. Формування нового бренду обмежується лише бюджетом інвесторів чи самої корпорації, яка намагається започаткувати бренд. Бренди, що не рекламуються і не користуються попитом, не приносять прибутку. Таке підприємство не зможе мати свій потужний бренд [1].

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

бренду мають використовувати той досвід, який сформувався під час попередньої діяльності того чи іншого товаровиробника, надавача послуг, власника бренду тощо.

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

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

Отже, *брендинг* – це високоефективна технологія завоювання й утримання споживача. Це діяльність зі створення довгострокової переваги товару, яка ґрунтується на спільному посиленому впливі на споживача товарного знака, упаковки, рекламного обігу, матеріалів *sales promotion* та інших елементів реклами, об'єднаних певною ідеєю й однотипним оформленням, що виокремлюють товар серед конкурентів і створюють його образ *brand image* (*image* з англійської – «образ»). Основними компонентами бренду є *товарна марка, логотип, товарний знак, рекламний образ, колір, шрифт, упаковка товару, рекламний слоган* тощо. *Бренд-менеджмент* – це діяльність зі створення, реалізації, управління, а також коригування бренду за

рахунок періодичного визначення іміджу (*критерію оцінки бренду*) та лояльності до бренду в країнах, регіонах, цільових групах [7].

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

Найпоширенішим трактуванням поняття «бренд» у багатьох країнах вважається визначення Американської асоціації маркетингу (American Marketing Association – AMA), відповідно до якого бренд – це ім'я, знак, символ, дизайн або комбінація всіх цих складових, що призначені для диференціації товарів чи послуг одного продавця від товарів чи послуг конкурентів [13].

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

Розглянемо детальніше складову *ім'я*, що цілком заслужено стоїть на першому місці. Такі імена – це оніми-мікротексти з називним цілепокладанням (*онім* (з грецької *ὄνομα* – «ім'я», «назва») – слово, словосполучення або речення, яке слугує для виділення іменуємого об'єкта серед інших об'єктів, його індивідуалізації та ідентифікації). Це назви товарних марок, компаній, підприємств, основною функцією яких є ідентифікація товару/фірми. Вони виступають як яскраві іміджеві засоби. Створення імен як напрямок комунікаційного креативу має назву *naming*. Комерційне ім'я має задовольняти певні критерії: маркетинговий (відповідність назви сутності товару), фоностилістичний (мелодичність й запам'ятовуваність), лінгвокультурний (відповідність асоціаціям, оцінним конотаціям) та правовий (узгодженість з нормативно-законодавчою базою) [3, с. 193].

Власне ім'я для товарів і компаній має таке саме значення, як і для людини (за словами славнозвісного Дейла Карнегі, для людини немає нічого слашкшого, ніж чути своє ім'я або бачити себе в тексті чи на фото [4]), а продукт зустрічають за іменем, як і відому людину. Особливо це стосується інноваційного продукту, що має через ім'я



бренду «запасти в душу» споживача. Відповідно до відомого закону Міллера, середньостатистична людина здатна ефективно оперувати в пам'яті не більше, ніж сімома (плюс/мінус два) торговими марками в кожній з основних товарних груп [8]. Тому завданням процесу непрямой комерціалізації інноваційної продукції є зайняте місце у пам'яті споживача. За висловленням фахівців, семантичний (смысловий) простір – «це 5-й простір, у якому живе людина» [12]. Отже, семантичне сприйняття бренду є концентрованим уявленням про продукт, компанію, що його виробляє, об'єктивні та суб'єктивні вигоди, вигоди від його придбання тощо.

Джеймс Грегорі, генеральний директор та засновник корпорації CoreBrand, підкреслює, що бренди – це ментальні конструкції, які найкраще можна описати як суму всього досвіду людини, її *семантичне сприйняття* ідеї і які існують у вигляді свідомості або конкретних людей, або суспільства [15]. Девід Д'Алессандро, який з 1984 по 2004 рік займав посаду виконавчого директора фінансової корпорації *John Hancock Financial*, красномовно описує бренд як все, що приходить у голову людині щодо продукту, коли вона бачить його *логотип* або чує *назву* [14].

Ф. Котлер виокремлює шість ознак, характерних для бренду: *якість* (бренд *повинен асоціюватися* з певною якістю товару), *переваги* (покупці при купівлі товару прагнуть отримати *певні переваги*, які надає запропонований бренд), *цінність* (кожний бренд *несе інформацію* про цінність для свого споживача), *індивідуальність* (бренд *має виражати індивідуальність* споживача), *культура* (бренд є *втіленням певної культури*), *споживач* (бренд *відповідає певному типу споживачів*) [5].

Керівництво підприємства, компанії, установи, яке вміло експлуатує бренд, додатково заробляє великі кошти. Усі великі бренди, усі надуспішні проекти тощо пов'язані з чим-небудь видатним. Безумовно, необхідно підтримувати існування свого бренду, але єдине, що може забезпечити впевненість у зростанні, – це інноваційний креативний продукт, постійній комерціалізації якого й слугує бренд. Оскільки *новий бренд* або *ребрендинг* старого бренду – це не що інше, як інноваційна ідея на певному історичному проміжку часу для країни, підприємства, окремої особи, то при брендуванні компанії, фірми, підприємства, що бажають комерціалізувати вироблюваний інноваційний продукт, маємо, так би мовити, *підсилення інноваційності*, втіленням якого є ланцюжок: *великі ідеї → великий вплив на наше життя → великі імена* [2].

Отже, у перетворенні інновації на товар, який матиме комерційний успіх, важливу роль відіграють вербальні інструменти комунікацій, основними з яких виступають текстова реклама, слоган і як

узагальнюючий елемент – бренд. Вони набувають особливого значення на заключній стадії процесу розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції. Маркетологи, менеджери та рекламисти за допомогою цих засобів прискорюють процес впровадження інновацій промислового підприємства та їх реалізацію на споживчому ринку.

1. Афоризмы гуру маркетинга / сост. А. А. Фоминичева. Москва : Суфлёр; Ростов на Дону : Феникс, 2014. 188 с.

2. Годин С. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся / пер. с англ. В. Подейко. 5-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 176 с.

3. Кара-Мурза О. С. Множественная типология рекламы. *Язык и дискурс средств массовой информации в XXI веке* / Под ред. М. Н. Володиной. Москва : Академический Проект, 2011. 332 с.

4. Карнегі Д. Як здобувати друзів й впливати на людей; пер. з англ. І. Іванченка. Київ : Країна мрій, 2017. 208 с.

5. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / [пер. с англ. В. А. Гольдича и А. И. Оганесовой. Москва : АСТ, 2000. 272 с.

6. Мацелюх Н. П., Дем'янюк Г. В. Фінансування та стимулювання комерціалізації інновацій в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Наука та інновації*. 2014. Т. 10. № 3. С. 69–79.

7. Телетов О. С. Брендинг та ребрендинг в умовах сучасних промислових виробництв. *Вісник державного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2010. № 690. С. 463– 469.

8. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.

9. Телетов О. С. Рекламний менеджмент : підручник для ВНЗ. 3-тє видання. Суми : Університетська книга, 2015. 367 с.

10. Телетов О.С., Телетова С.Г. Особливості мовленевого впливу в рекламних текстах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 49-58

11. Телетова С. Г., Петренко І. О. Мовні особливості сучасних слоганів : матеріали науково-прикладної конференції викладачів, співробітників та студентів Сумського інституту МАУП (16 травня 2007 року, м. Суми). Суми, 2007. С. 17–19.

12. Траут Дж. Новое позиционирование. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 192 с.

13. Bennett P. D. AMA Dictionary of marketing terms 2nd edition. Lincolnwood, Ill., USA : NTC Business Books, 1995. 316 p.

14. D'Alessandro D., Owens M. Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand. New York : McGraw Hill Professional, 2002. 240 p.

15. Gregory J. R. Leveraging the Corporate Brand. Lincolnwood, Ill., USA : NTC Business Books, 1997. 233 p.

16. Teletov O., Teletova S. Ecological slogans in the system of environmental protection. International economic relations and sustainable development: monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics

### 5.3. Туристичний імідж регіону як інструмент його просування

За даними Всесвітньої туристичної організації ООН світовий ринок туристичних послуг постійно зростає, частка туризму у світовому ВВП становить близько 10%, у більше ніж 40 країнах туризм є основним джерелом наповнення їх бюджету. У цьому контексті для економіки України, яка має значний туристичний потенціал, варто звернути увагу на розвиток туристичної сфери. Нижче у табл. 5.4 наведено окремі показники розвитку туристичної сфери України та для порівняння країн-сусідів.

За окремими складовими індексу конкурентоспроможності у сфері туризму Україна займає такі місця: стан бізнес-середовища – 124; рівень безпеки в країні – 127; пріоритетність розвитку сфери туризму для уряду – 122; людські ресурси – 41; охорона здоров'я і гігієна – 8 і т.п. Як слідує з цього Україна має як сильні, так і слабкі позиції за складовими туристичного потенціалу. Уявляється доцільним обирати такі стратегії розвитку туризму в країні, які дозволять максимально використовувати відносні переваги і нівелювати недоліки.

**Таблиця 5.4 – Окремі показники розвитку туристичної сфери країн світу у 2017 р. (фрагмент) [2]**

Країна	Позиція за індексом конкурентоспроможності у сфері туризму	Обсяг туристичної сфери		Зайнятість у сфері туризму	
		млн. долл. США	% від ВВП	тис. осіб	% від зайнятого населення
Україна	88	1,3	1,4	214,4	1,2
Польща	46	8,0	1,7	275,4	1,7
Туреччина	44	35,9	5,0	600,0	2,3

Розвиток туризму також є ефективним напрямом розвитку регіонів країни і усунення економічних диспропорцій [1]. Проте практика свідчить, що в Україні формування ринку туристичних послуг відбувається безсистемно, в основному, лише у Прикарпатті, Карпатах, Причорномор'ї, Приазов'ї, окремих районах Полісся тощо, а у більшій частині країни туристичним послугам, приділяється дуже мало уваги [3]. Розглянемо з цих позицій проблеми і перспективи розвитку туристичних послуг у Сумській обл., для якої сфера туризму не є пріоритетною.

Результати виконаного системного аналізу свідчать, що Сумська обл. має потенціал для розвитку таких видів туризму [4, 5]: маршрутно-пізнавального; етнографічного; екологічного; спортивно-оздоровчого; ділового; промислового тощо. Однак, незважаючи на значний потенціал номенклатура туристичних послуг Сумської обл. є

незначною, вони у переважній більшості є неконкурентоспроможними. Проведений аналіз свідчить, що це пояснюється нерозвиненістю відповідної інфраструктури, слабким маркетинговим супроводом, відсутністю дієвих механізмів державної і регіональної підтримки розвитку туристичного бізнесу.

Об'єкти туризму Сумщини є практично невідомими поза її межами. При цьому їх нечисельні відвідувачі відзначають високий рівень туристичних послуг і висловлюють бажання нанести повторні візити.

Автори мають багаторічний досвід проведення заходів ділового туризму, зокрема 11-ти Міжнародних науково-практичних конференцій «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» [6], які проводилися каф. маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету на туристичних об'єктах Сумської обл. (2-й і 3-й день конференції). Учасники конференцій, що репрезентували практично усі регіони України, а також зарубіжні країни (більше 20) були приємно вражені туристичними об'єктами області (природними, історичними, промисловими тощо) і висловлювали здивування, що вони не популяризуються. Частина з них потім самостійно відвідувала ці об'єкти. Схожа ситуація відмічалася і в колег з інших навчальних закладів, а також підприємств та установ, які проводили заходи аналогічного плану. З цього можна зробити висновок про необхідність формування і популяризації іміджу Сумської обл. як туристичного регіону.

Туристичний імідж регіону авторами розглядається як стійкий тривалий позитивний, нейтральний чи негативний образ регіону як сприятливого для туризму у свідомості економічних контрагентів та контактних груп, що при своєму позитивному значенні створює для них певну значиму для них систему цінностей, а також є нематеріальним фактором формування конкурентних переваг регіону на національному чи міжнародному ринку туристичних послуг у довгостроковій перспективі.

Виходячи з викладено авторами було розроблено підхід до формування туристичного іміджу Сумської обл. Його структура подана на рис. 5.1.



**Рисунок 5.1 – Складові підсистеми туристичного іміджу регіону**

Розглянемо представлені на рис. 5.1 складові.

*Природно-екологічний імідж* включає сприйняття (образ): природно-ресурсної бази (лісових, водних, степових, ландшафтних ресурсів тощо); екологічного стану (показників екологічності регіону); інституційного оформлення природно-екологічних об'єктів (заповідників, заказників, рекреаційних зон).

*Історичний імідж*: історичних об'єктів (населених пунктів, культових споруд, музеїв тощо); історичних подій, пов'язаних з регіоном (воєн, революцій та ін.); особ, що залишили слід в історії (науковців, митців, державних діячів і т.п.).

*Етнографічний імідж*: культурно-мистецьких заходів (фестивалів, свят, конкурсів тощо); продукції і технологій, що мають яскраво виражену регіональну особливість (побутових речей, сувенірів, творів народного мистецтва, народних промислів і т.п.).

*Соціально-економічний імідж*: бізнес-іміджу (видів бізнесу в регіоні, їх репутації, масштабів, відомих підприємств тощо); об'єктів соціальної інфраструктури (закладів торгівлі, охорони здоров'я, освіти і науки і т.п.); показників соціально-економічного розвитку регіону (темпів розвитку, обсягів регіонального продукту, рівня доходів населення тощо); економічної безпеки (правової захищеності бізнесу, захисту прав інтелектуальної власності, безпеки інвестицій і т.п.); безпеки життєдіяльності (рівня злочинності, судової системи тощо).

*Міжнародний імідж*: міжнародних економічних, культурних, громадських зв'язків тощо.

*Імідж туристичних продуктів*: номенклатури туристичних продуктів; характеристик продуктів (кожного): споживчих характеристик, ціни, якості, популярності, престижності, обслуговуючого персоналу, культури обслуговування, традицій; об'єктів туристичної інфраструктури: туроператорів, доріг, транспорту, готелів і т.п.; іміджу споживачів (структури і складу за географічними, демографічними, поведінковими та ін. характеристиками).

Як слідує з переліку наведених елементів їх оціночні показники можуть мати як кількісну, так і якісну оцінку. В цих умовах для оцінки (виконується експертами) доцільно застосовувати бальну шкалу, наприклад 0-100. Згідно [7] за результатами оцінки рекомендується виділяти наступні рівні туристичного іміджу регіону, його складових та їх елементів: 0-50 – низький рівень; 50-80 – середній рівень; 80-100 високий рівень. Узагальнені оцінки окремих складових можуть бути розраховані як середньозважені оцінок їх елементів. Результати оцінки слугують основою для прийняття рішень щодо оцінки шансів на успіх певних видів туризму, а також прийняття рішень з управління відповідними складовими іміджу.

Наприклад, низький рівень етнографічної складової туристичного іміджу регіону свідчить про те, що шансів на розвиток етнографічного туризму практично немає. Середній рівень історичної складової іміджу свідчить про невисокі шанси розвитку маршрутно-пізнавального

туризму. Для підвищення іміджу цієї складової потрібно проводити комплекс комунікаційних заходів. Проте, для точної оцінки потрібно аналізувати рівень усіх складових туристичного іміджу регіону і за його результатами приймати відповідні цілеспрямовані управлінські рішення.

Аналіз підходів до управління формуванням іміджу [8] дозволив виділити основні комунікаційні інструменти, які доцільно застосовувати на рівні регіону:

- рекламні компанії з використанням різних медіаканалів (телебачення, преси, інтернету, зовнішніх носіїв, сувенірів, тощо);
- PR (презентації, свята, прес-конференції і т.п.);
- стимулювання збуту (цінові знижки, розіграші, комісійні, подарунки і т.д.);
- програми лояльності (надання привілеїв, клуби споживачів, партнери);
- прямий маркетинг (прямий продаж, списки адресної розсилки e-mail тощо);
- корпоративна і бізнес-культура персоналу туроператорів та туристичних об'єктів.

Які заходи, у яких комбінаціях, у якій послідовності і де слід застосовувати залежить від стану зазначених вище складових туристичного іміджу регіону, а також умов зовнішнього макро- і мікросередовища.

Слід зазначити, що окрім розглянутого вище комунікаційного підходу до управління іміджем також виділяють: виробничий (основну увагу приділяють розвитку туристичних продуктів та технологій їх надання); кадровий (основні зусилля спрямовують на підготовку персоналу, що надає туристичні послуги); споживчий (наголос роблять на налагодженні і підтриманні контактів зі споживачами туристичних продуктів, іншими економічними контрагентами та контактними аудиторіями). Проте ці підходи більшою мірою реалізують безпосередньо надавачі туристичних послуг. На рівні регіону більш ефективним є застосовування комунікаційного підходу. Доцільним є створення спеціального підрозділу облдержадміністрації (у Сумській області це відділ промоції та туризму), який планує та координує діяльність з управління туристичним іміджем регіону.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення, наукове обґрунтування та практичну апробацію методичних підходів до діагностики за формальними процедурами стану туристичного іміджу регіону, а також прийняття за результатами діагностики управлінських рішень щодо розвитку певних видів туризму та управління заходами, що сприяють підвищенню іміджу.

1. Ильешенко С.Н., Гладенко Ю.Н. Формирование рынка туристических услуг как перспективное направление развития территории. *Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: материалы III Международной научно-практической конференции*. 12 апреля 2013 г. / под ред. В.И. Ресина. Москва : ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г.В. Плеханова", 2013. С. 242-249.

2. Рейтингові оцінки конкурентоспроможності українського туризму 2017. URL : <http://edclub.com.ua/analytika/rejtingovi-ocinky-konkurentospromozhnosti-ukrayinskogo-turyzmu-2017>

3. Ілляшенко С.М. Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій : монографія. Суми : ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2013. 184 с.

4. Ілляшенко С.М., Щербаченко В.О. Аналіз потенціалу ринку туристичних послуг Сумської області. *Вестник національного технічного університету "ХПИ"*. 2012. № 14. С. 65-77.

5. Програма сталого розвитку туризму в Сумській області на 2018-2022 рр. Затверджена рішенням обласної ради сьомого скликання 20.12.2017 р. 20 с.

6. Офіційний сайт кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю СумДУ. URL :<http://km.fem.sumdu.edu.ua/kafedra-marketingu/konferents%D1%96ya-marketing-%D1%96nnovats%D1%96y-%D1%96-%D1%96nnovats%D1%96%D1%97-v-marketingu>

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

8. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

## **РОЗДІЛ 6. ІННОВАЦІЇ В ІНСТРУМЕНТАЛЬНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

### **6.1. Інновації у маркетингу як засіб посилення конкурентних позицій: аналіз і систематизація**

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

Питання створення і впровадження інновацій у маркетинговій діяльності підприємств та установ досліджені у роботах: Решетнікової І.Л. [1], Перерви П.Г. [2], Ілляшенка С.Н. [3]. Підходи до застосування традиційних і нових інструментів маркетингу в інноваційній діяльності підприємств розглянуто Балабановою Л.В. [4], Загорною Т.О. [5], Костіною О.П. [6], Кузнецовою Н.В. [7]. В роботах Ілляшенко Н.С. [8], Онегіної В.М. [9], досліджено особливості впровадження методів і інструментів інноваційного маркетингу на підприємствах. Вивченню особливостей маркетингової підтримки інновацій вітчизняних промислових підприємств присвячені роботи Борисової Т.М. [10], Вербницької Г.Л. [11]. Дослідженням інноваційних підходів до формування маркетингових комунікацій займалися Божкова В.В. [12], Карпенко Н.В. [13], Іваннікова М.М. [14], Кардаш В. Я. [15]. Роль інновацій у забезпеченні стійких конкурентних переваг досліджено в роботах Лабурцевої О.І. [16], Примак Т.О. [17], Харічкова С.К. [18]. Методичні підходи до товарної інноваційної політики промислових підприємств викладені у роботах Телетова О.С. [19], Павленко А.Ф. [20], Войчака А.В. [21]. Проте, питання узагальненої систематизації маркетингових інновацій залишилося практично недослідженими, що ускладнює розроблення підходів до оптимізації їх вибору конкретними підприємствами в конкретних



умовах господарювання.

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

У публікаціях авторів, пов'язаних з вивченням особливостей маркетингових інновацій, спостерігається двосторонній комплексний підхід до дослідження процесів їх створення і впровадження. З однієї сторони маркетингова інновація розробляється для споживачів (для кращого задоволення їх потреб і запитів), з іншого боку – для підприємств, які за її допомогою прагнуть удосконалити свою ринково орієнтовану діяльність, забезпечити відповідність методів і інструментів маркетингу умовам зовнішнього макро- і мікросередовища, що постійно змінюються. Зазначимо, що згідно П. Друкера [22] маркетинг і інновації є головними функціями бізнесу. Він вважав, що будь-яке підприємство в своїй діяльності має дотримуватись трьох принципів: безперервне удосконалення товару; залучення власних знань для особистісного зростання; визначення інноваційної діяльності як основного засобу розвитку. Розглянемо з урахуванням цього підходи різних науковців до систематизації маркетингових інновацій.

П. Дойль [23, с.457] ділить маркетингові інновації на три типи: нові способи використання відомих споживачам продуктів; залучення нових споживачів на нових ринках; нові способи ведення комерційної діяльності (застосування інноваційних підходів до системи дистрибуції товарів та належного обслуговування споживачів).

Борисова Т.М. [10, с.129] запропонувала власну класифікацію маркетингових інновацій: за предметною сферою застосування (спрямовані на споживачів, на конкурентів, на посередників, на постачальників, на контактні аудиторії, на власний персонал); за функціональною сферою маркетингу, якої стосується інновація (відноситься до маркетингового ціноутворення, до розподілу, до сфери комунікації, до товарної політики, до сфери маркетингових досліджень, до сфери управління маркетингом); за ступенем новизни («дифузія», нова для підприємства, ринкової новизни, світової новизни, проривна інновація); за місцем виникнення (внутрішня, зовнішня, комбінована); за рівнем компетентності організації, що продукує маркетингові інновації; за інноваційною активністю організації, що продукує маркетингові інновації. Дана класифікація характеризує аспекти створення та застосування маркетингових інновацій на підприємствах.

Ілляшенко С.М. [3, с.82] пропонує зосереджувати увагу на класифікації інновацій в розрізі маркетингу за такими ознаками: залежно від типу створеного блага (інновація-продукт, інновація-

послуга, інновація-технологія); залежно від подальшого використання (інновація для подальшого використання на виробництві, споживча інновація). Запропонована класифікація розділяє створене благо, адже реалізація засад маркетингу відрізняється при створенні та комерціалізації продуктів, послуг чи технологій.

Вербницька Г.Л. [11 с.37] запропонувала певну послідовність етапів маркетингу інновацій, слідування яких буде запорукою успішної інноваційної діяльності промислових підприємств на національному і міжнародних ринках. Зокрема, вона виділяє: аналізування сильних та слабких сторін конкурентів та очікуваної реакції на зміну в поведінці конкурента; визначення цільового сегмента міжнародного ринку; прийняття рішення щодо позиціонування товару; вибір конкурентної маркетингової стратегії; формування цінової політики щодо інноваційного товару; формування політики комунікацій; вибір каналів розподілу; управління життєвим циклом інновацій із внесенням коректив до бюджету маркетингових заходів у політику ціноутворення, комунікацій та розподілу; здійснення пробного маркетингу; внесення коректив у технологічну конструкцію товару з метою усунення виявлених недоліків та врахування побажань споживачів; бюджетування маркетингових витрат; контроль маркетингу інновацій.

Концептуальні підходи до впровадження концепції інноваційного маркетингу на промислових підприємствах були запропоновані Ілляшенко Н.С. [8]. Інноваційний маркетинг нею розглядається як концепцію ведення бізнесу (різновид маркетингу), що передбачає застосування традиційних і нових інструментів, форм і методів маркетингу для орієнтації діяльності підприємств та установ на задоволення існуючих і перспективних потреб і запитів споживачів, товаровиробників, а також інших суб'єктів ринку шляхом створення і впровадження інновацій. Вона виділяє такі його особливості: запозичення інноваційних технологій маркетингу або створення власних; рішення щодо переходу до інноваційного маркетингу має спиратися на фінансові показники та рівень інноваційного потенціалу підприємства; важливу роль у впровадженні інноваційного маркетингу відіграє підсистема мотивації працівників, дослідницької діяльності та організація проектної діяльності; підготовка та впровадження інноваційних проектів повинні відбуватися на засадах комплексу інноваційного маркетингу.

Загалом виділяють стратегічний і оперативний інноваційний маркетинг. Головним завданням стратегічного інноваційного маркетингу є розробка стратегії проникнення інновацій на ринок. Відповідно, завданням оперативного інноваційного маркетингу є збільшення обсягів продажу і тим самим збільшення прибутку, частки

ринку, збереження позицій підприємства на ринку. Оперативний інноваційний маркетинг пов'язаний з комплексом маркетингу як традиційною його концепцією «4Р», так і сучасними, зокрема «5Р».

Виходячи з цього розглянемо маркетингові інновації стосовно концепції комплексу маркетингу «5Р»: товар (табл. 6.1); ціна (табл. 6.2); комунікації (табл. 6.3); збут або розподіл (табл. 6.4); персонал (табл. 6.5).

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

**Таблиця 6.1 – Інновації у товарній політиці**

Сутність інновації	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо застосування
1	2	3	4
Інновації, які передбачають модернізацію продуктів без змін їх основних конструкцій і не змінюють їх споживчу вартість [15 с.110]	Утримання лояльних споживачів та постійне оновлення продукції	Незначне зростання ефективності виробництва і збуту	Доцільно застосовувати при зниженні інтересу до існуючої продукції на ринку
Поліпшуючі інновації, які передбачають удосконалення в конструкційних характеристиках продуктів	Поліпшення, які підвищують технологічність продуктів добре сприймаються товаровиробниками	Споживачів потрібно переконувати в корисності конструктивних і технологічних змін продуктів	Доцільно застосовувати якщо зміни конструкції підвищують рівень технологічності продукту, знижують собівартість виготовлення тощо
Поліпшуючі інновації, які передбачають зміни в споживчих властивостях продуктів	Можуть сприяти отриманню стійких конкурентних переваг, активізації продажів і захоплення нових ринків	Висока вартість	Якщо інновації спершу не були сприйняті ринком, то поліпшують їх споживчі властивості, модифікують інші складові комплексу маркетингу і повторно просувають інновацію на ринку

Продовження табл. 6.1

1	2	3	4
Радикальні (базові) інновації, фізичні характеристик и і характеристик и сприйняття яких описуються новими термінами	Більше охоплення ринку, збільшення обсягів продажів.	Великий рівень ризику.	Радикальні інновації дозволяють скористатися перевагами першовідкривача ринку (становище монополіста), вони значно підвищують виробничо-збутовий потенціал товаровиробника. У майбутньому (по мірі зростання конкуренції зі сторони послідовників) можливий перехід до інновацій попередніх типів

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

**Таблиця 6.2 – Інновації у ціновій політиці**

Сутність інновації	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо застосування
1	2	3	4
Стратегія високої ціни [25 с. 335]	Отримання надприбутків в разі якщо ринок «прийняв» товар за високою ціною	Висока ціна приваблює конкурентів, не даючи часу фірмі закріпитися на ринку	Застосовується для тих товарів які мають патент або якісь унікальні властивості
Фріміум - поєднання двох слів: free - безкоштовний і premium – преміум [24]. Це цінова стратегія, згідно з якою клієнт може отримати базові послуги безкоштовно або доплатити за преміум-версію, тобто за розширений пакет послуг	Залучення якомога більшої кількості потенційних клієнтів	Труднощі у спонуканні клієнта подолати початковий ціновий бар'єр, або подолати «копійчану прірву»	Фріміум підходить для товарів, чия цінність розкривається тільки в процесі їх використання (наприклад Skype)

Продовження табл. 6.2

1	2	3	4
Стратегія проникнення на ринок	Знижує привабливість ринку для конкурентів, даючи тим самим підприємству перевагу в часі для закріплення на ринку	Знижувати ціну легше, ніж підвищити тому існує серйозна проблема подальшого підвищення ціни при збереженні частки ринку	Зазвичай застосовується фірмами-аутсайдерами з метою збільшення частки ринку за рахунок низьких цін
Стратегія середньоринкових цін	Відносно спокійна конкурентна ситуація	Важка ідентифікація товару	Використовується для цільового ринку із середнім доходом, чутливий до ціни. Використовується як правило для товарів - широкого вжитку

Практика діяльності підприємств, що є лідерами ринку свідчить про важливість інновацій у комунікаційній політиці. Комунікаційна політика спрямована, перш за все, на інформування і залучення нових клієнтів та утримання старих, а також на підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається і захоплення нових ринків збуту. Інноваційні методи просування продукції це не тільки щось нове, але і креативний підхід маркетологів до вже існуючих методів просування продукції, тобто можливої зміну, як існуючих методів, так і впровадження нових (в зв'язку з безперервним розвитком маркетингових комунікацій). Умови в ринковому середовищі постійно змінюються і для того, щоб постійно залучати клієнтів і просувати свою продукцію, важливо відповідати сучасним ринковим вимогам.

**Таблиця 6.3 – Інновації у комунікаційній політиці (політиці просування)**

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

В останні десятиліття виникло багато нових методів і інструментів збуту продукції. Їх ефективне застосування дозволяє посилити конкурентні переваги і ринкові позиції товаровиробників.

**Таблиця 6.4 – Інновації у політиці розподілу**

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

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

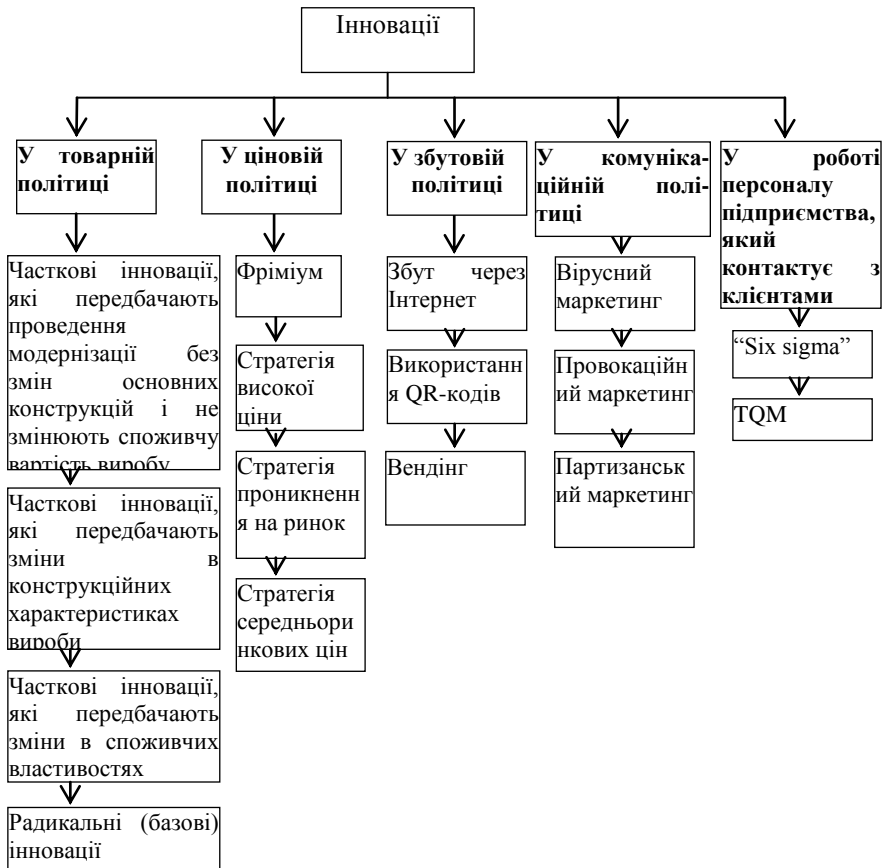
Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності багатьох організацій і вважається основним критерієм їх економічного успіху, за значимістю навіть попереду технічного процесу. Можна мати передову, сучасну технологію, але не кваліфікованість персоналу занапасть її [14].

**Таблиця 6.5 – Інновації у роботі персоналу підприємства, який контактує з клієнтами**

Сутність інновації	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо застосування
"Six sigma". Прибуток - критерій успіху. Продавець повинен знайти можливості змусити споживача витратити якомога більше грошей.	Швидке вирішення економічних проблем великих компаній, що прагнуть до успіху, здатних нести великі витрати, але не здатних перебудувати свій діловий менталітет і корпоративну культуру.	Висока вартість.	Використання даного методу можливо тільки при підготовці високопрофесійних спеціалістів, вартість підготовки яких становить як мінімум 5000 доларів на особу [26].
TQM - це нова система принципів, інструментів і методів організації робіт, що забезпечують такий рівень управління підприємством, який би дозволив домогтися споживчого задоволення в стрімко мінливих умовах глобальної економіки.	Захоплення більшої ринкової частки. Залучення нових споживачів. Орієнтація на персонал.	Потребує багато часу. Процес постановки займає від трьох до п'яти років [27 ].	Для того, щоб реалізувати TQM на підприємстві, необхідно здійснити багато різних перетворень, які торкнуться не тільки процесів управління, а й менталітету, ставлення до всього того, що відбувається з боку всіх без винятку працівників.

Таким чином, підсумовуючи все вищевикладене, нами пропонується схема класифікації інновацій у оперативному маркетингу (комплекс маркетингу), що подана на рис. 6.1.





**Рисунок 6.1 – Схема класифікації інновацій у оперативному маркетингу**

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

Розглянемо далі реалії впровадження маркетингових інновацій у діяльності вітчизняних підприємств. На рис. 6.2 подано статистичні дані щодо впровадження маркетингових інновацій на підприємствах України. С

татистика показує що лише 5,1 % підприємств здійснює маркетингові інновації. Така ситуація може бути пов'язана як з низькою інноваційною активністю вітчизняних підприємств, так і з недооцінкою і нерозумінням їх менеджментом переваг і позитивних

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



**Рисунок 6.2 – Розподіл підприємств у 2014–2016 рр. за типами інноваційної діяльності, у % до загальної кількості підприємств [28]**

Узагальнюючи викладене можна зазначити, що авторами запропонована узагальнена класифікація маркетингових інновацій, яка охоплює варіанти можливих інновацій у всіх складових комплексу інноваційного маркетингу (концепція 5Р). Виділені і систематизовані види маркетингових інновацій, аналіз їх сильних і слабких сторін, рекомендації щодо умов практичного застосування можуть бути покладені в основу системи цілеспрямованого і ефективного управління вибором методів і інструментів інноваційного маркетингу підприємств, що функціонують в конкретних ринкових умовах. Отримані результати є певним внеском у розвиток теоретико-методичних засад інноваційного маркетингу вітчизняних підприємств. Їх практичне застосування дозволить підвищити ефективність інноваційної і маркетингової діяльності цих підприємств на вітчизняному і зарубіжних ринках. А у підсумку – сприятиме активізації процесів їх переходу на інноваційних шлях розвитку у руслі концепції інноваційного випередження.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення

методичних засад управління створенням і впровадження маркетингових інновацій вітчизняних підприємств.

1. Решетнікова І.Л. Стратегічні маркетингові рішення з різним рівнем лояльності до торговельної марки. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу*. Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. С. 399-412.

2. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. №15.

3. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

4. Балабанова Л.В. Маркетинг : Учебник. Донецк: ГНОМ-ПРЕСС, 2002. 462 с.

5. Загорная Т. А. Інноваційні орієнтири в управління конкурентоспроможністю підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 117-124.

6. Костина О.П. Маркетинг инноваций в промышленности. Вестник ТИСБИ. 2003. № 3. С. 45-56.

7. Кузнецова Н. В. Условия инновационного маркетинга при подготовке кадров в развитии промышленности республики Татарстан. – Издательский центр ТИСБИ, 2006. URL : <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2006/issue2/econom7.html>

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

9. Онегіна В. М., Луньова В. А. Інноваційний Потенціал підприємств та державна політика. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 50-59. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2015\\_161\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2015_161_8).

10. Борисова Т. М. Сутність та класифікація маркетингових інновацій. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів "Актуальні задачі СУЧАСНИХ технологій", 21-22 December 2010 року. Т.: ТНТУ 2010. С. 135.

11. Вербицька Г. Л. Особливості маркетингової підтримки інновацій вітчизняних промислових підприємств в умовах міжнародних економічних відносин. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2016. № 846. С. 36-41.

12. Божкова В. В. Методические подходы к детализации маркетинговых стратегий промышленных предприятий. *Маркетинг и менеджмент инноваций*. 2011. № 1. С. 93-97.

13. Карпенко Н. В. Інноваційні підходи до формування маркетингових комунікацій на фармацевтичному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер. : Економічні науки. 2012. № 2. С. 119-122.

14. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62-72.

15. Кардаш В.Я., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. Київський

національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. 3. вид., доп. та перероб. Київ : КНЕУ, 2006. 248с.

16. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К. Активізація інноваційного розвитку легкої промисловості на засадах маркетингу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2010. № 5.Том 5. С. 76-81

17. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: Навчальний посібник. Київ : Ельга, Ніка -Центр, 2003. 280 с.

