

УДК 658.589:659.152

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.14

Галина Т. П'ятницька, Валентина М. Жуковська, Олег М. Григоренко
Київський національний торговельно-економічний університет, Україна

РОЛЬ ВИСТАВОК В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена визначенню ролі виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств різної галузевої приналежності без та з урахуванням ризиків, що обумовлені COVID-кризою. Спираючись на результати попередніх досліджень, зроблено висновок, що процес управління інноваційним розвитком має передбачати прийняття управлінських рішень по всім його складовим як окремо, так і в сукупності. Встановлено, що від вибору стратегії інноваційного розвитку та продукції / послуг, що просуває підприємство на ринку, може змінюватися значущість його участі у виставкових заходах та необхідність планування обсягу витрат на участь у виставках. На основі результатів опитування менеджерів і керівників підприємств різних сфер економічної діяльності, що брали участь у виставкових заходах протягом 2019–2020 рр., визначено, що ці витрати залежать і від того, з якою метою та в який спосіб менеджери підприємства розглядають виставки в межах плану загального управління його інноваційним розвитком. Визначено основні цілі участі підприємств у виставках у межах реалізації альтернативних стратегій інноваційного розвитку. Виявлено, що пріоритетність виставкових заходів є найбільшою в процесі реалізації новаторської стратегії, а найменшою – ретроінноваційної стратегії. На прикладі підприємств легкої промисловості наведено цілі та надано коротку характеристику специфіки участі у виставках в процесі управління їх інноваційним розвитком. Обґрунтовано висновок, що пріоритетність ролі виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств може змінюватися як внаслідок галузевої приналежності та обраної стратегії інноваційного розвитку, так і внаслідок певних обмежень, спричинених, наприклад, пандемією. Визначено ризики виставкової діяльності в період COVID-кризи та окреслено ймовірні тренди змін у результаті цього. Підкреслено, що альтернативою проведення традиційних виставок став розвиток сегменту он-лайн виставок, який потребує застосування прогресивних цифрових технологій. Передбачено, що результати цього дослідження можна буде використати для подальшого вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємств.

Ключові слова: управління; інноваційний розвиток; виставкова діяльність; виставка; стратегія; підприємство; легка промисловість; COVID-криза; цифрові технології.

Галина Т. Пятницкая, Валентина Н. Жуковская, Олег М. Григоренко
Киевский национальный торгово-экономический университет, Украина

РОЛЬ ВЫСТАВОК В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена определению роли выставок в управлении инновационным развитием предприятий различной отраслевой принадлежности без и с учётом рисков, обусловленных COVID-кризисом. Опираясь на результаты предыдущих исследований, сделан вывод о том, что процесс управления инновационным развитием должен предусматривать принятие управленческих решений по всем его составляющим как отдельно, так и в совокупности. Установлено, что от выбора стратегии инновационного развития и продукции / услуг, которые продвигает предприятие на рынке, может меняться значимость его участия в выставочных мероприятиях и необходимость планирования объёма расходов на участие в выставках. На основе результатов опроса менеджеров и руководителей предприятий различных сфер экономической деятельности, принимавших участие в выставочных мероприятиях в течение 2019–2020 гг., определено, что эти

расходы зависят и от того, с какой целью и каким способом менеджеры предприятия рассматривают выставки в рамках плана общего управления его инновационным развитием. Определены основные цели участия предприятий в выставках в рамках реализации альтернативных стратегий инновационного развития. Выявлено, что приоритетность выставочных мероприятий является самой высокой в процессе реализации новаторской стратегии, а наименьшей – ретроинновационной стратегии. На примере предприятий легкой промышленности указаны цели и предоставлена краткая характеристика специфики участия в выставках в процессе управления их инновационным развитием. Обоснован вывод, что приоритетность роли выставок в управлении инновационным развитием предприятий может меняться как в результате отраслевой принадлежности и выбранной стратегии инновационного развития, так и в результате разного рода ограничений, вызванных, например, пандемией. Определены риски выставочной деятельности в период COVID-кризиса и возможные тренды изменений в результате этого. Подчёркнуто, что альтернативой проведения традиционных выставок стало развитие сегмента онлайн выставок, требующего применения прогрессивных цифровых технологий. Предполагается, что результаты данного исследования можно будет использовать для дальнейшего совершенствования управления инновационным развитием предприятий.

