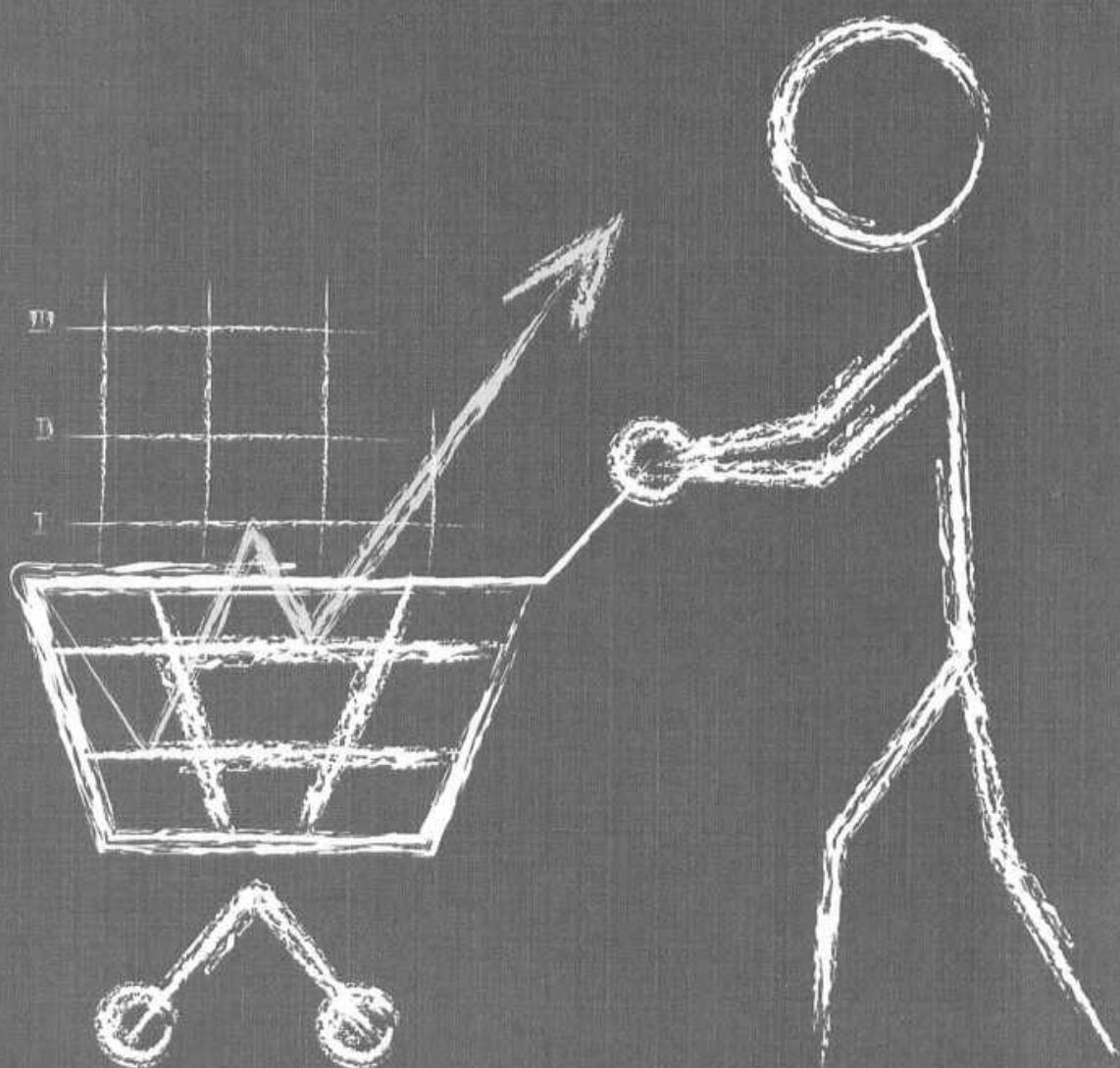


Управління комерціалізацією інноваційної продукції



Управління комерціалізацією інноваційної продукції

МОНОГРАФІЯ

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

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

УДК 658.84:330.341.1](477)

У67

*Рекомендовано до друку вченого радою Сумського державного
університету (протокол № 5 від 12 грудня 2019 р.)*

Рецензенти:

Окландер Михайло Анатолійович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Одеського національного політехнічного університету;

Поповиченко Ірина Валеріївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»;

Решетнікова Ірина Леонідівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет».

Управління комерціалізацією інноваційної продукції : монографія / за У67 заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка, д. е. н., доц. О. А. Біловодської. — Суми : Триторія, 2019. — 304 с.

ISBN 978-966-97936-5-2

Досліджуються актуальні проблеми формування методологічних та теоретико-методичних засад управління комерціалізацією інновацій на державному, регіональному, галузевому рівнях та рівні окремих підприємств та установ. Удосконалюється критеріальна база, система показників і методичні засади оцінювання комерційних перспектив інноваційної продукції. Висвітлюється маркетингово-логістичне забезпечення комерціалізації інноваційної продукції. Для фахівців у галузі інноваційного менеджменту, маркетингу, логістики, викладачів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів, а також широкого кола читачів, які цікавляться питаннями комерціалізації інноваційної продукції.