18. Садченко О.В., Харічков С.К. Маркетинг екологічно спрямованої інноваційної діяльності. *Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування* / За заг. ред. О.В. Прокопенко. Суми: Університетська книга, 2007. С. 225- 233.

19. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.

20. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.

21. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 1998. 265 с.

22. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в двадцать первом веке: учеб. пособ. / пер. с англ. Москва : Изд.дом «Вильямс», 2000.

23. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ.; под ред. Кантуревского Ю.Н. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 544 с.

24. Стартап тренди - модель фріміум, думай і багатій. URL :<http://jak.magey.com.ua/articles/startap-trendi-model-frimium-freemium-dumaj-i.html>.

25. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2009. 1134 с.

26. Хабیبуллін Х. Х. Lean six sigma как методология улучшения бизнес-процессов URL : <https://cyberleninka.ru/article/v/lean-six-sigma-kak-metodologiya-uluchsheniya-biznes-protsessov>.

27. TQM system. URL : <http://tqm.com.ua/ua>.

28. Білоконь О.І. Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства. URL : [https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-2\\_07\\_02\\_01\\_2015.htm](https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-2_07_02_01_2015.htm).

## **6.2. Корпоративна соціальна відповідальність - основа інноваційного розвитку ланцюга поставок**

Корпоративна соціальна відповідальність (англ.: Corporate Social Responsibility (CSR)) ще досить нова концепція для українських підприємств, але її популярність постійно зростає.

Впродовж останніх років, в економічній літературі, все більше уваги вітчизняних та зарубіжних науковців зосереджується на імплементації принципів концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності сучасних підприємств, сутність якої полягає у формуванні етичної поведінки та інтеграції соціальних та екологічних проблем в бізнес-операціях із зацікавленими групами впливу (стейкхолдерами).

У середовищі бізнесу CSR сприймається як інноваційна концепція

розвитку, що заснована на трьох постулатах, а саме: мінімізації ризиків, максимізації можливостей успішного розвитку в довгостроковій перспективі для усіх зацікавлених сторін та зведенні до мінімуму негативних наслідків для суспільства.

Що стосується ланцюгів поставок, у літературі з цього питання ми зустрічаємо різноманітну інтерпретацію корпоративної соціальної відповідальності, однак вони не мають єдиного універсального визначення, щодо сутності корпоративної соціальної відповідальності саме для ланцюгів поставок. В основному CSR визначається як концепція, яка побудована на основі найвищих етичних стандартів, за допомогою яких компанія при розробленні стратегій добровільно і свідомо враховує інтереси суспільства щодо охорони навколишнього середовища, а також різних груп зацікавлених сторін – власників, клієнтів, працівників, інвесторів, постачальників, акціонерів, банків та інших ділових партнерів. Для того, щоб дії, спрямовані щодо цих груп мали позитивний ефект, вони повинні базуватися на довгостроковому стратегічному підході. Дотримання прав людини та прав працівників є однією з основ відповідального бізнесу.

Принципи цієї концепції відкривають для підприємств нові можливості організації в суспільстві, а для ланцюгів поставок – нове бачення партнерства. Новим виступає і трактування стратегії ланцюга поставок. Всі заходи, що проводяться сучасними компаніями, підтверджуються усвідомленням того, що забезпечення виробництва якісних товарів і надання якісних послуг вже не є достатнім. Для того, щоб мати вищий рівень конкурентоспроможності на ринку, підприємство повинно включати у свою діяльність такі елементи, як піклування про природне середовище, забезпечення в широкому сенсі безпеки, здоров'я і підвищення компетентності власних працівників, підтримування інтересів місцевої громади та суспільства загалом. Найефективнішою стратегією є стійка та відповідальна поведінка, яка нерозривно пов'язана з брендом та репутацією компанії. Це важливо, оскільки, крім екологічних та соціальних вигод, CSR забезпечує довгострокове зростання економічної цінності (у тому числі нематеріальних активів, наприклад, культури, репутації, знань, досвіду) компанії.

Таке бачення корпоративної соціальної відповідальності вимагає проведення заходів, спрямованих на створення цінності, в першу чергу для зацікавлених сторін, а також прийняття нових принципів управління ризиками. Для цього потрібно створення таких умов співпраці, які дозволять знизити операційні витрати і підвищити рівень довіри між усіма учасниками. Така організаційна політика має базуватися на засадах відкритості, прозорості та етичних цінностях. Це забезпечить мінімізацію негативного впливу на навколишнє

середовище, економіку та суспільство загалом.

Інтерпретація CSR з точки зору триєдиної відповідальності (економічної, соціальної і екологічної) слугує важливим інструментом для створення і досягнення цілей відповідно до принципів сталого розвитку, з особливим акцентом на створення позитивного впливу на суспільство загалом.

Діяльність в сфері CSR, має стратегічний вимір оскільки дає можливість пошуку і створення спільних цінностей (для організації та її соціальних партнерів).

Узагальнення літературних джерел дозволяє виділити п'ять етапів імплементації інновації:

1. Визначення точок перетину інтересів суспільства і соціальних партнерів (суспільства, ланцюгів поставок та конкуруючих на компанії).

2. Вибір соціальних питань, що мають важливе значення для компанії: суспільні (обов'язки і соціальні ініціативи), для ланцюга поставок (зменшення шкідливих видів діяльності в рамках ланцюга створення вартості та пошуку альтернатив) та в конкурентному контексті (стратегічна філантропія).

3. Розробка соціальної програми: реактивна CSR (відіграє роль «свідомого громадянина» та зменшує негативний вплив компанії) проти стратегічної CSR (реалізація невеликої кількості ініціатив та/або часткові інвестиції в певний соціальний проект).

4. Інтеграція зовнішніх та внутрішніх дій: в контексті ланцюга поставок (інтеграція ланцюга в зовнішнє середовище, наприклад, тренінг для безробітних з метою створення для них робочих місць у компанії у майбутньому); в контексті конкуренції (інвестиції в місцеву інфраструктуру спрямовані, наприклад, на покращення знань споживачів та збільшення попиту на товари чи послуги).

5. Створення соціального виміру в наборі цінностей, на які впливає компанія, - інтеграція CSR у стратегію організації.

Ідея спільного створення цінності організацією та її середовищем (зацікавленими сторонами) є досить актуальною, проте вона вимагає вагомих змін. Це потребує побудови моделі, в якій роль цінностей у відносинах із зацікавленими сторонами переходить від сфери контрактів та операцій до довіри та співпраці.

Створення такої моделі CSR передбачає вирішення певних проблем та протиріч, зокрема:

- використання CSR у повсякденних бізнес-операціях є ризикованим, але перспективним;

- позитивний ефект від впровадження CSR в якості додаткової економічної цінності для клієнтів та компанії, яка впроваджує ці інновації, можливий лише через певний, часом досить тривалий,

проміжок часу,

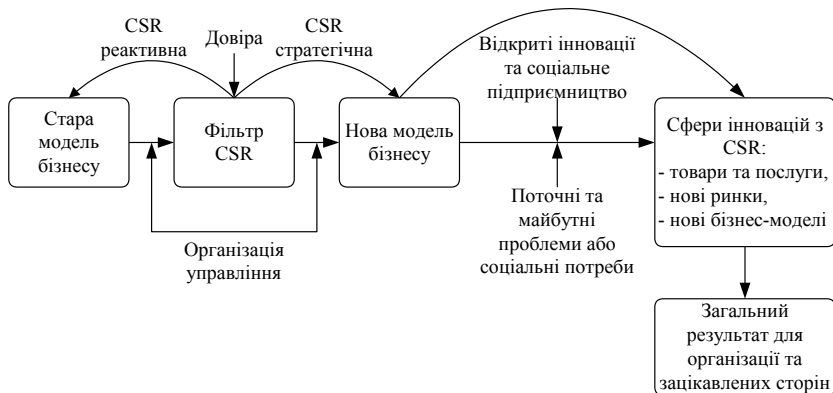
- інновації в CSR як в джерело потенційної економії можуть призвести до зменшення попиту на традиційні продукти та послуги,
- прийняття інноваційних рішень чи створення продуктів з метою позиціонування себе в якості соціально відповідальної компанії з одного боку, а з іншого боку приховування мотивів, що використовуються для забезпечення власних інтересів.

З огляду на це, основними напрямками для впровадження відкритого інноваційного розвитку компанії є:

- необхідність об'єднання зусиль усіх учасників ланцюга поставок для забезпечення фінансування, розробки та впровадження проєктів;
- надання можливості усім учасникам розвивати свої нестратегічні ініціативи, цікаві проєкти, пов'язані з не основною, але перспективною для майбутнього діяльністю;
- інвестування дивідендів з невикористаної інтелектуальної власності компанії, для подальшого розвитку;
- спрямовування зусиль на розвиток екологічної та соціальної відповідальності компанії;
- ініціювання проєктів зі скорочення витрат і розширення участі соціальних партнерів.

На підставі наведеного, можна запропонувати гіпотетичну інноваційну модель дій CSR, зміст якої представлено на рис. 6.3.

Результатом впровадження такої моделі будуть переваги для організацій, співробітників та зацікавлених сторін, що приймають участь у її діяльності, отримані завдяки впровадженню низки інновацій.



**Рисунок 6.3 Інноваційна бізнес-модель, заснована на принципах CSR**

*Джерело: систематизовано авторами на підставі [2].*

Окремі з цих нововведень можуть мати відкритий характер, тобто будуть пов'язані з середовищем діяльності компанії (продукція, організація роботи, маркетинг), особливо в таких сферах, як управління людськими ресурсами, розвиток технологій, змін у вартості компанії та організаційній культурі, змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, побудови нової корпоративної свідомості тощо.

Звичайно, деякі інновації зникнуть, але інші будуть об'єднані у вигляді так званих операцій, що є частиною стандартних процедур, процесів, продуктів або бізнес-моделей даної організації та адаптації її для подальших змін.

Соціальна відповідальність як процес, за допомогою якого компанії управляють відносинами з різними соціальними групами, які можуть мати реальний вплив на успіх в бізнесі, повинна розглядатися менеджментом ланцюгів поставок в якості інвестицій, а не витрат. Слід зауважити, що в Україні станом на 01.12.2015 р. зареєстровано 1117054 суб'єктів господарювання, з яких тільки 292 соціально відповідальних компанії, а це лише 0,03% усіх підприємств України [5]. Серед вітчизняних підприємств прикладом може слугувати ВАТ «Харківський підшипниковий завод», яке ще в грудні 2007 р. отримало сертифікат ISO 14001, що уможливило вихід їх продукції на нові ринки. Інше підприємство – Одеський кабельний завод ще у 2003 р. зіткнувся із вимогою щодо наявності у нього сертифікату 8A 8000, який отримав наприкінці 2004 р. [6]. Зважаючи на посилення тиску з боку навколишнього середовища та загостренні конкурентної боротьби, сьогодні все більше підприємств, а також ланцюгів поставок, вимушені впроваджувати заходи у сфері CSR. Також в сучасному суспільстві відбуваються зміни сприйняття цінності (корисності) продукту (якісні характеристики продукту, соціальна і екологічна поведінки компанії) у покупців та у співробітників (безпеки на робочому місці, дбайливе ставлення до здоров'я, прагнення до розвитку і самореалізації, розуміння цінності вільного часу). Серед чинників впливу на зростання інтересу до концепції корпоративної соціальної відповідальності слід зазначити передусім:

- зростання активності громадського суспільства в глобальному масштабі, зміна характеру споживача, який від пасивного одержувача стає критичним, залученим до процесу виробництва;
- зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі ланцюга поставок, які особливо стосуються екологічного аспекту як в питанні виробництва «чистих» продуктів, так і в питанні використання екологічних технологій у виробництві і доставці продукту до клієнта;
- зростання важливості нематеріальних ресурсів компанії (учасників ланцюга поставок), пошук нових шляхів щодо підвищення



рівня конкурентоспроможності;

➤ зміни в підходах інвесторів, де все частіше фінансові результати не є вже достатніми, для здійснення інвестицій.

Що стосується інновацій в логістиці, то, в певній мірі, вони виражаються у впровадженні нових логістичних послуг або процесів, які орієнтовані на задоволення потреб клієнтів і пов'язаною з цим доставкою продукту найвищої якості [7]. Тому, суть інновацій у логістиці часто пов'язана з прийняттям відповідних управлінських рішень щодо забезпечення безперервності руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, впровадження нових технологічних підходів для реалізації вимог замовника і забезпечення очікуваного ним сервісу.

Для ідентифікації процесів в ланцюгу поставок використаємо SCOR-модель (англ.: *Supply-Chain Operations Referencemodel*), у якій ідентифіковано 5 видів процесів: планування, постачання, виробництво, збут, повернення [8].

На рис. 6.4 ідентифіковано можливе впровадження інновацій логістичних підпроцесів, які подані згідно структури SCOR-моделі.



**Рисунок 6.4 – Ідентифікація місць можливого впровадження інновацій в логістичних підпроцесах ланцюга поставок**

*Джерело: побудовано авторами*

Як бачимо у кожному логістичному підпроцесі присутня інновація у вигляді впровадження технології (наприклад, Kaizen), прийняття рішення на рівні ланки ланцюга поставок (наприклад, використання е-закупівель матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів); впровадження стратегії соціальної і екологічної відповідальності ланцюга поставок (наприклад, впровадження сучасних стандартів ISO, SA8000, ДСТУ OHSAS 18001:2010, стандарт Євро-4 тощо).

Узагальнюючи, формалізовану модель набуття ланцюгом поставок емерджентних якостей можна представити таким чином:

1. Виходимо з того, що диференціація процесів в ланцюгу поставок здійснена згідно SCOR–моделі, то оптимізаційну модель подамо у вигляді двох цільових функцій, перша з яких передбачає мінімізацію витрат, друга – максимізацію прибутковості, зростання частки ринку через залучення нових клієнтів. Зауважимо, що понесені витрати в ланцюгу поставок на розвиток емерджентних якостей можуть впливати двояким чином на сукупні витрати ланцюга поставок. Наприклад, стандартизація логістичних операцій призводить до зниження сукупних витрат. Таким же чином діє використання мультимодальних чи збірних перевезень в постачанні і дистрибуції. Ідентифікацію змінних (параметрів) моделі будемо здійснювати в кожному із 5 підпроцесів SCOR–моделі. Структуру ланцюга поставок (ЛП) подамо, як об'єднання підпроцесів: планування (ПЛП), постачання (ПОЛП), виробництво (ВЛП), збут (ЗЛП) і повернення (ПВЛП), що формалізовано матиме вигляд логічного множення (кон'юнкції) складових:

$$\text{ЛП} = \text{ПЛП} \cap \text{ПОЛП} \cap \text{ВЛП} \cap \text{ЗЛП} \cap \text{ПВЛП} \quad (6.1)$$

Такі емерджентні якості як інноваційність (технологій, рішень) і стандартоорієнтованість підпроцесів ланцюга поставок складатимуть основні витрати розвитку екологічної і соціальної відповідальності.

Забезпечення (ЗВЛФ) в ланцюгу поставок виконання логістичних функцій (операцій) подамо у вигляді двох цільових функцій:

$$\text{ЗВЛФ} \mid V_m, V_t, V_c, V_{sto}, V_\phi \Rightarrow \min, \quad (6.2)$$

де  $V_m$  – матеріальні витрати після впровадження Kaizen, інструментів теорії обмежень і SOP;  $V_t$ , – витрати впровадження технологічних інновацій;  $V_c$  – часові витрати;  $V_{sto}$  – витрати впровадження екологічних і соціальних стандартів;  $V_\phi$  – фінансові (інвестиційні) витрати.

Друга функція мети, що повинна забезпечувати зростання прибутковості ланцюга поставок, збільшення частки ринку,

забезпечувати вищий рівень обслуговування клієнта (ПЧО) матиме вигляд:

$$\text{ПЧОБ} \mid \Pi_p, \text{Ч}_p, O_k \Rightarrow \max, \quad (6.3)$$

де  $\Pi_p$  – прибутковість учасників ланцюга поставок,  $\text{Ч}_p$  – частка ринку;  $O_k$  – рівень обслуговування клієнта.

Обмеження в оптимізаційній задачі представимо таким чином:

$$(6.4) \quad \left\{ \begin{array}{l} B_{m*} \leq B_{m* \text{ факт}} \\ B_{ч} \leq B_{ч \text{ факт}} \\ B_{т \text{ факт}} \leq B_t \leq B_{т \text{ факт}} + \text{дельта} \\ B_{сто \text{ факт}} \leq B_{сто} \leq B_{сто \text{ факт}} + \text{дельта}_1 \\ B_{ф \text{ факт}} \leq B_f \leq B_{ф \text{ факт}} + \text{дельта}_2 \\ \Pi_{р \text{ факт}} - \text{дельта}_3 \leq \Pi_p \\ \text{Ч}_{р \text{ факт}} - \text{дельта}_4 \leq \text{Ч}_p, \\ O_{к \text{ факт}} - \text{дельта}_5 \leq O_k \end{array} \right.$$

Введення в трьох останніх обмеженнях нижчі значення ніж фактичні в якості нижніх границь зумовлено витратами змін, що мають відбуватись в ланцюгу поставок як логістичній системі.

Існує велика ймовірність, що на початкових етапах реструктуризації логістичних процесів, значення показників можуть навіть погіршитись [9, 10]. А завдяки створеному ланцюгу поставок його учасники можуть здійснювати спільне планування з використанням спільної інформаційної бази, спільне управління запасами, спільне управління ризиками і це все дає підстави координувати чинності в ланцюгу поставок, тобто залежність «виходу» від «входу» стає ніби гомогенною.

Така властивість як координування діяльності усіх ланок ланцюга поставок виступатиме як наскрізна інтегральна функція, дозволить уникнути конфлікти цілей, що можуть виникати серед учасників ланцюга поставок, уможливить досягнення цілей ланцюга поставок загалом, позитивно вплине на підвищення продуктивності логістичних підпроцесів, операцій, сприятиме впровадженню засад відповідальності бізнесу, еластичності щодо задоволення потреб клієнтів, адаптивності до змін в зовнішньому середовищі.

Дослідження науковців з проблем корпоративної відповідальності вказують на можливість і навіть необхідність створення інновацій у сфері CSR та сталого розвитку. Для того, щоб впровадження такого нововведення у ланцюгах поставок було можливим, потрібно виконання певних умов, а саме:

- зосередження уваги на цінностях, що лежать в основі концепції

CSR та сталого розвитку як головних управлінських принципів діяльності ланцюга поставок,

- започаткування процесу «відкритих інновацій» та розширення відносин із середовищем у ланцюгу поставок,

- зосередження на взаємному обміні, заснованому на довірі між усіма учасниками ланцюга поставок для отримання взаємної вигоди (спільної цінності);

- «зосередження» зусиль працівників, особливо з апарату управління, на соціальні та екологічні інновації та заохочення таких ініціатив (ініціювання змін та проектів на вищому рівні);

- сприйняття перешкод, проблем та труднощів у контексті власного ланцюга цінностей, як можливості інновацій для отримання реальних економічних результатів.

Впровадження цієї концепції передбачає якісні зміни в управлінні працівниками усіх ланок ланцюга поставок, у відносинах з клієнтами, місцевою спільнотою.

Очевидно, що впровадження будь-якої інновації переважно вимагає інвестиційних ресурсів, окупність яких може знаходитися не тільки в економічній площині, але й в площині соціальної і середовищної відповідальності, що вимагає оцінювання відповідних супутніх ефектів, зазвичай непрямого характеру.

Загалом можна стверджувати про інтенсивне зростання рейтингу чинників конкурентоспроможності, спрямованих на досягнення високих параметрів відповідальності бізнесу перед суспільством та навколишнім середовищем.

Це характерно передусім для високо розвинутих економік, де соціальна та екологічна свідомість є відповідно вищою і це проявляється у повсякденній поведінці її громадян та суб'єктів господарювання.

Очевидно, що вимоги суспільства, споживачів мали б бути стандартизованими, придатними до об'єктивного формального і неформального оцінювання, оскільки від цього залежить результат прийняття як стратегічних, так і операційних рішень, врівноважених економічно, екологічно та соціально.

1. Krykavskyy Y., Mashchak N. The process of ecologization in transportation segment of logistics. *Research in logistics and production*. Poznan. 2016. № 1 (6). P. 39–46.

2. Управління інноваційними процесами в межах екосистеми: монографія / Н.І. Чухрай, Р. Патора, А.Г. Загородній та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 209 с.

3. Григорак М.Ю. Аналіз бізнес-моделей та стратегій іноваційного розвитку постачальників логістичних послуг. *Технологический аудит и резервы производства*. № 2/5(28), 2016. С. 29-38.

4. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Інноваційні технології в логістиці : навч. посібник. Харків . : Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL : [www.srm-ukraine.org/vprovadzhennya-korporativnoyi-socialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini](http://www.srm-ukraine.org/vprovadzhennya-korporativnoyi-socialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini)
7. Криківський, Є.В. Інновації в концепції логістики. *Логістика: проблеми і рішення*. 2006. №8. С. 20-28.
8. SCOR overview. Version 10.0. URL: [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)
9. Фалович В.А. Реструктуризація ланцюга поставок у контексті розвитку його емерджентних властивостей. *Бізнес Інформ*. 2017. №2. – С. 196–202.
10. Якимішин Л. Я. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2017. 220 с.

### **6.3. Стратегії венчурної діяльності промислових підприємств України**

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

Проблематика розроблення та реалізації стратегій різних рівнів широко досліджена в працях вчених, зокрема: Литвина І.В. [1], Мескона М., Альберта М. і Хедоурі Ф. [2], Осовської Г.В., Фішука О.А. і Жалінської І.В. [3], Майорової Т. В. [4], Щукіна О.І. [5] та інших.

Так, дисертаційній роботі Литвин І.В. [1, с.14-15] представлені пропозиції щодо аналізу і вибору напрямів інноваційної діяльності та форм організації венчурної діяльності, вибору венчурних проектів та стратегій їх реалізації за допомогою тривимірної моделі та двофакторних матриць («виробничо-збутовий потенціал – інноваційний потенціал»; «ринковий потенціал – виробничо-збутовий потенціал»; «ринковий потенціал – інноваційний потенціал»).

Щукін О.І. [5, с. 8] запропонував концептуальний підхід до синтезу методів проектного й оперативного управління й утворення нового підходу щодо формування портфеля інвестицій та інновацій відповідно до визначеного сценарію стратегій інвестиційно-інноваційного розвитку, який дає змогу диверсифікувати інноваційну стратегію промислового підприємства відповідно до оцінювання стратегічних альтернатив інновацій, інвестиційних можливостей

підприємства на основі гнучкого оперативного впливу на модель проектного управління протягом життєвого циклу венчурних інноваційних проектів.

Питання урахування ризиків також не нові й висвітлені в роботах: Друкера П. [6], Гоффе В.В. [9], Голубенко Г.О. [11], Маловичко А.С. [14], Бачкаї Т., Месена Д., Міко Д. [15], Шевченко О.М. [17], Шпак Н.О., Романишин М.І. [18] та інших.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Залежно від способів урахування ризиків** виділяють наступні стратегії:

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

- *попередження ризиків* (проведення низки заходів / витрат з

метою усунення можливих ризиків);

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

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

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

- *розподілу ризиків* (ризик поділяється між всіма учасниками процесу таким чином, що можливі втрати кожного відносно невеликі, наприклад, фінансово-промислові групи не бояться йти на ризик фінансування великих проектів чи нових напрямків НДДКР);

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

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

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

Це стратегія мінімізації цінового ризику, яку використовують портфельні інвестори, приватні інвестори та корпорації, щоб зменшити вплив коливання цін на активи чи інвестиції, що дозволяє знизити ризик втрати грошей. *За видами хеджування* можна розділити, відповідно до видів деривативів (це похідний фінансовий інструмент, контракт, ціна на який визначається вартістю базового активу; дериватив засвідчує право/ зобов'язання придбати / продати в майбутньому базовий актив (цінні папери, товари, послуги) на визначених ним умовах по зазначеній ціні та у визначений термін [6]

Відповідно до статті 14.1.45 **Податкового кодексу України** до деривативів належать [8]: своп; опціон; форвардний контракт; ф'ючерсний контракт.

Гоффе В.В. [9, с. 11] систематизувала основні види деривативів, які використовуються для управління ризиками фінансових інститутів. Для хеджування процентного ризику можна використовуватися найбільший спектр інструментів ринку деривативів: форварди, ф'ючерси, свопи (відсоткові, коридорні, амортизовані, накопичувальні), свопіони, опціони (кеп, флор, колар) тощо. Для хеджування інших видів ризиків також існує певний набір інструментів ринку деривативів. Наприклад, кредитний ризик можна хеджувати за допомогою кредитних свопів (своп кредитного дефолту та загальної суми доходів).

Таким чином, *залежно від інструментів хеджування* можна

узагальнено виділити наступні стратегічні рішення [7]:

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

Форвардні контракти можуть застосовуватися як ефективні інструменти хеджування процентного та валютного ризиків. Особливістю використання ф'ючерсів є застосування їх з метою мінімізації процентного, валютного ризиків, а також ризику зміни цін на акції. Укладання своп-контрактів надає можливість підвищувати ефективність запозичення коштів, хеджувати відсотковий, валютний, кредитний ризики та ризик зміни курсів акцій. Опціони виступають важливими інструментами конкурентної боротьби, дозволяють мінімізувати ризик зміни ринкової кон'юнктури, товарних цін, цін на акції, процентний та валютний ризики та застосовуються з метою монетизації позицій по акціях, як засіб злиття з іншими фінансовими установами [9, с. 16].

Велике значення має інвестиційне забезпечення. Черних С.С. зазначає, що ефективною стратегією фінансового забезпечення буде така стратегія, яка при відносно невисоких витратах дозволить здійснити тривалий інноваційний розвиток. Визначальними складовими стратегії є обґрунтування фінансованих проектів (адресатів), джерел фінансування, розподіл обмежених в часі ресурсів, висока ефективність розподілу фінансових ресурсів, створення стійкої життєздатної, адаптація до зовнішнього середовища [10, с. 11].

Розроблювані в розрізі окремих форм реального інвестування підприємства, інвестиційні проекти класифікують по ряду ознак: *за функціональною спрямованістю, за метою інвестування, за сумісністю реалізації, за строками реалізації, за схемою фінансування тощо* [16, с. 293].

Майорова Т.В. *залежно від мети інвестування* виділяє такі стратегії [4]:

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

У жорстких ринкових умовах обов'язковим є урахування **конкурентних стратегій**, як джерела розвитку конкурентних переваг підприємства [4]:

- зростання інтелектуальної власності корпорації;



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

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

Узагальнена схема інноваційної діяльності організації передбачає взаємозв'язки видів інноваційного процесу, інноваційного бізнесу та інноваційних стратегій [19].

**Інноваційні стратегії** розділяють за різними ознаками. Наприклад, Голубенко Г.О. [11, с. 12] виокремлює наступні ознаки інноваційно-інвестиційних стратегій підприємств:

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

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

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

З огляду на особливості венчурної діяльності доцільно враховувати стратегії залежно від ступеня новизни товару, ринку і технології [12]:

- архітектурна,
- зовнішніх модифікуючих інновацій,
- заглиблюючих інновацій,

- внутрішніх модифікуючих інновацій,
- сімейства споріднених інновацій,
- зовнішньої дифузії інновацій,
- розгалужуваної горизонтальної дифузії,
- розвиваючої дифузії інновацій.

Субочев О.В. [13] пропонує інноваційно-інвестиційні стратегії промислових підприємств класифікувати за наступними ознаками:

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

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

Комплексне використання інструментів стратегічного аналізу дозволяє приймати взаємоузгоджені стратегічні рішення щодо створення, виробництва та просування інноваційної продукції на ринку [20].

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

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

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

Під *стратегією наслідування (копіювання)* розуміємо таку комплексну програму дій венчурного підприємства, яка базується на використанні успішного досвіду (в першу чергу, міжнародного) при впровадженні венчурів у його діяльність.

Під *стратегією помірних зусиль* розуміємо таку програму дій

венчурного підприємства, яка базується на поступовому розвитку з реалізацією венчурних проектів і опорі на власні сили.

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

Таким чином, поле стратегічних ініціатив для реалізації підприємством венчурного проекту має включати вищенаведені характеристики, а саме: особливості підприємства за розмірами, ризики, інструментами хеджування, метою інвестування, видами інновацій, і може бути узагальнено представлене у вигляді таблиці (табл. 6.6).

**Таблиця 6.6 - Поле стратегічних венчурних ініціатив промислового підприємства (власна розробка авторів)**

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

Особливістю такого узагальнення є те, що наведені стратегії можуть бути розширені і доповнені за рахунок інших класифікаційних ознак (наприклад, стратегії залежно від способу інвестування, стратегії залежно від способу управління ризиками і т.п.). чи інших

класифікацій та використані при формуванні загальної стратегії. Наприклад, за способами управління ризиками стратегії можуть бути наступні:

- прийняття ризиків (можливість втратити певні кошти в разі настання ризикових ситуацій);
- зменшення/мінімізація ризиків (упередження ризикової ситуації, страхування, диверсифікація, об'єднання, розподіл між кількома суб'єктами діяльності);
- передача ризиків (високодеталізована контрактна робота, метою якої є документальне закріплення певних ризиків за тим із контрагентів, хто має найбільш ефективний інструмент для впливу на них [14, с. 13]).

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

- варіант 1: Комутантна субстратегія + Субстратегія попередження ризиків + Форвард + Субстратегія збереження капіталу + Субстратегія розвиваючої дифузії інновацій;
- варіант 2: Експлерентна субстратегія + Субстратегія запобігання ризиків + Товарний ф'ючерс + Субстратегія заглиблюючих інновацій;
- і т.п.

Таке узгодження субстратегій дозволить розширити їх розуміння в частині акцентування уваги на особливостях, притаманних лише цьому виду діяльності в цілому, та бізнес-процесах, які він включає, зокрема; а підхід – дозволяє ліквідувати помилку на будь-якому етапі визначення субстратегій без необхідності переглядати весь процес. Запропонований теоретико-методичний підхід до формалізації процесу розроблення венчурної стратегії промислового підприємства в частині відбору та урахування субстратегій, що враховують особливості венчурної, інноваційної, інвестиційної складових цієї діяльності, а також всіх видів ризиків і особливостей їх мінімізації, дозволить суб'єктам господарювання чітко сформулювати свою стратегію та скоординувати всі управлінські дії таким чином, щоб зусилля усіх учасників діяльності були результативними.

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

них.

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

Для кожного підприємства стратегія – це генеральна, комплексна програма дій для досягнення певної мети. Послідовність розробки стратегій досліджувалась багатьма науковцями [2; 3]. Підтримуємо думку, що розробляти стратегію для підприємства доцільно узагальнено в послідовності, яка включає основні етапи та найважливіші дії, що представлені на рис. 6.5. До наведеного переліку етапів доцільно лише додати оцінку результативності стратегії (планову і фактичну) на останньому етапі. Має бути вдосконаленою і організаційна структура управління підприємством.

Друкер П. зазначає, що такого явища, як єдино правильна організаційна структура не існує. Є різні види структур, кожен з яких має свої сильні і слабкі сторони. Організаційна структура – не самоціль. Це інструмент, за допомогою якого можна підвищити продуктивність спільної праці працівників. В ситуації підвищеного ризику від чіткого керівництва залежить саме існування організації [6].

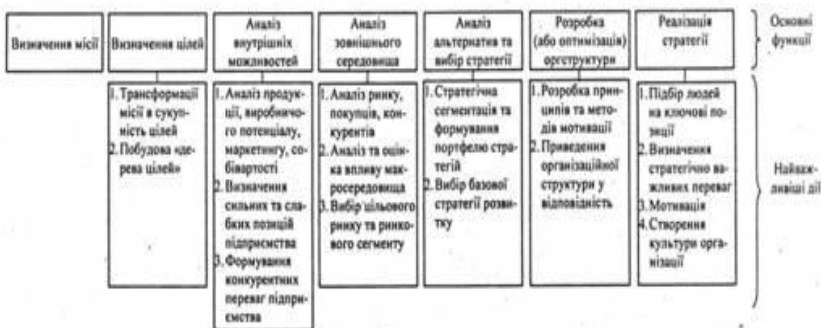
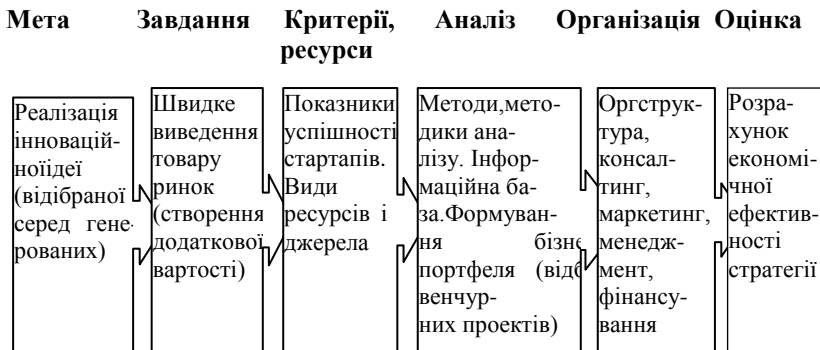


Рисунок 6.5 – Етапи розробки стратегії [3]

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

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

Отже, зазначені на рис. 6.5 етапи розробки стратегії прориву промислових підприємств можуть бути представлені у вигляді послідовної схеми (рис. 6.6). В разі невдачі весь ланцюг розроблення стратегії прориву необхідно переглядати знов.



**Рисунок 6.6 – Етапи розробки стратегії прориву промислових підприємств (власна розробка авторів)**

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

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

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

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

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

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

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

1. Литвин І.В. Управління венчурними організаціями в машинобудуванні: Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Нац. ун-т «Львівська політехніка», Львів, 2009. 32 с.

2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ.

Москва: Дело, 2002. 704 с.

3. Осовська Г.В., Фішук О.А., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент : теорія та практика навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Кондор, 2003. URL : [http://pidruchniki.com/14160117/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment](http://pidruchniki.com/14160117/menedzhment/strategichniy_menedzhment)

4. Майорова, Т.В. Інвестиційна діяльність: навч.посібни. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 376 с.

5. Щукін О.І. Методи проектно-оперативного управління розвитком інвестиційного потенціалу інноваційної діяльності підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2011. 40 с.

6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.

7. Хеджування URL : [http://finrep.kiev.ua/download/fl\\_hedging.pdf](http://finrep.kiev.ua/download/fl_hedging.pdf)

8. Офіційний веб-портал Верховної ради України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/>

9. Гоффе В.В. Ринок деривативів: зарубіжний досвід та перспективи розвитку в Україні : Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.04.01. Київ. нац. екон. ун-т. Київ, 2005. 19 с.

10. Черних С.С. Моделювання процесів фінансового забезпечення інноваційної діяльності в регіоні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11. Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2011. 20 с.

11. Голубенко Г.О. Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харк. держ. екон. ун-т. Харків, 2002. 20 с.

12. Журило В. В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій. URL : [http://www.rusnauka.com/5\\_NT5B\\_2007/Economics/20373.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_NT5B_2007/Economics/20373.doc.htm)

13. Субочев О.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислових підприємств України: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.01. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ, 2006. 18 с.

14. Маловичко А.С. Вплив ризик-менеджменту на інвестиційну привабливість підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2007. 19 с.

15. Хозяйственный риск и методы его измерения : Пер. с венг. / Т. Бачкаи, Д. Месена, Д. Мико и др. Москва : Экономика, 1979. 183 с.

16. Череп А.В. Инвестознаводство : навч. посібник . Київ : Кондор, 2006. 398 с.

17. Шевченко О.М. Інноваційні ризики венчурного фінансування та удосконалення системи їх управління. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2015. № 4/3(9). С.14-20.

18. Шпак Н.О., Романишин М. І. Основні принципи формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. URL : [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/67034.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/67034.doc.htm)

19. Illiashenko S.M. Innovative process rational choice grounding in organization. *Marketing and management of innovation*. 2015. № 2. P.11-20.

20. Божкова В.В. Механізм стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6 (120). С.48-53.

#### **6.4. Особливості проведення біржових торгів за допомогою «Електронної торгової системи»**

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.

Реалізація необробленої деревини в нашій країні формально регулюється Наказом Державного комітету лісового господарства України від 19.02.2007 року № 42, яким передбачено два види реалізації сировини: на аукціонах один раз на квартал та за допомогою «прямих договорів» між Лісокористувачами та споживачами. У другу категорію входять також всі експортні постачання [4].

Окремою категорією йдуть так звані «спецторги», де беруть участь біля двох десятків крупних виробників фанерної і плиткової продукції. Організаторами таких торгів є 18-20 товарних бірж з різними умовами реалізації аукціонів в частині фінансових зобов'язань покупців (довільний принцип формування цінової біржової політики).

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

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

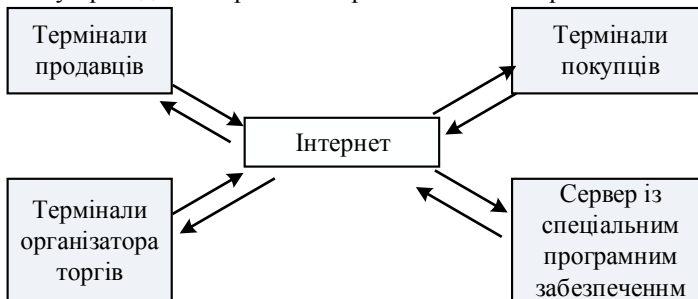


Природнім шляхом розв'язання зазначених вище проблем є застосування електронних торгів, які зменшують ступінь суб'єктивізму при прийнятті рішень щодо визначення кращих пропозицій під час проведення операцій купівлі-продажу товарів на біржі. Однак практика їх проведення свідчить, що існуючі процедури 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) [2].