Ключевые слова: управление; инновационное развитие; выставочная деятельность; выставка; стратегия; предприятие; лёгкая промышленность; COVID-кризис; цифровые технологии.

Galyna T. Piatnytska, Valentyna M. Zhukovska, Oleh M. Hryhorenko
Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine
THE ROLE OF EXHIBITIONS IN MANAGING ENTERPRISE
INNOVATIVE DEVELOPMENT

The article provides insights into the role of exhibitions in managing innovative development of enterprises in various industries, with or without consideration of risks posed by the COVID crisis. Based on the results of previous research, the findings reveal that the process of innovation development management should involve management decisions made both on each of its structural elements separately and overall. An emphasis is put that the choice of company innovative development strategy and its market promotion strategy for products / services affect the significance and relevance of company exhibition participation as well as the need to plan the exhibition participation costs. The results of the survey of managers and executives in various sectors of the economy who participated in exhibitions during 2019-2020 demonstrate that these costs might also depend on the exhibition objectives and the formats perceived by managers within the overall plan of company innovative development management. The study discusses the major exhibition participation goals in the framework of implementing alternative strategies of enterprise innovative development along with providing evidence that exhibition participation is of the highest priority in case of implementing a novel strategy, and the lowest – in case of using a retro-innovation strategy. The case studies from the selected companies of consumer goods industries presented the goals and a brief description of the specifics of their participation in exhibitions in the process of managing their innovative development. The conclusion has verified that the exhibition participation priorities in the process of enterprise innovative development management vary significantly subject to industry affiliation and the selected strategy for innovative development as well as may result from various restrictions imposed by a pandemic, in particular. Apart from the above, the findings have identified the risks of exhibition activities during the COVID period and outlined anticipated trends of change in business decisions as to exhibition participation. It is

argued that online exhibitions have proved a good alternative to traditional exhibitions activities, however they challenge the application of advanced digital technologies. The results of this study can be used to enhance enterprise innovative development management practices.

Keywords: *management; innovative development; exhibition activities; exhibition; strategy; enterprise; consumer goods industries; COVID-crisis; digital technology.*

Постановка проблеми. Управління інноваційним розвитком підприємств, як правило, потребує концентрації на підприємстві інтелектуальних, фінансових та інших ресурсів для розробки та реалізації інноваційних ідей. Зазвичай процес управління інноваціями на різних стадіях розвитку підприємства та у різних галузях / сферах економічної діяльності набуває своїх унікальних рис. Однак, незалежно від галузевої приналежності та стадії життєвого циклу підприємства, менеджери тих з них, на яких прийнято рішення про реалізацію стратегії інноваційного розвитку, постійно знаходяться у пошуку нових прогресивних ідей, намагаючись перманентно відстежувати і за можливості швидко переймати досвід застосування прогресивних інноваційних технологій на практиці. Водночас у менеджерів тих підприємств, що самі продукують інноваційну продукцію у формі товарів, послуг, технологій, завжди вирішують завдання пошуку найкращих шляхів просування своїх продуктових та / або процесових інновацій на ринку. І у першому, і у другому випадку рішення, на наш погляд, цілком можливо знайти у сфері виставкової діяльності, тобто шляхом залучення своїх підприємств або окремих їх підрозділів до участі у виставках.

Беручи до уваги зазначене вище, не варто забувати, що і сам виставковий бізнес у більшості країн світу розвивається з орієнтацією на інноваційні зміни, необхідність яких може бути спричинена не тільки прогресом безпосередньо у виставковій галузі, а й ринковими викликами внаслідок COVID-кризи або ймовірності настання інших непередбачуваних ситуацій. У свою чергу, ці ситуації не завжди чинять позитивний вплив на виставкову діяльність, а можуть, як наприклад у випадку запровадження лок-дауну, взагалі її призупинити або трансформувати. Все це актуалізує проблематику пошуку відповіді на питання щодо значущості ролі виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств різних галузей / сфер економічної діяльності.