УДК 58.84:330.341.1](477)

У67

ISBN 978-966-97936-5-2

Колектив авторів, 2019 р. ©
ТОВ «Триторія», 2019 р. ©

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. Інноваційна діяльність як основа економічного зростання вітчизняної економіки	12
1.1. Економічні передумови активізації інноваційних процесів	12
1.2. Залучення інвестицій – важлива складова інноваційного розвитку економіки України	28
1.3. Інноваційна діяльність банків: бізнес-моделі та технології	41
1.4. Форми взаємодії банківських установ з FinTech	60
Розділ 2. Передумови створення та комерціалізації інновацій на підприємстві	92
2.1. Методичні засади оцінки готовності та здатності персоналу підприємства до інноваційної діяльності	92
2.2. Комплаєнс-безпека підприємства як фактор успішної комерціалізації інновацій	117
2.3. Аутсорсинг як фактор реструктуризації бізнес-процесів ланцюга поставок	139
Розділ 3. Інструментально-методичне забезпечення оцінювання комерційних перспектив інноваційної продукції	152
3.1. Методичне забезпечення комерціалізації інновацій ...	152
3.2. Аналіз та удосконалення теоретико-методичних підходів до оцінки комерційної успішності товарних інновацій	159
3.3. Фінансові інструменти забезпечення успіху дифузії екологічних інновацій	169
3.4. Діджиталізація бізнес-процесів у ринковому середовищі інноваційних продуктів	183

Розділ 4. Маркетингово-логістичне забезпечення комерціалізації інноваційної продукції	197
4.1. Холістичний маркетинг як філософія комерціалізації інноваційної продукції	197
4.2. Управління виставковою діяльністю як засіб просування промислового підприємства	212
4.3. Логістичне забезпечення регіонів України у системі комерціалізації інноваційної продукції	224
Розділ 5. Комерціалізація знаннємістких інноваційних продуктів	233
5.1. Маркетингові аспекти комерціалізації результатів науково-дослідних робіт закладів вищої освіти	233
5.2. Менеджмент та маркетинг трансферу туристичних технологій на основі інtrapренерства	252
5.3. Комерціалізація інновацій туристичних підприємств на основі системи економічних важелів	268
5.4. Особливості комерціалізації екологічно-орієнтованої інноваційної продукції	285
ВИСНОВКИ	301

ВСТУП

Комерціалізація є завершальним етапом інноваційного процесу, який визначає його результативність. З цих причин науковцями і фахівцями-практиками ведеться активний пошук шляхів підвищення ефективності комерціалізації створюваних інноваційних продуктів. Практика свідчить, що низька конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників спричинена нездатністю оперативно комерціалізувати свої інноваційні розробки, внаслідок недостатнього урахування інтересів та мотивів поведінки суб'єктів ринку (економічних контрагентів та контактних аудиторій), а також факторів впливу зовнішнього макросередовища національного і міжнародних ринків тощо. З цих причин стратегії інноваційного розвитку вітчизняних підприємств та установ у значній своїй частині є неефективними, оскільки не дозволяють забезпечити взаємоузгоджену взаємодію елементів системи створення, виготовлення, просування і збуту інноваційної продукції в умовах неповної визначеності і підвищеного ризику сучасної економіки. В цих умовах актуалізується проблема формування організаційно-економічного механізму управління комерціалізацією інновацій вітчизняних підприємств, який дозволить враховувати інтереси, мотиви, потреби і запити усіх учасників системи створення, виготовлення, просування і збуту інноваційної продукції та забезпечити на цій основі їх узгоджену взаємодію, надасть можливість обґрунтовано обирати оптимальні шляхи використання наявного комунікаційного та логістичного потенціалу.

Відповідно до викладеного у монографії досліджено економічні передумови активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, окреслено проблеми і визначено шляхи підвищення її ефективності. Обґрунтовано, що підвищення ефективності комерціалізації інноваційної продукції підприємств є одним з головних факторів успіху їх переходу на шлях інноваційного зростання, який для України є

безальтернативним. Викладено авторські пропозиції щодо формування новітніх бізнес-моделей та технологій у банківському секторі як контрагентної складової взаємодії між учасниками процесів комерціалізації різних форм інновацій.

Удосконалено методичні засади аналізу кадрового та інтелектуального потенціалу підприємства як головної складової його потенціалу інноваційного розвитку. Розкрито практичні аспекти формування передумов створення та комерціалізації інновацій на підприємстві.

На основі системного аналізу та узагальнення існуючих теоретико-методичних напрацювань удосконалено підходи до оцінки комерційних перспектив продуктових інновацій, сформовано відповідну критеріальну базу та систему оціночних показників. Виконано узагальнення і подальший розвиток системи фінансових інструментів для стимулювання комерціалізації екологічно-орієнтованих інновацій. Серед ефективних напрямів розвитку підприємства доведено перспективи застосування інструментів діджиталізації бізнес-процесів у ринковому середовищі інноваційних продуктів.

Значної уваги приділено маркетинговому та логістичному забезпеченню комерціалізації інноваційної продукції. Авторські розробки орієнтовані на забезпечення узгодженої взаємодії системи просування і збуту продуктових інновацій вітчизняних підприємств. На це орієнтовані авторські пропозиції щодо застосування принципів і методів холістичного маркетингу для комерціалізації продуктових інновацій, управління виставковою діяльністю як ефективним інструментом просування інноваційних розробок промислових підприємств, урахування рівня логістичного забезпечення регіонів України при формуванні стратегій комерціалізації інновацій тощо.

На особливу увагу заслуговують пропозиції щодо комерціалізації знаннємістких інноваційних продуктів, зокрема результатів науково-дослідних розробок вітчизняних університетів. Їх практична реалізація повинна підвищити рівень практичної спрямованості розробок університетської науки.

