

---

---

# **Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком**

Монографія

За загальною редакцією С.М. Ілляшенка

Суми  
ТОВ «Друкарський дім «Папірус»  
2011

УДК 330.341.1(477)  
ББК 65.9(4Укр)-2  
П-78

Рекомендовано до друку вченою радою Сумського державного  
університету (протокол № 5 від 22 грудня 2011 р.)

Рецензенти:

Мірчев Ангел, д.е.н., професор, (Університет «Проф. д-р Асен  
Златаров», м. Бургас, Болгарія);  
Решетнікова І.Л., д.е.н., професор, (ДВНЗ «Київський національ-  
ний економічний університет імені Вадима Гетьмана»);  
Фалько С.Г., д.е.н., професор, (Московський державний техніч-  
ний університет імені М.Е. Баумана, Росія)

**П-78 Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого  
управління інноваційним розвитком:** монографія / за  
ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. — Суми: ТОВ  
«Друкарський дім «Папірус», 2011. — 644 с.

ISBN 978-966-2458-31-2

У монографії досліджено проблеми і перспективи управління  
на ринкових засадах процесами інноваційного розвитку на дер-  
жавному, регіональному рівнях та рівні окремого підприємства.  
Викладено авторські підходи до розробки методів та інструмен-  
тів управління інноваційним розвитком підприємств у руслі  
стратегії інноваційного прориву. Розглянуто інноваційні методи  
екологічного менеджменту та маркетингу.

Для фахівців з інноваційного менеджменту і маркетингу  
інновацій, викладачів, аспірантів та студентів економічних  
спеціальностей ВНЗ.

УДК 330.341.1(477)  
ББК 65.9(4Укр)-2

ISBN 978-966-2458-31-2

© Колектив авторів, 2011  
© ТОВ «Друкарський дім «Папірус»

## Зміст

Передмова.....	7
----------------	---

### Частина I

#### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОРІЄНТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ

<b>Розділ 1. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної економіки.....</b>	<b>14</b>
1.1. Перспективи зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах цивілізаційних трансформацій.....	14
1.2. Конкуренція та конкурентоспроможність: сучасне поняття та класифікація.....	25
1.3. Інноваційна активність як фактор конкурентоспроможності країни.....	34
1.4. Аналіз ефективності управління міжнародним маркетингом у сфері зовнішньоекономічної діяльності.....	42
<b>Розділ 2. Регіональні та галузеві аспекти активізації інноваційної діяльності.....</b>	<b>56</b>
2.1. Механізми державного управління інвестиційно-інноваційними процесами.....	56
2.2. Впровадження просторових інновацій у розвинених регіонах	69
2.3. Напрями галузевої та територіальної диверсифікації інноваційного розвитку промисловості України.....	84
2.4. Самоорганізація та розвиток соціально-економічної системи: синергетичний підхід.....	98
2.5. Інноваційний маркетинг харчових підприємств України та Українського Причорномор'я.....	109
2.6. Науково-методичний підхід до оцінки якості інституційної складової бюджетного менеджменту (регіональний аспект)	119
<b>Розділ 3. Передумови формування стратегій інноваційного прориву.....</b>	<b>141</b>
3.1. Механізм випереджаючого науково-технічний прогрес розвитку.....	141
3.2. Сучасні тенденції щодо інноваційного оновлення виробництва продукції.....	146

3.3. Використання патентно-кон'юнктурних досліджень для оцінювання рівня та значення новизни розроблюваної та існуючої на ринку промислової інноваційної продукції.....	154
---	-----

<b>Розділ 4. Освіта і наука як рушійні сили інноваційного розвитку.....</b>	<b>172</b>
4.1. Роль освіти і науки в інноваційному розвитку.....	172
4.2. Застосування WEB-технологій для формування і посилення іміджу ВНЗ.....	183

## Частина II

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

<b>Розділ 5. Інновації та інноваційна діяльність як основа розвитку сучасного підприємства.....</b>	<b>194</b>
5.1. Інновації як фактор розвитку економічних систем.....	194
5.2. Вираження цілей перспективного розвитку підприємства: інноваційна стратегія.....	208
5.3. Проблематика синтезу конкурентної й інноваційної моделей розвитку підприємства.....	215
5.4. Теоретико-методичні основи застосування полікомпонентних моделей вибору стратегій розвитку.....	228
5.5. Вплив зовнішньоекономічного середовища на розвиток інноваційних процесів.....	244
5.6. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах.....	253

<b>Розділ 6. Складові потенціалу інноваційного розвитку сучасних підприємств.....</b>	<b>264</b>
6.1. Формування ресурсного потенціалу підприємства (на прикладі будівельного комплексу).....	264
6.2. Кадрова складова інноваційного потенціалу як основний елемент розвитку інноваційної системи.....	273
6.3. Застосування бенчмаркінгового підходу в процесі планування трансформації інноваційного потенціалу підприємств.....	279
6.4. Стимулювання та розвиток креативного персоналу промислових підприємств.....	285

<b>Розділ 7. Інтелектуальний капітал і його роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства.....</b>	<b>307</b>
7.1. Інтелектуальний капітал як чинник формування конкурентної позиції сучасного підприємства.....	307

7.2. Промисловий зразок як об'єкт інтелектуальної власності: роль у маркетингу інновації, проблеми удосконалення підходів до варіантної оцінки.....	315
7.3. Теоретичні та методичні засади діагностики стану споживчого капіталу промислового підприємства-інноватора.....	324
7.4. Інформаційний супровід процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень.....	335

**Розділ 8. Організаційні інновації у забезпеченні розвитку бізнесу.....** 348

8.1. Феномен стратегічного партнерства підприємств: пояснення з позицій реляційного підходу.....	348
8.2. Конкурентоспроможність інтегрованих структур бізнесу.....	356
8.3. Організаційна архітектоніка управлінського консультування: ціннісний підхід.....	382

**Розділ 9. Інноваційні інструменти і методи в управлінні підприємствами.....** 394

9.1. Управління економічною безпекою промислового підприємства...	394
9.2. Застосування бенчмаркінгового підходу для формування конкурентних переваг підприємства.....	402
9.3. Формування критеріальної бази оцінки ефективності діяльності підрозділів підприємств.....	412
9.4. Використання інноваційного підходу в 3D-рекламії.....	421
9.5. Інноваційний лізинг.....	427

**Частина III**

**РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНІ ІНСТРУМЕНТИ І МЕТОДИ  
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**Розділ 10. Стратегічний маркетинг у інноваційному розвитку підприємств.....** 442

10.1. Стратегічна маркетингова діяльність вітчизняних підприємств: проблеми та перспективи розвитку.....	442
10.2. Генерація нових знань: маркетинг інституційних інвесторів....	458
10.3. Ефективне управління промисловими підприємствами на засадах маркетингу та логістики.....	466

**Розділ 11. Маркетингова товарна інноваційна політика.....** 477

11.1. Особливості формування продуктової та товарної політики підприємства.....	477
---	-----

11.2. Маркетинг у процесі створення конкурентоспроможної продукції (на прикладі харчової промисловості).....	489
11.3. Теоретико-методичні засади оцінки упаковки інноваційної продукції.....	498
<b>Розділ 12. Маркетингові комунікації і їхня роль у інноваційному розвитку підприємств.....</b>	<b>517</b>
12.1. Методологічні засади стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної діяльності підприємств.....	517
12.2. Формування комунікаційних ефектів на етапах ухвалення рішення про купівлю організаційним споживачем.....	531
12.3. Значення бренду в забезпеченні ринкової позиції підприємства.....	544
<b>Розділ 13. Екологічний маркетинг і менеджмент.....</b>	<b>564</b>
13.1. Екомаркетинг: світові та українські реалії.....	564
13.2. Основні напрями розвитку соціально-етичного маркетингу лісового комплексу України.....	589
13.3. Менеджмент інновацій у галузі вторинної переробки нафтових відходів.....	598
13.4. Проблеми і перспективи брендингу територій на прикладі бренд-концепції сумської області «Сумщина – територія для життя!».....	611
Післямова.....	636

## Передмова

На поточний час серед науковців практично не виникає заперечення тези про доцільність і реальну можливість розвитку економіки України інноваційним шляхом. Відмінності їх поглядів полягають лише у особистісному баченні стратегій переходу на інноваційний розвиток. Виходячи з цього у даній монографії була зроблена спроба узагальнити і викласти підходи представників різних наукових шкіл, які з різних поглядів визначають особливості інноваційно-орієнтованого розвитку економіки України, акцентують свою увагу на різних рівнях управління інноваційним розвитком: національному, регіональному (галузевому), рівні окремого підприємства чи установи. Такий багатоаспектний аналіз проблем і перспектив ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком дозволяє чіткіше, з урахуванням поглядів різних наукових шкіл, окреслити поле подальших досліджень і визначити їх пріоритетні напрями.

Книга продовжує серію колективних монографій,<sup>1</sup> що була започаткована у 2004 році на кафедрі маркетингу (тепер – маркетингу і управління інноваційною діяльністю) Сумського державного університету, які присвячені дослідженню проблем переходу вітчизняної економіки на інноваційний розвиток, а також удосконаленню існуючих і розробці нових інструментів та методів управління інноваційним розвитком.

У написанні книги прийняли участь:

Ілляшенко С.М., д.е.н., професор, зав. кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю (УІД), Сумського державного університету (СумДУ), заступник директора інституту

---

<sup>1</sup> Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.

Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.

Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.

Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Торговий дім «Папірус», 2010. – 621 с.

- Економіки розвитку МОНМС і НАН України у складі СумДУ, науковий редактор (передмова, п. 4.2, післямова);
- Галиця І.О., д.е.н., науковий радник з інноваційних питань Міжнародної асоціації господарського права; академік Української технологічної академії; зав. кафедри менеджменту підприємств туристичної індустрії Київського університету туризму, економіки і права (КУТЕП) (п. 2.1);
- Герасимчук В.Г., д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (КПІ) (п. 1.1);
- Жихор О.Б., д.е.н., професор, зав. кафедри фінансів Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (УАБС НБУ) (п. 2.2);
- Маслак О.І., д.е.н., професор, член-кореспондент Академії економічних наук України, зав. кафедри економіки Кременчуцького національного університету ім. Михайла Остроградського (КрНУ) (п. 2.3);
- Мельник Л.Г. д.е.н., професор, заслужений діяч у галузі науки і техніки України, директор інституту Економіки розвитку МОНМС і НАН України у складі СумДУ, зав. кафедри економіки та бізнес адміністрування СумДУ (п. 5.1);
- Примак Т.О., д.е.н., професор кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (КНЕУ) (п. 13.1);
- Прокопенко О.В., д.е.н., професор, декан факультету економіки та менеджменту, зав. кафедри економічної теорії, професор кафедри маркетингу і УІД СумДУ (п. 13.3);
- Решетілова Т.Б., д.е.н., професор, зав. кафедри маркетингу ДВНЗ «Національний гірничий університет» (НГУ) (п. 1.3);
- Телетов О.С., д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 4.1);
- Фролов С.М. д.е.н., доцент, директор ІЗДВН СумДУ (п. 2.6);
- Яковлев А.І., д.е.н., професор, академік Академії інженерних наук, зав. кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (НТУ ХПІ) (п. 9.2);
- Башук Т.О., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 6.4);



- Белявцев М.І., к.е.н., доктор філософії, професор, академік Академії економічних наук України, зав. кафедри маркетингу Донецького національного університету (ДонНУ) (п. 6.1);
- Біловодська О.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 11.3);
- Божкова В.В., к.е.н., доцент, заступник зав. кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 12.1);
- Верба В.А., к.е.н., доцент, докторант, доцент кафедри стратегії підприємств КНЕУ (п. 8.3);
- Воробйова Л.Д., к.т.н., доцент кафедри економіки КрНУ (п. 3.2);
- Галиця О.С., к.ю.н., доцент, науковий консультант першого проректора КУТЕП (п. 2.1);
- Герцик В.А., к.е.н., доцент кафедри Маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (СНУ ім. В.Далія) (п. 1.2);
- Гребешкова О.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри стратегії підприємств, КНЕУ (п. 8.1);
- Деділова Т.В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (п. 5.2);
- Джемелінська Л.В., к.е.н., старший викладач НТУ КПП (п. 11.2);
- Загорна Т.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства Макіївського економіко-гуманітарного інституту (п. 5.3);
- Зайчук Т.О., к.е.н., доцент, зав. кафедри економіки ПВНЗ «Кременчуцький університет економіки, інформаційних технологій і управління» (п. 10.1);
- Звягінцева О.Б., к.е.н., пошукувач ступеня д.е.н., Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України (п. 2.5);
- Івашова Н.В., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 12.3);
- Ілляшенко Н.С., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 3.1);
- Калюжна Н.Г., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності СНУ ім. В.Далія (п. 2.4);
- Карпіщенко М.Ю., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 13.4);
- Квятковська Л.А., к.е.н., доцент кафедри економіки КрНУ (п. 7.1);

- Ковальчук С.В., к.е.н., професор, зав. кафедри маркетингу Хмельницького національного університету (п. 9.4);
- Коверга С.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри «Менеджмент організацій» Автомобільно-дорожнього інституту ДВНЗ «Донецький Національний технічний університет» (п. 9.3);
- Кравець П.В., к.с.-г.н., в.о. зав. кафедри лісового менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (п. 13.2);
- Кринська Л.І., к.е.н., доцент, доцент, кафедри менеджменту зовнішньоекономічної і інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету (п. 5.5);
- Махнуша С.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 7.2);
- Мельник Ю.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 5.4);
- Нагорний Є.І., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 3.3);
- Новошинська Л.В., к.е.н., доцент Одеського державного економічного університету (п. 10.2);
- Овечкіна О.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки технологічного інституту СНУ ім. В.Даля (п. 6.3);
- Олефіренко О.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 13.4);
- Павліщук О.П., к.е.н., старший викладач кафедри лісового менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (п. 13.2);
- Пересадько Г.О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту УАБС НБУ (п. 9.5);
- Райко Д.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту НТУ ХПІ (п. 8.2);
- Розвод С.В., к.е.н., доцент кафедри лісового менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (п. 13.2);
- Троян М.Ю., к.е.н., старший викладач кафедри економічної теорії, заступник декана факультету економіки та менеджменту СумДУ (п. 12.2);
- Фещенко О.М., к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств Дніпропетровської державної фінансової академії (ДДФА) (п. 1.4);

- Шипуліна Ю.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ, заступник декана факультету економіки та менеджменту з інформатизації СумДУ (п. 4.2);
- Школа В.Ю., к.е.н., доцент, заступник зав. кафедри економічної теорії СумДУ (п. 13.3);
- Шевченко М.М., к.ф-м.н., старший науковий співробітник Центру досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України (п. 2.1);
- Гришко Н.Є., старший викладач кафедри економіки КрНУ (п. 9.1);
- Євтушенко Н.О., ст. викладач кафедри менеджменту Нікопольського факультету Запорізького національного університету (п. 10.3);
- Іванова К.В., старший викладач кафедри економіки підприємства Технологічного інституту СНУ ім. В.Даля (п. 6.3);
- Ільченко В.М., старший викладач кафедри економіки підприємств ДФФА (п. 1.4);
- Іщенко С.В., старший викладач кафедри економіки КрНУ (п. 11.1);
- Ткачова Н.П., викладач кафедри економіки та маркетингу НТУ ХП (п. 9.2);
- Янковська В.А., викладач кафедри фінансів і кредиту Харківського інституту фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі (п. 2.2);
- Васильєв В.В., аспірант кафедри маркетингу СНУ ім. В.Даля (п. 1.2);
- Васильченко А.О., аспірант кафедри маркетингу ДонНУ (п. 6.1);
- Голишева Є.О., аспірант, асистент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 7.3);
- Грищенко О.Ф., аспірант, асистент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 7.4);
- Ніколаєва В.К., аспірант кафедри маркетингу Державного вищого навчального закладу НГУ (п. 1.3);
- Пугачова О.С., здобувач кафедри маркетингу Хмельницького національного університету (п. 9.4);
- Сагер Л.Ю., аспірант, асистент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 12.1);
- Яковлева Г.В., аспірант, асистент кафедри маркетингу та УІД СумДУ, голова Профспілкової організації студентів СумДУ (п. 6.2);

Крикуненко Д.О., інженер-проектувальник 1-ої категорії групи розробки нормативних документів ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Системавтоматика» (п. 5.6);

Лукаш С.М., радник директора з економічної безпеки СФНАК «Укragenrolізинг» (п. 9.5);

Радченко О.В., начальник філії Сумського обласного управління ВАТ «Ощадбанк України» (п. 9.5);

Савченко О.С., економіст ФОП «Савченко С.В.» (п.п. 5.4.1, 5.4.2).

До монографії увійшли матеріали досліджень, що були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (відбулася 29 вересня-1 жовтня 2011 року), а також досліджень виконаних за науковими темами «Розроблення наукових основ маркетингу інновацій» (№ державної реєстрації 0109U001384) та «Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем» (№ державної реєстрації 0109U8930).

# Частина I

Проблеми  
та перспективи орієнтації  
вітчизняної економіки  
на інноваційний  
шлях розвитку

## Розділ 1

# Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної економіки

### 1.1. Перспективи зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах цивілізаційних трансформацій

*Україна – Європейський Союз: географія, історія, економіка. «Historia est testis temporum, lux veritatis, vita memoriae, magistra vitae, nuntia vetustatis* (лат.) – Історія це свідок часів, світло істини, життя пам'яті, вчителька життя, вісниця старовини». Європейський вибір оголошено вищим керівництвом як основа зовнішньополітичної ідентичності України. Наголосимо: відповідно до європейських (!) стандартів у законодавстві, політиці, економіці, освіті, науці, моралі. Як відомо, географічний центр континентальної Європи знаходиться в Україні, в урочищі Круглий біля с. Ділове на Закарпатті. Координати географічного Центру Європи: 47°56'3" північної широти і 24°11'30" східної довготи. Саме тут у 1887 р. був установлений 2-метровий постамент, на якому латинською мовою висічено: *«Locus Perennis Diligentissime cum libella librationis quae est in Austria et Hungaria confecta cum mensura gradum meridionalium et paralleloumierum Europeum... MDCCCLXXXVII»*.

Звернемося до історії, до правління в Київській Русі Ярослава Мудрого (1019-1054 рр.). Ярослав – син хрестителя Русі Володимира Святославовича. Київському князеві довелося здійснювати багато походів проти зовнішніх ворогів. За свідченнями літописців, воювати він не любив. У зовнішній політиці Ярослав, як і його батько – Володимир Святославович, більше сподівався на дипломатію й взаємовигідні стосунки, ніж на зброю. Його час був епохою дієвих зносин із державами Заходу. Ярослав був одружений на шведській принцесі Ингигерді, дочці короля Швеції Олафа Шетконунга. Четверо з шести синів Ярослава одружилися на іноземних принцесах. Ізяслав одружився на Гертруді – сестрі польського короля Казимира I. Святослав – князь Чернігівський,

одружився (другий шлюб) на австрійській принцесі Оді. Дружина Всеволода – грецька царівна, донька візантійського імператора Костянтина IX Мономаха. Від їх шлюбу народився син, згодом – князь Володимир Мономах. Ігор одружився на німецькій принцесі Кунигунді, графині Орламюнде. Доньки Ярослава (Єлизавета, Анастасія, Ганна) роз'їхалися по Європі. Єлизавета стала дружиною норвезького короля Харальда Суворого, Анастасія – дружиною короля Угорщини Андраша I, сина Владислава Плішивого. Ганна вийшла заміж за короля Франції Генріха I. У Франції вона стала відома як Ганна Російська або Ганна Київська. У Франції, в м. Санлис Ганні встановлено пам'ятник. Існує також точка зору, що в Ярослава Мудрого була ще одна донька на ім'я Агата. Вона стала дружиною Едуарда, спадкоємця престолу Англії.

Географічний та історичний фактор конвергенції України і Європи потрібно доповнювати економічним. Проаналізуємо стан товарообігу між Україною і ЄС упродовж останнього десятиріччя за показником зовнішньоторговельного сальдо, тобто різницею між обсягом експорту та імпорту: 2001 р.: +0,7 млрд дол. США, 2002 р.: +0,7 млрд дол. США.; 2003 р.: +0,9 млрд дол. США.; 2004 р.: +1,7 млрд дол. США. Дані за подальші роки, але вже в євро: 2005 р.: –5,4 млрд; 2006 р.: –9,0 млрд; 2007 р.: –9,7 млрд; 2008 р.: –10,8 млрд; 2009 р.: –6,4 млрд; 2010 р.: –6,0 млрд євро. У грошовому еквіваленті товарообіг України з ЄС скоротився до 35 млрд дол. США в 2010 р. Ця цифра на 20 млрд дол. США менша, ніж у 2005 р. [45]. У двосторонній торгівлі кожен з учасників зацікавлений у своїй вигоді. Зрозуміло, за рахунок протилежної сторони. Україна продовжує виступати сировинним придатком Європи. Сама ж є досить містким ринком збуту як високотехнологічної європейської продукції (у кращому випадку), так і європейським сміттєзвалищем, у т.ч. у вигляді славнозвісного «*Sekond Hand*».

*Торговельно-економічна співпраця: Україна – Російська Федерація.* «*Amicos res secundae parent, adversae probant* (лат.). – Друзів щастя знаходить, а нещастя випробовує». Росія є торговельно-економічним партнером України №1. В осяжному майбутньому ця позиція з огляду постачання енергоносіїв буде апріорі незмінною. Росія помітно збільшує свою міць і значення в світогосподарській системі. Вона є повноправним членом «G-8», займає в ньому 6-е місце за показником ВВП (ПКС). Росія виступає активним учасником «G-20» – кола країн, які виробляють 80%

світового ВВП. Росія є членом АТЕС, які виробляють 2/3 світового ВВП. Російська Федерація – активний і впливовий член БРІКС. До 2020 р. обсяг ВВП цих п'яти країн удвічі перевищуватиме ВВП США. Вона також входить до «Е-7» – країн, що швидко розвиваються: Китай, Індія, Росія, Бразилія, Мексика, Індонезія, Туреччина. За прогнозами експертів, до 2050 р. економіка країн «Е-7» перевищуватиме на 64% поточний масштаб економік «G-7» у доларовому еквіваленті за ринковими обмінними курсами (РОК) й удвічі перевищить за ПКС.

Україна займає в зовнішньоторговельному обігу Росії 4-е місце після Китаю (10,4%), Нідерландів (8,3%), Німеччини (8,2%). Товарообіг з Україною складає 44% від загального обсягу товарообігу Росії з усіма країнами СНД і 86,0% з країнами ЄврАзЕС. З урахуванням зазначеного, досить логічним є подальший розвиток торговельно-економічних стосунків України з Росією, а також із тими організаціями, у яких Росія займає ключові позиції. Ідеться, насамперед, про СНД, ЄврАзЕС, МС, БРІКС, ШОС, АТЕС.

*Інші стратегічні вектори торговельно-економічних інтересів України.* «*Qui bene distinguit, bene docet (Лат.). – Хто добре аналізує, той добре й учить*». Україна здійснює політику економічного співробітництва й розвитку зовнішньоекономічних стосунків з більшістю країн світу. На сьогодні таких країн налічується 207. Керівництво країни головними стратегічними партнерами України вважає: 1) Російську Федерацію; 2) Європейський Союз; 3) США. До цієї «трійки призерів», на наш погляд, слід віднести: 4) країни-сусіди (сушею й морем); 5) країни, що входять в ЄврАзЕС (Білорусь, Казахстан, Киргизія, Росія, Таджикистан й Узбекистан); 6) країни БРІКС (Бразилія, Росія, Індія, Китай, Південно-Африканська Республіка); 7) країни, що відносяться до традиційних партнерів (колишні країни-партнери СРСР, включаючи країни Балканського півострова, Кубу, Соціалістичну Республіку В'єтнам, Іран, країни Латинської Америки).

За обсягами товарообігу основними партнерами України в міжнародній торгівлі є: Росія, Німеччина, Туркменістан, Китай, Туреччина, Польща, Білорусь. Політичні інтереси держави повинні тісно поєднуватися з економічними. Ми маємо визначитися у своїй ролі в процесі цивілізаційних трансформацій, адже «за два десятки років наша країна так і не змогла знайти впливових друзів, що свідчило б про нашу перспективність... Ми стомлюємо



й драгуємо. Нам співчують і поступаються. Нами цікавляться і нехтують. Від нас відмахуються і роблять розрахунки. Нас не приймають і не відштовхують. Але ми не викликаємо любові, не пробуджуємо ненависті, не породжуємо захоплення і не вселяємо жаху...» [42, с. 1].

*Україна в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності.* Журнал «Forbes» (06.07.2011) назвав найгірші економіки світу. Україна зайняла четверте місце між Гвінеєю і Ямайкою. «Forbes» підкреслює, що Україна, багата мінеральними ресурсами й родючою землею, могла б бути лідером за економічними показниками в Європі. Проте насправді ВВП на душу населення в Україні не досягає навіть показників Сербії і Болгарії. Річна інфляція в Україні складає близько 10%. ВВП країни в 2009 році скоротився на 15,1%. Видання нагадує, що за даними Держдепартаменту США, Україна не розвивається через корупцію, неефективне державне управління та недосконалу судову систему, яка не забезпечує виконання законів. «Forbes» сформував рейтинг на основі статистики за ростом ВВП й інфляції за три роки (включаючи прогнози МВФ на 2012 рік), за ВВП на душу населення і за торговим балансом країн.

Використовуючи доступну в Інтернеті інформацію МВФ з, ми вирішили провести деякі розрахунки, зіставивши в ретроспективі й перспективі ВВП СРСР, Росії і колишніх союзних республік із США за паритетом купівельної спроможності (ПКС). Отже, в 1990 р. економічний потенціал СРСР складав 35,0% США. Потенціал Росії щодо США в 2010 р. склав 15,1%. Сумарний економічний потенціал усіх колишніх радянських республік склав за цей же період 22,5%, тобто він скоротився на третину. Країни, що входили раніше до складу СРСР розташувалися у світовому рейтингу за даними МВФ (182 країни) за ВВП (ПКС) 2010-2011 рр. у такій послідовності: Російська Федерація (6-е місце), Україна (38), Казахстан (51), Білорусь (59), Азербайджан (71), Узбекистан (74), Литва (84), Туркменістан (96), Латвія (100), Естонія (108), Грузія (116), Вірменія (125), Таджикистан (132), Киргизстан (137), Молдова (141).

За прогнозами експертів, у 2050 р. ВВП (ПКС) Росії складе 16,7% потенціалу США, тобто, суттєвих змін у співвідношенні ВВП Росії і США не відбудеться. Економіка США, поступиться першістю у світовому рейтингу Китаю та, імовірно, й Індії. Ось

ціна дроблення цілісного потенціалу (морального, інтелектуального, політичного, ресурсного, промислового, фінансового, банківського, наукового, ринкового (ринки збуту), спортивного тощо). Має місце «прогрес регресу». Напередодні відцентрових процесів, напередодні розвалу СРСР, багато політичних сил при активній участі зовнішніх консультантів, так званих «незалежних» експертів (наприклад, того ж «*Deutsche Bank*») передікали Україні «світле майбутнє». У результаті ж через 20 років Україна має одну з найслабших і найбільш уразливих в Європі й світі економік з низьким рівнем якості життя населення. Маючи унікальний «стартовий капітал», Україна, точніше її керівництво й суспільство в цілому скористалися ним не належним чином.

Економіка України характеризується незначним обсягом ВВП на душу населення, великим розміром державного боргу, низьким рівнем якості життя населення, стійкою тенденцією скорочення чисельності населення, відтоком за кордон інтелектуального потенціалу, неефективним використанням природних запасів, загостренням екологічних проблем. Значна питома вага в структурі економіки держави припадає на матеріало-, енерго- і трудомісткі виробництва. Нерозвиненість внутрішнього ринку, низька конкурентоспроможність національного виробництва, послаблення державного управління економікою, її інноваційною системою погіршує перспективи розвитку, віддаляє Україну від когорти розвинених країн [19]. Необхідно здійснювати радикальні заходи програмного характеру для корінної зміни ситуації, що склалася.

*Глобалізація як парадигма трансформаційних процесів у світовій економіці.* «*Mundus vult decipi [ergo decipiatur]*» (лат.). – Світ хоче бути обдуреним, [так нехай же буде обдурений]. Глобалізаційна парадигма змін у цивілізаційній структурі сучасності відображає мобілізацію світового ресурсного потенціалу в напрямі його можливого раціонального використання. Глобалізація породжує складні для тлумачення й рішення проблеми політичного, економічного, технологічного, інформаційного, соціокультурного, морального, релігійного, екологічного характеру в розвитку людства. Глобалізація супроводжується поширенням ліберальної демократії, переважанням в економіці ринкових сил, інтеграційними процесами у світовій економіці, трансформацією системи виробництва й ринку праці, прискореним технологічним оновленням, революцією засобів масової інформації, диктатом ідеології

споживання й збагачення. Глобалізація використовується економічними лідерами для зміцнення, передусім, свого достатку. 45,8% світового ВВП знаходиться в розпорядженні «G-7». Частина ВВП, що залишилася, припадає на 226 країн. 90% багатства світу сконцентровано в Північній Америці, Європі, Японії і Австралії. Децільний коефіцієнт нерівності між Заходом та іншим світом у розподілі світового доходу перевищує 100:1. У власності «верхніх» 10% дорослого населення світу сконцентровано 85% світового багатства, у руках найбагатшого одного відсотка – 40%. Половина населення світу в нижній частині шкали ділення володіє лише 1% глобального багатства [2]. За оцінками ООН, до 2025 року 7,8 млрд жителів планети (90% населення) відноситиметься до бідних країн.

Небезпечними для існування держави є ситуація, коли порогове значення нерівності переступає певну, критичну межу. Такою межею вважається співвідношення доходів 20% найбагатших громадян до 20% найбідніших прошарків населення як 10:1. В Японії цей показник – 4 до 1, у США – 9 до 1, у Мексиці – 14 до 1, Бразилії – 24 до 1, Гондурасі – 38 до 1. В Україні за різними оцінками (при відсутності офіційної інформації) на одну заможну людину припадає від 15 до 40 бідних. Індекс нерівності виступає тим об'єктивним макроекономічним показником, що характеризує баланс економічних інтересів та рівень соціальної справедливості. Він виступає мірилом цивілізованості суспільства. При перевищенні порогового значення індексу нерівності вести мову про інноваційний шлях соціально-економічного розвитку держави досить проблематично.

Стратегія інституційних реформ в економіці України повинна узгоджуватися з інтеграційними процесами у світовій економіці. Варто враховувати очікування відносно зменшення питомої ваги західних цивілізацій (США, ЄС) у світовому ВВП (54,5% в 1950 р., 44,6% у 2000 р., 37,5% у 2015 р.) і ріст східних (японської, китайської, індійської) – відповідно до 9,3% в середині ХХ ст., 22,5% на початку ХХІ ст. і 25,5% у 2015 році.

*Конкурентоздатна економіка держави як гарантія добробуту людей.* «*Nil sine magno vita laboro edit mortalibus* (лат.). – Життя нічого не дало смертним без великої праці». Унаслідок непослідовності проведення і низької ефективності державної науково-технічної й інноваційної політики спостерігається відста-

вання України в технологічному розвитку від розвинених країн. ВВП за підсумками 2010 р. складає 65,9% від рівня 1990 р. Приріст ВВП за рахунок упровадження нових технологій в Україні складає 0,7%. У розвинених країнах цей показник досягає 60-90% [30, с. 32]. Розвинена може бути країна лише з розвинутою промисловістю і сучасним машинобудуванням. Упродовж 1990-1999 рр. в економіці держави – депресія. Її головними причинами стали катастрофічні, регресивні, руйнівні трансформаційні процеси у свідомості, моралі, політиці, праві, економічних відносинах. З 2000 р. у країні почалося економічне зростання: у середньому на 7% за рік. До кінця 2008 р. ВВП децю перевершив відмітку в 70,0% порівняно з 1990 р. (1999 р. – 62,0%). У 2008 р. загальний ВВП в Україні досяг значення – 179,5 млрд дол. США. Далі – криза. У 2009 р., за оцінками МВФ, показник ВВП дорівнював лише 115,7 млрд дол. США. Ураховуючи динаміку валютного курсу, падіння за рік склало 35,6%. Це найвищий показник у Європі і світі. Згідно з даними статистики в Україні в 2009 р. відбулося падіння ВВП в національній валюті на 15,1%. У 2008 р. ВВП на душу населення в Україні дорівнював 3,9 тис. дол. США. У 2009 р. ВВП склав 2,5 тис. дол. США, у Білорусі – 5,1; Росії – 8,9; Польщі – 11,1.

Криза 2008-2009 рр. продемонструвала дисбаланс розвитку світової економіки й структурну відсталість української економіки, її неготовність до різких коливань попиту й загострення конкуренції на сировинних ринках. У 2009 р. найбільш складні випробування торкнулися індустріального комплексу. Падіння обсягу промислового виробництва досягло 21,9%. Його рівень повернувся на відмітку 2003-2004 рр. За підсумками 2009 р. падіння склало: у металургії – 26,7%, хімічній і нафтохімічній промисловості – 23,0%, машинобудуванні – 44,9%, харчовій промисловості – 6,0%. Майже двократне згорання машинобудівного виробництва пов'язане, передусім, із різким падінням інвестиційного попиту на внутрішньому ринку. Продукція українських виробників за деякими виключеннями не є конкурентоспроможною. Значна кількість промислових підприємств щорічно припиняє інноваційну діяльність. У загальному обсязі промислової продукції тільки 4,8% мають ознаки інновацій. Частка України на світовому ринку наукомісткої продукції складає лише 0,05-0,1% (у Росії – близько 1%).

У цьому зв'язку досить суперечливим виглядає твердження деяких вітчизняних вчених, що необов'язковою умовою підвищення конкурентоспроможності економіки є домінування інженерного підходу до процесів розвитку. «Що ж стосується науки і техніки, то вони в глобальному світі дедалі більше інтернаціоналізуються й дедалі менше залежать від країн і територій, мігруючи через кордони з потоками інформації, промислового обладнання, об'єктів інтелектуальної власності тощо» [15, с. 31]. Постає питання, чи хаотично рухаються потоки інформації і т.д., чи все-таки вони рухаються від більш інтелектуальних центрів (розвинених країн, ТНК) до менш розвинених?

Структурні зміни в промисловості, що відбулися в останнє десятиліття, характеризуються серйозним технологічним відставанням від конкурентів. У випуску продукції третій технологічний устрій складає 58%, четвертий – 38%, п'ятий – лише 4%. Рівень автоматизації й комплексної механізації майже втричі нижче рівня промислово розвинених країн. Фізичний знос виробничих фондів у машинобудуванні складає 65-75% і на 26% перевищує порогове значення. Середній вік технологічного устаткування складає близько 30 років. Питома вага машинобудівної продукції як основи інноваційного розвитку економіки в Україні нижча в 2-3 рази від рівня розвинених країн. Галузева структура української промисловості занадто обтяжена виробництвом первинних сировинних ресурсів і напівфабрикатів. У цьому розділі не торкатимемося тенденцій розвитку космічної галузі, судно- і літакобудування, виробництва верстатів, автобусів, комбайнів, приладобудування. Ці тенденції, зрозуміло, невтішні.

Відмітимо, що, завдяки політичній стабільності, із 2010 р. ситуація в економіці змінюється на краще. Приріст промислового виробництва склав 11,0%, машинобудівної галузі – 34,5%, металургії – 12,0%, електроенергетики – 10,0%. На докризовий рівень вийшло виробництво будівельних матеріалів. Конкурентоздатними є виробництво й обслуговування високотехнологічного устаткування: турбін, трансформаторів, ракетноносіїв. Іноземні інвестори розгорнули в Україні ряд спільних проектів з виробництва й модернізації автобусів, авіадвигунів, тепловозів. Обсяг інвестування в основний капітал в 2010 р. збільшився на 11,8%, у I півріччі 2011 р. – на 15,9%.

Водночас, на шляху інноваційного розвитку виникають перешкоди політичного, організаційного, фінансового, правового характеру [32]. Важко зрозуміти, але з 13.04.2011 р. серед 16 міністерств у результаті останніх структурних перетворень чомусь не знайшлося місця... Міністерству промислової політики. Його правонаступником стало Державне агентство з управління державними корпоративними правами і майном. Це характеризує ставлення держави до сфери матеріального виробництва. Для роздумів читача наведемо назви міністерств, відповідальних за промисловий розвиток у деяких країнах. У Росії – це Міністерство промисловості і торгівлі, Казахстані – Міністерство індустрії та нових технологій, Білорусії – Міністерство промисловості, Великій Британії – Міністерство бізнесу, інновацій та професійної освіти, Японії – Міністерство економіки і промисловості, Сінгапурі – Міністерство торгівлі і промисловості, Ізраїлі – Міністерство промисловості, торгівлі та зайнятості, Бразилії – Міністерство розвитку, промисловості та зовнішньої торгівлі, Китаї – Комітет (на правах міністерства) оборонної науки, техніки і промисловості, Швеції – Міністерство промисловості та господарства тощо.

*Стан науково-технічного розвитку.* «*Vere scire est per causas scire* (лат.). – Істинні знання – це знання причин». В Україні з 1991 р. прийнято понад 400 законодавчих і нормативних актів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності. Але результати не додають оптимізму. За період 1991-2009 рр. в Україні в 3,3 рази знизилася чисельність працівників в інноваційній сфері. У США і Західній Європі цей показник зріс у 2 рази, у Південно-Східній Азії – у 4 рази. У 3,5 рази зменшилася кількість дослідників у сфері технічних наук. У той же час їх кількість збільшилася в 5,6 рази в політичних науках, у 3,5 – в юридичних. У 14,3 рази зменшилося освоєння нових видів техніки. У 4,3 рази знизилася (з 56,0% до 13,0%) кількість інноваційно-активних промислових підприємств. У Росії їх питома вага складає 10,0%, у Польщі – 16,0%, у країнах ЄС в середньому – 60,0% [30, с. 32].

За значенням інноваційного індексу (за рівнем науково-технічного та інноваційного розвитку) у 2006 році Україна знаходилась в останній, четвертій групі країн – «країни, що рухаються навздогін». У їх числі: Угорщина зі значенням інноваційного індексу 0,24; Росія, Україна – 0,23; Латвія – 0,22; Польща – 0,21; Хорватія, Греція – 0,20; Болгарія – 0,19; Румунія – 0,16; Туреч-

чина – 0,08. Отже, потрібні надзвичайні заходи для переходу в групу хоча б «помірних інноваторів» (Литва, Іспанія, Португалія, Італія, Чехія, Естонія, Словенія, Норвегія зі значенням інноваційного індексу в межах 0,26-0,35). До групи «країн-послідовників» входять: Австрія, Бельгія, Нідерланди, Франція, Ізраїль, Великобританія зі значенням інноваційного індексу 0,43-0,48. До когорти «країн-лідерів» відносяться: Люксембург, Німеччина, Данія, США, Японія, Швейцарія, Фінляндія, Швеція зі значенням інноваційного індексу 0,51-0,68.

В Україні неефективно здійснюється державне регулювання національною інноваційною системою (НІС) за такими напрямками: формування інституційного забезпечення інноваційного розвитку; реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки й техніки; програмне фінансування інноваційної діяльності; підтримка підприємницької діяльності у сфері нововведень і трансферту технологій. Дії центральних органів виконавчої влади не координуються. Поясненнями вказаних явищ є: непослідовність здійснення внутрішньої та зовнішньої економічної політики держави; відсутність єдиної стратегії інноваційного розвитку; низька ефективність вітчизняного сектора наукових досліджень і розробок (НДДКР); низька активність державних наукових установ у сфері патентування і ліцензування прав інтелектуальної власності; низький рівень інноваційної культури суспільства; недостатня роль Міністерства освіти і науки, молоді та спорту у підвищенні ефективності від впровадження інновацій; нерозвиненість інноваційної інфраструктури; відсутність ефективних економічних стимулів до оновлення суб'єктами господарювання основних виробничих фондів; зниження стимулюючої ролі оплати праці інноваторів; недостатня підтримка з боку держави експортерів вітчизняної не сировинної, а, насамперед, високотехнологічної продукції.

*Управління зовнішньоекономічною діяльністю: фактори успіху.* «*Quod erat probandum* (лат.). – Що і потрібно було довести».

*Аналіз ситуації.* Стан економіки, у тому числі зовнішньоекономічної діяльності, залишається, на нашу думку, незадовільним як для країни в цілому, так і для середньостатистичного українця. Доказів цієї тези більш ніж достатньо: ВВП, ВВП на душу населення і т.д.

*Стратегія.* Президент, уряд, парламент, кожен українець мають визначитися у своїй перспективі, а загалом – у стратегії

соціально-економічно-екологічного розвитку держави. Стратегія – це план дій для досягнення довгострокових цілей. Як варіант, головною довгостроковою метою для держави може бути очікувана тривалість та якість життя громадянина України. Далі формулюються цілі відповідного рівня. На систему цілей має накладатися система відповідних планів. Потрібно врешті-решт визначитися у своїй, *українській* моделі розвитку, а далі вже говорити про конвергенцію моделей України і ЄС [28].

*Мораль.* За даними розслідування Державної митної служби, 74% ліків, імпортованих в Україну з Білорусі, продаються посередницькими компаніями, зареєстрованими у Новій Зеландії, США і Ізраїлі. Аналогічна схема діє при постачанні ліків з Росії. Наприклад, препарат для лікування ішемічного інсульту «Перегин», коштує у білоруських аптеках, за українським курсом 10,88 грн за упаковку, а в Україну постачається офшорами за 111 грн, – у *10 разів дорожче!* [16, с. 1]. Багатопартійність, розмаїття релігійних конфесій, неповага до закону, кричуща нерівність у доходах серед населення – зазначені та інші фактори не сприяють консолідації суспільства. Прославляти, що в Києві вже проживає 800 мільйонерів на тлі низької якості життя більшості громадян держави – це не шлях до єднання.

*Праця.* В Україні зруйнована система цінностей, пов'язаних з повагою до людини праці, до робітника, до селянина, до інженера, до сфери матеріального виробництва. Як можна проповідувати необхідність входження України до 20-ки найпотужніших економік світу без відповідної програми заходів, без виробничого потенціалу, без машинобудування, без високих технологій (6-го, 7-го укладів), без висококваліфікованих кадрів?

*Освіта і наука.* Серед 100 чи навіть 1000 кращих університетів світу – жодного українського. Серед нобелівських лауреатів – жодного українця, хоча лауреати з українським корінням є. Називають цифру 6, дехто 12 чи 16. Держава (через відсутність коштів) і бізнесмени (через недалекоглядність) не дбають про тих, хто закладає фундамент майбутнього. Ідеться про освітянина, про науковця, про спеціаліста.

*Ринок реалізації товарів та послуг.* Дані щодо 207 країн-партнерів України далеко не про все свідчать. Держава повинна мати довгострокову програму дій щодо стратегічного партнерства. Лише з 01.09.2011 р. першокласники в обов'язковому порядку



вивчатимуть іноземну мову. Чи багато наших студентів вчиться за кордоном за державною програмою? Які галузі, які технології в перспективі експортноорієнтовані? В які сфери матеріального, високотехнологічного виробництва іноземні та вітчизняні інвестори вкладатимуть кошти?

Що робити? Українці – це нація розумних і працелюбних людей. В Україні достатньо науковців і практиків, щоб сформулювати виважену «стратегію конкурентних переваг». Але Стратегія без Стратега не може привести до успіху. Процес реалізації «стратегії конкурентних переваг» потрібно організовувати, координувати, мотивувати, аналізувати, контролювати, тобто цим процесом потрібно по-справжньому керувати. Як висловився один із відомих державних лідерів: *«Везет тем, кто везет! Работать надо!»*.

## **1.2. Конкуренція та конкурентоспроможність: сучасне поняття та класифікація**

Сучасний стан розвитку України характеризується посиленою увагою до проблем конкуренції й конкурентоспроможності в ринковій економіці. Економічний розвиток країни шляхом підвищення конкурентоспроможності її продукції в усій різноманітності своїх аспектів відображає практично всі сторони життя суспільства й тому незмінно перебуває в центрі уваги. Загострення конкурентної боротьби за розподіл продукції примушує підприємства до створення більш економічних товарів підвищеного рівня якості.

Проблеми конкурентоспроможності вітчизняної продукції та підприємства в цілому набагато гостріші, ніж у розвинутих країнах світу. Низький рівень багатьох вітчизняних технологій, продукції, послуг не дає змоги ефективно конкурувати на ринку. Конкурентна боротьба на ринках із високим ступенем представництва різних суб'єктів потребує від України, яка намагається стати гравцем на світовому економічному поприщі, досконалого знання правил цієї гри, розробки довгострокової зваженої стратегії виходу на світові ринки та, головне – застосування ефективних механізмів утвердження, закріплення й утримання на них стійких позицій.

Багатогранність проявів конкуренції пов'язана з різноманітністю підходів до її характеристики (табл. 1.1). Визначення конкуренція до нещодавніх пір існувало в дуже спрощеному вигляді і розумілося як «боротьба між приватними підприємцями за вигідніші умови виробництва й збуту товарів».

*Таблиця 1.1.* Історичний розвиток напрямів конкуренції в ринковій економіці

Періоди	Напрями конкурентної боротьби	Напрямок розвитку маркетингу
Друга чверть XIX ст. – початок XX ст.	Конкуренція товарів	Орієнтація на виробництво
Початок XX ст. – 30-ті роки XX ст.	Конкуренція товарів, послуг, цін	Орієнтація на товар, орієнтація на збут
Кінець 50-х – початок 60-х років XX ст.	Конкуренція ідей	Орієнтація на споживача
Кінець 60-х років XX ст. – 80-ті роки XX ст.	Конкуренція організацій	Орієнтація на ринок
Кінець 90-х років XX ст. – початок XXI ст.	Конкуренція в глобальному виміру	Орієнтація на стосунки

Питання конкуренції в економічній науці розглянуті такими вченими як А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Стрендом, М. Портером та іншими.

Зокрема, роль конкуренції для ринкової економіки була визначена А. Смітом у принципі «невидимої руки», яка примушує підприємця через власні інтереси реалізовувати інтереси суспільства. У той же час, М. Портер підкреслює, що конкурентні сили лежать в основі економіки, а рівень конкуренції залежить від п'яти основних сил: суперництво між існуючими конкурентами; ринкова влада продавця; ринкова влада споживачів; загроза вторгнення нових конкурентів; загроза появи продуктів-замінників чи послуг замінників [40, с. 608].

У сучасних умовах конкуренція досліджувалася такими вітчизняними вченими як Г.Л. Азоев, А. Воронкова, Д. Лук'яненко, С. Мочерний, Р. Фатхутдінов тощо.

Аналіз наукових праць вищезазначених вчених дозволив авторові виділити такі підходи при визначенні конкуренції:

- поведінковий;
- процесний;

- функціональний;
- структурний;
- маркетинговий.

