Розділ 1

Маркетинг інновацій

УДК 005.591:658:338.24.021.8

Дайновський Юрій Анатолійович,
д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу Львівської комерційної академії;
Гліненко Лариса Костянтинівна,
к.т.н., доцент, доцент кафедри електронних засобів інформаційно-комп'ютерних технологій НУ «Львівська політехніка»

ТИПОВІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ, УПРАВЛІНСЬКИХ І МАРКЕТИНГОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІД ЧАС ПРОЕКТУВАННя ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

У статті розроблено методичний підхід до формування переліку типових варіантів інноваційних змін, які теоретично можуть бути здійснені з певним об'єктом.

Ключові слова: інноваційні зміни, трансформація, інноваційна діяльність підприємства.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Зміни, які відбуваються у процесі формування ринкової економіки в Україні, вимагають здійснення певних трансформацій як організаційних структур суб'єктів бізнесу, так і традиційних схем ведення бізнесу, маркетингових і управлінських технологій. Унаслідок трансформаційних змін виникає певний новий стан бізнес-систем, доцільність якого порівняно з попереднім станом оцінюється на основі досвіду фахівців, існуючих методичних підходів, наявних прикладів трансформацій, реалізованих іншими суб'єктами господарської діяльності. Рівень обґрунтованості таких оцінок, перш за все апріорних, є принципово важливим для прийняття рішень про доцільність певних змін. Проте не менш важливою стадією процесу формування трансформаційної стратегії і тактики є попередня генерація набору можливих перетворень з метою створення широкого поля для вибору найбільш перспективних варіантів із числа багатьох теоретично можливих. Отже, проблема визначення напрямку трансформацій розпадається на два етапи: формування переліку можливих альтернатив і власне оцінка цих альтернатив з вибором найбільш доцільної. Перший із зазначених етапів видається не менш відповідальним за другий. Адже для того щоб була обрати найкращу альтернативу, вона, очевидно, повинна бути наявна у числі первинних варіантів, поданих для оцінки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У численних наукових працях підкреслюється нерозривний зв'язок інновацій зі змінами певного існуючого стану речей (лат. *innovare* – поновлюватися, змінюватися) [2, с. 8-9; 4; 6, с. 568; 8, с. 10-11].

Якщо суб'єкта бізнесу все влаштовує в існуючому стані та інновації не застосовуються, це означає відсутність змін, і, навпаки, бажання впровадити інновацію означає, що існуючу ситуацію потрібно певним чином змінити. Й. Шумпетер розглядав зміни як головний складник інноваційної діяльності [10]. Це стосувалося таких змін, як: а) використання нової техніки, технологічних процесів; б) упровадження продукції з новими властивостями; в) використання нової сировини; г) удосконалення організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; д) появи нових ринків збуту [3, с.115-116]. У переважній більшості праць наголошується на конкретній суті (економічній, організаційній, управлінській, маркетинговій) здійснюваних змін [1, 4, 5, 7, 9]. Проте абстрактний зміст певних типів перетворень, які власне формують поняття зміни, розглядається значно рідше.

Метою статті є розроблення методичного підходу до формування переліку типових варіантів змін, які теоретично можуть бути здійснені з певним об'єктом. Цим досягатиметься можливість урахування попередньо складеного максимально широкого набору можливих трансформаційних альтернатив, яким доцільно скористатися під час проектування конкретної інноваційної зміни, що забезпечило б розв'язання актуальної проблемної ситуації.

Основний матеріал. Перш за все це зміни об'ємно-структурного характеру, можливість яких необхідно оцінити стосовно об'єкта, який підлягає трансформації. До об'ємно-структурних змін можна віднести такі дії, як *створення – ліквідація, об'єднання – роз'єднання (роздрібнення), приєднання елемента – відокремлення елемента, концентрація – розосередження, збільшення – зменшення, створення додаткового елемента – ліквідація існуючого елемента*. Ці зміни можна здійснювати стосовно підприємств, їх об'єднань або підрозділів, видів і напрямів бізнесу, поточних і перспективних стратегій підприємства, окремих напрямів маркетингової діяльності тощо. Наприклад, підприємство може *створити* або *ліквідувати* певний свій підрозділ, *відокремити* підрозділ у самостійну юридичну особу, *об'єднатися* з іншим підприємством. Подібні дії можливі щодо окремих бізнес-проектів. Так, для реалізації значних за обсягами залучених ресурсів операцій *об'єднуються* капітали лізингових або страхових компаній (лізинговий ліверидж, перестрахувальні угоди), ризиковані проекти доручаються *(передаються) відокремленим* венчурним підприємствам, при цьому зменшуються ризики материнського підприємства.

