

# **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 вченого 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 :  
I 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 зasad 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 збути, 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**

<b>Вступ</b>	<b>5</b>
<b>Розділ 1. Інноваційний розвиток держави, регіону та підприємства – запорука успішного зростання вітчизняної економіки</b>	<b>10</b>
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. Уdosконалення 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>	<b>56</b>
2.1. Інноваційна діяльність як фактор економічної безпеки промислового підприємства	56
2.2. Управлінські та технологічні аспекти розвитку інноваційних лідерів України	74
2.3. Комплекс-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>	<b>116</b>
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 комерціоналізації інноваційної продукції підприємницьких структур в сучасних умовах	166
<b>Розділ 4. Логістичне забезпечення комерціалізації інновацій</b>	<b>176</b>
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 збути, 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 зasad 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 збути, 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 збути 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 всеобічно 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 Вишої 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 Вишого 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.дир.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.д.р.з.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. фіол. 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 «ГлобалБілги» (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).

національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. З. 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. Тслетов 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 двадцять 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. Хаббібуллин 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 зведені 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 розроблені стратегії добровільно і свідомо враховує інтереси суспільства щодо охорони навколошнього 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 дозволяють 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 навколошнє

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 компаній).

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,

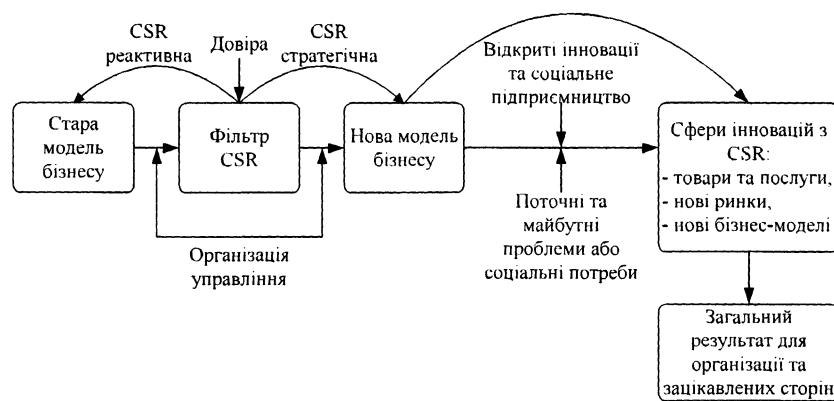
- інновації в CSR як в джерело потенційної економії можуть привести до зменшення попиту на традиційні продукти та послуги;
- прийняття інноваційних рішень чи створення продуктів з метою позиціонування себе в якості соціально відповідальної компанії з одного боку, а з іншого боку приховування мотивів, 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 проектів;
- надання можливості усім учасникам розвивати свої нестратегічні ініціативи, цікаві проекти, 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 проектів 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 управлюють відносинами з різними соціальними групами, які можуть мати реальний вплив на успіх в бізнесі, повинна розглядатися менеджментом ланцюгів постачок 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 компаній, 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 навколошнього середовища та загостренні конкурентної боротьби, сьогодні все більше підприємств, а також ланцюгів постачок, вимушенні впроваджувати заходи у сфері CSR. Також в сучасному суспільстві відбуваються зміни сприйняття цінності (корисності) продукту (якісні характеристики продукту, соціальна і екологічна поведінка 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, зачутеним до процесу виробництва;
- зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі ланцюга постачок, 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 постачок), пошук нових шляхів щодо підвищення

рівня конкурентоспроможності;

➤ зміни в підходах інвесторів, де все частіше фінансові результати не є вже достатніми, для здійснення інвестиції.

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'язано з цим доставкою продукту найвищої якості [7]. Тому, суть інновацій у логістиці часто пов'язана з прийняттям відповідних управлінських рішень щодо забезпечення безперебійності 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 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'юкції) складових:

$$ЛП = ПЛП \cap ПОЛП \cap ВЛП \cap ЗДП \cap ПВЛП \quad (6.1)$$

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:

$$ЗВЛФ | B_m, B_t, B_q, B_{сто}, B_\phi \Rightarrow \min, \quad (6.2)$$

де  $B_m$  – матеріальні витрати після впровадження Kaizen, інструментів теорії обмежень і SOP;  $B_t$ , – витрати впровадження технологічних інновацій;  $B_q$  – часові витрати;  $B_{сто}$  – витрати впровадження екологічних і соціальних стандартів;  $B_\phi$  – фінансові (інвестиційні) витрати.

Друга функція мети, що повинна забезпечувати зростання прибутковості ланцюга поставок, збільшення частки ринку,

забезпечувати вищий рівень обслуговування клієнта (ПЧО) матиме вигляд:

$$\text{ПЧОБ} \mid \Pi_p, \Psi_p, O_k \Rightarrow \max, \quad (6.3)$$

де  $\Pi_p$  – прибутковість учасників ланцюга поставок,  $\Psi_p$  – частка ринку;  $O_k$  – рівень обслуговування клієнта.

Обмеження в оптимізаційній задачі представимо таким чином:

$$\left\{ \begin{array}{l} B_m \leq B_{m,\text{факт}} \\ B_q \leq B_{q,\text{факт}} \\ B_{t,\text{факт}} \leq B_t \leq B_{t,\text{факт}} + \Delta_t \\ B_{sto,\text{факт}} \leq B_{sto} \leq B_{sto,\text{факт}} + \Delta_{sto_1} \\ B_{\phi,\text{факт}} \leq B_\phi \leq B_{\phi,\text{факт}} + \Delta_{\phi_2} \\ \Pi_p - \Delta_{\phi_3} \leq \Pi_p \\ \Psi_p - \Delta_{\phi_4} \leq \Psi_p, \\ O_k - \Delta_{\phi_5} \leq O_k \end{array} \right. \quad (6.4)$$

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 зasad 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 (спільнної 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 навколошнім 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 інноваційного розвитку постачальників логистичних 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. Крикавський, Є.В. Інновації в концепції логістики. *Логистика: проблеми и решения*. 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 постачування у контексті розвитку його емерджентних властивостей. *Бізнес Інформ*. 2017. №2. – С. 196–202.
10. Якимишин Л. Я. Логістика ланцюгів постачування 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., Фішку О.А. і Жалінської І.В. [3], Майорової Т. В. [4], Щукіна О.І. [5] та інших.

Так, дисертаційні роботи Литвин І.В. [1, с.14-15] представлена 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-збудовий потенціал – інноваційний потенціал»; «ринковий потенціал – виробничо-збудовий 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