Згідно з *поведінковим підходом* конкуренція визначається як змагальна взаємодія суб'єктів господарювання, яка супроводжується процвітанням одних і занепадком або банкрутством інших [49, с. 43].

Деякі автори, використовуючи *процесний підхід* до визначення конкуренції, розглядають її як процес управління суб'єкта своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб споживачів у межах законодавства або в природних умовах [49, с. 407].

Використання *функціонального підходу* до визначення конкуренції в наукових публікаціях [11, с. 24] дало можливість розкрити даний феномен як благо для споживача, оскільки вона заохочує підприємства до нових рішень, розроблення технічних і технологічних новинок, покращення якості без підвищення ціни.

*Структурний підхід* трактує конкуренцію як сукупність багатогранних конкурентних сил, що діють на підприємство з частотою і силою, а тому основним завданням є систематизація цих сил і визначення ступеня небезпеки кожної з них [33, с. 119].

Ринкова орієнтація діяльності підприємств зумовила розгляд конкуренції з точки зору *маркетингу*. Зокрема період із початку ХХ століття, за часів промислової революції, характеризується наявністю великого потенційного ринку при обмеженій пропозиції. Також недостатній розвиток виробничих потужностей не дає можливості для задоволення потреб ринку. Маркетингова діяльність характеризується активізацією виробничої діяльності, що призводить до того, що попит перевищує пропозицію. Конкуренція здійснюється тільки на рівні товару. Небезпека в даному становищі полягає в тому, що воно обумовлює короткозорість і пасивність фірми, тобто небажання будь-яких змін та відсутність підготовки до них.

Із подальшим наповненням ринку підприємствами, які виробляють однорідну продукцію, стає необхідним поява нових методів ведення конкурентної боротьби. Конкурентоспроможність забезпечується не тільки можливістю випускати якісний товар щодо підприємств-конкурентів, але й використанням розумної цінової

політики та наданням послуг із продажу та обслуговування виробленої продукції. Вплив цих факторів змушує товаровиробників переосмислити свій погляд на діяльність, необхідність пошуку й впровадження нових технологій виробництва для підвищення якості продукції та зниження її собівартості, а також надання споживачам нових послуг і сервісів. З метою забезпечення конкурентних переваг у цей період формується концепція маркетингу товарів та комерційних зусиль.

У 50-ті роки ХХ століття промисловий прогрес проник практично в усі індустріальні сектори. Впровадження різних технологічних інновацій призвело до збільшення виробничих потужностей і використання ресурсів підприємства. Швидкий розвиток економіки позначився в насиченні попиту на товари. З'явилася необхідність виробництва товарів краще адаптованих до потреб певної групи людей. Такий стан справ призвів до появи великої кількості нових товарів та галузей, як в якісному так і в кількісному відношенні.

Кінець 60-х років ознаменований появою можливості проникнення на світовий ринок завдяки економічній інтернаціоналізації, що призводить до необхідності зміни напрямів конкуренції на ринку. Вона набуває вигляду боротьби між організаціями шляхом пар-технологій. Створення сприятливого образу стає невід'ємною частиною управління організацією під час розвитку інформаційних технологій як телебачення, Інтернет, радіо і т.д.

За *маркетинговим підходом* у механізмі конкуренції важливого значення набуває широта охоплення потреб клієнтів, тобто формування асортименту, розрахованого на залучення споживачів різних майнових верст [23, с. 48]. У цьому випадку маркетингова діяльність підприємств орієнтована на ринок і його клієнтів.

Кінець ХХ століття характеризується активізацією процесів глобалізації ринків, на яких конкуренція, на думку Л. В. Балабанова, не що інше, як боротьба між фізичними та юридичними особами за споживача з метою кращого задоволення його запитів й одержання на цій основі прибутку [14, с. 15]. Автор виділяє три основних аспекти, які є важливими з точки зору маркетингу:

По-перше, мова йде про ринкову конкуренцію, тобто про безпосередню взаємодію фізичних та юридичних осіб ринку. Вона стосується тільки тієї боротьби, яку вони ведуть, пропонуючи ринку свої товари й/чи послуги.

По-друге, конкуренція – це боротьба за споживача. Саме споживач змушує конкурувати підприємства один з одним. Адже якщо споживач задоволений товаром і/чи послугою одного підприємця, то всі інші позбавляються можливості продавати свою продукцію.

По-третє, те, що тільки при досягненні мети – краще задоволення запитів споживачів – можна одержати прибуток, дозволяє вийти переможцем у конкурентній боротьбі.

Отже, у наукових виданнях конкуренція розглядається у *вужькому розумінні* з використанням поведінкового, процесного, функціонального та структурного підходів, і в *широкому* – як реакція на ринкові тенденції, тобто маркетинговий.

На нашу думку, конкуренцію можна визначити як змагальну взаємодію суб'єктів господарювання, що спрямована на досягнення цільових орієнтирів у перспективі шляхом задоволення запитів споживачів, забезпечення конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємств.

Таке трактування поняття «конкуренції» показує, з одного боку, цілеспрямованість змагальної взаємодії суб'єктів господарювання, а з іншого – забезпечення стійкого розвитку через задоволення запитів споживачів та посилення ринкових позицій.

Міцна конкурентна позиція товаровиробника є інструментом і стимулом підвищення ефективності національної економіки та конкурентоспроможності кожного господарського суб'єкта.

Вчені-економісти, які займаються пошуками факторів успіху сучасної економіки, розглядають конкуренцію як сукупність конкурентних сил, що впливають на суб'єкт господарської діяльності. Систематизація цих сил і виявлення ступеня впливу кожного з них на підприємство – важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності. Тому, починаючи з кінця минулого століття, конкурентоспроможність стає предметом підвищеної уваги [37, с. 9-10].

Конкурентоспроможність – це економічна категорія, яку можна розглядати на рівні *країни, галузі, підприємства* або *товару*.

Між усіма цими рівнями існує тісний взаємозв'язок: адже конкурентоспроможність країни й галузі в кінцевому результаті залежить від здатності конкретних виробників випускати конкурентоспроможні товари [12, с. 47]. Критерії, характеристики та фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні підприємства, галузі чи національної економіки, безсумнівно, мають свою

специфіку. Найпростіше поняття конкурентоспроможності піддається осмисленню на рівні підприємства. Звичайно конкурентоспроможним вважається підприємство, яке, здійснюючи свою діяльність в умовах відкритих ринків, здатне тривалий час залишатися прибутковим. Поняття конкурентоспроможності на макрорівні насамперед відбиває сприятливі позиції національної економіки в системі міжнародних відносин, головним чином у сфері міжнародної торгівлі, і, водночас, її здатність зміцнювати ці позиції. Економіка країни розвивається завдяки зміцненню її позицій на світовому ринку шляхом досягнення більш високих рівнів конкурентоспроможності в існуючих галузях і розвитку нових, високоефективних галузей, здатних сприяти успіху в конкурентній боротьбі. У результаті тривалої й активної боротьби проти іноземних конкурентів за досягнення конкурентних переваг у конкретних галузях створюються й вдосконалюються нові види продукції й процеси, які підтримують процес оновлення національного виробництва.

Поняття конкурентоспроможності, як зазначає Б. Кваснюк, є складним і багатоаспектним, таким, що не має універсального формування. На думку автора, насамперед воно відбиває сприятливі позиції національної економіки, головним чином у сфері міжнародної торгівлі та, водночас, її здатність зміцнювати ці позиції [25, с. 47].

Згідно з думкою В. Новицького, конкурентоспроможність національної економіки слід розглядати як здатність виробляти товари, що користуються попитом на світових ринках, можливість залучати іноземні капітали завдяки сприятливому підприємницькому клімату, привабливості національної території для життєдіяльності людини, наявності висококваліфікованих спеціалістів [34, с. 54].

За твердженням І. Спиридонова «конкурентоспроможність національної економіки – це концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей, що реалізуються в товарах і послугах, успішно протистоять зарубіжним конкурентним товарам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках» [44, с. 17].

Такий підхід до визначення передбачає:

– відповідність вимогам світових ринків, що означає здатність розробляти, виробляти й розподіляти товари й послуги за конку-

рентоспроможними цінами, базуючись на новітніх технологіях, які, з одного боку, збільшують продуктивність основних факторів виробництва, а з іншого, – знижують собівартість продукції;

– необхідність визначення зовнішніх умов ринку з точки зору ділової активності й проблем реальних доходів населення.

Таким чином, за сучасних умов конкурентоспроможною може бути лише та національна економіка, що найефективніше використовує можливості глобалізації.

Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки досягається за рахунок зосередження необхідного обсягу людського й фізичного капіталу в стратегічно важливих галузях та формування відповідної інфраструктури з метою досягнення більш високого рівня продуктивності праці щодо торговельних партнерів.

І.З. Должанський визначає конкурентоспроможність галузі як здатність фірм входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи й зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності виробництва [21, с. 384]. Таким чином, галузь, як і товар, лише надає певні переваги господарюючим суб'єктам.

Конкурентоспроможна галузь складається як із конкурентоспроможних, так і неконкурентоспроможних підприємств. Слід зауважити, що конкурентоспроможні на внутрішньому ринку підприємства часто неспроможні забезпечувати глобальну конкурентоспроможність для галузі в цілому. Тому важливо не лише підтримувати глобальну конкурентоспроможність за окремими видами продукції, але й здійснювати пошук нових можливостей у динамічних умовах міжнародних ринків.

Висока конкурентоспроможність з точки зору суспільства, як зазначають Х.А. Фасхiev та Е.В. Попова, обумовлюється трьома ознаками: споживачі задоволені й готові купувати повторно продукцію фірми; суспільство й партнери не мають претензій до підприємства; співробітники вважають за честь працювати на ньому [46, с. 53]. На думку авторів, для досягнення конкурентоспроможності підприємству необхідно через соціальний та управлінський процес задовольняти потреби споживачів шляхом пропозиції товарів, що мають цінність.

Більш узагальнене визначення конкурентоспроможності пропонує М. Портер, визначаючи конкурентоспроможність підприємства як можливість добиватися конкурентних переваг й утримувати їх у певних сферах [39, с. 495].

О. Савчук стверджує, що конкурентоспроможність підприємства проявляється в можливості в процесі суперництва досягати кращих результатів у певній діяльності, сфері функціонування [43, с. 58]. Зазначимо, що підприємство як одна з ланок економічної системи має за мету досягнення певних цілей у процесі функціонування. Зіткнення інтересів різних суб'єктів господарювання під час реалізації поставлених цілей є необхідною умовою формування конкурентоспроможності.

Дослідник Г.Л. Воронін так визначає конкурентоспроможність підприємства: багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства [17, с. 18-20].

На думку Л.С. Кобиляцького, конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту й просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів [27, 302].

А.Ф. Павленко, А.В. Войчак розуміють конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що господарюють на конкретному ринку [38, с. 75]. З цього поняття необхідно розуміти, що мірою конкурентоспроможності підприємства є здатність задовольняти потреби шляхом пропозиції товару, який відповідає запитам споживачів. Таке розуміння конкурентоспроможності підприємства обумовлено розглядом діяльності підприємства з точки зору маркетингу.

Л.В. Балабанова розширює маркетинговий підхід до вищезазначеного визначення підкреслюючи, що конкурентоспроможність ґрунтується на «пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю й асортиментом у необхідні терміни й на вигідніших порівняно з конкурентами умовах».



З наведених визначень видно, що деякі автори вважають, що *конкурентоспроможність підприємства* визначається виключно конкурентоспроможністю продукції, фінансовою діяльністю, результатом підвищення продуктивності використання ресурсів, загального потенціалу підприємства.

Багатогранність визначення конкурентоспроможності підприємства можлива завдяки тому, що саме на цьому рівні доступні всі ресурси: фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, управлінські, організаційні, об'єднання яких надає можливість виробництва конкурентоспроможної продукції.

*Конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації* – це здатність підприємства до ефективного функціонування на ринку із забезпеченням своєчасної реакції на зміни смаків і потреб споживачів на даний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, що діють на даному ринку.

Звідси випливає підтвердження того, що конкурентоспроможність можлива лише тоді, коли національні підприємства спроможні виготовляти високоякісні товари, що задовольняють як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів й успішно реалізовувати їх як на внутрішніх, так і на закордонних ринках.

У С.В. Гаркавенко [18, с. 712] зазначається, що конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби (здатність товару бути виділеним споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку фірмами конкурентами).

На наявності чіткої відмінності товару підприємства від товарів-конкурентів як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення наполягають А.Н. Литвиненко та А.М. Тат'янченко [29, с. 22].

Розкриваючи сутність цього поняття, М.І. Кнись акцентує увагу на ступені привабливості даного продукту для споживача, який здійснює реальну покупку [26, с. 284].

На нашу думку, вищенаведені визначення конкурентоспроможності товару характеризують його здатність відповідати запитам покушців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку, і визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, рівнем та якістю обслуговування.

Підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що конкурентоспроможність відображає конкурентний активний потенціал підприємства, яке виходить на ринок із власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами-конкурентами та забезпечити сталий розвиток.

### **1.3. Інноваційна активність як фактор конкурентоспроможності країни**

В умовах посилення міжнародної конкуренції пріоритетом для кожної країни стає формування конкурентних переваг. Сьогодні їх основним джерелом є інноваційна діяльність підприємств, тобто пошук і впровадження нових технологій та продуктів, концепцій управління та винаходів, які будуть сприяти не тільки розвитку самого підприємства, а й розвитку країни в цілому.

Інноваційна діяльність українських підприємств в останні роки стала об'єктом особливої уваги з боку державних органів управління у зв'язку з неконкурентоспроможністю більшості підприємств та їх продукції на міжнародних ринках. Численними дослідженнями виявлено [9, 35, 41, 48], що особливостями науково-технічного розвитку України сьогодні є: технічне та технологічне відставання від рівня розвинених країн світу; висока ресурсомісткість (енерго-, матеріало-, фондо- та трудомісткість) виробництва; низький рівень продуктивності праці. У зв'язку з тим, що основний вектор розвитку зовнішньої політики України спрямований на вступ до Європейського Союзу (ЄС), передбачається інтенсифікувати подальший розвиток країни з чітко визначеними цілями та пріоритетами, базуючись на національному інноваційному потенціалі [48]. Тому актуальним є аналіз тенденцій інноваційної активності в країнах ЄС та порівняння з ними поточної ситуації в Україні з метою обґрунтування раціональних шляхів підвищення конкурентоспроможності країни за рахунок розвитку інноваційного потенціалу.

Поточна ситуація в Європі характеризується наявністю певних загальних тенденцій розвитку у сфері інноваційної політики країн-членів, яка обумовлена поєднанням наукової, промислової, економічної, регіональної та соціальної політик в інноваційну, головною метою якої є підтримка середовища, що сприяє створенню

й реалізації нововведень. Такий підхід призвів до появи єдиного внутрішнього ринку інновацій, що дозволило більш швидко здійснювати дифузію інновацій між країнами та організаціями, тобто підвищило інноваційну активність у рамках ЄС.

Інноваційна активність є комплексною характеристикою діяльності підприємств, що включає ступінь її інтенсивності, своєчасність і здатність мобілізувати потенціал необхідної кількості та якості. Вона визначається як частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю у загальній кількості підприємств у країні. Спеціальною комісією ЄС регулярно розраховуються рівні інноваційної активності підприємств за окремими країнами [7, 8]. У даному дослідженні розрахунки за 2009 р. стали базовими для порівняння стану інноваційної активності в Україні (рис. 1.1).

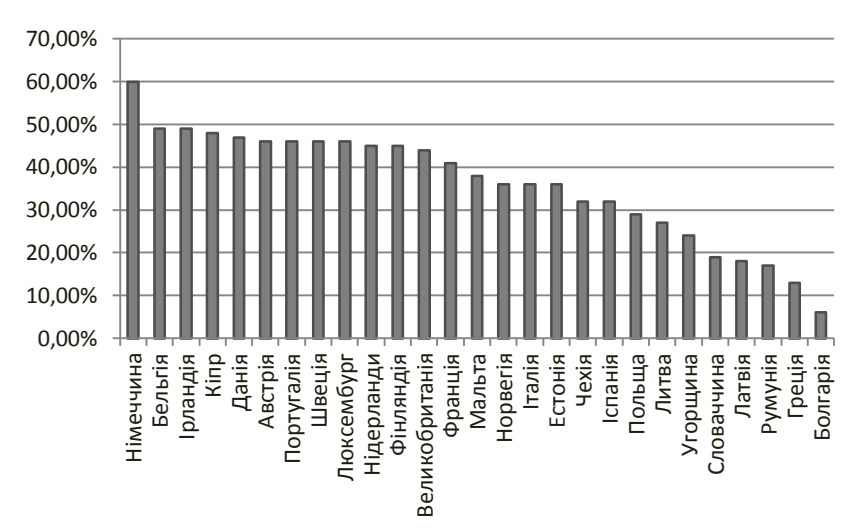


Рис. 1.1. Рівень інноваційної активності в країнах Європейського Союзу (розроблено авторами за даними [7, 8])

З метою порівняння інноваційної активності України з ситуацією в ЄС всі країни співдружності були розділені на групи згідно рівня цього показника:

– Німеччина, де рівень інноваційної активності перевищує 60% та має значний відрив від показників інших країн (1 група);

– група 2, де рівень інноваційної активності знаходиться в діапазоні 40-50%, представлена Данією, Нідерландами, Бельгією, Австрією, Ірландією, Фінляндією, Великобританією, Португалією, Кіпром, Швецією та Люксембургом;

– група 3 складається з країн із рівнем інноваційної активності від 30% до 40%: Норвегії, Чехії, Іспанії, Італії, Мальти, Естонії, Франції, Литви;

– Латвія, Угорщина, Польща, Словаччина й Румунія входять до групи 4, інноваційна активність у цих країнах складає 20-30%;

– країни з дуже низьким значенням показника інноваційної активності (менше 20%) включені до групи 5 (Греція – 13% та Болгарія – 5%).

Дослідження динаміки інноваційної активності по промислових підприємств України було здійснено на основі даних Державного комітету статистики [20]. Результати показали, що за останнє десятиріччя просліджується тенденція до її зниження. Виражений спад зафіксовано з 2003 по 2006 рр., коли інноваційна активність знизилася з 15,1% до 11,2%. Так, якщо в 2003 р. налічувалося 1 857 підприємств, які займаються інноваційною діяльністю (15,1% від загальної кількості), то в 2004 р. показник склав 13,7% (1 359 підприємств), і продовжував падати до рівня 11,2% у 2006 р. (1 292 підприємства). Таким чином, зменшення частки промислових підприємств, які впроваджують інновації, становило в середньому майже 1% щорічно. Тенденція зниження інноваційної активності була перервана незначним підйомом у 2007-2008 рр., та за підсумками 2010 р. вона не становить і 14%.

Детальний аналіз інноваційної активності промислових підприємств по адміністративних областях показав, що в 2010 р. порівняно з 2009 р. кількість інноваційно активних підприємств України дещо збільшилась у 16 з 26 областей, але підвищення було настільки незначним, що це не вплинуло на ситуацію по регіонах, окрім Хмельницької та Херсонської областей. Таким чином, аналіз інноваційної активності показав, що Україна перебуває практично на найнижчому рівні порівняно з членами ЄС, тому що значення цього показника перевищує рівень тільки однієї країни – Болгарії.

Для уточнення тенденцій інноваційної активності в Україні порівняно з країнами-членами ЄС додатково були здійснені розрахунки відповідно до інших методологічних підходів. Сьогодні

широко використовуються три спеціальних індекси, за допомогою яких частіше всього оцінюють рівень інноваційної активності економіки країни [4, 6, 9, 10, 31]:

1) глобальний інноваційний індекс (*The Global Innovation Index*), розроблений Бостонською консалтинговою групою, Національною асоціацією виробників та Інститутом виробництва США;

2) глобальний інноваційний індекс (*The Global Innovation Index*), який розраховується за методикою Інституту ділового адміністрування *INSEAD* у Франції;

3) індекс інноваційної здібності (*Innovation Capacity Index*).

При розрахунку за означеними методиками використовується більшість показників, які входять до розрахунку індексу глобальної конкурентоспроможності (*Global Competitiveness Index*), що публікується в звітах Світового економічного форуму [9]. Він враховує фактори інновацій як самостійний підрозділ показників, які формують загальний рейтинг конкурентоспроможності країни.

За підрахунками індексу глобальної конкурентоспроможності Україна за підсумками 2009-2010 рр. займає 89 місце із 139 країн світу, втративши 7 позицій у 2010 р. порівняно з 2009 р. та 17 – в порівнянні з 2008 р., що свідчить про щорічну стрімку втрату конкурентних позицій.

Згідно методики Світового економічного форуму Україна входить до групи країн, які знаходяться на другій стадії розвитку, коли рівень ВВП на душу населення складає від 3 000 до 9 000 у.о. (в Україні цей показник 3 902,01 у.о.) [4]. Згідно цієї градації країни ЄС розподіляються таким чином:

1) рівень ВВП більше 17 000 у.о.: Австрія, Бельгія, Кіпр, Чехія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Германія, Греція, Ісландія, Ірландія, Італія, Люксембург, Нідерланди, Норвегія, Португалія, Словаччина, Іспанія, Швеція;

2) рівень ВВП від 9 000 до 17 000 у.о.: Хорватія, Угорщина, Латвія, Литва, Польща, Румунія;

3) рівень ВВП від 3 000 до 9 000 у.о.: Болгарія.

Тобто за ступенем розвитку Україна знаходиться в одній групі з Болгарією, проте за рівнем ВВП відстає від неї майже в 2 рази (показник в Болгарії – 6 856,9 у.о.).

Глобальний інноваційний індекс враховує як конкретні результати інноваційної діяльності, так і державну політику з підтримки такої діяльності [36]. Експерти Бостонської консалтингової гру-

пи проводять аналіз найбільш істотних факторів, що впливають на інновації: податкове стимулювання дослідницької діяльності, обмеження на рух іноземного капіталу й робочої сили, залучення до країни кваліфікованих фахівців та інвестиції для підготовки наукових кадрів усередині країни, державне фінансування розвитку інфраструктури, а також розвиток промислових кластерів [4,31,36]. Особливий інтерес у даному дослідженні становить ряд показників, які входять до підрозділу «інновації». Розрахунки, що були здійснені за цією методикою відносно України, дозволили встановити її місце серед країн ЄС (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2. Місце України за індексом глобальної конкурентоспроможності в 2009-2010 рр. (сформовано авторами за даними [10])*

Індекси та їх складові	Місце України	Сусіди України за рейтингом серед країн ЄС	Країна-лідер у ЄС
Індекс глобальної конкурентоспроможності	82	Болгарія (76), Хорватія (72)	Швеція (4)
«Інновації»			
інноваційна спроможність	32	Італія (27), Естонія (37)	Німеччина (2)
якість науково-дослідних інститутів	56	Кіпр (52), Латвія (66)	Німеччина (5)
витрати підприємств на науково-дослідні роботи	68	Польща (57), Румунія (74)	Швеція (3)
співробітництво між університетами та промисловістю в науково-дослідницькій сфері		Хорватія (61), Італія (69)	Фінляндія (3)
державні закупівлі високо-технологічної продукції	85	Румунія (75), Греція (91)	Люксембург (3)
доступність науковців та інженерів	50	Угорщина (40), Словаччина (52)	Фінляндія (1)
утилітарні патенти	64	Латвія (66), Румунія (57)	Фінляндія (6)

*\* у дужках вказано місце країни у світі*

За загальним рівнем індексу глобальної конкурентоспроможності Україна займає 82 місце. Висока позиція країни за показником інноваційної спроможності, якістю науково-дослідних інститутів, доступністю науковців та інженерів свідчить про наявність достатнього рівня інноваційної спроможності України.

Але найбільш змістовну інформацію дозволяє отримати глобальний інноваційний індекс *INSEAD*, який враховує більше 16 субіндексів, що розподілені на дві основні групи субіндексів:

вихідні (або витратні) та вихідні (або результативні). Так, у першій групі оцінюється вплив держави на бізнес, якість підготовки спеціалістів, які будуть працювати в бізнесі, комунікаційні можливості в країні, сприятливість кредитування бізнесу, ступінь залучення інновацій у бізнес. У групі вихідних субіндексів враховуються наукові та творчі результати людської діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Місце Україна за розрахунками глобального інноваційного індексу *INSEAD* у 2009-2010 рр. (сформовано за даними [4])

Індекси та їх складові	Місце України	Сусіди України за рейтингом серед країн ЄС	Країна-лідер у ЄС
Глобальний інноваційний індекс	61	Румунія (52), Болгарія (49)	Ісландія (1)
1. Вхідні інноваційні індекси:			
1.1. Інститути	101	Болгарія (70), Румунія (59)	Швеція (2)
політичне середовище	105	Румунія (73), Болгарія (69)	Швеція (2)
державне регулювання	112	Італія (85), Румунія (61)	Фінляндія (3)
умови для бізнесу, які створюються публічними інститутами	81	Болгарія (91), Румунія (44)	Данія (1)
1.2. Людський капітал	36	Іспанія (44), Болгарія (91)	Фінляндія (1)
інвестиції в освіту	81	Румунія (73), Греція (118)	Данія (1)
якість освітніх інститутів	63	Греція (83), Болгарія (94)	Бельгія (4)
інноваційний потенціал	11	Норвегія (9), Греція (16)	Фінляндія (1)
1.3. Інформаційно-телекомунікаційні технології (ІТТ)	68	Польща (57), Румунія (74)	Ісландія (1)
інфраструктура ІТТ	45	Румунія (44), Литва (47)	Швеція (3)
загальна інфраструктура	79	Польща (107), Латвія (69)	Ісландія (1)
інфраструктура користувача	96	Румунія (72), Греція (61)	Швеція (1)
1.4. Досконалість ринку	86	Люксембург (72), Греція (77)	Норвегія (10)
умови для інвесторів та кредиторів	76	Угорщина (69), Італія (73)	Ісландія (10)
доступність приватних кредитів	106	Болгарія (50), Словаччина (53)	Норвегія (2)
1.5. Досконалість бізнесу	74	Болгарія (75), Румунія (60)	Швеція (1)
інноваційне середовище фірм	99	Румунія (94), Латвія (105)	Швеція (1)
інноваційна екосистема	65	Італія (58), Румунія (81)	Фінляндія (3)
відкритість для конкуренції на зовнішніх та внутрішніх ринках	72	Ісландія (49), Італія (45)	Німеччина (1)
2. Вихідні інноваційні індекси:			
2.1. Наукові результати	75	Румунія (76), Болгарія (69)	Ісландія (1)
створення знань	57	Болгарія (67), Греція (66)	Швеція (2)
застосування знань	48	Італія (42), Естонія (52)	Норвегія (7)
експорт та занятість	77	Італія (59), Польща (67)	Ісландія (2)

## Продовження таблиці 1.3

Індекси та їх складові	Місце України	Сусіди України за рейтингом серед країн ЄС	Країна-лідер у ЄС
2.2. Творчі результати та добробут	47	Латвія (48), Естонія (44)	Люксембург (1)
творчі результати	65	Словаччина (45), Угорщина (43)	Люксембург (2)
вклад в суспільний добробут	34	Угорщина (32), Португалія (35)	Люксембург (1)

\* у дужках вказано місце країни в світі

Грунтуючись на щорічному звіті *INSEAD*, нами були проаналізовані значення показників, які входять до складу глобального інноваційного індексу, для України та країн ЄС, а також знайдені найближчі країни-сусіди за рівнем значення показників із метою визначення положення України відносно країн ЄС. Результати дослідження показали, що Україна за глобальним інноваційним індексом займає 61 місце серед 132 країн світу. Серед країн Європи це найнижчий показник. Розглянемо більш детально значення окремих індексів по групах.

Перш за все доцільно приділити увагу групі субіндексів «інститути», які формують середовище і тим самим обумовлюють інноваційну діяльність підприємств. Даний індекс включає такі субіндекси: політичне середовище, яке забезпечується політичною стабільністю, ефективністю державного управління та правових норм; якість державного регулювання, втручання держави в ціноутворення; обмеження в зовнішній торгівлі та регулюванні розвитку бізнесу, які враховують легкість відкриття бізнесу, свободу преси, захист прав інтелектуальної власності. За результатами розрахунку по даній групі субіндексів Україна має найслабші позиції за субіндексами «політичне середовище» та «державне регулювання».

У той же час за групою субіндексів, які враховують якість освіти, забезпечення інвестицій в освіту Україна займає високу позицію, випереджаючи значну кількість країн ЄС (Польщу, Португалію, Литву, Угорщину, Люксембург, Латвію, Грецію, Італію). За субіндексом «інноваційний потенціал», який враховує кількість дослідників на мільйон жителів країни, доступність вчених та інженерів, відсоток зарахування до вищих навчальних закладів, то Україна значно випереджає майже всі країни ЄС, поступаючись лише Фінляндії, Ісландії, Данії та Норвегії.



Аналізуючи групу субіндексів «досконалість бізнесу», під якою мається на увазі інноваційне середовище фірм та відкритість для конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках, можна зробити висновок, що Україна знаходиться на одному рівні з країнами п'ятої групи – Болгарією та Грецією. Таким чином, згідно глобального індексу *INSEAD* Україна також знаходиться на одному з найнижчих рівнів у Європі.

Останнє уточнення позиції України серед країн ЄС було зроблено нами за допомогою індексу здатності до інновацій (*Innovation Capacity Index*), який розроблено Міжнародним інститутом «Європейська бізнес-школа». Він включає групи субіндексів, які оцінюють ефективність управління країною, освіту, правові норми ведення бізнесу, сферу досліджень та розробок, рівень адаптації і використання інформаційних та комунікаційних технологій (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4.* Місце України за розрахунками індексу здатності до інновацій у 2009-2010 рр. (сформовано авторами за даними [6])

Індекси та їх складові	Місце України	Лідер серед країн ЄС
Індекс здатності до інновацій	61	Швеція (1)
1.1. Інституційне середовище	96	Швеція (1)
ефективність управління	97	Данія (1)
оцінка політики країни	101	Люксембург (3)
1.2. Людський капітал, навчання та інтеграція	37	Норвегія (1)
освіта	12	Данія (1)
соціальна інтеграція та рівність політики	45	Норвегія (1)
1.3. Нормативно-правова база ведення бізнесу	101	Ірландія (9)
1.4. Дослідження та розробки	51	Фінляндія (2)
дослідження та розвиток інфраструктури	52	Швеція (2)
патенти та товарні знаки	60	Люксембург (2)
1.5. Адаптація та використання інформаційних та комунікаційних технологій	73	Швеція (1)
телефонні комунікації	93	Ісландія (2)
мобільний стільниковий зв'язок	25	Італія (1)
використання ІКТ урядом	83	Нідерланди (5)
Інтернет, комп'ютери та телебачення	51	Швеція (1)
якість інфраструктури	24	Люксембург (1)

\* у дужках вказано місце країни у світі

Як можна бачити за підсумками 2010 р. за індексом здатності до інновацій Україна має низьку позицію та випереджає тільки Грецію серед країн ЄС, хоча значення показника країни-лідера (Швеції) тільки в 1,5 рази вище, ніж в Україні.

Однією з головних умов утримання конкурентної позиції країни є активне залучення та використання наукових досягнень підприємствами країни. Глибинний аналіз такого фактору як інноваційна активність показав, що за оцінками глобальних інноваційних індексів Україна має низькі значення порівняно з країнами Європейського Союзу, що безпосередньо впливає на загальну конкурентоспроможність країни. Однак, висока якість освіти, наявність одного з найбільших серед країн ЄС інноваційного потенціалу в Україні та високі темпи освоєння новітніх технологій свідчать про існування об'єктивної можливості генерувати інновації в Україні. До того ж в останні роки Україна демонструє високі темпи адаптації та використання інформаційних і комунікаційних технологій. Це відбилося на рівні індексу здатності до інновацій у частині адаптації та використання інформаційних технологій, а саме мобільного зв'язку, Інтернету, комп'ютерів та телебачення, а також якості інфраструктури. Це дає можливість зробити висновок про те, що Україна має високі потенційні можливості наздогнати країни-члени ЄС за рівнем інноваційної активності.

#### **1.4. Аналіз ефективності управління міжнародним маркетингом у сфері зовнішньоекономічної діяльності**

Успішна діяльність економічних суб'єктів в умовах високоінтернаціоналізованих ринків вимагає не тільки глибокого розуміння суті сучасних міжнародних економічних відносин, тенденцій і динаміки світогосподарських процесів, а й усвідомлення закономірностей розвитку системи управління підприємницькою діяльністю й створення дієвих механізмів впливу на ринкову ситуацію.

На сучасному етапі інтернаціоналізації української економіки вітчизняні суб'єкти підприємництва ще не набули достатнього досвіду для адекватної управлінської протидії зарубіжним компаніям у конкурентонапруженому середовищі інтернаціоналізованого ринку. Тому розробка й удосконалення інструментів міжнародного маркетингу є важливою умовою ефективної підприєм-

ницької діяльності суб'єктів господарювання в інтернаціоналізованому ринковому середовищі. Активізація зовнішньоекономічної діяльності призводить до поступового ускладнення маркетингових функцій. Тому важливим і актуальним є визначення необхідних і достатніх маркетингових зусиль і відповідних умов розвитку ринкових відносин управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення форм ведення міжнародного бізнесу.

Серед найбільш відомих західних учених потрібно виділити Т. Амблера, Д. Брайдана, К. Бартлета, Дж. Даніелса, С. Холленса, Д. Аакера, Дж. Грехема, П. Джейстена, Ф. Катеору, Г. Амстронга, В. Вонга, С. Джейн, Ф. Котлера, М. Портера, Л. Радебо, П. Ріволі, Д. Сондерса, Дж. Дейлі, Д. Хаси та ін., які в різний час намагалися визначити сутність міжнародної маркетингової діяльності й особливості застосування маркетингових технологій у практиці інтернаціоналізованого бізнесу.

Серед вітчизняних авторів можна виділити праці А. Полторака, А. Войчака, О. Азарян, О. Виноградової, Н. Куденко, А. Мазаракі, О. Каніщенко, А. Румянцева, А. Старостіної, Т. Циганкової, В. Череваня. Питаннями управління маркетингом у сфері зовнішньоекономічної діяльності у своїх працях займалися Я. Бухарева, А. Бурковська, О. Гоголя, А. Длігач, Ю. Козак та інші вчені.

У процесі глобалізації економічного розвитку постає питання чіткого визначення економічної суті, методологічних завдань, функціональних напрямків і соціально-економічних наслідків маркетингової діяльності в нових умовах. Це передбачає застосування системного підходу до обґрунтування поняття «міжнародний маркетинг» як економічної категорії, що висвітлює глибинні причинно-наслідкові зв'язки між явищами й процесами економічного життя та формує методологічний базис розуміння сучасних проявів управлінської діяльності в інтернаціоналізованому ринковому середовищі [24].

Національна система міжнародного маркетингу формується як результат удосконалення й адаптації світового досвіду маркетингового управління підприємницькою діяльністю в процесі її інтернаціоналізації, а також інтенсифікації міжнародного співробітництва вітчизняних компаній із зарубіжними партнерами. Активізація зовнішньоекономічної діяльності призводить до поступового ускладнення маркетингових функцій. Так, Ю. Козак у своєму трактуванні зовнішньоекономічної діяльності говорить:

«Зовнішня діяльність – це складна система взаємовідносин різних організаційних структур на зовнішньому ринку з метою реалізації власних економічних, військово-стратегічних або політичних інтересів» [22]. Для вітчизняних суб'єктів міжнародного підприємництва важливим і актуальним є визначення достатніх маркетингових зусиль і відповідних умов розвитку ринкових відносин управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення форм ведення міжнародного бізнесу.

Проте в сучасній економічній літературі бракує ґрунтовних теоретико-методологічних розробок, які б розглядали міжнародний маркетинг як інструмент посилення ринкових позицій суб'єктів господарювання в інтернаціоналізованому ринковому середовищі.

Представники різних наукових шкіл намагалися визначити суть та функціональні завдання маркетингової діяльності в сучасних умовах, а також на основі порівняльного аналізу визначити спільні та відмінні риси між внутрішнім, національним маркетингом і міжнародним, вищою формою якого є глобальний маркетинг.

Так, М. Чінкота, П. Ріволі та І. Ронкаїнен, аналізуючи суть міжнародного маркетингу, фактично розглядають базові атрибути маркетингової діяльності, поширені поза межами окремої країни. Єдиною відмінністю, на їхню думку, є той факт, що маркетингова діяльність відбувається в більш ніж одній країні, тобто основні бізнес-установки – стратегічні завдання й комплекс маркетингу – реалізуються з метою отримання прибутку шляхом поширення операцій на більшу територію.

У монографії Т. Циганкової економічну суть міжнародного маркетингу подано як «субконцепцію» сучасної маркетингової парадигми, а саме як «стратегічну бізнесову концепцію, спрямовану на досягнення довгострокового та безперервного задоволення потреб трьох основних груп стейкхолдерів: споживачів, персоналу, акціонерів (власників)» [24]. Науковець А. Войчак також, фактично ототожнюючи поняття міжнародного маркетингу з експортним/імпортним маркетингом, визначав його як «ділову активність фірми на зовнішніх ринках (закупівель чи збуту)» [24].

На думку О. Азарян, термін «міжнародний маркетинг» і суспільні відносини, які він позначає, можна сприймати як органічне об'єднання на понятійному й практичному рівнях

комплексу важелів інтернаціонального управління, а також як узагальнене сприйняття особливостей сучасного етапу розвитку ринкових механізмів [24].

Досить концентровано специфіку «зарубіжного» підходу демонструє П. Черномаз, який розуміє міжнародний маркетинг як прикладну дисципліну й практичний вид діяльності, спрямовані на задоволення нестачі й потреб за допомогою обміну між суб'єктами ринку, що перебувають у різних державах [24]. Більш зважене розуміння суті міжнародного маркетингу демонструють В. Черевань, А. Румянцев і Л. Романенко, які роблять акцент на забезпечення управлінських функцій, які можна й потрібно застосувати в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. На їхню думку, міжнародний маркетинг передбачає планомірну, постійну, активну роботу на міжнародному ринку на різних етапах просування товарної продукції, послуг до споживача [24].

Таке трактування є подовженням традиційної характеристики міжнародного маркетингу, сформульованої визнаними американськими фахівцями у сфері управління й маркетингу Ф. Котлером, Г. Амстронгом, Д. Сондерсом і В. Вонгом. На їхню думку, міжнародний маркетинг є плановою діяльністю й припускає розробку довгострокових маркетингових програм дослідження й використання потенціалу іноземного ринку й активне застосування оперативних інструментів, маркетингової діяльності для визначення, передбачення й задоволення потреб споживачів на цільових міжнародних ринках [24].

Міжнародний маркетинг є відносно новим терміном, який почав широко застосовуватись у зарубіжній економічній літературі в середині 70-х рр. ХХ ст. Цьому сприяла інтенсифікація міжнародного співробітництва економічних суб'єктів і посилення впливу маркетингового управління на їхню міжнародну діяльність. Це викликало необхідність визначення політекономічного змісту міжнародного маркетингу та його ролі в підвищенні ефективності інтернаціоналізованої підприємницької діяльності в умовах посилення конкурентної напруженості міжнародного бізнес-середовища й забезпечення багатопланових економічних інтересів учасників інтернаціоналізованого ринку. Як елемент виробничих відносин різних економічних систем міжнародний маркетинг набуває специфічних рис і відтінків в управлінських проявах, що сприяє більш повному задоволенню економічних інтересів учасників інтернаціоналізованого бізнесу [24].

Еволюція концепції міжнародного маркетингу передбачає вдосконалення економічної взаємодії суб'єктів інтернаціоналізованого ринку на рівні «попит-пропозиція» з урахуванням динамічних змін у ринковому середовищі й гармонізації якості виробничо-комерційної пропозиції з мотиваційними пріоритетами споживачів на різних ринках. Наприклад, товари провідних західних виробників, які якісно й динамічно оновлюються, провокують ланцюгову реакцію нескінченного й не завжди виправданого вдосконалення товарної пропозиції з боку їх конкурентів, що призводить до її технологічного ускладнення й подорожчання у зв'язку з науковими дослідженнями, рекламною інтервенцією, скороченням інноваційних термінів тощо. Це, у свою чергу, викликає падіння споживчої зацікавленості на деяких ринках і в окремих сегментах унаслідок складності використання, високої ціни, неможливості оптимального вибору. Тому еволюційні зміни концепції міжнародного маркетингу як категорії управління мають обґрунтовуватись особливостями й динамікою факторів ринкового середовища [24].

Концепція маркетингу – це орієнтована на споживача, інтегрована цільова філософія фірми, організації або людини. У 1954 р. Пітер Друкер підкреслював її роль в успіху фірми. Його слова такі ж правильні й сьогодні: «Якщо ми хочемо знати, що таке бізнес, ми повинні почати з його мети, існує лише одне достовірне визначення мети бізнесу – створення споживача. Те, що фірма думає про свою продукцію, не найголовніше, особливо для майбутнього бізнесу або для його успіху. Що споживач думає про свою покупку, у чому він бачить її цінність – ось що має вирішальне значення, визначає ество бізнесу, його спрямованість і шанси на успіх». Один із перших офіційних висловів про концепцію маркетингу був зроблений в 1957 р. Джоном Маккіттеріком, тодішнім президентом фірми «Дженерал електрик». На засіданні АМА він вказав, що це інтегрована, орієнтована на споживача і прибуток філософія бізнесу.

Елементи маркетингової концепції визначають кінцевий успіх продукту, послуги, організації, людини, регіону або ідеї. Орієнтуватися на споживача – значить вивчати не виробничі потужності, а потреби ринку й розробляти плани їх задоволення. При цьому товари і послуги – це лише засоби для досягнення мети, а не сама мета.

Розуміння концептуальних засад сучасного стану міжнародного маркетингу передбачає врахування таких важливих аспектів як: варіантність, яка виявляється через можливість комбінування інструментів і заходів міжнародної маркетингової діяльності відповідно до умов ведення бізнесу й зрілості економічних систем; міжнародний маркетинг є динамічною категорією, такою, що, незважаючи на узагальненість підходів і механізмів, набуває своєрідних особливостей залежно від умов застосування; етичність, що передбачає вирішення проблем міжнародного бізнесу у форматі лояльності, терпимості й задоволення інтересів усіх учасників міжнародних операцій; конкурентна адекватність, яка передбачає досягнення не найліпших у світі, а тих параметрів, що максимально відповідають запитам (*demanded*).

Реалізація концептуальних моделей міжнародного маркетингу передбачає інтеграцію інтернаціоналізованих маркетингових функцій зі спорідненими сферами й процедурами міжнародного бізнесу. Із позиції інтегрованого маркетингу координуються всі види діяльності, пов'язаної з товарами і послугами: фінансування, виробництво, конструювання, дослідження й розробки, управління запасами й маркетинг. Фірми, організації та люди повинні ставити перед собою мету й використовувати маркетинг для її досягнення. Маркетинг сприяє досягненню мети, орієнтуючи організації на задоволення споживачів і надання бажаних товарів, послуг або ідей. Таким чином, міжнародний маркетинг слід сприймати як інтернаціоналізовану управлінську функцію, методологічним базисом якої є принципові положення економічної теорії та міжнародної економіки, допоміжними інструментами до якої слугують прикладні сфери реалізації форм міжнародної діяльності і яка є інтегрованим втіленням різнопланових проявів маркетингового управління. (рис. 1.2) [24].

Із погляду варіантності й динамічного розвитку, міжнародний маркетинг може бути застосованим до будь-яких економічних систем, і тому глибоке дослідження потенціалу його використання в умовах активних соціально-економічних трансформацій має й теоретичний, і практичний інтерес. Як управлінський атрибут ринкової економіки міжнародний маркетинг передбачає вибір та адаптацію засобів маркетингової підтримки інтернаціоналізованого підприємництва в конкурентно-напруженому середовищі світових ринків.

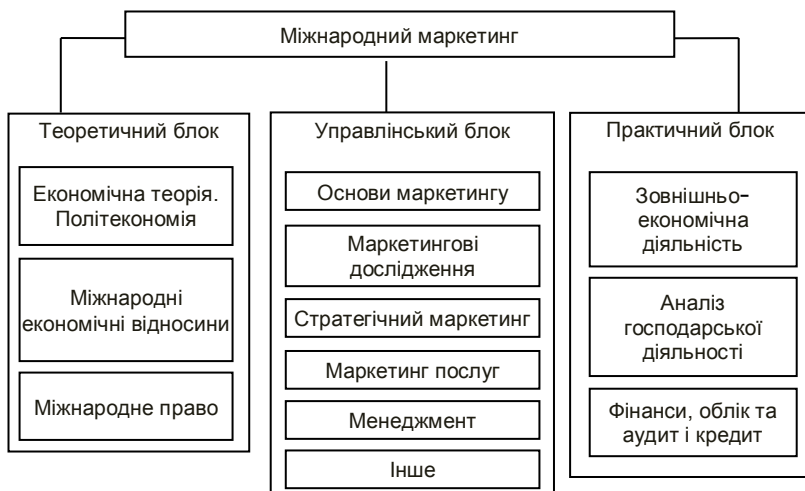


Рисунок 1.2. Складові міжнародного маркетингу

В Україні міжнародний маркетинг як вид управлінської діяльності ще не набув поширення внаслідок переважно пасивної позиції економічних суб'єктів на вітчизняному та світовому ринках. Така позиція стимулює їх управлінського самовдосконалення з метою посилення міжнародних конкурентних позицій і створення певних стратегічних переваг українських учасників ринку. Тому теоретичний аналіз суті та проявів сучасного міжнародного маркетингу є необхідним і вимагає подальшого розвитку [24].

Сучасний розвиток української економіки вимагає формування нового типу управлінської поведінки суб'єктів господарювання, який би якісно відповідав вимогам і тенденціям менеджменту світового рівня та функціонально захищав інтереси економічних суб'єктів в інтернаціоналізованому і конкурентнонапруженому ринковому середовищі. Це потребує збалансованої управлінської діяльності й обґрунтованого використання функцій міжнародного маркетингу для створення системи управлінських пріоритетів у виконанні триєдиного завдання міжнародного маркетингу – забезпечення ринкових переваг продукту, компанії та країни й реалізації їх конкурентного потенціалу в інтернаціоналізованому економічному просторі [24].



Із погляду реалізації управлінських заходів міжнародний маркетинг можна визначити як функцію забезпечення процесу планування та здійснення підприємницької діяльності в умовах інтернаціоналізованого ринку з метою створення умов, що є найбільш сприятливими для інтернаціоналізованого бізнесу.