Кожна дія залежно від конкретики ситуації може набирати різних форм, стосуватися різних об'єктів. Так, дія *об'єднання* – це і злиття підприємств, їх вертикальна чи горизонтальна інтеграція, і створення колективної власності, й акумуляція коштів вкладників у банках, і об'єднання технологічних операцій, і групові форми оплати праці. Відповідно *роздрібнення* може означати і диверсифікацію діяльності, і поділ одного суб'єкта господарювання на кілька, і виділення спеціалізованих виробництв, і повторення малих порцій певної дії через певні проміжки часу, на відміну від разового здійснення повного обсягу відповідної дії (оплата в кілька етапів, розміщення певної кількості менших рекламних оголошень замість одного великого, повторення стимулюючих або контролюючих заходів).

Під час інвестування можуть бути корисними дії, пов'язані як з *об'єднанням*, так і з *роз'єднанням* ресурсів. Акумуляція фінансових засобів дозволяє проводити операції, які принципово неможливо здійснити з малими сумами. Створення холдингів дає можливість меншими власними капіталами контролювати більші залучені. У той же час будь-яке фінансове вкладення може «прогоріти», тому бажано не вкладати всі кошти

або і навіть їх левову частку в одну справу. Вкладення менших сум дає можливість розраховувати на менший відсоток прибутку, але інвестори йдуть на це заради зменшення ризикованості вкладень. Тому потужний інвестор вкладає гроші у фінансування різних проектів, грошові засоби утримуються в різних валютах, купуються цінні папери різних емітентів, диверсифікуються напрями маркетингового впливу на клієнтів. Якщо бажання швидко заробити великі прибутки підштовхує до вкладень в окремі, найбільш вигідні у даний момент часу, галузі, то бажання забезпечити максимальну стійкість і стабільність часто призводить до створення компаній, що діють у різних галузях економіки.

Дію *приєднання* можна ілюструвати процесами поглинання менших підприємств більшими, придбання пакетів акцій інших підприємств, зменшення кількості об'єктів управління шляхом приєднання дрібніших функцій і ресурсів до більших тощо. Напрямки приєднання, об'єкти чи процеси, до яких необхідно приєднуватися, можуть бути різними. Наприклад, під'єднання до певного технологічного ланцюга (краще у його середину) так, щоб іншим ланкам цього ланцюга стало неможливо або невигідно працювати без нашої фірми (організація виробництва необхідних для великого підприємства комплектуючих виробів; отримання державного замовлення; розроблення і патентування перспективних науково-практичних технологій, щоб подальше широке їх практичне впровадження також не проводилося без участі фірми; розміщення своїх акцій у постачальників, покупців та інших партнерів для підвищення їхньої зацікавленості і сприяння ефективній роботі фірми). Прикладом застосування дії *приєднання* в процесі пошуку маркетингових і логістичних рішень може бути прийом «вершника». Під час просування на нові географічні ринки, тобто в ті регіони або країни, де підприємство ще не пропонувало своїх товарів, виникають труднощі, пов'язані з відсутністю власної інфраструктури (приміщень, транспорту, персоналу тощо) і обмеженістю особистих та комерційних зв'язків. Прийом полягає у тому, щоб знайти у своєму регіоні підприємство, яке вже проводить господарську діяльність на тій території, куди прагне вийти зі своїм товаром наша фірма, і запропонувати співробітництво (тобто знайти «коня», а самому стати «вершником»). Реалізація такого прийому може здійснюватися в різних варіантах: від об'єднання вантажів під час транспортування до використання торговельної мережі, зв'язків і персоналу партнера під час реалізації товару на новому ринку.