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. 6.7.



**Рисунок 6.7 – 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.

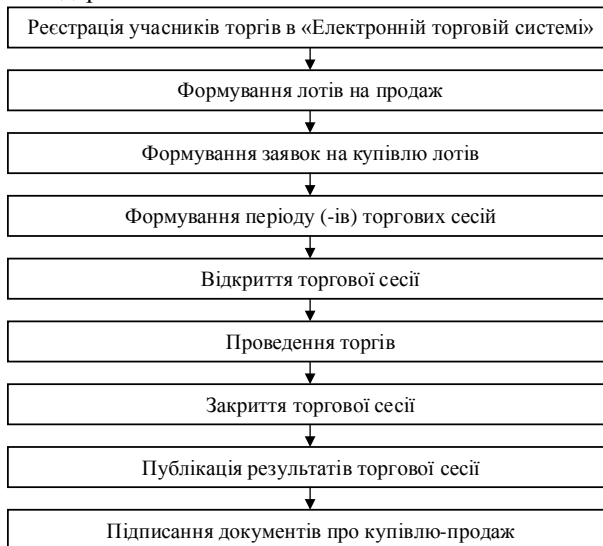
Послідовність організації та проведення аукціону відбувається наступним чином: організатор аукціону повідомляє ТОВ «УТЕС» про намір проведення аукціону та надає регламент. Організатор вказує дату проведення аукціону, статус аукціону, перелік продавців, графік з уточненням періоду подачі заявок на продаж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

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



**Рисунок 6.8 – Послідовність етапів проведення електронних біржових торгів (розроблено авторами)**

На рис. 6.9 наведено схему взаємодії продавців та покупців, що приймають участь у біржових торгах, організаторів торгів з ЕТС.

Використання ЕТС дозволяє захистити інформацію від несанкціонованого втручання, що забезпечує об'єктивність і неупередженість при проведенні операцій купівлі продажу [1]. 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 6.9 – 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.

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 [3].

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

1. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Смоляр Ю.Ю., Новий підхід до побудови процедури автоматизованого проведення біржових торгів. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій*: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (5 жовтня 2018 р.). Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2018. С. 163-165.

2. Маландій Д.М., Смоляр Ю.Ю., Головка О.О. Патент України на корисну модель UA 126015 U, G06Q 30/00. Спосіб автоматизованого здійснення закупівлі і продажу товарів та послуг. № u2018 02418; заявл. 12.03.2018; опубл. 25.05.2018. Бюл. № 10/2018.

3. Смоляр Ю.Ю. Особливості реалізації необробленої деревини за допомогою електронної торгової системи. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 19 жовтня 2018 р.). Київ: Національний авіаційний університет, 2018. С. 487-488.

4. Шипуліна Ю.С., Смоляр Ю.Ю. Непрозорість при реалізації необробленої деревини на біржах та пропозиції щодо її подолання. *Економічні проблеми сталого розвитку*: матеріали Всеукраїнської науково-технічної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої 80-річчю зі дня народження професора Олега Балацького (м. Суми, 21-25 квітня 2017 р.) / за заг. ред.: Т.А. Васильової, Г.О.Швідної. Суми: Сумський державний університет, 2017. С. 341-342.

## **РОЗДІЛ 7. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

### **7.1. Інноваційний потенціал вітчизняної харчової промисловості**

Гарантування продовольчої безпеки є пріоритетним напрямком розвитку аграрного сектору України, ключовими стратегічними цілями якого являються забезпечення населення країни якісним, безпечним, доступним продовольством, а також розширення участі України на світовому ринку продукції сільського господарства та продовольства. Позиції України в умовах глобалізації визначаються насамперед її здатністю та можливістю створювати умови для постійного нарощування національного експортного інноваційного потенціалу, реалізація якого залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів. Жорсткі умови виходу на світовий продовольчий ринок передбачають дотримання технічних умов виробництва продукції, стандартизації й контролю за її якістю та безпечністю і потребують переходу харчової промисловості України на інноваційний розвиток.

Реалізація потенціалу харчової промисловості уможливується виключно на основі інноваційного сценарію розвитку з формуванням довгострокових конкурентних переваг як для галузі, так і для країни в цілому. Інноваційний сценарій розвитку харчової промисловості має узгоджуватись із здійснюваними в державі економічною, промисловою та інноваційною політиками.

Вітчизняна економічна наука зробила значний внесок у розробку теоретичних основ формування інноваційно-орієнтованої економіки країни, у створення інноваційної інфраструктури відповідно до програм і стратегій інноваційного розвитку провідних секторів економіки. Значний вклад у вирішення проблеми внесли наукові праці О. М. Алімова, В. П. Александрова, О. І. Амоші, В. М. Геєця, С. М. Ілляшенка. Інноваційний розвиток харчової промисловості, як складової загальної проблеми досліджується багатьма вченими, серед яких такі науковці, як О. І. Дацій, Л. В. Дейнеко, А. О. Заїнчковський, Д. Ф. Крисанов, Л. І. Федулова, М. П. Сичевський. Проте не зважаючи на вагомі наукові доробки фахівців із даної проблематики, питання реалізації інноваційної моделі розвитку харчової промисловості України лишається вкрай актуальною.

На сьогодні, в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках продовольчих товарів, прискорення перебігу інфляційних процесів, постійного зростання вартості енергоносіїв, дефіциту кваліфікованої робочої сили саме інновації стають головним

і необхідним чинником забезпечення конкурентних переваг для харчових підприємств і галузі в цілому [7, С.91].

Існуючі проблеми переходу харчової промисловості на інноваційний шлях розвитку зумовлено рядом загальних чинників: 1) в умовах економічної нестабільності домінують короткострокові пріоритети - підприємці орієнтуються на швидку окупність бізнесу з мінімальним ризиком, тоді як впровадження інновацій є ризикованим, часто потребує більш значних коштів, а ефект від їх впровадження віддалений у часі; 2) значна частка підприємств харчової промисловості відчуває наслідки політичної та економічної кризи, має низьку рентабельність виробництва і не має достатніх коштів для здійснення техніко-технологічного оновлення виробництва. Особливо це стосується малих та середніх підприємств, які самостійно, без державної підтримки не спроможні розгорнути повномасштабний інноваційний процес; 3) дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати на сучасному прогресивному обладнанні та впроваджувати новітні технології, у тому числі в сфері контролю за якістю й безпечністю продукції.

Без розвинутого власного інноваційного потенціалу вітчизняні виробники харчової продукції не здатні задовольнити сучасні вимоги ринку та конкурувати з більш інноваційно-озброєними як вітчизняними, так і зарубіжними конкурентами. У цілому інноваційний потенціал зводиться до двох формуючих складових частин – витратної (реалій) та накопичувальної (можливостей).

Структура інноваційного потенціалу [13, с. 22] розглядається в розрізі структурних компонентів, які умовно можна поділити на групи: 1) ресурсна, до складу якої входять матеріальна, трудова, інформаційна, фінансова компоненти; 2) продуктова – комплекс товарів, що випускається на підприємстві із зазначенням наступних базових характеристик: оцінка якості й безпечності, рентабельності й обсягу продажів товару, стан ресурсного забезпечення та виконання функцій НДДКР, виробництва, реалізації, обслуговування споживачів щодо випуску нових видів продукції; 3) техніко-технологічна, яка передбачає комплекс технічного та технологічного оснащення виробництва за наступними характеристиками: обладнання та інструменти; технології; прогресивність використовуваних технологій і методів; рівень автоматизації виробництва; 4) організаційно-управлінська. Оскільки базою нашого дослідження є саме підприємства харчової промисловості, то доцільно більш докладно зупинитися на продуктовій компоненті формування інноваційного потенціалу з акцентуванням уваги на питаннях якості й безпечності харчової продукції, яка виготовляється вітчизняними операторами ринку.

На сьогодні Україна є одним із стратегічних партнерів ФАО. Після схвалення Програми глобального світового розвитку до 2030 року, виникла нагальна необхідність внесення змін до діючої програми «ФАО-Україна» з фокусуванням на питаннях активізації участі України в забезпеченні міжнародної продовольчої безпеки. Головним національним законодавчим документом розвитку, що знаходиться в рамках мандату ФАО є «Єдина комплексна стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015-2020 роки» [10], затверджена Національною Радою реформ 4 грудня 2015 р. Відповідно до Єдиної комплексної стратегії, поточної Рамкової Програми ООН, програм і проектів інших відповідних партнерів, що працюють в країні, Уряд України та ФАО домовились про пріоритетні напрямки й очікувані результати, включаючи аграрно-продовольчий ланцюг виробництва та доступ до міжнародних ринків. Разом з тим, на рівні держави було прийнято Стратегію сталого розвитку «Україна-2020», метою якої є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції в світі, у тому числі за вектором безпеки, включаючи безпеку харчових продуктів в рамках інноваційної моделі розвитку вітчизняної харчової промисловості. У грудні 2017 року Уряд затвердив Експортну стратегію України [5] на період 2017—2021 роки, яка визначає стратегічні цілі розвитку торгівлі в короткостроковій перспективі, серед яких: створення умов для розвитку сфер торгівлі задля диверсифікації експорту українських товарів та послуг, підтримка експорту з боку держави, а також підвищення рівня знань та навичок, необхідних підприємствам для здійснення міжнародної торгівлі. До базових секторів економіки України, які формують ВВП України, надходження до бюджету та визначають рівень зайнятості й доходів українців, віднесено харчову промисловість. Найбільшу перспективу в секторі харчової і переробної промисловості представляють готові до вживання продукти харчування, у тому числі молоко та молочні продукти.

Інноваційна діяльність в харчовій, у тому числі молочній промисловості здійснюється у різноманітних формах та в різних напрямках, головними з яких сьогодні визнано:

- 1) на рівні держави: виробництво повноцінної й безпечної молочної продукції; унеможливлення бактеріального, хімічного і фізичного забруднення; забезпечення максимального зберігання харчової якості та зниження втрат біологічної цінності молочної продукції; формування удосконаленої нормативно-методичної бази державного нагляду за якістю й безпечністю молочної продукції і продовольчої сировини, контролю за виробництвом, закупками, поставками, транспортуванням, збереженням і реалізацією продукції, а також для створення умов для виробництва молочної продукції

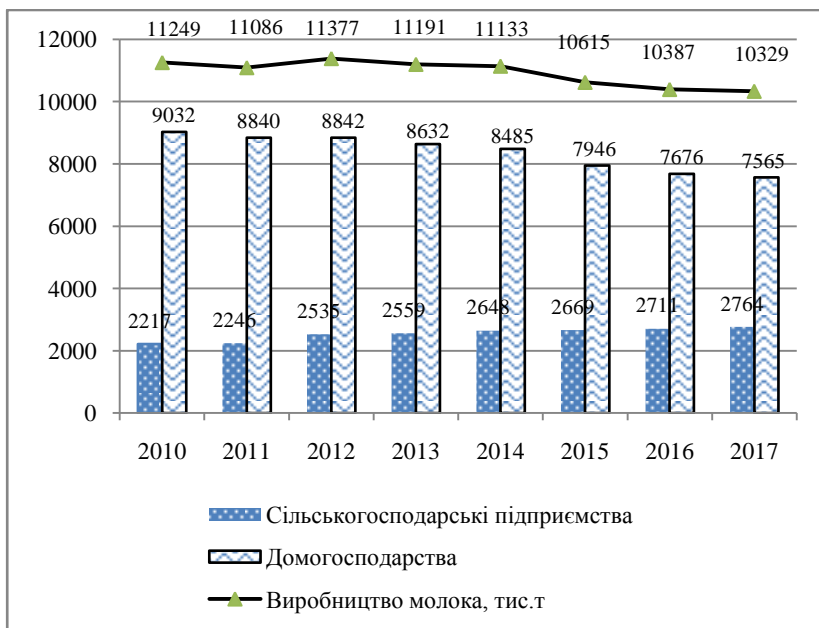


гарантованої якості; розробка сучасної інструментальної й аналітичної бази для контролю безпеки продовольчої сировини та молочної продукції;

2) на міжнародному рівні: дослідження традиційних і пошук нових ринків збуту; пошук ділових партнерів по впровадженню та фінансуванню інноваційних процесів.

Основними платформами розвитку інноваційного потенціалу харчової промисловості України є внутрішній та зовнішній ринки.

Внутрішній ринок. Сьогодні на вітчизняному ринку молока та молочної продукції спостерігається наступне: по факту 73% виробленого молока забезпечується домогосподарствами, в той час як решта 27% виробляється аграрними підприємствами. Разом з тим, відбувається скорочення обсягів виробництва молока домогосподарствами в загальній структурі виробництва в динаміці – з 11249 тис.тонн в 2010 році до 10329 тис.тонн в 2017 році. Так, якщо в 2010 році частка виробленого домогосподарствами молока складала 80,3%, то вже в 2017 році – 73%. В цілому виробництво молока, починаючи з 2010 року в Україні скорочується - з 11249 тис.тонн в 2010 році до 10329 тис.тонн в 2017 році. (рис. 7.1).



**Рисунок 7.1 – Виробництво молока в Україні, тис.тонн**

Джерело: [2,4]

Причинами цього є: несистемна цінова політика основних операторів ринку, які значно зменшують прибутковість та мотивацію для розвитку молочних ферм, сповільнення формації системи дистрибуції та кооперативних сервісів. Основні проблеми, які обмежують розвиток молочної галузі України зумовлено скороченням обсягів виробництва та рівнем якості молока-сировини, яке надходить до переробників молока. До липня 2018 р базові вимоги до молока регламентувались ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі», який діяв ще з 1997 року. Згідно стандарту все молоко залежно від рівня бактеріального забруднення й вмісту соматичних клітин, поділяється на екстра, вищий, перший і другий сорти. Такий поділ молока-сировини на сорти уможливило здійснення контролю якості промислового молока, яке надходить на переробку.

Молоко-сировина екстра-класу користується підвищеним попитом та коштує дорожче, аніж молоко другого сорту - різниця в середньому сягає двох гривень і більше. Разом з тим, зростає й частка молока екстра-гатунку в загальному обсязі виробництва.

Якщо в 2013 році частка молока екстра-гатунку сягала 9,8%, то в 2017 році на переробку надійшло вже 16,4% сировини відповідної якості. В 2018 році частка молока екстра-гатунку, що надходить на переробку, продовжує зростати. Так, на початку 2018 року вона становила 15,5% і ближче до кінця року зросла до 21%. Варто зауважити, що 50% з усього молока гатунку «екстра» в Україні - вироблено господарствами АВМ. Разом з тим, саме молоко екстра-класу є базою для виробництва молочних продуктів, призначених для експорту. У липні 2018 року ДСТУ 3662-97 було змінено на ДСТУ 3662:2015 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови», з тим, щоб привести державні стандарти України до рівня ЄС. Такі зміни насамперед спрямовані на захист споживача - безпеку та якість молочної продукції. Разом з тим, стандарт ДСТУ 3662:2015 2018 року спрямовано як на підвищення вимог до якості молока, так і на врегулювання використання молока другого сорту. Передбачається, що використання молока другого сорту для технологічних процесів виробництва харчових продуктів буде обмежено, проте дозволено у виробництві нехарчових продуктів, зокрема, кормів для тварин та казеїну. Не зважаючи на це, закупівля молока у господарств населення буде продовжуватися. Базові рекомендації для господарств населення з гігієни виробництва молока сформовано Держпродспоживслужбою спільно з Швейцарсько-Українським проектом SAFOSO. На думку експертів, для невеликих господарств оптимальним способом підвищення рівня якості молока може стати кооперація. Адже тоді можна спільно закуповувати й використовувати обладнання, організовувати збут, забезпечувати ветеринарний догляд. До речі, на

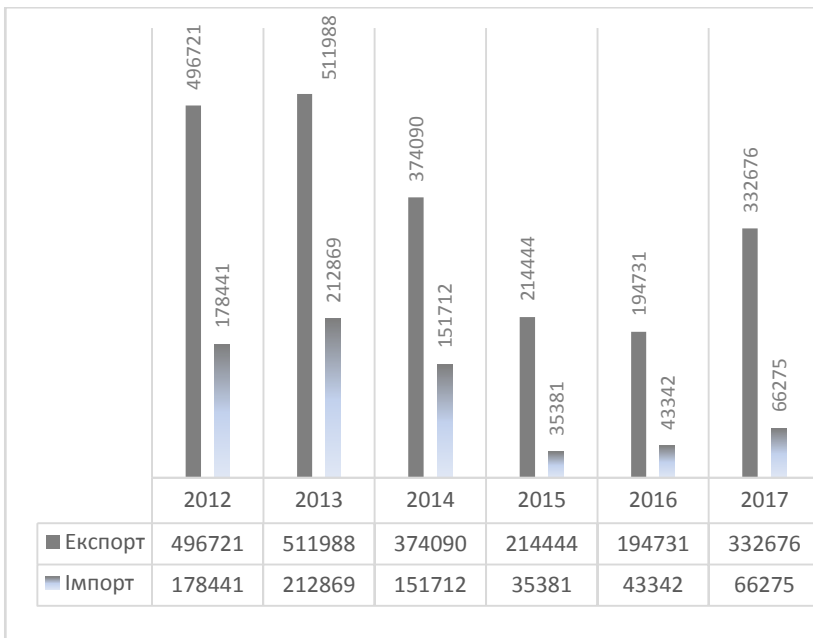
сьогодні через кооперативи реалізується незначна частка молока, хоча потенціал кооперації величезний.

Впровадження кожного наступного кроку із зміни вимог до якості молока має супроводжуватися аналізом розвитку ринку та ефективності державної підтримки. Кінцева мета - поступове приведення вимог до якості молока-сировини до більш високих норм стандарту 100/400, яким регламентуються порогові значення, за яких молоко допускається до переробки в країнах ЄС. Ключовими показниками якості молока-сировини згідно стандарту 100/400 являються: кількість умовних одиниць мезофільних аеробних і факультативно анаеробних мікроорганізмів на один кубічний сантиметр (100 в молоці екстра-гатурку), кількість соматичних клітин в одному кубічному сантиметрі молока (400 тисяч в молоці екстра-гатурку) [3].

В 2014 році вітчизняний ринок відчув економічну кризу через ембарго Росії. Частина експортерів була змушена переорієнтовуватися на країни Азії та СНД. Однак не зважаючи на це, протягом 2014-2016 років відбулось скорочення експорту молока та молочної продукції на 62% з 511988 млн дол США в 2013 році до 194731 млн дол США в 2016 році. Протягом 2016-2017 років згідно даних аналітичних досліджень Асоціації виробників молока, спостерігається поступове нарощення експорту вітчизняних молочних продуктів до 332676 млн дол США. Виручка від експорту 2017 року в 1,7 рази перевищує відповідне значення 2016 року, що дозволило Україні стати нетто-експортером молочної продукції. Натомість імпорт молока та молочної продукції протягом 2014-2017 років суттєво скоротився з 212869 млн дол США в 2013 році до 66275 млн дол США в 2017 році. Якщо до 2014 року імпорт сира та кисломолочних продуктів здійснювався переважно з країн ЄС і РФ («Данон»), то зараз поставки з Росії практично припинилися, а з країн ЄС – надходять у незначних обсягах. Динаміку експорту та імпорту молока і молочної продукції України протягом 2012-2017 років представлено на рис. 7.2.

Офіційно доступ до ринку ЄС для молочної продукції України було відкрито 11 січня 2016 року. Тоді перші 10 українських виробників отримали дозвіл на експорт молочної продукції на ринок ЄС. Станом на жовтень 2018 року, кількість затверджених експортерів з України зросла до 21. До переліку компаній, які отримали дозволи експортувати до ЄС увійшли наступні [11]: ТОВ «Лоостдорф», ТОВ «Ласунка», ТОВ «Молочний дім», ПАТ «Дубномолоко», ПАТ «Житомирський маслозавод», ДП ПАТ «Яготинський завод масла», ПАТ «Лактіаліс-Миколаїв», ТОВ «ГАДЯЧСИР», ТОВ «Данон Дніпро», Канівське відділення ТОВ «Клуб Сиру», ПАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН»», ПП «Росс» Філія «Роменський молочний

комбінат», ТОВ «Капсуляр», ПАТ «Маслозберігаючий комбінат Золотоноша», ПП Консалтингова фірма «Прометей» Філія «Мена Сир» та інші.



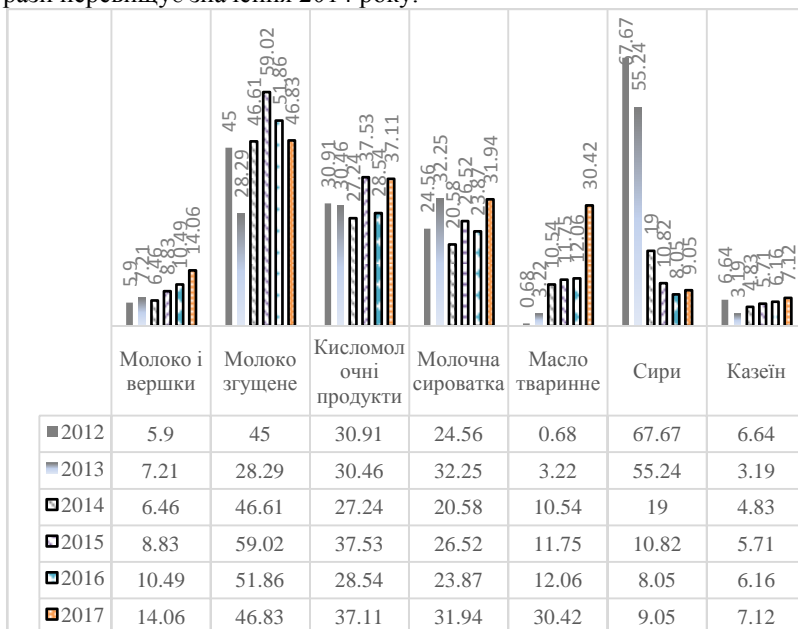
**Рисунок 7.2 – Динаміка експорту та імпорту молока і молочної продукції України протягом 2007-2017 років, млн дол США**

*Джерело: [2, 4]*

Динаміку експорту молока та молочної продукції України в натуральному вираженні в розрізі товарного асортименту протягом 2012-2017 років представлено на рис.7.3.

Як бачимо, Україна найбільшими обсягами експортувала сири до 2014 року, коли різко скоротилися, а потім припинилися поставки до Російської Федерації - країни, яка була основним покупцем вітчизняного сиру упродовж 2010-2013 років (80-85% усього експорту). Отже, починаючи з 2014 року, відбулося суттєве скорочення експорту молока та молочної продукції через втрату традиційних ринків збуту. Та вже в 2015 році спостерігається поступове нарощення експорту за окремими товарними групами, зокрема: молока і вершків, молока згущеного, молочної сироватки, масла тваринного, казеїну. У натуральному вираженні в 2017 році було експортовано продукції в перерахунку на молоко і вершки – 14,06 тис.тонн, що вдвічі перевищує відповідне значення 2014 року, в

перерахунку на кисломолочну продукцію – 37,11 тис.тонн, що в 1,4 рази перевищує значення 2014 року.



**Рисунок 7.3 – Експорт молока та молочної продукції України в розрізі товарного асортименту протягом 2012-2017 років, тис.тонн**  
Джерело: [2, 4]

У 2017 році згущених продуктів експортовано на рівні значення 2014 року - майже 47 тис.тонн, що є на 10% менше, ніж у 2016 році, сухої сироватки – 32 тис.тонн, що більше на 34%, ніж у 2016 році та в 1,5 рази перевищує відповідне значення 2014 року.

Високий рівень світових цін на масло сприяв зростанню його експорту з України майже в 3 рази протягом 2014-2017 років, що склало у вартісному вираженні 130 млн дол США. У натуральному вираженні експорт масла в 2017 році склав 30,4 тис.тонн, з них до країн ЄС - 3 тис. тонн, що дозволило Україні посісти друге місце після Нової Зеландії. У сегменті масла перша п'ятірка експортерів з України 2017 року виглядає наступним чином: «ВМЗ «Рошен»» (12%), «Старокостянтинівський молочний завод» (7%), «Яготинський маслозавод» (7%), «Веселинівський завод СЗМ» (3%), «Ічнянський завод сухого молока і масла» (2%). Ці компанії забезпечили понад 30% експорту масла 2017 року [1].

Окрім наведених вище тенденцій варто зазначити, що впродовж останніх років розширилась географія експорту. Основними

споживачами української молочної продукції в 2016-2017 роках були — Польща, Нідерланди, Фінляндія. Окрім ринків ЄС Україна активно почала виходити на ринки, які належать до азійського та африканського регіонів. У 2017 році вітчизняними операторами ринку поставки масла здійснювалися до Марокко (20,9%), Туреччини (18,7%), Китаю (46%). Новою країною-партнером для України в 2017 році став Катар - найбільший покупець молока та вершків — 32% всього експорту молочної продукції 2017 року. Експорт згущених продуктів та сухої сироватки вітчизняні оператори здійснюють, успішно диверсифікуючи напрямки з країн СНД до країн Азії та Африки. Експорт сухого незбираного молока в 2017 році забезпечили вітчизняні оператори ринку - «Вінницький молочний завод «Рошен»» (15%) і по 42 тонни – ЗАТ «Куп'янський МКК» та ТОВ «Мілкіленд» [1].

Головними експортерами сирів з України в 2017 році були «Комо Експорт» (19%), «Клуб Сиру» (17%), «Бель Шостка Україна» (13%), «Лакталіс Україна» (15%), «Мілкіленд Інтермаркет» (7%). Загальна частка їх експорту склала понад 70%. Лідерами із закупівлі українського сиру в 2017 році стали Казахстан, куди відправили 3,734 тис. тонн (15,7 млн дол США), Молдова — 2,590 тис. тонн (7,640 млн дол США) та Єгипет — 0,989 тис. тонн (3,643 млн дол США).

На думку експертів, криза, яка виникла після втрати російського ринку збуту, поступово проходить. Додаткові обмеження щодо вибору торговельних партнерів диктує відносно короткий термін придатності переважної більшості молочних продуктів. Разом з тим, продукція має відповідати вимогам з точки зору якості й безпечності, прийнятими в країні-імпортері. До речі, Україна має право на ввезення до ЄС молочних продуктів, призначених для споживання людиною, *якщо вони пройшли необхідну термічну обробку*.

Загалом експорт молочної продукції з України до країн ЄС є відкритим і безмитним у межах квот за умов наявності сертифікатів, які підтверджують якість й безпечність харчової продукції. Відповідно до умов Преференцій в рамках вільної торгівлі між Україною та ЄС (далі ПВЗВТ) ставка ввізного мита ЄС для частини молочних продуктів групи 04, у тому числі сирів всіх видів, кисломолочного сиру, молочної сироватки, були зменшені до 0% [6]. Обсяги квот в рамках ПВЗВТ наведено в табл. 7.1.

Встановлення безмитних тарифних квот не означає заборону на експорт понад квоти. Українські компанії можуть без обмежень постачати товари і понад тарифну квоту, проте ці обсяги підпадають під загальний режим імпорту в ЄС. Тобто експорт в межах квоти обкладається митом 0%, експорт понад квоту – ввізним митом, визначеним Митним тарифом ЄС. Адміністрування тарифних квот для

експорту в ЄС здійснюється через систему імпорتنих ліцензій (молоко, вершки, згущене молоко, йогурти, сухе молоко, вершкове масло) за принципом «перший прийшов-перший обслуговується» (перероблені молочні та перероблені масляні продукти) [6].

**Таблиця 7.1 – Обсяг квот в рамках ПВЗВТ**

Продукт	Розмір квоти, тонн
1. Молоко, вершки, згущене молоко та йогурти	8000 т/рік із поступовим збільшенням протягом 5 років до 10000 т/рік
2. Сухе молоко	1500-5000 т/рік
3. Вершкове масло/ молочні пасти	1500-3000 т/рік
4. Перероблені молочні продукти	2000 т/рік
5. Перероблені масляні продукти	250 т/рік

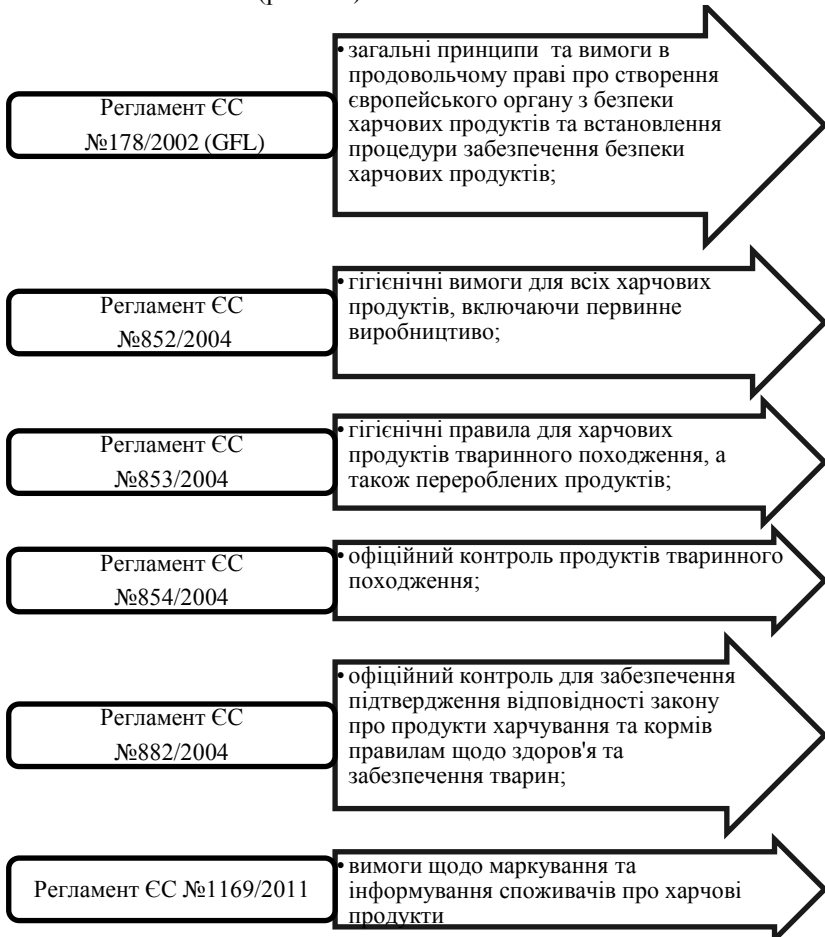
*Джерело: [6]*

Протягом 2016-2017 років українські експортери найбільш активно використовували безмитні тарифні квоти на вершкове масло, молочні пасти та сухе молоко. Зокрема, у 2016 році тарифну квоту на вершкове масло та молочні пасти використано на 46%, на сухе молоко — на 30%. У 2017 р. розпочалося також використання безмитної квоти на молоко, вершки, згущене молоко та йогурти. Крім того, почали здійснюватися поставки молочної сироватки та сирів, до яких тарифні квоти не застосовувалися.

З метою отримання преференційного доступу на ринок ЄС у рамках ПВЗВТ операторам ринку необхідно підтвердити походження товару з України та отримати сертифікат EUR.1. Разом з тим, при ввезенні молока та молочної продукції до країн ЄС необхідно дотримуватися правил, що гарантують їх безпечність. У вітчизняній практиці управління якістю й безпечністю харчової продукції здійснюється на основі ДСТУ 4161-2003 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги», ДСТУ ISO 22000:2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга», Наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України № 590 «Вимоги щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП)», Наказу Міністерства економічного розвитку №1356 ДСТУ-Н САС/RCP 1:2012 «Продукти харчові. Настанови щодо

загальних принципів гігієни» (CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003).

З метою гармонізації законодавства країни та ЄС у сфері безпеки та якості харчових продуктів в Україні було впроваджено: 1) базові принципи і вимоги безпечності харчових продуктів та кормів - згідно Регламентів ЄС №178/2002, №852/2004, №854/2004; 2) заходи, пов'язані з державним контролем у сфері санітарних та фітосанітарних заходів - згідно Регламентів ЄС №853/2004, №882/2004, №854/2004; 3) заходи з маркування - згідно Регламенту ЄС №1169/2011 та ін. (рис. 7.4).



**Рисунок 7.4 – Базове законодавство ЄС з вимог до безпечності харчової продукції та кормів**

*Загальні вимоги до імпорту харчової продукції тваринного*



походження, у тому числі молочної продукції, до ЄС наступні: 1) продукти повинні походити з зареєстрованих потужностей або потужностей, на які видано експлуатаційний дозвіл в країні-експортері, яка включена до дозвільного списку країн з правом експорту відповідної продукції до ЄС; 2) продукти повинні супроводжуватися сертифікатом здоров'я, виданим компетентним органом країни-експортера; пройти обов'язкову перевірку кожного вантажу з цим товаром на прикордонному пункті пропуску країни ЄС, де здійснюються ветеринарні перевірки; 3) імпортер харчової продукції в ЄС має забезпечити наявність вичерпної інформації щодо всього ланцюга виробництва та переміщення продукту.

Європейські замовники можуть також вимагати від виробника наявності сертифікату відповідності певному міжнародному стандарту безпечності харчових продуктів згідно контракту, зокрема: ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS [6]. Наразі ці сертифікати *не є обов'язковими* для ввезення на територію ЄС, проте вони часто є необхідною умовою для реалізації продукції в ЄС.

У цілому вдосконалення законодавства України в сфері продовольчої безпеки, його наближення до законодавства ЄС та вимог СОТ має стати стимулом для розвитку міжнародної торгівлі, активізації участі України в забезпеченні міжнародної продовольчої безпеки. Важливими елементами наближення законодавства до міжнародних стандартів є зміцнення довіри через створення/ведення належної практики нормативного регулювання та контролю якості харчових продуктів. Завдяки процесам переходу харчового законодавства України до міжнародних стандартів, відбуватиметься усунення торговельних бар'єрів для виходу українських компаній на міжнародні ринки у відношенні визнання країнами-імпортерами еквівалентності вітчизняних стандартів якості та безпечності харчової продукції, що своєю чергою сприятиме диверсифікації експортних ринків України, а відтак - активізації участі України в забезпеченні міжнародної продовольчої безпеки.

Загалом позиції України в умовах глобалізації та активізації інтеграційних процесів визначаються насамперед її здатністю та можливістю створювати умови для постійного нарощування національного експортного потенціалу. Звісно, його реалізація залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів.

На рис. 7.5 представлено узагальнення результатів проведеного на основі досліджень стану розвитку молочної промисловості SWOT-аналізу сильних та слабких сторін галузі, можливостей і загроз її розвитку в умовах активізації інтеграційних процесів.

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ достатньо великий внутрішній ринок;</li> <li>▪ наявність значного природно-ресурсного потенціалу для розвитку сировинної бази;</li> <li>▪ висока інвестиційна привабливість галузі;</li> <li>▪ наявність підприємств, здатних ефективно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому продовольчих ринках;</li> <li>▪ висока довіра споживачів до молочної продукції вітчизняного виробництва</li> </ul>	<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зростання молочної продуктивності худоби, нарощення обсягів виробництва молока «екстра-класу», кооперація невеликих господарств;</li> <li>▪ покращення контрольних механізмів якості й безпечності молочної продукції;</li> <li>▪ диверсифікація торговельних потоків і максимальна реалізація експортного потенціалу галузі;</li> <li>▪ відкриття доступу до продовольчих ринків ЄС;</li> <li>▪ розширення географії експорту продукції за рахунок азійського та африканського ринків;</li> <li>▪ поступове поширення на вітчизняний агропромисловий сектор міжнародних правил торгівлі, страхування, кредитування, інвестування</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ кризовий стан сировинної бази;</li> <li>▪ низька концентрація виробництва сирого молока в сільськогосподарських підприємствах;</li> <li>▪ низькі темпи техніко-технологічного оновлення виробництва;</li> <li>▪ ризики збільшення виробничих витрат через зростання зношеності техніки, переважання використання застарілих технологій;</li> <li>▪ дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати на сучасному прогресивному обладнанні та впроваджувати новітні технології, у тому числі в сфері контролю за якістю й безпечністю продукції;</li> <li>▪ неспроможність значної частки малих і середніх підприємств застосовувати сучасні системи контролю за якістю й безпечністю продукції;</li> <li>▪ недостатня розвиненість виробничої та логістичної інфраструктур</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ обмежена ємність внутрішнього ринку продовольства, обумовлена низькою купівельної спроможністю населення;</li> <li>▪ нестабільні конкурентні позиції вітчизняної продукції на зовнішніх ринках через незавершення процесів адаптації до європейських вимог щодо якості й безпечності харчової продукції;</li> <li>▪ скасування спеціального режиму відшкодування ПДВ</li> </ul>

**Рисунок 7.5 – SWOT-аналіз молочної промисловості України в умовах активізації інтеграційних процесів**

*Джерело: розроблено на основі [7, 9]*

За результатами SWOT-аналізу молочної галузі України, можна ідентифікувати розвиток українського молочного ринку як такий, що

досить активно розвивається та має всі шанси в найближчій перспективі увійти в п'ятірку країн, які динамічно розвивають молочний напрямок. Проведене дослідження дозволило визначити пріоритети розвитку молочної галузі та запропонувати заходи їх реалізації:

1) в частині стратегічних пріоритетів - виробництво високоякісної та безпечної молочної продукції; підтримка державою конкурентоспроможності продукції галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках; впровадження європейської моделі продовольчого законодавства;

2) в частині інноваційних пріоритетів - удосконалення технологічних процесів для скорочення часу виробничого циклу без втрати якості продукції; впровадження ресурсозберігаючих технологій; виробництво функціональних продуктів згідно із сучасними медико-біологічними вимогами для покращення структури харчування населення; розробка і виробництво екологічно чистих продуктів, у тому числі продуктів дитячого харчування та харчування для особливих груп населення.