Система маркетингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності включає в себе комплекс найбільш суттєвих ринкових відносин та інформаційних потоків, які зв'язують бізнес із ринками збуту товарів на міжнародному рівні. Суб'єктами маркетингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності виступають: споживачі, товаровиробники, обслуговуючі організації, підприємства гуртової й роздрібною торгівлі, організації-споживачі та служби маркетингу. Управляючою системою в процесі управління маркетингом виступає керівництво підприємства і його служба маркетингу. Об'єктом управління маркетингом у сфері зовнішньоекономічної діяльності є маркетингове середовище підприємства, яке, у свою чергу, ще більшою мірою управляє діяльністю підприємства, впливаючи на нього. Отже, компанія може систематично впроваджувати нові можливості бізнесу, використовуючи спочатку існуючу систему маркетингу, а потім нові товари й ринки [22].

У центрі процесу управління маркетингом у сфері зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням факторів, що впливають на тактику та стратегію маркетингу – цільові покупці. Усі зусилля спрямовані на їх обслуговування. Підприємства розвивають свій маркетинг-мікс, застосовуючи чотири маркетингові управлінські системи – інформаційну, планову, організаційну, контрольну. Ця система має мікро- (постачальники, посередники, конкуренти, громадськість) і макрооточення (економічні, соціальні, політичні та інші суспільні фактори).

Найбільш розповсюдженою є функціональна організація служби маркетингу, яка будується таким чином, що в ній відповідальність розподіляється за сферами збирання й аналізу інформації, планування асортименту, збуту, реклами, розподілу тощо. У цьому випадку фахівці з маркетингу керують різними видами маркетингової діяльності. Вони підпорядковуються директору з маркетингу, який і координує їхню роботу. Функціональна організація маркетингу найпростіша, проте її ефективність знижується зі зростанням номенклатури продуктів, що виробляються, збільшенням кількості ринків збуту. Звичайно, кожне підприємство

має вибрати ту структуру маркетингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності, яка найбільш повно відповідає власним вимогам і завданням. Комплекс маркетингових заходів буде здійснюватися найбільш ефективно в тому разі, якщо в організації буде створено спеціальну службу управління маркетинговою діяльністю, яку очолить маркетинг-директор або начальник відділу маркетингу з відповідними повноваженнями. Відділ маркетингу покликаний акумулювати інформацію різних відділів для прийняття ефективних управлінських рішень.

Одночасно, під час виходу на зовнішні ринки, з'являється специфіка, яка не піддається контролю підприємства – учасника ЗЕД, але потребує обов'язкового обліку. Специфіка маркетингу у ЗЕД підприємства міститься:

- в обліку впливу національних урядів за допомогою використання різних (як економічних, так і адміністративних) інструментів впливу на іноземний елемент на власній території;

- у різноманітті ринкових умов, організації та динаміки ринків: для одного і того ж самого товару умови ринку в різних країнах можуть відчутно відрізнятися за факторами наявності товарів-аналогів, попиту, купівельної спроможності населення, типу ринку певного товару тощо;

- у різноманітті соціокультурного контексту купівельних і споживацьких звичок.

Важливо також зазначити, що одним із найсуттєвіших моментів успішної комерційної поведінки на світових ринках є відповідність конкретних функціональних проявів міжнародної маркетингової діяльності потребам забезпечення сучасних концептуальних засад міжнародного маркетингу, що зумовлює інтернаціоналізацію принципових положень загальної концепції маркетингу в процесі реалізації окремих управлінських заходів міжнародного маркетингу, зокрема [24]:

- комплексного дослідження світової ринкової кон'юнктури;
- використання інформації про ринок для розробки нових видів продукції, здатних задовольнити потреби світового ринку, що динамічно змінюються;

- обґрунтування оптимальних методів виходу й організаційних форм присутності компанії за кордоном і створення бізнес-альянсів для ефективної експансії зарубіжних ринків;

- адаптація «домашньої» маркетингової стратегії до умов зарубіжного ринкового середовища, зокрема організації виробництва

та збуту в умовах міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперування з метою досягнення максимального ефекту.

Аналіз ситуації показує, що інтенсифікація міжнародної маркетингової діяльності відбувається залежно від обставин, що впливають на підприємницьку поведінку суб'єкта в умовах інтернаціоналізованого ринку. Критеріями рівня застосування міжнародного маркетингу можуть бути: етапи експансії зарубіжного ринку; форми присутності на міжнародних ринках; інтенсивність взаємодії із зарубіжними партнерами; регулярність зовнішньоекономічних операцій; особливості корпоративних засад менеджменту.

Відповідно до завдань та функцій, які виконують суб'єкти міжнародного ринку, розрізняють різні рівні зрілості маркетингового забезпечення інтернаціоналізованого підприємництва (рис. 1.3) [24].

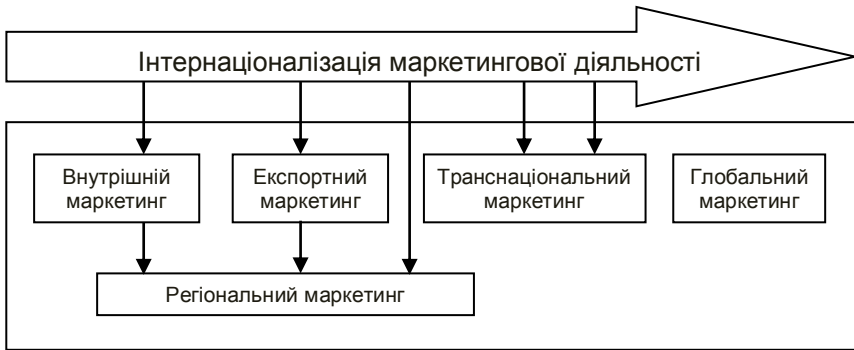


Рисунок 1.3. Рівні інтернаціоналізації маркетингової діяльності

Є багато класифікацій чинників інтернаціоналізації маркетингової діяльності. На думку деяких авторів, слід зосередити увагу на наслідках впливу двох груп об'єктивних обставин сучасного ринку. Одна група – це фактори бізнес-середовища, а саме: конкуренція, яка в сучасних умовах усе більше набуває риси міжнародної; регіональна економічна й політична інтеграція, що сприяє інтенсифікації міжнародного співробітництва через скорочення або повну ліквідацію обмежень у взаємній торгівлі; технології, які створюють можливість міжнародного визнання й рівноправного міжнародного співробітництва шляхом застосування інтенсивних форм взаємодії (наприклад, кооперації); стан ринкової інфраструктури, насамперед транспортної та телекомунікацій-

ної; економічне зростання; перехід пострадянських країн до ринкової економіки, що, залучаючи все нові сфери ринкових відносин, сприяє формуванню величезного регіонального ринку для міжнародних (інтернаціоналізованих) продуктів; трансформація споживчих потреб відповідно до ринкових вимог.

Інша група чинників інтернаціоналізації маркетингової діяльності представлена внутрішніми факторами підприємства, зокрема: станом життєвого циклу продукту; витратами на підготовку нового товару; можливостями стандартизації та здешевлення факторів виробництва; наявністю досвіду міжнародної діяльності тощо. Отже, інтернаціоналізація маркетингової діяльності є складним різноплановим і багаторівневим процесом, що перебуває під постійним впливом різних факторів і обставин інтернаціоналізованого ринку.

Отже, об'єктивні процеси розвитку світової економіки призводять до підсилення інтернаціоналізації національних економік, фірми (підприємства) й організації майже всіх країн світу, що беруть безпосередню участь у міжнародному бізнесі. Здійснюючи такий бізнес, фірма повинна будувати всю свою діяльність з урахуванням реального стану світового ринку, ґрунтуючись на точному знанні потреб і запитів споживачів й обліку можливих їхніх змін у майбутньому. Такі знання забезпечуються завдяки реалізації міжнародного маркетингу. Здійснення міжнародного маркетингу надає можливості визначити, як ці потреби можуть бути найкраще задоволені.

Перехід від простих проявів міжнародного співробітництва до складних, інтенсивних форм взаємодії суб'єктів господарської діяльності пов'язаний з ускладненням присутності та функціонування в умовах світових ринків. Це вимагає переосмислення суті та ролі маркетингової складової в управлінській діяльності, застосування складної системи взаємопов'язаних елементів комплексу маркетингу з метою створення конкурентних переваг у міжнародному бізнес-середовищі.

## Список використаної літератури

1. Andrew J.A. The Innovation Imperative in Manufacturing. How the United States can Restore its Edge / J.A. Andrew, E.S. DeRocco, A. Taylor // The Boston Consulting Group. – March 2009.
2. Dickanov J. Trends in World Income Distribution / J. Dickanov // Third Forum on Human Development. – Paris, 17-19.01.2005. – P. 12.
3. European Commission, A report on the functioning of public procurement markets in the EU: benefits from the application of EU directives and challenges for the future. – 2004. – 282 p.
4. Global Innovation Index 2009-10. Confederation of Indian Industry. INSEAD / The Business School for the World, 2010. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.albertacanada.com/documents/AERO-AIS\\_GlobalInnovationIndex.pdf](http://www.albertacanada.com/documents/AERO-AIS_GlobalInnovationIndex.pdf).
5. Global Innovation Index 2009/10, full report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.globalinnovationindex.org>.
6. Porter Michael E. Innovation Capacity Index / Michael E. Porter, Scott Stern [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.isc.hbs.edu/Innov\\_9211.pdf](http://www.isc.hbs.edu/Innov_9211.pdf).
7. Surinach J. The Extension of The Study On The Diffusion of Innovation In The Internal Market (Economic Papers) / J. Surinach, F. Manca, S Moreno. – European Communities. – 2011. – 205 p.
8. The Diffusion / Adoption of Innovation In The Internal Market (Economic Papers) / [J. Surinach, C. Autant-Bernard, F. Manca та ін.]. – European Communities. – 2009. – 340 p.
9. The Global Competitiveness Report – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gcr.weforum.org/>
10. World Development Indicators – 2009. – The World Bank, 2009. – 432 p.
11. Абрамова И. Особенности национальной конкуренции / И. Абрамова // Управление компанией. – 2005. – № 04(47). – С. 21-24.
12. Андрианов В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 3. – С. 47.
13. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова. – Донецьк, 2002. – 562 с.
14. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. – С. 15.
15. Бубенко П. Чому гальмуються інноваційні процеси в Україні? / П. Бубенко, В. Гусев. // Економіка України. – 2008. – № 6. – С. 30-39.
16. Бутусов Ю. Контрацепція совісті / Ю. Бутусов // Дзеркало тижня. – 20-26 серпня 2011 р. – № 29. – С. 1, 4.
17. Воронин Г.Л. О конкурентоспособности промышленных предприятий / Г.Л. Воронин // Экономист. – М, 2004. – № 6. – С. 18-20.

18. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
19. Григорьев Л. Украина: Раздвоение трансформации / Л. Григорьев, С. Агибалов, Г. Салихов // Вопросы экономики. – 2009. – № 3. – С. 125-142.
20. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
21. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 384 с.
22. Дьоміна К.І. Концепція управління маркетингом у сфері зовнішньоекономічної діяльності / К.І. Дьоміна // Матеріали I Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції 20-22 січня 2010 року «Актуальні питання сучасної економіки». Основні проблеми розвитку управління підприємством. – С. 102-107.
23. Задоя А.О. Формування системи нових ринкових відносин / А.О. Задоя, В.Є. Момот // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 44-50.
24. Глясова Ю.В. Теоретичні аспекти міжнародного маркетингу в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Ю.В. Глясова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. Економічні науки. – 2010. – № 4. – С. 64-68.
25. Кваснюк Б.Є. Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2005. – 496 с.
26. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: учеб. пособ. / М.И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2000. – 284 с.
27. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.
28. Конвергенція економічних моделей Польщі та України: монографія / [Д. Лук'яненко, В. Чужиков, М.Г. Вожняк та ін.]; за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужикова, М.Г. Вожняка. – К.: КНЕУ, 2010. – 719 с.
29. Литвиненко Е. Конкурентоспроможність української продукції / Е. Литвиненко., А. Стариков // Економіка України. – 1996. – № 10. – С. 22.
30. Мазур О.А. Технологічні парки. Світовий та український досвід / О.А. Мазур, В.С. Шовкалок. – К.: Прок-Бизнес, 2006. – 128 с.
31. Малкина М.Ю. Особенности измерения и институты инновационного развития России / М.Ю. Малкина // Наукові праці ДонНТУ. – 2010. – № 4. – С. 118-128.
32. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «ГД «Папірус», 2010. – 624 с.
33. Ницев С.К. Комплексный анализ конкуренции в отечественных наукоемких отраслях на примере производителей полупроводниковых компонентов / С.К. Ницев // Маркетинг в России за рубежом. – 2004. – № 2(40). – С. 119-129.

34. Новицький В. Державна промислова політика – чинник економічного зростання / В. Новицький // Дзеркало тижня. – 2000. – 54 с.
35. Офіційне Інтернет-представництво Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>.
36. Офіційний веб-сайт Міністерства енергетики та вугільної промисловості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua>.
37. Павлова В.А. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – С. 9-10.
38. Павленко А.Ф. Маркетинг: підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
39. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
40. Портер М. Конкуренция / М.Э. Портер: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
41. Програма економічних реформ на 2010-2014 рр. Комітет з економічних реформ під керівництвом Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf).
42. Рахманін С. 20 років самотності / С. Рахманін // Дзеркало тижня. – 20-26 серпня 2011. – №29. – С. 1, 3.
43. Савчук А.В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного предприятия / А.В. Савчук // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58-61.
44. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: учеб. пособ. / И.А. Спиридонов / Московский Госуд. открытый ун-т. – М.: Инфра-М, 1997.
45. Торгівля між Україною та ЄС. Представництво України при Європейському Союзі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukraine-eu.mfa.gov.ua/eu/ua/30989.htm>.
46. Фасхiev Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхiev, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4(36). – С. 53-68.
47. Фатхудинов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник / Р.А. Фатхудинов, Г.В. Осовька. – К. : Кондор, 2009. – 407 с.
48. Шелюбская Н. Новые направления инновационной политики ЕС / Н. Шелюбская // Информационное общество – 2008. – № 5. – С. 17-18.
49. Шнипко О.С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку / О.С. Шнипко // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 33-44.

## Розділ 2

# Регіональні та галузеві аспекти активізації інноваційної діяльності

### 2.1. Механізми державного управління інвестиційно-інноваційними процесами

Питання управління інноваційним розвитком на всіх рівнях господарювання набуває в сучасних умовах першочергового теоретичного та практичного значення. І це цілком природно, оскільки в умовах вичерпування екстенсивних економічних факторів інновації стають основним важелем забезпечення конкурентоспроможності та економічного зростання і, у кінцевому випадку, основним джерелом добробуту будь-якої країни та її населення.

Особливого значення інновації, як фактор економічного розвитку, набувають у сучасний період. Вказана обставина пов'язана з тим, що цивілізація виходить на принципово новий етап розвитку, що докорінно відрізняється від усіх попередніх етапів. Цей етап можна окреслити як «економіку стресу» або постіндустріально-біфуркаційний етап і він має найважливіші сутнісні відмінності від минулих періодів розвитку. По-перше, на цьому етапі вирішального значення набувають інформаційно-інноваційні ресурси, пов'язані з створенням, акумуляцією, переробкою інформації й трансформацією її в конкретні інновації, готові до безпосереднього практичного використання. По-друге, якщо на попередніх етапах розвитку якісні стрибки в усьому суспільному житті і, зокрема, економіці (своєрідні «економічні стреси» або біфуркації) не носили постійного характеру й виникали періодично через більш або менш тривалий час, то на постіндустріально-біфуркаційному етапі вони набувають перманентного характеру й пронизують увесь економічний простір.

Якісний стрибок – це такий рівень розвитку того чи іншого виду діяльності, при якому одне й теж завдання може бути виконане в значно коротші строки й значно більш ефективними методами, ніж у попередні періоди розвитку.



Причому якісні стрибки набувають постійного характеру в силу одночасної дії трьох найважливіших факторів: прискорення темпу всього громадського життя й, зокрема, економічного життя; появи й втягування в господарський обіг значної кількості нових факторів виробництва і їх комбінацій; істотного підвищення взаємовпливу й взаємозалежності світу [16, 18].

Постійні «економічні стреси» призводять до виникнення й функціонування на постіндустріально-біфуркаційному етапі системи найважливіших закономірностей: подальшого поступального пришвидшення громадського, і зокрема, економічного життя; суттєвого загострення конкуренції й особливо за інформаційно-інтелектуальні ресурси; прискорення зміни знань; пришвидшення зміни поколінь техніки й технологій, скорочення їх «життєвих циклів»; підвищення продуктивності засобів виробництва та продуктивності праці; зростання ролі здоров'я як конкурентного ресурсу [16].

Особливого значення набувають ті обставини, що в умовах «економіки стресу» значно прискорюється зміна поколінь знань та пришвидшуються зміни поколінь техніки та технологій. Одночасно йде прогресуюче скорочення «життєвих циклів» знань, техніки та технологій. Це призводить до стрімкого зростання кількості інновацій та підвищення рівня їх якості.

У той же час продуктивність інноваційного процесу значною мірою залежить від ефективності та дієвості механізмів його організації. Саме ці механізми визначають, як швидко результати фундаментальних досліджень будуть трансформуватися в прикладні розробки, як швидко прикладні розробки втілюватимуться в конкретні інновації, і як швидко останні будуть впроваджуватися на всіх рівнях господарювання. Саме розробці ефективних механізмів управління інноваційною діяльністю на макро- та мікрорівні присвячена дана частина розділу.

В Україні за останні роки створене розгалужене законодавство у сфері наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності. Прийнята низка найважливіших законів та інших нормативних актів із різних аспектів цієї діяльності, зокрема: Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову

і науково-технічну експертизу», «Про спеціальну економічну зону «Яворів»», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»; Постанови Верховної Ради України «Про концепцію науково-технічного та інноваційного розвитку України», «Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні» та інші [32].

Україн важливими та своєчасними стали розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2007 р. № 285-р «Про схвалення Концепції Державної програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки» [59] та постанова Кабінету Міністрів України від 7.05.2008 р. № 439 «Про затвердження Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки» [54].

Усі наведені законодавчі та нормативні акти є вкрай важливими й актуальними. Ними фактично створене широке та багатогранне нормативно-правове поле для розвитку науково-технічної і інноваційної діяльності. Особливого значення набувають розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2007 р. № 285-р та постанова Кабінету Міністрів України від 7.05.2008 р. № 439, згідно з якими створений і почав функціонувати новий фундаментальний інститут – Державна цільова програма розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки, дія якої передбачена на 2009-2011 рр.

Однак в умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та розгортання світової фінансово-економічної кризи не можна зупинятися на досягнутих успіхах і необхідно поступально йти далі. Життя вимагає створення й впровадження постійнодіючої Системи моніторингу, прогнозування, планування й забезпечення реалізації інноваційної діяльності (далі – СМПП).

І це абсолютно не випадково. На доіндустріальному та індустріальному етапах розвитку для забезпечення високої конкурентоспроможності достатньо було використовувати креативний потен-

ціал окремих кваліфікованих фахівців та їх локальних груп. Масово креативний потенціал використовувався як допоміжний засіб через системи раціоналізаторства. У сучасних умовах, коли «економічні стреси» набувають постійного характеру, використання креативного потенціалу окремих фахівців та їх локальних груп стає вкрай недостатнім. Зараз для забезпечення стійких економічних переваг необхідно максимально використовувати креативний потенціал якомога більшої кількості індивідуумів як на макро-, так і на мікрорівні. Саме для ефективного використання інтелектуального потенціалу на макрорівні розроблена СМІР. Для активізації творчого потенціалу на мікрорівні розроблені основи Системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах.

*Методологічні основи Системи моніторингу, прогнозування, планування та забезпечення реалізації інноваційної діяльності.*

Перш за все, необхідно відзначити, що СМІР повинна мати постійно діючий характер та узгоджуватися із загальнодержавною системою регулювання ринкової економіки, а також бути однією з її неодмінних підсистем. Для найбільш ефективного виконання своїх функцій доцільно, щоб СМІР складалася з таких підсистем.

1. *Інформаційно-аналітична підсистема*, яка здійснює паспортизацію та аналіз розвитку інноваційної діяльності у світі та в Україні на основі використання всіх доступних інформаційних джерел та матеріалів усіх зацікавлених вітчизняних установ.

2. *Підсистема (інститут) державних та недержавних науково-технічних експертів*, яка спрямована на формування та структурування інститутів державних та недержавних науково-технічних експертів і використання результатів їх інтелектуальної діяльності при підготовці та реалізації інноваційної політики.

Державний науково-технічний експерт (далі – державний експерт) – це громадянин України науковець або висококваліфікований фахівець, що має визначні досягнення в тій чи іншій галузі (галузях) науково-технічної діяльності, пройшов конкурсний відбір, склав присягу державного експерта та попереджений про відповідальність за підготовку експертизи. Висококваліфікований фахівець – це фахівець, що має визначні досягнення в тій чи іншій галузі (галузях) науково-технічної діяльності у відповідності до певних критеріїв, установлених державою.

Державні експерти готують висновки й заключення виключно особисто та несуть за них персональну відповідальність. Держав-

ним експертам, які мали цей статус певний період часу, законодавчо необхідно передбачити ряд матеріальних і моральних пільг. У разі позбавлення особи статусу державного експерта у зв'язку з порушенням ним правил підготовки експертних висновків або підготовки неякісних експертних висновків він позбавляється права на отримання матеріальних і моральних пільг. Державні експерти формуються в спеціальні експертні групи за напрямками їх діяльності.

Стратегічні прогнози світового розвитку інноваційних процесів, стратегія інноваційного розвитку України, середньострокові стратегічні прогнози та плани розвитку України формуються та корегуються на основі висновків та пропозицій державних експертів. Сукупність державних експертів – це так би мовити «вершки» національної науково-технічної еліти, найефективніша частина інтелекту нації і її основний конкурентний ресурс. Використання структурованого інституту державних експертів дозволяє залучити до розробки прогнозів та планів найкращі інтелектуальні надбання, які є в країні.

Роботу по формуванню, структуруванню та використанню інституту державних експертів повинен виконувати загальнодержавний координуючий орган Підсистеми формування державних та недержавних науково-технічних експертів.

У разі потреби державні експерти використовують матеріали та висновки недержавних експертів, якими можуть бути будь-які юридичні та фізичні особи, що мають відповідні знання й напрацювання й готові їх передати державним експертам. Недержавні експерти працюють виключно на громадських засадах.

3. *Підсистема стратегічного прогнозування інноваційного розвитку.* Метою її діяльності є розробка на основі всього комплексу доступних інформаційних ресурсів, які надходять з інформаційно-аналітичної підсистеми, прогнозу світового розвитку інноваційних процесів. На основі матеріалів цього прогнозу та з урахуванням наявних і перспективних ресурсів (не використовуються зараз, але об'єктивно можуть бути задіяні в наступні періоди розвитку) розробляються прогноз і стратегія інноваційного розвитку України на 15 років.

4. *Підсистема середньострокового стратегічного прогнозування,* що передбачає створення на основі стратегічних прогнозів світового інноваційного розвитку й інноваційного розвитку

України розробку стратегії інноваційного розвитку держави на п'ять років, яка визначає:

- загальні цілі інноваційного розвитку держави та аналогічні цілі для галузей;

- шляхи й ресурси, необхідні для досягнення, вказаних цілей;

- чіткий перелік умов, за яких може змінюватися стратегія;

- чіткий і однозначний механізм внесення змін до стратегії.

5. *Підсистема середньострокового планування.* На основі середньострокової стратегії на кожні п'ять років розробляються державні плани інноваційного розвитку, які передбачають створення планів розробки та внесення змін до законодавства й нормативних актів у відповідності до поставлених цілей та плану державних інноваційних програм, що спрямовані на реалізацію загальнодержавних цілей і здійснюються за безпосередньої або опосередкованої державної підтримки.

Причому необхідно нормативно встановити, що середньострокові стратегія й плани повинні корегуватися лише у відповідності до встановленого механізму внесення змін і на них не можуть впливати поточні політичні зміни.

6. *Підсистема реалізації та контролю за виконанням середньострокових планів.* Указана підсистема здійснює координацію виконання середньострокових планів та контроль за їх виконанням.

1. *Підсистема безпеки.* Інформація, яка виробляється СМІР, та функціонування самої СМІР є найважливішим конкурентним ресурсом держави й тому повинні бути найсуворішою державною таємницею. Лише окремі, заздалегідь чітко встановлені фрагменти інформації, що виробляється СМІР, та окремі деталі її функціонування можуть не становити державної таємниці. Підсистема безпеки забезпечує таємність як інформації, що виробляється СМІР, так і діяльності самої СМІР.

*Механізм функціонування СМІР.*

Далі представлена лише кінцева модифікація механізму, яка з точки зору авторів є найбільш раціональною в сьогоденних умовах. Базові модифікації механізму, на основі яких синтезована кінцева модифікація, не подаються, оскільки їх не можливо розкрити в межах одного розділу монографії.

Механізм функціонування СМІР формується з ряду операцій, тобто відносно закінчених дій, що є складовими цього механізму й певним чином пов'язані з іншими операціями.

*Операція 1.* Центральний державний орган виконавчої влади в галузі науки та інноваційної діяльності (далі – Центральний орган) формує та здійснює загальне керівництво координуючими органами таких підсистем:

- інформаційно-аналітичної;
- інституту державних та недержавних науково-технічних експертів;
- стратегічного прогнозування інноваційного розвитку;
- середньострокового стратегічного прогнозування інноваційного розвитку;
- середньострокового планування інноваційного розвитку;
- реалізації та контролю за виконанням середньострокових планів інноваційного розвитку;
- безпеки.

Координуючим органом окремої підсистеми виступає вже існуюча чи спеціально для цього створена державна установа (інституція), що за своїм функціональним призначенням, організацією та досвідом діяльності найбільше відповідає завданням увіреної їй підсистеми.

*Механізм функціонування Інформаційно-аналітичної підсистеми.*

*Операція 2.* Загальнодержавний координуючий орган Інформаційно-аналітичної підсистеми (далі – ЗІАП) на основі інформації, що надходить із різноманітних джерел, проводить паспортизацію:

- наукових розробок, що закінчені в Україні;
- наукових розробок, що проводяться в Україні;
- об'єктів інтелектуальної власності, що розроблені в Україні;
- вітчизняних науковців;
- вітчизняних науковців, що займаються дослідженнями в галузі розвитку науки та інноваційної діяльності;
- наукових організацій України;
- наукових організацій України, що займаються дослідженнями в галузі розвитку науки та інноваційної діяльності.

Паспорт по кожному з перелічених вище напрямів повинен бути детально розроблений і містити інформацію, необхідну для прийняття відповідних рішень. Якщо існуюча статистична звітність не містить усієї потрібної інформації, то доцільно законодавчо запровадити додаткову статистичну звітність.

*Операція 3.* Збір та опрацювання інформації про розвиток інноваційних процесів у світі в цілому та окремих країнах.

*Операція 4.* Формування баз даних про науково-технічний стан та інноваційний розвиток економіки України, зокрема баз даних:

- наукових розробок, що закінчені в Україні;
- наукових розробок, що проводяться в Україні;
- об'єктів інтелектуальної власності, що розроблені в Україні;
- вітчизняних науковців;
- вітчизняних науковців, що займаються дослідженнями в галузі розвитку науки та інноваційної діяльності;
- вітчизняних висококваліфікованих фахівців;
- наукових організацій України;
- наукових організацій України, що займаються дослідженнями в галузі розвитку науки та інноваційної діяльності.

*Операція 5.* Постійне корегування зазначених вище баз даних (вилучення застарілих даних та розміщення в них нових) у відповідності до надходження інформації.

*Операція 6.* Надання інформації в усі інші підсистеми СМІР за їх вимогою.

*Механізм функціонування Підсистеми (інституту) державних та недержавних науково-технічних експертів.*

*Операція 7.* Аналіз Загальнодержавним координуючим органом Підсистеми (інституту) державних та недержавних науково-технічних експертів (далі – ЗПЕ) інформації, отриманої з баз даних, що містять відомості про вітчизняних науковців (у тому числі тих, що займаються дослідженнями в галузі розвитку науки та інноваційної діяльності) та висококваліфікованих фахівців.

*Операція 8.* Визначення критеріїв, згідно з якими науковцю або висококваліфікованому фахівцю може надаватися звання державного експерта.

*Операція 9.* Формування списку претендентів на отримання звання державного експерта.

*Операція 10.* Формування та затвердження складу експертних комісій із попереднього розгляду особових справ претендентів на отримання звання державного експерта та проведення ними попереднього розгляду справ.

*Операція 11.* Формування та затвердження складу спеціальних експертних комісій із розгляду особових справ претендентів на отримання звання державного експерта.

*Операція 12.* Розгляд спеціальними експертними комісіями особових справ претендентів на отримання звання державного

експерта та відбір у відповідності до встановлених критеріїв кандидатів на присвоєння вказаного звання. Подання відповідного списку на розгляд ЗПЕ.

*Операція 13.* Розгляд ЗПЕ поданого списку й затвердження (не затвердження) представлених кандидатур.

*Операція 14.* Прийняття затвердженими кандидатами присяги державного експерта та попередження про їх відповідальність за підготовку експертизи. Після цього їм офіційно присвоюється звання державного експерта.

*Операція 15.* Структурування державних експертів за відповідними напрямками науково-технічної та інноваційної діяльності.

*Операція 16.* Створення дисциплінарної комісії з розгляду особових справ державних експертів.

*Операція 17.* Розгляд дисциплінарною комісією особових справ державних експертів, які порушили присягу, та попередження про відповідальність за підготовку експертизи і подання відповідних пропозицій ЗПЕ про позбавлення (не позбавлення) тієї чи іншої особи звання державного експерта.

*Операція 18.* Розгляд ЗПЕ подання дисциплінарної комісії та затвердження (не затвердження) пропозиції про позбавлення (не позбавлення) тієї чи іншої особи звання державного експерта.

*Операція 19.* Надання ЗПЕ інформації в інші підсистеми СРДП.

*Механізм функціонування Підсистеми стратегічного прогнозування інноваційного розвитку, Підсистеми середньострокового стратегічного прогнозування інноваційного розвитку, Підсистеми середньострокового планування інноваційного розвитку.*

*Операція 20.* Загальнодержавний координуючий орган підсистеми (стратегічного прогнозування інноваційного розвитку, середньострокового стратегічного прогнозування інноваційного розвитку, середньострокового планування інноваційного розвитку):

- отримує всю необхідну інформацію з інших підсистем СМІР;
- формує програми робіт.

*Операція 21.* Загальнодержавний координуючий орган підсистеми (стратегічного прогнозування інноваційного розвитку, середньострокового стратегічного прогнозування інноваційного розвитку, середньострокового планування інноваційного розвитку) формує:

- робочі групи з державних експертів для виконання завдань програми робіт;
- експертний орган для оцінки матеріалів, поданих робочими групами;



– апеляційний орган для розгляду результатів експертизи, проведеної експертним органом.

*Операція 22.* Робочі групи виконують поставлені перед ними завдання в межах програми робіт і подають підготовлені ними матеріали до експертного органу.

*Операція 23.* Експертний орган проводить експертизу матеріалів, підготовлених робочими групами, і в разі її позитивного результату передає вказані матеріали для зведення загальнодержавному координуючому органу підсистеми.

*Операція 24.* У разі якщо висновки експертного органу негативні, робоча група може подати підготовлені нею матеріали до апеляційного органу, який ще раз проводить відповідну експертизу.

*Операція 25.* Апеляційний орган проводить додаткову експертизу. У разі якщо висновки апеляційного органу позитивні, матеріали робочої групи передають для зведення загальнодержавному координуючому органу підсистеми. У випадку негативного висновку вирішується питання про позбавлення членів робочої групи звання державного експерта.

*Операція 26.* Загальнодержавний координуючий орган на основі матеріалів робочих груп, які успішно пройшли експертизу в експертному та апеляційному органах, формує кінцевий документ, що є результатом діяльності підсистеми.

Для Підсистеми стратегічного прогнозування інноваційного розвитку кінцевими документами є прогноз світового розвитку інноваційних процесів та прогноз і стратегія інноваційного розвитку України на 15 років.

Для Підсистеми середньострокового стратегічного прогнозування інноваційного розвитку кінцевим документом є стратегія інноваційного розвитку держави на п'ять років.

Для Підсистеми середньострокового планування інноваційного розвитку кінцевим документом є державні плани інноваційного розвитку. Причому кінцевий документ попередньо підсистеми є основою для діяльності наступної. Так, стратегія інноваційного розвитку держави на п'ять років є основою для розробки державних планів інноваційного розвитку.

*Операція 27.* Загальнодержавний координуючий орган у разі необхідності корегує кінцевий документ, що є результатом діяльності підсистеми, якщо:

– надійшла відповідна нова інформація з інших підсистем;

– корекцію ініціює той або інший державний експерт.

*Механізм функціонування Підсистеми реалізації та контролю за виконанням середньострокових планів.*

*Операція 28.* Загальнодержавний координуючий орган підсистеми здійснює координацію виконання середньострокових планів та контроль за їх виконанням.

*Механізм функціонування Підсистеми безпеки.*

*Операція 29.* Загальнодержавний координуючий орган даної підсистеми забезпечує режим таємності як інформації, що виробляється СМІР, так і діяльності самої СМІР.

*Методологічні основи функціонування Системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах.*

Починаючи з останніх десятиліть ХХ ст. і до теперішнього часу в механізмах управління інноваційним процесом у провідних світових корпораціях відбуваються суттєві трансформації, які спрямовані на:

- надання інноваторам максимального рівня свободи у вирішенні творчих питань;
- диверсифікацію потоків інформації у внутрішньофірмовому середовищі;
- широкий розвиток експериментаторства;
- толерантне ставлення до «об'єктивних» невдач інноваційної діяльності, тобто невдач, які виникли з об'єктивних причин [17].

Указані організаційні трансформації є важливими управлінськими новаціями. У цілому вони спрямовані, по-перше, на створення оптимальних умов для найповнішого розкриття творчого потенціалу кожного співробітника, а, по-друге, на максимальне його використання в господарській діяльності підприємства.

Однак, з нашої точки зору, указані організаційні інновації є необхідною, але недостатньою умовою постійної активізації інноваційного процесу, оскільки вони не торкаються питань примноження інтелектуального капіталу, володіння правами на службу інтелектуальну власність та інших.

Щоб забезпечити постійну й поступальну активізацію інноваційних процесів у сфері господарювання, необхідно сформувані й впровадити Систему стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах (далі – СІД).

СІД складається з таких основних підсистем:

- навчання й поповнення знань інноваторів;

- стимулювання інноваційної діяльності;
- акумуляції та моніторингу результатів інтелектуальної діяльності інноваторів;
- створення «м'яких» внутрішньофірмових структур управління інноваційним процесом;
- спільного володіння на створений інтелектуальний продукт.

*Підсистема 1. Постійне навчання й поповнення знань інноваторів.* Вона полягає в тому, що протягом усього періоду існування підприємства в ньому постійно відбувається процес навчання персоналу й, перш за все, інноваторів, тобто авторів інновацій. Таким чином, постійний процес навчання стає неодмінною складовою виробничої діяльності підприємства. За рахунок цього йде постійне прирощення інтелектуального капіталу як окремого виробника, так і сукупного інтелектуального капіталу виробництва. Причому окремі інтелектуальні капітали співробітників постійно взаємодіють між собою, створюючи певний синергетичний ефект. У цілому постійне прирощення індивідуальних і сукупного інтелектуального капіталу є основою забезпечення високої конкурентоспроможності в тактичній і стратегічній перспективі.

*Підсистема 2. Стимулювання інноваційної діяльності.* Суттєвий вплив на прирощення інтелектуального капіталу справлятиме не тільки постійне поповнення знань інноваторів, але й постійне інтелектуальне змагання між ними. Це означає, що протягом усього «життєвого циклу» підприємства між інноваторами та співробітниками, які претендують на право увійти до інноваційної еліти, організоване змагання за найкращі результати інтелектуальної діяльності. змагання організовується керівництвом підприємства за заздалегідь установленими чітким правилам, що є незмінними протягом окремих періодів змагання. За результатами змагання переможці отримують визначену правилами чітку систему матеріальних і моральних пільг. Потрібно зазначити, що трудове змагання (й інтелектуальне змагання як його різновид) не є анахронізмами адміністративно-командної системи, як це окреслюють деякі ринкові фундаменталісти. Трудове змагання, у тій чи іншій формі, існує на більшості передових корпорацій світу й постійно розвивається й удосконалюється, набуваючи все більш ефективних форм. І це не випадково, бо тільки під час змагання можуть повністю розкритися та розвинутиися найкращі особисті якості індивідуумів, які беруть у ньому участь. Причому необхід-

но зазначити, що змагання це не тільки інструмент підвищення показників результативності діяльності, у якій воно проводиться, а й потужний важіль удосконалення індивідуума, так би мовити постійного «шліфування» його особистих якостей.

*Підсистема 3. Акумуляція й моніторинг результатів інтелектуальної діяльності інноваторів.* Україн важливо не тільки активізувати інтелектуальну діяльність інноваторів, але й сконцентрувати, проаналізувати й довести до стадії практичного використання її результати. Це особливо важливо тому, що недоведені до стадії практичного використання результати інтелектуальної діяльності мало чого варті. Акумуляцію й моніторинг результатів інтелектуальної діяльності інноваторів найбільш раціонально здійснити за допомогою формування банків ідей на підприємстві [19]. Створення такого банку дозволяє сконцентрувати креативний потенціал співробітників підприємства, відповідним чином структурувати його й перетворити на один із найефективніших конкурентних ресурсів виробництва. Крім того, формування таких банків дозволяє створити на внутрішньофірмовому рівні інтелектуальне конкурентне середовище, у якому перемагає індивідуум, який отримав найкращі інтелектуальні результати.

*Підсистема 4. Створення «м'яких» внутрішньофірмових структур управління інноваційним процесом.* «М'які» внутрішньофірмові структури управління інноваційним процесом, крім наведених вище ознак (надання інноваторам максимального рівня свободи; диверсифікації потоків інформації; широкого розвитку експериментаторства; толерантного ставлення до «об'єктивних» невдач), характеризуються ще однією найважливішою ознакою – широким використанням принципу регульованої приватної ініціативи інноватора. Указаний принцип надає інноватору право в межах крупних внутрішньофірмових структур висувати й реалізовувати ідеї та інноваційні проекти. Він фактично дозволяє широко розвивати й використовувати творчу ініціативу співробітників, перетворюючи результати інтелектуальної діяльності інноваторів у закінчені інноваційні продукти, безпосередньо готові до практичного використання у виробничій діяльності [18].

*Підсистема 5. Спільне володіння на створений інтелектуальний продукт.* Важливо не тільки створити високоліквідний інноваційний продукт, але й забезпечити його ефективне використання в господарській діяльності. Саме на це спрямована система

спільного володіння на інтелектуальні продукти, розроблені найманими інноваторами. Указана система дозволяє не суперечливо сполучити інтереси найманого інноватора й роботодавця в галузі володіння службовою інтелектуальною власністю й унеможливити або пом'якшити багато конфліктів, які можуть виникнути між цими суб'єктами інноваційного процесу.

Таким чином, формування та активне впровадження СМПР та СІД дозволить використовувати креативний потенціал якнайширшого кола індивідуумів і перетворити його на вагомий конкурентний ресурс.

## **2.2. Впровадження просторових інновацій у розвинених регіонах**

Інноваційна направленість економіки створює підґрунтя до впровадження результатів науково-технічного прогресу в усі сфери господарського життя, що накладає певний відбиток і на територіальну організацію господарського механізму в цілому. Характерною рисою переходу до інформаційного типу розвитку має бути прискорення темпів науково-технічного, економічного та соціального прогресу, а також зміщення центру тяжіння у використанні та провадженні інноваційних та соціально-економічних потенціалів суспільства з центрів на регіони. Але на сьогодні інноваційна діяльність в Україні є доволі слабкою й концентрується переважно в розвинених регіонах, причому переважно в центрах розвинених регіонів. Отже, очевидно, що на регіональному рівні науково-технічний та інноваційний простір структурується особливим чином. Це пояснюється тим, що простіше впроваджувати й адаптувати нові просторові форми інноваційної діяльності в регіони, де сформований потужний науково-технічний та інноваційний потенціали, а також є діючі елементи інноваційної інфраструктури.

Оскільки інноваційний потенціал економічно розвинених регіонів використовується частково, ми можемо відмітити, що ці регіони є також інноваційно проблемними. За інноваційною проблемністю нами виокремлено в Україні регіони середнього рівня проблемності (м. Київ, Харківська, Дніпропетровська, Донецька, Одеська, Луганська, Запорізька, Львівська області),

регіони високого рівня проблемності (Волинська, Вінницька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Миколаївська, Чернігівська, Черкаська, Сумська, Полтавська, Херсонська області, АР Крим, м. Севастополь) та регіони кризового стану (Закарпатська, Тернопільська, Рівненська, Хмельницька, Житомирська, Київська).

На думку окремих учених, інноваційна діяльність за своєю природою є децентралізованою, оскільки є результатом творчої й ділової активності конкретних учених, інженерів, підприємців і не може бути організована в наказовому порядку [45]. Але ретроспективний досвід упровадження інновацій показує протилежне: найефективніше впроваджуються просторові форми інноваційної діяльності в економічно розвинених регіонах, що зумовлює активне зростання їхньої конкурентоспроможності та ще більше відставання від їхнього рівня проблемних регіонів.

Необхідно зазначити, що в розвинених регіонах України (м. Київ, Донецька, Дніпропетровська, Харківська, Львівська, Одеська та Івано-Франківська області) збережений людський, виробничий, науково-технічний потенціали. Кожен із регіонів має свою чітку спеціалізацію й невикористаний інноваційний потенціал, оскільки значний відсоток валового регіонального продукту формують не наукомісткі, а ресурсомісткі види економічної діяльності. Тому, як зазначав Й. Шумпетер, реалізація нововведення відображає самостійну економічну функцію, поперше, оскільки все нове лежить поза межами рутинних завдань, а по-друге, доводиться долати супротив середовища [72].

Упровадження нових форм інноваційної діяльності потрібно розпочинати зі стимулювання середовища, сприйнятливого до інновацій. Розвиненість інституціонального середовища регіону сприятиме успішному впровадженню та адаптації форм інноваційної діяльності. Однозначного рішення, яка просторова форма є успішнішою та найкращою для впровадження в практику інноваційної діяльності регіону, немає. Тому варто враховувати фактори, які впливають на узгодженість дій між усіма учасниками інноваційного об'єднання. На нашу думку, поєднання різноманітних інноваційних структур, їхній перетин формують особливу мережу з достатньо щільно розташованими комірками та особливими зв'язками кооперації між ними, що створюють синергетичний ефект.

Просторові форми інноваційної діяльності – це організовані в просторі й часі інноваційні структури, які характеризуються концентрацією необхідних інноваційних ресурсів, обмежені територі-

ально й задіяні або можуть бути включені до інноваційної інфраструктури регіону. Крім того, вони мають певні просторові зв'язки з іншими просторовими формами інноваційної діяльності, які проявляються в обміні технологіями, знаннями та людськими ресурсами. Територіально вони: виражені точково (одиничне інноваційне підприємство); скупчені/сконцентровані в ареалах (інноваційні кластери, стратегічні альянси, технологічні парки, інноваційні інкубатори, технополіси); мають мережеву структуру (інноваційні мережі: віртуальні та мережі інноваційного бізнесу, науково-технічні мережі тощо) та є інноваційними регіонами (інноваційно активні регіони в масштабах країни). Такі форми успішно реалізуються на даний час у розвинених країнах світу, максимально відтворюють їхню національну специфіку та діють у визначеному нормативно-правовому полі.

Наведемо найпоширеніші групи інноваційних структур та виділимо їхні конкретні переваги порівняно з іншими (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1. Інноваційні структури*

Вид інноваційної структури	Визначення (джерело)	Переваги (авторське опрацювання)
<i>Інкубатор бізнесу</i>	Організація, що вирішує завдання, обмежені проблемами підтримки малих, знову створених фірм і починаючих підприємців, які хочуть, але не мають можливості розпочати свою власну господарчу діяльність. Інкубатор бізнесу може бути автономним, тобто самостійною господарською організацією з правами юридичної особи, або діяти в складі технопарку (у цьому випадку він може називатися «інкубатором технологій»). У кожному разі інкубатор бізнесу може надавати весь комплекс послуг для виконання робіт зі становлення й розвитку малих, знову створених і фірм, що перебувають на ранній стадії розвитку [65]	- допомагає новим, щойно створеним фірмам; - надає починаючим підприємцям приміщення на пільгових умовах, а також весь набір необхідних послуг; - сприяє, у випадку доцільності, концентрації підприємств із взаємодоповнюючими напрямками діяльності
<i>Інкубатор технологій</i>	Наукомістке підприємство, тісно пов'язане з університетом, науково-технологічним парком або інноваційним центром, призначене для обслуговування малих інноваційних підприємств, «вирощування» нових фірм, надання їм допомоги у виживанні й успішній діяльності на ранній стадії їхнього розвитку.	Дозволяє малим фірмам впроваджувати інформаційні технології з мінімальним ризиком для їхньої діяльності

Продовження таблиці 2.1

Вид інноваційної структури	Визначення (джерело)	Переваги (авторське опрацювання)
<i>Інкубатор технологій</i>	У деяких випадках інкубатор технологій є інтегрованою частиною наукового парку (Великобританія), дослідного парку (США), технопарку (Російська Федерація), науково-промислового парку (КНР) [65]	
<i>Кластер</i>  <i>або промисловий (індустріальний) округ</i>	Група компаній та організацій, які географічно наближені й інтеграційно взаємодіють між собою, а також функціонують в певній галузевій (багатогалузевій) сфері і взаємодоповнюють один одного [2].  Галузеві об'єднання (спільності) малих підприємств, організовані на територіальній соціально-економічній основі у вигляді підприємницьких мереж інноваційного типу (поширені в Італії) [57]	Дозволяє фірмам, які впроваджують інновації, забезпечувати стійкість в конкретних умовах завдяки партнерським зв'язкам.  Дозволяє активізувати розвиток партнерських взаємозв'язків, завдяки впровадженню нових технологій
<i>Науковий або дослідний парк (технопарк) або інноваційний центр</i>	Юридична особа або група юридичних осіб (далі – учасники технологічного парку), що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції [31]. - сучасна організаційна форма поєднання науки, освіти, технологій та виробництва, яка сприяє виникненню науково-інноваційних комплексів для розроблення новітніх технологій, швидкого впровадження науково-технічних розробок і виробництва найновішої продукції у передових і наукомістких галузях економіки. Основа технопарку – тісна взаємодія навчальних закладів (університетів), науково-дослідних центрів, конструкторських, проектувальних і виробничих підрозділів, використання ними сучасної інформаційної бази [29, с. 909]	- формує середовище, сприятливе для прискореної комерціалізації результатів наукових досліджень, перетворення їх у товари й послуги; - виступає важливою проміжною ланкою між створенням нововведень і впровадженням їх у виробництво; - допомагає підприємствам у вирішенні проблеми розміщення виробництва; - комерціалізує науково-технічні розробки швидше й дешевше, ніж у випадку традиційних впроваджень у виробництво; - можливість спрямування вільних засобів на розробку науковим парком нової інноваційної продукції, що не відноситься до реалізації інвестиційного проекту



## Продовження таблиці 2.1

Вид інноваційної структури	Визначення (джерело)	Переваги (авторське опрацювання)
<i>Технополіс</i>	Одна з форм вільних економічних зон, що їх створюють для активізації та прискорення інноваційних процесів, сприяння ефективному впровадженню технічних і технологічних новинок. Ядром технополісу є регіональний центр розроблення та освоєння виробництва високотехнологічної продукції. Технополіси, як правило, мають державну підтримку [29, с. 909]	Призначений для встановлення тісних зв'язків між прилеглими університетами, дослідними центрами або інститутами й підприємствами для підтримки розвитку. Дозволяє створювати нові зразки інноваційних технологій, розрахованих на конкретний населений пункт
<i>Регіон науки</i>	Великий науково-виробничий комплекс із розвинутою інфраструктурою сфери обслуговування, що охоплює значну територію, межі якої приблизно співпадають з адміністративними межами підрозділу типу району чи округу. Тобто, це район чи округ, в економіці якого головну роль відіграють дослідні центри, що розробляють нові технології і виробництва, засновані на застосуванні цих нових технологій [47]	Дозволяє створювати нові зразки інноваційних технологій, розрахованих на частину або цілий регіон

Дамо характеристику окремим перспективним просторовим формам інноваційної сфери, які вже функціонують і, як зазначають науковці, вимагають більш визначеного структурного оформлення [42]. Саме на них варто скерувати зусилля регіональної влади з метою розвитку й підтримки просторових форм інновацій, які вже впроваджені чи мають бути впроваджені в практику інноваційної діяльності регіону.