Всі проблемні аспекти забезпечення результативного управління інноваційним розвитком підприємств, у т.ч. і такі, що пов'язані з презентацією інноваційних розробок на виставках з метою подальшої комерціалізації, потребують вирішення, зважаючи на завдання, поставлені у Стратегії інноваційного розвитку України на період до 2030 р. Відповідно до цільових установок цієї Стратегії заплановано збільшення [1]:

- кількості фізичних осіб і суб'єктів господарювання, що займаються винахідництвом, прикладними дослідженнями та науково-технічними розробками (передусім, за межами державного сектору);
- кількості суб'єктів господарювання, що надають послуги із комерціалізації технологічних рішень;
- надходжень від продажу та використання об'єктів інтелектуальної власності, наукоємної продукції (передусім, завдяки експорту);
- частки підприємств, що займаються інноваціями (у т.ч. малих за розміром).

Отже, по-перше, досягнення вищеназваних цільових установок вимагає концентрації зусиль на дослідженнях, що могли б прямо чи опосередковано, але обов'язково позитивно вплинути на управління інноваційним розвитком різних галузей національної економіки; по-друге, щоб збільшувати кількість підприємств, які займаються науковими дослідженнями і розробками, активно працюють над інноваціями та впроваджують найбільш прогресивні з

них у діяльність, потрібно розробляти та обґрунтовувати менеджерські підходи та приймати управлінські рішення, які дозволять підвищити ефективність управління їх інноваційним розвитком. Тому дуже важливо чітко зрозуміти не тільки те чи відіграє виставкова діяльність одну з пріоритетних ролей в управлінні інноваційним розвитком сучасних підприємств, а й те наскільки важливою є ця роль з точки зору досягнення високих результатів в цьому управлінні.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематика управління інноваційним розвитком підприємств вже достатньо тривалий час вивчається як іноземними, так і українськими науковцями. Особливо активно дослідження цієї проблематики почали проводитися, починаючи з періоду формування знаневого суспільства. Сьогодні – в епоху цифровізації бізнес-процесів та використання у діяльності підприємств штучного інтелекту – пріоритетність досліджень, спрямованих на створення та підтримку передумов для управління інноваційним розвитком підприємств, досягла одного з найвищих рівнів.

Результати аналізу публікацій з проблематики управління інноваційним розвитком підприємств, які проводились в останні роки, свідчать, що основний акцент у дослідженнях нині робиться на:

- пошуку шляхів підвищення розвитку інноваційного потенціалу підприємства; ідеї, що традиційні CRM-системи потрібно інтегрувати з інформаційними системами із стратегічним управлінням інноваційними проектами; обґрунтуванні висновку, що для компаній, які створюють високотехнологічну продукцію, такі системи є головним рушієм конкурентоспроможності на світових ринках [2];

- інтеграції збалансованої системи показників в інноваційний стратегічний менеджмент [3];

- розвитку методологічних підходів до планування інноваційного розвитку промислових підприємств в контексті чотирьох полюсів стратегічного управління (механізми внутрішньої координації, процедури стимулювання, інформаційній системі, структурі прийняття рішень); удосконаленні механізмів управління процесом стратегічного планування інноваційного розвитку на компетентнісній основі з визначенням об'єктивного характеру інтеграції знань щодо стратегічного, інноваційного та інвестиційного управління [4];

- активізації інноваційно-інвестиційного розвитку галузі через призму реалізації відповідних проектів, у межах чого запропоновано розглядати інноваційно-інвестиційні проекти, реалізовані потужними будівельними компаніями та державою в будівництві, як драйвер виникнення вторинних ефектів розвитку національної економіки [5];

- визначенні перспективних напрямів та проблем, пов'язаних з переходом українських промислових підприємств до передового інноваційного розвитку на основі інформації та знань, формулюванні рекомендацій щодо вдосконалення управління знаннями та комерціалізації на цих підприємствах [6].

У наших попередніх дослідженнях було уточнено перелік складових процесу інноваційного розвитку організації та визначено основні чинники впливу на них; проведено порівняння різних поколінь моделей інноваційного процесу та визначено їх недоліки; виявлено деякі особливості управління інноваційним розвитком у діючих організаціях [7]; запропоновано авторський методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу на підприємствах ресторанного господарства в процесі прийняття управлінських рішень щодо їх інноваційного розвитку [8]; досліджено соціальні інновації в контексті їх застосування в сучасній практиці управління [9]; систематизовано наукові підходи до класифікації стратегій інноваційного розвитку та удосконалено їх класифікацію [10] тощо.