Не залишилися поза увагою авторів і проблеми підвищення рівня комерційного використання туристичного потенціалу регіонів України. У цьому контексті представлена у монографії розробки є цікавими для туристичних підприємств, вони можуть бути використані як методичні інструменти підвищення ефективності їх комерційної діяльності. Відображені особливості комерціалізації екологічно-орієнтованої інноваційної продукції.

Представлені у колективній монографії наукові та прикладні результати отримані у ході виконання досліджень за держбюджетною темою «Розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції» № ДР 0118U003572. До монографії також увійшли результати ініціативних досліджень виконаних за цією тематикою науковцями інших закладів вищої освіти України.

Авторами окремих частин монографії є:

Ілляшенко С. М., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; головний науковий співробітник Сумського державного університету, Україна; доктор хабілітований, професор, професор Вищої економіко-гуманітарної школи (WSEH), м. Бельсько-Бяла, Польща (вступ, п. 3.1, п. 4.2, висновки);

Біловодська О. А., д.е.н., доцент, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну; провідний науковий співробітник Сумського державного університету, Україна (вступ, п. 4.3, висновки);

Вовк В. Я., д.е.н., професор, професор кафедри банківської справи і фінансових послуг Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Україна (п. 1.3);

Денисенко М. П., д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету

технологій та дизайну, Україна (п. 1.2);

Жегус О. В., д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу і комерційної діяльності Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна (п. 5.1);

Захарова О. В., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету, Україна (п. 2.1);

Ковшун Н. Е., д.е.н., доцент, в.о. директора навчально-наукового інституту економіки та менеджменту професор кафедри економіки підприємства Національного університету водного господарства та природокористування, Україна (п. 3.3);

Косенко О. П., д.е.н., професор, професор кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.3);

Мальчик М. В., д.е.н. професор, завідувач кафедри маркетингу Національного університету водного господарства та природокористування, Україна (п. 4.1);

Перерва П. Г., д.е.н, професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.3);

Савицька Н. Л., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу і комерційної діяльності Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна (п. 5.1);

Фалович В. А., д.е.н., доцент, завідувач кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пуллюя, Україна (п. 2.3);

Чубукова О. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну, Україна (п. 3.4);

Шипуліна Ю. С., д.е.н., доцент, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 3.1);

Якимишин Л. Я., д.е.н., доцент, професор кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Україна (п. 2.3);

Афанасьєва О. П., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу і комерційної діяльності Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна (п. 5.1);

Будякова О. Ю., к.е.н., старший викладач кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну, Україна (п. 1.1, 1.2);

Гонтаренко Н. А., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Національного університету водного господарства та природокористування, Україна (п. 4.1);

Грищенко О. Ф., к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, Україна (п. 5.4);

Долина І. В., к.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.2);

Жежерун Ю. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи», Україна (п. 1.4);

Ілляшенко Н. С., к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 3.1);

Кобелєва Т. О., к.е.н., доцент, 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», Україна (п. 2.2);

Косенко А. В., к.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних

відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.3);

Маслак М. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.2);

Матросова В. О., к.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.3);

Мельник Ю. М., к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка; старший науковий співробітник Сумського державного університету, Україна (п. 5.4);

Нагорний Є. І., к.е.н., провідний науковий співробітник науково-дослідного сектору Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, Україна (п. 3.2);

Носирєв О. О., к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.2);

Пономаренко І. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну, Україна (п. 3.4);

Попов М. О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.2);

Прокурня О. М., к.т.н., доцент, доцент, кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.3);

Шевлюга О. Г., к.е.н., менеджер з маркетингу, ТОВ «Технохім», м. Суми, Україна (п. 3.2);

Березова С. М., технік науково-дослідного сектору Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, Україна (п. 3.2);

Кайнова А. А., менеджер з комунікаційних технологій, Brocoders, м. Суми, Україна (п. 5.4);

Меркун І.В., начальник відділу маркетингу ТОВ «Керамейя», м. Суми, Україна (п. 4.2);

Приходько Є. Г., студентка спеціальності 075 «Маркетинг» Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Україна (п. 5.2);

ІГ'ятка Н. С., здобувач Національного університет водного господарства та природокористування, Україна (п. 3.3);

Хоменчук Д. В., аспірант кафедри маркетингу Національного університету водного господарства та природокористування, Україна (п. 4.1).

12.Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия : учебник. Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. 689 с.

13. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 45 (1266). С. 51-55.

14. Кобелєва Т.О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 46-52.

15. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства управлінська, цінова та маркетингова складові. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків: НТУ „ХПІ”. 2018. № 37(1313) С. 27-32 .

16. Pererva P.G. Kobieliava T.O. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ". 2016 № 48 (1220). С. 41-44.

17. Кобелєва Т.О. Організаційна структура комплаєнс промисловому підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 121-127.

18. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] / ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

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

20. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2016. № 28 (1200). С. 70-74.

21. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном

предприятий : Учеб.пособие для машиностроительных специальностей инж.-техн.вузов. Харьков : «Основа», 1993. 288 с.

22. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989. 176 с.

2.3 Аутсорсинг як фактор реструктуризації бізнес-процесів ланцюга поставок

На український підприємствах логістика розвивається і стає філою. Однак в порівнянні з високо розвинутими країнами темпи цього прогресу залишаються надто низькими аби українські підприємства могли досягти рівня доходів прогресивних підприємств сусідніх європейських країн.