*Діяльність технологічних парків в Україні.* В Україні активно ведеться робота по впровадженню галузевих інноваційних програм через створення наукових парків. Державне агентство з інвестицій та управління інноваційними проектами України (далі – Держінвестицій) відпрацювало інституційну модель упровадження галузевих інноваційних програм через створення наукових парків. Пілотним став науковий парк «Київська політехніка», урочисте відкриття якого відбулося в травні 2007 року за участю Президента України. За сприяння Держінвестицій були прийняті Інноваційна програма наукового парку «Київська

політехніка» на 2007-2011 роки та План заходів щодо виконання Закону України «Про науковий парк «Київська політехніка».

Створення наукового парку фактично започаткувало в Україні процес розвитку на якісно новій основі інноваційного середовища, здатного забезпечити неперервність інноваційного процесу та процесу створення конкурентоспроможної продукції: нова прогресивна ідея → дослідний зразок → патентування об'єкту інтелектуальної власності → масштабне виробництво → виведення конкурентоспроможних товарів на внутрішній та зовнішні ринки.

Протягом 2007 року велася розробка законодавчої бази з формування мережі наукових парків в Україні як нової форми впровадження галузевих інноваційних програм. Так, Держінвестицій веде активну роботу зі створення ще кількох наукових парків, зокрема, із розвитку транзитного потенціалу України, енергетичного машинобудування, агропромислового сектору та біотехнологій, інформаційно-комунікаційних технологій, мікро-, нанотехнологій та новітніх матеріалів, фінансових інструментів тощо [52].

12 січня 2006 року Верховна Рада прийняла нову редакцію Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», що дозволило говорити про можливість відновлення повноцінної роботи технологічних парків в Україні. Адже згаданим Законом відновлено деякі податкові та митні пільги для виконавців їх проектів (зокрема, пільги по сплаті податку на прибуток; можливість відтермінування сплати ПДВ при імпорті нового устаткування, обладнання й комплектуючих та матеріалів, які не виробляються в Україні) та визначено спеціальний режим інноваційної діяльності, суть якого полягає в наданні державної підтримки щодо стимулювання діяльності технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств при реалізації проектів за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків. Таким чином, технологічні парки – це специфічні утворення, де запроваджується спеціальний режим інноваційної діяльності строком на 15 років, який діє при виконанні проектів технологічного парку [31].

Згідно із Законом України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», спеціальний режим інноваційної діяльності поширюється на 16 технологічних парків, з яких діючими на початок 2007 року були лише 8 [31]: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна

техніка», «Інститут монокристалів», «Вуглемаш «Інститут електрозварювання імені Є.О. Патона»,», «Інститут технічної теплофізики», «Київська політехніка», «Інтелектуальні інформаційні технології», «Укрінфотех». Станом на 1 квітня 2007 року чинні свідоцтва про реєстрацію мали 45 проєктів технологічних парків, з яких виконувалися 31 [53].

З метою стимулювання розвитку технопарків було передбачено, відповідно до частини п'ятої підпункту «е» пункту 1 статті 2 Указу Президента України від 11 липня 2006 року № 606/ 2006 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 квітня 2006 року «Про стан науково-технологічної сфери та заходи щодо забезпечення інноваційного розвитку України», видатки на фінансову підтримку діяльності технологічних парків закласти в проєкті Державного бюджету України на 2008 рік. У 2006 р. Міністерством аграрної політики здійснено державну реєстрацію технологічних парків «Яворів» та «Агротехнопарк» [53]. У 2007 р. державну реєстрацію почали проходити технологічні парки «Машинобудівні технології», «Текстиль», «Ресурси Донбасу» і «Наукові і навчальні прилади». На початок 2007 року чинні свідоцтва про реєстрацію мали 53 проєкти технологічних парків, з яких виконувалося 23. У першому півріччі 2007 року в рамках виконання проєктів технологічних парків було реалізовано інноваційної продукції на 1 299 млн грн без ПДВ (на 17% більше за аналогічний показник 2006 року, який становив 1 107 млн грн), з них на зовнішньому ринку – 220 млн грн [53]. У документації зазначається, що в рамках дії спеціального режиму діяльності технологічних парків протягом першого півріччя 2007 року на спеціальні рахунки було перераховано майже 28 млн грн податків, тоді як у першому півріччі 2006 року лише 16 млн грн, при цьому створено додатково 74 робочих місця [26].

Безумовно, слід постійно здійснювати моніторинг діяльності технологічних парків із метою попередження зловживань у цій сфері; виявлення деструктивних факторів функціонування технопарків; поліпшення Порядку проведення моніторингу та здійснення контролю за реалізацією проєктів технологічних парків, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 21 березня 2007 року № 517; зменшення кількості контролюючих органів, що контролюють реалізацію проєктів технологічних парків тощо.

З огляду на важливість дифузії інновацій із великих міст у проблемні регіони викликає інтерес Технологічний парк «Агротехнопарк», окремі ланки якого розташовані у великих містах, але є одночасно плани щодо будівництва біодизельних та біоетанольних заводів, енерготепплогенеруючих комплексів та інших об'єктів у проблемних регіонах.

Таким чином, очевидно, що в інноваційній політиці України слід приділити належну увагу подальшому стимулюванню розвитку технопарків як важливих перспективних інноваційних структур, здатних активізувати впровадження інновацій у практику життєдіяльності.

*Логістичні центри.* Логістичні центри – це інноваційні об'єкти, які найкраще розмішувати в кризових регіонах за інноваційною проблемністю. Але вони також надзвичайно потрібні поблизу найбільших міст України для забезпечення виробничої діяльності, яка в таких містах сконцентрована найбільше. Яскравим прикладом може слугувати Логістичний Центр «Скандинавія», який знаходиться на Столичному шосе на відстані двох кілометрів від основних транспортних магістралей Києва, на перехресті головних товарних потоків і експлуатується з лютого 2007 року. Його використовують для зберігання, переміщення, сортування товарів найширшого асортименту, які виробляють як в Україні, так і за кордоном та вимагають спеціального температурного режиму зберігання.

Проект Центру розроблений відомою фінською компанією *HUURRE FINLAND* й відповідає найвищим європейським стандартам. Площа автомобільного терміналу Логістичного центру – 9 тис. м<sup>2</sup>, де можна розмістити понад 100 автомобілів вантажопідйомністю 20 тонн. Центр має різні перевантажувальні зони, криту залізничну платформу, котра дозволяє одночасно обробляти п'ять вагонів вантажопідйомністю 220 тонн. У структурі складських приміщень Логістичного центру «Скандинавія» – митні ліцензійні склади (500 тонн), митний склад тимчасового зберігання (площа понад 1 тис. м<sup>2</sup>) та ін. [40].

Зараз розроблена низка проектів нових логістичних центрів поблизу найбільших міст України. Як приклад – Логістичний центр, який розташований поблизу автостради Київ-Одеса на відстані 6 км від м. Одеса. Площа земельної ділянки – 21,6 га; загальна площа – 94 844 м<sup>2</sup>. Розробка проекту здійснюється такими органі-

заціями, як *Orgoplan*, ТОВ «Логістика і Склад». Будівництво цього логістичного Центру дозволить на певний час зайняти позицію лідера на ринку зберігання в Південному регіоні України. Ці ж організації спроектували Логістичний центр у Дніпропетровську, який розташований поруч з магістраллю М 26, має гарну транспортну розв'язку, підведена залізничну гілку. Площа земельної ділянки – 50,9 га; загальна площа – 239 255 м<sup>2</sup>.

Наведені дані свідчать, що в Україні ведеться значна робота з впровадження інноваційних видів діяльності в практику господарювання. Це вселяє надію на активізацію соціально-економічного зростання як країни загалом, так і її регіонів зокрема.

*Інноваційний кластер.* Кластерування економіки – це процес, який відображає концентрацію видів економічної діяльності на певній території з метою мінімізації транзакційних витрат, полегшеного доступу до ресурсів та обміну інформацією між учасниками об'єднання.

За генезисом розглядають два основні види кластерів: традиційні та інноваційні. Традиційні кластери близькі за походженням до територіально-виробничих комплексів, які організовувалися на основі ключової (провідної) галузі з урахуванням вигод від територіальної близькості та слабо враховували ринковий механізм. Оскільки ініціативу по створенню інноваційного кластеру бере на себе держава, то він має чітко виражену трикомпонентну структуру (бізнес, влада, інститути) й у повній мірі застосовує синергетичний ефект від усієї сукупності видів діяльності, які дають поштовх до виникнення та впровадження інновацій спочатку в межах об'єднання, а потім до їхнього проникнення в інші кластери, регіони, держави. Найбільш успішні інноваційні кластери формуються там, де очікується «прорив» в області техніки й технології виробництва з наступним виходом на нові ринкові ніші. Такі кластери інноваційної активності формуються на основі диверсифікації міжгалузевих зв'язків. Різноманітність і відносна доступність усередині кластеру різних джерел технологічних знань полегшує комбінування факторів виробництва й стає передумовою ефективної інновації [74].

Як зазначає С.А. Єгоров, поєднання теорії кластерного механізму з сучасними концепціями інноваційного розвитку ще в 70-х рр. було застосовано в працях К. де Бресона та інших зарубіжних авторів із використанням матриці «затрати-випуск» або за допо-

могою контактів між галузями, які призводять до формування кластерів [28]. Під «інноваційним кластером» розуміють сукупність базисних нововведень, сконцентрованих на певному відрізку часу та в певному просторі. Інноваційний кластер – це об'єднання різноманітних організацій (промислових компаній, дослідницьких центрів, наукових установ, органів державного управління, ВНЗ тощо), яке дозволяє використовувати переваги внутрішньофірмової координації та ринкового механізму для більш швидкого й ефективного освоєння нових знань. При цьому інновації поширюються мережею взаємозв'язків у загальному економічному просторі, полегшуючи комбінацію факторів виробництва. Вертикальна спеціалізація дає змогу виділити інноваційно-інвестиційний проект в окрему фінансову систему, поглиблюючи тим самим розподіл праці й різноманіття внутрішніх зв'язків [28]. До складу інноваційного кластеру (ІК) можуть входити інші інноваційні структури: наукові та технологічні парки, бізнес-інкубатори, інноваційні центри тощо.

Зазначимо, що інноваційний підхід ліг в основу моделювання еволюції кластерів на прикладі розвинених зарубіжних країн, а також в обґрунтування регіональної політики й створення спеціальних економічних зон та їхньої подальшої еволюції [73].

Отже, з підвищенням ролі наукових знань в економічному зростанні регіону головною характеристикою діючих (традиційних промислових) та новостворених кластерів стає інноваційність. Саме ця риса спроможна підтримати конкурентоспроможність товару, який виробляється, чи послуги, що надається, у кластері. У центрі уваги інноваційного кластеру є економічні агенти, які виступають ядром інноваційних взаємодій між учасниками кластеру (університетами, науково-дослідними, інноваційними центрами, інноваційними інкубаторами тощо). Особливою характеристикою інноваційного кластеру є те, що в його структуру входять як великі інноваційні фірми, так і малий інноваційний бізнес, який отримує можливість доступу до рідкісних та дорогих ресурсів: баз даних, новітніх технологій, лабораторного устаткування тощо. Тобто формування таких інноваційних кластерів сприяє ефективній інтеграції інтелектуальних та фінансових ресурсів як усередині, так і за межами кластеру. Таким чином, кластери перетворюються в найбільш прогресивну форму організації господарства.

Важливим питанням залишається законодавче підґрунтя діяльності кластерів та надання й збереження державних гарантій інноваційному бізнесу на довготривалу перспективу, враховуючи інноваційний лаг і тривалість інноваційних проєктів. Так, у запропонованій стратегії інноваційного прориву, О. Хименко особливе поточне завдання відводить регіональним інноваційним кластерам, як реальним полюсам зростання [69]. Виконання поставленого завдання можливе лише при структурній трансформації економіки країни в інноваційну із залученням й активізацією регіональних полюсів росту. Стимулювання інноваційного менеджменту в Україні можливе за наявності підтримки на державному рівні, визначення пріоритетних напрямків реалізації інноваційної діяльності, розбудові відповідної інфраструктури та підготовки кваліфікованих кадрів. Перспективним на думку багатьох дослідників є застосування на практиці спільної стратегії уряду й промисловості, яка відома під назвою *CALS*-технологія і передбачає управління інноваціями протягом всього її життєвого циклу. Використання *CALS*-технологій скорочує час виходу на ринок розробки та підвищення її якості на кожному етапі реалізації продукту чи послуги, крім того допомагає формуванню й функціонуванню мережі інноваційних кластерів через механізм автоматизованої інформаційної системи [69].

Отже, перспективи для впровадження інноваційних кластерів у розвинених регіонах України є беззаперечними. Основою для їх розвитку можуть стати вже існуючі в Україні кластери (табл. 2.2).

Основними причинами слабого розповсюдження процесів кластеризації в Україні, враховуючи думки провідних експертів [11], вважаємо: тривалу економічну й політичну кризу; неефективне державне регулювання інноваційною сферою через механізми податкової, фінансової, митної, амортизаційної політики; несинхронність у прийнятті та введенні в дію нормативно-правових актів, відсутність законодавчої підтримки процесів кластеризації; різке скорочення державних замовлень і попиту на інноваційну продукцію; низький промисловий попит на продукцію з високою доданою вартістю; слабку інноваційну активність промислових підприємств; структуру власності, яка склалася в господарському комплексі України.

Таблиця 2.2. Кластери в Україні (складено авторами за [11])

Регіон	Період	Кластери
Хмельницький	До 2000 р.	Будівельної індустрії; швейний кластер; харчовий кластер; туристичний (різних видів туризму, у т.ч. традиційного, екстремального та екологічного; м. Кам'янець-Подільський); кластер екотуризму (с. Грицев Шепетівського р-ну)
Поділля: Хмельницький, Вінницький, Тернопільський	З 2005 р.	Нових будівельних матеріалів; охорони та комерціалізації культурної спадщини; інформаційно-освітній; органічного землеробства; фруктовий кластер «Подільське яблуко»
Рівненський	2000 р.	Деревообробний
м. Севастополь	2006 р.	Інноваційний «Інтелект-ресурс»; інноваційний «ЕкоЕнерго»; кластер «Євростандарт UA»
Прикарпаття	2000 р.	Туристичний; деревообробний; традиційних ремесел, сувенірів «Сузір'я» (вироби з вовни, дерева); будівельних матеріалів; фармацевтичний (переробка лікувальних трав); природоохоронний (захист гірських річок); охорони культурної спадщини; харчовий; хутряний; швейний; лікувально-оздоровчий; рекреаційно-туристичний
Одеський	2007 р. 2008 р.	Сільськогосподарський; на стадії розроблення виноробний кластер

На нашу думку, запорукою впровадження нових кластерів та їх успішної діяльності є формування сприятливого ділового середовища в регіоні, налагоджений діалог між учасниками кластеру, а також стабільне й прозоре нормативно-правове поле їх функціонування. Держінвестицій виступило з ініціативою першочергового утворення таких національних інноваційних кластерів:

– «Енергетика сталого розвитку» (з центром у м. Київ, на базі наукового парку «Київська політехніка»), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріоритетного напрямку інноваційної діяльності «Модернізація електростанцій; нові та відновлювані джерела енергії; новітні ресурсозберігаючі технології»;



– «Нові машини» (з центром у м. Дніпропетровськ), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріоритетного напрямку інноваційної діяльності «Машинобудування та приладобудування як основа високотехнологічного оновлення всіх галузей виробництва; розвиток високоякісної металургії»;

– «Нові матеріали» (з центром у м. Харків), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріоритетного напрямку інноваційної діяльності «Вдосконалення хімічних технологій, нові матеріали, розвиток біотехнологій»;

– «Технології інформаційного суспільства» (з центром у м. Київ, на базі наукового парку «Київська політехніка»), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріоритетного напрямку інноваційної діяльності «Нанотехнології, мікроелектроніка, інформаційні технології, телекомунікації»;

– «Біотехнології» (з центром у м. Львів), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріоритетного напрямку інноваційної діяльності «Вдосконалення хімічних технологій, нові матеріали, розвиток біотехнологій»;

– «Нові продукти харчування» (Київська область), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріоритетного напрямку інноваційної діяльності «Високотехнологічний розвиток сільського господарства і переробної промисловості»;

– «Транзитний потенціал України» (з центром у м. Одеса), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріоритетного напрямку інноваційної діяльності «Транспортні системи: будівництво і реконструкція»;

– «Нові технології природокористування» (з центром у Донецьку), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріоритетного напрямку інноваційної діяльності «Охорона і оздоровлення людини та навколишнього середовища»;

– «Новітні силові установки та рушії» (з центром у м. Запоріжжя), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріоритетного напрямку інноваційної діяльності «Виробництво засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плавучих засобів і пов'язаних з транспортом пристроїв та обладнання, комплектуючих виробів, розробка та впровадження новітніх технологій для їх складання (виготовлення)»;

– «Інноваційна культура суспільства» (з центром у м. Київ, на базі Київського національного університету ім. Т. Шевченка), діяльність якого забезпечуватиме реалізацію стратегічного пріо-

ритетного напрямку інноваційної діяльності «Розвиток інноваційної культури суспільства» [30].

*Технополіси.* Особливою потенційною просторовою формою організації інноваційної діяльності в регіоні є технополіси (російський аналог відомий у науковій літературі як наукогради).

Концепція формування інноваційного міста, яке функціонує як велике інноваційне підприємство, залучаючи власний науково-технічний та інтелектуальний потенціал та венчурних інвесторів, не є нова в економічній науці. Зарубіжний досвід засвідчує про успішні реалізовані проекти інноваційного міста. Найбільш відомими з яких є наукогради Росії.

За даними Вікіпедії, термін «наукоград» був вперше запроваджений в місті Жуковському Московської області С.П. Ніканоровим та Н.К. Нікітіною в 1991 р. при створенні руху «Союз розвитку наукоградів» для розробки узгоджених позицій по найважливішим питанням їх життєдіяльності. Названим Рухом був розроблений проект Концепції державної політики по збереженню і розвитку наукоградів [14]. Станом на 2008 р. офіційно мають затверджений статус наукоградів в Російській Федерації 14 міст, а претендують на нього значно більше міст [48]. Аналогом наукоградів в інших країнах є технополіси, розвиток яких масштабно розгорнувся в провідних країнах у другій половині ХХ століття, зокрема знаменита Силіконова долина.

Муніципальне утворення, що претендує на присвоєння статусу наукограда, повинне мати науково-виробничий комплекс, розташований на його території, тобто сукупність організацій, що здійснюють наукову, науково-технічну, інноваційну діяльність, експериментальні розробки, випробування, підготовку кадрів у відповідності до державних пріоритетів розвитку науки, технологій і техніки. Статус наукограду в Росії визначається такими критеріями, як чисельність працюючих в організаціях науково-виробничого комплексу, яка повинна становити не менш 15% чисельності працюючих на території даного муніципального утворення, та обсяг науково-технічної продукції, який у вартісному вираженні повинен становити не менш 50% загального обсягу продукції всіх господарюючих суб'єктів, розташованих на території даного муніципального утворення [48].

Отже, наукогради – це особливий тип міських поселень, містоформуючими підприємствами яких є наукові, науково-виробничі та інші організації, пов'язані з науково-технічним розвитком [48].

Історично наукогради з'явилися як продукт загальносвітового розвитку, коли науково-технічні розробки стали визначати рівень розвитку держави. Для них характерна висока концентрація інтелекту на всьому інноваційному циклі (від отримання наукового знання до конструкторської розробки, а потім промислової реалізації), що дозволила створити й утримати стратегічний паритет у найважливіших військових областях і досягнути високого рівня досліджень у наукових напрямках [1].

Отже, для формування, впровадження і розвитку технополісів (наукоградів) необхідно мати висококваліфіковані кадри, науково-технічні розробки, матеріально-технологічна база та розвинена інноваційна інфраструктура.

Як зазначає Ю Качаєв, поки що в Україні з двох існуючих форм зон високих технологій – технополісів та технопарків – отримала розвиток лише остання, до того ж українська модель функціонування технопарків не передбачала зосередження їхніх учасників на обмеженій території. Ігнорування позитивного ефекту територіальної концентрації науково-технічного потенціалу в технополісах інших країн не дозволяє здійснювати складні та масштабні інноваційні проекти, що зрештою завдає шкоди інвестиційно-інноваційному розвитку країни. Ядрами можливих технополісів могли б стати не тільки крупні науково-технічні центри (Київ, Харків, Львів, Дніпропетровськ тощо), а й міста, які мають вигідне економіко-географічне положення (Іллічівськ, Феодосія, Ковель), та колишні центри ВПК (Умань, Чернівці та інші). Розміщення науково-технічних установ в останній групі міст, окрім економічного та інноваційного ефекту, дасть змогу вирішити актуальні соціальні проблеми цих регіонів: знизити рівень безробіття, сприятиме розвитку соціальної інфраструктури, зменшити міграцію місцевого населення в інші регіони тощо [35].

Численні та масштабні проблеми інноваційної сфери, атрибутивність використання інвестиційного механізму при створенні технопарків та технополісів, проблеми інвестиційного розвитку депресивних регіонів та малих міст тощо зумовлюють важливість не тільки обґрунтування стратегій інноваційної діяльності в окремих регіонах, але й вироблення принципових рішень щодо просторового розвитку інвестиційної та інноваційної сфери в Україні в цілому [35].

До перспективних форм удосконалення інноваційної сфери регіонів слід віднести розвиток мереж спеціалізованих малих іннова-

ційних підприємств за напрямками: маркетинг, трансфер технологій, венчурне фінансування, консалтинг тощо. У контексті формування інноваційних мереж Державне підприємство «Національний центр впровадження галузевих інноваційних програм» розробило програму «Формування національного інноваційного середовища «Кільце знань», яка містить принципи та методологічні основи формування та розвитку в Україні інноваційного середовища. «Кільце знань» – це інституційна мережа науково-дослідних лабораторій, виробничих комплексів, елементів соціально-побутової інфраструктури, правових та інформаційних центрів, необхідних для концентрації й ефективного використання інтелектуального потенціалу України, розробки й впровадження високотехнологічних інноваційних продуктів та інтелектуальних рішень.

Програма була презентована на інвестиційному форумі «Євро-2012» у Львові, інвестиційних форумах у Празі та Варшаві, у Секретаріаті Президента, Раді Національної безпеки й оборони, Національному інституті стратегічних досліджень, на колегії Міністерства економіки, у Вінницькій, Львівській, Харківській та Київській обласних державних адміністраціях. Усі вищезазначені органи державної влади й організації висловили зацікавленість та готовність взяти участь у реалізації програми [52].

Однак, складний та міжгалузевий характер проблем, пов'язаних із впровадженням нових просторових форм інноваційної діяльності в регіоні вимагає якнайшвидшого впровадження ефективної інноваційної політики в Україні, яку важливо реалізувати в інтересах довгострокового соціально-економічного розвитку країни.

### **2.3. Напрями галузевої та територіальної диверсифікації інноваційного розвитку промисловості України**

На цей час актуальним завданням є не лише пошук способів виживання в умовах нестабільного ринкового середовища, але й визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності функціонування промислових підприємств у цілому. Одним із напрямів вирішення цих проблем є диверсифікація інноваційного розвитку промисловості.

В умовах кризової ситуації стратегія диверсифікації господарської діяльності може вирішити низку проблем, з якими зі-

птовхуються підприємства. Якщо раніше основним напрямом реформування промисловості була зміна зовнішнього середовища функціонування підприємств, то тепер у центрі уваги знаходяться питання реформування самих підприємств. Кризова ситуація змушує підприємців пропонувати споживачам нові види високоякісних товарів, які матимуть нижчу собівартість, надавати їм відмітних особливостей, поліпшувати їх споживачі якості порівняно з продукцією конкурентів, розширювати ринки їх збуту та задовольняти вимоги споживачів.

Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості дозволить подолати її орієнтацію на сировинний експорт, модернізувати технологічну базу виробництва, сформувати ефективну модель національної промислової системи, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Саме завдяки диверсифікації можна розв'язати триєдине завдання інтересів:

- суспільства – розвивається конкуренція і, відтак, підвищується ефективність ринкової системи;
- суб'єктів підприємництва – зменшуються ризики й підвищується фінансова стабільність;
- споживачів – збільшується кількість альтернатив купівлі й розширюється коло задоволених потреб.

Адже в цілому *диверсифікація* – це процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах та спрямований на підвищення ефективності виробництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку для забезпечення прибутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення становища підприємства в ринковому сегменті [20].

Головний принцип організації диверсифікації інноваційної діяльності промисловості – пошук нових способів кращого задоволення запитів споживачів. Основними передумовами їх реалізації є інноваційні науково-технічні розробки [15].

Саме диверсифікація виробництва дозволяє підвищити ефективність функціонування промислових підприємства, причому не лише в даний момент або в найближчому майбутньому, але й на тривалу перспективу, зменшити ступінь ризику, що в свою чергу стабілізує фінансовий стан, розширить масштаби діяльності, зокрема з використанням ефекту синергії та гнучкості реагування на зміни ринкового попиту. Ефективність здійснення диверси-

фікації безпосередньо залежить від своєчасної орієнтації на види товарів, робіт, які мають попит і є конкурентоздатними. Саме тому все більше українських підприємств повинні обирати диверсифікацію як основний стратегічний напрям їх розвитку.

До основних передумов розвитку процесу диверсифікації економіки відносять [38, с. 55]: розвиток конкуренції і зростання запитів споживачів; підвищення інтенсифікації використання виробничих і фінансових ресурсів; прагнення до згладжування кон'юнктурних ринкових коливань; посилення нерівномірності розподілу інвестицій між галузями промисловості та залучення іноземних інвестицій; гармонізацію державних регуляторів розвитку промисловості.

Пріоритетність диверсифікації інноваційного розвитку зумовлена не лише внутрішніми чинниками, але й глобальними – розширенням сфери міжнародної конкуренції на ринках промислової продукції, диференціацією споживчих переваг і запитів в умовах динамічного науково-технічного розвитку, інноваційним характером сучасного відтворювального процесу, циклічністю процесу розвитку кон'юнктури світового ринку.

Вирішити проблему активізації інноваційної діяльності в промисловості перш за все можна формуванням у сфері промислового капіталу великих науково-інноваційних структур з адміністративно-децентралізованими системами управління інноваційною діяльністю.

Успіх упровадження інновацій на підприємстві передусім залежить від новітніх наукових досягнень в Україні, від розвитку її наукового потенціалу й визначення національних стратегічних пріоритетів в інноваційній діяльності з використанням досвіду промислово розвинених країн світу.

Отже, для успішного впровадження нової ідеї в економічну практику необхідна наявність п'яти категорій ресурсів: наукова розробка, матеріальна база, фінансовий капітал, нормативна база, інформація.

До перспективних цілей диверсифікації інноваційного розвитку промисловості слід віднести організаційно-технологічні пріоритети: технологічну модернізацію галузей промисловості за рахунок залучення інвестиційних ресурсів для впровадження інновацій; формування нових інноваційних центрів; оновлення виробничого потенціалу промисловості й зниження рівня його

фізичного та морального зносу; забезпечення необхідного рівня якості промислової продукції; модернізацію інфраструктури тощо.

Отже, диверсифікація інноваційного розвитку промисловості зорієнтована на те, щоб в її структурі значна частка належала високотехнологічним конкурентоспроможним галузям за рахунок:

- підвищення ефективності й конкурентоспроможності економіки без істотного нарощування виробничих ресурсів. Основний акцент потрібно зробити на підвищенні продуктивності праці та енергоефективності;

- високої інноваційної активності підприємств, пов'язаної з оновленням асортименту продукції, освоєнням нових технологій, створенням нових форм організації ведення бізнесу, освоєнням нових ринків. Частка промислових підприємств, що впроваджують технологічні інновації та випускають інноваційну продукцію, повинна зростати;

- активізації фундаментальних і прикладних досліджень та розробок при кардинальному підвищенні їх результативності. Внутрішні витрати на дослідження і розробки повинні збільшуватися;

- підвищення якості людського капіталу й ефективності його використання, що характеризується випереджувальним зростанням заробітної плати кваліфікованих працівників.

Причинами, що спонукають підприємства до прийняття рішення про диверсифікацію, можуть бути [50, с. 234]:

- *техніко-технологічні* – оновлення виробничого потенціалу, підвищення рівня використання виробничої потужності, визначення найбільш прогресивних способів використання ресурсів; упровадження новітніх науково-технічних досягнень;

- *економічні* – перерозподіл капіталу між галузями, пошук нових напрямів капіталовкладень, розширення та захоплення нових ринків збуту, підвищення економічної доцільності у використанні ресурсів;

- *фінансові* – розподіл ризиків між сферами виробничої діяльності та обсягами виробництва, фінансова стабілізація на підприємствах;

- *соціальні* – збереження та створення нових робочих місць, підготовка та перепідготовка висококваліфікованих кадрів.

У свою чергу диверсифікація інноваційного розвитку промисловості сприятиме: оптимізації структури промислового виробництва з посиленням ролі внутрішнього ринку і прискореним

розвитком наукомістких і високотехнологічних видів промислової діяльності; інноваційно-технологічній модернізації виробництва зі збільшенням частки промислових виробництв новітніх технологічних укладів із поглибленою переробкою та випуском продукції кінцевого споживання; реалізації енергоощадної моделі розвитку з розширеним використанням нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії; диверсифікації енергопостачання та формуванню ефективної структури енергогенерувальних потужностей; упровадженню екологічно безпечних технологічних процесів.

Необхідність диверсифікації інноваційного розвитку промисловості зумовлена тим, що на сьогоднішній день технологічна структура промисловості не відповідає сучасним вимогам, тому просте її відтворення не зможе забезпечити Україні економічного зростання й підвищення конкурентоспроможності виробництва. Структурні деформації зумовлені значною часткою енергомістких галузей, зокрема металургії, паливної і хімічної промисловостей. Зберігається також і тенденція високого рівня витратності промислового виробництва та низького рівня його інноваційності.

Структурні зрушення в промисловості повинні бути спрямовані на вдосконалення пропорцій промислового виробництва та формування структури випуску промислової продукції, яка відповідає потребам внутрішнього ринку та збалансуванню виробничих потужностей промисловості. Їх необхідно здійснювати за рахунок стимулювання інноваційного розвитку галузей не нижче четвертого технологічного укладу, формування інноваційно зорієнтованих галузей для виробництва нових та суттєво поліпшених видів промислової продукції на основі енергоефективних технологій та обладнання, розширення асортименту промислової продукції, особливо в галузях, які формують пропозицію споживчого ринку [37].

Основою поліпшення технологічного стану промисловості є інтенсифікація технологічних і продуктових інновацій у процесі диверсифікації виробництва. Важливого значення набуває також і розвиток найважливіших базових комплексних технологій (макротехнологій), що мають суттєвий вплив на підвищення ефективності виробництва, якості продукції, підвищення експортного потенціалу і забезпечують перехід до нового технологічного укладу (конструювання виробів із композитів, високоефективне розділення сумішей, технології речовин з особливими й аномальними властивостями, нанотехнології) [21, с. 77-79].



Одним із пріоритетів диверсифікації інноваційного розвитку є зменшення питомої ваги енергомістких галузей промисловості за рахунок розвитку наукомістких галузей і виробництва з низькою енергомісткістю та матеріаломісткістю. Тобто фактор енергозбереження є одним із визначальних, оскільки від його рівня залежить ефективність функціонування та конкурентоспроможність промисловості.

Найбільш ефективними й масштабними напрямками енергозбереження є: упровадження нових енергоощадних технологій та обладнання; удосконалення існуючих технологій та обладнання; скорочення втрат енергоресурсів; підвищення якості продукції, удосконалення та скорочення втрат сировини та матеріалів; заміщення і вибір найбільш ефективних енергоносіїв.

У зв'язку з цим важливого значення набувають питання, пов'язані з упровадженням енергоефективних технологій та обладнання у всіх галузях національної економіки (загальна кількість упроваджених у виробництво енергоощадних проектів дуже незначна). Підвищення цін на енергоносії робить неможливим ефективність функціонування та розвиток багатьох підприємств без суттєвих навантажень, які були б спрямовані на зниження енергетичних витрат у собівартості продукції і забезпечення ефективного використання енергетичних ресурсів.

Основою зниження енергомісткості продукції в усіх галузях економіки є формування ефективно діючої системи державного управління сферою енергозбереження. Це дозволить перш за все удосконалити структуру кінцевого споживання енергоресурсів шляхом заміщення дефіцитних видів палива з одночасним підвищенням ефективності виробництва.

Одночасно з цим необхідно нарощувати темпи впровадження енергоефективних технологій, які сприятимуть зменшенню потреби в енергоносіях у розрахунку на одиницю кінцевої продукції. Для цього треба, по-перше, провести аудит розробок вітчизняних учених і прийняти на державному рівні рішення з їх підтримки й широкомасштабного впровадження, а, по-друге, системно вести пошук найбільш ефективних закордонних розробок. Значну увагу слід приділити залученню до енергобалансу вторинних ресурсів та місцевих джерел енергії [70].

Розв'язати цю проблему можна на основі застосування економічних механізмів стимулювання – здешевлення кредитів, пільг

зі сплати ПДВ, звільнення від оподаткування частини прибутку, отриманого за рахунок упровадження енергоефективних та енергоощадних технологій, звільнення від сплати ввізного мита за матеріали, устаткування та комплектуючі, що ввозяться на територію України й використовуються для виробництва устаткування, яке працює на нетрадиційних джерелах енергії.

Оскільки на сьогоднішній день несприятлива ситуація склалася в паливній, чорній та кольоровій металургії, хімічній і нафтохімічній промисловості, що зумовлено зниженням попиту на їх продукцію насамперед на зовнішньому ринку, важливо подолати технологічну відсталість виробництв порівняно із закордонними підприємствами цих галузей.

Розвиток машинобудування має важливе значення для технічного переоснащення всіх галузей промисловості, тому слід збільшувати його частку в загальній структурі промисловості, однак здійснювати це необхідно переважно за рахунок підвищення рівня його інноваційності. Якщо не зупинити зниження у структурі машинобудування частки наукомісткої продукції, то вже в найближчій перспективі доведеться вирішувати внутрішні проблеми за рахунок закупівлі техніки й технологій, що зумовить тривалу технологічну залежність від зовнішніх джерел [63, с. 160].

Стратегічними напрямками розвитку машинобудування має бути виробництво складної побутової техніки, а також техніки й обладнання для забезпечення інноваційного оновлення всіх інших галузей економіки, у першу чергу – агропромислового виробництва, металургійної, паливно-енергетичної та нафтохімічної промисловості.

Пріоритетними галузями, які визначають рівень технологічності машинобудування, є: ракетно-космічна та авіаційна галузі, суднобудування, автомобілебудування, сільськогосподарське машинобудування, виробництво технічних засобів для впровадження ресурсо- та енергоощадних технологій, виготовлення технологічного обладнання для модернізації галузей промисловості [37].

З огляду на вищесказане, слід зазначити, що розвиток авіапрому – перспектива для держави, а подальший прогрес у авіаційній галузі можливий при реформуванні структури управління авіапрому, залучення інвесторів і модернізації підприємств цієї галузі [34]. Збільшення фінансування авіабудування з держбюджету дає змогу виконати важливі науково-дослідні й дослідно-

конструкторські роботи, частково модернізувати обладнання та закупити комплектуючі для виробництва літаків, але не дозволяє говорити про вкрай потрібну диверсифікацію інноваційного розвитку галузі [22]. Отже, очевидно, що диверсифікація інноваційного розвитку авіаційної промисловості – у майбутньому.

Особливу увагу слід приділяти тим машинобудівним підприємствам, які зорієнтовані на виробництво експортної продукції.

Державне науково-виробниче підприємство «Електронмаш» має забезпечити створення та впровадження ряду інтелектуальних паралельних комп'ютерів на сучасних багатоядерних мікропроцесорах для вирішення надскладних завдань; низки навчально-інформаційних комплексів нового покоління для закладів освіти; ряду захищених комп'ютерів, робочих станцій на їх базі та захищених робочих місць із захистом інформації; систем управління для сучасних вітроенергетичних установок потужністю до 2-5 МВт; силового електронного обладнання для електротранспорту, високовольтних перетворювачів для вагонів із централізованим енергозабезпеченням; багатофункціональних автоматизованих систем обліку енергоресурсів (газ, електроенергія, холодна та гаряча вода, теплоносії); багатофункціональної системи безпеки та диспетчеризації ліфтів [24].

Фахівці вважають, що перераховані напрямки науково-виробничої діяльності цього підприємства є надзвичайно актуальними для України, оскільки їх реалізація сприятиме високоефективному використанню енергоресурсів та коштів, які виділяються державою для створення найновітніших, високоінтелектуальних розробок в усіх галузях економіки України [24].

Основою диверсифікації інноваційного розвитку промисловості є також підвищення ефективності виробництва металургійної, хімічної промисловості та проведення ними активної політики імпортозаміщення.

Розвиток гірничо-металургійної промисловості слід здійснювати шляхом її техніко-технологічного переоснащення на базі ресурсоощадних екологічно чистих технологій. Значну увагу слід приділяти освоєнню випуску нових видів металургійної продукції. У металургії слід забезпечити інтенсивний розвиток порошкової та кольорової металургії, зокрема виплавки алюмінієвих і титанових сплавів, упровадження процесів безперервного розливу сталі, налагодження випуску автомобільного листа високої якості та

корозостійкості сталі для нафтогазопроводів, виробництва високоміцних труб нафтогазового асортименту. Пріоритетом її розвитку є технологічне переоснащення основних процесів металургійної переробки на базі ресурсощадних екологічно чистих технологій.

Необхідно створювати умови для диверсифікації виробництва та оптимізації його структури за рахунок збільшення номенклатури нових асортиментів, у тому числі: електроплавильного виробництва сталі, виробництва спеціальних сталей і сплавів, титанових сплавів та прокату, алюмінієвої фольги, створення нових видів цирконієвої продукції підвищеного попиту, зокрема для енергоустановок з прямим перетворенням енергії палива в електричну, розширення випуску економічних видів прокату й труб з антикорозійним покриттям, каліброваного прокату, гнутих профілів тощо. Основний акцент у розвитку галузей важкої промисловості має бути зроблено не на нарощуванні кількісних показників, а на якості продукції на основі переходу на інноваційні технології [36, с. 779]. Тобто лише на основі інноваційної диверсифікації слід здійснювати реструктуризацію вугільної, хімічної промисловості та енергетики.

Трансформації в нафтохімічній промисловості мають бути спрямовані на збільшення частки наукомістких і високотехнологічних хімічних виробництв та технологічне оновлення виробництв базових видів хімічної продукції. У харчовій промисловості слід нарощувати використання високоефективних біотехнологій.

Стратегічним пріоритетом розвитку легкої промисловості має стати істотне зростання обсягів виробництва з орієнтацією на вітчизняного споживача за рахунок упорядкування сировинної бази і посилення захисту вітчизняного товаровиробника. У галузях деревообробної промисловості потрібно вжити заходів для забезпечення їх конкурентоспроможності за рахунок оновлення основних виробничих фондів та впровадження сучасних організаційних форм ведення бізнесу [49].

Пріоритетними напрямками розвитку меблевої промисловості є прискорений розвиток виробництва сучасних конструкційних матеріалів та готових виробів, удосконалення структури експорту та імпорту.

На цей час простежується низка негативних тенденцій, пов'язаних із проведенням диверсифікації. Серед них: низька інноваційна активність промислових підприємств; вичерпаний обсяг нау-

комістких технологій, розроблених ще за часів адміністративно-командної системи господарювання; нерозвиненість ринку інновацій; переважне вкладення ресурсів у короткострокові низькоризиковані інвестиційні проекти; збільшення відставання від розвинених країн світу через низький технологічний рівень виробництва, що перешкоджає підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [44, с. 84].

Завдання вдосконалення структури виробництва, як і раніше, залишається одним із пріоритетних напрямів реформування економіки. Для забезпечення диверсифікації інноваційного розвитку промисловості процес поширення інновацій від централізованого має перейти до локального, коли окремі регіони завдяки локальним інноваційним процесам перетворюються на «точки інноваційного зростання» національної економіки. Втім, міжнародна практика свідчить, що жодний вдалий приклад регіональних інновацій неможливий без відповідної державної підтримки на місцевому, регіональному та загальнонаціональному рівні.

Для успішної диверсифікації інноваційного розвитку промисловості необхідна державна підтримка пріоритетних галузей відповідно до принципу рівних умов конкуренції для всіх учасників ринку. З метою активізації інноваційної діяльності, використання внутрішнього організаційного потенціалу промислових підприємств в умовах диверсифікації їх діяльності, створення умов для розвитку всіх галузей промисловості територій на основі розповсюдження і реалізації нововведень з'явилася потреба в розробці та проведенні організаційно-інноваційних стратегій.

Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості вимагає сформованої інфраструктури (технопарків, інкубаторів бізнесу, регіональних інноваційних фондів, венчурних фірм), що має поєднувати ланки «наука – технологія – виробництво», розвинених механізмів комерціалізації результатів новітніх науково-технічних розробок та передачі їх до виробничої сфери. Основною метою інфраструктурного забезпечення повинно стати сприяння формуванню інноваційних технологій та ефективному їх використанню.

Саме регіональні органи влади повинні бути ініціаторами у створенні інноваційної інфраструктури, яка сприятиме комерціалізації технологій. Однак вони не мають достатньої кількості ресурсів і кваліфікованих управлінських кадрів для запровадження механізмів стимулювання інноваційної діяльності, комерціаліза-

ції і технологічного розвитку. Регіональні органи влади не мають ні досвіду, ні відповідних повноважень щодо управління й ефективної взаємодії з науковими установами, що знаходиться на їх території.

Інноваційна інфраструктура в Україні є функціонально неповною та недостатньо розвиненою, оскільки не охоплює всі ланки інноваційного процесу. Поки що не визначено і механізм стимулювання її створення. До недоліків сучасної інфраструктури підтримки інноваційного розвитку необхідно віднести: відсутність у більшості випадків організаційних структур для управління інноваціями на рівні регіону; низьку якість наданих ними послуг; нерівномірність розподілу наявних об'єктів інфраструктури підприємницької інноваційної діяльності за регіонами України; нерозвиненість інфраструктури фінансового ринку; недосконалість інститутів захисту інтелектуальної власності; невирішеність питань залучення додаткових інвестицій з метою модернізації на інноваційній основі експортнозорієнтованих і структуроутворюючих видів економічної діяльності в регіонах; недостатній рівнем інформаційного й консалтингового забезпечення тощо.

Основою забезпечення інноваційного розвитку промисловості є науковий, науково-дослідний і навчальний сектори економіки, які мають зробити вагомий внесок у створення нових знань, розвиток науки та прикладних галузей. Саме наука відіграє важливу роль у формуванні нових інноваційних технологій, однак це потребує подальшого нарощування й ефективного використання наукового потенціалу. Тому необхідно створити належні умови й достатнє фінансове забезпечення ефективної роботи науково-дослідних і науково-виробничих підрозділів для підтримки нових інноваційних ідей і проєктів, патентування нових винаходів, поліпшити систему охорони інтелектуальної власності, удосконалити інформаційне обслуговування та належне його забезпечення і вдатися до антимонопольного регулювання.

На державному рівні ще не розроблено чітку програму дій щодо інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку. До недавнього часу не в усіх регіонах України були створені регіональні центри інновацій, що формують інноваційну інфраструктуру. При цьому вони утворені з ініціативи місцевих органів управління та здійснюють різні за характером функції без урахування регіональних особливостей. Для підтримки інноваційних

підприємств доцільно створювати необхідні умови для формування нових інноваційних центрів, які зможуть залучати висококваліфікований персонал. Також потрібно забезпечити сприятливі умови для стимулювання та заохочення передачі технологій з лабораторій промисловій сфері економіки.

До функцій регіонального інноваційного центру має входити аналіз та оцінка можливих конкурентних переваг економіки регіону в результаті здійснення інноваційної діяльності суб'єктами господарювання. На основі отриманих даних повинні розроблятися програми і плани реструктуризації промисловості у напрямках розвитку конкурентних переваг шляхом надання пріоритетності розвитку наукомістких і високотехнологічних видів економічної діяльності.

Упродовж останніх десятиліть найефективнішими й найпопулярнішими механізмами підтримки інноваційного розвитку стали центри сприяння трансферу та комерціалізації знань у формі технопарків, бізнес-інкубаторів тощо.

Необхідно відновити державну підтримку розвитку технопарків у повному обсязі, оскільки вони сьогодні практично єдині ефективно діючі інноваційні структури, які забезпечують зв'язок науки з виробництвом і надають комплекс інфраструктурних послуг за рахунок спеціального режиму виконання інноваційних проектів. Важливо активізувати процес створення технопарків у різних регіонах України, де він перебуває на початковій стадії. Подальший розвиток технопарків повинен бути спрямований на вирішення основного завдання у формуванні конкурентоздатної промисловості на основі зміцнення зв'язків науки з виробництвом, упровадження сучасних технологій, підвищення продуктивності праці в промисловості і, як наслідок, виробництво високо-технологічної і конкурентоздатної продукції.