Питання організації виставкової діяльності, тренди та проблеми розвитку виставкового бізнесу також були предметом досліджень як іноземних (Т. Клобе, М. Томаш,

А. Антоніу, Г. Лепурас, Ч. Василякіс та ін.), так і українських науковців (Л. Лукашової, І. Антоненко, Т. Дупляк, О. Вдовіченої, В. Бугас та ін.), у т.ч. й наших [11; 12]. На сьогодні розглянуті питання щодо визначення необхідності вивчення виставкової діяльності як важливого інструменту росту економіки; досліджено стан і проблеми розвитку виставкової діяльності в Україні та проведено аналіз основних чинників, що його стримують [13]; висвітлено окремі аспекти просування бренду підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках шляхом участі у виставкових заходах; визначено особливості регулювання та підтримки виставкової діяльності в Україні та за її межами [14]; досліджено потенціал виставково-ярмаркової діяльності у подоланні регіональних диспропорцій [15]; розглянуто адміністративні принципи виставкової діяльності підприємств з метою підвищення ефективності відносин з ринковими партнерами та висвітлено основні організаційні цілі та етапи процесу управління виставково-ярмарковою діяльністю [16] і т.п.

Однак, у всіх цих наукових публікаціях детально не досліджувалась роль виставок в управлінні інноваційним розвитком сучасних підприємств. Не піднімалися питання про ймовірність відмінностей цієї ролі у різних галузях / сферах економіки. Мало вивченими нині є й аспекти розвитку виставкової індустрії в умовах пандемії, що може накладати певні обмеження на процес організації виставок.

Мета статті полягає у визначенні ролі виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств у різних галузях / сферах економічної діяльності без та з урахуванням ризиків обумовлених COVID-кризою.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Беручи до уваги, що до складових інноваційного розвитку підприємств (організацій), згідно результатів одного з попередніх досліджень [7], належить не тільки інноваційна діяльність та інноваційний процес, але і інновації та інноваційні проекти, вважаємо, що процес управління інноваційним розвитком повинен передбачати прийняття управлінських рішень по всім названим складовим як окремо, так і в сукупності. Водночас спираючись на результати презентовані у публікаціях [8–12], цілком науково обґрунтованим є те, що у різних сферах економічної діяльності можуть застосовуватися варіативні підходи до управління розвитком підприємств, у т.ч. інноваційним. Крім того, інноваційні зміни можуть бути абсолютно різними і для результативного впровадження інновацій та / або ведення інноваційної діяльності підприємство має обирати одну стратегію інноваційного розвитку з переліку прийнятних для нього мультиваріативних альтернатив.

Від вибору стратегії інноваційного розвитку та продукції / послуг, що просуває підприємство на ринку, може змінюватися значущість його участі у виставкових заходах та необхідність планування обсягу витрат на участь у виставках. Як свідчать проведені нами протягом 2019–2020 рр. (до запровадження в Україні карантину) результати опитувань менеджерів і керівників підприємств різних сфер економічної діяльності (роздрібної та оптової торгівлі, легкої промисловості, будівництва, освіти, туризму), що брали участь у виставках, ці витрати залежать і від того, з якою метою та у який спосіб менеджери підприємства розглядають виставки у межах плану загального управління його інноваційним розвитком та реалізації конкретного стратегічного рішення щодо інноваційних змін.

Серед основних цілей участі у виставках практично всі з 43 опитаних менеджерів і керівників підприємств виділили такі, як: 1) презентація / просування своєї продукції / послуг на ринку; 2) розвиток комунікаційних зв'язків та збільшення кількості нових контактів як з постачальниками, так і споживачами (у т.ч. шляхом укладання угод і т.п.); 3) підтримка іміджевого статусу підприємства та виставкова діяльність у межах його рекламної компанії; 4) можливість взяти участь у професійних майстер-класах, конференціях і т.п. у межах проведення виставкових заходів і отримати завдяки ним корисну інформацію

про зміни у галузевому розвитку, інноваційні технології тощо; 5) збір інформації / даних про досягнення та / або відмітні характеристики товарної пропозиції конкурентів, їх інновації та інші дані, що у подальшому можуть виявитися корисними і використаними для розробки і реалізації імітаційної стратегії інноваційного розвитку.