В даний час управління логістикою на підприємстві є одним і провідних елементів стратегії підприємства, завданням якого є оптимізація логістичних процесів від джерела отримання виробничої сировини до моменту доставки товарів кінцевому споживачу. Завдяки динамічному розвитку логістичної галузі підприємства мають можливість обрати ряд рішень, що ідеально підходять для їх потреб, включаючи екстремальні варіації аутсорсингу та інвестицій, а також комбіновані рішення.

Розробка стратегії на підприємстві проходить у рамках двох процесів: формулювання та реалізація. Формулювання стратегії – це пізнавальний і вирішальний процес спрямований для визначення місії і головних стратегічних цілей підприємства та виявлення основних перешкод в їх досягненні. Імплементація стратегії – це пошук заходів, застосування яких веде до досягнення наступних стратегічних. Під аутсорсингом розуміється передача не основних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активами в управління професійному підряднику. Ще в 70-х ХХ ст. Ф. Котлер стверджував - «передоручайте іншим те, що вони зроблять простіше і дешевше»:

- у фінансовій перспективі - імплементація стратегії веде

до покращення фінансових результатів підприємства.

– у перспективі клієнта - відображення стратегічних цілей підприємства відносно окремих груп клієнтів і сегментів ринку, на яких підприємство конкурує.

– в перспективі внутрішніх процесів – це акцент на процеси, які безпосередньо впливають на рівень задоволення клієнтів і фінансовий успіх підприємства.

В процесі реалізації стратегії досягнення цілей та виконання окремих завдань варто ідентифікувати ключові та допоміжні процеси для підприємства, з яких ті, що реалізовуються не оптимально, можуть бути доручені зовнішньому контрагентові (аутсорсинг) або реалізовуватись спільно із стратегічним контрагентом (партнерство).

Традиційно термін «аутсорсинг» формулюється [3, 4, 8, 9] як передача зовнішнім спеціалізованим суб'єктам виконання неключових процесів для функціонування власного підприємства. Аутсорсинг повинен в принципі звільнити підприємства від менш важливих завдань, дозволяючи зосередитися на стратегічних напрямках та реалізації місії підприємства, на підставі прийняття рішення «зробити чи купити» (рис. 2.4).

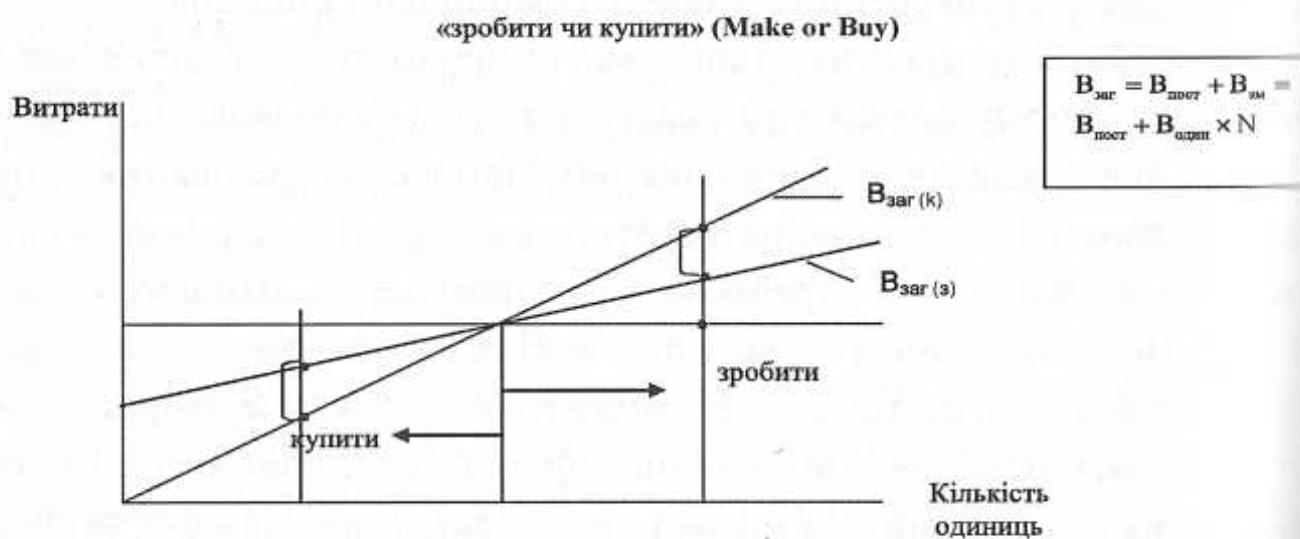


Рисунок 2.4 – Витратний підхід щодо прийняття рішення про використання аутсорсингу підприємством

Джерело: систематизовано авторами на підставі [11]

Етапи прийняття рішення про аутсорсинг подані на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Процедура прийняття рішення «зробити чи купити»

Джерело: розроблено авторами

Актуальність цієї проблеми обумовлена тим, що починаючи з 90-тих років ХХ ст. аутсорсинг використовуються в діяльності виробничих підприємств, розвиваються його види і розширяється сфера використання.

Дослідження «Yankelovich Partners», що проводилось на вибірці із 304 респондентів (опитано вище керівництво підприємств в 14 країнах світу), підтверджує, що 63% опитаних передали одну або кілька непрофільних функцій в управління підрядникам, з них 84% стверджували, що задоволені роботою аутсорсингових компаній. В США послугами професійних підрядників користуються близько 60% підприємств, в Європі - близько 45%. 80% торговельних мереж США передають різні функції на аутсорсинг. У Європі цей показник значно нижчий - не більше 50-60%, бо великі компанії надають перевагу створенню власних служб. Залежно від виду аутсорсингу підприємство може зменшити витрати на непрофільні сфери від 10 до 40%.