Сучасні бізнес-інкубатори є одним із найбільш потенційно сильних економічних інструментів прискорення технічного та економічного розвитку. Головний акцент у діяльності бізнес-інкубаторів необхідно робити на стимулюванні розвитку економіки та створенні робочих місць.

Важливого значення для диверсифікації інноваційного розвитку набувають також й інноваційні кластери. Однак не кожному регіону України вдається створити ефективну модель розвитку промислового виробництва, здатну стійко генерувати нові техно-

логії, ноу-хау, відкриття, а також зуміти адаптуватися до розроблених в інших країнах нових процесів, технологій, товарів. Труднощі становлення інноваційних промислових кластерів у регіонах залежить від рівня розвитку факторів виробництва, стратегії, конкурентних переваг, попиту та людського капіталу.

Більшість кластерів належать до типу «генераторів нових технологій», оскільки їхня діяльність характеризується радикальним інноваційним процесом, тобто створенням світових інновацій. Створення кластерів активізує інноваційні процеси та формує конкурентні переваги на світових ринках. На жаль, їх кількість збільшується доволі повільно. Саме розвиток інформаційних технологій, біоінженерія, виробництво нових матеріалів, що лежать в основі кластерів, створюють умови для нововведень і змін майже в кожній галузі.

На сьогоднішній день у всьому світі кластери об'єктивно існують, через них проходить багато грошей, вони мають очевидні переваги у витратах при здійсненні угод порівняно з іншими інтегрованими територіально-виробничими системами й можуть істотно поліпшувати вирішення багатьох проблем, оскільки на ринку конкурують вже не окремі підприємства, а цілі комплекси, які скорочують витрати на виробництво продукції завдяки спільній технологічній кооперації підприємств. У межах кластерів створюються інноваційні виробничі потужності, а також встановлюються тісні зв'язки між підприємствами й організаціями, що входять до їх складу.

Саме кластерні моделі в нових умовах глобалізації та швидкого розвитку новітніх технологій дозволяють використати можливості диверсифікації галузей для прискорення розвитку промисловості та відновлення її здатності випускати конкурентоспроможну продукцію.

Важливого значення для забезпечення інноваційної діяльності набуває надання інформаційних послуг, що забезпечується інформаційною складовою інноваційної інфраструктури. Інформаційна мережа нововведень як інформаційно-пошукова система спрямована на забезпечення інноваційної діяльності. Вона концентрує науково-технічну, патентну, економічну та нормативну інформацію і є посередником між виробництвом інноваційного продукту та його споживанням.



Однією з умов забезпечення і сприяння диверсифікації інноваційного розвитку є формування виробничих зв'язків між підприємствами держави й між підприємствами різних країн. Це дасть змогу підвищити ефективність і забезпечити належний рівень інноваційного розвитку власного виробництва, гнучкіше реагувати на зміни вимог часу та вихід на нові ринки збуту. Доцільність виробничих і фінансових зв'язків пояснюється необхідністю технологічного забезпечення виробничої сфери регіону. Виробничі технології українських підприємств у більшості випадків відстають від тих, що їх використовують передові країни світу.

Для підвищення рівня інноваційності виробничої сфери регіону важливого значення набуває створення транснаціональних корпорацій, оскільки вони є головними носіями продуктивних та технологічних інновацій. Діяльність корпорацій в основному базується на широкому впровадженні нових технологій із поліпшеними техніко-економічними показниками, зменшеною енерго- і ресурсомісткістю виробництва, комплексною автоматизацією, механізацією та інформатизацією виробничих процесів, істотним підвищенням продуктивності праці та соціальним забезпеченням працівників.

У цілому диверсифікація інноваційного розвитку промисловості дозволить: забезпечити перехід економіки регіонів до інноваційної моделі розвитку; здійснити реструктуризацію та підвищити конкурентоспроможність промислового виробництва; збільшити частку високотехнологічної та наукомісткої продукції; створити нові робочі місця та активізувати інноваційне підприємництво; забезпечити надходження інвестицій у сферу впровадження наукових розробок та розвиток ринку інноваційних продуктів; забезпечити вільний доступ бізнесу та науки до інформації в галузі останніх наукових розробок.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що з огляду на євроінтеграційні прагнення України важливого значення набувають питання подальшого розвитку промисловості, у якій роль основного рушія виробництва відіграють знання, інформація та науково-технічні розробки, що дозволяє досягти високих соціально-економічних результатів. Таким чином, слід підкреслити, що диверсифікація в конкурентному середовищі виступає одним із чинників виживання або досягнення конкурентних переваг і може сприяти успішному економічному розвитку промисловості.

## 2.4. Самоорганізація та розвиток соціально-економічної системи: синергетичний підхід

Вивчення природи й суспільства доводить, що численні складні відкриті системи, що складаються з великої кількості підсистем, за певних умов здатні до самоорганізації й еволюції. Прикладом можуть служити живі істоти, їх поява й розвиток на нашій планеті.

Під самоорганізацією розуміють мимовільне, спонтанне самоускладнення форми (у загальнішому випадку – структури системи та законів її функціонування) унаслідок повільної та плавної зміни її параметрів [71]. Самоорганізація системи є передумовою її еволюціонування, оскільки сама по собі веде до все більш досконалої (ефективної) структури речовинних, енергетичних та інформаційних потоків у системі.

Постулат про здатність матерії до саморозвитку був уведений у філософію ще в античні часи. Значення самоорганізації для природних і суспільних процесів на абстрактно-філософському рівні було предметом дослідження ще з часів Аристотеля, у контексті дослідження першопричин цілісності й стабільності Всесвіту. Наприкінці Середньовіччя, напередодні Нового часу з'являються праці Людовика Моліни, Рене Декарта, Френсіса Бекона, прямо пов'язані з вивченням процесів самоорганізації в складних системах [3]. У сучасній організаційній науці основні передумови феномена самоорганізації закладені А.А. Богдановим в «Тектології» при дослідженні цілісних структур і їх еволюції з позицій інформаційно-управлінських процесів [9]. Особливої актуальності проблема самоорганізації набуває в другій половині минулого сторіччя, що пов'язане з розвитком кібернетики та появою наукових праць Н. Вінера, Л. Берталанфі, В. Ешбі та ін. Але кібернетичне розуміння «управління в тварині й машині» як централізованої ієрархічної структури, де інформація «знизу» надходить лише як кінцевий результат по каналу зворотного зв'язку, а рішення ухвалюються тільки «нагорі», виявилось не здатним відбити складність функціонування реальних систем, а також створити гарні пояснювальні моделі процесів самоорганізації, що відбуваються в складних системах. У зв'язку з цим у середині 70 років ХХ ст. виникає новий перспективний напрямок у науці – синергетика, який суттєво розширює коло процесів самоорганізації, що вивчалися кібернетикою, та трансформує уявлення щодо їх сутності та природи виникнення.

Термін «синергетика» (від грецького *synergetikos* – спільний, такий, що узгоджено діє) був уведений у наукову термінологію Г. Хакеном [68] та акцентує увагу на узгодженості, взаємодії частин системи в процесі утворення її структури як єдиного цілого. Синергетика є науковим напрямком, що вивчає процеси утворення й колективної взаємодії об'єктів (елементів, підсистем), які [33]:

- відбуваються у відкритих системах при нерівноважних умовах;

- супроводжуються інтенсивним обміном речовиною й енергією підсистем із системою й системи з навколишнім середовищем;

- характеризуються мимовільністю (відсутністю твердої детермінації ззовні)

- мають результатом упорядкування, самоорганізацію, зменшення ентропії, а також еволюцію систем.

Синергетику як нову наукову парадигму можна коротко охарактеризувати трьома ключовими ідеями: нелінійність, самоорганізація, відкриті системи. У роботах із синергетики акцент робиться не на функціонуванні системи в процесі управління, а на її структурі, на принципах побудови нової структурної організації: на умовах її виникнення, розвитку й самоускладнення. Синергетика досліджує особливі стани складних систем в області хиткої рівноваги, поблизу точок біфуркації, коли навіть незначний вплив на систему може привести до непередбаченого й швидкого (лавиноподібного) розвитку процесу.

Синергетику часто визначають як науку про самоорганізацію, фактично розглядаючи ці терміни як синоніми. З одного боку, і самоорганізація й синергетика дійсно переслідують однакові наукові завдання, вивчаючи процеси самоорганізації та дезорганізації в складних нерівноважних відкритих динамічних системах будь-якої природи. Але, з іншого боку – поняття синергетики є більш конкретним, воно вказує на наявність механізмів вільної кооперації, взаємодії елементів систем у нестійких станах, а це хоч і істотний, але тільки один аспект самоорганізації. Самоорганізація більш широке поняття: воно припускає можливість дії й інших, окрім як синергетичних, механізмів розвитку систем. Саме із різним трактуванням сутності самоорганізаційних процесів пов'язане існування двох основних підходів до дослідження проблем самоорганізації – кібернетичного та синергетичного, порівняльну характеристику яких наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Порівняльна характеристика кібернетичного та синергетичного підходів до трактування процесів самоорганізації систем

Аспекти самоорганізації	Трактування аспектів самоорганізації	
	Кібернетичний підхід	Синергетичний підхід
Суб'єкти самоорганізації	Виключно живі системи	Як живі, так і неживі (штучні) системи
Акценти при дослідженні систем	Статика систем, їх морфологічний та функціональний опис	Процеси еволюції, розвитку та руйнування систем
Визначальні характеристики функціонування систем	Впорядкованість, рівновага, процеси гомеостазу	Нерівноважні стани, хаос, які відіграють важливу роль у процесах розвитку та руху систем
Ключові системні процеси, що підлягають дослідженню	Процеси організації та управління в системах	Процеси самоорганізації, самоускладнення систем, виникнення «порядку з хаосу»
Опис системних процесів	Переважне зведення опису систем до лінійних моделей	Підкреслення принципової нелінійності складних систем та неадекватність їх опису лінійними моделями
Трактування цілеспрямованості системи	Наявність заздалегідь визначеної мети, до якої система прагне самостійно, самоорганізується навколо неї	Наявність мети не обов'язкова, нові форми організації виникають спонтанно, без якого-небудь зовнішнього впливу або мети
Управління самоорганізацією системи	Система самоорганізується під впливом керуючого органа	Система, за допомогою сукупності певних керуючих параметрів ініціює процес самоорганізації, самостійно без керуючого органу обираючи шлях свого розвитку до більш високого рівня організації
Передумови оптимального управління	Система досягає максимуму своєї ефективності за умови перебування в стійкому стані гомеостатичної рівноваги, який розглядається як найбільш продуктивний режим її зростання	Визначальною умовою для забезпечення оптимального поведіння системи є її нерівноважний стан, що є моментом переходу до якісно нового стану, в якому система може здобути більш високий рівень організації та продуктивності
Головне завдання управління	Пошук та реалізація таких керуючих впливів, які за наявності зовнішніх і внутрішніх збурень забезпечать гомеостатичний режим функціонування та розвитку системи	Пізнання закономірностей системи та процесів її самоорганізації, оскільки навіть незначний, але погоджений резонансний вплив у точках біфуркації може призвести до суттєвих змін у траєкторії руху (поводженні) системи

В рамках кібернетичного підходу досліджуються процеси підтримки рівноваги (процеси гомеостазу) у системах за рахунок зворотних зв'язків, а також процеси управління такими системами. У синергетиці, на відміну від кібернетики, акцент робиться не на

процесах управління та обміну інформацією, а на принципах побудови, організації, розвитку та самоускладнення систем і їх еволюції. Синергетика досліджує принципово нерівноважні та нелінійні системи, у яких за певних умов деякі збурення (внутрішні або зовнішні) можуть привести систему до принципово нових станів, до виникнення нових стійких структур, обумовлюючи тим самим еволюціонування системи.

Таким чином, сутність синергетичного підходу до ефективного управління системою полягає в тому, що він орієнтований не на зовнішні властивості, не на цілі та сподівання суб'єкта управлінської діяльності, а на внутрішні властивості системи, її власні закони еволюції та самоорганізації. При цьому увага приділяється погодженості управлінського впливу із власними тенденціями динаміки системи [71].

У сучасний період синергетична точка зору на проблему самоорганізації домінує над кібернетичною та обумовлює формування нового підходу до аналізу складних систем. Саме синергетика, яка акцентує увагу на явищах еволюції у відкритих нерівноважних системах, на виникненні порядку із хаосу, процесах самоорганізації та володіє міждисциплінарним арсеналом методів та алгоритмів, може стати адекватним інструментом для аналізу складних динамічних процесів, що відбуваються в сучасному суспільстві та економіці. Зараз загально визнаним можна вважати уявлення про самоорганізацію як про спонтанний перехід відкритої нерівноважної системи від менш складних і впорядкованих форм організації до більш складних. Головною особливістю процесу самоорганізації в такому трактуванні є його антиентропійна спрямованість, яка розуміється як тенденція до зменшення ступеня невизначеності в системі.

Центральним елементом синергетичної концепції самоорганізації є синергетична теорія атракторів. Під атрактором у синергетиці розуміють відносно стійкий стан системи, який як би притягає (від лат. *attrahere* – притягати) до себе безліч «траєкторій» системи, обумовлених різними початковими умовами. Якщо система попадає в конус атрактора, вона неминуче еволюціонує до цього відносно стійкого стану (структури). Отже, у загальному сенсі поняття атрактора близько поняттю мети та може бути розкрито як спрямованість поведінки нелінійної системи, «відносний кінцевий стан», що завершує певний етап еволюції системи. Синергетична теорія атракторів має всі підстави стати однією з базисних теорій

управління. Вона розширює уявлення про можливість передбачити хід подій і впливати на ситуацію.

На даний момент синергетична концепція самоорганізації (зокрема, у контексті дослідження самоорганізації соціально-економічних систем), її теоретико-пізнавальний статус перебувають у стадії становлення. Недостатня дослідженість проблеми породжує існування різних підходів до визначення поняття самоорганізації. Як видно з табл. 2.4, самоорганізація може тлумачитися як процес [13, 33, 39, 43, 55, 61, 62, 64, 71], результат [3, 60], спосіб розвитку [27], здатність [58]. При цьому не виключається наявність у визначенні певного вторинного аспекту – наприклад, трактування самоорганізації як процесу з вказівкою на очікуваний результат [33, 58, 62] або навпаки [3, 60].

Таблиця 2.4. Трактування поняття «самоорганізація»

Автори визначення	Визначення поняття «самоорганізація»	Аспекти самоорганізації			
		Процес	Результат	Спосіб	Здатність
В.В. Дружинін [27]	Один зі способів розвитку складних систем у розрізі генерування інформації			Спосіб розвитку	
М.Д. Месаровіч [43]	Процес зміни структури цілеспрямованого процесу, тобто функцій, що визначають цілеспрямовану систему	Зміна структури			
Т. Сааті [60]	Набуття системою нових стійких станів, які більш стійкі до збурювань, ніж попередні	+	Набуття нових станів		
Е.О. Смірнов [62]	Процес формування сукупності дій, що ведуть до створення стійких реакцій у системі, а також в об'єднанні елементів для реалізації мети та діючих на підставі внутрішніх правил і процедур	Формування дій та об'єднання елементів	+		
В.Г. Пушкін [58]	Здатність системи до стабілізації деяких параметрів за допомогою спрямованого впорядкування її структурних і функціональних відносин для того, щоб протистояти ентропійним чинникам середовища		+		Здатність системи до стабілізації

Продовження таблиці 2.4

Автори визначення	Визначення поняття «самоорганізація»	Аспекти самоорганізації			
		Процес	Результат	Спосіб	Здатність
В.І. Самофалов [61]	Процес утворення дисипативних (нерівноважних) структур, які за рахунок припливу енергії й матерії у відкритій системі зберігаються в просторі й у часі	Утворення нерівноважних структур			
Т.О. Акімова [3]	Необоротний процес, що приводить у результаті кооперативної взаємодії підсистем до утворення більш ефективних структур з позиції системи	+	Утворення ефективних структур системи		
В.Г. Алієв та ін. [64]	Процес, у ході якого самоутворюється, самовідтворюється й самовдосконалюється складна динамічна система	Сукупність форм самоорганізації системи			
О.Д. Шарпов [71]	Мимовільне, спонтанне самоускладнення форми (у загальнішому випадку – структури системи та законів її функціонування) внаслідок повільної та плавної зміни її параметрів	Самоускладнення форми системи			
Т.Ю. Іванова [33]	Спонтанний перехід відкритої нерівноважної системи від менш складних і впорядкованих форм організації до більш складних	Спонтанний перехід	+		
А.І. Прігожин [55]	Процеси самоконструювання, саморегулювання, самовідтворення систем різної природи	Сукупність форм самоорганізації			
Вікіпедія [13]	Процес упорядкування в системі за рахунок внутрішніх чинників без зовнішнього специфічного впливу	Упорядкування в системі			
Ю.Н. Лапигін [39]	Процес упорядкування системи за рахунок взаємодії її складових	Упорядкування			

«+» – розгляд відповідного аспекту у визначенні як вторинного

Аналіз наведених визначень свідчить, що найчастіше самоорганізація розглядається як процес. При цьому зазвичай мається на увазі процес структурних перетворень у системі, що полягає у зміні структури [43], утворенні нерівноважних [61] або ефективних [3]

структур системи, об'єднанні [62] або впорядкуванні [13, 39] її елементів, самоускладненні форми [71] та ін. Дійсно, одним із ключових аспектів самоорганізації системи є неодмінне самоускладнення шляхом утворення більш ефективних (стійких до збурювань) структур із позиції системи. Водночас, зміна структурних параметрів системи стає можливою тільки за умови самоускладнення законів її функціонування. Тому більш коректно вести мову про зміну не структури системи, а форми її організації [33, 71]. Нагадаємо, що під структурою системи зазвичай розуміється певний статично зафіксований стан її організованості (упорядкованості), тоді як форма організації системи – це формально обмежене утворення, у вигляді якого існує система у відповідності зі специфічними особливостями діяльності та законами функціонування.

Трагування самоорганізації системи як способу розвитку [27], результату [3,60] або здатності системи до стабілізації [58] не є помилковими, але недостатньо повно розкривають сутність самоорганізації як явища. Фактично, вони відбивають лише один з аспектів самоорганізаційних процесів, які дійсно є способом розвитку системи, обумовлюються її здатністю до стабілізації та в результаті призводять до нових, більш стійких до збурень станів системи. Зауважимо, що вживання терміну «розвиток» у контексті визначення результату самоорганізаційних процесів у системі є більш доречним, ніж термін «еволюція», оскільки еволюція є лише одним із видів розвитку, який складається з поступових змін [13].

Наостанок слід ще раз зазначити, що головною особливістю процесу самоорганізації з точки зору синергетики є його антиентропійна спрямованість, яка розуміється як тенденція до зменшення ступеня невизначеності в системі.

З урахуванням наведених міркувань можна запропонувати таке визначення самоорганізації системи з точки зору синергетичного підходу: це антиентропійно спрямований процес самоускладнення форми організації системи, який є способом її розвитку та обумовлений здатністю системи до стабілізації деяких параметрів.

Подальше дослідження феномену самоорганізації системи потребує встановлення сутності поняття «система, що самоорганізується». Ідеолог синергетики Г. Хакен визначав систему, що самоорганізується, як таку, що без специфічного впливу ззовні набуває певну просторову, часову й функціональну структуру [68].

Також система, що самоорганізується, визначається як:



- система, здатна змінювати структуру й способи поведінки [58];
- відкрита система, яка вільно обмінюється із зовнішнім середовищем енергією, речовиною й інформацією [64];
- відкрита, динамічна, нерівноважна система, що спонтанно забезпечує розвиток ефекту самоорганізації й самоврядування [62];
- система, зміна якої відбувається автоматично, та така, що володіє в загальному виді двома властивостями: можливістю зміни від неорганізованої до організованої й можливістю зміни від поганої організації до гарної [75];
- система, що здатна на підставі оцінки впливів зовнішнього середовища, шляхом послідовної зміни своїх властивостей, прийти до деякого стійкого стану, коли впливи зовнішнього середовища виявляться в припустимих межах [10];
- кібернетична (або динамічна) адаптивна система, у якій запам'ятовування й структуризація інформації (нагромадження досвіду) виражається в зміні структури системи та рівня її організації [13].

Таким чином, уточнення поняття «система, що самоорганізується» стає можливим за умови виокремлення ознак систем, у яких можуть відбуватися самоорганізаційні процеси. До таких ознак зазвичай відносять відкритість, нерівноважність, динамічність, складність та ймовірнісність (стохастичність) системи [56,58]. Надамо стислий опис цих ознак.

1. *Відкритість*. Відкрита система – це система, що обмінюється речовиною, енергією й інформацією з навколишнім середовищем. Будь-яка соціально-економічна система (у тому числі, система управління підприємством) є відкритою, тобто має межу поширення внутрішнього управлінського впливу. Відповідно зовнішнім середовищем відкритої системи є область поза реалізацією внутрішнього управлінського впливу, тобто область, що не перебуває під контролем особи, що приймає рішення.

2. *Нерівноважність*. Система, що самоорганізується – це нерівноважна система, оскільки процеси самоорганізації можливі лише в нерівноважних системах, які перебувають достатньо далеко від точки рівноваги. Рівновага, стабільність – властивості, які в класичній парадигмі мислення, як правило, ототожнювалися зі стаціонарним станом системи та характеризували його. У синергетичній концепції ці поняття конкретизуються залежно від типу системи. В ідеальних, закритих системах стабільність, дійсно, позначає високий ступінь упорядкованості й організованості систе-

ми. Але в закритій системі неминуче настає момент, коли внутрішні резерви системи виявляються вичерпані, далі – відбувається наростання ентропії (дезорганізації) і, у кінцевому випадку, абсолютна рівновага означає розпад системи, її ліквідацію, повернення до стану хаосу [56].

3. *Складність*. У теорії систем, що самоорганізуються, важливе значення має поняття складності. Для того, щоб система набула здатність до самоорганізації, самонавчання, самовідтворення, необхідний деякий критичний рівень складності. Звідси випливає, що поняття складності здатне виражати не тільки кількісні, але і якісні особливості систем.

4. *Динамічність*. Система, здатна до самоорганізації – це динамічна система, рух якої має нелінійний характер. На думку І. Пригожина, особливості феномена нелінійності полягають у [56]:

- набуття чинності найважливішого принципу самоорганізації – посилення флуктуацій, внаслідок чого незначна відмінність може перетворитися на більшу, суттєву за наслідками;

- наявність порогу чутливості, який притаманний певним класам нелінійних відкритих систем;

- породження дискретності шляхів еволюції нелінійної системи, тобто можливість для даної нелінійної системи лише певного набору шляхів розвитку, який обумовлений спектром стійких станів, структур-атракторів;

- можливість несподіваних змін напрямку плину процесів, оскільки розвиток відбувається через випадковість вибору шляху в момент якісних перетворень системи, а сама випадковість звичайно не повторюється знову.

Узагальнюючи наведені ознаки систем, у яких можуть відбуватися самоорганізаційні процеси, надалі будемо вважати, що система, яка самоорганізується – це складна, відкрита, нерівноважна система, рух якої має нелінійний характер. Наслідком притаманності системі, що самоорганізується, установлених ознак, є набуття нею таких ключових характеристик – здатність до адаптації та ймовірнісність.

Здатність до адаптації як можливість протистояти антиентропійним процесам, обумовленим постійними змінами зовнішніх і внутрішніх чинників, є однією з основних особливостей систем, що самоорганізуються. У цьому сенсі вони відносяться до класу кібернетичних адаптивних систем, тобто таких, що здатні автоматично змінювати алгоритми свого функціонування та (іноді) свою

структуру з метою збереження або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов [13]. Ефективне управління такою системою з точки зору кібернетичного підходу включає два елементи: визначення траєкторії стану системи (формування мети й визначення шляхів її досягнення) і утримування системи на цій траєкторії шляхом регулювання за допомогою зворотних зв'язків.

Імовірнісність системи, що самоорганізується, передбачає мінливість, нестабільність, випадковість окремих її параметрів і стохастичність поведінки. Імовірнісні уявлення щодо системних процесів є вихідними, базисними при дослідженні самоорганізації. У високоорганізованих системах (зокрема, соціально-економічних) оптимальне співвідношення однозначно детермінованих та імовірнісних процесів знаходить втілення в комбінації централізованого управління й самоврядування частин, єдності ієрархічності й автономності.

Варто зауважити, що проблема пізнання взаємин між процесами цілеспрямованої організації й самоорганізації в соціально-економічних системах та віднаходження їх оптимуму є однією з центральних проблем опису самоорганізаційних процесів. Адже, як ґрунтовно зазначається в роботі [71], з одного боку, ефекти самоорганізації досягаються через неформальне співробітництво та несанкціоновану діяльність співробітників, з іншого боку, – за допомогою точно позначеної мети й цілеспрямованих, чітко організованих дій керуючих. Із цього приводу можна зауважити на безсумнівне підвищення ролі самоорганізації, самоврядування й саморегулювання в сучасних соціально-економічних системах, що є неминучим наслідком ускладнення й прискорення мінливих умов їх діяльності. При цьому, чим менш регламентованою є програма та структура керованої підсистеми, тим вище здатність адаптації керованої підсистеми до реальних умов функціонування.

Окрім здатності до адаптації та ймовірності, системам, що самоорганізуються, притаманні такі властивості [3, 39, 56, 71]:

- здатність виробляти цілі, варіанти поведінки й змінювати структуру;

- здатність до самозбереження за рахунок дії системних законів і принципів: розвитку, синергії, поінформованості впорядкованості, гармонії та ін.;

- здатність до самонавчання;

- наявність внутрішніх кооперативних процесів, що ґрунтуються на когерентній (погодженій) взаємодії елементів системи.

Здатність соціально-економічної системи до самоорганізації, що реалізується через сукупність визначених ознак та властивостей системи, що самоорганізується, є передумовою її розвитку. Будь-яка соціально-економічна система є певною цілісністю, що має періоди спокійного розвитку які змінюються періодом біфуркацій (переходу від однієї траєкторії розвитку до іншої). Таким чином, розвиток соціально-економічної системи, як і будь-якої іншої складної динамічної системи, відбувається за такою загальною схемою [71, с. 191-197]: до певного часу система еволюціонує на заданій траєкторії розвитку, повільно нагромаджуючи нові особливості. Це так званий еволюційний етап розвитку, який характеризується наявністю механізмів, що гасять сильні флуктуації системи, її компонентів або середовища й повертають її до стійкого стану, властивого їй на цьому етапі. Але в якийсь момент, розвиток системи втрачає стабільність або погодженість із розвитком системи вищого рівня. Через нагромадження в системі, її компонентах та зовнішньому середовищі змін здатність системи до адаптації спадає й зростає нестійкість. Поступове зростання ентропії в системі обумовлює виникнення гострої суперечності між старими й новими параметрами функціонування системи, а з їх досягненням області біфуркаційних значень нестійкість стає максимальною. У цьому стані навіть малі флуктуації приводять систему до якісного стрибка (катастрофи), тобто революційної стадії її розвитку. У результаті система переходить на іншу траєкторію й розвивається далі в інших границях стабільності.

Виходячи із зовнішніх і внутрішніх умов, конкретна система може проходити кілька станів біфуркації, що зрештою визначає траєкторію її життєвого циклу. У процесі адаптації до нових зовнішніх і внутрішніх умов, що змінилися в результаті революційної стадії, формується структурна й функціональна стійкість системи, яка зберігається протягом більшої частини наступної еволюційної стадії розвитку.

Отже, розвиток соціально-економічної системи відбувається через процеси самоорганізації, що містять періодичні зміни фаз знищення та відтворення на якісно новому рівні форми організації (структури та законів функціонування) певної системи. Ключовими проблемами управління розвитком соціально-економічних систем у цьому контексті стають установа межі адаптаційних можливостей та віднаходження оптимуму між процесами цілеспрямованої організації й самоорганізації систем.

## 2.5. Інноваційний маркетинг харчових підприємств України та Українського Причорномор'я

Розвиток науково-технічного процесу та його вплив на маркетингову діяльність підприємств, у тому числі в харчовій та переробній промисловості, залежить не тільки від інтелектуального потенціалу науковців, а й від рівня фінансування їх наукових розробок. Згідно із Законом України «Про наукову та науково-технічну діяльність» держава забезпечує правові, соціально-економічні, організаційні умови для формування та результативного використання наукового та науково-технічного потенціалу країни [67]. Згідно з постулатами Закону України «Про інвестиційну діяльність» інноваційна діяльність як одна з форм інвестиційної діяльності має місце з метою впровадження досягнень НТП у виробництво та соціальну сферу; фінансування фундаментальних досліджень для реалізації якісних змін у стані продуктивних сил; розробку й впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального й екологічного становища [66]. Інноваційна активність промислових підприємств України та Українського Причорномор'я представлена на рис. 2.1.

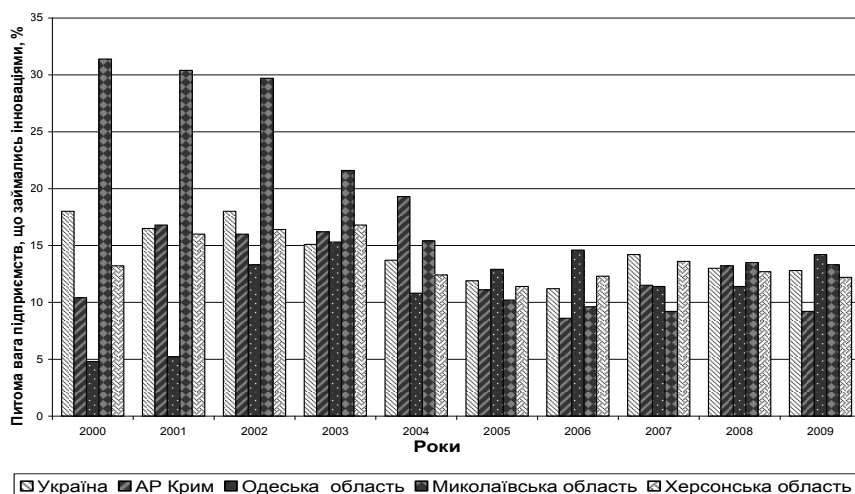


Рисунок. 2.1. Інноваційна активність промислових підприємств України та Українського Причорномор'я

Найбільшу інноваційну активність у досліджуваному періоді проявляли підприємства Миколаївської області, їх відсоток у 1,5-2 рази перевищував загальноукраїнські показники з 2000 року по 2003 рік. Узагалі на початку століття підприємства України та Українського Причорномор'я нарощували свою інноваційну активність, а з 2005 року спостерігається загальне її зниження – менше 15% всіх підприємств займаються інноваціями. Ця ситуація негативно впливає на ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємств країни та регіону та свідчить про розрив науки та виробництва й комерційних дій. Аналіз динаміки витрат промислових підприємств Українського Причорномор'я у сфері інновацій (рис. 2.2) нагадує результати витрат на наукові та науково-технічні роботи в цьому регіоні: більше всього на інновації витрачають підприємства Миколаївської області, менше всіх – Херсонської області. Але пропорції інші: Миколаївський регіон випереджає Херсонський у середньому в 5 разів (тільки в 2003 році в Миколаївській області витрачено на інновації в 16 разів більше, ніж у Херсонському регіоні).

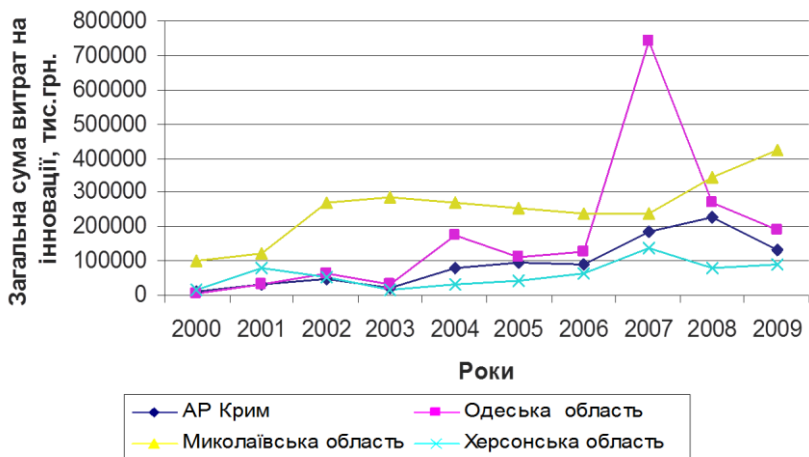


Рисунок. 2.2 Динаміка витрат промислових підприємств Українського Причорномор'я на інноваційну діяльність

У табл. 2.5-2.7 представлені напрями інновацій, які впроваджували промислові підприємства України та підприємства харчової

промисловості. У 2005 році в статистичних збірниках харчова промисловість згадувалася як «харчова промисловість та переробка сільськогосподарських продуктів», у 2007-2008 роках як «виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів». В 2005 році із загальної кількості промислових підприємств здійснювали інноваційну діяльність лише 11,9%, серед усіх харчових підприємств тільки 9,9%, підтримують тенденцію до впровадження результатів НТП. Але 22,4% промислових підприємств України, які займалися інноваційною діяльністю, мали відношення до харчової промисловості. Дослідженнями та розробками займалися 26,6% прогресивних промислових та 7% харчових підприємств у своєму сегменті. Серед промислових підприємств, персонал яких здійснював дослідження – 6% підприємств харчової галузі.

*Таблиця 2.5.* Групування промислових підприємств за напрямами проведених інновацій у 2005 році, одиниць [47].

Підприємства, що проводили інновації	Промисловість України	Харчова промисловість та переробка сільськогосподарських продуктів
Усього	10047	2705
У тому числі:		
Займалися інноваційною діяльністю	1193	267
з них дослідження і розробки	317	19
Придбання нових технологій	113	27
з них придбання виключних майнових прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензій, ліцензійних договорів на виконання зазначених об'єктів	61	12
Виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, впровадження нових методів в виробництві	378	40
Придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів	549	109
Маркетинг та рекламу	336	64

Більшість українських промислових підприємств здійснювали придбання машин, обладнання, установок та інших основних засобів; на другому місці – виробниче проектування та інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, упровадження нових методів виробництва. Та ж тенденція зберігається й

на харчових підприємствах. У 2005 році маркетинг та реклама розглядалися як інноваційна діяльність, їхнє застосування на промислових та харчових підприємствах використовувалося доволі часто, що свідчить про розуміння керівництвом підприємств ролі цих складових у процесі підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності.

*Таблиця 2.6.* Групування промислових підприємств за напрямками проведених інновацій у 2007 році, одиниць

Підприємства, що проводили інновації	Промисловість України	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів
Усього	10346	2594
В тому числі: Займалися інноваційною діяльністю	1472	343
з них витрачали кошти на		
внутрішні НДР	285	22
зовнішні НДР	144	16
придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	898	208
Інші зовнішні знання	120	23

У 2007 році кількість промислових підприємств України зростає на 299 одиниць відносно 2005 року, а харчових підприємств знизилася на 111 одиниць. Кількість промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, зростає на 279, у харчовій промисловості – на 76 підприємств. Тобто посилення конкуренції серед підприємств харчової промисловості, сприяло здійсненню заходів щодо інноваційної діяльності, яка обумовлює більш повне задоволення споживачів та зростання ефективності виробництва. У даному періоді більшість підприємств витрачали кошти на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, тобто знову використовували у своїй діяльності результати сторонньої праці виробників обладнання та технологій. І якщо в цілому серед промислових підприємств України 19,4% з них витрачали кошти на внутрішні науково-дослідні роботи, то серед харчових підприємств – лише 6,4%. Це свідчить про те, що на підприємствах харчової промисловості доволі мало науково-технічних підрозділів, які розробляли б механізми інноваційної діяльності в напрямках



виробництва нової харчової продукції, здатної задовольнити вимоги споживача, які постійно розвиваються. Незважаючи на велику кількість наукових та дослідних установ у країні, сферою діяльності яких є сільське господарство та харчова промисловість, тільки 4,7% прогресивних харчових підприємств витрачають кошти на зовнішні науково-дослідні роботи (серед промислових підприємств їх 9,8%).

*Таблиця 2.7.* Групування промислових підприємств за напрямками проведених інновацій у 2008 році, одиниць

Підприємства, що проводили інновації	Промисловість України	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів
Усього	10728	2566
В тому числі Займалися інноваційною діяльністю	1397	309
з них витрачали кошти на:		
внутрішні НДР	267	19
зовнішні НДР	152	19
придбання машин, обладнання та ПЗ	813	168
інші зовнішні знання	107	23
Навчання та перепідготовка персоналу	216	26
Ринкове запровадження інновацій	138	20

У 2008 році збереглася тенденція структурних змін у кількості підприємств: промислових підприємств збільшилося на 382, а харчових зменшилося на 28. Але кількість промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, знизилася на 75, у харчовій промисловості – на 34 підприємства. Така ситуація, на нашу думку, ілюструє вплив фінансової та економічної кризи на діяльність підприємств. Далеко не всі підприємці розуміють, що «криза – це можливість», і в кризові часи треба запроваджувати інноваційну діяльність, результати якої допомагають у конкурентній боротьбі.

Розподіл загального обсягу інноваційних витрат у промисловості Одеської області, який демонструє ситуацію в усіх регіонах Українського Причорномор'я, представлений в табл. 2.8. Серед загального обсягу інноваційних витрат у промисловості в 2008 році частка таких витрат в галузях харчової промисловості становила 6,3%. Максимальна частка (37%) належить хімічній і нафтохіміч-

ній промисловості Одеської області. Причому у харчовій промисловості не ведуться внутрішні науково-технічні розробки й не здобуваються зовнішні знання. Витрати на інновації, які фінансуються тільки за власний рахунок підприємців, розподіляються на придбання науково-дослідних розробок від сторонніх організацій, а також машин, устаткування й програмного забезпечення.

*Таблиця 2.8.* Розподіл загального обсягу інноваційних витрат за напрямками та видами промислової діяльності в Одеському регіоні в 2008 році, тис. грн [51]

	Усього	За напрямками			
		внутрішні науково-дослідні розробки	придбання науково-дослідних розробок	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	інші витрати
Промисловість	272492,8	12755,1	9877,1	246536,7	3323,9
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	17057,2	–	4499,1	9903,2	2654,9

В Україні та Українському Причорномор'ї дуже малий відсоток підприємств, які впроваджують інновації. Знову як і в структурі підприємств, що займалися інноваціями, так і серед українських підприємств, що інновації впроваджували, лідирує Миколаївська область. Загалом тенденції впровадження розроблених інновацій зберігаються зі змінами в їх отриманні. Кількість підприємств, що впроваджували інновації та нові технологічні процеси в харчовій промисловості наведена в табл. 2.9. Із підприємств, що впроваджували інновації в 2005 р., 19,3% харчових підприємств, у 2007 р. – 24,5%. Серед підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси, 17,2% харчових підприємств у 2005 році, 22,5% у 2007 р. Серед прогресивних харчових підприємств тих, які в своїй діяльності використовували нові технології – 44,2% у 2005 р., 40% у 2007 р. Серед промислових підприємств, що освоювали виробництво інноваційних видів продукції, у 2005 р. частка харчових підприємств – 17,8%, у 2007 р. – 20%. Прогресивні харчові підприємства, що виробляли інноваційну продукцію серед харчових підприємств, які впроваджували інновації, у 2005 р. займали 71,8%, у 2007 р. – 39%.

Таблиця 2.9. Кількість підприємств, що впроваджували інновації, одиниць

Підприємства	Промисловість України		Харчова промисловість	
	2005 р.	2007 р.	2005 р.	2007 р.
Усього	810	1186	156	290
З них впроваджували нові технологічні процеси	402	515	69	116
Освоювали виробництво інноваційних видів продукції	630	564	112	113

У статистиці 2008 року з'явилась окрема стаття «виробництво інноваційних видів продукції, нових для ринку», у харчовій промисловості налічується 34 підприємства, які випускають такі види, що складає майже чверть всієї кількості підприємств, що виробляють інноваційні види харчової продукції. В цілому 269 промислових підприємств України впроваджували в 2008 році організаційні інновації; у харчовій промисловості – 47. Підприємств, що впроваджували маркетингові інновації – 257, в харчовій промисловості – 62 підприємства.

У 2005 році в цілому в промисловості України освоєно виробництво 3 152 видів інноваційної продукції, у харчовій промисловості – 581 вид. З них – машин, устаткування, апаратів та приладів – 675 та 1 відповідно; матеріалів, виробів, продуктів – 2 495 та 580 найменувань. У 2007 році в промисловості України в цілому освоєно виробництво 2 525 видів інноваційної продукції, у харчовій промисловості – 406 видів. З них – матеріалів, виробів, продуктів – 881 та 3 найменувань відповідно. У 2008 році в цілому в промисловості України освоєно виробництво 2 446 видів інноваційної продукції, в харчовій промисловості – 457 видів; у тому числі нових для ринку – 840 та 98 відповідно. З них – машин, устаткування, апаратів та приладів – 758 та 2 відповідно, у тому числі нових для ринку – 492 та 2 найменування відповідно. Для порівняння: серед країн ЄС мінімальні показники інноваційної активності мають Португалія – 26% і Греція – 29%, але вони вдвічі вищі, ніж в Україні. А відносно країн-лідерів (Нідерланди – 62%, Австрія – 67%, Німеччина – 69%, Данія – 71%, Ірландія – 74%) розрив становить три-чотири рази [41].

Динаміка реалізації інноваційної продукції промисловими підприємствами України та підприємствами харчової промисловості наведена в табл. 2.10-2.11.

Таблиця 2.10 Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, одиниць

	Промисловість України			Харчова промисловість		
	2005 р.	2007 р.	2008 р.	2005 р.	2007 р.	2008 р.
Кількість підприємств, що реалізували промисловою продукцію	10047	10346	10728	2705	2594	2566
Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, з них:	1022	1035	993	227	247	226
Продукцію, що зазнала суттєвих технологічних змін, або заново впроваджену	621	-	-	124	-	-
Удосконалену продукцію	305	-	-	52	-	-
Іншу інноваційну продукцію	252	-	-	66	-	-
Продукцію, що була новою для ринку	-	420	322	-	63	58
Продукцію, що була новою тільки для підприємства	-	743	792	-	198	196

Таблиця 2.11. Обсяг реалізованої інноваційної продукції в 2007-2008 рр., тис. грн

Підприємства	Промисловість України		Харчова промисловість	
	2007 р.	2008 р.	2007 р.	2008 р.
Усього	40 188 016,6	45 830 161,0	4 515 919,8	4 536 328,9
У % до загального обсягу реалізованої промислової продукції	6,7	5,9	5,3	4,1
Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції:				
продукція, що була новою для ринку	22 305 797,8	14 688 715,6	1 786 330,8	1 895 998,4
продукція, що була новою тільки для підприємства	17 882 218,8	31 141 445,4	2 729 589,0	2 640 330,5
У % до обсягу інноваційної продукції:				
продукція, що була новою для ринку	55,5	32,1	39,6	41,8
продукція, що була новою тільки для підприємства	44,5	67,9	60,4	58,2

Упровадження нових прогресивних технологічних процесів на підприємствах харчових галузей становило всього 16,7% порівняно із загальною кількістю процесів по промисловості Одеської області в 2006 році, у 2007 р. – 25,5%, у 2008 р. – 18,2%. У машино-

будуванні області – майже в 2 рази більше. Маловідходні й безвідходні, ресурсозберігаючі нові технології в харчовій індустрії майже не використовувалися. Нові види продукції в харчовій промисловості розроблялися на 61,7% підприємств у 2006 р. порівнянні із загальним числом по промисловості Одеси й області, у 2007 р. – 16,7%, у 2008 р. – 34%. Нові види техніки були практично відсутні.

Що стосується придбання та передачі нових технологій, харчова промисловість України тільки запозичувала і практично не передавала новітні технології виробництва харчових продуктів.

Для розвитку інноваційної діяльності харчових підприємств необхідна фінансова підтримка з боку держави. У 2008 році загальний обсяг витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт власними силами організацій збільшився на 1,1% порівняно з 2007 р. і становив 8 024,8 млн грн, у т.ч. витрати на оплату праці – на 2,1%; матеріальні витрати – на 2,7%, з них на основні засоби – на 160%. Разом із тим скоротилися на 3% капітальні витрати, у т.ч. на 23,6% – витрати на придбання устаткування. Рівень розвитку науки в країні також можна визначити за допомогою показника витрат на душу населення в доларах США за паритетом купівельної спроможності. Так, лідерами з цього показника є Швеція (1 350,8 дол.), Люксембург (1 331,8 дол.), Ізраїль (1 257,7 дол.), США (1 220,8 дол.), Фінляндія (1 195,2 дол.), Японія (1 086,3 дол.). Китай, економіка якого стрімко розвивається має розмір показника 71,9 дол. За рахунками науковців в Україні значення цього показника у 2008 році дорівнювало 64,5 дол.

Найбільше джерело фінансування науки в країні – кошти замовників, на другому місці – Державний бюджет України. Фінансування наукових та науково-технічних робіт Міністерства аграрної політики: у 2000 р. – 25 413,5 тис. грн, у 2005 р. – 75 951,6 тис. грн, у 2007 р. – 101 303,9 тис. грн, у 2008 р. – 144 276,2 тис. грн; Української академії аграрних наук – у 2000 р. – 109 070,5 тис. грн, у 2005 р. – 256 196,8 тис. грн, у 2007 р. – 35 934,9 тис. грн, у 2008 р. – 475 430,5 тис. грн. Фінансування наукових та науково-технічних робіт в Одеській області: у 1995 р. – 20 403,5 тис. грн, у 2000 р. – 46 209,8 тис. грн, у 2005 р. – 119 332,4 тис. грн, у 2007 р. – 145 672,5 тис. грн, у 2008 р. – 186 909,9 тис. грн. У 2005 р. фінансування наукових та науково-технічних робіт в харчовій промисловості займало 0,45% від загального фінансування науки України, у 2007 р. – 0,56%, у 2008 р. – 0,57%. Це дуже малий відсоток

коштів, наданих для розвитку науки в цій галузі. Така ситуація обумовлює низькі темпи розвитку НТП та інноваційної діяльності серед підприємств харчової промисловості.

Незважаючи на те, що серед джерел фінансування науки України хоч у невеликій мірі, але присутні кошти місцевих бюджетів та позабюджетних фондів, харчову промисловість ці організації майже не фінансують. Більше половини загального фінансування наукових та науково-технічних робіт у харчовій промисловості України припадає на Державний бюджет. Кошти замовників – підприємств, організацій України та іноземних держав, а також власні кошти поодиноці займають у фінансуванні науки харчової промисловості не дуже велику частину.