Залежно від цілі або групи цілей підприємство приймає рішення щодо доцільності виступити у якості спонсорів того чи іншого виставкового заходу, або заплати кошти для розміщення свого стенду на виставці, або простого делегування на виставку своїх працівників. У першому випадку підприємства, передусім, переслідують цілі іміджевого характеру та намагаються презентувати свою продукцію на найкращих виставкових майданчиках. У другому – прагнуть, як правило, досягти всіх вище перелічених цілей одночасно. Хоча в окремих випадках, коли мова йде про продукцію, наприклад, легкої промисловості, то виставка може розглядатися у першу чергу як своєрідний майданчик на якому, передусім ставиться завдання отримати так званий фідбек (від англ. feedback – зворотній зв'язок) від потенційних покупців продукції (особливо якщо йдеться про необхідність прогнозування попиту на якусь інноваційну товарну пропозицію). Зворотній зв'язок на виставці, що відбувається протягом кількох днів, дає можливість керівникам і менеджерам підприємств легкої промисловості у короткий термін наочно побачити, які продуктивні інновації є привабливими для споживачів, а від яких варто відмовитися у зв'язку з відсутністю бажаних стратегічних перспектив.

У третьому випадку (тобто за умови делегування на виставку працівників) зазвичай ставиться завдання щодо досягнення другої, четвертої та п'ятої з вищеперелічених цілей, тобто фактично делеговані працівники виступають у якості своєрідних розвідників-комунікаторів. До такого способу вдаються ті підприємства, які в силу різних обставин (фінансового, організаційного і т.п. характеру) не можуть безпосередньо презентувати своє підприємство та його продукцію / послуги на виставці. Водночас такий спосіб участі у виставках часто застосовується по відношенню до непрофільних з точки зору виду(ів) економічної діяльності підприємства, коли менеджери або керівники підприємства вважають, що вони зможуть продукувати завдяки цим виставкам інноваційні ідеї, отримають можливість по-новому вирішити наявну нині на підприємстві проблему або зможуть особисто зустрітися зі своїми партнерами та обговорити якісь нагальні питання тощо.

Визначаючи роль виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств, пропонуємо провести оцінювання пріоритетності виставкових заходів з огляду на ймовірний вибір серед трьох альтернативних стратегій інноваційного розвитку: 1) новаторської; 2) імітаційної; 3) ретроінноваційної. З метою отримання експертної оцінки до її визначення були залучені менеджери та керівники підприємств-учасників виставкових заходів (в оцінюванні зголосилося брати участь 12 респондентів з тих, хто дав відповіді на запитання про цілі та спосіб участі) та 3 науковці, що мають публікації з проблематики розвитку виставкового бізнесу, тобто всього 15 експертів (табл. 1).

Як свідчать дані табл. 1, щодо важливості ролі виставок за умови реалізації новаторської та імітаційної стратегії думки експертів розійшлися. На відміну щодо ретроінноваційної стратегії оцінки розміщено дуже щільно біля двійки, тобто роль виставок за умови реалізації такої стратегії достатньо низька. Останнє, на наш погляд, можна пояснити тим, що підприємство хоча і орієнтоване на зміни, але менеджери мають уявлення до чого можуть призвести інновації, які вже застосовувалися у минулих часових періодах. У зв'язку з цим менеджери і не розглядають виставкові заходи як щось таке, без чого важко буде досягти результативного управління підприємством.

Значущі розбіжності в оцінках по новаторській та імітаційній стратегії можна пояснити тим, що менеджери, які виступили у ролі експертів, проводили оцінювання

зважаючи на галузеву приналежність їх підприємств, інтенсивній інноваційних процесів у галузі та досвід реалізації стратегій на підприємствах. Так, наприклад, у легкій промисловості інтенсивність інноваційних процесів порівняно зі сферою ІТ дуже низька. Управляючи інноваційним розвитком підприємств легкої промисловості, треба звертати увагу на тип моделі поведінки, яких, як правило, три: 1) «закупівля обладнання», що характеризується високим рівнем витрат на інновації та інвестиції у доходи (виручці від реалізації); 2) «змішаний», відмітною характеристикою якого є збалансований розподіл витрат на інновації, пов'язані з закупівлею обладнання, програмних продуктів, тканини, а також на власні дизайнерські розробки; 3) «дослідницький», що передбачає високу частку витрат на фінансування власних інноваційних розробок і наукових пошуків.