Таким чином, конкурентні умови виходу на світовий продовольчий ринок передбачають дотримання технічних умов виробництва продукції, стандартизації й контролю за її якістю та безпечністю і потребують переходу харчової промисловості України на інноваційний розвиток. Інноваційна діяльність в харчовій, у тому числі молочної промисловості може здійснюватися в різноманітних формах та в різних напрямках, головними з яких на сьогодні визнано: 1) на рівні держави - виробництво повноцінної й безпечної молочної продукції; унеможливлення бактеріального, хімічного й фізичного забруднення; забезпечення максимального зберігання харчової якості та зниження втрат біологічної цінності молочної продукції; формування удосконаленої нормативно-методичної бази державного нагляду за якістю й безпечністю молочної продукції і продовольчої сировини, контролю за виробництвом, закупками, поставками, транспортуванням, збереженням і реалізацією продукції, а також з метою створення умов для виробництва молочної продукції гарантованої якості; розробка сучасної інструментальної й аналітичної бази задля контролю безпеки продовольчої сировини та молочної продукції; 2) на міжнародному рівні - дослідження традиційних і пошук нових ринків збуту; пошук ділових партнерів по впровадженню та фінансуванню інноваційних процесів.

1. Аграрний 2017-й: рік приросту молочної галузі. URL :<http://agravery.com/uk/posts/show/agrarnij-2017-j-rik-rostu-molocnoi-galuzi>.

2. Вісник молочників – 2018. URL :

<http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisychna-analitika>.

3. В Україні підвищили вимоги до якості молока. URL : <http://www.nashgrad.in.ua/%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-%>.

4. Державна служба статистики України. Офіційний сайт URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

5. Експортна стратегія України. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2410968-eksportna-strategia-ukraini-mert-pocav-drugij-etap-rozrobki.html>.

6. Експорт молока та молочних продуктів до ЄС: перші кроки. URL : <https://eu-ua.org/eksport-yes/moloka-ta-molochnoi-produktsii>.

7. Купчак П. М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів: монографія / за ред. д.е.н., проф. Л. В. Дейнеко. Київ : Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. 152 с.

8. Пропозиції до плану першочергових дій з розвитку промисловості України. URL : <https://www.uifuture.org/publications/news/22080-plan-porazvitiu-promyslenosti-ukrainy-doklad-uif-dla-minekonomiki-2017>.

9. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1437-р. База даних «Законодавство України»/ВР України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248907971>.

10. Рамкова програма співробітництва для України на 2015-2019 роки. URL : <http://www.fao.org/3/a-bp567o.pdf>.

11. Список затверджених експортерів молочної продукції до ЄС. URL : [https://webgate.ec.europa.eu/sanco/traces/output/UA/MMP\\_UA\\_en.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/sanco/traces/output/UA/MMP_UA_en.pdf)

12. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 р. № 806-р// База даних «Законодавство України»/ВР України URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80>.

13. Федулова Л.І. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарної галузі : монографія. Київ : НУХТ, 2009. 512 с.

## **7.2. Маркетингова політика як індикатор інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості**

Соціально-економічні умови, що склалися в Україні протягом майже трьох десятиліть зумовили кризу господарського розвитку, що носить комплексний характер. Її багатовимірність нерозривно пов'язана із можливостями розвитку в економічній, політичній сферах, підтримкою зайнятості та достатнього рівня доходів населення, інтелектуалізацією та соціалізацією суспільного відтворення, тобто сукупністю чинників, які впливають на інноваційний потенціал економіки в цілому. Сучасні проблеми вітчизняної економіки пов'язані із невідповідністю загальносвітовим тенденціям неоіндустріалізації.

На відміну від процесу скорочення питомої ваги індустріального сектору, характерного для розвинених країн, із масштабним впровадженням елементів шостого технологічного укладу в виробничу сферу, що підвищує її продуктивність та забезпечує не лише задоволення базових потреб всього населення, але й високий рівень життя, в Україні спостерігається саме деіндустріалізація, що стала регіональним трендом периферизації країн з транзитарною економікою. Важливим важелем вирівнювання технологічного та соціального розривів у рівнях економічного розвитку між розвиненими та периферійними країнами виступає модель модернізації, заснована на випереджаючому інноваційному розвитку, реалізація якої можлива через визначення точок росту економіки.

Перехід від сировинної економіки до неоіндустріальної ґрунтується на перевагах виробництва продуктів з високою доданою вартістю. Харчова промисловість України, за даними Мінагрополітики, відіграє важливу роль у створенні доданої вартості, має суттєвий внесок у зовнішньоторговельний баланс країни, формуючи більше 50% зовнішньоторговельного обороту продукції АПК. У минулому році експорт продукції харчопрому досяг \$ 9,1 млрд – це більше половини аграрного експорту, та поряд з цим, ця галузь забезпечує внутрішній споживчий ринок продуктами харчування майже на 90%. «Щорічно прямі іноземні інвестиції в харчову промисловість становлять близько \$3 млрд, а це більше 25% від загальних прямих іноземних інвестицій в промисловість країни» [1].

Розглядаючи ринок м'яса та м'ясопродуктів як систему відносин між продавцями і покупцями, трансакційні потоки між якими представляють B2B – діловий ринок та B2C і C2C – споживчий ринок, характерною особливістю якого є трансакції між домогосподарствами, продаж, так званого, домашнього м'яса та м'ясопродуктів, а також наявність неринкових операцій у межах споживання домогосподарств. На ринку B2B м'ясо виступає сировиною для м'ясопереробної промисловості, отже, підприємства, здійснюючи маркетингову діяльність, застосовують методи промислового маркетингу. Реалізуючи м'ясо чи м'ясопродукти на ринку B2C, маркетингова політика спрямовується на кінцевих споживачів, що становить предмет нашого дослідження. М'ясо і м'ясопродукти – традиційний український продукт, важливе джерело білка в харчуванні, проте він є відносно дорогим, тому в періоди економічних коливань втрачає попит одним з перших, що позначається на прибутковості виробництва, не дивлячись, що переробний сегмент традиційно має більш стабільну прибутковість, ніж постачальники сировини. Виробництво готових м'ясних продуктів в Україні зростає, зокрема в 2017 р. випустили 248 тис. т ковбасних виробів (на 6,2% більше, ніж в 2016 р)., а за

дев'ять місяців 2018 р. порівняно з відповідним періодом минулого року – на 2,2% (182 тис.т). Основний ринок ковбас та готових м'ясопродуктів на даний час – внутрішній, експорт/імпорт незначний, проте зріс імпорт в Україну дешевого м'яса та сала [2].

Споживчий ринок м'яса та м'ясопродуктів має свої особливості, головна з яких полягає у взаємодії із кінцевими споживачами продукції, що зумовлює необхідність розуміння їх потреб як у цілому, так і певних груп споживачів, що дозволяє використовувати різні стратегії охоплення ринку від стратегії масового маркетингу, диференційованого чи концентрованого до нішевого маркетингу. Процес формування мультисегментної та концентрованої маркетингової політики є ідентичним і відбувається за загальною схемою, представленою на рис. 7.6, вказані види політики матимуть однаковий набір інструментальних складових, проте, відрізнятимуться комбінацією інтраінструментальних, яка для кожної із них є унікальною. Ураховуючи складність та мінливість зовнішнього середовища, маркетингова політика має бути адаптованою до зовнішніх умов та чинників.

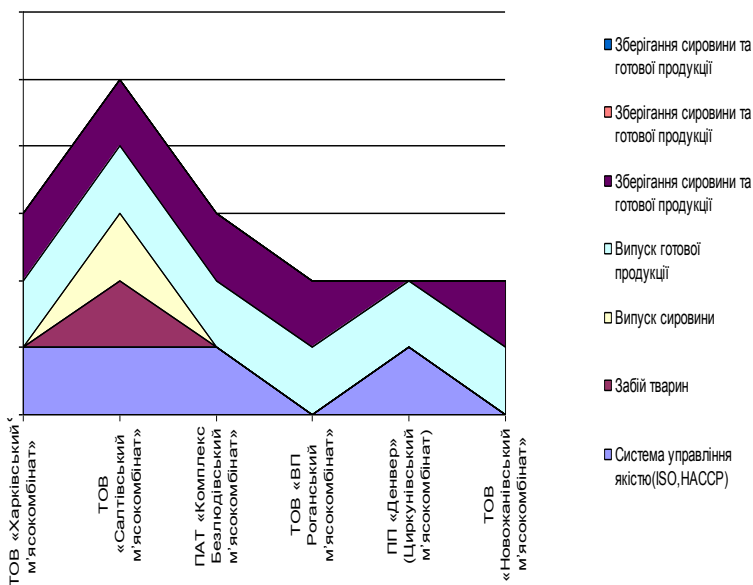
У цілому споживчий ринок м'яса та м'ясопродуктів можна охарактеризувати як зрілий, тому як потреби в цих видах продовольчих товарів достатньо сформовані та попит можна охарактеризувати як повноцінний і відносно стабільний.

На регіональному ринку м'ясопереробної продукції лідерами виступають: ТОВ «Харківський м'ясокомбінат», ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», ПАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат», ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат», ПП «Денвер» (Циркунівський м'ясокомбінат), ТОВ «Новожанівський м'ясокомбінат», які відібрані відповідно до переваг споживачів, установлених за результатами опитування.

На рис. 7.7 представлено основні види діяльності аналізованих підприємств. Як бачимо, ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат» та ТОВ «Новожанівський м'ясокомбінат» працюють без системи управління якістю та технологічного менеджменту, інші підприємства застосовують TQM (ISO, UA HACCP). Переважним видом діяльності всіх аналізованих підприємств є випуск готової продукції та зберігання сировини і готової продукції. Найбільш диверсифікованою є діяльність ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», на якому здійснюється забій тварин, випуск сировини, випуск готової продукції, зберігання сировини та готової продукції, що надає йому певних конкурентних переваг за рахунок широкого асортименту продукції у різних цінових категоріях. У той же час ПП «Денвер» (Циркунівський м'ясокомбінат) та ПАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» здійснюють лише випуск готової продукції.



Рисунок 7.6 – Маркетингова політика підприємств на ринку м'яса та м'ясопродуктів [3, с. 39]



**Рисунок 7.7 – Лідери ринку м'ясопереробної продукції в Харківській обл. у розрізі видів діяльності та систем TQM**

Темпоральний аналіз основних показників господарської діяльності показав, що в усіх досліджуваних підприємствах спостерігається падіння прибутковості, навіть за умови зростання виручки від реалізації. Такий стан сигналізує про нагальність коригування маркетингової політики підприємств, методика якого наведена на рис. 7.8.

На першому етапі визначаються інструменти комплексу маркетингу. Обґрунтованим набором інструментів маркетингового впливу для підприємств м'ясопереробної промисловості є мікс 5Р: товарна, цінова, збутова, комунікаційна, кадрова політики. Потім розробляється анкета-тест із визначенням шкали оцінювання (нами обрана 5-ти бальна шкала) та проводиться опитування експертів-практиків та експертів-науковців.



→	1. Визначення інтер- та інтраінструментальних складових комплексу маркетингу
→	2. Шкала оцінювання інструментів маркетингової політики та розроблення анкети-тесту для опитування
→	3. Анкетування та формалізація результатів оцінювання складових маркетингової політики
→	4. Визначення важливості інтраінструментальних складових маркетингової політики ( $K_{wi}$ )
→	5. Розрахунок зваженої оцінки інтраінструментальних складових маркетингової політики ( $O_i$ )
→	6. Обчислення інтегрального групового показника за кожним інтерінструментальним елементом ( $In_j$ )
→	7. Розрахунок узагальнюючого інтегрального показника оцінки маркетингової політики ( $IP_{МП}$ )
→	8. Вибір напрямів коригування маркетингових заходів та інструментів

**Рисунок 7.8 – Науково-методичний підхід до визначення напрямів маркетингових інновацій (авторська розробка)**

На четвертому етапі визначається вагомість інтраінструментальних складових маркетингової політики за формулою 6.1), поданою нижче:

$$K_{wi} = \frac{\sum R_i}{\sum_{i,j=1}^n R_{ij}} \quad (7.1)$$

де  $K_{wi}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -ої інтраінструментальної складової елементу комплексу маркетингу;

$\sum R_i$  – сума рангів за  $i$ -ою інтраінструментальною складовою елементу комплексу маркетингу;

$\sum_{i,j}^n R_{ij}$  – загальна сума рангів за всіма інтраінструментальними складовими елементу комплексу маркетингу.

На наступному етапі здійснюється розрахунок зваженої оцінки інтраінструментальних складових маркетингової політики підприємств м'ясопереробної галузі:

$$O_i = b_i \times K_{w_i} \quad (7.2)$$

де  $O_i$  – зважена оцінка  $i$ -ої складової елементу комплексу маркетингу;

$b_i$  – бальна оцінка  $i$ -ої складової елементу комплексу маркетингу.

На шостому етапі, зображеному на рис. 7.8 за кожним інтерінструментальним елементом комплексу маркетингу визначається груповий інтегральний показник:

$$In_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n O_i} \quad (7.3)$$

де  $In_j$  – інтегральний показник  $j$ -го елементу комплексу маркетингу, який складається з  $n$  складових.

На сьомому етапі обчислюється узагальнюючий інтегральний показник оцінки маркетингової політики підприємств:

$$IP_{МП} = \sqrt[5]{In_{ТП} \times In_{ЦП} \times In_{ЗП} \times In_{КП} \times In_{ПК}} \quad (7.4)$$

де  $IP_{МП}$  – інтегральний показник застосування інтерінструментальних складових комплексу маркетингу;

$In_{ТП}$  – груповий інтегральний показник товарної політики;

$In_{ЦП}$  – груповий інтегральний показник цінової політики;

$In_{ЗП}$  – груповий інтегральний показник збутової політики;

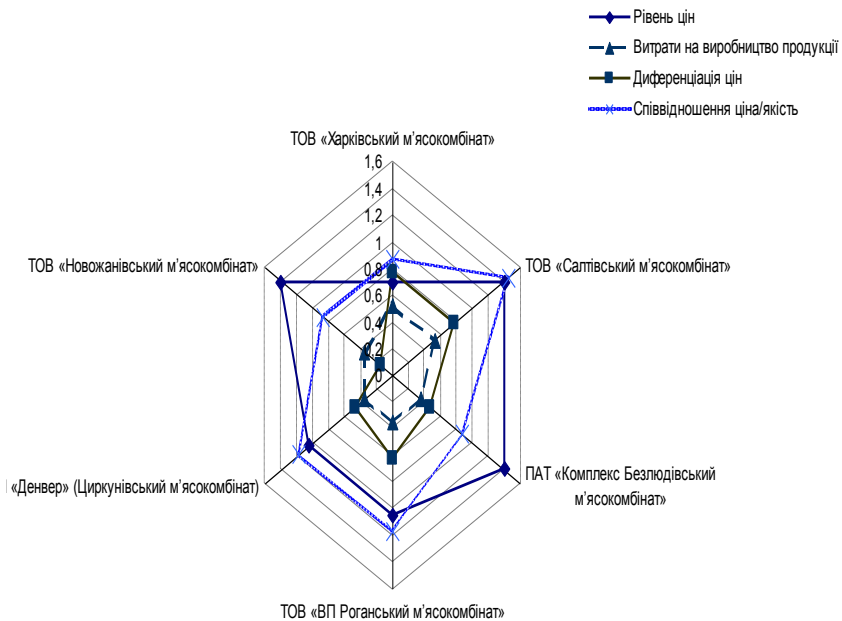
$In_{КП}$  – груповий інтегральний показник комунікаційної політики;

$In_{ПК}$  – груповий інтегральний показник кадрової політики [3].

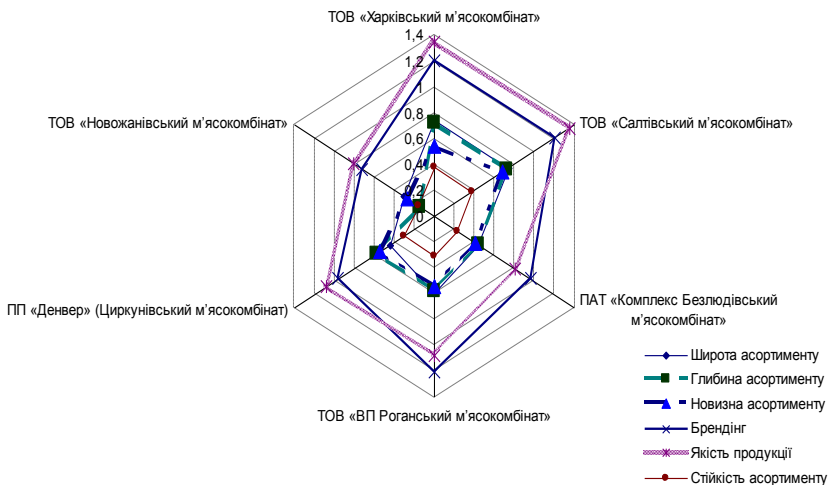
Із використанням запропонованого методичного підходу оцінено маркетингову політику м'ясопереробних підприємств Харківської області: ТОВ «Харківський м'ясокомбінат», ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», ПАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат», ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат», ПП «Денвер» (Циркунівський м'ясокомбінат), ТОВ «Новожанівський м'ясокомбінат». Під час дослідження для визначення вагомості складових елементів комплексу маркетингу залучено 20 експертів: 6 – фахівці досліджуваних підприємств, 14 – науковці та фахівці-маркетологи, що мають високу кваліфікацію та досвід роботи на ринку продовольчих товарів. Відбір експертів відбувався за критеріями рівня кваліфікації, досвіду роботи на менше 5-ти років, рівня обізнаності щодо досліджуваної проблематики. Для підтвердження узгодженості думок експертів розраховано коефіцієнт конкордації за кожним елементом комплексу маркетингу, який коливається від 0,63 до 0,75 (статистичне значення

коефіцієнта конкордації перевірено за критерієм Пірсона з рівнем значущості 0,95).

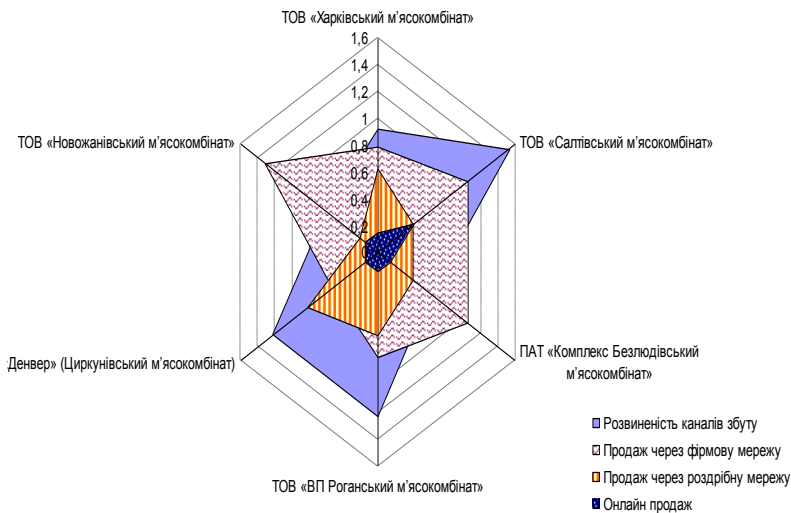
З використанням анкети-тесту оцінено маркетингову діяльність зазначених підприємств м'ясопереробної галузі Харківської області. На рис. 7.9-7.13 подано результати зваженої оцінки інтраінструментальних складових за кожним із 5Р інструментом маркетингової політики (*O<sub>i</sub>*).



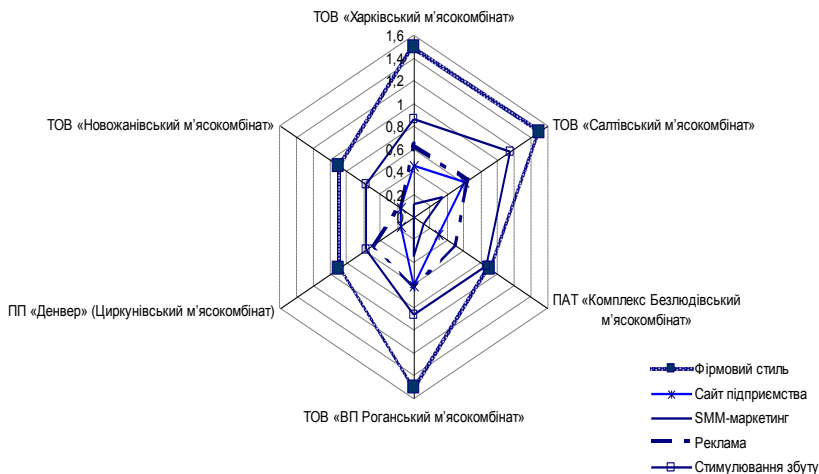
**Рисунок 7.9 – Оцінка важливості інтраінструментальних складових у реалізації цінової політики м'ясопереробних підприємств Харківської області (авторські дослідження)**



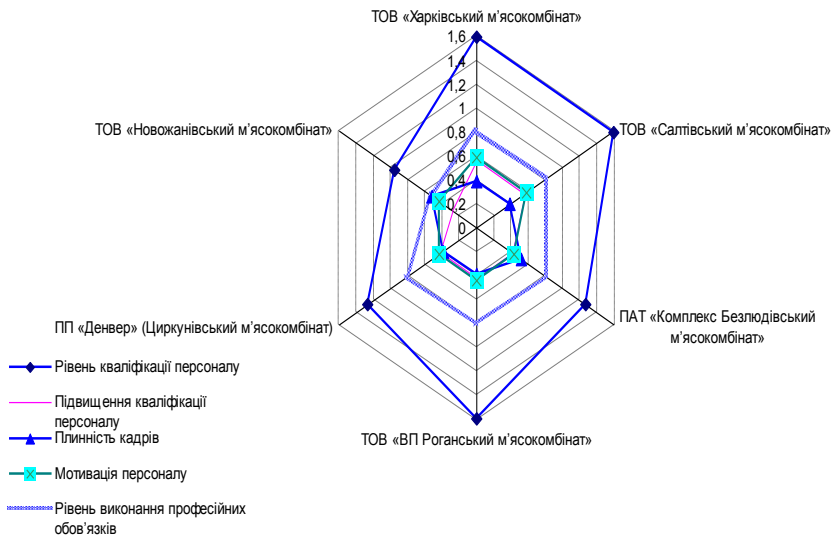
**Рисунок 7.10 – Оцінка важливості інтраінструментальних складових у реалізації товарної політики м'ясопереробних підприємств Харківської області (авторські дослідження)**



**Рисунок 7.11 – Оцінка важливості інтраінструментальних складових у реалізації збутової політики м'ясопереробних підприємств Харківської області (авторські дослідження)**



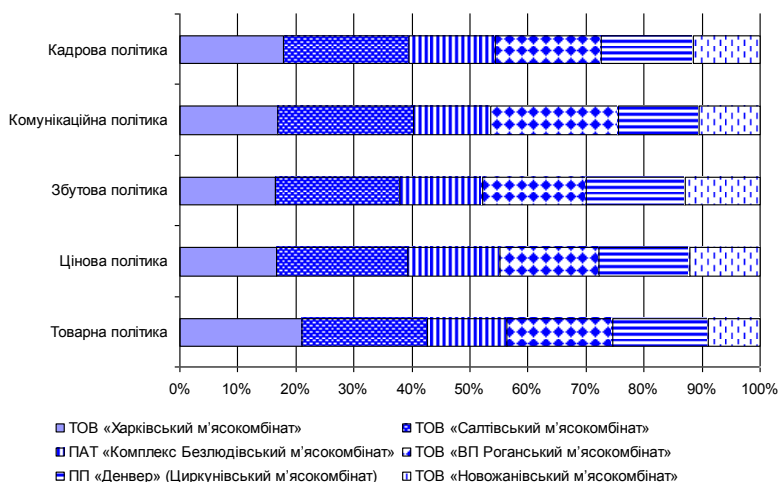
**Рисунок 7.12 – Оцінка важливості інтраінструментальних складових у реалізації комунікаційної політики м'ясопереробних підприємств Харківської області (авторські дослідження)**



**Рисунок 7.13 – Оцінка важливості інтраінструментальних складових у реалізації кадрової політики м'ясопереробних підприємств Харківської області (авторські дослідження)**

За результатами оброблення представлених на рисунках результатів ранжировано інтраінструментальні складові комплексу маркетингу: 1) товарна політика: якість продукції та брендінг; 2) цінова політика: рівень цін та співвідношення ціна/якість; 3) збутова політика: розвиненість каналів продажу та розвиток фірмової мережі; 4) комунікаційна політика: фірмовий стиль та стимулювання збуту; 5) кадрова політика: рівень кваліфікації персоналу та виконання професійних обов'язків.

Результати оцінки за кожним інтерінструментальним елементом комплексу маркетингу подано на рис. 7.14, де відображено групові інтегральні показники ( $In_j$ ) за товарною, ціновою, збутовою, комунікаційною, кадровою політиками досліджуваних підприємств.



**Рисунок 7.14 – Застосування інтерінструментальних складових комплексу маркетингу досліджуваних підприємств за результатами інтегральної оцінки (авторські дослідження)**

Представлені на рис. 7.14 результати оцінювання дозволяють визначити переваги серед аналізованих підприємств у реалізації інтерінструментальних складових маркетингової політики. Одержані значення інтегральних оцінок маркетингової політики ( $PI_{MII}$ ) підприємств дозволили визначити лідерів та аутсайдерів: ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» (0,76) – найкраща позиція; друга група: ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат» (0,64); ТОВ «Харківський м'ясокомбінат» (0,63); третя група: ПП «Денвер» (Циркунівський м'ясокомбінат) (0,56); ПАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» (0,52); ТОВ «Новожанівський м'ясокомбінат» (0,4).

Відповідно до результатів аналізу, підприємство ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» отримало найвищу високу оцінку своєї маркетингової політики, що характеризує її як сильну. Це підприємство, як за обсягами реалізації, так і за маркетинговою політикою, що ним здійснюється, є лідером на ринку Харківської області. ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» має низку конкурентних переваг над іншими дослідженими підприємствами за усіма елементами комплексу маркетингу.

ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» являє собою групу компаній, до його складу входять Салтівський м'ясокомбінат, Богодухівський м'ясокомбінат, Бердянський м'ясокомбінат та агрофірма «Світанок». Основними напрямками діяльності ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» є м'ясопереробка, тваринництво та фірмова торгівля. На підприємстві використовується товарно-диференційована маркетингова політика, відповідно до якої виробляється широкий та глибокий асортимент продукції у різних цінових категоріях, він включає ковбаси (варені, варено-копчені, напівкопчені, сирого копчення, сиров'ялені), сосиски, шинки, вітччини, делікатеси з високоякісного м'яса (рис. 7.10 і рис. 7.14). Асортиментні групи й ціна продукції ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» охоплює всі цінові сегменти ринку – низький, середній і високий, пропонуючи для кожного свій асортимент продукції за відповідним рівнем цін, реалізуючи стратегію диференційованих цін. Щороку на комбінаті випуск м'ясопродуктів зростає на 10%, що дозволяє йому зміцнювати свої позиції не тільки в Харкові та в Харківській області, а й на ринках інших регіонів України.

Висока якість м'ясопродуктів гарантується дотриманням стандартів якості ISO 9001, ISO 22000. На підприємстві запроваджена і діє система управління безпечністю харчових продуктів НАССР. Контроль за якістю готової продукції за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками проводить атестована лабораторія підприємства. Безперечну конкурентну перевагу ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» забезпечує власне виробництво свинини та курятини, така конкурентна політика особливо актуальна для Харківського регіону, оскільки у процесі аналізу ринку було виявлено один з найнижчих в Україні показників самозабезпеченості продукцією тваринництва [4].

За параметром розвиненості каналів збуту ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» має найвищі показники, що зумовлено наявністю найбільшої порівняно із іншими досліджуваними підприємствами фірмовою мережею, через яку реалізується понад 40% виготовленої продукції. До того ж прискоренню розвитку фірмової мережі сприяє система франчайзингу. Серед акцій щодо стимулювання збуту слід виділити акцію «Щасливий чек», яка проводилася у торгових мережах

«Ашан», «VARUS», «РОСТ», «Дігма», «Чудо-маркет», а також акцію для лояльних покупців у мережі «Посад».

Маркетингову політику одразу чотирьох із досліджуваних підприємств, а саме ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат»; ТОВ «Харківський м'ясокомбінат»; ПП «Денвер» (Циркунівський м'ясокомбінат), ПАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» за рівнем інтегрального показника виділено у середню групу. Серед цих підприємств ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат» та ТОВ «Харківський м'ясокомбінат» мають стабільні позиції, інтегральний коефіцієнт яких дорівнює 0,642 та 0,629, відповідно; найгірша – у ПАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат». За винятком ТОВ «Харківський м'ясокомбінат», підприємства цієї групи потребують розширення широти та глибини асортименту, підвищення якості продукції, активізації інноваційної політики, важливим при цьому є як підвищення якості продукції, так й удосконалення технології виробництва.

На другому місці за досліджуваними параметрами маркетингової політики є ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат», який виробляє більше 180 найменувань продукції, що охоплює практично всі сегменти споживчого ринку. Цей м'ясокомбінат – підприємство, яке оснащене відповідно до останніх вимог світових виробничих норм та норм безпеки (згідно до стандарту Euro-4 НАССР), з максимально зниженим негативним впливом людського фактору на виробництво [5]. На підприємстві постійно проводяться роботи з технічного вдосконалення, впровадження нових технологій, а також з розширення та поглиблення асортименту м'ясних та ковбасних виробів.

Слабкими сторонами відносно лідера досліджуваної групи підприємств є порівняно менша широта, глибина та новизна асортименту. Для отримання цінової переваги ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат» потрібно підвищити якість продукції, що дозволить покращити співвідношення ціна/якість і збільшити споживчу цінність м'ясопродуктів, що пропонуються. Особливої уваги потребує вдосконалення збутової політики підприємства. ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат» активно розвиває власну фірмову мережу, яка за останній рік зросла до 100 фірмових кіосків та магазинів, вони розташовані не тільки в місті Харкові [5], а й у районах області, але за її розвитком підприємство поступається ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат». Слід відзначити активізацію зусиль на підприємстві щодо налагодження партнерських стосунків із роздрібними мережами, продукція ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат» представлена у місцевих та національних мережах, зокрема в супермаркетах «Клас», «Восторг», «Сільпо», «Рост», «BILLA», «Велика кишеня», «Ашан», «Брусничка», «FOZZI», «NOVUS», «VARUS», «ВелМарт»,



«Економ+», «ТавріяВ», а також у мережі магазинів «Чудо-маркет», «Посад» [5].

ТОВ «Харківський м'ясокомбінат», який є найстарішим підприємством цієї галузі у Харкові, володіє значним технічним потенціалом, його оснащено сучасним обладнанням провідних німецьких і австрійських фірм, що дає можливість виробляти продукцію європейського рівня відповідно до системи управління якістю міжнародного стандарту ISO 9001: 2000 [6]. Проте підприємству все складніше конкурувати на місцевому ринку. За результатами проведеного оцінювання «Харківський м'ясокомбінат» поступається лідерам за рівнем оновлення асортименту. Рівень цін на продукцію ТОВ «Харківський м'ясокомбінат» є дещо вищим, ніж у середньому на ринку, що в умовах зниження платоспроможного попиту загрожує падінням попиту на його продукцію. Цінова стратегія співвідношення високої ціни та високої якості в сучасних умовах потребує більш активної маркетингової політики в нішах високого цінового сегменту. Маючи у своєму асортименту більше 40 найменувань делікатесної продукції, підприємство можна вважати одним із лідерів у преміум-сегменті, для зміцнення позицій у якому доцільно активізувати маркетингову політику, ключовими аспектами якої мають стати інноваційна активність, яка через інтенсифікацію запровадження у виробництво нових видів високоякісних м'ясопродуктів, наприклад, вироблених із органічної сировини, забезпечить безперечні конкурентні переваги підприємству.

Збутова політика ХМК орієнтована на реалізацію продукції в чотирьох фірмових магазинах, двох фірмових закладах ресторанного господарства: кафе та ресторану «ХМК» та переважно у роздрібній торговельній мережі, що забезпечує фізичну доступність продукції для споживачів. Довготривалі традиції дозволили ТОВ «Харківський м'ясокомбінат» сформувати достатньо привабливий фірмовий стиль, який забезпечує впізнаваність торгової марки.

Найбільш слабкою виявилася маркетингова політика підприємств, що ввійшли до третьої групи, це – ПП «Денвер» (Циркунівський м'ясокомбінат), ПАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» та ТОВ «Новожанівський м'ясокомбінат». Товарний асортимент їх значно вужчий, а якість продукції, зокрема, у ПАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат», – нижча. У цілому, найнижчі бальні оцінки за всіма складовими маркетингової політики має ТОВ «Новожанівський м'ясокомбінат». За таких умов вона потребує не просто вдосконалення, а визначення нових пріоритетів та інструментів їх досягнення.

Апробація науково-методичного підходу, представлено на рис. 7.8, дозволила не тільки оцінити маркетингову політику м'ясопереробних

підприємств, але й узагальнити досвід її формування на вітчизняних підприємствах цієї галузі, виявити та проаналізувати конкурентні переваги й визначити напрями застосування інноваційних інструментів маркетингової політики. На основі проведеного аналізу зроблено низку наступних висновків.

1. М'ясо та м'ясопродукти широко відомі більшості споживачам, у них вже склався певний стиль їх споживання та покупки, тому залучення нових покупців є складним завданням. Виходячи із цього, підприємствам для подальшого розвитку необхідно спрямувати зусилля на стимулювання частоти, інтенсивності споживання товару. Крім того, важливим напрямом розвитку на зрілому ринку є модифікація товару, підвищення його якості із застосуванням стратегії покращення товару або стратегії ніші – товарної інновації.

2. Великі та середні м'ясопереробні підприємства застосовують стратегію товарно-диференційованого маркетингу й відповідно диференційовану мультисегментну маркетингову політику, відповідно до якої пропонується широкий асортимент м'ясопродуктів для різних сегментів ринку, а малі м'ясопереробні підприємства – стратегію масового маркетингу. У структурі асортименту м'ясопереробних підприємств переважають продукти масового попиту, потреби на які достатньо сформовані, а попит – повноцінний і відносно стабільний. Товарні інновації переважають у сегменті делікатесних м'ясопродуктів у різних цінових категоріях.

4. Установлено, що лідери ринку (ТОВ «Харківський м'ясокомбінат» та ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат») ставлять акценти на товарній політиці, а підприємства, які займають позицію виклику (ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат» та ПП «Денвер» (Циркунівський м'ясокомбінат)) – на збутову політику, підприємства-послідовники (ПАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» та ТОВ «Новожанівський м'ясокомбінат») – на цінову політику. Збутова політика великих підприємств характеризується мультиканальністю, продукція ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», ТОВ «Харківський м'ясокомбінат», ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат» активно просувається через власну фірмову мережу, достатньо широко представлена у роздрібній мережі, а також нарощуються обсяги її збуту через канали онлайн продажів. Середні підприємства концентрують більше уваги на просування своєї продукції через фірмову мережу, недостатньо активно використовують канали роздрібної мережі та не застосовують технологію онлайн продажів. Особливістю збутової політики малих підприємств є просування продукції переважно через власну фірмову мережу, продукція ПП «Денвер» реалізується лише через прямий канал продажу – фірмові кіоски.

5. Вибір підприємством маркетингових інструментів впливу на споживачів зумовлюється традиційністю продукту та застосуванням імітаційних інновацій у товарній, ціновій та комунікаційній політиках. Необхідність активного впливу на ринок диктується присутністю на ньому конкуруючих товарів та послуг та швидким нівелюванням результатів імітацій. Отже, для формування конкурентних переваг лідери ринку здійснюють пошук нових ніш та фокусування маркетингової діяльності на життєвих цінностях клієнтів. Одним із перспективних напрямів інноваційної товарної політики є виробництво органічного м'яса та м'ясопродуктів. Усе більша частка споживачів звертають увагу на якість та безпечність продуктів харчування. Що стосується делікатесної продукції, то акцент має ставитися на її високу якість, ексклюзивність і престижність. У цьому напрямі особливої важливості набуває розробка та запровадження унікальних рецептур м'ясних виробів. Ураховуючи, що органічна продукція – це продукція, отримана в результаті сертифікованого виробництва, тому органічне м'ясо – це гарантований високоякісний, екологічно чистий та безпечний продукт, що підтверджується сертифікатом, виданим відповідно до чинного законодавства. Ніші органічного м'яса та м'ясопродуктів є відносно новими для споживачів, тому маркетингова політика цих підприємств спрямовується на формування попиту і культури споживання органічного м'яса та м'ясопродуктів при одночасному формуванні культури відповідального виробництва та відповідального бізнесу.