Протилежну дію – *відокремлення* – можна ілюструвати на прикладі підприємства-власника певних технологій, виробничих секретів, яке не намагається самостійно продукувати максимальну кількість товарів, а відокремлює від себе значну частину найбільш працемістких функцій, доручає їхнє виконання іншим підприємствам, але зберігає за собою пріоритетні права в опанованому напрямі діяльності. При цьому відокремлення може набирати форми винесення частини діяльності за межі певних регіональних рамок. Необхідність *відокремлення* може виникати під час здійснення певних ліцензованих видів діяльності, які з юридичних міркувань вимагають створення незалежної юридичної особи. Аутсорсинг означає *передавання (відокремлення)* окремих непрофільних функцій іншим підприємствам, які *спеціалізуються* на виконанні відповідних робіт. *Виділення* в окремі підрозділи чи дочірні підприємства можливе не тільки стосовно рутинних чи непрофільних функцій, але й, навпаки, стосовно найперспективніших напрямів з метою їх пріоритетного стимулювання, зменшення ризиків, зміни підпорядкованості або власності.

Будь-яка дія може виявитися як корисною, так і шкідливою, що залежить від логіки

застосування відповідної дії в конкретних умовах. Так, доцільною може бути *концентрація* ресурсів на перспективних видах діяльності (спільні підприємства). Проте не менш доцільним буває і *розосередження* контрольного пакета акцій між підприємствами, які реально керовані з одного центру (наприклад, з метою уникнення обмежень антимонопольного законодавства).

Концентрація уваги на підвищенні фахового рівня реалізації окремих функцій на підприємстві провокує до створення в його організаційній структурі спеціалізованих функціональних підрозділів. Проте з часом нерідко починають нагромаджуватися негативні відгуки, пов'язані з поганим взаємозв'язком виконання функцій, відсутністю комплексного управління роботами стосовно кожного конкретного об'єкта (продукту, напряму). Внаслідок цього виникає спокуса змінити оргструктуру підприємства з утворенням підрозділів, орієнтованих на комплексне проведення усіх робіт на закріплених об'єктах, при цьому фактично здійснюватиметься *розосередження* вузьких спеціалістів, що може у подальшому призводити до зниження фахового рівня виконання кожної конкретної функції. Достатньо згадати, як у шістдесяті роки минулого сторіччя міністерства (функціональне управління) були замінені на раднаргоспи (багатофункціональне управління у межах областей), а потім знову на міністерства. Отже, в окремих випадках альтернативні дії можуть фактично конкурувати між собою. Очевидно, що рішення повинні полягати у поєднанні позитивів протилежних напрямів (у даному прикладі це може бути створення лінійно-штабових, дивізіональних, матричних або інших комбінованих структур управління).

Ефективність *створення* або *ліквідації* певних структур необхідно оцінювати у взаємозв'язку з об'єктом, з яким відбувається ця дія, і ситуацією. Часто дію доцільно розглядати не як відокремлений акт, а лише як окрему стадію у ланцюгу взаємозв'язаних дій, підпорядкованих єдиній меті. Так, прийом удосконалення системи через її *ліквідацію* і *відновлення (створення)* у новій якості застосовувався ще на початковій стадії трансформації планової економіки, коли способи роздержавлення не були нормативно регламентовані. Цей прийом використовувався для створення народних підприємств: виробниче об'єднання формально ліквідовувало одне зі своїх підприємств, майно забирало собі на баланс, потім «на порожньому місці» утворювали народне підприємство, колектив якого брав у об'єднання майно в оренду з перспективою подальшого викупу.

Інші варіанти стандартних дій – це, наприклад, *наближення – віддалення, узгодження (збалансування, забезпечення пропорційності) – розузгодження (розбалансування, створення диспропорцій, ліквідація узгодженості), динамізація – стабілізація (створення незмінності), спеціалізація – забезпечення багатофункціональності, комплексності, створення конкуренції – знищення конкуренції, уніфікація – урізноманітнення, передавання – зворотне передавання*.