Таблиця 1

Зведені оцінки пріоритетності участі у виставках за умови реалізації альтернативних стратегій інноваційного розвитку підприємств *

Стратегія інноваційного розвитку підприємства	Балові оцінки за 10-баловою шкалою										Разом
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	«6»	«7»	«8»	«9»	«10»	
<i>Кількість експертів, що оцінили на відповідний бал, осіб</i>											
Новаторська	0	0	0	1	4	4	3	1	1	1	15
Імітаційна	1	1	2	1	1	3	2	4	0	0	15
Ретроінноваційна	4	10	1	0	0	0	0	0	0	0	15
<i>Сумарні бали за відповідними оцінками, балів</i>											
Новаторська	0	0	0	4	20	24	21	8	9	10	96
Імітаційна	1	2	6	4	5	18	14	32	0	0	82
Ретроінноваційна	4	20	3	0	0	0	0	0	0	0	27
<i>Оцінка пріоритетності участі у виставках, балів (за 10-баловою шкалою)</i>											
Новаторська											6,4
Імітаційна											5,5
Ретроінноваційна											1,8

* Розроблено авторами за результатами експертного оцінювання. 10 балів – найвища пріоритетність.

Отже, незважаючи на ймовірність варіювання думок, картина є цілком показовою, оскільки якщо підприємства орієнтовані бути новаторами на ринку або скористатися прогресивними інноваціями інших, то участь у професійних виставках є для них достатньо важливою. Спираючись на отримані результати експертного оцінювання, а також аналіз інших досліджень з проблематики виставкової діяльності [11–17] повністю підтримуємо думку Л. Лукашової про те, що «виставково-ярмаркова діяльність є індикатором розвитку суспільства, спрямована на створення сприятливих умов для збільшення обсягів експорту конкурентоспроможної продукції та послуг, удосконалення технологій, залучення інвестицій і кредитів, забезпечення науково-технічного і технологічного оновлення вітчизняного виробництва, зміцнення міжнародних і міжрегіональних зв'язків, підвищення міжнародного іміджу держави, розвитку ділового туризму в регіонах України, активізації інноваційних процесів та виробничої кооперації» [17, с. 15].

Звичайно вивчаючи роль виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах прояву наслідків COVID-кризи, потрібно звернути увагу на те, що внаслідок локдауну багато підприємств у силу об'єктивних причин були змушені відмовитися від участі у традиційних виставках і виставковий бізнес в цілому зазнав суттєвих збитків (через перенос або взагалі відміну проведення виставкових заходів, але необхідність сплачувати за комунальні послуги, податки і т.п.), а його підприємства та компанії постали перед необхідністю пошуку шляхів для виживання на ринку. Водночас і підприємства, які

використовували виставки як специфічний майданчик для презентації своїх продуктивних і процесових інновацій з метою отримання швидкого фідбеку, були позбавлені його. Альтернативним рішенням став розвиток сегменту он-лайн виставок, що потребує застосування прогресивних цифрових технологій.

Крім орієнтації на цифровізацію, наслідки пандемії спричинили формування й інших нових трендів у розвитку виставкової діяльності на 2021 та подальші роки. До них, з нашої точки зору, варто віднести:

- акцентування особливої уваги на забезпеченні безпеки учасників виставок;
- переорієнтацію, передусім, на задоволення внутрішніх виставкових потреб, тобто всередині країни;
- імовірність змін у відносинах між постачальниками та замовниками виставкових послуг: висока ймовірність відмов у постоплаті;
- кожен організатор виставки з початку пандемії та скасування або перенесення її проведення тепер обов'язково буде прописувати у договорі ризику скасування подій внаслідок форс-мажорних обставин;
- необхідність розробки та реалізації заходів по підтримці подальшої довіри споживачів виставкових послуг як у дистанційному, так і традиційному (офлайн) форматі.