Сьогодні сфери використання аутсорсингу - це бухгалтерія,

ІТ-послуги, маркетинг, логістика, управління кадрами, охорона конфіденційної інформації на підприємстві, програмні продукти, безпека підприємства тощо.

Трансформаційні зміни, що відбуваються в національній економіці вимагають створення нових форм відносин між підприємствами. Сьогодні вже не є достатніми чисто ринкові трансакції купівлі – продажу, оскільки з метою виживання на ринку необхідним є використання різних, більш розвинутих форм ринкової координації. В період до впровадження інтегрованих ланцюгів поставок, відносини між фірмами були залежними від пропозиції і попиту, що в результаті впливало на своєрідну координацію поведінок виробників і споживачів за допомогою механізму цін.

Сьогодні механізм цін вже не є єдиною і достатньою умовою існування фірм на конкретному ринку, оскільки увага зосереджується на відносинах, які відбуваються між фірмами, ступенем їх заангажування і залежності, рівня можливих конфліктів і методів їх вирішення. Беручи до уваги вищеперечислене, а також факт, що виникають нові форми ринкової координації, розглянемо особливості новаторської стратегії управління - трансформаційний аутсорсинг.

Аутсорсингові послуги - це не тільки відносини «замовник - виконавець», які обумовлені договором, а, насамперед, це партнерство, довіра між учасниками. Вибираючи аутсорсинг як стратегію менеджменту, підприємство прагне скоротити операційні витрати, сконцентруватися на основній діяльності, отримати доступ до нових знань і технологій, пришвидшити вихід на ринок продуктів або послуг, поліпшити якість надаваних послуг тощо. Загалом, виділяють:

- частковий аутсорсинг, який передбачає спільне управління виділеною функцією підприємства;
- трансформаційний аутсорсинг, що передбачає повну передачу аутсорсеру функції компанії або функціонального підрозділу з метою оптимізації роботи даного напрямку з наступним поверненням підприємству;

– аутсорсинг спільних підприємств, тобто створення спільного підприємства для управління виділеною функцією [8, с. 44].

Майже третина компаній використовують аутсорсинг не тільки з метою перебудови процесів, але і для того, щоб серйозно покращити ключові параметри бізнесу. Партнерство передбачає використання різноманітних механізмів – від використання різних видів аутсорсингу до створення спільних підприємств. Особливості трансформаційного аутсорсингу полягають у суттєвих і швидких змінах, оскільки сутність його у передачі важливих процесів спеціалізованій компанії, яка зможе підвищити конкурентоспроможність підприємства через покращення таких параметрів критичних процесів як час, якість, відстеження процесу on-line, підвищення рівня задоволення клієнтів, зниження витрат складування і перевезення.

Одним з найбільш істотних недоліків аутсорсингу в Україну є реальний ризик витоку інформації при передачі на аутсорсинг декількох важливих функцій, що прямо впливає на появу нового конкурента, який може використати досвід і знання компанії, котра замовила аутсорсинг. Знизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг різних ланок бізнесу кільком аутсорсерам, при цьому врахувавши ризик збільшення витрат. Крім того, для нівелювання всіх супутніх видів ризику доцільно заливати добросовісних партнерів, які вже зарекомендували себе на ринку послуг. І найважливіше - укладання договору з фіксацією всіх необхідних умов: зниження фінансових, юдських та інших видів ризиків, спільне розроблення проекту і технічного завдання, визначення точок контролю за реалізацією проекту та поетапною оплатою по факту виконаних робіт чи наданих послуг.

Сьогодні в Україні великих гравців на цьому ринку небагато і конкуренція між ними мінімальна. Компанії-аутсорсери визнають, що набувають значну частину замовників завдяки рекомендаціям партнерів або клієнтів. У будь-якому випадку для вибору аутсорсера необхідне проведення моніторингу цього

ринку. У аутсорсингу важливою характеристикою накопичений досвід роботи аутсорсерів та частота нестандартних ситуацій, з якими їм приходилося стикатись і вирішувати певні проблеми, тому важливим показником виступає час перебування на ринку і репутація фірми, актуальним є ступінь розвитку культури взаємодії підприємств, що забезпечується документацією, фіксуванням всіх домовленостей, обговоренням питань гарантій та фінансової звітності підрядників.

Незважаючи на кризові явища, що присутні в інших секторах економіки України, в логістичній галузі, що обслуговує сектор продовольчих товарів, спостерігається висока стабільність товарообігу, оскільки вони відносяться до товарів першої необхідності, на які завжди є попит. Останнім часом спостерігається збільшення частки дисконтних магазинів в загальному обсязі торгівлі, що свідчить про тенденцію споживачів шукати більш дешеву продукцію. Надалі споживачі цінуються відомі торгові марки, але щораз більшу роль відіграють дешевші, але водночас хорошої якості товари приватних марок.