Проведені дослідження доводять, що набір інтраінструментальних й інтраінструментальних складових маркетингової політики відображає спрямованість і рівень інноваційного розвитку підприємства, отже потребує відповідного коригування на основі постійного бенчмаркінгового моніторингу ринку.

1. АгроЭкспедиция: Переработка 2018: на всем готовом. URL :<https://latifundist.com/blog/read/2267-agroekspeditsiya-pererabotka-2018-na-vsem-gotovom>

2. За 9 місяців 2018 року український аграрний експорт до країн ЄС перевищив \$4,1 млрд. URL : <http://minagro.gov.ua/node/26496>

3. Савицька Н.Л., Афанасьєва О.П. Маркетингова політика підприємства на вітчизняному ринку м'яса та м'ясопродуктів : монографія. Харків : Вид-во «Монограф» ФОП Іванченко І.С., 2017. 345с.

4. Сайт ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» URL : [www.smk-group.com.ua](http://www.smk-group.com.ua).

5. Сайт Роганський URL : <http://rmk.kh.ua/>

6. Сайт ТОВ «Харківський м'ясокомбінат» URL : <https://khmk.com.ua/>

### **6.3. Маркетинг цінності у контексті інноваційної моделі формування конкурентоспроможності підприємств молочної галузі**

Запровадження інновацій на актуальному етапі розвитку підприємницького середовища є одночасно як ціллю, до якої прагнуть, так і інструментом, за допомогою якого досягають запланованих результатів. У теорії маркетингу поняття «інновацій» з'явилося уже доволі давно і привнесло до маркетингової науки елементи не лише технічної новизни, але також нові ідеї, впровадження яких підіймає компанію на якісно новий рівень розвитку. У поняття «інноваційний маркетинг» різні науковці вкладають різний зміст – це і маркетинг інноваційних товарів [1], і концепція, відповідно до якої компанія повинна перманентно вдосконалювати методи маркетингу та свою продукцію [6], і реалізація традиційного маркетингу у процесі створення та поширення інноваційної продукції [7]. Розвиток інноваційного маркетингу сприяв еволюції загальної маркетингової теорії, яка почала поступово віддалятися від рівня 2.0, на якому ключовим завданням було вивчення поведінки споживачів та розробка маркетингових програм для якнайкращого задоволення їх потреб, та наблизилась до рівня 3.0, коли ключовим завданням маркетингу стало вивчення способу життя споживачів, аналіз їх внутрішніх цінностей з метою наділення бренду відповідними до очікувань цінностями і таким чином конкурувати не за поведінку споживачів, а за їхню свідомість та дух. У таких умовах постає потреба впровадження інноваційних підходів до оцінки конкурентного потенціалу компаній, які б могли враховувати категорії маркетингу цінності.

Питання інноваційного маркетингу, маркетингу цінності, маркетингу 3.0 активно обговорюються у науковій літературі. Вивченню питання стратегії маркетингу цінності та еволюції маркетингу у контексті концепції 3.0 присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Ф. Котлер [8], Крикавський С.В. [9], Гліненко Л.К. [10], Васильєва Т.А. та Леонов С.В. [5] та ін. Увагу інноваційному маркетингу у своїх працях приділяють Дайновський Ю.А. [4, 10] та Ілляшенко С.М. [2, 7]. Проте недостатньо вивченим є питання трактування впровадження стратегії цінності як елементу інноваційної моделі формування конкурентного потенціалу компанії.

Тому виконаємо дослідження можливостей застосування інноваційного методу оцінки конкурентного потенціалу компаній, що працюють на ринках товарів швидкої ротації, із врахуванням ефективності реалізації стратегії маркетингу цінності.

Інноваційні маркетингові підходи до виконання завдань компанії передбачають розробку нових пропозицій щодо реалізації концепції

маркетингу 3.0. Ключовими характеристиками даної концепції, яка відрізняє її від попередньої, є деталізація впливу цінностей клієнтів та цінностей, закладених у бренд, на формування потенціалу конкурентоздатності. У даній статті ми розглядаємо можливості оцінювання впливу цінностей, які несе у собі бренд, на конкурентоздатність компаній на ринку товарів швидкої ротації. Дослідження було проведено на прикладі ТМ «Молокія» (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»), продукція якої відноситься до групи товарів швидкої ротації. Вважаємо, що це завдання можна реалізувати за наступним алгоритмом із п'яти етапів (рис. 7.15): формування переліку цінностей, які закладено у бренд; вибір методу аналізу; розробка оціночної шкали; розрахунок показника цінності продукції компанії для споживачів; інтеграція показника цінності продукції у загальний показник конкурентоспроможності.



**Рисунок 7.15 – Алгоритм аналізу цінності продукції компанії з точки зору споживачів**

*Джерело: власне опрацювання*

Підходи до оцінки конкурентоспроможності можна систематизувати за наступними класифікаційними ознаками [11, с. 115-119]:

- 1) за рівнем конкурентоспроможності товару: за конкурентоспроможністю торгових марок, за складовими комплексу маркетингу, за ABC-XYZ аналізом (по асортиментному ряду продукції підприємства);
- 2) за видами показників оцінювання: диференційний та комплексний метод;

- 3) за теоретичним підходами: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, метод, що використовує теорію якості товару, метод, що базується на теорії конкурентних переваг, метод бенчмаркінгу;
- 4) за способом визначення: графічно-аналітичні та матричні методи;
- 5) за критерієм зміни показників рівня конкурентоспроможності в часі: статичні та динамічні методи;
- 6) за критерієм конкурентоспроможності підприємства: критерій продуктивності, критерій організаційної культури, критерій ефективності видів діяльності.

Загальноприйнятим методом оцінки конкурентоспроможності товару є метод, згідно якого конкурентоспроможність визначається за трьома групами параметрів: споживчим, економічним, організаційним (комерційним). Наведемо одну з методик розрахунку конкурентоспроможності товару, засновану на визначенні переліку параметрів, що підлягають аналізу [12].

Споживчі параметри характеризують такі властивості: показники якості (в тому числі з точки зору споживача), ергономічні, естетичні і нормативні, імідж товару, його популярність, торгову марку і т.п. Параметри призначення пов'язані з сферами застосування продукції і функціями, які вона зобов'язана виконувати. Ергономічні параметри характеризують відповідність продукції можливостей людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні, тобто показують ступінь комфортності та зручності. Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність, раціональність форми, досконалість виробничого виконання і стабільність товарного виду. Нормативні параметри відображають властивості продукції, які регламентуються обов'язковими нормами, стандартами і законодавством. Економічні параметри формують ціну споживання, куди входить ціна продажу. Організаційні (комерційні) параметри включають систему знижок, умови платежу та поставок, післяпродажне обслуговування, гарантії і т.д.

В результаті груповий показник за споживчими параметрами пропонуємо розраховувати за формулою:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n a_i * q_i \quad (7.5)$$

де  $I_{\text{гп}}$  – груповий показник за споживчими параметрами;  
 $n$  – кількість параметрів, які беруть участь в дослідженні;  
 $a$  – вага  $i$ -го параметра в загальному наборі (коефіцієнт вагомості);  
 $q$  – одиничний показник по  $i$ -му технічному параметру.

Визначивши величину групових показників конкурентоспроможності товару за споживчими (технічним) характеристиками, розрахунок загальної конкурентоспроможності можна визначити за формулою:

$$K_a = I_{nn1} / I_{nn2} \quad (7.6)$$

де  $K_a$  – показник конкурентоспроможності першого товару по відношенню до аналогу - товару-конкуренту по споживчим параметрам;

$I_{nn1}$  і  $I_{nn2}$  – групові показники за споживчими (технічним) характеристиками для першого товару і товару-конкурента.

На базі групових (зведених) показників конкурентоспроможності визначають інтегральний показник відносної конкурентоспроможності (K) товару:

$$K = I_{nn} / I_{ne} \quad (7.7)$$

Якщо  $K > K_1$ , то аналізований виріб перевершує по конкурентоспроможності зразок, якщо  $K < K_1$  – поступається, якщо  $K = K_1$  – обидва знаходяться на одному рівні.

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності товару виражає ступінь привабливості товару для покупця. У більшості випадків випускаються продукти розраховані на масового споживача. З метою просування таких продуктів вивчаються певні моделі поведінки, нав'язуються певні іміджі, відповідність яким виставляється у вигідному світлі. Так як молочні продукти є основою щоденного харчування населення, відповідальність виробника зростає в сторону забезпечення споживачів повноцінним, безпечним та корисним харчуванням, тому якість сировини прямо впливає на показники конкурентоздатності компанії на ринку.

Проте вище вказаними авторами та в пропонованих методиках розрахунку конкурентоспроможності товару не розглядається така складова як його цінність для споживача, адже для кожного вона може бути різною і в різний період часу. Виходячи з цього, обґрунтування рівня конкурентоспроможності товару пропонуємо визначати з точки зору споживача з врахуванням його цінності для останнього.

Для більш точної оцінки конкурентоспроможності продукції доцільно враховувати якомога більше показників, які будуть більш точно та об'єктивно її описувати. Комплексне оцінювання інтегрального показника конкурентоспроможності для різних споживачів (A, B, C, D...) рекомендується проводити за допомогою вибору найбільш конкурентоспроможного товару (табл. 7.2).

**Таблиця 7.2 – Рейтингова оцінка конкурентоспроможності товару для різних груп споживачів (A, B, C, D.....)**

№ п/п	Показники	№ товару					Товар-еталон
		(1)	(2)	(...)	(n – 1)	(n)	
	$K$	$K_{i(j)}^f$					$K_{i(e)}$
1	$K_1$	$K_{1(1)}$	$K_{1(2)}$	$K_{1(...)}$	$K_{1(n-1)}$	$K_{1(n)}$	$K_{1(et)}$
2	$K_2$	$K_{2(1)}$	$K_{2(2)}$	$K_{2(...)}$	$K_{2(n-1)}$	$K_{2(n)}$	$K_{2(et)}$
3	$K_3$	$K_{3(1)}$	$K_{3(2)}$	$K_{3(...)}$	$K_{3(n-1)}$	$K_{3(n)}$	$K_{3(et)}$
...	....	...	...	...	...	...	...
n	$K_n$	$K_{n(1)}$	$K_{n(2)}$	$K_{n(...)}$	$K_{n(n-1)}$	$K_{n(n)}$	$K_{n(et)}$
$R_{(j)}$		$R_{(1)}$	$R_{(2)}$	$R_{(...)}$	$R_{(n-1)}$	$R_{(n)}$	Товар, який є найкращим (зайняв 1-ше місце)
Місце (М) товару для груп споживачів (A, B, C, D...)		М ↑	М ↑	М ↑	М ↑	М ↑	

*Джерело: власне опрацювання*

Найкраще місце або найвищий рейтинг має такий товар для різних груп споживачів (A, B, C, D.....), для якого  $R_{(i)}$  є мінімальним при найвищому рівні  $K_{(i)}$  – формула (7.8):

$$R_{(j)} = \sqrt{\sum \frac{1}{n}} * \sum (1 - \frac{K_{i(j)}^f}{K_{i(e)}})^2 \rightarrow \min \quad (7.8)$$

де  $K_{i(j)}^f$  – фактичне значення  $i$ -го показника  $j$ -го товару для груп споживачів (A, B, C, D...);  $K_{i(e)}$  – еталонне (найкраще) значення  $i$ -го показника (серед  $i$ -тих показників)  $j$ -того товару для груп споживачів (A, B, C, D.....);  $n$  – кількість оцінюваних  $i$ -тих показників  $j$ -го товару для груп споживачів (A, B, C, D.....);  $i$  – порядковий номер оціночних показників  $j$ -го товару для груп споживачів (A, B, C, D.....);  $j$  – порядковий номер досліджуваного товару для груп споживачів (A, B, C, D.....).

Рейтинг товарів за формулою (4) можна розраховувати як для твердих (кількісних) товарних характеристик, так і я для м'яких (якісних).

Запропонована методика передбачає можливість порівняльної характеристики досліджуваного бренду із конкурентами. Отож, взявши за основу досліджувану компанію ПАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»), який працює на ринку товарів швидкої ротації, ми апробували запропоновану методику для порівняння конкурентоспроможності продукції компаній за оцінками споживачів. Як метод збору оцінок споживачів було обрано експертне опитування



однієї групи споживачів – групи «молоді мами», оскільки ця група є важливим цільовим сегментом для ТМ «Молокія». Для порівняльної характеристики було обрано такі марки молочної продукції: «Яготинське», «Біла лінія», «Волошкове поле», «Слов'яночка», «Простоквашино», «Галичина». Для дослідження було обрано дві групи показників:

I. Головні характеристики, що впливають на прийняття рішення про купівлю (якість, смак, доступна ціна, бренд, дизайн, безпека, асортимент, термін зберігання та доступність у торговельній мережі).

II. Показники відповідності цінностей (натуральність, користь, турбота про здоров'я, радість, тепло, ніжність, казковість, любов).

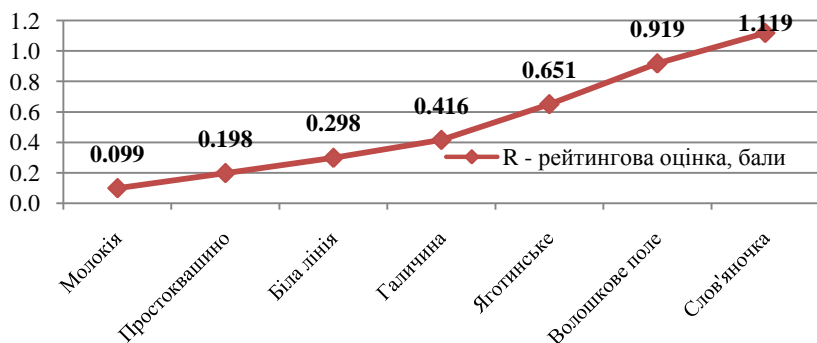
Опитування проводилось нами упродовж липня-вересня 2017 року, загальний обсяг вибірки становив 227 осіб. Група експертів оцінювала за 10-бальною шкалою запропоновані показники (1 – зовсім не подобається/не прийнятно; 10 – дуже подобається). Усереднені показники оцінок за результатами дослідження за першою групою факторів представлено у табл. 7.3.

**Таблиця 7.3 – Результати експертного опитування щодо оцінки показників обраної молочної продукції: I група показників**

Показники	Назва продукції/Оцінка (бали), (К)							Товар-еталон
	Біла лінія	Простоквашино	Молокія	Галичина	Волошкове поле	Слов'яночка	Яготинське	
Якість	9,015	8,013	10	9,015	10	9,015	10	10
Доступна ціна	8,013	9,015	8,013	10	6,010	7,012	6,010	10
Бренд	7,012	10	10	9,015	9,015	5,008	7,012	10
Смак	9,015	9,015	10	9,015	9,015	9,015	10	10
Дизайн упаковки	9,015	10	9,015	10	10	6,010	8,013	10
Безпека	10	8,013	10	8,013	8,013	7,012	10	10
Асортимент	9,015	10,017	9,015	7,012	8,013	9,015	7,012	10
Термін зберігання	9,015	9,015	10	7,012	5,008	9,015	9,015	10
Доступність в торговельній мережі	10	9,015	10	10	8,013	8,013	10	10

*Джерело: власне опрацювання*

Отже, маючи еталонні та оціночні показники, ми застосували формулу (4) та отримали рейтингові оцінки конкурентоспроможності досліджуваних операторів ринку молочної продукції (рис. 7.16).



**Рисунок 7.16 – Результати рейтингової оцінки експертами цінностей обраних виробників молочної продукції: I група показників**

*Джерело: опрацювання власне*

Як показало опитування, найкращі конкурентні позиції за обраними показниками у ТМ «Молокія» - показник 0,099 є найменшим, тобто наближчим до еталонного показника «0».

Результати дослідження за другою групою факторів представлено у табл. 7.4. Група експертів оцінювала за 10-бальною шкалою наскільки сильно у них асоціюється бренд із зазначеними цінностями.

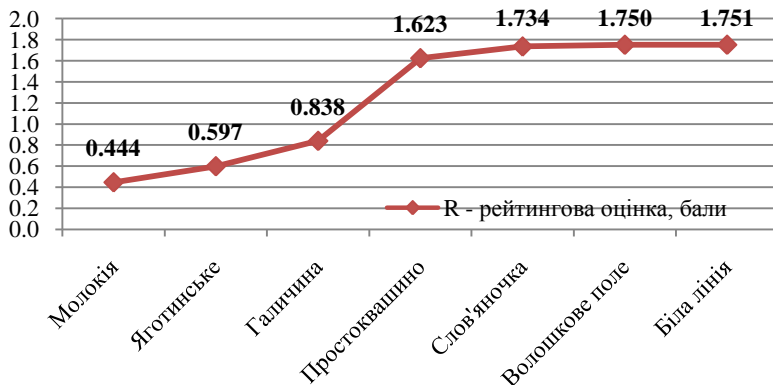
**Таблиця 7.4 – Результати експертного опитування щодо оцінки показників обраної молочної продукції: II група показників**

Показники	Назва продукції/Оцінка (бали), (К)							Товар-еталон
	Біла лінія	Просто-квашино	Молокія	Галичина	Волошківе поле	Слов'яночка	Яготинське	
Натуральність	8,65	8,89	9,95	9,80	8,65	8,68	9,45	10
Користь	8,87	9,12	9,02	8,89	8,87	8,90	8,57	10
Турбота про здоров'я	9,54	9,81	8,08	7,96	9,54	9,57	7,67	10
Радість	5,98	6,15	9,13	9,00	5,98	6,00	8,68	10
Тепло	5,14	5,28	7,85	6,80	5,14	5,16	7,46	10
М'якість	3,86	3,97	5,90	5,81	3,86	3,87	5,60	10
Казковість	6,35	6,52	9,70	7,40	6,35	6,37	9,21	10
Любов	6,53	6,71	9,97	6,87	6,53	6,55	9,48	10

*Джерело: власне опрацювання*

Використовуючи дані таблиці 7.4 було вираховано рейтингову оцінку R за формулою (7.8), аналогічно як і для I-ої групи показників.

Результати розрахунків представлено графічно на рис.7.17.



**Рисунок 7.17 – Результати рейтингової оцінки експертами цінностей обраних виробників молочної продукції: II група показників**

*Джерело: опрацювання власне*

Таким чином, можемо зробити висновок, що ТМ «Молокія» найкращим чином доносить задекларовані цінності до кінцевого споживача, вони є достатньою мірою зрозумілими. Дане дослідження підтвердило унікальність позиціонування бренду «Молокія» як продукту, що асоціюється любов'ю, натуральністю, казковістю та радістю – ці показники набрали максимальне число балів. Враховуючи віддаленість основних конкурентів від зони впливу цінностей бренду «Молокія», вважаємо стратегію маркетингу цінності, реалізовану ТМ «Молокія» доволі успішною, хоча ще є потенціал для розвитку відповідних комунікацій та покращення рейтингового показника.

Для оцінювання конкурентоспроможності продукції компанії також може бути використаний метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності, яка дає можливість звести абсолютні показники до відносних з подальшим визначенням їх відхилення від встановлених нормативів або від максимальних показників серед досліджуваної сукупності. Саме такий метод ми апробували для інтеграції квантифікованого показника цінностей бренду для споживача. Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності також необхідно визначити перелік показників та розбити їх при потребі на групи. Інтегральний показник конкурентного потенціалу розраховується окремо по кожній з груп, а потім результати підсумовуються загалом. Для розрахунку

інтегрального показника використовуємо наступну формулу:

$$I = \frac{(\frac{K_1}{2} + K_2 + K_3 + \dots + K_{n-1} + \frac{K_n}{2})}{(n-1)} \quad (7.9)$$

де  $I$  – інтегральний показник конкурентного потенціалу,  $I \in [0;1]$ ;

$n$  – число прийнятих показників;

$K_1, K_2, K_3, \dots, K_{n-1}, K_n$  – значення часткових показників, які характеризують конкурентний потенціал компанії, і розраховуються за наступними формулами:

$$K_n = \frac{N_i}{N_{i\{max; норм\}}} \quad (7.10)$$

$$K_n = \frac{N_{i\{max; норм\}} - N_i}{N_{i\{max; норм\}}} \quad (7.11)$$

де  $N_i$  –  $i$ -тий показник компанії;

$N_{i\{max; норм\}}$  – показник, який характеризує максимальне значення показника або прийняте нормативне значення.

Зазначимо, що формула (7.10) використовується для прямих показників, а формула (7.11) – для обернених, тобто чим більше його значення, тим гірше, і навпаки.

Адаптовуючи дану методику до проблем та завдань нашого дослідження ми прийшли до поділу усіх показників аналізу на три групи (дві групи показників – аналогічні для попереднього дослідження):

I. Фізичні характеристики (жирність, вміст білків та вуглеводів, колір, консистенція тощо).

II. Головні характеристики, що впливають на прийняття рішення про купівлю (якість, смак, доступна ціна, бренд, дизайн, безпека, асортимент, термін зберігання та доступність у торговельній мережі – аналогічні як у табл. 7.4).

III. Показники відповідності цінностей (натуральність, користь, турбота про здоров'я, радість, тепло, ніжність, казковість, любов).

Перша група показників – це чіткі «тверді» характеристики молока, їхні норми або максимальні значення, встановлені відповідними документами і завдяки формулам (7.10) та (7.11) можуть бути переведеними у коефіцієнти. Результати розрахунків занесено у табл. 7.5.

**Таблиця 7.5 – Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу ТМ «Молокія» за I-ою групою показників**

№	Назва показника	ТМ "Молокія"	Нормативні показники	$K_{n(I)}$
1	Жирність	3,4	3,4	1
2	Калорійність	61	57	1,07
3	Вуглеводи	4,69	4,8	0,02
4	Білки	2,9	2,8	1,04
5	Кислотність	21	21	1,00
<b>Інтегральний показник по I групі</b>				<b>0,78</b>

*Джерело: власне опрацювання*

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності за другою групою показників ми використали результати проведеного експертного опитування, представлені у табл. 7.4. Результати розрахунків представлено у табл. 7.6.

Третя група показників – це ключові цінності, закладені у бренд «Молокія» стратегічним маркетинговим планом розвитку. Результати проведеного опитування та розрахунок інтегрального показника представлено у табл. 7.7.

**Таблиця 7.6 – Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу ТМ «Молокія» за II-ою групою показників**

№	Назва показника	ТМ "Молокія" ( $N_i$ )	Максимальні показники ( $N_{\max}$ )	$K_{n(II)}$
1	Якість	10	10	1,00
2	Доступна ціна	8	10	0,25
3	Бренд	10	10	1,00
4	Смак	10	10	1,00
5	Дизайн упакування	9	10	1,11
6	Безпека	10	10	1,00
7	Асортимент	9	10	1,11
8	Термін зберігання	10	10	1,00
9	Доступність в торговельній мережі	10	10	1,00
<b>Інтегральний показник по II групі</b>				<b>0,93</b>

*Джерело: власне опрацювання*

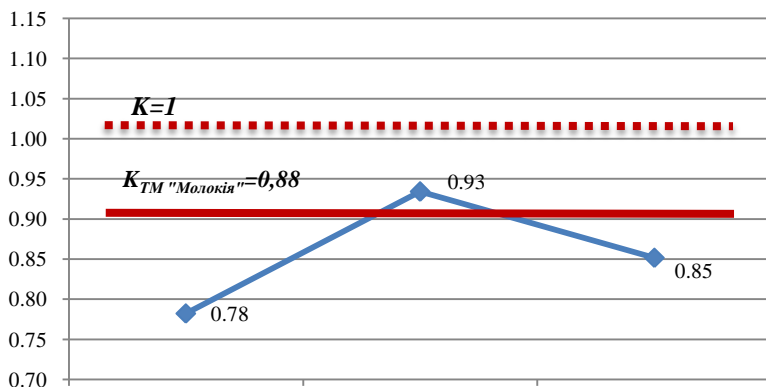
**Таблиця 7.7 – Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу ТМ «Молокія» за III-ою групою показників: «Показники відповідності цінностей»**

№	Назва показника	ТМ "Молокія" ( $N_i$ )	Максимальні показники ( $N_{\max}$ )	$K_{л(III)}$
1	Натуральність	9,95	10	0,995
2	Користь	9,02	10	0,902
3	Турбота про здоров'я	8,07	10	0,807
4	Радість	9,13	10	0,913
5	Тепло	7,85	10	0,785
6	Ніжність	5,89	10	0,589
7	Казковість	9,69	10	0,969
8	Любов	9,97	10	0,997
<b>Інтегральний показник по III групі</b>				<b>0,85</b>

*Джерело: власне опрацювання*

Інтегральний показник конкурентного потенціалу становить 0,88. Графічно конкурентний потенціал за усіма розглянутими групами представлено на рис. 7.18.

Обидві методики оцінки можуть бути застосованими для аналізу стратегії маркетингу цінності у компаніях, що працюють на ринках швидкої ротації.



Фізичні характеристики впливу на рішення Показники відповідності цінностей

**Рисунок 7.18 – Розподіл головних компонент конкурентного потенціалу ТМ «Молокія» відносно оптимального показника  $K=1$**

*Джерело: власне опрацювання*

Інноваційна модель конкурентоспроможності має в своїй основі затрати на інноваційні фактори, які забезпечують найбільш сприятливі умови для розвитку у довгостроковій перспективі. Таку модель називають у літературі інтелектуальним лідерством. Відповідно до цієї моделі перемога у конкурентній боротьбі досягається завдяки швидкості процесів, що відбуваються, зокрема:

- 1) швидкості реакції на зміни, що відбуваються на ринку;
- 2) зміні орієнтації підприємств на задоволення перспективних потреб;
- 3) бажанні домінувати не лише на існуючих, але також і на майбутніх ринках.

Дослідивши теоретичні та методологічні особливості стратегій інноваційного розвитку в практиці українських та іноземних компаній, можемо виділити такі основні складові стратегії інноваційного розвитку для підприємств молочної галузі:

- 1) мета, цілі та завдання інноваційних змін;
- 2) інноваційний вектор розвитку галузі;
- 3) ресурсне забезпечення реалізації інноваційної політики;
- 4) структурні зміни системи інституціонального менеджменту;
- 5) наявний ресурсний і виробничий потенціал;
- 6) реалізацію інноваційного потенціалу.

Таким чином, досліджуючи питання інноваційних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку швидкої ротації з урахування стратегії маркетингу цінності ми вважаємо, що найбільш близькою моделлю є саме інноваційна модель конкурентоздатності.

Провівши в рамках даної роботи низку досліджень, описаних у попередніх розділах, ми отримали широкий спектр цікавої первинної інформації, яка повинна лягати в основу стратегічного планування маркетингу цінності для компаній на ринку товарів швидкої ротації. Особливостями цього ринку є безпосередня робота на кінцевого споживача та залежність показника конкурентоспроможності від кінцевого попиту на продукцію. Споживачі часто приймають ірраціональні рішення про купівлю, проте навіть такі рішення є частиною системи цінностей, приймаються з огляду на бачення, відчуття та цілі споживачів з метою забезпечення інноваційного підходу до маркетингової діяльності компанії на ринку товарів швидкої ротації.

1. Старицька О.П. Інноваційний маркетинг як інструмент підвищення ефективності функціонування. *Інноваційна економіка*. 2014. №4 (53). С. 244-250.

2. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми: ВТД

«Університетська книга», 2010. 334 с.

3. Зяйлик М.Ф., Вівчар О.І. Особливості інноваційного маркетингу в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2011. №5/2. С. 185-190.

4. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 143-153. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2012\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_19)

5. Васильєва Т.А., Леонов С.В., Кривич Я.М. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 160–171.

6. Сидельнікова В.К. Маркетинг інновацій як головна функція ведення бізнесу. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2017. Вип. 17. С. 100-105.

7. Ілляшенко С.М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 623 с.

8. Котлер Ф., Картаджай Х., Сетиаван А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее к человеческой душе. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2011. 240 с. URL : [http://royallib.com/read/kotler\\_filip/marketing\\_30\\_ot\\_produktov\\_k\\_potrebityam\\_i\\_dalee\\_k\\_chelovecheskoy\\_dushe.html#593920](http://royallib.com/read/kotler_filip/marketing_30_ot_produktov_k_potrebityam_i_dalee_k_chelovecheskoy_dushe.html#593920)

9. Крикавський Є.В, Стець О.М., Косар Н.С. Інновації у сфері маркетингу як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. №789. С.55-63.

10. Дайновський Ю.А., Гліненко Л.К. Типові напрями організаційно-економічних, управлінських і маркетингових трансформацій під час проектування інноваційних змін. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 13-21.

11. Зеленчук І.Б. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 5 (54). С. 115-119.

12. Парамонова Т.Н. Методика расчета конкурентоспособности товара. URL: <http://www.elitarium.ru/konkurentosposobnost-tovara-ocenka-kachestvo-produkcija-sravnienie-metodika/>



## **РОЗДІЛ 8. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

### **8.1. Комерціалізація інновацій в ЗВО як фактор забезпечення їх конкурентоспроможності**

Інновації – найважливіший двигун розвитку сучасної економіки.

Однак в Україні здобутки на цьому напрямку не вражають. Їх розробляють і впроваджують менше однієї п'ятої підприємств та інших структур господарювання [5]. Прийнято низку законів, які мають сприяти інноваційному розвитку держави. Та й вони працюють не дуже ефективно.

Невід'ємним завданням сучасних закладів вищої освіти, разом з освітньою і науковою діяльністю, стала інноваційна діяльність. Сьогодні інноваційна діяльність і трансфер технологій - це реальність сучасних взаємовідносин між наукою, промисловістю і ринком.

У всьому світі визнано, що заклади вищої освіти (за законом України «Про освіту» від вересня 2017 р. використовується аббревіатура ЗВО замість ВНЗ, а також застосовується дефініція «виш») - найважливіше джерело інновацій. Саме тут здійснюється значна частина фундаментальних, прикладних досліджень і технологічних розробок.

Найбільша кількість висококваліфікованих науковців зосереджена у вищих навчальних закладах. Однак, якщо у США таким структурам виділяється не менше 75% державного фінансування на наукові дослідження та розробки, то в Україні — тільки 10% [4].

Досвід інноваційно розвинених країн переконує, що за необхідного рівня фінансування діяльності закладів вищої освіти та важливих інноваційних проектів - вони здатні не лише окупатися, а й бути каталізатором інновацій та економічного зростання у матеріальній сфері суспільства.

Так, найвищі обсяги фінансового забезпечення наукових досліджень і розробок мають виші Данії – 0,94% ВВП, Швеції – 0,91%, Фінляндії – 0,76%, Австрії – 0,71%, Нідерландів – 0,67%, Естонії – 0,66%, Португалії – 0,57%, Німеччини – 0,52%. В іншій групі країн частка фінансування наукових досліджень і розробок складає від 0,4 до 0,5% ВВП (Бельгія, Британія, Ірландія, Франція, Литва, Японія, Південна Корея, Чеська Республіка), диверсифіковані джерела фінансування мають Британія, Бельгія, Ірландія, а фінансування за рахунок держави становить відповідно 67%, 68%, 81% загального обсягу фінансування досліджень у секторі вищої освіти цих країн. В Японії і США відповідно 53% і 59% загального обсягу фінансування досліджень у секторі вищої освіти здійснюється за рахунок коштів

державного бюджету. Розвиненим є фінансування за рахунок сектора вищої освіти, оскільки ВНЗ самі можуть заробляти кошти, а отже, рефінансувати та інвестувати. В Японії додатковим джерелом є ще підприємницький сектор, тоді як співпраця із закордонним і приватним неприбутковими секторами не розвинена. У США поруч із високими обсягами співпраці з підприємницьким сектором добре розвинені відносини з приватним неприбутковим сектором, за рахунок якого фінансування досліджень і розробок у секторі вищої освіти склало 0,03% ВВП. У Південній Кореї разом із державним фінансуванням (0,35% ВВП) розвинені канали фінансування за рахунок підприємницького сектора (0,05% ВВП) та сектора вищої освіти (0,03% ВВП), а також існує підтримка приватного неприбуткового сектора. В Україні фінансування досліджень і розробок є найнижчим із досліджуваних країн, що вкрай небезпечно як для університетської науки зокрема, так і для країни загалом. Частково така ситуація пояснюється тим, що в Україні ЗВО не є основними науковими установами, а роль генератора нових знань належить науково-дослідним установам та організаціям державного та підприємницького секторів [2].

Недостатність бюджетного фінансування змушує заклади вищої освіти шукати інші шляхи забезпечення своєї інноваційної діяльності, зокрема комерційні.

Комерціалізація – це механізм отримання прибутку від наукових розробок в результаті їх впровадження у виробництво. Комерціалізація включає в себе не тільки стадію, коли вчений виводить нову формулу, створює нову інноваційну технологію чи розробляє новий інноваційний продукт, але також й ланцюжок стадій, коли наукові розробки представляються на ринку знань та ідей, впроваджуються у виробництво, доводяться до споживача и починають приносити прибуток [7].

Ключову роль у стимулюванні комерціалізації інновацій має відігравати держава. Проте сьогодні в Україні відсутні необхідні умови для комерціалізації інтелектуальної власності, практично відсутній механізм державної підтримки просування вітчизняних об'єктів інтелектуальної власності на закордонні ринки, не унормовано захист прав на ці об'єкти, обмежене фінансування, низький рівень економічних знань новаторів, про що свідчить зменшення питомої ваги підприємств, організацій, які здійснюють розробку та використання нововведень. За даними Державної служби статистики України майже дві треті коштів, витрачених на інноваційну діяльність в країні в 2017 році, передбачали закупівлю обладнання, а витрати на отримання прав на нові об'єкти інтелектуальної власності або реалізацію науково-дослідних розробок значно нижчі. Як наслідок,

зростання ВВП завдяки впровадженню новітніх технологій в Україні оцінюється лише 0,7-1%.

Залучення в господарський оборот результатів інтелектуальної та інноваційної діяльності, які можуть бути отримані вченими, важливі й як фактор посилення конкурентних переваг української економіки. Ці комерційні аспекти є частиною й суттю процесів інтеграції науки, освіти та виробництва. При цьому сам процес інтеграції ускладнений як слабкістю матеріально-технічної бази науки вищих навчальних закладів, так і постійною недостатністю джерел фінансування інноваційної діяльності в Україні.

Комерціалізація в інноваційній сфері діяльності закладів вищої освіти передбачає продаж ліцензій на об'єкти прав інтелектуальної власності, створення наукоємних університетських підприємств (спін-оф та спін-аут підприємства), надання на комерційній основі послуг суб'єктам підприємницького сектора (консалтингові послуги підприємствам в освоєнні випуску наукоємної продукції, інформаційна підтримка підприємницьких проєктів, надання послуг корпоративної освіти, виконання досліджень на замовлення, спільні дослідження тощо). Такий інструмент, точніше, механізм комерціалізації інноваційних розробок, інтелектуальної власності вишу, як спін-аут (спін-оф)-підприємства слід розглянути детальніше. Спін-аут (спін-оф) компанія – це самостійна юридична особа, відокремлена від материнської компанії, але така, що має тісний зв'язок та спільний економічний інтерес із материнською компанією. В стосунку до вишу, як материнської компанії, спін-аут компанія – це мале інноваційне підприємство, створене (відокремлене) з метою практичного застосування та комерціалізації результатів інтелектуальної, науково-дослідної діяльності науково-педагогічних працівників вишу. Спін-аут використовує матеріальну базу материнської компанії, а також юридичні послуги, бухгалтерський облік, аудит, маркетингові послуги та інтелектуальний потенціал тощо. Фактично, спін-аут компанії – це "компанії-наступники", які відокремлені від структури закладу вищої освіти, щоб розвиватися самостійно та впроваджувати на ринок інноваційний продукт або технологію, розроблену ЗВО [8]. Причина відокремлення – можливість більш успішної діяльності та вирішення певних комерційних задач в незалежному статусі, ніж в структурі цього ЗВО. В той же час, одержання всіх необхідних ресурсів у короткостроковій перспективі з одночасною незалежністю ведення бізнесу дозволяють досягти ефективності та гнучкості бізнес-процесів спін-аут фірми. Враховуючи те, що 345 закладів вищої освіти України, з яких 229 підпорядковані Міністерству освіти і науки України, мають право здійснювати науково-дослідні роботи – така форма співпраці між університетами, бізнесом та державними органами влади є

потенційно перспективною в контексті Європейського вектору розвитку нашої країни, бо забезпечує наближення наукових досліджень сфери вищої освіти до реальних потреб економіки та підвищує інноваційність підприємств. На жаль, з даних, наведених у Звіті про глобальну конкурентоспроможність за 2016-2017 р., простежується така диспропорція: за рівнем охоплення вищою освітою у 2016-2017 рр. Україна займає 11 місце - досить високу позицію, а за наявності найсучасніших технологій - 98 місце, що є очевидно низькою позицією [9].

Закон України «Про вищу освіту», прийнятий у 2016 р. надає закладам вищої освіти певну ступінь самостійності в напрямку розвитку академічного підприємництва, але, разом з тим, існує низка не врегульованих організаційно-юридичних питань та деталей, які гальмують розвиток успішної комерціалізації науково-дослідних розробок ЗВО.