Висновки. Підсумовуючи отримані результати, робимо висновок, що роль виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств є достатньо важливою, хоча її пріоритетність може змінюватися як внаслідок галузевої приналежності і обраної стратегії інноваційного розвитку, так і у результаті різного роду обмежень, спричинених, наприклад, пандемією. Підприємствам, які включають участь або організацію виставок у корпоративний портфель своїх стратегічних рішень, варто чітко визначити цілі участі у виставковому заході та зважати на ризики, що можуть завадити їх досягненню.

Вважаємо, що отримані результати дослідження у подальшому можуть бути використані для удосконалення як теорії, так і практики управління інноваційним розвитком підприємств в умовах несподіванок, а також стати підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень щодо участі та / або організації виставки підприємствами різних сфер економічної діяльності.

References

Література

1. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Ukrainy vid 10.07.2019 No. 526-p [On approval of the Strategy for the development of the sphere of innovation for the period up to 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 10.07.2019 No. 526-r. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku> [in Ukrainian].

2. Sherifi, I., Andrushchenko, H., Vankovyc, D., Solokha, D., Malyshenko, I, Yavorska, N. (2020). Strategic Management of Industrial Enterprise Innovation Potential Development. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 19, Issue 6. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/347860939_Strategic_Management_of_Industrial_Enterprise_Innovation_Potential_Development

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>.

2. Sherifi I., Andrushchenko H., Vankovych D., Solokha D., Malyshenko Ie., Yavorska N. Strategic Management of Industrial Enterprise Innovation Potential Development. *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 19, Issue 6. URL: <https://www.researchgate.net/>

elopment.

3. Doruk, S., Sakir, B., Özalp, V. (2017). Strategic Enterprise Management for Innovative Companies: The Last Decade of the Balanced Scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, Vol. 7, Issue 1, P. 97–109.

4. Prodius, O.I. (2020). Practical Aspects of Implementation of the Strategy of Innovative Development of the Enterprise. *East European Scientific Journal*, No. 5, Vol. 57, Issue 1, P. 36–40.

5. Kasych, A.O. (2020). Innovatsiino-investytsiini proekty yak umova pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia v budivnytstvi [Investytsii: praktyka ta dosvid]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, No. 13–14, P. 81–85 [in Ukrainian].

6. Illiashenko, S., Shypulina, Y., Illiashenko, N., Gryshchenko, O., Derykolenko, A. (2020). Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of innovative development. *Engineering Management in Production and Services*, Vol. 12, Issue 3, P. 43–56.

7. Piatnytska, G.T. (2013). Innovatsiinyi rozvytok orhanizatsii: nevidiemni skladovi ta chynnyky vplyvu [Innovative development of organizations: integral parts and influencing factors]. *Marketynh i menedzhment innovatsii = Marketing and Management of Innovations*, No. 3, P. 76–91 [in Ukrainian].

8. Piatnytska, G.T., Hryhorenko, O.M., Naidiuk, V.S. (2018). Metodichni ta praktychni pidkhody do otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu malykh pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Methodical and practical approaches to assessing the innovative potential of small restaurants]. *Ahrosvit = Agrosvit*, Vol. 4, P. 53–63 [in Ukrainian].

9. Zhukovska, V., Salimon O. (2019). Social innovations as drivers of enterprise development. *Modern Science – Moderní věda* (Praha. Česká republika), No. 6. P. 87–96.

10. Piatnytska, G., Naidiuk, V. (2018). Multyvariatyvni strategii innovatsiinoho rozvytku [Methodical and practical approaches to the evaluation of innovative potential of the catering trade' small enterprises]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo = Foreign trade: economics, finance, law*, Vol. 1, P. 22–36 [in Ukrainian].

publication/347860939_Strategic_Management_of_Industrial_Enterprise_Innovation_Potential_Development.

3. Doruk S., Sakir B., Özalp V. Strategic Enterprise Management for Innovative Companies: The Last Decade of the Balanced Scorecard. *International Journal of Asian Social Science*. 2017. Vol. 7, Issue 1. P. 97–109.

4. Prodius O. I. Practical Aspects of Implementation of the Strategy of Innovative Development of the Enterprise. *East European Scientific Journal*. 2020. No. 5, Vol. 57, Issue 1. P. 36–40.