Компанії Групи Raben, які проводять свою діяльність на території Естонії, Нідерландів, Німеччини, Литви, Латвії, Польщі, Словаччини, Угорщини, та Чеської Республіки, сьогодні діють і в Україні [16]. До складу Групи входять компанії Raben та компанія Fresh Logistics. Це підприємство, яке налічує більше ніж 8 тис. кваліфікованих працівників, понад 800 000 м² складів різного призначення, десятки терміналів по всій Європі, має в своєму розпорядженні сучасну ІТ інфраструктуру, мережу постійного міжнародного та внутрішнього транспортного сполучення, близько 5500 сучасних транспортних засобів. Усі фірми, що пов'язані з харчовою промисловістю, як в складській сфері, так і в транспортуванні зобов'язані застосовувати систему НАССП[7]. Оскільки амбіцією Fresh Logistics є надання послуг найвищої якості, піклування про безпеку продовольства та охорону середовища,

то були впроваджені і постійно удосконалюються інтегровані системи управління відповідно вимогам норм ISO 9001:2008, ISO 22000:2006 та ISO 14001:2004 в сфері державного і міжнародного транспорту та складських послуг, де необхідний контроль за терміном придатності споживання, температурними умовами і гігієною. Постійному нагляду підлягають окремі етапи ланцюга доставок, з моменту одержання для зберігання і доставки клієнтам. У день видачі товару зі складу поступає інформація про видачу продуктів з мінімальним терміном споживання. За контроль і моніторинг температури відповідають не тільки працівники Fresh Logistics, а і перевізники (водії), які зобов'язані підготувати чисті і охолоджені рефрижератори та прийняти товар, охолоджений до температури від +2⁰С до +6⁰ С. Контроль за температурою в холодильниках під час транспортування здійснюється термографами, які встановлені в рефрижераторах [15].

Створені в Україні дистрибуційні центри дозволяють здійснювати перевалку вантажів та забезпечують їх відповідне зберігання. Центральний дистрибуційний центр поблизу Києва пропонує послуги зі складування та складської обробки на комерційному складі класу А, площа якого складає 40 000 м², включаючи: окремі зони для продуктів харчування та непродовольчих груп товарів; зони з функцією контролю температури (від +14⁰С до +18⁰С); окремі зони для свіжих продуктів (від +2⁰С до +6⁰С); митний склад; склад тимчасового зберігання. Складські приміщення обладнані: стелажною системою багатоярусного висотного складування; комп'ютеризованим адмініструванням товарів на складі; сучасною складською технікою; цілодобовою системою охорони та спостереження.

На складах під час розвантаження та прийому товарів одночасно здійснюється контроль якості та комплектності завдяки автоматизації процесів сканування товарів в процесі прийняття та перевірки під час відвантаження, ефективного використання радіо технології, RF – сканерів, можливості

зчитування даних маркування відповідно до стандартів EAN 13 та EAN 128, а також клієнту надаються додаткові послуги: покриття поліетиленовою плівкою, повторне пакування; підготовка рекламних наборів [14].

Європейський ринок дистрибуції значно інтернаціоналізувався, а наслідки розширення ЄС викликають ускладнену ситуацію в сфері логістики дистрибуції, особливо в контексті географічної поляризації, підвищення конкуренції на ринку логістичних послуг, нових правових рішень, тенденцій бізнесу, а також появі нових технологій. Міжнародна структура цих проблем створює необхідність пристосування пропозицій пропонованих товарів до ринкового попиту, організації надзвичайно узгоджених фізичних переміщень готових виробів, а також прийняття вчасних управлінських рішень. Крім того вимоги клієнтів в сфері вищої якості послуг, конкурентних цін і еластичності поставок - це виклики в логістиці дистрибуції, які вимагають впровадження нових методів, які б дозволили подолати конкурентів на ринку логістичних послуг, залучити нових клієнтів і сформувати відповідні відносини на ринку вітчизняних і міжнародних поставок.

Перед всіма учасниками логістичного ланцюга послуг, особливо це стосується Центральної і Східної Європи, які приєднались до більш розвинутого ринку логістичних послуг Західної Європи, з'явилися не тільки нові виклики, але також і шанси, що вплинуло на прискорення отримання необхідної освіти і впровадження нових рішень, концепцій, які приймаються підприємством самостійно або у взаємодії з партнерами, які володіють відомою маркою і досвідом [13].

В результаті процеси інтеграції фірм, щоб увійти на нові ринки послуг, стали загальним і необхідним явищем, бо клієнти в свою чергу також підняли рівень, вимагаючи поставки товарів вчасно, у відповідній кількості, але також відносно дешеву.

Незважаючи на економічну кризу і уповільнення розвитку економік, зміни в секторі логістичних послуг все ще мають динамічний характер, бо направлені на виконання зростаючих

очікувань споживачів послуг, а також забезпечення відповідного потенціалу надаваних послуг.

Все більш глобальна природа процесів виробництва, закупівель, а також дистрибуції є ключовим мегатрендом, який впливає на планування і реалізацію логістичних завдань в рамках ланцюгів поставок. На думку Міністерства Транспорту Фінляндії існує сім мегатрендів, які в принциповий спосіб впливають на формування напрямів змін в логістиці як в сфері можливостей, які вимагає ринок, так і нових напрямів розвитку: зростаючий вплив природного середовища, зміни в сфері моделей розвитку логістичних послуг, посилений вплив сучасних і інноваційних технологій, зміни усередині існуючих корпорацій і концернів, майбутні демографічні зміни, глобальна конкуренція, культурні зміни, що передбачаються (рис. 2.6).