Промислові підприємства України та підприємства харчової промисловості здійснюють інноваційну діяльність в основному за рахунок власних коштів та кредитів. Така ситуація пов'язана з розумінням керівництва підприємств впливу результатів розробок та впровадження новачій на розмір прибутку окремого підприємства від виробництва та продажу інноваційної продукції. Стійке джерело фінансування інноваційної діяльності підприємств Українського Причорномор'я – власні кошти. На другому місці «інші джерела», до яких належать кредитні кошти, які треба виплачувати знову ж із власних. Ця ситуація демонструє розуміння керівництвом підприємств регіону залежність та взаємозв'язок між рівнем застосування інновацій та ефективністю виробничо-комерційної діяльності цих підприємств. Тому інноватори промислових підприємств не чекають державного фінансування а вишуковують власні джерела фінансування інноваційної діяльності. Що стосується харчової промисловості Одеської області, то в 2008 р. на інноваційну діяльність підприємств цієї галузі ні держава, ні місцеві бюджети та позабюджетні фонди, ні інвестори взагалі не виділили коштів. Уся інноваційна діяльність харчових підприємств фінансувалася власними силами, її частка в загальному об'ємі фінансування Одеської промисловості склала лише 6,3%.

Крім цільових асигнувань на науково-технічну діяльність, виділених державою, в Україні використовуються пільгові напрямки оподаткування й регулювання сфер діяльності й географічних експериментальних районів.

Негативно впливає на розвиток науки та інновацій дуже повільне формування в Україні прогресивного й масштабного ринку інноваційних товарів, інфраструктури інноваційної діяльності.

Опорне законодавство для формування та розвитку в Україні національної інноваційної системи майже створено, але його фактичне застосування стримується недосконалою інфраструктурою, нерозвиненою системою інноваційного менеджменту, захисту прав інтелектуальної власності. Українські винахідники та конструктори практично не мають змоги реалізувати в країні науково-економічний потенціал своїх розробок. Тому порівняно з 1991 роком в Україні більш як у 20 разів поменшала кількість винахідників і раціоналізаторів; обмеженою є частка підприємств, на яких має місце винахідницька та раціоналізаторська діяльність. Україна дуже відстає від розвинутих країн за ознаками експорту-імпорту технологій.

Недоліки законодавчої бази в частині захисту прав інтелектуальної власності привели до істотних втрат державою науково-технічного потенціалу, зокрема спеціальної наукової, проектно-конструкторської, проектно-дослідної документації під час приватизаційних процесів. За свідченням Служби безпеки України, український ринок високих технологій практично перебуває під контролем іноземних фондів і неурядових організацій, які сприяють задоволенню інтересів у першу чергу військових відомств і транснаціональних компаній; наукові розробки трансформуються у власність іноземної сторони й комерціалізуються без відшкодувань українській стороні.

«Загострення критичних проблем забезпечення науково-технічного та інноваційного розвитку держави визначає нагальну необхідність якнайшвидшого впровадження комплексу першочергових заходів, спрямованих на усунення системних недоліків у забезпеченні формування та реалізації національної інноваційної системи України» [12].

## **2.6. Науково-методичний підхід до оцінки якості інституційної складової бюджетного менеджменту (регіональний аспект)**

Важливим елементом системи заходів з удосконалення інституціональної складової управління бюджетом є оцінка її якості. Потрібно відмітити, що на сьогоднішній день відсутній моніторинг якості бюджетного процесу як на загальнодержавному рівні, так і на рівні розпорядників бюджетних коштів. За умов неповноти

інформації щодо недоліків у поточній та загальній організації бюджетного процесу складно проводити ефективні реформи з їх усунення та підвищення ефективності бюджетного управління, неможливо оцінити адекватність роботи тієї чи іншої інституції, що бере участь у бюджетному процесі та є його невід'ємною складовою.

У той же час досвід деяких країн світу свідчить, що контроль якості управління бюджетом є невід'ємною і важливою складовою бюджетного процесу.

Виходячи з важливості досліджуваної проблеми й відсутності необхідних науково-методичних напрацювань для її вирішення, постає питання необхідності розробки теоретико-методологічного підходу до оцінки якості бюджетного менеджменту в Україні.

За орієнтир пропонуємо скористатись «Положенням про організацію проведення моніторингу якості фінансового менеджменту, здійснюваного головними адміністраторами коштів федерального бюджету», затвердженого наказом Мінфіну Росії від 13.04.2009 № 34н, метою якого є аналіз та оцінка сукупності процесів і процедур, що забезпечують ефективність і результативність використання бюджетних коштів в Російській Федерації і охоплюють усі елементи бюджетного процесу (складання проекту бюджету, виконання бюджету, облік і звітність, контроль і аудит).

Моніторинг якості фінансового менеджменту проводиться за трьома напрямками й складається з річного моніторингу якості фінансового менеджменту, щоквартального моніторингу якості фінансового менеджменту та моніторингу якості фінансового менеджменту в частині документів, які використовуються при складанні проекту федерального закону про федеральний бюджет на черговий фінансовий рік і плановий період.

Виходячи з аналізу вказаного Положення, нами пропонується методичний підхід щодо оцінки якості бюджетного менеджменту. Оцінку пропонується проводити на основі отриманої інформації (шляхом заповнення анкети) з подальшою обробкою результатів.

Виходячи з вітчизняних особливостей бюджетного процесу та ґрунтовного аналізу досвіду інших країн, оцінку бюджетного управління доречно проводити за декількома блоками (групами) показників, що характеризують ту чи іншу складову бюджетного процесу: кадровий потенціал структур, що здійснюють бюджетний менеджмент; система бюджетного планування; ефективність оперативного управління бюджетним процесом; контроль за реа-



лізацією бюджету; рівень прозорості й зацікавленості персоналу в результатах роботи.

Кожен із наведених блоків складається з 5 питань. Виходячи з особливостей того чи іншого питання, відповіді пропонуються в бінарній (так/ні) або трьохваріантній формах.

Блок питань щодо кадрового потенціалу має на меті оцінку інтелектуально-професійного потенціалу працівників органів бюджетного управління.

Блок планування стосується оцінки якості процесу планування бюджету, його відповідності середньо- та довгостроковим цілям держави.

Блок питань щодо оцінки ефективності оперативного управління бюджетом спрямований на визначення відповідності організації процесу бюджетного управління сучасним вимогам та якості бюджетного управління в цілому.

Блок контролю дає оцінку заходам внутрішнього і зовнішнього контролю за діяльністю органів бюджетного управління.

Блок питань для оцінки прозорості діяльності органів бюджетного управління та їх зацікавленості в результатах роботи об'єднує в себе питання щодо оцінки рівня публічності дій державної влади в бюджетному процесі та рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах роботи.

*Таблиця 2.12.* Питання для оцінки кадрового потенціалу органів, що здійснюють бюджетне управління

Питання	Варіанти відповідей
1. Наявність у штаті органів висококваліфікованих працівників (мають дипломи кандидатів або докторів економічних наук)	- так - ні
2. Проведення систематичних курсів професійної перепідготовки	- так - ні
3. Доля працівників із вищою освітою	- 100% - від 80% до 100% - менше 80%
4. Доля працівників у віці до 35 років зі стажем роботи в органах бюджетного управління від 3-х років	- більше 25% - від 10% до 25% - менше 10%
5. Преміювання працівників залежить від результатів діяльності органу бюджетного управління	- повністю - частково - не залежить

Що стосується інформаційного наповнення кожного з блоків, то пропонуються такі варіанти анкет для кожного з блоків: кадровий потенціал (табл. 2.12), планування (табл. 2.13), ефективність управління (табл. 2.14), контроль (табл. 2.15), прозорість і зацікавленість у результатах роботи (табл. 2.16).

Позитивні відповіді на питання свідчать про наявність необхідного кадрового потенціалу для забезпечення якісного управління бюджетом. Негативні відповіді, навпаки, слід розцінювати як передумови для неякісної роботи органів бюджетного управління.

*Таблиця 2.13.* Питання для оцінки ефективності планування діяльності органів бюджетного управління

Критерій	Варіанти відповідей
1. Органи, що здійснюють бюджетне управління, мають затверджені плани діяльності, що містять цілі, задачі, показники результативності та їх цільові значення	- усі органи - деякі органи - жодний орган
2. Є затверджені довгострокова (на строк від 5 років і більше) і середньострокова (на строк до 5 років) програми соціально-економічного розвитку держави	- так - ні
3. Бюджетне планування здійснюється на основі програм соціально-економічного розвитку держави	- так - частково - ні
4. Зростання долі бюджетних асигнувань на середньо – і довгострокові державні цільові програми (за останній рік)	- так - ні
5. Зміни в бюджетний розпис вносяться протягом бюджетного періоду	- дуже рідко - час від часу - на постійній основі

Наявність державних програм соціально-економічного розвитку на середньо- та довгострокову перспективу створюють передумови для якісного бюджетного планування з орієнтацією на стратегічний розвиток держави, що, у свою чергу, підвищує якість роботи органів бюджетного управління. За умов відсутності відповідних державних програм, бюджетне планування носить суто поточний характер і бюджет перестає бути інструментом соціально-економічного розвитку держави. Про низьку якість бюджетного планування й управління в цілому свідчать часті зміни в бюджетному розписі.

Використання сучасних технологій електронної обробки даних, автоматизоване ведення документообігу й звітності позитивно впливають на якість бюджетного управління і діяльність відповід-

них органів. Показниками, що також позитивно характеризують якість бюджетного управління, є виконання планових завдань і скорочення долі бюджетних правопорушень.

*Таблиця 2.14.* Питання для оцінки ефективності оперативної діяльності органів бюджетного управління

Питання	Варіанти відповідей
1. Динаміка долі невиконаних на кінець бюджетного періоду бюджетних асигнувань	- зростає - знижується
2. Наявність системи електронного документообігу	- усі органи - деякі органи - жодний орган
3. Планові обсяги бюджетних асигнувань виконуються	- повністю - частково
4. Динаміка долі бюджетних повернень (відшкодувань)	- зростає - знижується
5. Наявність єдиної автоматизованої системи збору й обробки бюджетної звітності	- так - ні

Передумовою для якісної роботи органів бюджетного управління є контроль за їх діяльністю (внутрішній і зовнішній). Про покращення якості роботи державних органів свідчить зниження кількості бюджетних порушень, а також наявність розроблених нормативно-правових актів, що регламентують процес контролю, процедури моніторингу діяльності та інвентаризації в органах бюджетного управління.

*Таблиця 2.15.* Питання для оцінки контролю й відповідальності за організацію управління

Питання	Варіанти відповідей
1. Проводиться моніторинг показників результативності діяльності органів бюджетного управління	- так - ні
2. Наявність правових актів, що чітко регламентують процес контролю за діяльністю органів бюджетного управління	- так - ні
3. Здійснення заходів внутрішнього контролю в органах бюджетного управління	- так - ні
4. Динаміка порушень виявлених у ході зовнішніх контрольних заходів	- кількість зростає - кількість падає
5. Проведення інвентаризацій в органа бюджетного управління	- періодичне й системне - неперіодичні й безсистемні - не проводяться

Важливим із точки зору оцінки якості роботи органів бюджетного управління є оцінка їх власної зацікавленості в результатах роботи – чим вона вище, тим більше передумов для якісного бюджетного управління. З точки зору цінностей демократичного суспільства необхідними умовами якісного бюджетного процесу є публічний контроль, який неможливий без належним чином налагодженого процесу оприлюднення інформації органами бюджетного управління щодо власної діяльності.

*Таблиця 2.16.* Питання для оцінки зацікавленості органів бюджетного управління в забезпеченні ефективної реалізації бюджетного процесу і прозорості бюджетного управління

Питання	Варіанти відповідей
1. Фінансування органів бюджетного управління залежить від результатів їх діяльності	- так - ні
2. Розроблена система показників оцінки результативності діяльності органів бюджетного управління	- так - ні
3. В державних органах, що здійснюють бюджетне управління, встановлена персональна відповідальність за досягнення запланованих цілей	- так - ні
4. Органи бюджетного управління мають офіційний сайт у мережі Інтернет	- усі органи - деякі органи - жоден орган
5. У мережі Інтернет користувач може отримати інформацію про планові показники й результати бюджетного процесу	- у повному обсязі - частково - така можливість відсутня

Що стосується обробки отриманих результатів, вона потребує урахування наявності декількох блоків питань, що є не уніфікованими з точки зору кількості варіантів відповідей на те чи інше питання.

На базі досліджень Ф.Т. Алескерова, пропонується методичний підхід до інтерпретації результатів анкетування щодо оцінки якості роботи органів бюджетного управління.

Головною вадою експертних оцінок є значний рівень суб'єктивізму, якого важко позбутися. Утім, досить часто адекватності експертних методів заважають також недоліки, зосереджені в кількісних інтерпретаціях експертних думок.

Традиційно для визначення кількості балів за тим чи іншим питанням використовуються експертно визначені ваги (це ще

більше посилює суб'єктивність отриманих результатів), що може викликати так званий «ефект заміщення», коли негативне значення одного з параметрів може бути компенсоване за рахунок позитивного значення іншого параметра. У кінцевому підсумку це може призвести до того, що можна отримати задовільну оцінку за рахунок однієї успішної позиції, що компенсує декілька незадовільних або поганих значень.

Наприклад, оцінка якості бюджетного управління, яка за відсутності системи електронного обігу й звітності, на сьогоднішній день апріорі не може вважатись ефективною. У той же час у результаті дії ефекту заміщення за рахунок позитивних значень інших параметрів може бути одержана позитивна оцінка в цілому якості бюджетного управління. Тому при побудові методики оцінки якості бюджетного управління необхідно позбавитися від впливу ефекту заміщення, що можна зробити, використовуючи правило порогової некомпенсованості.

Перш ніж описувати сутність вказаного правила, визначимо передумови, на яких воно базується. Результати анкетування можна представити у вигляді певної послідовності відповідей. Наприклад, на перше питання було обрано відповідь № 2, на друге № 1 і т. д. Якщо питань було 5, то маємо таку послідовність відповідей 2,1,1,2,1 (дані виключно умовні). З точки зору векторної алгебри, ця послідовність відповідей утворює вектор з координатами (2,1,1,2,1). Інша послідовність відповідей дасть інший вектор і т.д. Таким чином, перейшовши від конкретної ситуації з певним набором оцінок до їх абстрактного представлення у векторному вигляді, можна виконувати певні операції, у тому числі й порівняння векторів, використовуючи при цьому теореми та аксіоми векторної алгебри. У випадку, що розглядається, порівняння векторів – це порівняння різних варіантів експертних оцінок.

Особливості застосування векторної алгебри для вирішення конкретної прикладної задачі (оцінки (кількісної інтерпретації) результатів експертних висновків) розглядалися Ф.Т. Алескеровим. Визначимо основні правила (аксіоми), які необхідно мати на увазі, коли ми розглядаємо вектори.

По-перше, це аксіома Парето-домінування, згідно з якою, якщо всі координати вектора не менше координат вектора і є хоча б одна координата вектора, яка більше відповідної координати вектора, то агреговане значення для вектора буде більше, ніж для вектора.

У математичному вигляді дана аксіома записується таким чином:

$$\forall x, y \in A \forall i \in \{1, \dots, n\}: x_i \geq y_i \text{ та } \exists i_0: x_{i_0} > y_{i_0} \Rightarrow \varphi_n(x) > \varphi_n(y) \quad (2.1)$$

Другою є аксіома попарної некомпенсованості критеріїв, за якою, якщо всі координати векторів  $x$  і  $y$ , окрім деяких двох, рівні, а в нерівній парі координат значення  $x$  і  $y$  взаємообернені, то агреговані значення таких векторів будуть рівні. Математичний вигляд цієї аксіоми такий:

$$\forall x, y \in A \forall i, j \in \{1, \dots, n\}: x_i = y_i \wedge x_j = y_j \text{ та } \forall k \neq i, j \ x_k = y_k \Rightarrow \varphi_n(x) > \varphi_n(y) \quad (2.2)$$

Наступним правилом є аксіома редукції, яка передбачає, якщо в двох векторах  $x$  і  $y$ , значення по одній із координат рівні, то цю координату можна не враховувати у вирішенні питання про взаємне розташування даних векторів, що представлено наступним чином.

$$\forall x, y \in A, \exists i \ x_i = y_i \Rightarrow \varphi_n(x) > \varphi_n(y) \Leftrightarrow \varphi_{n-1}(x_1, \dots, x_{i-1}, x_{i+1}, \dots, x_n) > \varphi_n(y_1, \dots, y_{i-1}, y_{i+1}, \dots, y_n) \quad (2.3)$$

І, нарешті, аксіома, порогової некомпенсованості, за якою у випадку, якщо хоча б одна координата вектора  $x$  дорівнює 1, то його агреговане значення завжди буде менше агрегованого значення вектора вигляду  $(2, \dots, 2)$ , що представлено у формулі 2.4.

$$\forall x, y \in A, \varphi_n(2, \dots, 2) > \varphi_n(x) \Leftrightarrow \varphi_{n-1}(x_1, \dots, x_{i-1}, x_{i+1}, \dots, x_n) > \varphi_n(y_1, \dots, y_{i-1}, y_{i+1}, \dots, y_n) \quad (2.4)$$

де  $x: \exists i_0 \in \{1, \dots, n\}, x_{i_0} = 1$

У цьому й полягає суть порогової моделі агрегування: навіть якщо в якогось вектора всі компоненти, окрім одного, дорівнюють 3, то його агреговане значення буде менше агрегованого значення вектора, що має всі «середні» оцінки. Інакше кажучи, навіть високі оцінки за іншими критеріями не компенсують дуже низького значення по одному з критеріїв, а роль «порога» в даній моделі виконує вектор  $(2, \dots, 2)$ .

Визначимо конкретні підходи та особливості застосування порогової моделі для оцінки якості інституціональної складової бюджетного управління.

Відповіді на питання в розроблених анкетних групах представлені, як вказувалося, у бінарній (так/ні) та трьохградацийній (умовно кажучи, «добре» – 3, «посередньо» – 2, «погано» – 1) формах.

Інтегральну оцінку одержуємо методом порогового агрегування, суттю якого є ранжування векторів, що утворюються в результаті тієї чи іншої експертної оцінки. Залежно від рангу, присвоєного вектору, робиться висновок щодо якості роботи органів бюджетного управління спочатку в розрізі конкретного блоку (групи) питань, а далі шляхом підведення підсумку за всіма блоками – одержують інтегральну оцінку.

Усі можливі вектори розбиваються на класи (розглядаємо ситуацію для питань із трьома варіантами відповідей):

(I). Першому класу відповідає вектор з координатами  $(1, 1, \dots, 1, 1)$ , тобто всі оцінки негативні.

(II). До другого класу належать вектори, у яких всі оцінки, окрім однієї (її значення «2» або «посередньо»), негативні. Приклади таких векторів  $(2, 1, \dots, 1, 1)$ ,  $(1, 2, \dots, 1, 1)$ ,  $(1, 1, \dots, 2, 1)$  і т. д.

(III). Третій клас складається з векторів, що мають всі, окрім однієї (її значення «3» або «добре»), негативні оцінки.

(i). Важливим з точки зору методу порогового агрегування є «пороговий вектор» з координатами  $(2, 2, \dots, 2, 2)$ .

(i+1). Клас, що генерує оцінки кращі за середні значення, який складається з векторів з координатами  $(3, 2, \dots, 2, 2)$ ,  $(2, 3, \dots, 2, 2)$  і т. д.

(K-1) Передостанній клас із векторами  $(3, 2, \dots, 3, 3)$ ,  $(2, 3, \dots, 3, 3)$  і т. д., тобто такими, що складаються з позитивних оцінок, з однією посередньою оцінкою.

(K). Останній клас, що характеризує оптимальну ситуацію з точки зору оцінки, складається з одного вектора  $(3, 3, \dots, 3, 3)$ .

Важливим моментом для оцінки кількості балів для того чи іншого варіанту експертної оцінки є розрахунок кількості векторів, координати яких не лише відрізняються, але і дають різні агреговані значення.

Позначимо за  $K$  кількість векторів, тобто фактично кількість різних варіантів оцінок (класів). У такому випадку формула визначення кількості векторів для анкети, що складається з питань із  $i$  – кількістю відповідей, буде мати такий вигляд:

$$K = \frac{(n + i - 1)!}{n! (i - 1)!} \quad (2.5)$$

де  $n$  – кількість питань за певним блоком;  $i$  – кількість варіантів відповідей на питання

Оскільки ми оперуємо анкетами з бінарними та трьохваріантними анкетами, виділимо формули для їх розрахунку. Формула для визначення кількості класів трьохваріантної анкети матиме вигляд:

$$K = \frac{(n + 2) \cdot (n + 1)}{2} \quad (2.6)$$

Для двохваріантної будемо мати:

$$K = n + 1 \quad (2.7)$$

У результаті може бути отримана певна шкала, за якою оцінюється конкретний вектор. Відповідна формула матиме вигляд:

$$e = \frac{N - 1}{K - 1} \in [0,1] \quad (2.8)$$

де  $N$  – номер класу, якому належить отримана експертна оцінка;  $K$  – кількість класів.

Оскільки на практиці часто зустрічаються анкети, що поєднують у собі декілька блоків питань, виведемо формулу для розрахунку оцінки для таких випадків, яка матиме вигляд:

$$e_{\text{заг}} = \sum_{i=1}^m \lambda_i \cdot e_i \quad (2.9)$$

де  $m$  – кількість блоків питань;  $e_i$  – оцінка  $i$ -го блоку питань в анкеті;  $\lambda_i$  – вага  $i$ -го блоку питань в анкеті.



Вага  $i$ -го блоку питань в анкеті розраховується за наступною формулою:

$$\lambda_i = \frac{n_i}{q} \quad (2.10)$$

де  $q$  – кількість питань в анкеті;  $n_i$  – кількість питань в  $i$ -ому блоці.

Продемонструємо роботу запропонованої методики на умовному прикладі. Наприклад, у результаті проведення анкетування були отримані такі відповіді (табл. 2.17) за блоком оцінки прозорості та зацікавленості органів бюджетного управління в забезпеченні ефективної реалізації бюджетного процесу (у дужках позначені проміжні бали за оцінку: у бінарній системі це 1 і 2; у трьохваріантній системі – 1,2,3).

*Таблиця 2.17.* Питання для оцінки зацікавленості органів бюджетного управління в забезпеченні ефективної реалізації бюджетного процесу і прозорості бюджетного управління

Питання	Варіанти відповідей
1. Фінансування органів бюджетного управління залежить від результатів їх діяльності	- так <b>- ні</b>
2. Розроблена система показників оцінки результативності діяльності органів бюджетного управління	- так <b>- ні</b>
3. В державних органах, що здійснюють бюджетне управління, встановлена персональна відповідальність за досягнення запланованих цілей	- так <b>- ні</b>
4. Органи бюджетного управління мають офіційний сайт у мережі Інтернет	<b>- всі органи</b> - деякі органи - жоден орган
5. У мережі Інтернет користувач може отримати інформацію про планові показники й результати бюджетного процесу	- в повному обсязі <b>- частково</b> - така можливість відсутня

Оскільки даний блок містить як двох, так і трьохваріантні відповіді на питання, розіб'ємо їх на дві групи (два вектори) – перша група складається з двохваріантних питань, друга – з трьохваріантних, тобто вектори оцінок матимуть вигляд (1, 1, 1) та (3, 2).

Розрахуємо кількість класів – кількість векторів для кожної групи питань.

Кількість класів для питань з трьома варіантами дорівнює:

$$K_3 = \frac{(n+2) \cdot (n+1)}{2} = \frac{(2+2) \cdot (2+1)}{2} = 6.$$

Кількість класів для питань із двома варіантами дорівнює:

$$K_2 = n + 1 = 3 + 1 = 4.$$

Визначимо номер класу (параметр  $N$  у формулі 2.8). Для цього скористаємось матрицями класів для двохваріантних питань (таблиця 2.18) і трьохваріантних (табл. 2.19).

Таблиця 2.18. Матриця розподілу векторів за класами для двохваріантних питань

Номер класу (N)	Кількість питань				
	1	2	3	4	5
1	(1)	(1,1)	(1,1,1)	(1,1,1,1)	(1,1,1,1,1)
2	(2)	(1,2), (2,1)	(1,1,2), (1,2,1), (2,1,1)	(1,1,1,2), (1,1,2,1), (1,2,1,1), (2,1,1,1)	(2,1,1,1,1), (1,2,1,1,1), (1,1,2,1,1), (1,1,1,2,1), (1,1,1,1,2)
3	-	(2,2)	(1,2,2), (2,1,2), (2,2,1)	(2,2,1,1), (2,1,2,1), (2,1,1,2), (1,2,2,1), (1,1,2,2), (1,2,1,2)	(2,2,1,1,1), (2,1,2,1,1), (2,1,1,2,1), (2,1,1,1,2), (1,2,2,1,1), (1,2,1,2,1), (1,2,1,1,2), (1,1,2,2,1), (1,1,2,1,2), (1,1,1,2,2)
4	-	-	(2,2,2)	(2,2,2,1), (2,2,1,2), (2,1,2,2), (1,2,2,2)	(1,1,2,2,2), (1,2,1,2,2), (1,2,2,1,2), (1,2,2,2,1), (2,1,1,2,2), (2,1,2,1,2), (2,1,2,2,1), (2,2,1,1,2), (2,2,2,1,1), (2,2,1,2,1)
5	-	-	-	(2,2,2,2)	(2,2,2,2,1), (2,2,2,1,2), (2,2,1,2,2), (2,1,2,2,2), (1,2,2,2,2)
6	-	-	-	-	(2,2,2,2,2)

У нашому випадку для вектора (1,1,1), що утворився в результаті експертної оцінки двохваріантних питань, номер класу (параметр  $N$  у формулі 2.8) дорівнюватиме 1. Таким чином, оцінка за двохваріантними питаннями дорівнюватиме:

$$e_2 = \frac{N-1}{K-1} = \frac{1-1}{4-1} = 0.$$

У нашому випадку для вектора (3,2), що утворився як результат експертної оцінки трьохваріантних питань, номер класу (параметр  $N$  у формулі 2.8) дорівнюватиме 5. Таким чином, оцінка за трьохваріантними питаннями дорівнюватиме:

$$e_2 = \frac{N-1}{K-1} = \frac{5-1}{6-1} = \frac{4}{5} = 0,8.$$

Маючи оцінки по сукупності двохваріантних (0) та трьохваріантних питань (0,8), виходячи з ваги цих типів питань у загальній масі, розрахуємо підсумкову оцінку за блоком (формула 2.9):

$$e_{\text{зар}} = \frac{3}{5} \cdot 0 + \frac{2}{5} \cdot 0,8 = 0,32.$$

Таблиця 2.19. Матриця розподілу векторів за класами для трьохваріантних питань

Номер класу (N)	Кількість питань				
	1	2	3	4	5
1	(1)	(1,1)	(1,1,1)	(1,1,1,1)	(1,1,1,1,1)
2	(2)	(1,2), (2,1)	(1,1,2), (1,2,1), (2,1,1)	(1,1,1,2), (1,1,2,1), (1,2,1,1), (2,1,1,1)	(1,1,1,1,2), (1,1,1,2,1), (1,1,2,1,1), (1,2,1,1,1), (2,1,1,1,1)
3	(3)	(1,3), (3,1)	(1,1,3), (1,3,1), (3,1,1)	(1,1,1,3), (1,1,3,1), (1,3,1,1), (3,1,1,1)	(1,1,1,1,3), (1,1,1,3,1), (1,1,3,1,1), (1,3,1,1,1), (3,1,1,1,1)
4	-	(2,2)	(1,2,2), (2,1,2), (2,2,1)	(1,1,2,2), (1,2,1,2), (1,2,2,1), (2,1,1,2), (2,1,2,1), (2,2,1,1)	(2,2,1,1,1), (1,2,2,1,1), (1,1,2,2,1), (1,1,1,2,2), (2,1,2,1,1), (2,1,1,2,1), (2,1,1,1,2), (1,2,1,2,1), (1,2,1,1,2), (1,1,2,1,2)
5	-	(2,3), (3,2)	(1,2,3), (1,3,2), (2,1,3), (2,3,1), (3,1,2), (3,2,1)	(1,1,2,3), (1,1,3,2), (1,2,1,3), (1,2,3,1), (1,3,1,2), (1,3,2,1), (2,1,1,3), (2,1,3,1), (2,3,1,1), (3,1,1,2), (3,1,2,1), (3,2,1,1)	(3,2,1,1,1), (1,3,2,1,1), (1,1,3,2,1), (1,1,1,3,2), (3,1,2,1,1), (3,1,1,2,1), (3,1,1,1,2), (1,3,1,2,1), (1,3,1,1,2), (1,1,3,1,2), (2,3,1,1,1), (1,2,3,1,1), (1,1,2,3,1), (1,1,1,2,3), (2,1,3,1,1), (2,1,1,3,1), (2,1,1,1,3), (1,2,1,3,1), (1,2,1,1,3), (1,1,2,1,3)
6	-	(3,3)	(1,3,3), (3,1,3), (3,3,1)	(1,1,3,3), (1,3,1,3), (1,3,3,1), (3,1,1,3), (3,1,3,1), (3,3,1,1)	(3,3,1,1,1), (1,3,3,1,1), (1,1,3,3,1), (1,1,1,3,3), (3,1,3,1,1), (3,1,1,3,1), (3,1,1,1,3), (1,3,1,3,1), (1,3,1,1,3), (1,1,3,1,3)
7	-	-	(2,2,2)	(1,2,2,2), (2,1,2,2), (2,2,1,2), (2,2,2,1)	(2,2,2,1,1), (1,2,2,2,1), (1,1,2,2,2), (2,2,1,2,1), (2,2,1,1,2), (2,1,2,2,1), (2,1,1,2,2), (1,2,2,1,2), (1,2,1,2,2)

Продовження таблиці 2.19

Номер класу (N)	Кількість питань				
	1	2	3	4	5
8	-	-	(2,2,3), (2,3,2), (3,2,2)	(1,2,2,3), (1,2,3,2), (1,3,2,2), (2,1,2,3), (2,1,3,2), (2,2,1,3), (2,2,3,1), (2,3,1,2), (2,3,2,1), (3,1,2,2), (3,2,1,2), (3,2,2,1)	(3,2,2,1,1), (1,3,2,2,1), (1,1,3,2,2), (3,2,1,2,1), (3,2,1,1,2), (3,1,2,2,1), (3,1,1,2,2), (1,3,2,1,2), (1,3,1,2,2), (2,3,2,1,1), (1,2,3,2,1), (1,1,2,3,2), (2,3,1,2,1), (2,3,1,1,2), (2,1,3,2,1), (2,1,1,3,2), (1,2,3,1,2), (1,2,1,3,2), (2,2,3,1,1), (1,2,2,3,1), (1,1,2,2,3), (2,2,1,3,1), (2,2,1,1,3), (2,1,2,3,1), (2,1,1,2,3), (1,2,2,1,3), (1,2,1,2,3)
9	-	-	(2,3,3), (3,2,3), (3,3,2)	(1,2,3,3), (1,3,2,3), (1,3,3,2), (2,1,3,3), (2,3,1,3), (2,3,3,1), (3,1,2,3), (3,1,3,2), (3,2,1,3), (3,2,3,1), (3,3,1,2), (3,3,2,1)	(3,3,2,1,1), (1,3,3,2,1), (1,1,3,3,2), (3,3,1,2,1), (3,3,1,1,2), (3,1,3,2,1), (3,1,1,3,2), (1,3,3,1,2), (1,3,1,3,2), (2,3,3,1,1), (1,2,3,3,1), (1,1,2,3,3), (2,3,1,3,1), (2,3,1,1,3), (2,1,3,3,1), (2,1,1,3,3), (1,2,3,1,3), (1,2,1,3,3), (3,2,3,1,1), (1,3,2,3,1), (1,1,3,2,3), (3,2,1,3,1), (3,2,1,1,3), (3,1,2,3,1), (3,1,1,2,3), (1,3,2,1,3), (1,3,1,2,3)
10	-	-	(3,3,3)	(1,3,3,3), (3,1,3,3), (3,3,1,3), (3,3,3,1)	(3,3,3,1,1), (1,3,3,3,1), (1,1,3,3,3), (3,3,1,3,1), (3,3,1,1,3), (3,1,3,3,1), (3,1,1,3,3), (1,3,3,1,3), (1,3,1,3,3)
11	-	-	-	(2,2,2,2)	(2,2,2,2,1), (2,2,2,1,2), (2,2,1,2,2), (2,1,2,2,2), (1,2,2,2,2)
12	-	-	-	(2,2,2,3), (2,2,3,2), (2,3,2,2), (3,2,2,2)	(3,2,2,2,1), (3,2,2,1,2), (3,2,1,2,2), (3,1,2,2,2), (1,3,2,2,2), (2,3,2,2,1), (2,3,2,1,2), (2,3,1,2,2), (2,1,3,2,2), (1,2,3,2,2), (2,2,3,2,1), (2,2,3,1,2), (2,2,1,3,2), (2,1,2,3,2), (1,2,2,3,2), (2,2,2,3,1), (2,2,2,1,3), (2,2,1,2,3), (2,1,2,2,3), (1,2,2,2,3)
13	-	-	-	(2,2,3,3), (2,3,2,3), (2,3,3,2), (3,2,2,3), (3,2,3,2), (3,3,2,2)	(3,3,2,2,1), (3,3,2,1,2), (3,3,1,2,2), (3,1,2,2,2), (1,3,3,2,2), (2,3,3,2,1), (2,3,3,1,2), (2,3,1,3,2), (2,1,3,3,2), (1,2,3,3,2), (2,2,3,3,1), (2,2,3,1,3), (2,2,1,3,3), (2,1,2,3,3), (1,2,2,3,3), (2,2,2,3,1), (3,2,3,2,1), (3,2,3,1,2), (3,2,1,3,2), (3,1,2,3,2), (1,3,2,3,2), (2,3,2,3,1), (2,3,2,1,3), (2,3,1,2,3), (2,1,3,2,3), (1,2,3,2,3), (3,2,2,3,1), (3,2,2,1,3), (3,2,1,2,3), (3,1,2,2,3), (1,3,2,2,3)
14	-	-	-	(2,3,3,3), (3,2,3,3), (3,3,2,3), (3,3,3,2)	(2,1,3,3,3), (3,2,1,3,3), (3,3,2,1,3), (3,3,3,2,1), (2,3,1,3,3), (2,3,3,1,3), (2,3,3,3,1), (3,2,3,1,3), (3,2,3,3,1), (3,3,2,3,1), (1,2,3,3,3), (3,1,2,3,3), (3,3,1,2,3), (3,3,3,1,2), (1,3,2,3,3), (1,3,3,2,3), (1,3,3,3,2), (3,1,3,2,3), (3,1,3,3,2), (3,3,1,3,2)

Продовження таблиці 2.19

Номер класу (N)	Кількість питань				
	1	2	3	4	5
15	-	-	-	(3,3,3,3)	(3,3,3,3,1), (3,3,3,1,3), (3,3,1,3,3), (3,1,3,3,3), (1,3,3,3,3)
16	-	-	-	-	(2,2,2,2,2)
17	-	-	-	-	(3,2,2,2,2), (2,3,2,2,2), (2,2,3,2,2), (2,2,2,3,2), (2,2,2,2,3)
18	-	-	-	-	(3,3,2,2,2), (2,3,3,2,2), (2,2,3,3,2), (2,2,2,3,3), (3,2,3,2,2), (3,2,2,3,2), (3,2,2,2,3), (2,3,2,3,2), (2,3,2,2,3), (2,2,3,2,3), (2,2,2,3,2)
19					(2,2,3,3,3), (3,2,2,3,3), (3,3,2,2,3), (3,3,3,2,2), (2,3,2,3,3), (2,3,3,2,3), (2,3,3,3,2), (3,2,3,2,3), (3,2,3,3,2), (3,3,2,3,2)
20	-	-	-	-	(3,3,3,3,2), (3,3,3,2,3), (3,3,2,3,3), (3,2,3,3,3), (2,3,3,3,3)
21	-	-	-	-	(3,3,3,3,3)

Таким чином, загальна оцінка за блоком складає 0,32 при максимумі в 1. Даний показник можна розцінити як негативну оцінку рівня зацікавленості органів бюджетного управління в забезпеченні ефективної реалізації бюджетного процесу й прозорості бюджетного управління.

Пропоновані методичні підходи дають підстави для розробки сучасної методики оцінки якості бюджетного управління в цілому, у розрізі окремих складових бюджетного процесу та окремих органів бюджетного управління. Оригінальний підхід до кількісної інтерпретації отриманих результатів, що базується на використанні аксіом векторної алгебри й спрямований на нейтралізацію ефекту заміщення робить оцінку більш об'єктивною і точною. Запропоновані в роботі матриці для визначення класу вектору полегшують використання аналітиками пропонованих методичних підходів.

Отже, важливою складовою процесу управління бюджетом є сукупність інститутів державної влади, що в ньому беруть пряму й опосередковану участь. Інституціональна складова бюджетного менеджменту в Україні представлена органами виконавчої і законодавчої влади на центральному, обласному і місцевому рівнях, що виконують функції з розробки, оперативного управління й контролю за реалізацією бюджету. Базовими інститутами бюджетного менеджменту є Верховна Рада України, Кабінет

Міністрів України, Державне казначейство України, Контрольно-ревізійне управління України, Податкова адміністрація України, обласні та місцеві ради.

Важливим елементом системи заходів по удосконаленню інституціональної складової управління бюджетом є оцінка її якості. На сьогоднішній день відсутній моніторинг якості бюджетного процесу як на загальнодержавному рівні, так і на рівні розпорядників бюджетних коштів. За умов відсутності інформації щодо недоліків у поточній та загальній організації бюджетного процесу складно проводити ефективні реформи з усунення недоліків та підвищенню ефективності бюджетного управління, неможливо оцінити адекватність роботи тієї чи іншої інституції, що бере участь у бюджетному процесі та є його невід'ємною складовою.

У той же час досвід розвинених країн світу, а також Росії свідчать, що контроль якості управління бюджетом є невід'ємною й важливою складовою бюджетного процесу. Виходячи з важливості проблеми й відсутності необхідних науково-методичних напрацювань по її вирішенню, було розроблено теоретико-методологічні підходи для оцінки якості інституціональної складової бюджетного менеджменту в Україні.

Виходячи з особливостей бюджетного процесу та досвіду інших країн, оцінку бюджетного управління доречно проводити за декількома групами показників, що характеризують ту чи іншу складову бюджетного процесу. Були запропоновані такі блоки: кадровий потенціал; планування; ефективність управління; контроль; прозорість і зацікавленість у результатах роботи.

Що стосується обробки отриманих результатів, дана проблема є досить нетривіальною з урахуванням наявності декількох блоків питань, що є неуніфікованими з точки зору кількості варіантів відповідей на те чи інше питання. Були запропоновані методичні підходи до інтерпретації результатів анкетування з метою оцінки якості роботи органів бюджетного управління на базі положень та аксіом векторної алгебри.

Інтегральну оцінку пропонується одержувати методом порогового агрегування, метою якого є ранжування векторів, що утворюються в результаті тієї чи іншої експертної оцінки. Залежно від рангу вектора робиться висновок щодо якості роботи органів бюджетного управління спочатку в розрізі конкретного блоку питань, а далі, шляхом підведення підсумку за всіма блоками – одержують інтегральну оцінку.

Оскільки на практиці часто зустрічаються анкети, що поєднують в собі декілька блоків питань, було виведено формулу для розрахунку оцінки в таких випадках.

Для полегшення роботи аналітиків по визначенню класу, до якого належить певний вектор, запропоновано матриці класів векторів.

### Список використаної літератури

1. Агирречу А.А. Особенности формирования наукоградов России / А.А. Агирречу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://demoscope.ru/weekly/2005/0217/analit05.php>.

2. Академія аналітичний центр. Кластери – різновид кооперації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academia.org.ua/?p=276>.

3. Акімова Т.А. Теория организации: учеб. пособ. / Т.А. Акімова. – М.: Юнити, 2003. – 234 с.

4. Алескерев Ф.Т. Пороговое агрегирование трехградационных ранжировок / Ф.Т. Алескерев // Автоматика и телемеханика. – 2007. – № 1 – С. 147–152.

5. Алескерев Ф.Т. Метод порогового агрегирования трехградационных ранжировок / Ф.Т. Алескерев, В.И. Якуба // Доклады Академии наук. – 2007. – № 2, Т. 413. – С. 181-183.

6. Алескерев Ф.Т. Консультационная система оценки удовлетворительности населения деятельностью администрации региона / [Ф.Т. Алескерев, Н.А. Андрушина, О.Е. Хуторская, В.И. Якуба] // Проблемы управления. – 2007. – № 3. – С. 9-14.

7. Алескерев Ф.Т. Оценки качества государственного управления. Препринт WP8/2006/02 / Ф.Т. Алескерев, К.И. Головшинский, А. В. Клименко. – М.: ГУ ВШЭ, 2006. – 36 с.

8. Алескерев Ф.Т. Об одном методе агрегирования ранжировок специального вида. / Ф.Т. Алескерев, В.И. Якуба // Тезисы докладов «Второй международной конференции по проблемам управления». – М.: ИПУ РАН, 2003. – Т. 1. – 2003. – С. 24-26.

9. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Книга 1 / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.

10. Бусленко Н.П. Лекции по теории сложных систем / Н.П. Бусленко, В.В. Калашников, И.Н. Коваленко. – М.: Советское радио, 1973. – 440 с.

11. Бутенко А.І. Феномен кластера у формуванні інноваційної моделі економіки регіону / А.І. Бутенко, Є.В. Лазарева. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/index.php?iid=1&operation=10>.

12. Верховна рада України. Постанова. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України:

проблеми формування та реалізації» // Відомості Верховної Ради України. – 2007. – № 46. – С. 525.

13. Википедия. Свободная энциклопедия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/Самоорганизация>.

14. Вільна енциклопедія. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Союз\\_развития\\_научноградов\\_России](http://uk.wikipedia.org/wiki/Союз_развития_научноградов_России).

15. Воронкова Т.Є. Проблеми формування національної інноваційної системи України / Т.Є. Воронкова, М.П. Денисенко, С.В. Ладика // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 73-81.

16. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І.О. Галиця // Вісник НАН України. – 2007. – №11. – С. 32-37.

17. Галиця І.О. Основні зміни у механізмах активізації і використання творчого потенціалу співробітників підприємств розвинутих країн наприкінці ХХ століття / І.О. Галиця // Вісник Донецького університету. Серія В «Економіка і право». – 2005. – №1. – С. 66-71.

18. Галиця І.О. Прикладна наука: індустріалізація та комерціалізація / І.О. Галиця // Вісник НАН України. – 2003. – №6. – С. 20-28.

19. Галиця І.О. Створення банку ідей співробітників як конкурентний ресурс підприємства / І.О. Галиця // Регіональна економіка. – 2005. – № 1. – С. 66-75.

20. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності / З.М. Грушак // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 5. – С. 6-9.

21. Денисюк В. Високі технології і високонаукоємні галузі – ключові напрями в інноваційному розвитку / В. Денисюк // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 76-81.

22. Десять років на зовнішньому ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article>.

23. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. N 1001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1001-2006>.

24. Державне науково виробниче підприємство «Електронмаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.elektronmash.kiev.ua>.

25. Державне управління регіональним розвитком України: монографія / за заг. ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2010. – 288 с.

26. Діяльність технологічних парків в Україні у 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/page/?5732>.

27. Дружинин В.В. Проблемы системологии (проблемы сложных систем) / В.В. Дружинин, Д.С. Канторов. – М: Советское радио, 1976. – 296 с.

28. Егоров С.А. Промышленный кластер как развитая форма производственной кооперации [Електронний ресурс] / С.А. Егоров // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3 (27). – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=24665>.



29. Загородний А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородний, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
30. Заець А. Україна відкрита до співпраці із ФРН в інноваційно-інвестиційній сфері [Електронний ресурс] / А. Заець. – Режим доступу: <http://www.in.gov.ua/index.php?get=news&id=1816>.
31. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=991-14>.
32. Законодавство України у сфері інноваційної діяльності: Збір законодавчих актів. Офіц. вид. – К.: Парламентське вид-во, 2007. – 152 с.
33. Иванова Т.Ю. Теория организации. Краткий курс: учеб. пособ. / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: ООО «Питер Принт», 2004. – 273 с.
34. Іщенко Г. Крилата перспектива / Г. Іщенко // Урядовий кур'єр. – 28.04.2009. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukurier.gov.ua/index.php?article=1&id=2754>.
35. Качаев Ю. Принципи та напрями удосконалення територіальної організації інвестиційної діяльності в Україні / Ю. Качаев. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Chseg/2008\\_5/Kachayev.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Chseg/2008_5/Kachayev.pdf).
36. Кемічаджи Т.І. Напрями оптимізації державної інноваційно-інвестиційної політики України / Т.І. Кемічаджи // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ: сб. науч. трудов. – Одеса – Донецк: ДонНУ, 2008. – С. 777-780.
37. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article>.
38. Корінько М.Д. Оцінка результатів диверсифікації діяльності підприємства / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3. – С. 52-57.
39. Лапыгин Ю.Н. Исследование систем управления: учеб. пособ. / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2007. – 311 с.
40. Логістичний Центр «Скандинавія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://21.com.ua/index.php?lang\\_id=2&content\\_id=533&product\\_id=19](http://21.com.ua/index.php?lang_id=2&content_id=533&product_id=19).
41. Лукашова Л.В. Вищі навчальні заклади України та проблеми розвитку харчування студентів / Л.В. Лукашова // Проблемы обеспечения экономического роста: Материалы IV междунар. науч. конф. – Донецк, 2001. – С. 128-130.
42. Методичні рекомендації щодо розроблення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого та регіонального рівня (затверджені наказом Міністерства освіти і науки України, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства промислової політики України, Міністерства фінансів України, Національної академії наук України від «9» липня 2003 р. № 442/279/

/180/298/449) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mon.gov.ua/science/innovation/topic/cmn\\_rec/MON\\_442\\_279-180.doc](http://www.mon.gov.ua/science/innovation/topic/cmn_rec/MON_442_279-180.doc).

43. Месарович М.Д. Общая теория систем и её математические основы / М.Д. Месарович // Исследования по общей теории систем. Сборник переводов. – М.: Прогресс, 1969. – С. 165-181.

44. Милованов С. Стратегия диверсификации – основа финансовой устойчивости многопрофильного предприятия / С. Милованов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 10. – С. 83-85.

45. Мингалева Ж.А. Особенности региональных моделей развития в условиях структурной трансформации экономики / Ж.А. Мингалева // Вестник ОГУ. – 2004. – № 4. – С. 65-71.

46. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. – К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2009. – 365 с.

47. Науково-технічні інновації – головний фактор стійкого економічного розвитку. Технопарк ІЕЗ ім. Є.О. Патона [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tp.paton.kiev.ua/about/publis/> / [publis01.php](http://www.publis01.php).

48. Наукоград [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4>.

49. Новицький В. Промисловість: стратегія перетворень / В. Новицький. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article>.

50. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики: учебник / Р.М. Нуреев. – М.: Норма, 2008. – 640 с. – С. 234.