5. Касич А. О. Інноваційно-інвестиційні проекти як умова підвищення ефективності системи управління в будівництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 81–85.

6. Illiashenko S., Shypulina Y., Illiashenko N., Gryshchenko O., Derykolenko A. Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of innovative development. *Engineering Management in Production and Services*. 2020. Vol. 12, Issue 3. P. 43–56.

7. П'ятницька Г. Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 76–91.

8. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Найдюк В. С. Методичні та практичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу малих підприємств ресторанного господарства. *Агросвіт*. 2018. № 4. С. 53–63.

9. Zhukovska V., Salimon O. Social innovations as drivers of enterprise development. *Modern Science – Moderní věda* (Praha. Česká republika, Nemoros). 2019. No. 6. С. 87–96.

10. П'ятницька Г., Найдюк В. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 1. С. 22–36.

11. Piatnytska, G.T. Sinitsina, O.V. (2011). Rehionalne upravlinnia vystavkovoio diialnistiu: metodolohichni pidkhody ta praktychni rezultaty [Regional management of exhibition activity: methodological approaches and practical results]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 21, P. 52–58 [in Ukrainian].
12. Piatnytska, G.T. (2016). Perspektyvy rozvytku vystavkovoio diialnosti v Ukraini: klasternyi pidkhid [Prospects for the development of exhibition activity in Ukraine: a cluster approach]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5139> [in Ukrainian].
13. Antonenko, I.Ya., Dupliak, T.P. (2013). Vystavkova diialnist v Ukraini: stan, problemy ta shliakhy yikh rozviazannia [Exhibition activity in ukraine: current state, problems of development and ways of their solving]. *Ekonomichnyi chasopys XXI = Economic Annals-XXI*, Vol. 11–12, Issue 1, P. 74–78 [in Ukrainian].
14. Vdovichena, O.H., Nerhesh A.V. (2018). Perspektyvy uchasti brendu pidpriemstv u vystavkovykh zakhodakh: svitovyi ta vitchyzniani dosvid [Perspectives of brand participation of enterprises in exhibition activities: the world and Russian experience]. *Molodyi vchenyi*, Vol. 1, Issue 53, P. 854–858 [in Ukrainian].
15. Vdovichena, O.H., Vdovichena, A.A. (2014). Potensial vystavkovo-iarmarkovoio diialnosti u podolanni rehionalnykh dysproportsii: monohrafiia [Potential of exhibition and fair activity in overcoming regional disproportions: monograph]. Chernivtsi Trade and Economic Institute KNTEU. 288 p. [in Ukrainian].
16. Buhas, V.V., Buhas, V.V., Sarychev, A.O. (2018). Upravlinnia vystavkovoio diialnistiu na pidpriemstvi [Management of exhibition activities at the enterprise]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6664> [in Ukrainian].
17. Lukashova, L.V. (2011). Nova vystavkova tematyka – priorytetnyi napriam rozvytku orhanizatoriv vystavok v Ukraini [New exhibition themes as a priority direction of development of exhibition organizers in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky = Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, Vol. 3, No. 1, P. 15–19 [in Ukrainian].
11. П'ятницька Г. Т., Сініціна О. В. Регіональне управління виставковою діяльністю: методологічні підходи та практичні результати. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 21. С. 52–58.
12. П'ятницька Г. Т. Перспективи розвитку виставкової діяльності в Україні: кластерний підхід. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5139>.
13. Антоненко І. Я., Дупляк Т. П. Виставкова діяльність в Україні: стан, проблеми та шляхи їх розв'язання. *Економічний часопис XXI*. 2013. № 11–12 (1). С. 74–78.
14. Вдовічена О. Г., Нергеш А. В. Перспективи участі бренду підприємств у виставкових заходах: світовий та вітчизняний досвід. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 854–858.
15. Вдовічена О. Г., Вдовічен А. А. Потенціал виставково-ярмаркової діяльності у подоланні регіональних диспропорцій: монографія. Чернівці: Чернів. торг.-ек. ін-т КНТЕУ. 288 с.
16. Бугас В. В., Бугас В. В., Саричев А. О. Управління виставковою діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6664>.
17. Лукашова Л. В. Нова виставкова тематика – пріоритетний напрям розвитку організаторів виставок в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 3, Т. 1. С. 15–19.