Розглянемо приклади застосування дій *узгодження – ліквідація узгодженості*. Забезпечення і ліквідація узгодженості можуть набирати в господарських діях різних форм: *координації, балансування, встановлення відповідності, пропорційності,* або ж, навпаки, *розбалансування, створення диспропорцій, невідповідностей*. Надзвичайно актуальною є проблема *узгодження* систем стимулювання виконавців різних рівнів (наприклад: робітник – бригада – цех – підприємство – об'єднання). Виконавець повинен розуміти, яким чином у його винагороді акумулюються і його власний результат, і результати роботи колективу. Для ефективної організації діяльності підприємств необхідне *узгодження* виробничих планів із графіками роботи зовнішніх

постачальників і системою внутрішньовиробничого постачання. Стосовно кожної посадової особи має бути витримана *збалансованість* обов'язків із наявними засобами їх виконання, із правами, відповідальністю. Проте в господарському житті можуть виникати ситуації, коли доцільним буде не дотримання, а навпаки, *порушення певної узгодженості чи пропорційності*. Наприклад, серед варіантів повернення позик існують відверто *непропорційні*: регулярна сплата лише відсотків з повним погашенням основного боргу у визначений термін або одноразове повернення всієї суми позики через відносно короткий строк і подальша виплата відсотків у декілька етапів. *Непропорційний* перерозподіл витрат і доходів іноді здійснюється між пов'язаними підприємствами з метою зменшення податкового навантаження. *Порушення пропорційності* може бути ефективним прийомом під час здійснення керівником покарань підлеглих: однократне різке і велике порівняно з провиною (але справедливе) покарання матиме сильний довготривалий вплив. Звичайно, оплата за виконану роботу залежить від тривалості праці виконавця, але для висококваліфікованої або унікальної праці цю залежність краще зменшувати, а іноді й взагалі ліквідовувати. Як правило, всім виконавцям доцільно створювати рівні умови. Але якщо окремий працівник виконує пріоритетні завдання, то збереження для нього звичайних умов роботи (тобто *узгодження* його умов з умовами, у яких працюють інші) також може бути недоцільним. Маркетингова політика стосовно традиційних і нових товарів передбачає очевидні диспропорції між доходами і витратами, пов'язаними з виробництвом і просуванням на ринок цих товарів.

Однією з найперспективніших дій можна вважати *динамізацію*. Створення динамічних умов діяльності підвищує мобільність ресурсів, їх оборотність і відповідну віддачу. Прикладом сфери, у якій динамічна діяльність має першочергове значення, є фондовий ринок. Сам факт використання цінних паперів означає принципове підвищення динамічності товарно-грошових і майнових операцій. За інших однакових умов акції закритих акціонерних товариств завжди будуть менш привабливими для інвесторів, ніж акції відкритих акціонерних товариств, адже останні роблять активи їх власника більш динамічними. З цієї ж причини акції, на яких не фіксується ім'я власника, будуть популярнішими, ніж іменні. Кваліфікована робота з цінними паперами дозволяє проводити надзвичайно динамічні операції, в основі яких – оптимізація наявного портфеля цінних паперів, гра на підйомах і падіннях курсів окремих цінних паперів і валют, використання позичених ресурсів для проведення швидких, але значних за обсягами обороту операцій, можливість за наявності малих сум оперувати значно більшими тощо. Маркетингові заходи також часто передбачають динамічність, якої вимагають, наприклад, гнучка цінова політика, реагування на зміни кон'юнктури, рухоме рекламне устаткування.

При оцінці доцільності чи недоцільності здійснення певних трансформацій на основі зазначених дій можуть бути застосовані переліки навідних питань. Подамо приклад такого переліку стосовно дій *об'єднання* і *роздрібнення*:

1) чи є доцільність в об'єднанні (роздрібненні) окремих елементів?

2) чи матиме переваги використання консолідованого ресурсу порівняно з відокремленим використанням дрібніших ресурсів?

3) чи існують спільні проблеми, що вимагають об'єднання?

4) чи можливим є об'єднання певних операцій з метою полегшення процедури їх агрегованого (порівняно з роздрібненим) виконання?

5) чи можуть бути об'єктами об'єднання (роздрібнення) господарські одиниці,

ресурси, процеси, права?

6) чи є можливим досягнення скоординованості окремих заходів, певного єдиного спрямування, стилю внаслідок об'єднання?