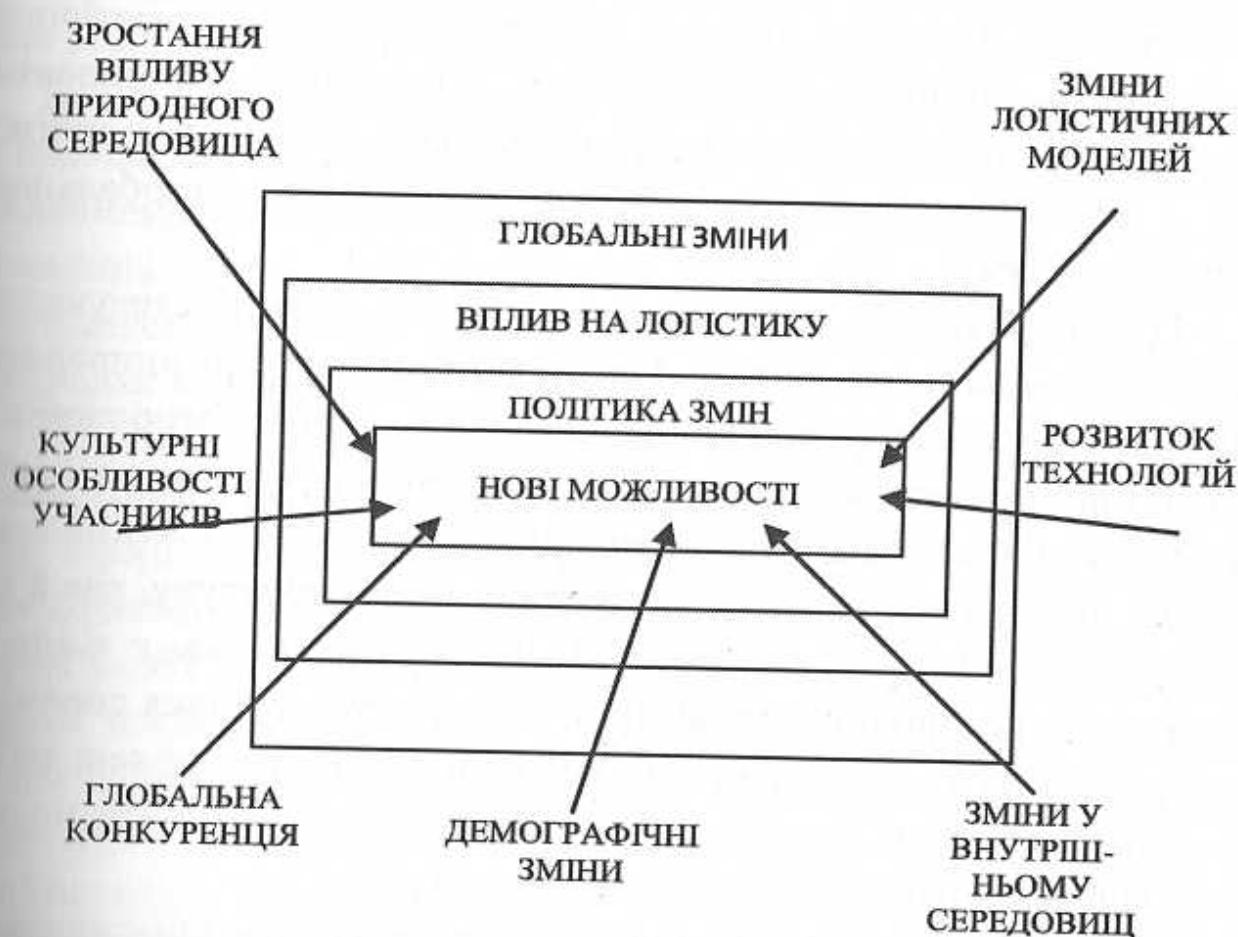


Рисунок 2.6 – Мегатренди, які впливають на зміни в логістиці
[джерело: систематизовано авторами на підставі [14]]

Серед вказаних мегатрендів виразно вимальовується складність впливу різних глобальних чинників на логістику, яка генерує потребу формування нової політики змін в логістиці. Вона повинна генерувати такі здатності, які дозволять результативно реалізувати завдання, що вимагаються стосовно неї, в нинішніх і перспективних передумовах [12]. Це є ускладнено тим, що ці зміни повинні йти назустріч викликам майбутнього. Будь-які аналізи, проекти з досліджень і розвитку мають виразно оцінити майбутнє середовище, в якому буде функціонувати логістика дистрибуції. Відноситься це також до проблем, пов'язаних з пошуком все більш проекологічних рішень, які вже тепер є одними з пріоритетних в діяльності підприємств, впливаючи на пошук сучасних інноваційних технологій.

Значним змінам підлягає також сучасне суспільство, що детермінує очікування і спричиняє зміну композиції ринку споживачів. В ефекті процес модифікації моделі логістичних послуг має безперервний характер, викликають перманентні зміни усередині існуючих логістичних фірм, особливо, у зв'язку з загальнодержавною, регіональною і глобальною конкуренціями.

Головні зусилля, особливо, в Західній Європі стосуються впровадження нових рішень і змін, які пов'язані з розширенням інфраструктури, що стосується автострад, портів, аеродромів і логістичних центрів. Це виникає з причини доступу до власної і поступаючої з інших держав дешевшої робочої сили. Такий стан речей впливає не тільки на логістичну інфраструктуру, але й на призначення поставок. В Західній Європі видимими є зміни в оточенні дистрибуційних центрів, коли розбудовується дорожня інфраструктура, збільшується число сполучень з мережею доріг і автострад. І як наслідок цих змін на транспортному ринку збільшується перш за все автомобільний рух.