Отже, заклади вищої освіти в умовах зниження рівня бюджетного фінансування повинні вести постійний пошук додаткових грошових ресурсів. При цьому також важливим напрямком економічної діяльності сучасних ЗВО є багатоканальне фінансування, тобто мікс у певних пропорціях фінансування з місцевих, обласних та державного бюджетів. Комерціалізація освітньої та наукової діяльності ЗВО, як показує зарубіжний досвід, може бути суттєвим джерелом фінансування. В сучасних умовах вона не просто необхідна, але й представляє собою формулу успішного розвитку ЗВО, тому вельми актуальна і важлива.

Таким чином, треба не лише збільшувати обсяг фінансування ЗВО, а й підвищити та законодавчо забезпечити автономію у проведенні інноваційної діяльності. Зокрема:

- наділити ЗВО правом використовувати матеріально-технічну базу спільно з бізнес-структурами;
- спростити систему банківських розрахунків;
- внести зміни до Бюджетного кодексу в частині надання ЗВО права самостійно використовувати кошти, які були отримані за результатами наукових досліджень;
- внести зміни до Податкового кодексу щодо їх звільнення від ПДВ;
- знизити податки на землю та відрегулювати орендні правила для вишів, скерувати отримані платежі на розвиток матеріально-технічної бази тощо.

Також, можна виділити наступні шляхи поліпшення системи фінансування інновацій у вищих навчальних закладах:

- пряме державне фінансування досліджень з чіткою цільовою установкою на отримання певних результатів;

- непрямі методи стимулювання інновацій, такі як податкові й амортизаційні пільги, які сприяють росту новаторської активності;
- стимулювання не тільки розробників та виробників інноваційних продуктів, але також споживачів цієї продукції;
- активна протекціоністська політика держави по відношенню до вітчизняних розробок;
- організаційна та юридична підтримка іноземних компаній, які створюють на території України свої філії, спільні підприємства або нові фірми.

Для свого подальшого успішного розвитку сучасні українські ЗВО потребують змін, тому що сьогодні вони знаходяться на межі виживання.

Отже факторами, які здатні підвищити конкурентоспроможність та прибутковість українських вишів, можуть і мають бути:

- активне впровадження у виробництво й бізнес власних інноваційних розробок та їх комерціалізація. Даний процес спричинить за собою не тільки посилення конкурентних переваг ЗВО, а й становлення його науково-технічної, фінансової та соціальної діяльності в умовах сучасної економіки;
- ефективна інтеграція фундаментальних та прикладних наук в рамках системи вищої професійної освіти в поєднанні з формуванням інноваційних компетенцій студентів для здійснення подальшої комерціалізації отриманих знань.

Звісно, інновації стають успішними, коли відбувається їх ефективна комерціалізація.

Не можна сказати, що в українських вишах та науково-дослідних установах немає нічого передового. Є чим похвалитися в інформаційних технологіях, сільському господарстві, військово-промисловому комплексі та медицині.

Наприклад, сприяють зміцненню обороноздатності держави розробки науковців Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" — у галузі танкової техніки, Харківського національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського — у створенні безпілотних літальних апаратів та ін. [4].

Медицина — окрема, специфічна, в прямому сенсі життєво важлива галузь. Інновації в медицині — це джерело якості життя людей. Прикладом однієї з останніх інноваційних розробок Харківського "Інституту загальної та невідкладної хірургії ім. В. Зайцева" є методика імплантації "штучної шкіри" та засоби заміщення дефектів кісток кістковими імплантатами при лікуванні низки захворювань. Очевидно, що це не єдина інноваційна розробка українських медиків-науковців-практиків.

Аграрний потенціал та ресурси України відомі всьому світові. Так,

ряд високоякісних зернових культур, результат роботи вітчизняних науковців - аграріїв лідирують на Європейському зерновому ринку.

Що ж заважає як слід комерціалізувати ці розробки? Насамперед — мізерне фінансування. У 2018 р. в Україні передбачено витрати на науку в розмірі 0,22% ВВП, а на інновації ще менше — 0,1% [4]. Тим часом у розвинених країнах вони сягають 3—4%, та ще й з урахуванням значно більшого ВВП. Навіть у сусідній Польщі витрати на наукові дослідження та розробки, за абсолютною величиною, більш ніж у 100 разів перевищують українські. Нині заплановано певне збільшення фінансування науки в Україні, зокрема — на інноваційні розробки. Якщо у 2017 р. спрямовувалося 0,21% ВВП, то тепер — 0,22%. Враховуючи рівень інфляції та здешевлення національної валюти — це майже нічого. Тим часом, за розрахунками, цей показник мав би становити не менше 1,7% ВВП [4]. Тобто, на істотне збільшення державного фінансування інновацій найближчим часом розраховувати не доводиться.

Перепоп на шляху високих темпів інноваційного розвитку в Україні ще чимало.

Сьогодні, майже всі українські ЗВО потребують додаткового фінансування своєї діяльності, яке здатне забезпечити як матеріальну винагороду наукового труда професорсько-викладацького складу, так і матеріально-технічні умови цього труда.

В залежності від типу наукових розробок у науці управління інноваціями та поточній практиці інноваційної діяльності виділяються декілька джерел фінансування. Якщо результати наукових досліджень мають прикладний характер, то можна використовувати три наступні варіанта комерціалізації розробок ЗВО та інноваційних технологій:

### ***1. Проведення НДДКР по замовленню підприємств й компаній різних галузей економіки.***

Основним напрямком фінансування наукових розробок ЗВО є проведення господарчо-договірних наукових робіт прикладного характеру. При цьому успішне проведення НДДКР на замовлення підприємств різних галузей може сприяти створенню сумісних дослідницьких лабораторій, а також розвитку спеціалізованих науково-освітніх та науково-технологічних центрів у ЗВО. Нажаль, специфічні українські труднощі комерціалізації інновацій вищих навчальних закладів по такому напрямку в сучасних економічних умовах визначені слабкою мотивацією реального сектору економіки до здійснення перспективних інвестиційних вкладень. У зв'язку з цим, такого роду інновації, які пов'язані з освоєнням нової техніки та впровадженням нових технологій, не завжди підтримуються підприємствами. До того ж, не вистачає грошей і в замовників. Грошей закордонних інвесторів та міжнародних грантів надходить недостатньо

за об'єктивних та суб'єктивних причин. Мало розвинені в Україні й венчурні фонди та ринок цінних паперів.

## ***2. Ліцензування та передача патентних прав.***

В розвинутих країнах це є суттєвим джерелом фінансування науково-дослідницьких робіт, хоча порівняно із зарубіжними вищими навчальними закладами українські мають невелику кількість затребуваних патентів. Причина цього - в недопрацьованій законодавчій базі України.

## ***3. Створення високотехнологічних «Start Up» підприємств на базі впровадження результатів наукових розробок ЗВО.***

В цьому варіанті мається на увазі створення інноваційних продуктів, техніки та технологій. Але проблема полягає в тому, що багато вчених, які створюють інновації по певним причинам не можуть їх ефективно комерціалізувати. В той же час, менеджери підприємств не завжди зацікавлені у впровадженні інновацій або не уявляють можливою реалізацію інноваційних проектів. Одним із місць де може успішно відбуватися інтеграція виробництва та науки - центри трансферу технологій. Такі центри сприяють з'єднанню зусиль вчених та бізнесу у втіленні інноваційних проектів.

Тут треба звернути увагу на створення ефективної та раціональної структури таких центрів для того, щоб оптимізувати бізнес-процеси які будуть здійснюватися.

Згідно досвіду трансферу технологій, передача інновацій, які були розроблені в закладах вищої освіти на комерційній основі, може здійснюватися в наступних формах:

- Патентна угода – це торгова угода, коли власник патенту поступається своїми правами на використання винаходу покупцеві патенту;

- Ліцензійна угода – це також торгова угода при якій власник нематеріальних активів надає іншій стороні дозвіл на використання прав на інтелектуальну власність в певних межах;

- Ноу-хау - це надання технічного досвіду та секретів виробництва, включаючи відомості технологічного, економічного, адміністративного, фінансового характеру, використання яких забезпечує певними перевагами. Предметом купівлі-продажу є незапатентовані винаходи, які мають комерційну цінність;

- Інжиніринг – надання технологічних знань, які необхідні для придбання, монтажу та використання куплених або орендованих машин, обладнання тощо. В цю форму трансферу технологій входять заходи по розробці техніко-економічного обґрунтування проектів, проведення консультацій, надзору, проектування, випробувань, здійсненню гарантійного та післягарантійного обслуговування [6].

Крім цього, необхідна інтеграція науки та освіти яка дозволить

реалізувати інноваційні проекти по створенню інфраструктури, наприклад міжвузівських ресурсних центрів, які дозволять централізовано використовувати потенціал вищої школи в навчанні кадрів для інноваційної діяльності, проводити моніторинг інноваційних проектів та їх супровід й просування. Також, усі ці заклади можуть позитивно сприяти активізації у ЗВО додаткової професійної освіти у галузі інновацій, наприклад, з питань ризик-менеджменту, захисту інтелектуальної власності, технологічного аудиту, венчурного інвестування, розробки проектів та бізнес-планів тощо.

Наприклад, сьогодні в Національному політехнічному університеті м. Дніпра існує потужна інноваційна структура, до складу якої входять інститути подвійного підпорядкування (Навчально-науковий Інститут гірничої та металургійної електроенергетики гірничого університету МОН та НАН України, Навчально-науковий Інститут педагогіки вищої технічної освіти Національного гірничого університету, створений спільним наказом МОН України та НАПН України, Навчально-науковий Інститут економіки промислового розвитку гірничого університету МОН та НАН України) науково-освітні та навчально-наукові центри, науково-навчально-виробничі комплекси та інші структурні підрозділи. Крім того, Науково-освітній центр (НОЦ) «Стійкість геотехнічних систем: процеси, явища, ризики», заснований за рахунок гранту Фонду цивільних досліджень і розвитку США (CRDF) – це перший пілотний проект в Україні, створений з метою об'єднання науково-дослідних і освітніх колективів, що сформувалися на базі наукових шкіл Національного політехнічного університету, в науково-освітній центр міжнародного рівня. Діяльність центру спрямовано на поєднання підготовки висококваліфікованих фахівців та вирішення фундаментальних і прикладних задач, що стоять перед людством у XXI столітті, з використання сировинних та енергетичних ресурсів Землі. До участі залучено понад десять кафедр університету. У рамках технічного оснащення НОЦ створено три лабораторії унікального обладнання (лабораторія геофізики, математичного моделювання та ГІС-технологій, фізико-хімічна лабораторія, лабораторію геомеханіки) [3].

Також центр інноваційного розвитку політехнічного університету проводить аналіз наукового та дослідницького потенціалу університету, всебічно підтримує впровадження програм і проектів інноваційного розвитку свого навчального закладу, у тому числі шляхом бюджетного, програмно-цільового та закордонного фінансування, відповідно до науково-технічних програм. Бізнес-інкубатор політеху зосереджує свою діяльність на класичних функціях: інформаційна, освітньо-консалтингова, інкубування малого



бізнесу. Спільні презентації центрів університету "Ярмарок можливостей" стали унікальним заходом, де студенти різних ЗВО міста мають змогу на одному майданчику ознайомитись з потужною інфраструктурою різноманітних культурних і технічних науково-освітніх осередків університету

В той же час Придніпровська Державна Академія Будівництва та Архітектури (ПДАБтаА, м. Дніпро) планує найближчим часом створити спільні інноваційні та виробничі підприємства на базі Академії (навчально-виробничий центр технічного сервісу автомобілів і автотранспортних засобів кафедри експлуатації та ремонту машин, технології 3Д-друку елементів благоустрою і малих форм; огорожувальні панелі гібридного типу з елементами електрогенерації, гарячого водопостачання, повітряного тепlopостачання; малорозмірні залізобетонні балки перекриття та багато чого іншого).

В стратегічних планах нового керівництва ПДАБтаА - трансформувати академію в «Зелений» Архітектурно-будівельний університет, діяльність якого базуватиметься на принципах сталого (стійкого) розвитку, енерго- та економічної ефективності та соціальної відповідальності. Це дозволить впровадити сучасні інноваційні енергозберігаючі технології та системи опалення будівель навчальних корпусів та гуртожитків, підвищити енергоефективність функціонування майнового комплексу за підтримки бізнесу, за рахунок цільових міжнародних екологічних (зелених) інвестицій, механізму Енергосервісних контрактів (ЕСКО), «зеленого тарифу».

Для того щоб забезпечити в вищих навчальних закладах систему створення та комерціалізації інновацій необхідна концентрація ресурсів та об'єднання науки, освіти, бізнесу та влади для сумісних зусиль по створенню та просуванню нових продуктів і технологій. Також цьому може сприяти розвиток механізмів державно-приватного партнерства в створенні інноваційної інфраструктури в середовищі ВНЗ (створення бізнес-інкубаторів, технопарків, офісів комерціалізації чи трансферу технологій, які по суті уявляють з себе спін-аут підприємства, а також центрів розвитку інноваційних компетенцій).

Зокрема, в Україні є позитивний досвід роботи технопарків та бізнес-інкубаторів, але й вони потребують подальшого поширення. Технопарки поєднують наукові дослідження з функцією комерціалізації їхніх результатів. Мета роботи бізнес-інкубаторів полягає у створенні сприятливих умов для стартового розвитку фірм та індивідуальних підприємців шляхом надання їм відповідного комплексу послуг та ресурсів.

Для створення середовища, яке буде сприяти формуванню інновацій та їх подальшої комерціалізації, необхідно створювати у ЗВО центри інноваційного розвитку (чи інноваційних компетенцій, як

сказано вище), метою діяльності яких буде сприяння розвитку інноваційної діяльності закладу вищої освіти.

Задачами, наприклад, *центру інноваційних компетенцій* мають бути:

- підвищення ступеня мотивації у студентів до наукової діяльності та до науки взагалі як до основи високих технологій та пов'язаного з ними бізнесу;
- сприяння формуванню підприємницького мислення студентів, аспірантів та інших співробітників ВНЗ;
- створення спеціального середовища для розвитку інновацій;
- активне включення інноваційної діяльності в освітній процес;
- підготовка (перепідготовка) кваліфікованих кадрів для інноваційної діяльності;
- виявлення та підтримка талановитої молоді;
- систематичний аналіз результатів наукової діяльності ЗВО та накопичення інформації про науково-технічну продукцію ЗВО;
- забезпечення захисту об'єктів інтелектуальної власності ЗВО;
- формування та накопичення клієнтської бази;
- співпраця з органами місцевої влади;
- проведення досліджень на коопераційних началах з іншими вищими навчальними закладами або організаціями;
- навчання співробітників ЗВО інноваційній діяльності та комерціалізації інновацій;
- практика та стажування студентів у ЗВО-центрах інноваційного розвитку;
- налагодження ділових зв'язків с підприємствами міста чи області;
- пошук інвесторів для реалізації та комерціалізації інновацій.

Наприклад, студенти можуть проводити маркетингові дослідження з метою оцінити потенційні можливості підприємства та ринкові вимоги, а на основі результатів цієї оцінки – розробити відповідну методику комерціалізації інновацій відповідно до етапу життєвого циклу товару чи послуги.

Освітня ланка подібних центрів може займатися навчанням та перепідготовкою спеціалістів, які працюють на підприємствах міста чи області, а також підготовкою інноваційних менеджерів.

Освітні проекти мають включати міждисциплінарні курси для менеджерів різного рівня, а також для випускників з метою адаптації на ринку праці.

Задачами *наукового центра (центру трансферу технологій)* є:

- удосконалення системи забезпечення інноваційної діяльності необхідною інформацією (створення банку даних інвестиційних проєктів);

- розвиток нових форм організації інноваційної діяльності (допомога у розвитку малих інноваційних підприємств та наукових центрів);
- відпрацювання процесу проведення економічної оцінки нових технологій;
- розвиток системи підготовки інноваційних менеджерів;
- розвиток взаємодії центру та органів державного управління;
- розвиток системи супроводу та впровадження на ринок інноваційної продукції, наукових розробок ЗВО;
- створення та забезпечення постійного взаємозв'язку наукового потенціалу вищої школи з зовнішнім середовищем.

Особливе місце в діяльності центру слід відвести підготовці інноваційних менеджерів. Оскільки зараз однією із проблем розвитку інновацій та їх комерціалізації є відсутність спеціалістів в галузі інноваційного менеджменту.

В процесі реалізації та впровадження у виробництво нових розробок наряду з проблемою фінансування також стоїть проблема відсутності грамотно вибудованої системи управління інноваціями, тобто інноваційного менеджменту.

За оцінками експертів, на сьогоднішній день потрібно близько 200 тис. спеціалістів для кадрового забезпечення інноваційного процесу [1].

В Україні майже відсутня висококласна підготовка компетентних спеціалістів, які дуже добре знають особливості інноваційного продукту, що просувається на ринок, та володіють вмінням працювати з ним на цьому ринку.

У перспективі в рамках діяльності центру інноваційного розвитку ЗВО можлива підготовка інноваційних менеджерів у галузі комерціалізації технологій та управління інноваціями. Головна особливість таких програм – значний обсяг самостійної роботи слухачів по просуванню на ринок певних інновацій та придбанню практичних навиків, а також відбір викладачів виключно із числа професіоналів-практиків, тобто тих, хто працює в сфері реального інноваційного бізнесу.

Програми можуть здійснюватися без відриву слухачів від основної роботи. Курси можна проводити в он-лайн режимі. Аналізуючи конкретні ситуації, використовуючи інструментарій оцінки та представлення результатів НДДКР, слухачі придбають особистий досвід, який дозволить не тільки отримати диплом додаткової освіти, але й зробити під час навчання черговий крок в кар'єрі у відповідності з особистими результатами в інноваційному бізнесі.

В результаті розробки та комерціалізації інтелектуальної власності кожна із сторін-учасників інноваційного процесу отримують свої

переваги. Вища школа розвиває фундаментальні й прикладні дослідження, сприяє впровадженню своїх нових технологій в реальні сектори економіки. Також в результаті активного інноваційного процесу ВНЗ отримує компетентні, кваліфіковані кадри, які здатні працювати в інноваційній сфері та підготовлювати молоде покоління для роботи в цієї сфері. Для викладачів наукове кураторство в проектах, які розробляються (стартапи, бізнес-акселератори), приводить до пошуку нових підходів в науково-освітньої діяльності, що, в свою чергу, сприяє розвитку наукового потенціалу й самого викладача. Студент, створюючи інноваційні продукти, вчиться працювати в галузі інноваційних технологій, застосовуючи отриманні знання та досвід в плануванні своєї майбутньої кар'єри. Можливо проходження практики чи стажування в процесі впровадження інноваційного продукту у виробництво.

Підприємство яке впроваджує нову технологію, отримує наступні переваги: унікальні технології, які підвищують конкурентоспроможність даної фірми, підготовлені компетентні кадри для свого підприємства, які здатні допомогти з впровадженням у виробництво інноваційної технології, зменшення усіх видів ризиків, які пов'язані з придбанням цієї інновації.

Ще важливо відмітити, що для підприємства ця технологія обходиться значно дешевше ніж у випадку придбання її у комерційних організацій, які спеціалізуються на інноваційному проектуванні. В студентах, які проходять стажування на підприємстві, керівництво фірми може бачити майбутніх спеціалістів, які зацікавлені в роботі на даному підприємстві та мають необхідні знання, а головне, досвід роботи з новою технологією.

Таким чином, кожен учасник такого інноваційного процесу отримує свої переваги та вирішує необхідні задачі. Ми вважаємо, що у сучасних реаліях дуже важливим, без перебільшення вирішальним фактором підвищення конкурентоспроможності ЗВО є посилення позицій вищого навчального закладу в області комерціалізації і фінансування своїх наукових розробок.

В результаті прибутку від комерціалізації власних інновацій, ЗВО можуть:

- отримати підтримку формування базових кафедр, лабораторій ЗВО;
- придбати наукове обладнання;
- надати молодим вченим та викладачам гранти для проведення досліджень;
- сформувати спеціальні програми підтримки молодих вчених та студентських конструкторських бюро із залученням провідних вчених;
- створити та підтримати діяльність інтегрованих науково-

освітніх структур, університетських та міжвузівських комплексів, науково-учбово-виробничих центрів;

- розвинути діяльність науково-освітніх центрів у ЗВО, в тому числі їх взаємозв'язок з міжнародними організаціями;
- отримати кошти на поточні та капітальні ремонти;
- отримати можливості реконструкції основних будівель навчальних корпусів з використанням сучасних технологій, матеріалів та обладнання;
- виконати реконструкцію чи ремонт студентських гуртожитків;
- влаштувати пандуси, підйомники і технічні засоби для маломобільних людей та людей з обмеженими можливостями та ще багато чого іншого.

Таким чином, можна зробити висновок, що однією із задач підвищення конкурентоспроможності сучасного закладу вищої освіти стає діяльність щодо комерціалізації своїх розробок, інновацій, нових технологій. Сьогодні інноваційна діяльність і трансфер технологій – це невід'ємний факт сучасних взаємозв'язків між наукою, виробництвом та ринком, а важливим джерелом інноваційних продуктів є ЗВО. Саме тут здійснюється значна частина фундаментальних, прикладних досліджень та технологічних розробок. І найважливіше, тут готуються кадри, які здатні здійснювати і працювати в економіці, заснованій на знаннях. Залишається тільки заручитися підтримкою та «політичною волею» владних структур та інституцій різних рівнів щодо комерціалізації науково-прикладних розробок ЗВО.

Виходячи з вищенаведеного, можна відмітити, що конкурентоспроможними лідерами на ринку освітніх послуг стають ті ЗВО, які обрали інноваційний шлях розвитку. Конкуренція, яка засновується на якісних інноваціях, є важливим параметром виживання закладів вищої освіти в сучасному українському політико-соціально-економічному середовищі. Найзручнішою організаційно-правовою формою практичного здійснення комерціалізації інноваційних розробок вишів, на нашу думку, є створення (виділення) спін-аут підприємств, що також підтверджується світовим досвідом. Ця форма оптимально поєднує інтереси науки і виробництва, оскільки вона передбачає подальше володіння інтелектуальною власністю університетом і, при належному випуску продукції на ринок, довгостроковий дохід від продажу.

1. Вещицька І.І. Комерціалізація інновацій в Україні. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/91336>

2. Демченко О.П. Міжнародний досвід фінансування інноваційної діяльності у сфері вищої освіти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. №5. С. 330-337.

3. Інновації в університетах: стан та шляхи підвищення ефективності комерціалізації результатів науково-технічних розробок. URL : [http://www.nmu.org.ua/ua/content/news/?ELEMENT\\_ID=13769](http://www.nmu.org.ua/ua/content/news/?ELEMENT_ID=13769)

4. Комерціалізація результатів досліджень — найслабша ланка інноваційної діяльності. URL : [https://dt.ua/business/komercializaciya-rezultativ-doslidzen-nayslabsha-lanka-innovaciynoyi-diyalnosti-275078\\_.html](https://dt.ua/business/komercializaciya-rezultativ-doslidzen-nayslabsha-lanka-innovaciynoyi-diyalnosti-275078_.html)

5. Олефіренко О.М. Комерціалізація інновацій в Україні: передумови та вітчизняні реалії. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 197-202.

6. Станіславик О.В., Ковтуненко К.В. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 2(36). С. 301–306.

7. Федулова Л.І. Комерціалізація технологій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №3. С. 27-30.

8. Mrykhina O., Andrushchak N., Porubko O. Spin-out companies as a modern form of transfer of technologies from universities to the business environment. *Фінансовий простір*. 2018. № 2 (30). URL : [https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1802/18mo\\_uub.pdf](https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1802/18mo_uub.pdf)

9. Global Competitiveness Report 2016–2017: report. ed. by Schwab K.. Geneva: World Economic Forum.

## **8.2. Інноваційна модель фінансової автономії загальноосвітнього навчального закладу**

Сутність поняття «освіта», є констатація того факту, що ніякої місткої відповіді на питання «що є освіта?» не існує. Будь-який реальний навчальний заклад – це складна сукупність усього спектру сприйняття різних тлумачень поняття освіти. Усвідомлення цього дозволяє, на наш погляд, підійти до вирішення головної проблеми щодо забезпечення розвитку системи сучасної освіти – необхідності створення багатовимірної моделі розвитку освіти з різних позицій та її економічного обґрунтування, спираючись на здобутки різних наукових галузей, зокрема соціальних наук.

Очевидно, що в цьому контексті освіту передусім потрібно розглядати в організаційному вимірі як соціальну організацію. Поняття організації широко досліджується (М. Сетров, Е. Режабек, А. Лимаренко та інші). Однак, якщо освіта як «соціальний інститут», «складна соціальна система», «особливий вид діяльності», «соціальна цінність» активно аналізується і досліджується, то освіта як організація, і, зокрема, система ЗСО як організація – фактично ще не є предметом активної уваги науковців. Постає закономірне питання, а чи можна розглядати систему освіти як організацію в теорії організацій? Які є дослідження ЗСО як системи, яку можна кваліфікувати як організацію? Варто зазначити, що пошукові системи мережі Інтернет при пошуку за сполученнями термінів «організаційний розвиток освіти», «організаційний розвиток системи освіти» не надають

результатів про систему ЗСО як складну організацію соціальної сфери національного масштабу, лише нещодавно ця тема почала досліджуватися в економічній науці [1].

Чому система ЗСО обмежено досліджується як соціальна організація важко зрозуміти, адже якщо погодитися з переліком загальних особливостей соціальних організацій, які докладно у різних версіях розглядаються в теорії організації, зокрема: цілісність і стійкість, наявність організаційної культури, регламентована поведінка і діяльність членів організації, здатність виявляти і задовольняти свої потреби, здатність до самонавчання і саморозвитку, і, то система ЗСО, очевидно, є організацією певного типу. Інша справа, які уточнення можемо зробити щодо цього висновку. К. Зінковський зараховує освіту до класу складних організацій соціальної сфери. Це організації:

- які об'єднують кілька типів і видів самостійних організацій у самодостатню систему, основна частина якої безпосередньо реалізує соціальні завдання, а інша – управлінські, наглядові, ліцензійні, сервісні тощо функції стосовно першої;

- взаємодія усередині яких регулюється спеціальною галуззю законодавства, що має пріоритетне значення перед громадським законодавством;

- усередині яких склалися ціннісні установки, норми й культурні стереотипи, що значною мірою впливають на поведінку всіх учасників складної організації (Р. Хол, Г. Мінцберг, К. Левін).

Спираючись на праці В. Щербини про принципову новизну інвайронментального підходу американських учених М. Хеннона і Дж. Фрімена у методології досліджень природи і механізмів організаційного розвитку, система ЗСО в рамках інвайронментального підходу може бути охарактеризована як «організаційна популяція», тобто група однотипних організацій, що діють у єдиному географічному просторі. З цього випливає, передусім, важливий методологічний висновок, що одиницею аналізу при описі процесів організаційного розвитку ЗСО не може бути якась одинична організація, а є уся сукупність шкільних організацій та інфраструктура, що підтримує їх, – тобто організаційна популяція.

Структурні зміни організацій, обумовлюються, у першу чергу, змінами стану зовнішнього середовища, які найбільш явно проявлялися не на рівні одиничної організації, а на рівні всієї організаційної популяції – групи однотипних організацій, що виконують подібні функції, експлуатують однакові типи екологічних ніш і конкурують за дефіцитні ресурси на обмеженому географічному просторі. Щодо шкільних організацій, то вони виконують подібні функції і експлуатують один і той же тип «екологічних ніш» і

конкурують за дефіцитні ресурси на обмеженому географічному просторі, якими є фінансові і кадрові ресурси, і, зокрема, гарантія вступу до певного типу ВНЗ як комплексна характеристика здобуття учнем суми соціального, економічного, культурного і символічного капіталів [2].

Виходячи з зазначеного вище, систему ЗСО також маємо визнати однією із соціально-економічних систем суспільства. А. Васильєв визначає соціально-економічну систему (СЕС) як будь-яке соціально-економічне утворення, що «володіє певною свободою вибору форми діяльності й становить єдину організаційну структуру, елементи якої взаємозалежні й спільно функціонують для досягнення загальної мети». Він зараховує соціально-економічні системи до класу штучних організаційних систем, тобто організацій, створених і керованих людьми, де люди становлять головний і визначальний компонент, і вказує на «мотрійковий» характер соціально-економічної організації, оскільки будь-який рівень і будь-який її елемент, у свою чергу, є соціально-економічними системами.

Соціально-економічні (або соціоекономічні) системи, як і живі системи (living systems), є прикладами складних адаптивних систем (САС). У свою чергу складна адаптивна система – це складна система, що має такі властивості: складається з підсистем, які також є САС; є відкритою системою, що обмінюється з оточенням речовиною, енергією та інформацією; є складною системою, властивості якої невиведені із властивостей її підсистемних рівнів; має самоподібність (фрактальну будову); здатна до адаптивної активності, за рахунок якої прирастають корисні здатності і зменшуються марні здатності; здатна підтримувати свій стаціонарний стан; здатна нарощувати впорядкованість і складність за рахунок адаптивної активності. Проте визнати систему ЗСО чи навіть усю систему освіти в ранзі САС, мабуть, було б завищеною оцінкою якості існуючих нині освітніх систем. Тому найточнішою характеристикою для системи ЗСО, на нашу думку, є визнання її як соціоекономічної організації. У цьому контексті дослідження ЗСО, зокрема, як фактору економічного добробуту чи виживання в умовах сучасної всесвітньої та локальної економічної кризи, вимагають розвитку соціоекономічного підходу до її вивчення. Такий підхід означає, що різні наукові галузі – економіка, соціологія, політичні науки, теорія управління, психологія, право, історія і філософія – інтегруються з метою просунутися до розуміння економічної поведінки людини [3].

З погляду соціоекономіки як метадисципліни, економіка не є замкненою системою, вона «вставлена» в суспільство, державний устрій, культуру і освіту. Соціоекономіка надалі допускає, що індивідуальні альтернативи формуються цінностями, емоціями,



соціальними зобов'язаннями і моральними судженнями скоріше, ніж вузьким егоїзмом. Не потрібно припускати, що люди діють лише раціонально, або що вони тільки переслідують егоїзм чи задоволення.

Соціоекономіка – як нова продуктивна парадигма аналізу економічних процесів у часі й просторі виникла в останній чверті ХХ ст. Основи цього нового наукового напрямку закладені в працях А. Етціоні.

Внаслідок ідентифікації системи ЗСО як складної соціоекономічної організації соціальної сфери ми, по-перше, дістаємо найзагальніше окреслення для неї як об'єкта державного управління; по-друге, залучаємо потужний пласт досліджень у галузях «управління змінами», «організаційного розвитку», який починає здобувати конструктивну інтерпретацію щодо системи освіти. М. Фуллан у своїй відомій праці розпочав адаптувати до субстрату розвитку освіти і освітніх систем розуміння в менеджменті поняття управління змінами як реалізації комплексу дій, націлених на ухвалення, апробування, активне поширення і розвиток організацією нових підходів до ведення діяльності (Д. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Донеллі, Дж. Коттер). Такий підхід і надав йому право оптимістично заявити, що «зміни всюдисущі і безперервні, вони дошкуляють нам на кожному кроці. Водночас секрет зростання і розвитку полягає в тому, щоб навчитись, як поводитися із силами змін, використовуючи переваги позитивних і послаблюючи вплив негативних» [4].

Здавалося б, що дійові особи освітньої політики, які задають імпульси розвитку ЗСО, напевно, це все знають. Однак виникає сумнів у цих знаннях, оскільки жодна програма розвитку освіти не обговорює ці питання на методологічному рівні із застосуванням мультидисциплінарного підходу і використанням статистичних даних. Розвиток освіти як категорія науки державного управління не може бути квапливо зведена до простого і окремого процесу в освіті. Як зауважує М. Фуллан, розвиток є безперервним поліпшенням здатності зростати і будувати навіть ще тісніший зв'язок між різноманітними середовищами. Оскільки ознаки розвитку всюди, то його можна вивчати на будь-якому «відрізку системи ЗСО» – на діяльності педагогічних співробітників, на розвитку змісту, інфраструктури тощо, зрештою він є всеохоплюючою рамкою для визначення освіти.

Поняття розвитку є метафоричним поширенням поняття онтогенезу, індивідуального розвитку організму з моменту його зародження (зиготи) до природної смерті, на усю сукупність процесів буття. Це поняття є метафорою щодо розвитку організму, який заданий послідовною сукупністю морфологічних, фізіологічних і біохімічних змін. Розвиток міста, країни уявляється візуально як розбудова міста, країни в досягненнях архітектури, інфраструктури

тощо. Аналогічно розвиток освіти відображається у сукупності побудованих приміщень та інфраструктури освітніх установ. Розвиток освіти за історичною вертикаллю можна досліджувати як розвиток соціального організму (множення у світі навчальних закладів як його клітин, вибудовування механізмів їх спрямування, збагачення засобами навчання, розбудова складної інфраструктури). Тоді освіту потрібно розглядати як систему, що рухається до якоїсь цілі, наприклад, до «останньої мети освіти», тобто – «зменшення до «нуля» активності вчителя при посиленні пізнавальної самостійності учня до 100%», «вчити всіх всьому» (Ян Амос Коменський), до певної моделі майбутньої освіти (наприклад, сценарне планування чи школи майбутнього корпорації «Майкрософт»). І у цьому історичному поступі можна віднайти певні закономірності розвитку освіти. Та у випадку з актуальним горизонтальним зрізом освіти – які складові слід брати за ознаки її розвитку? Яку стратегію розвитку обирати? Як економічно (ресурсно, фінансово) забезпечити її реалізацію?

У пошуку відповідно на ці та інші питання використовуватимемо авторське визначення поняття «розвиток освіти». На підставі здобуття результатів термінологічного та нормативного аналізу (осмислення категорії «розвитку» в теорії розвитку систем, феномену організаційного розвитку) «Розвиток системи освіти – це генетична зміна її якісних станів, що вирізняється появою нових форм буття, інновацій і нововведень, перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків при збереженні системної якості об'єктів, що розвиваються» [5].

Як забезпечити державне управління розвитком системи ЗСО? О. Сурін, визначаючи основні напрямки вдосконалювання теорії і методології державного управління соціально-економічними системами, вказує на необхідність нової парадигми раціональності в теорії державного управління.

Фіксуючи умови нової реальності (відкрита економіка, зростаюча невизначеність умов функціонування суспільства, ускладнення структури організацій, принципова зміна середовища їхнього існування, глобалізація економіки на базі нових інформаційних технологій), у рамках якої колишні методи державного управління вже не працюють, О. Сурін уточнює методологічні засади теорії державного управління, зокрема:

1. Така нова реальність є головною причиною кризи управлінських технологій, заснованих на моделі піраміди і розподілу ролей за способом «панування-підпорядкування».

2. В основі сучасних уявлень про державне управління повинен лежати новий тип раціональності, що заперечує в процесі розв'язання проблеми наявність одного єдиного ідеального рішення відповідно до якогось ідеалу. Вирішення управлінського завдання обирається з

безлічі можливих вирішень за критерієм його практичного значення.

3. Модернізація системи державного управління повинна бути спрямована на впровадження і поширення інформаційних технологій; розвиток інститутів, що регулюють інноваційну сферу; удосконалення методів управління людськими ресурсами; удосконалення форм і методів антимонопольного регулювання.

4. Основу вдосконалення технологій державного управління становить перехід від ієрархічної методології управління до мережної, що передбачає формування багаторівневої системи управління з перерозподілом владних повноважень між національними урядами, транснаціональними компаніями, наднаціональними структурами і муніципальними органами управління.

5. Принципово змінюється архітектура організаційних структур; зокрема, в рамках великих організацій відбувається формування самостійних «модулів» з істотною децентралізацією в ухваленні рішень і з одночасною опорою на інноваційність окремих індивідів, що ухвалюють рішення.

6. З'являється реальна можливість замінити колишню представницьку демократію парламентських систем демократією участі, що наочно виявляється у використанні Інтернет-технологій у державному управлінні через надання послуг населенню за допомогою системи електронного уряду («e-government»).

7. Головною метою державного управління повинна стати адаптація людини до постійно мінливих соціальних і економічних умов життя та діяльності, а формування цілей управління повинне здійснюватися одночасно з виявленням нових ресурсів, які можна було б підключити для реалізації цілей, які більшою мірою виявляються нав'язаними зовнішнім середовищем, та використанням великої кількості агентів для реалізації поставленої мети.

Поділяючи підходи О. Суріна в цілому, зазначимо, що вони потребують критичного осмислення для теорії і практики державного управління загальною середньою освітою зокрема.

На нашу думку, системний аналіз як державного управління системою ЗСО (ДУСЗСО), так і усієї цілісності ЗСО, в Україні, не зважаючи на проголошення його методологічною основою усіх досліджень щодо різних аспектів освіти, ще не здійснений з усією повнотою, на яку можна сподіватися при опрацюванні методологічних засобів, розроблених системним аналізом.

Українські дослідники, як вказує О. Суходоля, у галузі державного управління обмежуються двома основними підходами – «системним» і «менеджментним». У загальному їх відмінність зумовлюється акцентуванням уваги дослідження зокрема, при першому орієнтуються на процеси, що відбуваються в об'єкті управління, а при другому – на

організацію діяльності суб'єкта управління [6].