7) чи можна за рахунок об'єднання досягти більш комплексного впливу на споживача, виконавця чи господарського партнера? Чи можна об'єднати різні мотиви цього впливу?

8) чи є доцільним об'єднання функцій окремих суб'єктів господарської діяльності або виконання окремими суб'єктами кількох функцій?

9) чи можна об'єднати окремі стадії, етапи певної діяльності або суміжні види діяльності?

10) чи можливе об'єднання окремих складників з метою досягнення нового якісного рівня отриманих унаслідок об'єднання елементів, процесів?

11) чи є доцільним суто механічне об'єднання окремих елементів з метою простого сумування їх властивостей?

12) за якими критеріями обираються ті елементи, які доцільно об'єднувати? Чи не потрібно застосувати інші критерії?

13) чи передбачає об'єднання можливість подальшого роз'єднання? Чи не слід передбачити таку можливість?

14) які переваги можуть мати дрібніші за розмірами об'єкти?

15) чи не доцільно створити для різних частин об'єктів різні умови?

16) чи не доцільно зосередити увагу лише на окремих частинах цілого?

17) чи не потрібно роздрібнити процес у часі або у просторі?

18) чи не потрібно створити для різних інтервалів часу або різних територій різні умови?

19) чи не доцільним буде роздрібнення за функціями, за структурними складовими цілого?

Очевидно, що поданий перелік навідних питань можна продовжити. Можна також створювати різні переліки для оцінки доцільності різних можливих дій у процесі трансформації певної діяльності.

Виконання будь-яких трансформаційних дій може відбуватися з певними типовими особливостями: *вертикально* чи *горизонтально*; *під безпосереднім керівництвом центру* або на основі *саморегуляції, самообслуговування*;*одноетапно* чи *багатоетапно*; із застосуванням або ігноруванням *принципу місцевої якості*; *незалежно* чи *адаптивно* стосовно певних параметрів середовища; *оригінальним способом* чи *аналогічно* відомим трансформаціям інших об'єктів; *повністю* чи *частково*; *з позитивною* чи *негативною мотивацією* учасників, *безпосередньо* чи і*з залученням посередника* тощо. На відміну від розглянутих вище трансформаційних дій, які відповідають на питання «що зробити?» (збільшити, відділити, спеціалізувати), до особливостей дій потрібно віднести такі напрями змін, які відповідають на питання «як зробити?» (вертикально, одноетапно, аналогічно).

Досить популярним напрямом організаційно-економічних перетворень є застосування *вертикальних* і *горизонтальних* трансформацій бізнес-систем. Так, вертикальна інтеграція (наприклад, ВМС – вертикальна маркетингова система) передбачає об'єднання підприємств, які взаємодіють у межах ланцюга товароруху від виробництва ресурсів, необхідних для створення певного товару до його кінцевого споживання (виробництво і постачання матеріально-технічних ресурсів – виробництво товару – гуртова торгівля – роздрібна торгівля – обслуговування кінцевого споживача).

Вертикальна диверсифікація – це освоєння підприємством нових сфер бізнесу, які передують його традиційній діяльності або відбуваються після неї. Вертикальність певних трансформацій може означати захоплення у сферу господарської дії верхніх і нижніх ланок певної ієрархічної структури. Вертикальність характерна для підприємств холдингової структури, вона реалізується під час придбання контрольного пакета акцій, під час утворення монопольних угруповань, під час організації контролю за діяльністю нижчих ланок, при узгодженні систем стимулювання різних рівнів ієрархічних структур, а також під час здійснення багатьох інших заходів, пов'язаних з управлінням.

Необхідність дотримання певної вертикальної послідовності у трансформаційно-реструктуризаційних процесах можна проілюструвати на прикладі процесу проектування змін, який має здійснюватися у напрямі згори донизу, тобто від загальних цілей до способів виконання кожного конкретного завдання. Спроби проведення змін у зворотному напрямку – від вирішення хоча й важливих, але конкретних «низових» завдань до побудови загальної реструктуризаційної моделі – у більшості випадків приречені на невдачу.