Проте Центральна і Східна Європа, всупереч обмеженням, що пов'язані з кризою, і які не можуть повністю конкурувати з деякими європейськими чи азіатськими фірмами використовують переваги дистрибуції, які пов'язані

географічним положенням, культурним сусідством з європейськими фірмами, стабілізацією в країні, зростанням інвестицій в логістику, великим ринком праці і відносно низькими заробітками в нових державах, а також існуванням достатньо великого обсягу потенційних клієнтів у регіоні. Але мають місце й проблеми, пов'язані головним чином із слабкою якістю транспортної інфраструктури, малою кількістю автострад, доріг швидкісного руху і сучасних логістичних центрів, а також ще складними юридично-митними стандартами. Отже, логістика дистрибуції в масштабі Європи складає важливий елемент, консолідаючий виробників, ринки збуту і елементи логістичної інфраструктури, що вимагає впровадження ряду істотних змін і пошуку нових ефективних рішень. Одночасно важливою вимогою є все більш тісна співпраця фірм міжнародного характеру, що в принципі стає вже стандартом і в європейському, і в світовому масштабах.

Не слід при цьому забувати, що метою логістики дистрибуції є проведення всіх операцій відповідно до очікувань клієнта, при якнайменшому негативному впливі на людину і зовнішнє оточення. Отже, слід прямувати до економічної і соціальної підтримки процесів при униканні негативних впливів на природне середовище.

Сучасні ланцюги поставок, які прийняли регіональний і глобальний статус, повинні удосконалюватись, тому знання в цій сфері мусять бути актуалізовані разом з прийняттям кваліфікації працівників на усіх організаційних рівнях. В цій сфері необхідним є впровадження нових методів науки, а також обмін досвідом не тільки у внутрішньодержавному аспекті. Коли зміни логістики дистрибуції мають транснаціональний характер і виникають логістичні фірми регіонального і глобального діапазону слід у повній мірі користуватися з рішеннями, які застосовуються в інших регіонах світу, і які можуть покращити логістику дистрибуції в сфері діяльності даної фірми або її частини. Велике значення має пошук і просування нових рішень, тому будь-які проекти в цій сфері створюють корисні

умови для співпраці і розвитку нових концепцій.

Підсумовуючи, слід зазначити що логістика попри все залишається основною сферою діяльності компанії, незважаючи на те, що деякі елементи логістики стають предметом аутсорсингу. Підприємства охоче використовують зовнішні рішення, пропоновані ринком, зважаючи на високі витрати, що пов'язані з інвестуванням у власний фонд чи складські приміщення. З іншого боку, конкуренція на світовому ринку, яка підтримує постійну тенденцію до зростання, означає, що логістика вже не є предметом стандартного аутсорсингу. Логістичний аутсорсинг був введений для іншого рівня співпраці. Ринок вимагає від логістичних операторів постійного вдосконалення своїх процесів, що призведе до поліпшення фінансових результатів, покращення якості послуг для клієнтів та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Конкурентний тиск дедалі більше призводить до ситуації комбінованого аутсорсингу в логістиці, що переводить акценти із стратегічних та тактичних рішень всередині підприємства, на оперативну та виконавчу діяльність зовнішніх компаній.

Сьогодні аутсорсинг вже не є тенденцією. Це постійний елемент побудови стратегії управління бізнесом. Більшість компаній зосережуються на своїй основній діяльності, а усі інші функції передають стороннім організаціям. Це, в основному, мотивується мінімізацією витрат, а також технічними питаннями – елементами, які складають найслабші сфери ноу-хау компанії. Найчастіше таке рішення призводить до започаткування продовження співпраці з однією зовнішньою компанією, відповідальною за певний елемент діяльності компанії.

1. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дэвид Дж. Логистики интегрированная цепь поставок. 2-е изд. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 640 с.

2. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств: монографія. Київ: «Центр учебової літератури», 2018. 462 с.

3. Бравар Ж-Л, Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
4. Економіка логістики: навчальний посібник / Є.В. Крикавський, О.А.Похильченко, Н.В.Чорнописька, О.С. Костюк, Н.Б. Савіна, С.М.Нікшич, Л.Я.Якимишин; за заг. ред. Є.В.Крикавського, О.А.Похильченко. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 640 с.
5. Крикавський Є.В., Якимишин Л.Я Комплементарність стратегій маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. №1(2). С.21-32.
6. Леонова С.В., Якимишин Л.Я., Петецький І. Особливості гармонізації стандартів ланцюгів поставок України з вимогами ЄС. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4 (15). С.202-209.
7. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. М.: ГроссМедиа, 2008. 208 с.
8. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
9. Якимишин Л. Я. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2017. 220 с.
10. Якимишин Л.Я. Перспективи використання трансформаційного аутсорсингу в ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2012. Вип. 2: Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір. С. 118 - 125.
11. Korzyści URL : www.ecr.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=53&Itemid=50
12. ECR Forum. URL: <http://www.ecr.pl>.
13. Nowe wyzwania i kierunki przemian w logistyce. URL: http://www.dbschenker.com/site/logistics/dbschenker/com/en/about_dbschenker/_best_practice/innovation/global__logistics_study_2015.html post.
14. Expert Choice ver. 11. URL: www.expertchoice.com.
15. Fresh Logistics/ URL : www.freshlogistics.com.pl.
16. Raben Group. URL:<https://www.raben-group.com>.