З нашого погляду, такі найменування підходів для необхідного розмежування акцентів у системному представленні об'єкта управління і системного представлення здійснення управлінської діяльності не є вдалим, адже і теорія менеджменту, і теорія державного управління як наукові дисципліни базуються на системному мисленні. Не заперечуючи специфіку «менеджментного» і «системного» представлення здійснення управлінської діяльності, що відповідно виявляється у різних вимогах до спеціальних методів, засобів та інструментів аналізу і розробки механізмів державного управління, зазначимо, що системне представлення об'єкта управління є неможливим без системного представлення суб'єкта управління.

Уникнення наведених недоліків є надзвичайно актуальним завданням державного управління в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні. Зокрема, постає необхідність розробки спеціальних засобів, які дадуть можливість врахувати динаміку процесів, що відбуваються в освіті, культурі й економіці країни, та «суб'єктивізм» в управлінській діяльності. Цим обумовлюється важливість встановити методологічну «клітинку» освіти.

В освітній практиці, у структурі кожного з її тісно взаємопов'язаних між собою елементів відображаються істотні властивості всіх інших елементів освіти та складне комбінування цих властивостей. Така висока взаємозалежність усіх елементів освіти обмежує можливість її конструктивної концептуалізації. Розв'язуються подібні труднощі шляхом концептуальної реконструкції цілого завдяки введенню поняття «мінімальної частки», виділення «одиниці явища», що зберігає всі істотні властивості складного цілого та, зокрема, здатна реалізовувати його основну функцію. Л. Виготський для позначення названого поняття стосовно педагогіки застосував термін «одиниця». Як прототипи «одиниці» освіти використовувалися: урок (Я. Коменський), таксономії – когнітивні (Б. Блум) і афективні (Д. Кратвіль), цикл ухвалення і вирішення навчального завдання (В. Давидов), абстрактне педагогічне відношення (А. Сиделковський) та інші. Однак жоден з них не відповідає описаному вище значенню терміну «одиниця» і не охоплює сукупність істотних властивостей освіти.

Ю. Бобровін, Г. Бобровіна вказують, що в методологічному плані важливим є пошук найменшої частини освітнього простору, що містить у собі весь необхідний і достатній набір ознак, які формують ніби «атом» системного цілого, багаторазове просторово-тимчасове повторення якого і становить композицію або структуру освітнього простору.

Не заглиблюючись у дискусію про «одиниці» освітнього простору чи освіти (навчального процесу), приєднаємося до тієї групи дослідників, які такою «одиницею» («атомом», «клітинкою») вважають відношення «учень – учитель» (УУ). Тоді в системі освіти кожний учень має декілька десятків таких конкретних відношень УУ, кожний учитель має декілька сотень відношень УУ. Саме відношення УУ є системним утворенням комунікацій між цими дійовими особами в освіті, яке зароджується, розвивається і зрештою зникає або залишає у свідомості учня чи вчителя певний слід. Сучасні тенденції віртуалізації як учителя, так і учня, не відміняють фундаментальності відношення УУ, лише переводячи його з форми «обличчям до обличчя» в комунікацію, опосередковану сучасними ІКТ. Такий вибір «одиниці» освітнього простору надає можливість побачити управління в освіті на рівні навчального закладу як регулювання тисячами таких «одиниць» освітнього простору – відношень УУ, а система державного управління в масштабах країни тоді постає як управління мільярдами таких елементів системи ЗСО – відношень УУ. Система державного управління ЗСО – це надбудова над площиною мільярдів відношень УУ, яка призначена для кожного такого відношення:

- 1) надати програми, матеріали і ресурси для навчання;
- 2) створити навчальне середовище;
- 3) розподілити ресурси на вказані процеси 1 і 2.

Враховуючи вищезазначене, необхідно зазначити, що забезпечити розвиток вітчизняної освіти, лише ухваливши той чи інший нормативно-правовий акт очевидно неможливо. Справа не в формі законів і програм, а в тих конкретних механізмах державного управління, які будуть супроводжувати їх реалізацію, у відповідних в науково-методологічних та організаційно-правових основах їх формування і функціонування. Відразу варто зазначити, що якщо науково-методологічні основи науковцями розробляються як конкретизація концептуальних підходів до державного управління у контексті ЗСО, то встановлення організаційно-правових основ формування і функціонування механізмів державного управління ЗСО вкрай ускладнюються через відсутність нормативно-правового визначення поняття «механізм державного управління освітою» [7].

У Національній доктрині розвитку освіти (2002р.) поняття механізму взагалі згадується лише тричі. Вказано на необхідність «розроблення та запровадження механізму пільгового оподаткування доходів фізичних осіб, які спрямовують власні кошти на оплату навчання» і потребу «удосконалення механізму ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів». Проблемою, що потребує першочергового розв'язання, визнано запровадження «нових економічних та управлінських механізмів розвитку освіти». Про інші

механізми в цих ключових документах освітньої політики в Україні мова не йде.

Соціальний механізм економічного розвитку є структурою, що регулює хід і напрямок розвитку. Особливу увагу заслуговує «господарський механізм» – як категорія, що з-поміж інших споріднених словосполучень найбільшою мірою причетна до управлінської сфери наукового знання. Я. Конрад, зокрема, вважає, що «господарський механізм – це механізм дії економічних законів, які виражають взаємозв'язок економічних потреб, інтересів, стимулів, централізованих і децентралізованих форм управління і господарювання». Теоретики держави та права традиційно оперують категорією «механізм держави», якою охоплюють сукупність органів державної влади, що є статичною величиною. У розрізі такого бачення важливими є напрацювання тих науковців, які акцентують увагу на динаміці політико-правової системи і застосовують категорію «функціональний механізм».

Крім того, на сучасному етапі не існує єдиного спільного підходу до формування моделі системи економічних механізмів управління загальною середньою освітою. У науковій літературі розрізняють дві класичні моделі, а саме:

- модель централізованої політики, що формується центром по відношенню до навчальних закладів, тобто система цілей і завдань розробляється на вищому рівні органів державної влади із управління політичним, економічним та соціальним розвитком освітніх мереж, а також механізми їх реалізації;

- децентралізована модель, де ключовою умовою діяльності для суб'єктів загальної середньої освіти є самостійність прийняття рішень (шкільна автономія), наявність ефективної інноваційно-інвестиційної системи на місцевих рівнях, на базі і в межах якої має бути забезпечена продуктивна взаємодія економічних агентів в освіті.

Укладемо *структурно-логічну модель фінансової автономії* як економічного механізму управління ЗСО.

Автономія НЗ (грец. Autonomia – незалежність, від autos – сам, nomos – закон) у сучасних умовах проголошена одним з основних принципів освітньої політики в більшості країн світу. В широкому сенсі це означає певний ступінь самостійності в будь-яких питаннях організації життєдіяльності навчального закладу. Реалізація принципу автономії навчального закладу пов'язана передусім з децентралізацією управління у сфері освіти і означає істотне розширення автономних (власних) прав, повноважень, компетенції, а також відповідальності навчального закладу [8].

У законодавстві України ми безпосередньо не знайдемо визначення поняття «автономія навчального закладу», однак його інтерпретація

щодо вищого навчального закладу міститься в законах «Про освіту» та «Про вищу освіту». Водночас таке визначення наводять Модельний закон «Про освіту» (1999) і Модельний освітній кодекс для держав-учасниць СНД (2006). Під модельними слід розуміти міжнародні типові правові акти-зразки, положення яких рекомендується, але не вимагається, враховувати законодавцям країн, які його прийняли, з метою гармонізації національного законодавства. Згідно з цими міжнародними документами, автономія навчального закладу визначається як «самостійність у підборі і розстановці кадрів, здійсненні навчальної, наукової, фінансово-господарської та іншої діяльності відповідно до законодавства та статуту навчального закладу»; «автономія навчального закладу – це право самостійно, без втручання ззовні вирішувати питання підбору і розстановки кадрів, здійснювати навчальну, наукову, фінансово-господарську та іншу діяльність відповідно до законодавства та статуту навчального закладу».

Із наведених у модельних правових актах визначень поняття виокремлюються такі основні ознаки автономії НЗ:

По-перше, автономія навчального закладу набувається внаслідок бажання та активних дій набувача, тобто навчального закладу. Відповідно існує суб'єкт, який надає цю автономію, та суб'єкт, якому надається ця автономія. Іншими словами, автономія набувається певними діями бажаного її отримати.

По-друге, з'являється необхідність виконання (дотримання, додержання) навчальним закладом певних умов для отримання автономії навчального закладу. Отже, автономія навчального закладу:

- Виражається у вигляді певних повноважень (прав), які не є довільними, а чітко прописані в законодавчому акті.

- Передбачає передачу певних прав від держави в особі її органів управління до навчального закладу, тобто відбувається своєрідне позбавлення (відчуження чи делегування) цих прав у держави на користь навчального закладу;

- Автономію надають визначені (компетентні) державні органи управління, які наділені певними правами щодо закладу.

Законодавство України також безпосередньо не визначає поняття «автономія загальноосвітнього навчального закладу», однак воно використано у Розпорядженні Кабінету Міністрів України №1564-р від 03.12.2009 «Про першочергові заходи щодо забезпечення розширення автономії загальноосвітніх навчальних закладів». Але для того, щоб «розширити» те, чого реально не існує, одного розпорядження недостатньо. Як вже зазначалось вище, необхідно на законодавчому рівні визначати певні правила та умови набуття навчальним закладом автономії, зокрема порядок її надання;

безпосередні права (повноваження) у певних сферах державного управління, що можуть бути делеговані ЗНЗ як автономні права та вимоги і які ЗНЗ має виконати, щоб стати автономним.

Як засвідчує аналіз нормативно-правової бази в сфері ЗСО та реальної освітньої практики, в діяльності ЗНЗ виокремлюються сфери, в яких держава цілком логічно може делегувати свої повноваження ЗНЗ [9]. Зокрема, ми можемо виділити такі:

1) організаційна сфера, в якій можлива мінімізація впливу держави на регулювання життєдіяльності ЗНЗ як організації: утворення та функціонування органів управління ЗНЗ, розширення повноважень адміністрації ЗНЗ та інших органів ЗНЗ щодо самостійного визначення структури та системи управління ЗНЗ, штатного розпису, тарифікації, тощо;

2) фінансово-господарська сфера, в якій можливе отримання прав самостійно формувати кошторис ЗНЗ; використовувати власні способи та методи залучення позабюджетних коштів; можливість їх акумулювати, накопичувати та витратити, преміювати співробітників, самостійно визначати перелік платних послуг, укладати господарські договори, отримувати орендну плату тощо.

3) навчально-виховна сфера, в якій можливе самостійне, без погонжень з державою впровадження та затвердження власних навчальних програм варіативного компоненту, власних навчальних планів тощо, що стимулюватиме педагогічний колектив до самовдосконалення, розробки сучасних методик навчання, розвитку педагогічної творчості та створення інноваційного освітнього простору в ЗНЗ.

Сучасний стан розвитку освіти та процеси демократизації суспільства вимагають докорінного перегляду існуючих статусів ЗНЗ і державних органів управління (ДОУ) як виконавців державної політики в системі ЗСО. Законодавство прямим текстом встановлює те, що такі відносини не повинні будуватись на підпорядкованості, тобто вони мають будуватись на засадах рівності і партнерства з урахуванням того, що саме ЗНЗ є безпосереднім виробником такого «продукту» як оволодіння учнем комплексом знань, умінь і навичок в межах, які визначаються Державним стандартом ЗСО.

Автономія загальноосвітнього навчального закладу саме на це і спрямована. Вона не може відбутись без перегляду балансу завдань та повноважень (а, особливо, повноважень) ДОУ та ЗНЗ. Виділення автономних сфер їх практична реалізація в ЗНЗ безумовно залежить від розуміння державної політики в галузі ЗСО, її елементів, зокрема, завдань та повноважень тих органів, які здійснюють державну політику [10].

Відтак, автономію можемо розглядати як один із економічних



управління ЗСО. Питання, яке гостро стоїть як перед органами управління освітою так і перед керівниками навчальних закладів, зрозуміле, але водночас, дуже непросте, що держава фінансує – школу як освітній інститут (навчальний заклад) чи освітні потреби кожної дитини? Хто визначає, контролює і витрачає бюджет: місцеві органи самоврядування, місцеві управління освіти, чи самі навчальні заклади? Від відповіді на ці питання залежать принципи і моделі фінансування реалізації одного з основних конституційних прав кожного українця – права на безоплатну освіту.

Як було викладено вище, розрахунок обсягу видатків на дошкільну та середню освіту визначається залежно від норм видатків на одного учня та приведеного контингенту учнів різних типів загальноосвітніх навчальних закладів за відповідною формулою. Обсяги видатків на фінансування ЗСО з державного бюджету відбуваються на основі нормативів, розроблених Міністерством освіти і науки України та затверджених Урядом. На національному рівні визначається формула фінансування видатків на освіту у розрахунку на 1 учня. На основі цієї формули визначається розмір видатків державного бюджету на освіту кожної області та району, який надходить як державна субвенція. Однак, формульний підхід, діє лише до рівня місцевого бюджету. Хронічне недофінансування потреб системи освіти призвело до того, що на рівні місцевих бюджетів нормативи фактично ігноруються при визначенні обсягів фінансових ресурсів необхідних конкретному навчальному закладу. Фінансування шкіл здійснюється не у розрахунку на 1 учня, а на засадах відшкодування витрат закладу. Парадоксом є й те, що розрахунок видатків у сфері загальної середньої освіти здійснюється на всіх дітей шкільного віку, в тому числі й на тих, які обирають для навчання приватну школу. Однак конституційно гарантовані кошти на здобуття обов'язкової середньої освіти учням приватних шкіл не надаються.

За результатами дослідження механізмів фінансування системи ЗСО можемо зробити висновок, що на місцевому рівні:

- переважають методи адміністративного розподілу бюджетних ресурсів;
- панує принцип відшкодування витрат закладу, а не фінансування освітніх потреб учня;
- планування відбувається за принципом «не нижче, ніж досягнуто в минулому році» тільки у розрахунку на поточний фінансовий рік;
- тотальна дефіцитність кошторисів шкіл, в яких фінансування передбачене лише на «захищені» статті сприяє «тіньовому» залученню коштів на основні потреби школи від батьків чи спонсорів;
- жорсткі фінансові рамки кошторисів призводять до пасивності

керівників шкіл у ефективному й економному господарюванні і відповідальності за витрачання коштів.

У більшості загальноосвітніх навчальних закладів України відсутні власні бухгалтерії, процес планування видатків та здійснення фінансово-господарської діяльності для навчальних закладів централізовано в районних управліннях освітою. Як наслідок спостерігається недостатня мотивація щодо ефективного використання державних коштів. Директори шкіл звикли вимагати від місцевих органів влади збільшення фінансування та готувати нереалістичні шкільні бюджети, сподіваючись отримати додаткові кошти. Водночас, кошти, заощаджені по одній бюджетній статті, не можуть бути використані для фінансування інших, більш важливих статей бюджету.

Це призводить до того, що:

- школи, маючи постійний обсяг бюджетних коштів, слабо орієнтовані на споживачів освітніх послуг (учнів, батьків, громад) і тому не завжди зацікавлені в інноваціях та, зрештою, підвищенні якості цих послуг;

- діючий механізм бюджетного фінансування недостатньо стимулює школи до оптимізації їхніх бюджетних і позабюджетних коштів;

- школи, які мають потенціал для збільшення освітніх послуг населенню (вільні приміщення, обладнання, ділянки) і залученню позабюджетних ресурсів, обмежені в своїх діях, шкільне майно ефективно не використовується.

Водночас у політиків та управлінців у сфері ЗСО складається уявлення, що для шкільної автономії достатньо скасувати централізовані бухгалтерії в райуправліннях освіти і відкрити окремі рахунки для кожної школи. Це необхідні, але недостатні кроки. Цей процес потребує комплексних заходів – відповідно розробленого нормативно-правового та організаційно-економічного забезпечення, дотримання низки умов, про які йшлося вище.

Зокрема, найважливішою правовою умовою для впровадження фінансово-економічної автономії ЗНЗ є повна і послідовна реалізація навчальним закладом статусу юридичної особи. Проте це означає, що школа виступає суб'єктом цивільного права, яке чітко визначає юридичне регулювання відносин між школою й іншими суб'єктами господарювання, а також юридичне регулювання відносин між школою і органами державного управління тощо. Проаналізуємо юридичні умови шкільної автономії.

Стаття 10 Закону України «Про загальну середню освіту» визначає школу юридичною особою. Школі надається право «придбавати та орендувати необхідне обладнання та інші матеріальні ресурси, користуватися послугами будь-якого підприємства, установи...

фінансувати за рахунок власних коштів заходи, що сприяють поліпшенню соціально-побутових умов колективу». У статті 17 Закону України «Про освіту» визначено, що «самоврядування закладів освіти передбачає їх право на самостійне... вирішення питань... економічної і фінансово-господарської діяльності... самостійне використання усіх видів асигнувань». Однак, виконання цих норм чинного законодавства на практиці дуже різниться залежно від регіонів і особливостей місцевого управління освітою. Наприклад, в столиці у рамках експерименту (який, щоправда, розтягнувся майже на 10 років) лише навчальні заклади Деснянського району мають такі права, у них відкриті окремі рахунки загального та спеціального фонду в органах Держказначейства, працюють власні бухгалтерії. Усі інші ЗНЗ м. Києва фактично не є юридичними особами, а залишаються відокремленими структурними підрозділами районних управлінь освіти (РУО), отож правоздатність та дієздатність цих закладів істотно обмежені. Однак у багатьох регіонах є навчальні заклади, які знаходяться на самостійному балансі, мають власні рахунки, самостійно здійснюють закупівлі та ремонти, звітують перед податковою тощо. Таким чином, можемо зробити висновок, що чинне освітнє законодавство забезпечує достатні можливості для фінансово-господарської самостійності ЗНЗ. Водночас аналіз поширеного явища, чому органи управління освітою на місцях тримаються за адміністративно-розподільчий механізм і не хочуть децентралізації фінансово-господарської діяльності та посилення самостійності навчальних закладів, заслуговує на окреме дослідження.

Отже, для посилення автономії ЗНЗ правовою умовою є визнання органами державного управління освітою школи як повноправного суб'єкта не лише освітнього, але й економічного та господарського простору; реалізація не лише де-юре, але й де-факто статусу ЗНЗ як юридичної особи повноцінного розпорядника бюджетних коштів. З цієї метою необхідно неупереджено проревізувати і впорядкувати нормативно-правову базу здійснення ЗНЗ фінансово-економічної самостійності. Зокрема, щоб навчальний заклад мав повноваження:

а) розробляти і затверджувати свій бюджет, в межах державних асигнувань на основі формули бюджетної забезпеченості;

б) розробляти і затверджувати штат педагогічного та адміністративно-технічного персоналу відповідно до своїх конкретних потреб;

в) використовувати заощаджені кошти на розвиток закладу;

г) преміювати співробітників в межах бюджетного ліміту;

д) використовувати позабюджетні джерела фінансування, включаючи здачу в оренду незадіяних шкільних площ, розвиток підсобного господарства чи виробничих майстерень, додаткових

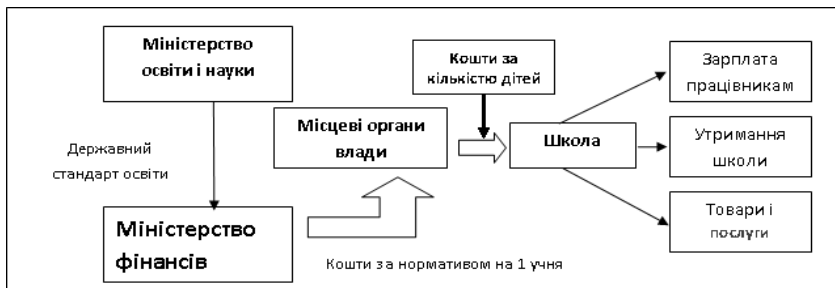
освітніх послуг тощо.

Реалізація таких повноважень передбачає внесення змін Бюджетного кодексу та процедур взаємодії з Державним казначейством. Можливо, варто звернути увагу на позитивний досвід інших країн, де автономні навчальні заклади виведені зі статусу бюджетних установ і мають рахунки не в казначействі, а в комерційних банках. Безумовно, кожен з цих кроків потребує спеціального навчання та підвищення кваліфікації керівників шкіл з питань фінансово-господарської діяльності, дотримання вимог нормативно-правового забезпечення автономії.

Організаційною умовою запровадження автономії є також посилення громадської складової в управлінні закладом через розширення повноважень і функцій ради ЗНЗ, піклувальної чи опікунської ради. Це потребує перегляду цілої низки чинних нормативних актів, зокрема Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження положення про ЗНЗ» №964 від 14 червня 2000 р., наказу МОН України «Про затвердження положення про піклувальну раду ЗНЗ» №45 від 05 лютого 2001 р.

Основна економічна умова автономії ЗНЗ полягає у визначенні, запровадженні та дотриманні чітких і зрозумілих для всіх суб'єктів освітнього та господарського процесів правил і процедур розподілу і використання видатків на освіту на національному, регіональному та інституційному рівнях для досягнення максимальної ефективності.

Модель автономії загальноосвітнього навчального закладу як економічного механізму управління освітою можна представити таким чином (рис. 8.1).



**Рисунок 8.1 – Структурно-логічна модель фінансової автономії як економічного механізму управління ЗСО**

*Джерело: складено автором на основі [11]*

МОН України укладає і контролює реалізацію державних стандартів освіти ( змісту освіти, навчально-методичного забезпечення

тощо), а Мінфін обраховує його вартість для державного бюджету, визначає за формулою норматив бюджетного фінансування здобуття ЗСО кожним громадянином України шкільного віку. Норматив визначає мінімальну вартість навчання одного учня в рік за кожним типом і категорією загальноосвітнього закладу. Він є законодавчо гарантованою нормою, яка фіксує мінімальний обсяг фінансових коштів, що забезпечують реалізацію прав громадян на загальну освіту на рівні державних стандартів загальної освіти та мінімально необхідних умов здійснення освітнього процесу. Ці кошти школи самі розподіляють за різними статтями витрат, і відповідно до цієї суми складають свій річний бюджет.

Ще однією особливістю в Україні є те, що існують дисбаланси у фінансуванні і всередині системи середньої освіти, які призводять до неефективного використання відносно невеликих коштів, які сюди спрямовуються. Зокрема, мова йде про хронічне недофінансування великих міських шкіл у ситуації, коли «левову долю» коштів «з'їдають» малокомплектні сільські школи.

З точки зору економіки освіти абсурдною виглядає ситуація, коли, наприклад, витрати на учня Харківської школи Лохвицького району Полтавщини, у якій навчались 23 школяра, становили 18,7 тис. грн., а у Гадацькій гімназії – 4,7 тисячі на одного учня. Чи, наприклад, на Львівщині (станом на 2017 рік) діапазон витрат на одного учня від 4,1 тис. грн. до 8,3 тис. грн.: Турківський район – 8289 грн., Старосамбірський район - 8158 грн., м. Новий Розділ - 4138 грн., м. Самбір - 4100 грн.

Головним фактором, який призводить до такої розбіжності є низька наповнюваність класів у сільській місцевості. Зберігати вкрай неефективну роздуту мережу сільських малокомплектних шкіл змушують як існуючі стереотипи (на кшталт «немає школи – немає села»), так і бажання політиків не втратити підтримку сільського електорату під час чергових виборів. Упродовж останніх років Верховна Рада України неодноразово встановлювала мораторій на закриття шкіл.

Вивчення проблем системно-територіальної організації ЗСО, безперечно, відбувається під впливом загальних тенденцій адміністративно-територіального розвитку. Тому й з'явилася потреба скоординувати логіку дослідження системних форм територіальної організації ЗСО із сучасними методологічними установками науки с. 7. Просторовий розвиток ЗСО може бути проінтерпретований у рамках синергетичної економічної географії. Її базові постулати виходять з того, що системи, які самоорганізуються, утворюють певні просторові структури. Синергетична інтерпретація ЗСО передбачає певну декомпозицію системи – на просторово чітко виражені частини. Це

можуть бути зони впливу “полюсів зростання”, просторові межі (бар’єри) для “дифузії” інновацій тощо. Ідеї синергетичного підходу є плідними для організації та управління ЗСО.

У 2001 р. А. Карпов розробив концепцію конструювання соціального оточення сучасного навчального закладу і розглянув основні стадії системогенезу виникаючої при цьому асоціації, що одержала назву “інтегрована освітня система”. Було показано, що розвиток наукової освіти можливий у таких інтегрованих системах, які включають навчальні заклади в поле структурно-функціональних зв’язків професійних інститутів суспільства. При цьому у вигляді приватних траєкторій у рамках загального системогенезу таких систем реалізуються етапи становлення інституціонального оточення НЗ - наприклад, різних типів асоціацій школи з партнерськими організаціями, університетських комплексів, систем підготовки до ВНЗ, особливих конструктів – макрошкіл як географічно розподілених освітніх комплексів [12].

Механізм системно-територіальної організації ЗСО є залежним від механізму фінансування ЗСО. Перманентною проблемою, розв’язання якої вимагається від державного управління освітою в Україні і на яку спрямовано багато пропозицій як науковців, так і освітян-практиків, є існуюча модель механізму фінансування ЗСО. За нашими дослідженнями, результати яких викладені в окремих працях, вона не здатна забезпечити реальні потреби функціонування та розвитку навчальних закладів. Ця модель, якщо її експлікувати коротко, містить такі основні проблеми:

- не здатна забезпечити реальні потреби навчальних закладів;
- розподіл освітнього бюджету на місцевому рівні відбувається непрозоро та не завжди чесно;
- порушується принцип рівного доступу до освіти, оскільки кількість коштів, які припадають на одного учня, суттєво відрізняється у школах різного типу чи в різних районах;
- за теперішніх умов розподілу коштів та рівня фінансово-управлінської підготовки окремих директорів шкіл не можна досягти реальної автономії навчальних закладів, яка б сприяла ефективному використанню коштів та розвитку школи.

Із введенням в дію з 2001 р. Бюджетного Кодексу фінансування освіти здійснюється за нормативом на одного учня. Щороку Кабінет Міністрів України поновлює Постанову, в якій вказано формулу розрахунку освітніх бюджетів. Тобто формально можна стверджувати, що в Україні запроваджено модель фінансування освіти за принципом “кошти ідуть за учнем”, як це притаманно багатьом європейським країнам. Однак, якщо в інших країнах бюджет на освіту формується на основі розрахунків реальних витрат на навчання одного учня, в

Україні розмір освітнього бюджету все ще визначається за залишковим принципом. На практиці формула лише справедливо розподіляє суму коштів на освіту між адміністративними одиницями, а не забезпечує мінімально потреби освіти. У своєму щорічному економічному огляді Світовий банк рекомендував Президенту України переглянути та по-новому сформулювати (або ліквідувати) норми, продиктовані Міністерством освіти і науки для формування бюджетів на рівні навчальних закладів. Адже європейський принцип автономних шкіл «кошти ідуть за дитиною» (тобто школа фінансується державою пропорційно до кількості учнів у ній) досі не став реальністю.

Ще гірша ситуація на місцевому рівні. Адже бюджет, розрахований за кількістю школярів і формулою бюджетної забезпеченості навчання одного 1 учня, доводиться лише до обласного та районного рівня. Далі кошти розподіляються за принципом «ручного управління», де все залежить від доброї волі начальника фінансового управління і депутатів відповідного рівня. В умовах дефіцитного бюджету це призводить до постійних «торгів» між школами, районами, областю. Як результат: виникають диспропорції вартості навчання одного учня у різних школах, причому школи з обмеженим фінансуванням змушені суттєво скорочувати свої видатки, витрачаючи кошти тільки на заробітну плату та комунальні послуги.

Зважаючи на такий усталений протягом двох останніх десятиліть механізм фінансування витрат навчальних закладів недоречно говорити про децентралізацію системи освіти та автономію шкіл. Адже де-факто школи не мають змоги планувати свої витрати, виходячи з реальних потреб. В умовах постійної зміни «правил гри» неможливо вести мову про ефективне використання коштів та планування розвитку школи.

Слід зазначити, що статистичні та фінансові звіти, які формують навчальні заклади та місцеві органи управління освітою, не відображають реальний стан фінансування шкільної освіти; вони непридатні для ґрунтового аналізу системи фінансування. Відділи та управління освіти практично не бачать повної картини і тому не мають достатньо якісних матеріалів для лобювання змін на центральному рівні. За таких умов конче необхідно звернутися до висвітлення науковцями питання управління фінансово-господарською діяльністю в державній системі освіти. Слід погодитися з оцінкою П. Кулікова, що ці питання недостатньо висвітлені, хоча проблемам розробки механізмів управління фінансово-господарською діяльністю підприємств у ринкових відносинах присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних учених-економістів.

Отож, однією з головних рекомендацій щодо розв'язання проблем ресурсного забезпечення ЗСО в Україні є пропозиція сформувати

оптимальну і збалансовану мережу дошкільних, середніх та вищих навчальних закладів відповідно до потреб населення та демографічної ситуації. Однак варто зазначити, що механізм системно-територіальної організації ЗСО залишається процесом, який наслідую економічний і соціально-демографічний розвиток територій країни, визначаючи наявність та величину ЗНЗ залежно від щільності населення та рішень місцевих громад.

В Україні панує тенденція закриття маленьких шкіл, передусім сільських, та переведення школярів до нових, «укрупнених» закладів, де діти зможуть отримувати якісну освіту. Тенденція «укрупнення» сільських шкіл вважається її прихильниками економічно вигідною, хоча й досі не оприлюднено жодного переконливого економічного обґрунтування. Водночас до тези «маленька школа не дає достойного навчання» висувається контртеза, що власне сільські школи завжди показують високий результат порівняно з міськими. У ХХІ ст., епосі «маленької педагогіки», як встановили дослідники в США, аргументом на захист «маленьких шкіл» є не лише історичні факти і логічні аргументи, але й досвід лідерів освіти, наприклад Фінляндії чи Нідерландів. Як описує П. Сальберг, у Фінляндії добре укомплектовані школи є типово маленькими за розмірами класу в кількості 20–30 учнів. Початкові школи (класи 1–6), як правило, налічують менше

300 учнів, і розміри класу, за міжнародними стандартами, середні або нижчі. У 2004 р. більше ніж одна третина фінських єдиних середніх шкіл мала менше 50 учнів; тільки 4% усіх шкіл країни мали 500 або більше учнів

Разом з тим, у системі ЗСО України як ефективну модель шкільної автономії можна розглядати діяльність приватної школи. Будь-яка приватна школа відповідає всім вищезазначеним ознакам та умовам автономії. Такі заклади діють за принципами реального інституту громадянського суспільства: автономності, відповідальності, пріоритету внутрішніх джерел активності над зовнішніми, високого ступеня свободи вибору освітніх програм і засобів їх реалізації.

Отже, економічні відносини в сфері загальної середньої освіти відображають діяльність економічних агентів – інституцій (шкіл, управлінь освіти, УЦОЯО тощо) та людей (учителів, вихователів, методистів тощо) – при наданні освітніх послуг, що відбуваються в умовах розподілу і використання обмежених суспільних ресурсів і співвідношення вироблених затрат з досягнутим результатом. Відповідно до теорії, розвиток економічних відносин базується на пошуку альтернативних способів використання обмежених ресурсів і оптимізації співвідношення вигод і витрат. Економічні механізми державного управління освітою не примушують і не забороняють економічному суб'єктові виконувати певні дії, залишаючи йому



свободу вибору, але ці механізми створюють умови, за яких дії економічних суб'єктів коштуватимуть дорожче чи дешевше.

Власне економічний механізм управління освітою (ЕМУО) можемо визначити як сукупність правил, норм, за яких фінансові ресурси платників податків до державного бюджету переходять у фінансові ресурси навчальних закладів і органів управління освітою (тобто в заробітну плату працівників освіти, утримання шкіл і органів управління освітою), за якими здійснюються витрати загалом на надання загальної середньої освіти, забезпечення і проведення навчально-виховного процесу та інша підтримка його учасників

Упродовж усього періоду незалежності України у процесі модернізації централізованої моделі економічних відносин, що була складовою і невід'ємною частиною адміністративно-розподільчої системи господарювання в СРСР, на концептуальному рівні не були достатньо глибоко опрацьовані питання проектування нових економічних механізмів, а на рівні практики нормативно-правового забезпечення не дістали питання власності в системі освіти, розмежування повноважень у процесі економічної взаємодії освітніх установ з внутрішньогалузевими економічними партнерами, не були запроваджені механізми раціонального розподілу бюджетних асигнувань та ефективного залучення й використання позабюджетних коштів.

Система економічних відносин у ЗСО суттєво відрізняється від системи економічних відносин у галузі вищої освіти. Зокрема, система ЗСО менш чутлива до кон'юнктурних коливань попиту і пропозиції на її послуги з боку матеріального виробництва і галузей соціально-культурної сфери, вона більше, ніж вища освіта, «віддалена» від ринку, оскільки покликана забезпечувати досягнення переважно стратегічних цілей розвитку суспільства. Відповідно рішення в організації економічних відносин, дієві для вищої школи, не виявляються ефективними в умовах школи загальноосвітньої. Більше того, іноді запозичення таких рішень деформує систему економічних відносин в загальній середній освіті, утрудняє управління економікою галузі і, в цілому, гальмує її розвиток. Для того, щоб виключити подібні явища, необхідно враховувати безсумнівну унікальність системи економічних відносин в ЗСО і розробляти заходи щодо її вдосконалення, в тому числі і на базі вивчення особливостей саме цієї системи відносин.

Державне управління ЗСО і фінансове управління ЗСО здебільшого розглядаються дослідниками окремо. І на це є відповідні пояснення, передусім те, що механізм фінансового менеджменту державного управління ЗСО практично не визначається менеджментом державного управління ЗСО, з яким асоціюються лише управлінські відносини в

межах системи ЗСО як сукупності навчальних закладів і органів управління. Фінансове управління ЗСО перебуває і діє переважно поза межами так визначеної системи ЗСО.

Рівень витрат на освіту складає за останні роки в середньому 6% ВВП, проте існує дисбаланс їх розподілу – саме на шкільну освіту виділяється непропорційно мало коштів, а ці кошти всередині системи ЗСО використовуються вкрай нераціонально.

В Україні механізм централізованого планового розподілу ресурсів (відомчий розподіл) все більше витісняється в ЕМО альтернативними механізмами децентралізованого розподілу, конкурсними або грантовими механізмами розподілу ресурсів.

Особливої актуальності для теорії економіки освіти й практики державного управління набуває розроблення і запровадження публічних, зрозумілих усім учасникам освіти правила фінансування навчальних закладів і визначення вартості утримання одного учня на кожному рівні освіти. Необхідним є розроблення нових фінансових нормативів та запровадження принципу фінансування не окремих закладів і їхніх потреб, як зараз, а формування кошторисів навчальних закладів з розрахунку витрат на одну дитину та врахуванням спеціалізації й типу закладу.

Сьогодні складаються об'єктивні обставини для активного запровадження механізмів державно-приватного партнерства в освіті. Для реалізації масштабних модернізаційних проєктів в системі освіти потрібні значні інвестиційні ресурси, потужним джерелом яких може стати приватний бізнес. Проте для цього необхідними є адекватна державні підтримка та регулювання, що дозволить знизити ризики приватних інвестицій. Це в свою чергу потребує удосконалення державного управління освітою на засадах сервісної концепції державного управління. Це стане однією із передумов переходу до бюджетування, яке зорієнтоване на результат.

Отже, система ЗСО є суперскладною соціальною системою, яка за кількістю елементів як відношень УУ складніша за конструювання і виготовлення космічних кораблів з мільйонів деталей. З огляду на це, здається, дослідники інколи перебільшують значення тези про ЗСО як систему, пізнання якої ніби побільшуватиме нашу спроможність ефективніше досягати поставлених цілей.

Тому визначення системи освіти як упорядкованої сукупності взаємозалежних компонентів (цілей, змісту, методів, засобів і форм навчання і виховання), на наш погляд, спрямовує дослідників і функціонерів державного управління на хибний шлях, оскільки породжує ілюзію легкого керування організацією ЗСО та шкільними організаціями і можливості їх реформування за командою «згори».

Насправді система ЗСО – це динамічна багатомільярдна сукупність

відношень «учень-учитель», яка породжується реальним суспільним порядком передачі соціального досвіду новим поколінням, що інтегрує традиції, інтереси і потреби суспільства. Системне пізнання такого унікального феномена, як ЗСО вимагає використання багатьох системних підходів. У наступному пункті пропонуємо здійснити системну реконструкцію ЗСО як об'єкта державного управління на засадах «м'якої» методології П. Чекланда, що надасть нам конструктиви для аналізу та проектування механізмів управління цією системою.

1. Паращенко Л.І. Розвиток загальної середньої освіти як проблема теорії і практики управління освітою. *Освітнологічний дискурс* : наукове фахове видання з педагогічних наук 2011. №2. URL : [http://innovations.kmpu.edu.ua/ENFV/2011\\_2/11plipuo.pdf](http://innovations.kmpu.edu.ua/ENFV/2011_2/11plipuo.pdf) (дата звернення 24.11.2018).