Горизонтальна інтеграція відбувається шляхом об'єднання зусиль підприємств у межах однієї галузі, одного рівня в системі розподілу (ГМС – горизонтальна маркетингова система). Горизонтальна диверсифікація – це вихід підприємства у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб існуючих у підприємства споживачів. Горизонтальність очевидна в процесі об'єднання співзасновників, хоча власне засновництво – це дія вертикального спрямування.

Розвиток організаційно-економічних процесів може відбуватися не лише під постійним контролем центру, але й із використанням механізмів *самообслуговування, самостійності* регулювання змін, *автоматичності* спрацьовування бажаних реакцій, процесів, залежностей. За підрядних умов роботи виконавці самостійно визначають чисельність працюючих, розподіл функцій тощо. Система «канбан» означає автоматичність «витягування» заготовок, деталей, вузлів із попередніх стадій технологічних процесів на подальші. Передавання (делегування) керівником частини своїх повноважень підлеглим означає для нього, що відповідні функції в подальшому виконуватимуться «автоматично» на основі принципу самообслуговування окремих ланок, підрозділів. На ідеї самостійного, автоматичного розгортання системи розподілу ґрунтуються мережі багаторівневого маркетингу.

Найпростіша схема здійснення господарських дій передбачає, що їхня реалізація відбувається *одноетапно*. Складніші варіанти виникають, коли дія реалізується *багатоетапно (багатоступенево)*. Нерідко багатостадійною буває «розкрутка» нових компаній. З низки етапів складаються маркетингові технології «втягування» покупця в процес здійснення купівлі. На окремі стадії може розподілятися не тільки процес створення певної господарської системи, але і процес її ліквідації.

Важливою особливістю багатьох трансформаційних перетворень є *забезпечення місцевої якості*. Цей термін походить з теорії розв'язання винахідницьких завдань у техніці й означає, що об'єкт чи процес мають бути максимально якісними не у всіх своїх складниках, а перш за все в тих, де це найбільш необхідно. У маркетинговій діяльності досягнення місцевої якості можна проілюструвати процесами вибору цільових сегментів, позиціювання товарів відповідно до потреб цих сегментів, вимогами надання певних властивостей найбільш відповідальним частинам товару (підвищена міцність там, де вища ймовірність зламатися, особливі естетичні характеристики – з лицьового боку). Ідея забезпечення місцевої якості реалізується під

час реєстрації підприємств у офшорних зонах, під час маневрування внутрішніми цінами транснаціональних корпорацій з метою перенесення стадій, на яких отримуються основні доходи, до країни з найсприятливішим податковим кліматом. Місцева якість наявна при концентрації податків на значних оподатковуваних оборотах, а також на галузях, які легко контролюються. Підприємства намагаються перерозподіляти витрати на користь тих видів діяльності, які оподатковуються за вищими ставками, і навпаки, основні обороти здійснювати у тих сферах, де рівень оподаткування нижчий. Місцева якість простежується в процесах спеціалізації виробництва й уніфікації виробів. Вибірковий вплив на окремих працівників, постачальників, покупців передбачає зосередження найбільшої уваги саме на об'єктах цього впливу.

Важливим параметром будь-яких інноваційних змін має бути *адаптивність*, тобто повинна передбачатися можливість оперативного реагування на зміни зовнішньої ситуації. Чим більш мінливим є зовнішнє середовище, тим вищими мають бути вимоги до адаптаційних можливостей упроваджуваних нових систем. Чим легше придбаний товар можна допасувати до конкретних вимог конкретного споживача, тим легше його продати.

Застосування *аналогічності* покладене в основу бенчмаркінгового підходу, який передбачає творче копіювання прогресивних організаційних форм бізнесу, що використовуються лідерами галузі, використання випробуваних іншими підприємствами ефективних управлінських і маркетингових прийомів.

Зазначені особливості дій залежно від ситуації можуть бути як корисними, так і шкідливими. Наприклад, *часткові* зміни можуть бути корисними, коли йдеться про продуману поетапну реалізацію певного трансформаційного процесу. Проте часткові зміни іноді застосовуються і під час проведення так званої «клаптевої» реструктуризації, коли змінами у різних напрямах займаються фрагментарно, неузгоджено, з порушенням їх логічної послідовності. Це на початковому етапі може зумовлювати локальні позитивні результати, але, врешті-решт, відсутність системних узгоджень призводитиме до погіршення загального стану трансформованих об'єктів. Негативні ефекти трансформацій можуть бути як ненавмисними (наприклад, у разі непродуманої «клаптевої» реструктуризації), так і спеціально спланованими (зокрема під час цілеспрямованого доведення підприємства до банкрутства з метою ліквідації боргових зобов'язань, зміни власників у інтересах окремих осіб, поглинання конкурентами тощо).