51. Офіційний сайт Головного управління статистики в Одеській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.od.ukrstat.gov.ua>.

52. Офіційний сайт Держінвестицій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.exchange.in.gov.ua/index.php?lang=ua&get=207&id=1036>.

53. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики: аналітичні та статистичні матеріали [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua>.

54. Постанова Кабінету Міністрів України від 7.05.2008 р. № 439 «Про затвердження Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://zakon1.rada.gov.ua>.

55. Пригожин А.И. Организация: системы и люди / А.И. Пригожин. – М.: Наука, 1983. – 296 с.

56. Пригожин И.Р. Порядок из хаоса: Новый диалог с природой / И.Р. Пригожин, И. Стенгерс: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 432 с.

57. Промышленный округ: итальянская модель эффективного малого бизнеса. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.emm.ru/themes/kak/kak\\_883.html](http://www.emm.ru/themes/kak/kak_883.html).

58. Пушкин В.Г. Информатика, кибернетика, интеллект / В.Г. Пушкин, А.Д. Урсул [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.bookzie.com/book\\_195.html](http://www.bookzie.com/book_195.html).
59. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2007 р. N 285-р «Про схвалення Концепції Державної програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
60. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Керис: пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.
61. Самофалов В.И. Совершенствование управления машиностроительным предприятием: аспект самоорганизации / В.И. Самофалов. – Ростов на Дону: РГУ, 1989. – 280 с.
62. Смирнов Э.А. Основы теории организации: учеб. пособ. / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 375 с.
63. Стаматова Ю.О. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку з урахуванням регіональних особливостей / Ю.О. Стаматова // Економічний простір. – 2009. – № 22/2. – С. 156-164.
64. Теория организации: учебник / [Алиев В.Г., Варфоломеев В.П., Варфоломеева Э.А. и др.]; под общ. ред. проф. В.Г. Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2003. – 431 с.
65. Технопарки. Определение инкубатора бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tpark.ru/08/index08.htm>.
66. Україна. Закон. Про інвестиційну діяльність. Закон № 1560-ХІІ від 18 вересня 1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – С. 646.
67. Україна. Закон. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон № 1977-ХІІ від 13 грудня 1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 12. – С. 165.
68. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен: пер. с англ. – М: Мир, 1980. – 406 с.
69. Цебренко М. Інноваційна модель розвитку національної економіки України / М. Цебренко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iweir.org.ua/cebrenko.rtf>.
70. Шаповал А.І. Еколого-економічні аспекти переходу України до енергозбереження / А.І. Шаповал // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2009. – № 1. – С. 198-205.
71. Шарапов О.Д. Економічна кібернетика: навч. посіб. / О.Д. Шарапов, В.Д. Дербенцев, Д.Є. Семьонов. – К. : КНЕУ, 2004. – 231 с.
72. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм и демократія. – М.: Економіка, 1995. – С. 183-184.
73. Щеглюк С.Д. Забезпечення соціально-економічного зростання регіону в контексті інноваційного розвитку / С.Д. Щеглюк, О.Б. Жихор //

Стимулювання регіонального розвитку Закарпатської області: монографія / За ред. Л.Т. Шевчук. – Львів, 2008. – С. 83-97.

74. Щеглюк С.Д. Сучасні тенденції еволюції спеціальних економічних зон в Карпатському регіоні: процеси кластеризації соціально-економічні проблеми сучасного періоду України / С.Д. Щеглюк // Кластери та конкурентоспроможність прикордонних регіонів (Збірник наукових праць). – Львів, 2008. – Вип. 3 (71). – С. 262-271.

75. Эшби У. Росс. Принципы самоорганизации / У. Росс Эшби // Принципы самоорганизации. – М.: Мир, 1966. – С. 158-170.

## Розділ 3

# Передумови формування стратегій інноваційного прориву

### 3.1. Механізм випереджаючого науково-технічний прогрес розвитку

Аналіз сучасних досягнень України в інноваційній сфері свідчить про низький рівень стану інноваційної системи та недостатність факторів, що гарантують їй виживання та розвиток в довгостроковій перспективі. Таке негативне становище обумовлено багатьма факторами: недостатній рівень державної підтримки підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, відсутність дієвого механізму стимулювання інтелектуальної роботи, недостатність коштів у підприємств, зниження рівня інвестицій в інновації та ін. Окрім того значного впливу на позиції України в світі відіграють постійні політичні війни, зміни законодавства та наслідки фінансової кризи 2008-2009 рр.

Та, як свідчить досвід найбільш розвинутих країн світу до основних чинників їх конкурентоспроможності відносяться вміння своєчасно виявити перспективні напрямки розвитку та впровадження ефективних механізмів інноваційної діяльності на підприємствах. Саме інновації, які випереджають науково-технічний розвиток дозволяють не лише підвищувати рівень економіки, але й вивести країну на перші позиції в світових рейтингах.

Всі ці факти свідчать про необхідність вибору та розробки стратегії інноваційного розвитку, яка б дозволила країні здійснити різкий прорив в інноваційній сфері та вивела б її на передові позиції в міжнародних рейтингах. Лише радикальні, випереджаючі існуючий розвиток розробки, технології та рішення допоможуть вийти з поточної кризи та сформувати міцний фундамент для ефективної роботи України на міжнародних ринках.

Питання розвитку підприємств та взагалі управління розвитком висвітлені в роботах багатьох вчених. Так, проблемами інноваційного розвитку промислових підприємств та формуванням їх стратегій займаються А.В. Гриньов, В.М. Гриньова, С.І. Гром'як,

В.С. Пономаренко, Л.В. Потрашкова. Теоретичні та методичні основи економічного зростання містяться в роботах Дж.М. Кейнса, Дж. Міда, У. Ростоу. Проблеми розбудови та підвищення рівня інноваційної інфраструктури висвітлені в роботах багатьох науковців, таких як Ю. Бажал, Б. Данілішин, Ю. Пахомов, П.Т. Бубенко, В. Геєць, Б. Патон. Теоретико-методичні основи обґрунтування і впровадження інновацій у діяльність підприємств досліджені у працях таких вчених як О.М. Алимов, Л.Л. Антонюк, С.Д. Ілленкова, В.Я. Кардаш, О.Є. Кузьмін, П.Г. Перерва, Н.І. Чухрай та ін.

Однак, не дивлячись на чималу кількість публікацій та досліджень у сфері розвитку підприємств та держави в цілому, а також підвищення ефективності інноваційної діяльності не достатньо розкритими залишаються питання виявлення та прогнозування перспективних напрямків розвитку, які значно випереджають науково-технічний прогрес та є основою нових формацій.

На основі аналізу існуючих поглядів на розвиток та його окремих підвидів [9,17,25] нами запропоновано в якості випереджаючого розуміти розвиток, який передбачає постійне підвищення рівня потенціалу підприємства та пошук перспективних напрямків його реалізації, що призводить до кардинальної зміни самого підприємства, його концепції функціонування та місця серед інших суб'єктів господарювання, а також передбачає перехід на новий цикл розвитку.

На основі систематизації всіх розглянутих підходів до класифікації розвитку [7,13,15,20,30,31] встановлено, що основними характеристиками випереджаючого розвитку є його радикальність, інноваційність та циклічність, які покладено в основу його складових елементів (рис. 3.1). Адже випереджаючий розвиток має на меті пошук нових перспективних шляхів реалізації потенціалу підприємства, що свідчить про прагнення до інновацій; докорінну зміну самого підприємства та його діяльності, що свідчить про прагнення до радикальних змін; безперервне удосконалення, яке в решті решт призводить до появи нової якості, що свідчить про циклічність процесу.

Враховуючи ці характеристики можна зробити висновок, що об'єктом випередження є науково-технічний прогрес. Адже НТП передбачає безперервний процес розвитку науки та техніки, еволюційні та революційні форми удосконалення технологічних методів та засобів виробництва, що обумовлені значними якісними

змiнами та представляє собою цiлiсну циклiчну систему. Саме НТП лежить в основi розвитку будь-якої економiки та суспiльства в цiлому i переде змiнi перiодiв цього розвитку.



*Рисунок 3.1.* Основні складові випереджаючого розвитку

Звертаючись до основ періодизації суспільного розвитку, які в свій час заклав М. Кондратьєв, слід зазначити, що на сьогоднішній день існує п'ять технологічних укладів, які відповідають п'яти довгим хвилям розвитку економіки. Кожна така хвиля або цикл мають певні етапи: депресія, поживлення, економічне зростання та спад. Аналіз темпів росту світового ВВП, які дещо уповільнились за останні десятиріччя і мали навіть від'ємні значення в період світової фінансової кризи свідчить про те, що на сьогодні п'ятий економічний цикл закінчується і світ знаходиться на порозі початку нового шостого циклу. Як свідчить аналіз літератури саме в такі періоди починають активно з'являтися і комерціалізуватися радикальні інновації, і саме в такі періоди перші місця рейтингу світових лідерів можуть кардинально змінитись. Тому активна розробка базисних інновацій, які випереджають розвиток і є ядром нового шостого технологічного укладу має бути головною метою діяльності вітчизняних підприємств і держави в цілому.

Однак, великою проблемою на шляху до випереджаючого розвитку є значне відставання економіки України за рівнем технологічних укладів від розвинутих країн світу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Структура економіки України за технологічними укладами [15, 16, 23, 33]

Показники	Технологічні уклади			
	III	IV	V	VI
Обсяг виробництва промислової продукції, %	57,9	38	4	0,1
Фінансування наукових розробок, %	6	69,7	23	0,3
Витрати на інновації, %	30	60	8,6	0,4
Інвестиції, %	75	20	4,5	0,5
Капітальні вкладення на технічне пере-озброєння й модернізацію, %	83	10	6,1	0,9

Аналіз таб. 3.1 свідчить про те, що хоча на сьогоднішню основу економіки держави становить третій технологічний уклад, та все таки основні витрати направлені на інновації, що відповідають вже четвертому укладу, що є позитивною динамікою. Однак, намагання нашої держави наздогнати розвинуті країни світу не має значного сенсу, адже прогрес не стоїть на місці і якщо сьогодні ми не приймемо радикальних рішень, то вже завтра можемо займати в світових рейтингах перші місця з низу. Цей факт ще раз доводить про необхідність вибору стратегії випереджаючого науково-технічний прогрес розвитку і ефективна її реалізація.

Аналіз різних джерел дозволив визначити які саме перспективні напрямки вже формують і будуть продовжувати формувати шостий технологічний уклад (рис. 3.2).

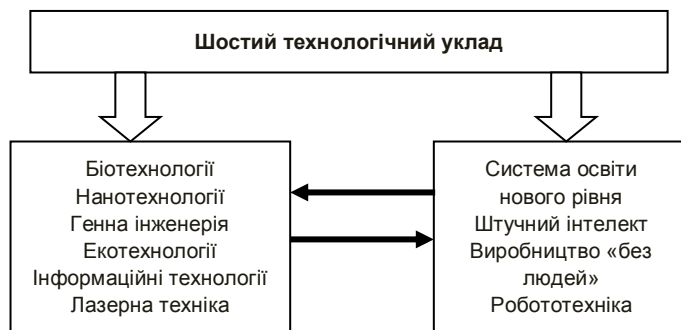


Рисунок 3.2. Основа шостого технологічного укладу



Як видно з рис. 3.2 основу нового укладу умовно розділено на два блоки: перший – це всі нові технології, матеріали і т.п., які виникли та продовжують виникати і активно розповсюджуватися та розвиватися; другий – це всі інновації, які безпосередньо пов'язані з людиною, її роллю і значенню в цьому світі. З всього цього можна зробити висновок, що для переходу на випереджаючий розвиток в нашій країні має відбутись значна освітня реформа, яка дозволить сформувати нове покоління і новий більш розвинутий інтелект. Саме він і є джерелом та механізмом випереджаючого науково-технічний прогрес розвитку.

Підсумовуючи вищевикладене, пропонується спрощений механізм випереджаючого науково-технічний прогрес розвитку, що представлено на рис. 3.3.

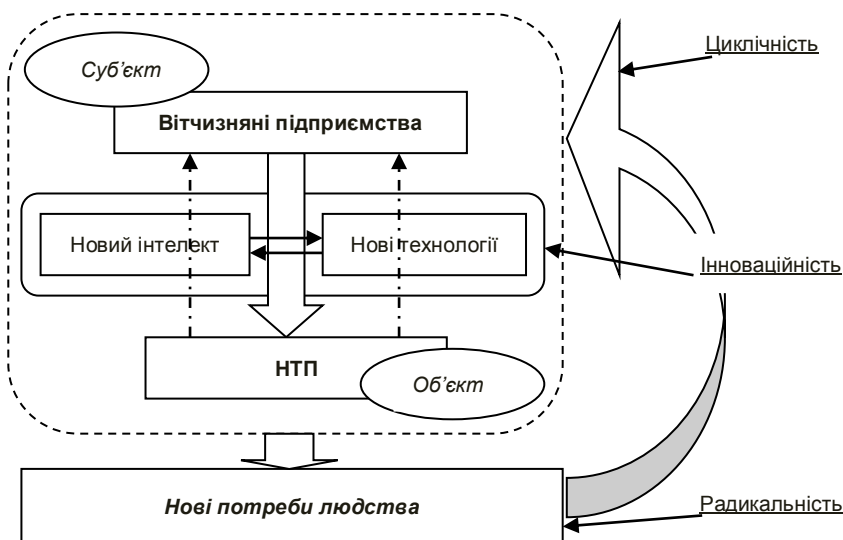


Рисунок 3.3. Спрощений механізм випереджаючого науково-технічний прогрес розвитку

Отже, як видно з рис. 3.3 суб'єктом механізму виступають вітчизняні підприємства, саме вони виробляють інновації, які випереджають розвиток. Науково-технічний прогрес, як вже зазначалось раніше є об'єктом механізму. Однак у свою чергу він впливає на підприємства і змінює їх, вимагаючи пристосовуватись до но-

вих факторів зовнішнього середовища. Забезпечувальною ланкою для суб'єкта є новий інтелект та нові технології, які є основою нового шостого укладу і які є взаємопов'язаними і впливають один на одне. Під дією цього механізму формуються нові потреби людства, які в свою чергу спричиняють його повторну дію – новий цикл. Також на рис. 3.3 показано три основні характеристики випереджаючого розвитку: радикальність – формування нових потреб, тобто корінна зміна існуючих; інноваційність – поява нових технологій та джерел їх виникнення; циклічність – безперервність і повторюваність дії механізму, адже як відомо потреби людства є необмеженими і постійно зростають.

Підсумовуючи все вищевикладене слід зазначити, що на сьогоднішній день головним завданням вітчизняних підприємств і країни в цілому має бути розробка та реалізація стратегії випереджаючого науково-технічного прогресу розвитку, яка дозволить запуснути його механізм та вийти нашої країні на міжнародний ринок в якості рівноправного конкурента.

### **3.2. Сучасні тенденції щодо інноваційного оновлення виробництва продукції**

Інновації та інноваційні процеси охоплюють усі фактори внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє пристосовуватися до мінливого зовнішнього оточення. Так, одним з головних напрямків інноваційної діяльності є інновації в маркетинговій товарній політиці, тому що товар з набором атрибутів є основою функціонування підприємства та отримання довгострокових конкурентних переваг.

Термін «інновація» походить від латинського *innovato*, що означає «оновлення» або «поліпшення». Поняття інновації як економічної категорії в науку ввів австрійський економіст І. Шумпетер (початок ХХ ст.). Він вперше розглянув питання нових комбінацій виробничих факторів та виділив п'ять змін у розвитку:

- використання нової техніки, технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
- введення продукції з новими властивостями;
- зміни в організації виробництва та в його матеріально-технічному забезпеченні;

- використання нової сировини;
- поява нових ринків збуту.

Інновації є кінцевим результатом інтелектуальної діяльності людини, її фантазії, творчого процесу, відкриття та винаходу, раціоналізації у вигляді нових або відмінних від попередніх об'єктів. Тому підприємства повинні проводити загальну товарну політику, вивчаючи кон'юнктуру ринку, політику модернізації товару, його оновлення, мобілізуючи грошові та матеріальні, інноваційні й інвестиційні ресурси.

Інноваційне оновлення – це комплекс заходів підприємства, спрямованих на створення нового виду товару або поліпшення якості наявного товару з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності та отримання прибутків.

Інноваційне оновлення передбачає створення інноваційного товару, вдосконалення та підвищення якості наявного товару, обслуговування інноваційного товару на ринку, елімінування застарілого товару на ринку.

Найважливішою частиною інноваційного оновлення є створення інноваційних товарів і послуг, які дадуть змогу підприємству зберегти свої конкурентні переваги, здійснити прорив на новий ринок, отримати високі прибутки. Також важливою є модифікація старих товарів, тобто зміна їх властивостей і характеристик дозволить посилити увагу споживачів і розширити ринок реалізації і прибутки.

Обслуговування в інноваційному оновленні передбачає забезпечення сталості відповідних характеристик інноваційних товарів, що впроваджені на ринок і користуються попитом споживачів, де головним є контроль за якістю продукції, збереження характеристик товарів у процесах розподілу та продажу.

Елімінування в інноваційному оновленні передбачає зняття застарілого товару з ринку, що пов'язано з незадовільними показниками якості товару. У цьому випадку підприємство змушене здійснювати поліпшення його якості або замінювати ринок новим видом товару.

Для збереження стабільних позицій на ринку підприємство може модернізувати та поліпшувати продукцію щодо відповідних запитів споживача. Модернізація товару повинна забезпечити підвищення його якості через унікальність, викликати популярність, забезпечити імідж виробника, підкреслити надійність

марки. Крім того, модернізований товар має забезпечити гарантії, ремонтпридатність, монтаж, сервіс, не надто високу ціну.

Модернізація якості товару – це надання йому такої сукупності властивостей, що підвищує характеристики його призначення, особливості, корисність і здатність задовольнити конкретні потреби споживачів. Якість товару однозначно залежить від рівня розвитку науки і техніки, прогресивності виробництва, кваліфікації кадрів і може бути визначена такими показниками: конкретним споживчим призначенням самого товару, рівнем та якістю технології його виготовлення, тривалістю та характером його використання, рівнем сервісу.

Перелічені показники якості товару можна звести у дві групи – технічні та економічні. Технічні особливості якості товару передбачають надійні експлуатаційні властивості, міцність, технічний рівень обслуговування, зручність у використанні, гнучкість у разі переобладнання. Економічні особливості якості товару передбачають продуктивність або віддачу, рівень витрат на виробництво одиниці та маси продукції, рівень прибутковості.

Прибутковість та частка підприємства на ринку мають прямий зв'язок з відносною ціною товару та його відносною вартістю, що є найважливішими складовими якості та конкурентоспроможності товару. Здійснюючи модернізацію конкурентоспроможності товару, необхідно враховувати намагання споживача отримати максимальний споживчий ефект з розрахунку на одиницю його витрат, який отримують відношенням ціни реалізації до ціни споживання. При цьому рівень конкурентоспроможності зростатиме за умови, якщо споживчий ефект прямуватиме до максимуму.

Найважливішими чинниками, модернізація яких впливає на зростання споживчого ефекту та конкурентоспроможності товару, є технічні, економічні, нормативні та патентно-правові.

Технічна модернізація товару надає йому певну технічну новизну, надійність, відповідність особливостям і властивостям організму людини, поліпшує зовнішній вигляд і форму товару. Модернізація економічних чинників значною мірою пов'язана з технічною. Тому підприємство, здійснюючи поліпшення технічних характеристик товару, розраховує економічну доцільність технічної модернізації, тобто її вплив на зниження споживчої ціни. Споживча ціна включає ціну реалізації товару, витрати на транспортування, встановлення, наладку, купівлю технічної

документації, навчання персоналу, технічне обслуговування, ремонт, пальне, енергію, сплату податків, утилізацію відходів. Модернізація нормативних параметрів забезпечує відповідність товару обов'язковим стандартам.

Патентно-правова модернізація передбачає надання товару таких технологічних чи інших ознак, які виводять товар з-під дії патентів. Така модернізація включає:

- вивчення ринку, конкурентів, потреб споживачів;
- формулювання вимог до товару;
- вибір товарів-аналогів для порівняння;
- визначення головних напрямів модернізації товару;
- розрахунок впливу одиничних і групових чинників на зростання конкурентоспроможності.

Інноваційне оновлення підприємства зводиться як до модернізації нинішнього товару, так і до створення та впровадження на ринок нової продукції. Рішення підприємства щодо просування на ринок нових товарів пов'язані з певним ризиком. Тож в інноваційній практиці використовується як планування, так і управління процесом створення та впровадження на ринок нової продукції.

Планування та управління впровадження товару та виходу нового товару на ринок здійснюється за наступними етапами:

- визначається фізична суть самого товару, його конкретні характеристики, розміри, маса, призначення, надійність, продуктивність, ефективність та ін.;
- визначаються технічні рекомендації, гарантії, умови використання та обслуговування;
- визначаються соціальні та матеріальні переваги, які матиме споживач у процесі його експлуатації.

Загалом, план створення інноваційного товару має наступні взаємозв'язані розділи:

1. Обґрунтовується мета нової функції, яку має виконати новостворений товар: забезпечення іміджу підприємству-новатору; завоювання певної частки ринку; використання нової технології; збільшення обсягу грошових надходжень від реалізації новоствореного товару.

2. Обґрунтовується розробка ідей, вивчаються джерела, методи та можливості розроблення нових видів товарів.

3. Проводиться обґрунтування та відбір найпривабливіших і сучасних ідей, оцінка їх можливостей та перспективи реалізації. Для відбору і оцінки ідей використовують наступні критерії:

– місткість ринку – тенденції розвитку ринку даної продукції, залежність від кон'юнктури і сезонності, стан конкуренції, сегменти ринку, попит на продукції;

– споживання продукції – інтенсивність споживання, асортимент, рівень патентного захисту, сертифікація, стандарти, можлива тривалість життєвого циклу, можливість емоційного впливу на споживача;

– ринок ресурсів – ринок оборотних коштів, обсяги капіталовкладень, терміни завершення основних етапів робіт, вірогідність конструкторського, технологічного, фінансового, кадрового вирішення проблем;

– ефективність виробництва – продуктивність праці і капіталу, витрати виробництва, додана вартість, валовий і чистий прибуток, рівень цін і умови реалізації.

4. Проводиться економічне обґрунтування виробництва та реалізації продукції, де перевіряється економічна доцільність ідеї нового товару.

5. Проводиться обґрунтування позиціонування товару та його якісні характеристики, що відрізняють товар від конкуруючих пропозицій (властивості товару, ціна товару, використання та споживання товару).

Створення інноваційного товару має на меті не тільки створення прототипу, а й проведення спеціальних досліджень споживчих властивостей, їх відповідність стандартам та сподіванням споживачів. Тому політика утвердження нового товару на ринку передбачає два аспекти – проведення пробного продажу нового товару та управління життєвим циклом нового товару.

Пробний продаж нового товару має на меті пред'явлення реального товару потенційним споживачам і спостереження їхньої реакції. Пробний продаж дає можливість вивчити смаки, тестувати використання продукції невеликими групами потенційних споживачів, прогнозувати успіх чи провал товару на ринку.

Реакція ринку на новий товар має велике значення для його утвердження. Якщо новий товар набуває своїх властивостей під впливом ринку, він стає популярнішим, ніж товар, який виконаний суто з досягнень науково-технічного прогресу, оскільки остан-

ній не поєднується з детальними дослідженнями потреб споживача.

Результати пробного продажу є важливою передумовою розгортання виробництва та реалізації товару. Тут потрібно зважати на те, що темпи і рівень реалізації нового товару залежать від двох взаємопов'язаних критеріїв поведінки споживача. Один із критеріїв передбачає визнання товару, який виявляється дією споживача щодо визнання та купівлі цього товару, другий – рівнем і активністю поширення товару та його насиченням на ринку.

Досвід розвинутих країн показує, що майже 35% усіх інновацій не досягають своєї мети і зазнають комерційного фіаско, причинами якого є:

- малозначимий цільовий ринок, де пропонується новий товар і підприємство не спроможне реалізувати достатні обсяги продукції, забезпечити відшкодування витрат та отримати прибуток;

- незначна відмінність нового товару від наявних аналогів, гірша якість, менша користь для споживачів від використання нового товару;

- недостатньо розгалужена система розподілу нового товару, що робить його вихід на ринок невчасним, а для споживачів – недосяжним;

- наявність високої конкуренції на ринку, недостатньо обґрунтована структура та дії служби маркетингу, фінансова підтримка тощо.

Утвердження нового товару на ринку тісно пов'язане зі структурою його життєвого циклу. Підприємство, яке впроваджує новий товар на ринок, зацікавлене в його найтривалішому життєвому циклі. Для цього воно змушене здійснювати цілий комплекс заходів і приймати рішення щодо його виробництва та всієї маркетингової програми відповідно до стадій життєвого циклу і вимог ринку. Згідно з теорією маркетингу, логічна модель життєвого циклу товару включає декілька фаз: створення товару, впровадження на ринок, витіснення з ринку.

Досвід розвинутих країн засвідчує, що навіть найпотужніші товари зі стійким зростанням обсягу продажу та прибутку проходять усі фази «життєвого циклу», а їм на зміну приходять нові товари, які чекає така сама доля. Тому підприємство мусить своєчасно турбуватися про відповідну заміну свого товару, тобто управляти його «життєвим циклом».

Це управління здійснюється наступними способами:

- модернізацією товару і зміною його технічних характеристик та упаковки;
- пошуком нового ринку, покупців чи ситуацій використання товару;
- репозиціонуванням товару, тобто зміною місця, яке займає товар у сприйманні споживачів щодо конкуруючих товарів.

Одним з найважливіших питань управління «життєвим циклом» товару є прийняття рішень щодо його товарної номенклатури та асортименту. В основі рішень щодо управління номенклатурою та асортиментом товару підприємства лежать процеси елімінування, тобто зняття застарілого товару з ринку, та нововведень. Для прийняття рішень щодо елімінування використовують такі критерії:

- економічну вагомість товару для підприємства, зокрема частку товару в обігу, суму надходжень від реалізації, рентабельність (прибутковість);
- становище товару на ринку, тобто яку частку ринку даний товар займає, яким є ринковий потенціал, яке становище щодо конкуруючих товарів;
- рівень використання товаром виробничих і складських потужностей;
- перспектива товару, тобто тривалість «життєвого циклу» та очікувані технологічні зміни.

Виробництво модернізованого чи інноваційного товару є кінцевою метою виробничої діяльності конкуруючих підприємств. Здійснювати виробництво оновлених товарів, спроможних забезпечити виробникам конкурентоспроможність, можна лише за допомогою нових технологій і техніки. Сучасне інноваційне виробництво можливе у комплексі з науково-технічним потенціалом загалом, який включає наявність розвинутої матеріально-технічної бази, тобто установ та засобів дослідницької діяльності, кадрів наукової системи, інформаційну та організаційно-управлінську систему.

Оновлення товару та створення нових видів товарів неможливе без оновлення технічних засобів виробництва й технологій. Сучасні нові технології викликані поглибленням поділу праці та диверсифікацією виробництва. Загальними особливостями, якими характеризуються сучасні нові технології, є:

- неперервність обробки сировини і матеріалів за допомогою вібрації, порошкової металургії, точної і пластичної деформації,



точного литва з допомогою спеціальних ливарних моделей, використання центрифуги, тиску, штампування;

– перехід від багатоопераційних процесів, які передбачають їх розділення на дрібні операції, що викликають монотонність виконання, до малоопераційних виробничих процесів;

– перехід до замкнених технологічних схем з повною (безвідходною) переробкою сировини і матеріалів;

– використання наднизьких і надвисоких температур і тиску, глибокого вакууму, імпульсно-вибухових методів, ядерного випромінювання; зокрема плазмова технологія використовується для отримання нових матеріалів, зміни їх складу і властивостей;

– використання електроенергії для безпосередньої обробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів; зокрема використовуються електрохімічна та електрофізична технології, що дає можливість забезпечити підвищення термoplastності матеріалів, фарбування без розчинників, миттєву полімеризацію; лазерна технологія використовується для зварювання, різання, термообробки, надання міцності виготовленим деталям;

– великий ступінь універсальності, що забезпечується переходом від різноманіття машин з рухомими механічними агрегатами до уніфікованих автоматичних агрегатів з використанням електроенергії і комп'ютерних систем регулювання їх функції.

У кінцевому підсумку вказані технології є базою підвищення технічного рівня виробництва. Виробництво нових чи модернізованих товарів на основі нових чи вдосконалених технологій визначає відповідний технічний рівень виробництва.

Отже, технічний рівень виробництва забезпечується поєднанням нової техніки і нової технології. І нова техніка, і нова технологія є взаємозумовленими елементами інноваційного процесу загалом. Тому організація технічного рівня виробництва здійснюється на основі впровадження інвестиційних та інноваційних проектів з удосконалення техніки і технології. Вони повинні забезпечити оновлення процесу виробництва, організації праці та управління, які б сприяли випуску інноваційної оновленої продукції, що задовольняє потреби споживача, підвищує рівень прибутковості підприємства, розширює ринки реалізації оновлених інноваційних товарів та забезпечує їх конкурентоспроможність.

### 3.3. Використання патентно-кон'юнктурних досліджень для оцінювання рівня та значення новизни розроблюваної та існуючої на ринку промислової інноваційної продукції

У сучасних умовах розвитку економіки України відбуваються стрімкі зміни – ринки товарів швидко змінюються, удосконалюються конструкції продуктів та технології їх виготовлення, зростає рівень конкуренції як на міжнародних, так і на вітчизняних ринках, змінюються потреби та запити споживачів. Промисловому підприємству в цих умовах потрібно прагнути не тільки зберегти та захистити свої конкурентні позиції, а також розширити свою присутність на ринку, шляхом створення та виробництва нових, або значно вдосконалених традиційних товарів. Але такій інноваційній діяльності притаманна підвищена ризикованість, в першу чергу через несприйняття нової продукції цільовими споживачами.

Незважаючи на позитивний вплив, який відіграють інноваційні продукти в діяльності компанії, маркетингові дослідження, проведені в індустріально розвинених країнах світу, свідчать, що 30-80% нових та інноваційних продуктів, які виводяться на ринки цих країн, зазнають на ринку невдачі (комерційного провалу). У табл. 3.2 результати досліджень у цій сфері, які проводилися у країнах зі сформованою ринковою економікою та в Україні, наведені в динаміці.

Таблиця 3.2. Масштаб невдач (провалів на ринку) нових та інноваційних продуктів (складено за результатами [1, 2, 19, 21, 22, 24, 34])

№ п/п	Джерела інформації	Рік	Країна	Усі продукти	Споживчі продукти	Продукти промислового призначення
1	Booz, Allen & Hamilton	1963-1968	США	-	33%	-
2	Nielsen Research Company	1971	США	-	53%	-
3	Hopkins P.S., Bailey C.L.	1971	США	80%	-	-
4	Pomykalski F.	1975	Польща	-	-	46%
5	Crawford C.M.	1979	США	35%	30-35%	20-25%
6	Booz, Allen & Hamilton	1982	США	-	35%	-
7	The Association of National Advertisers	1984	США	27%-46%	-	-

## Продовження таблиці 3.2

№ п/п	Джерела інформації	Рік	Країна	Усі продукти	Споживчі продукти	Продукти промислового призначення
8	Krawiec F.	1988-1989	Польща	-	-	22%
9	Edgett S, Shipley D., Forbes G.	1990-1992	Японія, Великобританія	40,2% 45,7%	- -	- -
10	Page, Albert L.	1990-1993	США	-	-	42%
11	Jasiriski A.	1990-1994	Польща	16%	14%	17%
12	Kuczumski & Associates	1993	США	-	-	47%
13	Nielsen Bases (Booz Allen Sales Estimating System) та Ernst & Young	1998-1999	США Європа	- -	95% 90%	- -
14	Cooper R.G.	1999	Канада	25-45%	-	-
15	Н.І. Чухрай	2002	Україна (Львівська обл.)	28%	-	-
16	Kevin J. Clancy	2006	США	90%	-	-
17	Н.В. Краснокутська	-	-	-	80%	30% 20% послуги
18	Л.В. Балабанова	-	-	-	40%	20% 18% послуги

Так, у США та Канаді, за різними підрахунками, в середньому 55% споживчих товарів і 37% промислових товарів приречені на невдачу, у країнах ЄС – відповідно 50% та 28%, а в Японії – 40% усіх товарів. В країні даний показник становить 28%. Отже, найбільше «провалів» спостерігаємо в США. Як не дивно, в Україні даний показник виявився найменшим, оскільки ринок нашої країни ще не повністю насичений, і у підприємств є значні ринкові можливості щодо виробництва нових продуктів. Слід також зазначити, що на промисловому ринку відсоток невдач в 1,5-1,7 рази менший, ніж на споживчому, що є досить позитивним сигналом для вітчизняних промислових підприємств.

Високий рівень невдач нових та інноваційних продуктів на ринку пояснюється різними причинами, а в першу чергу через низький рівень їх ринкової новизни. Споживач і виробник сприймають новизну нового продукту неоднозначно, а результатом такої неоднозначності є те, що новинка не знайде свого місця на ринку, тобто виникне ситуація її повного провалу. Тому визна-

чення новизни продукції, ще на початкових етапах інноваційного циклу її розроблення, є головною ознакою того, що виробник і споживач однаково визначають її зміст і новинка не провалиться на ринку.

Проблематику новизни товарів підіймали у своїх дослідженнях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких необхідно виділити Р. Купера, Ф. Котлера, О.В. Дейнегу, А.П. Дуровича, В.Д. Дорофєєва, В.В. Бандурова, Ж-Ж. Ламбена, С.М. Клименка, В.В. Кочетова, Н.К. Гіковату, О.С. Телетова, Н.І. Чухрай, Ю.В. Каракая, та ін., праці яких спрямовані на дослідження понятійно-категоріального апарату новизни товарів, визначення класифікаційних ознак нових товарів, видів новизни товарів, новацій та інновацій. С.М. Ілляшенко, А.Н. Панкрухін, О.М. Ястремська В.М. Щербань, П.С. Завьялов, в своїх дослідженнях займалися розробкою науково-методичних підходів до підрахунку значення новизни нових товарів та інновацій.

Разом з тим існуючі методики розрахунку новизни стосуються лише готової і виведеної на ринок продукції, або в кращому випадку продукції, що існує на рівні промислового зразка. Проте особливої уваги потребує розв'язання проблема розрахунку рівня і значення новизни товару ще на початкових етапах його створення. Вирішити цю актуальну проблему можна шляхом проведення патентно-кон'юнктурних досліджень за допомогою порівняння запропонованого технічного рішення нового продукту з існуючим рівнем розвитку техніки, а також ж з існуючими прототипами (аналогами) на ринку, якщо такі є.

Визначити «реальну» новизну товару взагалі не так просто, як здається на перший погляд. Справді, чи можна вважати новим виріб, який відрізняється від попередньої моделі лише забарвленням, розміром або позиціонуванням на ринку? Або чи є новим виріб із новою конструкцією, але з колишніми споживчими властивостями, якщо споживач про цю новизну навіть не підозрює і ніяк не відчуває її в процесі вжитку? Існує немало спроб вирішення цієї складної проблеми, однак перед тим як висловити власну позицію з цього питання, потрібно зупинитися на теоретичних основах проведеного дослідження.

Розглянемо підходи різних науковців до визначення категорії «новизна» продукту. А.П. Дурович [6] новизну нового продукту визначає як деяку зміну стосовно старого продукту. Н.К. Гіковата [29]

пропонує таке визначення новизни продукту: «Властивість продукту, що характеризує наявність у нього суттєвих відмінностей, раніше не відомих в аналогах». В.В. Бандуров [3] вважає, що ключовою властивістю новації у сфері виробництва є рівень її науково-технічної новизни, тобто ступінь відповідності новації новітнім досягненням науки, техніки і передового досвіду. С.М. Клименко [16] розглядає новизну як властивість товару, що обумовлює його приналежність до категорії «новий товар». Ж.Ж. Ламбен [22] визначає новизну продукту як щось дивне, відмінне від того, що було у минулому або очікується на сьогоднішній день. Близьким до цього є визначення новизни, наведене О.В. Дейнегою [4]: новизна – поява чогось такого, чого не існувало досі. Згідно з В.В. Кочетовим [18], новизна – нова характеристика якості, що забезпечує спроможність виробу задовольняти потреби з більшою користю. Досить цікавим є трактування поняття новизни, що пропонує В.Д. Дорофеев [5], за яким поняття «новизна» розглядається з двох точок зору: з точки зору техніки – це нове конструктивне або технологічне рішення, що застосоване у виробі; зі споживачької точки зору – здатність продукту по-новому, не так як раніше, задовольняти існуючі потреби споживача або виявляти й задовольняти нові, раніше не відомі потреби.

У патентознавстві новизна трактується з точки зору винаходу, корисної моделі, промислового зразка розроблюваного нового продукту, де новизна розглядається як сукупність суттєвих ознак винаходу, корисної моделі, промислового зразка що невідомі виходячи з сучасного рівня техніки. Тобто це сукупність раніше не відомих рішень, що не знайшли свого відображення в об'єктах техніки, конструкторській і технологічній документації та інших джерелах патентної інформації, яка прийнята за базу порівняння при визначенні умов патентоздатності цих об'єктів.

Нами пропонується трактувати новизну продукції як сукупність властивостей продукції, що характеризують її радикальну зміну стосовно предмета(-ів) внесених змін і дають їй право називатися новою в певному часово-просторовому вимірі.

Розглянемо основні підходи вітчизняних і зарубіжних науковців щодо розрахунку значення новизни вже існуючих на ринку товарів.

Так, В.М. Щербань [35] та П.С. Зав'ялов [12] пропонують визначати значення показника новизни виробу за методикою, розробленою ВНДІТЕ (Всесоюзним науково-дослідним інститутом тех-

нічної естетики). За цією методикою новизна виробу визначається за функціональними та конструктивними параметрами виробу, а також за його формою (зовнішнім оздобленням, дизайном). Значення новизни визначається за кількістю балів, що отримав виріб, за наведеними вище параметрами, у співвідношенні до максимально можливої їх кількості. Недоліком даного підходу є врахування під час підрахунку новизни лише товарних критеріїв. Це може бути той випадок, коли виробник вважає, що виріб належить до новинок, а споживач може вважати навпаки, оскільки його думку не було враховано під час визначення новизни.

Цікавою є методика розрахунку значення новизни, що пропонується російським вченим А.Н. Панкрухіним, яку з удосконаленнями наводить Д.В. Сорочан [27]. Ступінь новизни визначається змінами, що мають місце при використанні різного роду нововведень у продукті. Сутність методу базується на розрахунку індикатора, який би відобразив ступінь новизни продукту. Пропонується розраховувати цей індикатор за формулою співвідношення кількості нових деталей у виробі до загальної їх кількості. Причому необхідно пам'ятати той факт, що деталі можуть складатися з вузлів, вузли з окремих елементів, і це також потрібно врахувати під час розрахунку. Недолік підходу – врахування під час розрахунку лише конструкторських та технологічних параметрів виробу. Поза увагою залишаються інші, не менш важливі параметри, що впливають на рівень новизни продуктів.

С.М. Ілляшенко [14] для визначення значення показника новизни продукту пропонує використовувати закон Вебера. За цим законом, щоб споживач усвідомив відмінність нового продукту від існуючого, його органи відчуття мають відчутти ці зміни. Недолік даного підходу – врахування під час розрахунку лише зміни, що можна відчутти, наприклад за допомогою зору, смаку, нюху тощо. Невідомо яким чином можна відчутти зміни, що стосуються, наприклад, технології виробництва товару, появи додаткових елементів, нового конструктивного виконання та ін. Запропонований підхід можна використовувати для підрахунку новизни споживчих товарів, проте для товарів виробничого призначення його застосування досить обмежене.

Цікавим, але неефективним, на наш погляд, є підхід, що використовується органами Держкомстату [28]. Мінімальний рівень новизни для зарахування будь-якої зміни до категорії «новинка» визначається як нове для підприємства. Продукт може існувати

на ринку протягом тривалого періоду, але якщо він виготовляється даним підприємством уперше, то така зміна розглядається для нього як новинка. Тобто враховується лише локальний рівень новизни продукту.

Таким чином наведені вище методики дозволяють оцінити новизну вже існуючої на ринку продукції, однак залишається проблема розрахунку її значення для продукції, що перебуває на рівні представлення ідеї, задуму або промислового зразка, тобто її перебування на більш ранніх етапах інноваційного циклу. Новизну майбутньої продукції необхідно формувати ще на етапі генерації ідей, оскільки подальша розробка продукції, яка не буде мати такої властивості, призведе до її краху на етапах життєвого циклу. Вирішення цієї проблеми дозволить посилити ринкові позиції підприємств-інноваторів, зменшити ризик невдачі, уникнути марних витрат часу і коштів, оскільки невдалі продуктивні проекти можна своєчасно скоригувати чи відкинути, а основні зусилля зосередити на проектах з високими шансами на успіх.

Оцінку рівня і значення новизни продукції на початкових етапах її створення пропонується проводити в два етапи.

На першому етапі за допомогою патентних досліджень визначаємо рівень розвитку нового продукту. Під патентними дослідженнями ми розуміємо весь комплекс робіт з пошуку, добору й аналізу патентної і науково-технічної інформації, що містять дані про рівень розвитку нового продукту та об'єктів аналогічного призначення, складання аналітичних оглядів, що відображають патентну ситуацію, рівень техніки і тенденції її розвитку. На даному етапі визначаємо всі можливі запатентовані технічні рішення, що аналогічні заявленому, з метою першочергового визначення рівня новизни продукту, що розробляється. За його результатами ми отримуємо відповідь – чи можна вважати продукт інноваційним. Якщо ні, – то це є сигналом для закінчення робіт над створенням продукту.

Під час проведення патентних досліджень послуговуються первинними та вторинними джерела патентної інформації. До первинних джерел патентної інформації належать патентні документи в тому вигляді, у якому їх публікують патентні відомства, а саме: патенти на винаходи й корисні моделі; описи винаходів до опублікованих заявок і патентів; офіційні патентні бюлетені, які видаються патентними відомствами; довідники до патентних бюлетенів; реферативні журнали і збірники патентів. До вторин-

них джерел патентної інформації належать документи, які є результатом аналітико-синтетичного перероблення первинних джерел. Окрім того при проведенні таких досліджень потрібно користуватися відповідними фондами патентної документації, що широко представлені в мережі Інтернет.

Рівень новизни розроблюваного продукту визначається наступним чином (рис. 3.4):

1. Визначають найбільш суттєві ознаки нового продукту (переважно це складові частини виробу).

2. Проведення патентних досліджень, за результатами яких виділяють аналоги запропонованого нового продукту.

3. Аналіз суттєвих ознак нового продукту та аналогів.

4. Визначення з виділених аналогів прототипу, що має найбільшу схожість за ознаками до запропонованого нового продукту.

5. Порівняльний аналіз суттєвих ознак нового продукту з ознаками прототипу та визначення відмінності між ними. Якщо такі відмінності є, то новий продукт відповідає умовам новизни, якщо ні – немає такої ознаки.

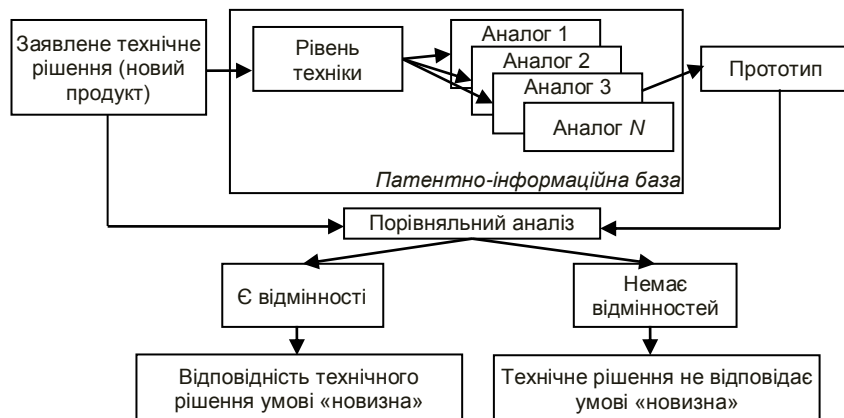


Рисунок 3.4. Аналіз відповідності нового продукту умові «новизна»

Тобто в патентознавстві рівень новизни встановлюється на основі порівняння суттєвих ознак розроблюваного продукту та виявлених його аналогів. Недоліком підходу, що використовується в патентознавстві є врахування лише найбільш суттєвих конс-



трукторських ознак виробу при розрахунку новизни. Крім того, пошук аналогів і вибір прототипів здійснюється через патентні дослідження – за виданими патентами або поданими заявками на їх видачу. Однак не всі виробники бажають патентувати свої винаходи, а тому пошук аналогів ускладнений. Таким чином патентознавство може дати відповідь про наявність чи відсутність новизни. Окрім того при даному підході ніяким чином не враховується потреби та запити споживачів.

На другому етапі визначаємо значення новизни розроблюваного продукту. Конкретне значення новизни нової продукції пропонується розраховувати шляхом визначення сукупності властивостей нової продукції, що характеризують її радикальну зміну відносно знайденого прототипу (аналогу). Такими властивостями предметної зміни продукції можуть бути ринок, підприємство, споживач, стара продукція, технологія та інше, що поглиблює теоретичні засади маркетингу та інноватики. Наведені предмети внесених змін дають змогу виділити наступні види новизни продукції, що у своїй сукупності формують її інтегральну новизну: *споживча новизна* – здатність нової чи традиційної продукції задовольняти зовсім нову потребу або значно ефективніше задовольняти вже існуючу; *товарна новизна* – часткова чи принципова зміна споживчих (або функціональних, економічних тощо) властивостей продукції; *виробнича новизна* – продукція, що вперше виготовляється даним підприємством без огляду на її якісні відмінності та ступінь новизни для ринку і споживача; *прогресивна новизна* – будь-які прогресивні зміни, що відрізняють продукцію від її аналогів і прототипів; *ринкова новизна* – продукти, які існують на інших ринках, але є новими для даного ринку; *маркетингова новизна* – створення унікальних ринкових умов реалізації продукції, методів ціноутворення, комунікацій, маркетингових стратегій; *екологічна новизна* – нові екологічні характеристики продукції, що призводять до зниження інтегрального екодеструктивного впливу на навколишнє середовище при одночасному підвищенні економічної ефективності у сферах їх виробництва та споживання; *соціальна новизна* – нові соціальні характеристики продукції, що призводять до отримання певного соціального та економічного ефекту, одержуваного суспільством від виробництва та споживання інноваційної продукції.