2. Сурин Алексей Викторович. Концептуальные основы государственного управления социально-экономическими системами в эпоху информационных технологий: автореферат дис. ... доктора экономических наук. Москва , 2008. 34 с.

3. Суходоля О.М. Системний аналіз механізмів державного управління у сфері енергоефективності. *Державне управління: теорія та практика*: електрон.наук. фах. журн. НАДУ. 2005. № 2. URL : <http://academy.gov.ua/ej/ej2/index.html> (дата звернення 24.11.2018).

4. Тертичка В.В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні : навч. посібник . Київ : Основи, 2002. 750 с.

5. Захарченко В. 3 позицій постмодерністської раціональності (Нові підходи до дослідження промислових територіальних систем). *Вісник Національної академії наук України*. Київ : Вид-во НАНУ. 2002. № 8.

6. Ashkenas R. The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure. *Publisher: Jossey-Bass*. 2002. 346 p.

7. Клепко С.Ф. Визначення поняття загальної середньої освіти у законодавстві. *Проблеми модернізації та систематизації законодавства про освіту України* : тези доповідей науково-практичної конференції. (27-28 травня 2010, Київ). Київ, 2010. С. 59.

8. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ, 2008. 318 с.

9. Паращенко Л.І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: монографія. Київ, 2011. 536 с.

10. Приходченко Л. Сутність понять механізмів держави, державного управління та державного регулювання. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Одеського регіонального інституту державного управління. (14-15 квітня 2008, Одеса). Одеса, 2008. Вип. 3 (35). С. 65.

11. Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посібник. Київ : УАДУ, 1998. 160 с.

12. Древаль Ю.Д. Механізми державного управління як наукова проблема.

### **8.3. Комунікаційна ефективність сайту кафедри ВЗО як інструменту комерціалізації освітніх послуг**

Інструменти інтернет-маркетингу все частіше використовуються для підвищення ефективності політики просування науково-освітніх послуг ВНЗ. Вивчення досвіду провідних навчальних закладів світу свідчить, що одним з пріоритетних напрямків у їх діяльності стає реалізація маркетингових стратегій що передбачають розширення присутності в інтернет-просторі, використання найсучасніших інтернет-технологій і інструментів для формування і посилення власного іміджу, встановлення і підтримання зв'язків зі споживачами науково-освітніх послуг, особами, які впливають на споживчий вибір, колегами, представниками науки і бізнесу, просування науково-освітніх послуг тощо [6].

Просувати освітні послуги через інтернет, зробити інтернет-технології дієвими і ефективними можна лише шляхом детального вивчення специфіки застосування кожного з інструментів і чіткого планування способів їх використання. Практика свідчить, що найбільша частка потенційних споживачів науково-освітніх послуг отримують інформацію через мережу інтернет. Відповідно, ефективне застосування інструментів інтернет-маркетингу у політиці просування сприятиме формуванню контингенту студентів ВНЗ та посиленню його позитивного іміджу.

Отже, виконаємо аналіз комунікативної ефективності сайту кафедри маркетингу та УІД СумДУ як інструмента формування її іміджу та просування в інтернеті.

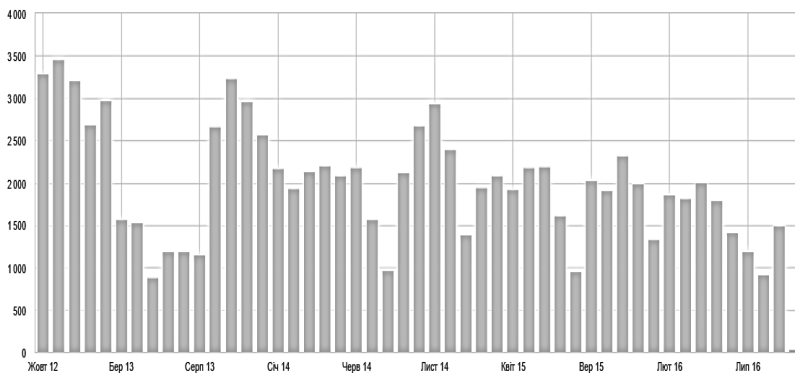
Web-система каф. маркетингу та УІД СумДУ включає: сайти кафедри (<http://www.km.fem.sumdu.edu.ua/>) та журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» (<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>); групи в соціальних мережах Facebook – 1 група (<https://www.facebook.com/kmuid>), ВКонтакте (<https://vk.com/mk.sumy>) – 2 групи.

Створити сайт – це, практично, теж саме, що створити електронний (віртуальний) офіс кафедри, який буде відкритий для всіх цілодобово у будь-який день тижня. Абітурієнти, їх батьки, колеги та інші зацікавлені особи можуть зайти туди в будь-який зручний час і познайомитися з тим, що їм пропонується. 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 [4]. 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. 8.2 представлено результати відвідуваності сайту за аналізований період.



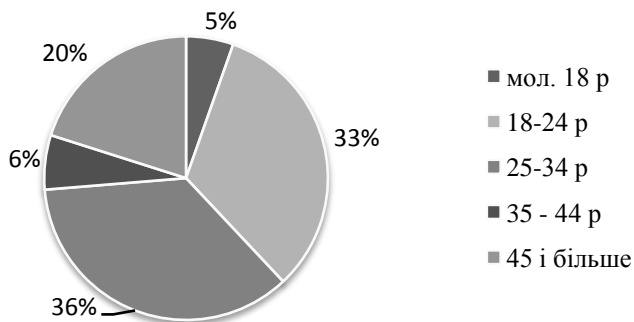
**Рисунок 8.2 – Число візитів на сайт кафедри з 1.10.2012 по 1.10.2016**

Загальна кількість відвідувань за цей період склала 96418. У 2012 році найбільше відвідувань було в листопаді – 3459; 2013 р. - в жовтні (3232); 2014 р. - в листопаді (2939); 2015 р. - листопаді (2319); 2016 р. - в квітні (2004). Кількість унікальних відвідувачів за чотири роки склала 53674 особи. Кількість переглядів сторінок на сайті за звітний період становить 288704, найбільший перегляд сторінок спостерігався

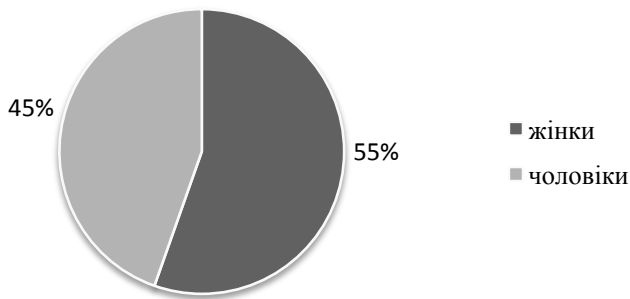
у 2013 році. Як ми бачимо, з кожним роком кількість візитів зменшується. Це зумовлено тим, що стрімко зростає популярність соціальних мереж і вся інформація, як правило, дублюється на сторінках соціальних груп кафедри: Вконтакте та Facebook. Аналіз вікової структури відвідувачів (рис. 8.3) дав такі результати: 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 статевої структури, то більшу частину аудиторії складають жінки – 55,4%, а чоловіки – 44,6% (рис. 8.4).

Відмови (частка візитів, у межах яких відбувся лише один перегляд сторінки, що тривав менше 15 секунд) становлять 18,5%.



**Рисунок 8.3– Поділ аудиторії за віком, б) за статтю**



**Рисунок 8.4 – Поділ аудиторії за статтю**

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.

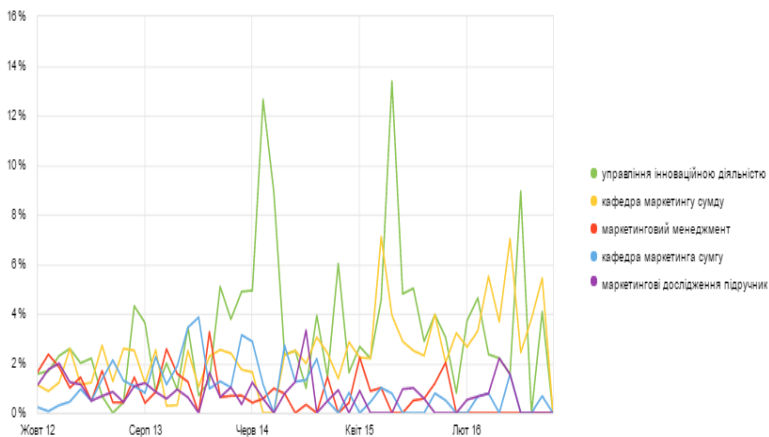
Основна частина аудиторії (60%) відвідує сайт кафедри з 15:00 до 23:00. Більшість людей переходять на сайт кафедри з сайту СумДУ – 51,8%, з сайту науков-навчального інституту ФЕМ імені Олега Балацького – 12,8%, з сайту журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» – 11,9%. Щодо соціальних мереж, то значна 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. 8.5).



**Рисунок 8.5 – Пошукові фрази**

Аналіз місцеположення відвідувачів показав, що найбільша частка відвідувачів (93,3%) була з України, 3,22% – з Росії, 0,54% – з Польщі, 0,5% – з Білорусії, 2,4% – з інших країн.

Окрім статистичного аналізу даних за допомогою інструментів Web-аналітики, було проведено опитування серед студентів кафедри маркетингу та УІД, студентам було запропоновано оцінити окремі параметри сайту за 5-бальною шкалою (табл. 8.1).

**Таблиця 8.1 – Оцінка ефективності сайту кафедри маркетингу та УІД**

Показники	Оцінка
Доступність інформації	4,13
Релевантність інформації	3,87
Зручність у користуванні	3,69
Стилістика сайту	3,56
Середня оцінка сайту	3,81

Результати свідчать про недостатню оцінку сайту студентами і необхідність проведення комплексу заходів щодо поліпшення його комунікативної ефективності.

Узагальнюючи результати виконаного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. З кожним роком кількість відвідувачів сайту кафедри зменшується. Це зумовлено активним використанням соціальних мереж, де більшість часу проводить цільова аудиторія кафедри. Більшість інформації дублюється на сторінках у Вконтакте та Facebook. Сайт несе інформаційний характер, тому для залучення користувачів необхідно публікувати інформацію також і розважального характеру (фото – та відеоматеріали з навчальної та позанавчальної діяльності, проведення цікавих опитувань для студентів). Адаптація сайту до мобільних пристроїв, зробить користування ним більш зручнішим та мобільним, бо більшість аудиторії мають мобільні пристрої.

2. Більшу частку відвідувачів сайту складають аспіранти та викладачі, а також студенти, меншу частку складають абітурієнти та їх батьки. За статеву 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 цільовий 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 слідують мешканці Росії, проте зростає кількість відвідувачів з країн далекого зарубіжжя, географія відвідувачів постійно розширюється. Це свідчить про те, що сайти ще не є досить відомими та користуються популярністю переважно у вузького кола відвідувачів, що проживають на території країн СНД. Тому для збільшення кількості відвідувачів необхідно більше приділити уваги популяризації англomовних версій сайтів та просуванню їх у таких пошукових мережах, як Yahoo, Exalead та ін., де зосереджена переважна кількість англomовних користувачів. Це дозволить збільшити кількість зовнішніх посилань на ресурси та збільшить їх рейтинг у мережі Інтернет.

Таким чином, сучасні інтернет-технології надають ВНЗ можливість вивести на якісно новий рівень процес взаємодії з оточуючим середовищем (абітурієнтами, їх батьками, вчителями шкіл, студентами, колегами з інших ВНЗ, бізнес-середовищем, органами регіональної і державної влади тощо), побудувати ефективні канали комунікації для власного позиціонування.

Отримані результати повинні стати основою для розроблення плану дій щодо формування системи заходів для підвищення комунікативної ефективності аналізованої WEB-системи основу якої становить сайт кафедри маркетингу та УІД СумДУ, а їх узагальнення дасть змогу цілеспрямовано управляти просуванням ВНЗ та їх підрозділів у інтернет-просторі, більш ефективно використовувати наявні ресурси.

1. Веб-аналітика для підвищення ефективності сайту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://metrika.yandex.ru>

2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Застосування інноваційних інтернет-технологій для підвищення конкурентоспроможності ВНЗ. *Сучасні проблеми економіки та менеджменту* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 57-58.

#### **8.4. Теоретичні та практичні аспекти застосування інноваційних технологій навчання в закладах вищої освіти**

В умовах ринкових перетворень підвищується попит на фахівців, що обумовлює їх високоякісну підготовку. Оцінка освітніх послуг, що пропонуються вищими закладами освіти, здійснюється з позиції привабливості їх для споживачів – абітурієнтів, їх батьків та потенційних роботодавців.

Дисципліни, що вивчаються у вищому навчальному закладі, є систематизованою сукупністю навчального матеріалу, що сприяє вмінню застосування отриманих знань на практиці. На даний час актуальність проблеми викладання дисциплін збільшується, оскільки специфіка методики викладання полягає у тому, що навчання тісно пов'язане з економічним життям суспільства, і набути знання є вирішальним фактором розвитку економіки держави. Студент повинен застосовувати системний підхід та комплексне застосування набутих знань. [1].

Формування та закріплення спеціальних вмінь та знань залежить від ступеня ефективності використання сучасних освітніх технологій, вибір яких залежить від індивідуального стилю викладання, досвіду викладача та студента та дозволяє оптимізувати освітній процес. Технології навчання є методами та засобами впливу на студентів з боку викладача.

В освітній сфері застосовуються два типи педагогічних технологій – інноваційні та традиційні. Найважливішим фактором розвитку та конкурентоспроможності підприємства є інновації, інтелект та знання людини [2, с. 39].

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [3].

Інновації характеризуються не тільки принциповою новизною, але і здатністю приносити економічний, соціальний та інші види ефекту [4].

Таким чином, основні характеристики інновацій:

- науково-технічна новизна;
- практичне застосування;
- комерційна реалізація.

В інноваційному процесі задіяне три складових: новація (нові ідеї, знання); інновація (практичне застосування новацій) та дифузія інновацій (подальше розповсюдження інновацій).

Однак, що стосується системи вищої освіти, відмічається низька

ступень взаємодії та узгодження різних рівнів освіти щодо реалізації інноваційних проєктів, відсутність достатньої систематизованої інформаційної основи інноваційних процесів, низька взаємодія освітніх закладів та підприємств щодо запровадження інновацій.

В контексті застосування інновацій в освітній сфері вони розглядаються як процес удосконалення педагогічних технологій, сукупності методів, прийомів та засобів навчання. [5].

Таким чином, інновації в сфері освіти спрямовані на розробку та створення нових видів діяльності, технологій та засобів застосування інформації з використанням їх на практиці. Інноваційні технології навчання включають інтерактивні технології навчання, технології проєктного навчання та комп'ютерні технології.

Однак, вважаємо, що в процесі викладання дисциплін у вищому навчальному закладі доцільним є поєднання традиційних та інноваційних методик навчання, оскільки традиційні методики пройшли апробацію протягом часу. Таким чином, збалансована взаємодія інноваційних та традиційних методик викладання дисциплін підвищує якість освіти та забезпечує їх конкурентну перевагу на ринку праці.

Під час викладання дисциплін з використанням інноваційних та традиційних методик навчання склалися такі форми організації навчального процесу як лекції, практичні та лабораторні заняття, самостійна робота, консультації, заліки та екзамени. Для підвищення освітньої діяльності ці форми повинні знаходитися у взаємозв'язку та логічній послідовності, що посилює ефект синергії.

Лекції є головним видом занять з викладання дисциплін у вищому навчальному закладі, оскільки під час викладання лектор здійснює високий вплив на велику аудиторію одночасно. Однак, велика аудиторія знижує вплив на конкретного студента з боку викладача. Означений недолік можливо усунути шляхом збалансованого застосування традиційних та інноваційних методів навчання, а також раціональної організації самостійної роботи студентів.

В традиційному аспекті виокремлюють оглядову лекцію (освоєння нового матеріалу), проблемну лекцію (подача лекційного матеріалу з визначенням проблемної ситуації), предметну лекцію (містить оглядову інформацію з окремої дисципліни) та установочну лекцію (дозволяє акцентувати увагу студентів на питаннях, що розглядаються в самостійній роботі).

На нашу думку, на лекції обов'язково слід залучати до участі студентів, що передбачає дискусії з приводу різних питань. Погоджуємося з автором [6], що лекції потребують попередньої підготовки студентів, а під час викладання лекції студенти доповнюють отримані знання записами в опорному конспекті. Але,

також можливо запровадження таких інноваційних форм проведення лекційних занять як бінарні лекції, дискусійні лекції, лекції-конференції та лекції-візуалізації, що передбачає застосування мультимедійних технологій.

Зв'язок теорії та практики реалізується шляхом проведення практичних та лабораторних занять. На цих заняттях вирішуються завдання, що конкретизують теоретичні положення, викладені на лекціях і в підручниках. Крім того, ці заняття забезпечують активне повторення отриманих знань [7 ].

Традиційно, практичні та лабораторні заняття мають за мету закріпити теоретичний матеріал, викладений на лекційних заняттях, але студент повинен навчитися розбиратися не тільки в змодельованих, але й в реальних процесах. Практичне та лабораторне заняття є результатом самостійного вивчення рекомендованих джерел та дозволяє прояснити «вузькі» місця в засвоєному матеріалі.

Під час рішення практичних та лабораторних завдань з дисциплін студенти самостійно здійснюють аналіз ситуації, обґрунтовують прийняття певних управлінських рішень, що в подальшому допомагає адаптуватися до роботи в ринкових умовах.

Практичні та лабораторні заняття можуть проводитися у формі семінару, рішення задач за допомогою комп'ютерних технологій, тестування. Також проведення практичних та лабораторних занять може бути реалізовано в інтерактивній формі, а саме шляхом проведення ділових та рольових ігор, використанням методів кейсів, методів проєктів та «мозкового штурму».

Крім цього, вважаємо доцільним на практичних та лабораторних заняттях застосовувати диференційований підхід, що передбачає розробку групових презентацій за окремими темами курсу та рішення завдань різного рівня складності.

Останнім часом в сфері вищої освіти підвищується роль самостійної роботи щодо підготовки студентів. Для активізації самостійної роботи пропонуємо формування електронних навчально-методичних комплексів викладачами та застосування інтернет-ресурсів студентами, що значно підвищує якість самостійного опрацювання матеріалу.

Оцінювання знань студентів здійснюється на основі результатів поточного і підсумкового контролю знань. При контролі систематичності та активності роботи студентів враховуються дві складові:

- відвідування аудиторних занять,
- успішність засвоєння матеріалу.

Організація поточного контролю з дисциплін складається з контролю систематичності та активності роботи протягом семестру

над вивченням програмного матеріалу.

Мета поточного контролю – виявлення якості навчального процесу і його результатів у міжсесійний період, що здійснюється в ході аудиторних занять і перевірки самостійно виконаних студентами завдань, передбачених навчальною програмою дисципліни.

До основних завдань поточного контролю належать:

- оцінювання поточних результатів самостійної роботи студентів щодо освоєння програмного матеріалу дисципліни;
- отримання студентами уявлень про свої здібності, рівень засвоєння навчального матеріалу дисципліни та необхідність внесення оперативних змін в подальшу самостійну роботу;
- надання викладачеві можливості впливати на хід самостійної роботи студентів і визначати необхідність та напрями вдосконалення навчального процесу.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та лабораторних занять. Основними методами поточного контролю є усне опитування тестування; розв'язування практичних задач; опрацювання теоретичних і практичних завдань, винесених на самостійну роботу за кожною темою дисципліни.

Підсумковий контроль знань студентів з дисциплін здійснюється у формі екзамену.

Одним з найважливіших видів освітньої діяльності в вищих навчальних закладах є лабораторні роботи. При організації їх проведення доцільно підвищення самостійності роботи студента, при чому проведення лабораторних робіт повинно бути забезпечено при усіх формах навчання, включаючи дистанційну. Актуальним в цьому напрямку є використання інформаційних та комп'ютерних технологій при розробці та проведенні лабораторних робіт.

Удосконалення процесу проведення лабораторних робіт є предметом багатьох наукових досліджень та практичних розробок. Загалом відомі 2 шляхи:

- використання віртуальних лабораторних робіт (ВЛР) і тренажерів [8-10];
- використання систем з мережним віддаленим доступом до реальних лабораторних установок [11].

У першому випадку використовуються віртуальні моделюючі середовища-конструктори, у другому - виконується не віртуальна, а реальна лабораторна робота, але з віддаленим доступом до керування реальними фізичними об'єктами, та отриманням на клієнтському комп'ютері результатів впливу на об'єкт в реальному часі. Більш широке застосування має перший шлях, друга технологія досить складна, її використання доцільно при реалізації концепції віртуального університету або у інших специфічних випадках.

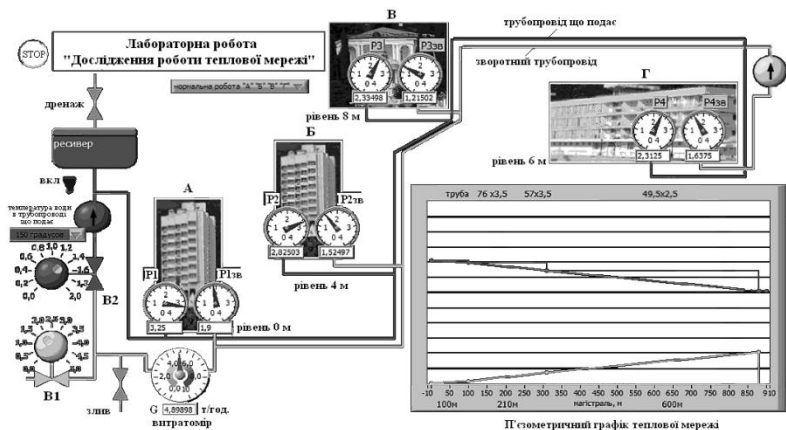
В Україні певний досвід розробки та застосування ВЛР або тренажерів є в Закарпатському державному університеті, Сумському державному університеті, Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут», Криворізькому технічному університеті, Кременчуцькому університеті економіки, інформаційних технологій і управління, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», ін.

Досвід освітньої діяльності свідчить про те, що особливе значення та, в той же час, складність в реалізації, процес створення ВЛР має при організації лабораторних робіт для технічних спеціальностей [12]. Лабораторні роботи з технічних дисциплін передбачають ознайомлення з реальними приладами та устаткуванням, вимірювальною апаратурою, обчислювальною технікою, отримання навичок роботи з ними та з методикою експериментальних досліджень у конкретній предметній галузі.

В ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», впроваджуються в навчальний процес інтерактивні моделі лабораторних робіт, які розроблюються на кафедрі системного аналізу і моделювання у теплогазопостачанні з дисциплін «Тепломасообмін», «Технічна термодинаміка», «Теплопостачання» для спеціальностей «Будівництво та цивільна інженерія» [13, 14]. Робота ведеться в рамках системи електронної підтримки навчального процесу для студентів всіх форм навчання. Моделі лабораторних робіт, створюються в середовищі навчальної версії моделювального конструктору LabVIEW. Комп'ютерні моделі доповнюють роботи на реальних лабораторних установках, а при дистанційному навчанні можуть повністю замінювати їх.

Одна з таких розробок це комп'ютерна інтерактивна модель лабораторної роботи «Дослідження роботи теплової мережі». Цей приклад особливо підкреслює доцільність та корисність застосування саме комп'ютерних моделей лабораторних робіт для технічних спеціальностей. Реальна тепла мережа це кілометри трубопроводів, що поєднують та забезпечують тепловою енергією сотні будівель. Режими роботи теплової мережі треба досліджувати при різних значеннях температури зовнішнього повітря, різних гідравлічних умовах у споживачів, різних схемах теплопостачання. Специфіка процесів, що досліджується полягає в їх значній інерційності та/або неможливості швидкої зміни вихідних умов. Таким чином, навіть фізична модель тепломережі не може забезпечити достатню точність та достовірність дослідження, дати наочну уяву про процеси, що відбуваються.

Інтерфейс лабораторної роботи представлено на рис. 8.6.



**Рисунок 8.6 – Інтерфейс комп’ютерної інтерактивної моделі лабораторної роботи «Дослідження роботи теплової мережі»**

Модель імітує водяну теплову мережу. Будівлі А-Г це споживачі теплової енергії, що розташовані на різних висоті відносно умовного нульового рівня. В правому нижньому куті - зображення п’єзометричного графіка мережі. Інтерактивними регуляторами В1, В2 задаються тиск підживлювального та мережевого насосів. Інтерактивним тумблером можна виключити дію насосів, чим припинити циркуляцію теплоносіїв по системі для дослідження статичного режиму теплової мережі. Манометри P1-4, P3в1-4 показують тиск у споживачів (в барах) в трубопроводі що подає та в зворотному трубопроводі. Інтерфейс може бути доповнений стислою інструкцією з проведення роботи.

Метою роботи є аналіз впливу рельєфу місцевості на величину тиску в різних точках мережі, дослідження впливу гідравлічних характеристик елементів водяної теплової мережі та витрати теплоносія на п’єзометричний графік мережі.

В математичну модель роботи заведені дані про гідравлічні характеристики ділянок та агрегатів системи. Керуючись значеннями тиску заданих регуляторами В1 і В2, модель розраховує витрати для кожного споживача, та відповідні показання манометрів P1-4, P3в1-4. Розрахунки робляться для трьох режимів роботи системи тепlopостачання які відрізняються кількістю підключених до мережі споживачів. Вибір режиму здійснюється із переліку, що з’являється за допомогою строкового перемикача, який розташовано під назвою лабораторної роботи. Загальні витрати теплоносія в мережі показує індикатор - витратомір, установлений на зворотній магістралі. Зміна

гідравлічних режимів теплової мережі відображається на п'єзометричному графіку. Всі операції керування роботою здійснюються за допомогою маніпулятора миші.

Ще одна розробка це комп'ютерна інтерактивна модель лабораторної роботи «Дослідження роботи водо-водяного теплообмінного апарату».

Ціллю роботи є допомога студентам в освоєнні теорії процесів теплопередачі, ознайомлення з методикою експериментального визначення коефіцієнта теплопередачі в водо-водяному теплообмінному апараті (ТА), надбання навичок до самостійного проведення експериментальних досліджень.

Математична модель відтворює процеси реальної установки. Модель здійснена з урахуванням теплових параметрів реального об'єкту. Комп'ютер згідно заданих оператором вхідних значень температур холодної  $t_2'$  і гарячої  $t_1'$  води, а також відповідних  $M_2$ ,  $M_1$  витрат теплоносіїв, видає розраховані значення температур в дільницях ТА. На рис. 8.7 наведено зображення екрана комп'ютера.

В правому верхньому куті міститься екран з графіками значень температур, обчислених комп'ютером.

Всі операції і керування роботою комп'ютера здійснюються за допомогою маніпулятора миші. При наведенні мишею на об'єкт схеми з'являється підпис-призначення, для отримання більш детальної інформації в меню програми передбачена функція допомоги «Help».

В ході проведення дослідів:

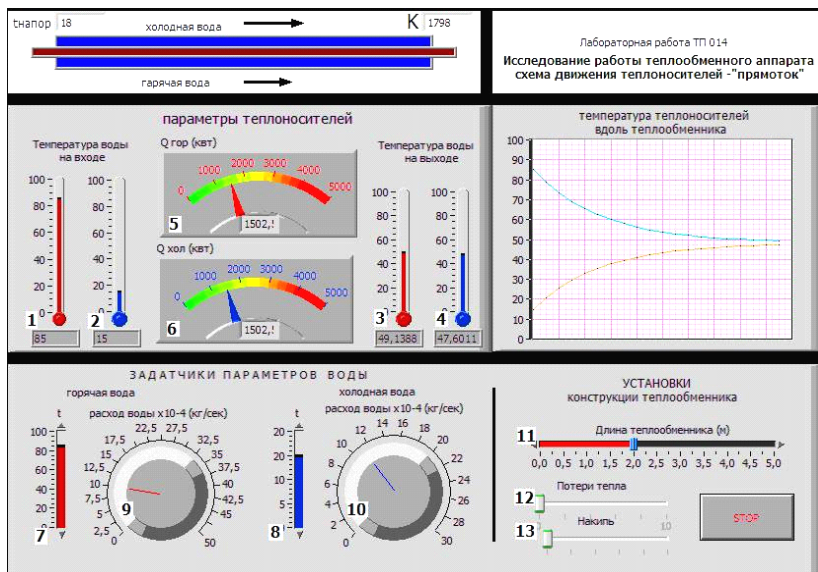
- інтерактивними регуляторами задаються витрати гарячої та холодної води ( $M_1$  і  $M_2$ ) та їх температури на вході в ТА ( $t_1'$ ,  $t_2'$ );
- фіксуються температури гарячої та холодної води на виході з ТА ( $t_1''$ ,  $t_2''$ );
- значення параметрів, що задаються та розрахованих комп'ютером заносяться до журналу спостережень для різних режимів.

В ході обробки результатів дослідів за відомими формулами, що надаються у методичних вказівках до лабораторної роботи обчислюються такі параметри:

- значення середнього температурного напору  $\Delta t$ ;
- кількість теплоти  $Q_2$  (кДж/с), отриманої холодною водою
- значення коефіцієнта теплопередачі  $K$  (кВт /м<sup>2</sup>К) теплообмінного апарата

Для різних режимів будується графік зміни величин  $K$  в залежності від витрат холодної води  $M_2$ .





**Рисунок 8.7 – Интерфейс комп'ютерної лабораторної установки**  
Блок задатчиків

#### Блок вимірів

1, 2 – показники температур на вході в ТА;  
3, 4 – показники температур на виході з ТА;  
5, 6 – прилади, що вимірюють кількість теплоти, відданої гарячою водою і прийнятою холодною водою, відповідно;

7, 8 – регулятори температур;  
9, 10 – регулятори витрат води;  
11 – задатчик довжини робочої ділянки;  
12 – задатчик, що погіршує теплообмін;  
13 – задатчик втрат теплоти (0 – 10%).

За результатами виконання лабораторної роботи робиться висновок щодо впливу зміни витрат теплоносія на значення температурного напору та коефіцієнта теплопередачі ТА, досліджується вплив зміни конструктивних параметрів (довжина робочої ділянки, втрати теплоти внаслідок поганої теплоізоляції, поява накипу) на технічну та економічну ефективність ТА, порівнюється технічна та економічна ефективність при роботі ТА при малих та підвищених витратах нагрітої води користувачем.

При використанні представлених моделей лабораторних робіт та

аналогічних розробок для студентів, що навчаються дистанційно віртуальна лабораторна робота інтегрується у дистанційний курс. При денній формі навчання робота з моделлю застосовується для розширення дослідів виконаних на реальній установці, що імітує в лабораторії роботу теплової мережі або теплообмінного апарату.

Якщо лабораторна робота призначена для студентів, що навчаються дистанційно, то в дистанційному курсі до неї додається: бланк журналу спостережень; вимоги щодо оформлення звіту про виконану лабораторну роботу; вимоги щодо захисту лабораторної роботи. Як захист виконаної віртуальної лабораторної роботи студенту може бути запропонований короткий тест, що також міститься в дистанційному курсі, або кілька питань для письмової відповіді. Результати виконання та захисту віртуальної лабораторної роботи можуть бути збережені на сервері, у персональному портфоліо студента, до якого є доступ у викладача, або надсилаються викладачеві електронною поштою.

Упровадження в навчальний процес комп'ютерних інтерактивних моделей лабораторних робіт, створених у моделювальному конструкторі LabViEW, дає можливість вирішити проблему проведення лабораторних робіт із технічних дисциплін в тому числі при дистанційному навчанні, що, в свою чергу, забезпечує якість дистанційної освіти, доповнює та вдосконалює навчання за денною формою.

Враховуючи вищенаведене, можна констатувати, що запровадження інновацій в системі вищої освіти України дозволить закладам вищої освіти зміцнити конкурентні позиції, що позитивно вплине на якість освіти і дозволить приваблювати більшу кількість абітурієнтів.

Також застосування інноваційних методик навчання може бути розповсюджено на комерційній основі серед зацікавлених користувачів, які працюють в сфері інновацій. Викладачі можуть пропонувати навчальні курси за даними методиками та запатентувати власні розробки та отримати свідоцтво в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України.

1. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег : пер. с англ. Москва : Прогресс, 1978. 492 с.

2. Україна – 2015: національна стратегія розвитку. Громадсько-політичне об'єднання «Український форум». Київ : 2008. 76 с.

3. Закон України «Про інноваційну діяльність». *Відомості Верховної Ради України*. 2002. №36.

4. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Москва : Прогресс, 1990. 296 с.

5. Горбачева В. Г. Основы инновационных процессов в образовательной деятельности. URL: <http://www.ibl.ru/konf/070411/17.html>

6. Січкарук О.І. Інтерактивні методи навчання у вищій школі: навчально-методичний посібник. Київ : Таксон, 2006. 88 с.

7. Болюбаш Я. Я. Організація навчального процесу у вищих закладах освіти : навч. посіб. для слухачів закладів підвищення кваліфікації системи вищої освіти. Київ : КОМПАС, 1997. 64 с.

8. Ващук О.Н., Дубьев А. В., Нелюбов В. А. Виртуальные тренажеры и лабораторные работы для дистанционного и традиционного обучения : матеріали між народ. наук.-практ. конф. «Е- навчання у вищій школі – проблеми й перспективи», (Одеса, 13 – 15 трав. 2008 р.). Харків : Нац. техн. університет «Харківський політехнічний інститут», 2008.

9. Сокурєнко В.І., Солод Л.В., Чорнойван А.А. Виртуальні лабораторні роботи для дистанційного навчання на технічних спеціальностях: досвід і проблеми розробки та впровадження. Збірник праць міжн. наук.-практ. конф. «Дистанційна освіта України: Інформаційне освітнє середовище у системі дистанційного навчання в закладах освіти: інноваційні та психолого-педагогічні аспекти» 1-4 листопада 2011 р. С. 166-171.

10. Скуратов А.К., Сухарева Н.А. Информационные технологии дистанционного обучения. *Университетское управление: практика и анализ*. 2000. № 1. С. 16–18.

11. Сокурєнко В.І., Огданський І.Ф., Папірник Р.Б., Солод Л.В. Особливості впровадження дистанційного навчання для технічних спеціальностей. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2009. №2. С. 46-50.

12. Титтел Э., Скотт Ч. Создание VRML-миров / пер. с англ. Киев : Издательская группа BHV, 1997.

13. Сокурєнко В.І., Солод Л.В., Чорнойван А.А. Застосування інтерактивних моделей лабораторних робіт для дистанційного навчання на технічних спеціальностях. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2011. №1-2. С.5-8.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що отримані наукові результати, висновки і рекомендації у сукупності формують підґрунтя організаційно-економічного механізму комерціалізації інноваційної продукції вітчизняних суб'єктів господарювання різних рівнів узагальнення та галузей економіки.

Авторами поглиблено і доповнено теоретико-методологічні засади формування моделі інноваційного розвитку України на загальнодержавному, регіональному рівнях, а також рівні окремих підприємств. Уточнено сутність, зміст, а також основні етапи комерціалізації інновацій як завершальної стадії інноваційної діяльності.

Істотно удосконалено теоретико-методичні засади управління комерціалізацією інновацій, суттєво розширено інформаційне наповнення системи управління.

Значної уваги приділено логістичному забезпеченню комерціалізації інновацій. Зокрема: уточнено роль маркетингу і логістики в системі просування інноваційної продукції на регіональні ринки; поглиблено теоретичні засади збутової діяльності інноваційно-активних підприємств; удосконалено підходи до оцінювання і вибору посередників при комерціалізації товарів, а також методи діагностики ланцюгів поставок тощо.

Розкрито роль маркетингових комунікацій в системі комерціалізації інноваційної продукції, у т.ч.: інструментів маркетингових інтернет-комунікацій; вербальних засобів непрямої комерціалізації інноваційної продукції; комунікаційних інструментів формування іміджу.

Досліджено і систематизовано маркетингові інновації, що сприяють комерціалізації інноваційної продукції. Запропоновано ряд оригінальних удосконалень традиційних інструментів комерціалізації інновацій.

Не залишилися без уваги авторів і прикладні аспекти комерціалізації інновацій у різних галузях економіки, зокрема у харчовій промисловості України і сфері освіти.

Звичайно, виконані авторами дослідження потребують продовження. Автори сподіваються, що точніше окреслити напрямки подальших досліджень допоможуть критичні незаангажовані зауваження колег, які ми сподіваємося отримати.

Наукове видання

**Інструменти та методи  
комерціалізації інноваційної продукції**

Монографія

Головні редактори: С.М. Ілляшенко,  
О.А. Біловодська  
Художнє оформлення обкладинки: Ю.Ю. Леонєць  
Технічний редактор: О.О. Ткачов  
Комп'ютерна верстка та макетування: О.О. Ткачов  
Опрацювання матеріалу, підготовка до друку,  
друк: ФОП Ткачов О.О.

Підписао до друку 14.12.2018 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Умовн.-друк. арк. 22,2. Обл.-вид. арк. 20,59.  
Тираж 100 прим.

ТОВ «Триторія»  
майдан Незалежності, б. 3, оф. 420, м. Суми, 40030, Україна  
<http://www.mt.co.ua/book>

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців, виготівників і книгорозповсюджувачів видавничої продукції: Серія  
ДК № 5222 від 28.09.2016 р.