Особливої уваги заслуговує аналіз можливостей комплексного застосування різних варіантів змін. Наприклад, перехід до діяльності на умовах франчайзингу можна розглядати як *концентрацію* (прав, доходів, ноу-хау) у франчайзера при *розосередженості* виробничого процесу шляхом *створення* мережі невеликих підприємств-франчайзі, *територіально віддалених* від франчайзера, яким останній *передає* права діяти під своєю відомою маркою, технології, рекламні матеріали тощо в обмін *(зворотна дія)* на виконання ряду умов *(фіксація)* щодо якості, стандартів обслуговування, відрахування частини прибутку.

Комплексне застосування різноманітних видів трансформаційних змін із врахуванням різних варіантів цих змін у *часі* й у *просторі* можна проілюструвати на прикладі процесів реструктуризації підприємств. Термін «реструктуризація» застосовується в різних значеннях. Так, під реструктуризацією іноді розуміють зміну порядку погашення заборгованості в *часі*, тобто постерігається зміна *часової*

послідовності певних виплат. В іншому сенсі реструктуризацію розуміють як зміну структури підприємств, їх підрозділів (йдеться про структурні, у т.ч. і *просторові* зміни).

Часова і *просторова* ознака наявні у відомих класифікаціях варіантів реструктуризації, які поділяють: за термінами – на короткострокові (оперативні) і довгострокові (стратегічні) перетворення; за причинно-часовими характеристиками – на превентивні й кризові. За причинами виникнення, *часовими* і змістовими ознаками виділяють також санаційну, або відновлювальну, реструктуризацію (вихід із кризового стану) і прогресивну, у т.ч. *адаптаційну* реструктуризацію.

Реструктуризацію іноді поділяють на стратегічну і спекулятивну. В основу цього поділу покладено критерії цільової спрямованості й *часу*. Стратегічна реструктуризація орієнтована як на значний *часовий горизонт* реалізації стратегій, так і досить часто на *тривалий період* здійснення самих реструктуризаційних процедур. Метою стратегічної реструктуризації є приведення об'єкта у відповідність з актуальними (частково новими) місією, цілями, стратегіями. Спекулятивна реструктуризація спрямована на вирішення *короткострокових* завдань. Її цілями може бути створення *паузи, часового проміжку*, необхідного для забезпечення збереження підприємства протягом певного періоду, розроблення і прийняття стратегічних інноваційних рішень.

Таким чином, будь-яким трансформаціям повинні передувати процедури опрацювання багатьох можливих варіантів інноваційних змін. Запропонований підхід допомагатиме сформувати до розгляду широкий початковий перелік варіантів і знизити ймовірність пропуску окремих з них, які у кінцевому підсумку можуть опинитися серед найбільш перспективних.

1.Ілляшенко Н.С. Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу / Н.С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. - № 4. – С. 42-47.

2.Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.

3.Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика : підручник / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк – К. : КНЕУ, 2002. – 266 с.

4.Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 174 с.

5.Кузьминчук Н.В. Теоретичні основи формування сутності поняття «інноваційний розвиток» в контексті інтенсифікації інноваційних процесів / Н.В. Кузьминчук, Т.М. Куценко // Механізм регулювання економіки. – 2009. - № 4. – С. 167-176.

6.Маркетинг для магістрів: навчальний посібник / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.

7.Товажнянський В.Л. Концептуальні та методологічні основи визначення терміну «реструктуризація» / В.Л. Товажнянський // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. – С. 227-232.

8.Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н. Чухрай, Р. Патора – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.

9.Шипуліна Ю.С. Потенціал інноваційного розвитку регіону: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю.С. Шипуліна, В.І. Тарановський // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – С. 250-261.

10. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер– М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

Отримано 22.09.2010 р.