Значення і-го виду новизни розроблюваної продукції пропонується розраховувати шляхом протиставлення нової продукції та її прототипу, що визначений за допомогою патентних досліджень, за чинниками, що визначають її значення в системі «краще-гірше» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Види та чинники новизни інноваційного продукту (умовний виріб)

№	Чинники	Шкала оцінок чинників										
		Гірше прототипу					Рівень прототипу	Краще прототипу				
		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Споживча новизна												
1	Зміна поведінкових звичок споживачів							√				
2	Ступінь задоволеності (ступінь задоволення потреб і запитів)								√			
3	Спосіб задоволення потреби							√				
4	Формування нової потреби								√			
5	Формування нового споживача									√		
...	...									√		
Товарна новизна												
1	Параметричні зміни показників продукції							√				
	- якісні;											√
	- технічні;											√
	- економічні;								√			
	- ін.				√							
2	Якість продукції стосовно конкурентів								√			
3	Функціональні зміни								√			
...	...								√			
Виробнича новизна												
1	Рівень унікальності товару для підприємства										√	
2	Рівень унікальності товару для галузі								√			
3	Рівень унікальності товару для країни							√				
4	Зміна виробничої системи							√				
5	Стосовно існуючого асортименту							√				
...	...							√				

## Продовження таблиці 3.3

№	Чинники	Шкала оцінок чинників										
		Гірше прототипу					Рівень прототипу	Краще прототипу				
		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>Прогресивна новизна</b>												
1	Зміна технології виготовлення						√					
2	Рівень застосовності нових компонентів і матеріалів							√				
3	Зміна технологічного принципу дії виробу									√		
4	Зміна конструктивного виконання								√			
5	Рівень застосування інновацій							√				
...	...											√
<b>Ринкова новизна</b>												
1	Масштабність нового ринку стосовно старого							√				
2	Віддаленість нового ринку						√					
3	Рівень радикальності нового ринку								√			
...	...							√				
<b>Екологічна новизна</b>												
1	Рівень екологічної чистоти технології виробництва						√					
2	Рівень упровадження мало- та безвідхідних технологій									√		
3	Рівень екологічно небезпечних режимів експлуатації продукції				√							
4	Рівень забруднення навколишнього середовища							√				
...	...											√
<b>Соціальна новизна</b>												
1	Використання нового товару призводить до покращання стану здоров'я нації							√				
2	Використання нового товару призводить до зростання доходів населення								√			
3	Виробництво нового товару призводить до збільшення (зменшення) кількості робочих місць на підприємстві								√			
4	Виробництво нового товару призводить до підвищення кваліфікації персоналу							√				
...	...											√

Продовження таблиці 3.3

№	Чинники	Шкала оцінок чинників										
		Гірше прототипу					Рівень прототипу	Краще прототипу				
		-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Маркетингова новизна												
1	Нові методи маркетингових досліджень							√				
2	Вживання нових стратегій сегментації ринку									√		
3	Вибір нової маркетингової стратегії охоплення і розвитку цільового сегмента							√				
4	Побудова нових каналів збуту									√		
...	...							√				

Значення  $i$ -го виду новизни розраховується за формулою:

$$I_i = \frac{O_{i \text{отрим}}}{O_{i \text{max}}}, \quad (3.1)$$

де  $O_{i \text{отрим}}$  – отримана кількість балів за шкалою оцінок чинників, що визначають  $i$ -й вид новизни;  $O_{i \text{max}}$  – максимальна кількість балів, що може бути отримана за  $i$ -м видом новизни.

Значення показника інтегральної новизни розраховується за формулою:

$$N = \sum_i^n W_i \cdot I_i, \quad (3.2)$$

де  $N$  – значення показника інтегральної новизни;  $W_i$  – вагомість  $i$ -го виду новизни;  $I_i$  – значення  $i$ -го виду новизни;  $n$  – загальна кількість видів новизни.

Отримане значення інтегрального рівня новизни зіставляють за шкалою, що наведена в табл. 3.4.

На думку автора, інноваційною можна вважати нову продукцію, яка характеризується достатнім рівнем інтегральної новизни (значення більше 0,40).

Таблиця 3.4. Рівні новизни нового продукту та їх характеристика

Рівні новизни продукту	Значення показника інтегральної новизни	Характеристика продукту	Вид нового продукту
Найвища	1,00	Принципово новий продукт	Новий продукт що наділений ознаками інноваційності ( <i>інноваційний продукт</i> )
Висока	0,80-0,99	Продукт, який не має аналогів у певному просторово-часовому вимірі	
Значуща	0,60-0,79	Принципова зміна споживчих властивостей продукту	<i>Новий продукт</i>
Достатня	0,40-0,59	Принципова зміна внутрішніх або зовнішніх параметрів	
Незначна	0,20-0,39	Несуттєва зміна внутрішніх або зовнішніх параметрів	
Помилкова	0,00-0,19	Малоістотні зміни продукту	

З урахуванням рівня новизни продукції розвиток вітчизняних промислових підприємств у майбутньому здійснюватиметься такими основними шляхами:

1. Подальше виробництво фізично і морально застарілої продукції, яка повністю втратила свій ринковий потенціал і володіє низьким рівнем новизни. Підприємства, що будуть продовжувати (або які продовжують) свій розвиток цим шляхом у недалекій перспективі (через 3-5 років) втратять прихильників своєї продукції й остаточно збанкрутують. З кожним роком таких підприємств стає все менше, і вони поступаються місцем на ринку підприємствам, що інтенсивно впроваджують товарні інновації.

2. Виробництво оновленої (модернізованої, модифікованої, удосконаленої) продукції, що володіє середнім рівнем новизни, в частині зміни функціональних та експлуатаційних характеристик, зміни ринків збуту, комплексу маркетингу, технології виготовлення, конструктивного виконання й т. ін. Підприємства, що будують свою діяльність таким чином, мають шанси на успіх у конкурентній боротьбі лише в середньостроковій перспективі (5-10 років). З кожним роком рівень новизни продукції знижуватиметься, і якщо вони не змінять напрям свого розвитку, відійдуть до підприємств першого типу.

3. Виробництво принципово нової продукції, що володіє високим рівнем новизни. Саме цей напрямок стратегічного розвитку повинен стати визначальним для вітчизняних машинобудівних підприємств і забезпечити їх конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі (понад 10 років).

4. Виробництво вітчизняними підприємствами продукції іноземного походження, що володіє середнім та високим рівнем новизни на українському ринку, виготовлення і реалізація якої відбуваються за ліцензіями або іншими договорами. Проте в межах світового ринку дана продукція може бути і не новою (характеризуватися низьким рівнем новизни).

З урахуванням вищевикладеного пропонується така типізація вітчизняних промислових підприємств (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5.* Типи підприємств відповідно до країни походження продукції і рівня її новизни

Типи підприємств	Відсоток інтегральної новизни продукції					
	Низький		Середній		Високий	
	0-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-99%	100%
Продукція вітчизняного походження						
1						
2						
3						
Продукція іноземного походження						
4						

Подальша діяльність вітчизняних промислових підприємств повинна базуватися на виробництві нової продукції виключно високого та середнього рівнів новизни, бажано вітчизняного походження (підприємства 2, 3 або 4 типу).

Запропоновану методику оцінки рівня і значення новизни продукції що розробляється, можна поширити і на етапи життєвого циклу для існуючої на ринку продукції. Відомо, що з часом інноваційна продукція втрачатиме свою новизну, обсяги продаж знижуватимуться, і виникне необхідність її модернізації або заміни на принципово нову з новими або суттєво поліпшеними характеристиками. Актуальності набуває питання визначення часу, коли потрібно проводити таку модернізацію. Рівень актуальності підвищується зі зростанням номенклатури вироблюваної підприємством продукції. Так, якщо підприємство має у власному продуктовому портфелі декілька сотень найменувань продукції, то вчасне визначення, часу і кількості продукції, яку потрібно модернізувати, є основою для розроблення бюджету НДДКР на наступні роки. З'ясовано, що інноваційна продукція втрачає свою

новизну внаслідок її морального зношення та появи на ринку аналогічної продукції з новими чи поліпшеними характеристиками. Функція новизни продукції описується за логарифмічним розподілом (рисунок 3.5), а розрахунок часу заміни продукції виконується за формулами 3.3 та 3.4.

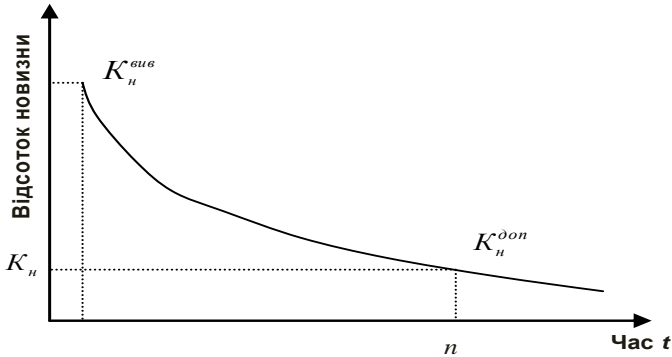


Рисунок 3.5. Визначення часу потреби у модернізації продукції

$$K_n^{\text{доп}} = \frac{K_n^{\text{вив}}}{(1+i)^n}, \text{ звідки} \quad (3.3)$$

$$n = \log_{1+i} \frac{K_n^{\text{вив}}}{K_n^{\text{доп}}}, \text{ де} \quad (3.4)$$

де  $K_n^{\text{вив}}$  – рівень новизни, що має продукція під час виведення її на ринок;  $K_n^{\text{доп}}$  – мінімально допустимий рівень новизни (рівень, за яким продукція ще відрізняється від існуючої на ринку цільовими споживачами);  $n$  – кількість років до моменту модернізації;  $i$  – коефіцієнт морального зносу інноваційної продукції.

Функція новизни продукції описується за логарифмічним розподілом (рис. 3.6). Дана залежність отримана емпіричним шляхом на основі наявних даних про зміну значення новизни насосного обладнання у часі та підкріплена висловлюваннями маркетологів аналізованих підприємств.

Значення коефіцієнта морального зносу інноваційної продукції можна розрахувати за відомими формулами, а також на основі

минулого досвіду – за результатами аналізу зміни відсотка новизни за продукцією, яка вже давно існує на ринку. Але для цього потрібно проводити постійний моніторинг її рівня та значення.

У табл. 3.6 наведені дані про зміну значень новизни за деякими видами насосного обладнання, що виробляється ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та ТОВ «ТД «Гідромашсервіс Україна».

Таблиця 3.6. Зміна значення новизни у часі

Продукція	Роки						Коефіцієнт морального зносу інновацій (як середньозважене за роками)
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Д 630-90А-2	0,62	0,51	0,42	0,37	0,31	0,25	0,15
Д 2310-48ТЗ		0,29	0,22	0,17	0,14	0,12	0,19
Д 6300-27-3-1		0,81	0,72	0,62	0,53	0,44	0,16
Д 6700-33-3-1			0,64	0,54	0,41	0,37	0,14

 – рівень новизни продукції під час виведення на ринок

На основі наведених у табл. 3.6 даних отримуємо такі логарифмічні залежності, що наведені на рис. 3.6.

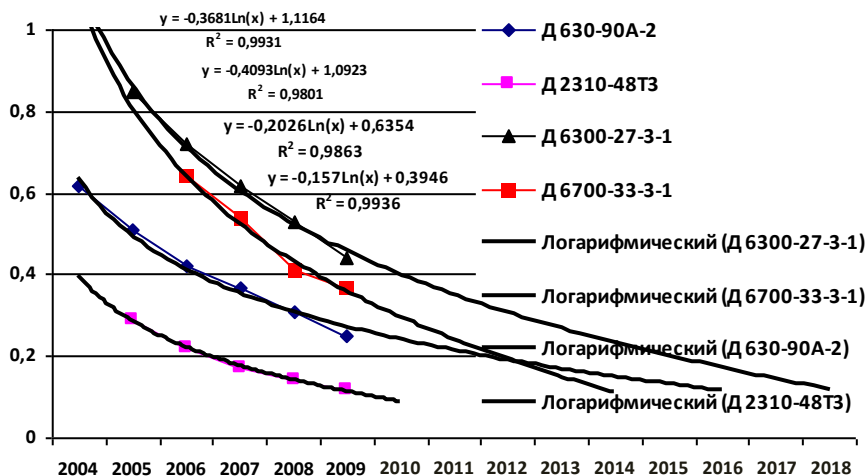


Рисунок 3.6. Графічна залежність величини новизни у часі



Так, якщо встановити значення мінімально допустимого рівня новизни 10%, то отримаємо таке:

1) насос Д 630-90А-2 потрібно модернізувати після 13 років від моменту його появи на ринку ( $\log_{1+0,15} \frac{0,62}{0,10} \approx 13$ );

2) насос Д 2310-48ТЗ потрібно модернізувати після 6 років ( $\log_{1+0,19} \frac{0,29}{0,10} \approx 6$ );

3) насос Д 6300-27-3-1 потрібно модернізувати після 14 років ( $\log_{1+0,16} \frac{0,81}{0,10} \approx 14$ );

4) насос Д 6700-33-3-1 потрібно модернізувати після 9 років ( $\log_{1+0,14} \frac{0,64}{0,10} \approx 9$ ).

Також необхідно зазначити, що значення мінімально допустимого рівня новизни різне для різних видів продукції. Проведене маркетингове опитування 13 цільових користувачів продукції показало, що для насосного обладнання вузькоспеціалізованого призначення, що виготовляється при малосерійному чи одиничному виробництві, мінімально допустимий рівень новизни може становити 10-15%. Для насосів загальнопромислового призначення, що виготовляються при середньосерійному виробництві – 15-25%. Для насосного обладнання, що призначене для побутових потреб населення і виготовляються в умовах багатосерійного виробництва – 25-40%.

Чим більшим є значення новизни товару на момент появи його на ринку, тим більше часу він проіснує на ринку у первинному конструктивному вигляді і тим менше коштів потрібно на його модернізацію. Відповідно виведення на ринок нової продукції з недостатнім рівнем новизни вимагатиме вже через незначний проміжок часу провести її модернізацію чи навіть повну заміну, що обійдеться підприємству у значну суму коштів. До того ж така продукція буде користуватися невеликим попитом, оскільки споживачі можуть і не відчутти її новизни.

Розробка нових товарів є одним з головних напрямків діяльності підприємств в ринкових умовах, проте вона пов'язана з надмірним ризиком несприйняття новинки споживачами, через незначний рівень її ринкової новизни. Визначення новизни продукції на початкових етапах її створення, за допомогою представленої методики дозволить наперед визначити рівень перспективності новинки і прийняти обґрунтоване рішення щодо продовження робіт над створенням новинки.

## Список використаної літератури

1. Abbie Griffin. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices / Griffin Abbie // Journal of product innovation management. – 1997. – №14. – P. 429-458.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник для студ. вищ. навч. закладів / Л.В. Балабанова. – Донецьк, 2002. – 562 с.
3. Бандуров В.В. Робастна оцінка інноваційного рівня промислового виробництва: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.02 / В.В. Бандуров. – Одеса, 2006. – 20 с.
4. Дейнега О.В. Особливості вартісного оцінювання впровадження інноваційного продукту вітчизняними підприємствами / О.В. Дейнега // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 4. – Том 2. – С. 35-40.
5. Дорофеев В.Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. – 189 с.
6. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А.П. Дурович. – Мн.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. – 464 с.
7. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economic.lviv.ua/index.html>.
8. Єрохін С. Технологічні уклади, динаміка цивілізаційних структур та економічні перспективи України / С. Єрохін // Економічний часопис – XXI. – 2006. – № 1–2. – С. 34-38.
9. Забродский В.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В.А. Забродский, Н.А. Кизим. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
10. Заболоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності. – Л.: Вид. центр «Новий Світ-2000», 2007. – 454 с.
11. Завлин П.Н., Васильев А.В. Оценка эффективности инноваций. – М.: Бизнес-пресса, 1998. – 428 с.
12. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособ. / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с. – (Серия «Высшее образование»).
13. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.
14. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.
15. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
16. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
17. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 1997. – 304 с.
18. Кочетов В.В. Инженерная экономика: учебник / В.В. Кочетов, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко; под ред. А.А. Колобова. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. – 668 с.

19. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 502 с.
20. Краткий философский словарь / Под ред. А.П. Алексеева. – М.: Проспект, 1997. – 217 с.
21. Кевин Дж. Кленси. Моделирование рынка: как спрогнозировать успех нового продукта / Кевин Дж. Кленси, Питер С. Крейг, Марианна МакГерри Вольф; под общ. ред. Олега Чернозуба; пер. с англ. А.В. Болдышевой. – Москва: Вершина, 2007. – 272 с.
22. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ.; под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
23. Організація та управління інноваційною діяльністю: підручник / за ред. проф. П.Г. Перерви., проф. С.М. Меховича, проф. М.І. Погорелова – Х.: НТУ «ХПІ», 2008. – 1025 с.
24. Роберт Г. Купер. Разработка новых товаров // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
25. Розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/розвиток>.
26. Санто Б. Інновація як средство економічного розвитку. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
27. Сорочан Д.В. Показники товарно-інноваційного розвитку машинобудівного підприємства / Д.В. Сорочан // Механізм регулювання економіки. – № 4. – Том 1. – 2008. – С. 229-233.
28. Статистичний збірник «Регіони України» 2009. / за ред. О.Г. Осаулєнка. – К.: Державний комітет статистики України, 2010.
29. Створення нової продукції: організаційно-економічний та маркетинговий аспекти. Наукове видання / О.М. Ястремська, Н.К. Гіковата, В.М. Гіковатий. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 232 с.
30. Стратегічне планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.paragononstate.com/vnutrfrmove-planuvannya/57-vibr-strateg-rozvitku-pdprimstva.html>.
31. Типи розвитку суспільства <http://aktiv.com.ua/archives/2670>.
32. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: монографія / Н.П. Гончарова, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко та ін. / за заг. ред. проф. О.С. Федоніна. – К.: КНЕУ, 2006 – 288 с.
33. Цихан Т.В. О концепции технологических укладов и приоритетах инновационного развития Украины / Т.В. Цихан // Теория и практика управления. – 2005. – № 1. – С. 33-39.
34. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.
35. Щербань В.М. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення: навч. посіб. / В.М. Щербань. – К.: Професіонал, 2007. – 288 с.

## Розділ 4

# Освіта і наука як рушійні сили інноваційного розвитку

### 4.1. Роль освіти і науки в інноваційному розвитку

Позиціонування як окремої людини в сьогоденні світі, так і країни в цілому зумовлено, як і багато інших існуючих понять, тріадою (*тріада*, з грецької *τριάδος* – трійця, єдність трьох осіб, предметів, явищ [8, с. 813]): 1) рівнем матеріального добробуту або багатства – *економічний стан*; 2) якістю організації *дозвілля* – спорт, театр, шоу-бізнес, відпочинок; 3) ступенем схильності до самовдосконалення – *освіта й наука* як саморозвиток окремої людини, промислового підприємства чи країни в цілому. У кожній із складових тріади існує своя *інноваційність*. Ця тріада тією чи іншою мірою характерна для людей з різним рівнем достатку. Наприклад олігарх (*олігархія*, з грецької *ὀλιγαρχία* – державний устрій, за якого політична влада належить вузькому колу осіб, [8, с. 581]) володіє накопиченим виробничим, банківським, торговельним та іншим капіталом, віллою на островах, футбольним клубом тощо, але й жебрак думає не тільки про те, як себе прогудувати, а й хоче розваг (згадаймо давньоримське «хліба та видовищ»).

Сьогодні інноваційний простір складається значною мірою з п'ятого і особливо шостого технологічних укладів (біо- й нанотехнології, системи штучного інтелекту, глобальні інформаційні мережі) і саме вони після впровадження дають значний приріст ВВП. *Біотехнології* являють собою «сукупність методів використання живих організмів й біологічних процесів для промислового виробництва цінних продуктів – амінокислот, антибіотиків, вітамінів, ферментів та інших біологічно активних речовин; з розвитком біотехнологій пов'язують рішення проблеми нестачі продовольства, енергії, мінеральних ресурсів, покращання стану охорони здоров'я та якості навколишнього середовища» [8, с. 132]. *Нанотехнологіями* є дослідження та обробка об'єктів, розмірами тисячних часток мікрона (атомів, іонів, молекул); «процеси нанотехнологій підвладні законам квантової механіки й включають атомне збирання молекул, методи запису та зчитування інформа-

ції, стимуляцію хімічних реакцій на молекулярному рівні тощо» [8, с. 552]. *Системи штучного інтелекту* охоплюють все нові галузі: медичну діагностику, управління процесом нафтопереробки, синтез хімічних сполук, розробку технічно складної, наукомісткої продукції тощо. Все більший і більший відсоток від одержуваної інформації становить *електронний ресурс*.

В Україні замість збільшення виробництва продукції, яка належить до п'ятого та шостого укладів, за останні 20 років відбувається відтворення третього укладу, а саме зростання частки чорної металургії, енергетики, залізничного транспорту, посилюються тенденції повернення до видобутку вугілля для ТЕС замість газу та погіршується стан промисловості за четвертим укладом, до якого належать галузі органічної хімії й полімерів, нафтопереробка, деякі напрямки автомобілебудування, військово-промисловий комплекс, точне машинне та приладобудування, електронна промисловість тощо.

Прикро, що в наведені третій та четвертий технологічні уклади спрямовується більшість й так незначних за обсягами вкладених коштів інвестицій. Що, наприклад, будується в країні: торговельні центри, зерносховища (які в економічно розвинутих країнах тільки поновлюються) тощо. Ще гірше, що з виробничими площами підприємств у великих містах: викидається обладнання й потужні цехи перетворюються на торговельні центри (наприклад у Київського заводу «Більшовик» відтято величезний цех площею 0,5 га та зроблено з нього гіпермаркет в якому є все від овочів та шкарпеток до меблів та автомобілів).

Тобто, оскільки в Україні все одно не існує таких виробництв третього та четвертого укладів, які б значно покращили її економічний стан (наприклад, металургійні комбінати в Люксембурзі), потрібно на сьогодні з використанням згаданих укладів спробувати нарощувати інновації в п'ятому та шостому технологічних укладах та поступово вийти в лідери.

Світовий досвід свідчить, що країна може підвищити свій інноваційний рівень й увійти до числа технічно розвинутих країн саме у фазах чергового технологічного укладу. Класифікуємо країни за кількістю населення на три групи: *великі*, із кількістю населення більше 100 мільйонів чоловік, *середні* – із кількістю населення від 10 до 100 мільйонів чоловік, та *малі* – із кількістю населення менше 10 мільйонів. Типовими представниками таких

країн на постсоціалістичному просторі є відповідно Росія, Україна і країни Прибалтики та Закавказзя. І якщо за абсолютними показниками на середину XXI століття прогнозується світове лідерство таких країн як США, Китай, Індія, Японія, Бразилія і Росія, відносні показники у багатьох середніх, наприклад розвинених країнах Європи (Німеччина, Франція, Велика Британія) й маленьких (Фінляндія, Люксембург) можуть бути набагато вищими. Японія, так звані країни-тигри, а зараз Китай свого часу вийшли на передові позиції в світі як раз за рахунок розвитку, наприклад, продукції електронної техніки, а не експорту сільгосп-продукції або реекспорту енергоносіїв.

На сьогодні в Китаї, який належить до великих країн, створено близько 1200 державних центрів й заманоють туди українських, російських та вчених з інших колишніх республік Радянського Союзу. Ті йдуть, тому що *по-перше*, всі попередні бізнес-проекти на кшталт *регіональних науково-промислових комплексів* – сукупності самостійних організацій з науково-виробничого циклу створення, основними складовими якого є науково-дослідний центр з його кадровим та науковим потенціалом (самостійний вищий навчальний заклад, державний науково-дослідний інститут, лабораторія державного або приватного сектору та ін.), промислові підприємства, фірми, установи, що перетворюють науковий потенціал дослідницького центру в ринкову продукцію, адміністративно-управлінська структура, що забезпечує функціонування всього комплексу як єдиного цілого (профільне управління обласної державної адміністрації, регіону, потужна регіональна компанія тощо), установи інфраструктури підтримки (транспортні, побутові, спеціалізовані комунальні утворення); *технополісів* – спеціально створений науково-виробничий комплекс, який охоплює весь цикл інноваційних робіт, з розвинутою інфраструктурою сфери обслуговування, що охоплює територію окремого міста, тобто міста, в економіці якого головну роль відіграють дослідницькі центри, що розроблюють нові технології й виробництва, які ці технології використовують; *науково-технологічних парків* – науково-виробничий (здебільшого територіальний) комплекс, що містить дослідницький центр з компактною виробничою зоною, в якій на умовах оренди можуть розташовуватись й малі наукоємні фірми; *бізнес-інкубатори (інноваційні центри)* організації, що створюються місцевими органами влади або великими компаніями

з метою «вирощування» нових видів бізнесу [12] (завданням інкубатору є надання можливості створеній фірмі за 2-5 років «стати на ноги», фінансово та технічно зміцнити й знайти своє місце на відповідному ринку – існують здебільшого на папері; *по-друге*, китайці вже більше платять вченим та інженерам. Тому й Дальній Схід й Індокитай стрімко розвиваються й кидають виклик як Сполученим Штатам, так і Європейському союзу.

В'єтнам є країною, що ми відносимо до середніх і яку ми добре знаємо по особливо дружнім стосункам у другій половині ХХ-го століття, яка не тільки витримала багаторічну війну із США й змогла перемогти цього військового монстра, а й за кількістю населення дуже близька до України і пропорції до Китаю дуже схожі на аналогічні пропорції України і Росії. В'єтнам не тільки вже не імпортує продукти харчування, а й сам став потужним експортером морепродуктів. В провінції Куанг Нинь знаходиться 90% запасів вугілля, як, наприклад, в Донбасі. На березі річки Сайгон в центрі столиці – місті Хошиміні збудовано 68-поверховий хмарочос «Фінансова вежа *Bitexco*», а у провінції Бинь Зионг щорічний приріст валового продукту складає в середньому 15% на рік, завдяки тому, що тут працюють 12 тисяч внутрішніх підприємців й близько 2 100 іноземних інвесторів, а компанія «Ханг Тхонг», в якій працює 2 500 чоловік, разом із будівництвом нафтопереробних підприємств й об'єктів енергетики, висотних будинків й готелів, розважальних центрів та парків атракціонів, значні кошти виділяє на благодійність [11].

Результати інновацій можна добре спостерігати на прикладі Сінгапуру, де всього п'ятдесят років різко зріс ВВП, табл. 4.1.

Таблиця 4.1. Динаміка зростання ВВП у Сінгапурі

Найменування показника	Досліджувані роки			
	1960	1990	2005	2010
ВВП на кожного сінгапурця, тис. дол.	0,4	12,2	27,5	43
Розподіл за Програмою міжнародних співвідношень ООН (належить до)	най-бідніших	бідних	середніх	багатих

Подані у табл. 4.1 числа просто вражають. Так, якщо перші 12 тисяч доларів на кожного мешканця країни нарощено за 30 років та наступні 15 тисяч за 15, то останні 15 тисяч всього за 5 років. Тобто всього за півсторіччя (за два покоління) «виштовх-

нутий у незалежність» Сінгапур [10] перейшов зі складу країн 3-го світу до складу найпотужніших світових держав.

Але передумовою успіху інноваційного розвитку, що зумовлює креативність дій, є не тільки високий технологічний рівень, а й сучасна освіченість. Тут потрібно зауважити, що якщо Японія навчала студентів в основному своїми силами, то Китай та Сінгапур – здебільшого готували кадри закордоном. Але зараз один із китайських університетів на 14 місці в світі (попереду лише Британія та США), а Сінгапурський – на 28-му. Для порівняння кращі ВНЗ Росії, Московський ім. М.В. Ломоносова та Санкт-петербурзький, відповідно на 112-му та 251-му місцях, а єдиний український ВНЗ – національний університет ім. Т.Г. Шевченка, входить лише в перші п'ять сотень.

Тобто, можна стверджувати, що інноваційний розвиток забезпечується *парами: стратег-фахівець, науковець-інженер, новатор-спеціаліст* тощо і в Україні є багато таких прикладів: Є. О. Патон, О. К. Антонов, В. М. Глушков, Н. М. Амосов та багато інших і тому, Україні у сфері промисловості можна наздоганяти розвинуті країни шляхом *модернізації*, тобто ефективно використати ще не реалізовані можливості 3-го та 4-го технологічних укладів й потім інтенсивно інвестувати розвиток 5-го й 6-го укладів. Для цього необхідно домогтися перерозподілу фінансування наукових розробок й витрат на інновації на користь цих укладів приблизно таким чином, табл. 4.2.

Таблиця 4.2 Пропорції існуючих та бажаних витрат на інноваційні розробки та впровадження

Загальнодержавні витрати на інновації, у відсотках	3-й технологічний уклад		4-й технологічний уклад		5-й технологічний уклад		6-й технологічний уклад	
	розробка	впровадження	розробка	впровадження	розробка	впровадження	розробка	впровадження
Існуючі*	6	30	70	60	23,6	9,4	0,4	0,6
Бажані	5	20	40	40	45	25	10	15

\* для порівняння взято докризовий період [9, с. 41].

Другим є шлях *інноваційної стратегії*, «яка дозволяє зосередити увагу на становленні 6-го технологічного укладу і обрати такі його напрямки, завдяки яким країна може вийти в лідери. Така стратегія передбачає повну зміну пріоритетних напрямків



інноваційного розвитку, а це вимагає коригування і державної політики зі стимулювання інноваційної діяльності відповідних підприємств. Саме в період зміни технологічних укладів і структурної перебудови світової економіки необхідно спрямувати всі економічні та громадські зусилля на створення в національній економіці конкурентоспроможних підприємств нових укладів, що здатні зміцнити позиції держави на світовому ринку» [9, с. 42].

На цьому шляху в Україні багато перешкод, в тому числі бажання накопичення серед вітчизняних олігархів, яких замість жаги інноваційного інвестування в науку та промисловість захопила жага накопичення у розкішні будівлі, в тому числі, значною мірою за межами країни, футбольні клуби тощо. І це в той час, коли результати економічної кризи лягли невідомим тягарем практично на все населення країни. Якщо, наприклад, утримання футбольних клубів йде здебільшого за рахунок прибутків їх власників, табл. 4.3, то побудова сучасних стадіонів йде практично повністю за рахунок коштів бюджету й у подальшому немає не тільки ніяких надій на їх хоч часткове повернення, а й на рентабельне використання цих споруд в подальшому [13].

*Таблиця 4.3. Порівняльна таблиця рейтингів футбольних клубів із статками їх власників*

Футбольний клуб		Президент клубу		
Назва	Місце у прем'єр-лізі **	Прізвище	Статки, млрд дол.	Місце за рейтингом найбагатших українців
«Шахтар» (Донецьк)	1	Р. Ахметов	9,8	1
«Динамо» (Київ)	2	Г. та І. Суркіси	0,62	23
«Металіст» (Харків)	3	О. Ярославський	1,2	11
«Дніпро» (Дніпропетровськ)	4	І. Коломойський	6,5	2

\* – складено за матеріалами газети «Коментарі», інформацією телеканалів «Інтер», «Футбол»,

\*\* – за сукупними підсумками чемпіонатів України сезонів 2006–2011 років.

Після того, як «Євро-2012» відбудеться, залишається сподіватися лише на підвищення іміджу України як футбольної держави зокрема та міжнародного іміджу взагалі. Інші країни, що інтенсивно впроваджували інновації в провідний на той час техноло-

гічний уклад, робили це за рахунок усіх без виключення своїх громадян.

На сьогодні, з одного боку і академічна і галузева наука знаходиться в незадовільному стані, але, з іншого, вона ще не погіршилася так, як машинобудування, приладобудування, медицина тощо. Так може, доцільніше було б державі вкласти гроші саме в науку й освіту, а не в «Євро-2012», що само по собі не покращує й стан футболу в Україні (так аж ніяк загальний рівень футболу не підвищився у Південно-Африканській республіці, де проходив у 2010 році минулий чемпіонат світу з футболу). Наприклад, маленька Естонія, яку за кількістю населення та площею можна порівняти з середньою областю України, а футбольна команда якої за часів СРСР грала у другій лізі, так само як і, Сумський «Спартак», тепер бореться за вихід з групи на «Євро-2012» разом із грандами європейського футболу. Чи не тому це сталося, бо Естонія чи не єдина із колишніх республік Радянського Союзу яка чітко виконує розроблені стратегії інноваційного розвитку, в той час, коли в інших їх або не дотримується, або взагалі не мають. Тепер порівнюємо Естонію із Сумською областю в галузі освіти. Так само, як і в Сумах, своїх ВНЗ в Естонії вистачає, але залишаються естонці, як правило, працювати на свою країну. Із Сум же на навчання, незалежно від того, що Сумський державний університет за усередненим загальним рейтингом входить до двадцятки сильніших в нашій державі, кращі випускники шкіл їдуть на навчання до столиць України, Росії, як правило не тому, що в сумських ВНЗ погано вчать, а щоб там залишитися працювати, будувати сім'ї тощо. Тобто, в рівні підготування фахівців збільшується різниця між центром й регіонами. Ще жахливіше, що хоч за роки незалежності десятки тисяч українських вчених й здібних молодих науковців та інженерів вже виїхали на роботу закордон, найкращі із випускників українських ВНЗ назавжди залишають Батьківщину.

Свого часу автор закінчив найпрестижнішу в обласному центрі математично-англійську спецшколу, яка на сьогодні є класичною гімназією. За авторськими відомостями з 4-х класів випуску на сьогодні четверо захистили докторські дисертації, закордон не виїхав жоден і всі вони зараз працюють в різних містах України та Росії. Натомість гімназія пишається тим, що за роки незалежності не менше 16 її випускників захистили чи підтвердили

докторські дисертації закордоном й працюють професорами в наукових центрах та університетах розвинутих країн Європи, США та Канади.

Посилка на те, що мінімальною умовою незалежності населення країни в 40-50 млн чоловік на початок ХХ-го століття вже не підходило в час набуття Україною незалежності, а зараз, в умовах глобалізації світової економіки, ще недоречніше. Як зазначає відомий російський вчений С. Кургінян «умовою незалежності» на початок ХХІ століття стало населення в 400-500 млн чоловік і «ця цифра – не чиясь ідеологічна вигадка, а постійно обговорюваний в науці факт. Причина – у вибуховому підвищенні економічної, політичної, інформаційної, технологічній тощо «пов'язаності» світу. У тій самій глобалізації. Сьогодні – поперед за все економічної, в умовах якої конкурентоспроможність визначається розмірами ринку, що контролюється країною, тобто кількістю потенційних покупців вироблюваного товару» [7]. І прихильники концепції Євросоюзу, і окремо взяті США, і колишній Радянський Союз, і сьогоденний митний союз Росії, Білорусії та Казахстану мають на меті створення ринку мінімум в 400 мільйонів споживачів. Різниця в тому, що Євросоюз шукає споживачів дискретної продукції й постачальників сировини та матеріалів, а митний союз навпаки, хоче постачати сировину й споживати готову продукцію. Спробуємо розібратися в цьому докладніше. Для створення високих технологій неможливо накопичити інвестиційний ресурс для реалізації великих проектів. Вигадки, що можна «розробляти» всі наукові напрямки і «виробляти» все що завгодно були під силу лише Сполучених Штатам другої половини ХХ-го чи СРСР у 70-80 рр. минулого століття. Бажання України самостійно займатися дослідженнями шельфу Чорного моря, що за радянських часів проводилося російськими фахівцями чи пустель, що велось спільними зусиллями в Туркменістані, так і залишилися бажаннями. З іншого боку тільки сумські потужні всесоюзні науково-дослідні інститути Всесоюзний науково-дослідний інститут компресоробудування (ВНДІ «Компресормаш») та Всесоюзний науково-дослідний інститут електронної мікроскопії (ВНДІЕЛМ) припинили своє існування, а Всесоюзний науково-дослідний інститут атомного насособудування (ВНПААН) і колишня лабораторія, яка в складі ВО «Хімпром» стала єдиним в Україні закладом подібного профілю (нині це Сумський НДІ хімдобрих і пігментів)

працюють не на повну потужність. З іншого боку із загибеллю ярославської хокейної команди «Локомотив» в авіакатастрофі у вересні 2011 року з'ясувалося, що росіяни неспроможні самостійно забезпечити серійне виробництво пасажирських літаків середньої місткості, що ще можливо відновити в Україні. Євросоюз в українсько-російських літальних апаратах потреби не має.

Тобто для створення конкурентних переваг й подальшого інноваційного розвитку маємо за необхідне поєднати природні ресурси, науково-інженерний потенціал, технологічні ланцюжки, виробничо-партнерські зв'язки та непогано освічену робочу силу з відносно невисокими споживацькими запитами. Зрозуміло, що відтворювати складніше, ніж руйнувати, але легше ніж створювати наново, що часто взагалі на практиці неможливо.

При перших спробах розриву економічних зв'язків у колишньому Радянському Союзі, що робилися, можливо і щирими, але малокомпетентними людьми у відповідь на чергову хибну тезу, що «Україна годує й обслуговує увесь СРСР» автор пропонував навести обсяги тих продуктів, які наша держава може подати на ринок, забезпечивши повну потребу в них для внутрішнього споживання. Ніхто цього не зробив, бо відразу ж ставали зрозумілими потужні постійно діючі господарські зв'язки (ПДГЗ) та різке погіршення в цілому для всіх економічного стану. Чому? На думку автора в подальшому з погляду загальної економічної теорії було повністю наплутано економіку виробництва та економіку в торгівельній сфері, у якій зараз набагато менше проблем, ніж у виробництві, починаючи зі збирання зернових і закінчуючи розробкою й виробленням аерокосмічної техніки. Саме це підтверджують дані Всесвітнього банку (ВБ), які беруть за основу вироблений, а не проданий чи перепроданий у країні продукт. Так, якщо за паритетами купівельної спроможності національних валют в доларових цінах що діяли на 1990 рік прийняти ВВП України й Росії за 100% кожний, то він невпинно знижувався й у 1998-1999 роках дійшов до мінімуму, склавши відповідно 42% та 54%. Саме у цей період товарообіг між Україною й Росією досяг найнижчої цифри й склав усього 7,5 млрд дол. Надалі ВВП зростав й на останній передкризовий 2007 рік досяг в Росії рівня 1990 року, а в Україні – ні. ВВП ж на душу населення у цей період в Україні відставав від аналогічного показника 1990 року на 19%, у Росії більше ніж на 9%, хоча у третій слов'янській країні Білорусі ВВП взагалі

перевищив досягнений за СРСР рівень. На цей період товарообіг між Україною та Росією становив майже 40 млрд дол. Тепер порівняємо ці цифри із загальними цифрами товарообігу цих країн, табл. 4.4.

*Таблиця 4.4. Порівняльні пріоритети у зовнішньої торгівлі України та Росії*

Назва країни	Частка взаємної торгівлі (у відсотках до загальнодержавного обсягу)	Найбільші частки торгівлі з іншими країнами (у відсотках до загальнодержавного обсягу)
Україна	33,6*	Країни Євросоюзу разом узяті – 30,3
Росія	7,4	Китай – 10,4, Нідерланди – 8,3, Німеччина – 8,2

\* – дані Міністерства економіки України на початок 2011 р.

На перший погляд зрозуміло, що якщо виключити із торговельних показників Росії одержувані частки за газ і нафту, а із економічних показників торгівлі України із Євросоюзом частку, одержувану за продукцію металургії, то очевидно, наскільки для України вигідне взаємне партнерство саме із Росією. Тим більше, що частки торгівлі з країнами Євросоюзу взагалі мізерні, а клопіт із домовленостей існує для кожної. Вступ до СОТ призвів до стагнації й ще раз підтвердив конкурентонеспроможність низки національних галузей в умовах відкритих ринків. Відповідно до цього наприкінці березня прем'єр-міністр України М. Азаров заявив, що не підпише договір за нинішніх запропонованих Україні Європейським союзом умов, коли «квоти на експорт українського зерна будуть невеликими, зате Україна зможе необмежено купляти європейське м'ясо» (за даними українських ЗМІ). І це за умов, коли наша держава віками була експортером практично всіх видів продукції аграрного сектору. Таким чином Україна одержує товари європейського виробництва, з яким її промисловість не зможе конкурувати: без усяких зусиль із маркетингу, вирішення митних проблем тощо Євросоюз одержує ринок збуту своїх не дуже якісних товарів безкоштовно, щорічно маючи від цього багатомільярдні прибутки. Двадцятирічне безпосереднє спілкування з економічно розвинутими країнами дає зрозуміти, що ні Європі, ні США просто не потрібно «переключення»

зазначених науково-технічних та виробничих зв'язків України з колишніми республік Радянського Союзу на країни Заходу. Потужна Україна їм ні до чого. Їм потрібне зовсім інше – слабка, залежна від Західної Європи й США Україна, що є буферною зоною між ними з одного боку й Росією та мусульманським світом – іншого. В [7] йдеться про те, що знищення системи коопераційних зв'язків між українськими та російськими науково-технічними центрами і підприємствами в таких галузях як аерокосмос, точна механіка та оптика, суднобудівництво, машинобудування, енергетика й військова техніка, що має потужний потенціал для технологічної модернізації обох країн, призведе для кожної країни до 8-10 мільярдів доларових збитків щороку. Так, наприклад, бажання попереднього уряду «інтегрувати» Україну до НАТО зовсім не означало підтримку вітчизняного ВПК (Харківського заводу ім. Малишева, Миколаївського суднобудівного заводу та ін.), а навпаки – встановлення об'єктів американської протиракетної оборони, введення до Чорного моря військових кораблів НАТО, «заміну» (звичайно не безкоштовно) найкращої індивідуальної військової зброї – автомата Калашникова американською автоматичною гвинтівкою тощо. Крім того Захід має на меті «утилізувати» благодатні ґрунти, розвинуту інфраструктуру, промисловий потенціал, кращі кадри. Замість цього нам привезуть відходи виробництв, розташують військові бази тощо.

Тобто, для створення конкурентних переваг й подальшого інноваційного розвитку Україні доцільніше поєднати природні ресурси, науково-інженерний потенціал, технологічні ланцюжки та непогано освічену робоча сила з відносно невисокими споживчими запитами країн, яким потрібні партнерські, а не «сировинно-постачальні» зв'язки. І це не обов'язково країни колишнього СРСР. Цікавим для розробки і впровадження високих технологій є, наприклад, збільшення контактів із Бразилією – країною, що бурхливо розвивається, як то – спільні космічні програми (українські ракети й бразильський космодром), розробка бразильськими фахівцями шельфу Чорного моря для України, розширення існуючого українського фармацевтичного виробництва інсуліну для Бразилії та т. ін.

## 4.2. Застосування WEB-технологій для формування і посилення іміджу ВНЗ

В умовах різкого загострення конкуренції на ринку освітніх послуг, зумовленого демографічною кризою, політикою Міністерства освіти і науки, молоді та спорту, спрощенням доступу до отримання освіти за межами України тощо, вітчизняні ВНЗ змушені шукати ефективні методи протидії конкурентному тиску і посилення конкурентних переваг. Аналіз конкурентних стратегій провідних ВНЗ світу свідчить, що одним з основних пріоритетів у їх діяльності є розширення присутності в Інтернет-просторі, використання найсучасніших інтернет-технологій і інструментів для формування і посилення власного іміджу, встановлення і підтримання зв'язків зі споживачами освітніх послуг, особами, які впливають на споживчий вибір, колегами, представниками науки і бізнесу, просування науково-освітніх послуг тощо.

Підтвердженням цього факту є те, що одним з найавторитетніших рейтингів які визначають позиції ВНЗ на світовому ринку освітніх послуг є *Webometrics*, який характеризує присутність ВНЗ у віртуальному Інтернет-просторі. Практика свідчить, що на вибір абітурієнтами ВНЗ значний вплив чинять саме іміджеві фактори, присутність ВНЗ у престижних рейтингах [1, 2, 6], а Інтернет-технології дозволяють досить швидко і з відносно невеликими витратами сформувати і підвищувати такий імідж [3].

У даній частині викладено основні результати діяльності факультету економіки та менеджменту (ФЕМ) СумДУ з формування і посилення його присутності в Інтернет-просторі, при цьому за основу оцінки результативності робіт було взято критерії *Webometrics*:

– видимість (*VISIBILITY*) – кількість зовнішніх посилань на ресурс (*inlinks*, або *backlinks*), проіндексованих *Yahoo* (вагомість критерію – 50%);

– розмір (*SIZE*) – кількість *web*-сторінок, проіндексованих *Google*, *Yahoo*, *Bing* і *Exalead* (вагомість – 40%);

– цінні файли (*RICH FILES*) – кількість *pdf* файлів, проіндексованих в *Google* (вагомість – 5%);

– наукові роботи (*SCHOLAR*) – кількість доступних наукових робіт, проіндексованих *Google Scholar* та їх рівень цитування (вагомість – 5%).

У результаті вже за менше ніж за рік (фактично – з квітня 2011 р.) у рейтингу *Webometrics* ФЕМ СумДУ зайняв 8 місце в Україні і 762 у світі (станом на липень 2011 р.), що показано у табл. 4.5.

Таблиця 4.5. Результати рейтингу Бізнес-шкіл України станом на липень 2011 року (фрагмент)

Місце у світовому рейтингу	Назва Бізнес-школи	Позиція за окремими показниками			
		Розмір	Види-мість	Цінні файли	Наукові роботи
290	<i>Kyiv School of Economics</i>	467	334	189	39
332	<i>International Institute of Business IIB Ukraine</i>	245	398	355	463
444	<i>Kiev Institute of International Economics and Business</i>	424	539	568	273
454	<i>International Management Institute Kiev</i>	402	627	551	217
627	<i>Kyiv Mohyla Business School</i>	654	607	588	573
630	<i>Interregional Academy of Personnel Management</i>	422	790	998	573
670	<i>Kyiv Business School</i>	699	608	789	573
762	<i>Faculty of Economics and Management Sumy State University</i>	912	597	949	512
775	<i>Lviv Institute of Management</i>	630	910	666	573
829	<i>Kibit Business School</i>	838	777	1196	573
957	<i>Moscow Business School Ukraine</i>	936	931	1226	512
1039	<i>Volyn Institute for Economics and Management</i>	932	1126	951	573
1053	<i>Kiev Investment Management Institute</i>	961	1111	1283	573
1284	<i>Interdisciplinary Institute of Management</i>	1196	1342	1225	573

Слід зазначити, що *WEB*-система ФЕМ відокремлена від *WEB*-системи СумДУ і приймає участь у рейтингу самостійно. До *WEB*-системи ФЕМ входять сайти: власне ФЕМ, 5-ти кафедр факультету та 4-х наукових фахових журналів економічного профілю. В перспективі планується створення окремих сайтів наукових конференцій, які проводить ФЕМ.

Розглянемо детальніше сайти журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» ([mmi.fem.sumdu.edu.ua](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua)) та кафедри маркетингу і управління інноваційною діяльністю ([km.fem.sumdu.edu.ua](http://km.fem.sumdu.edu.ua)). Як видно з рис. 4.1, їх розміри на кінець жовтня становлять 1290 і 787 проіндексованих сторінок відповідно (за даними *Google*).



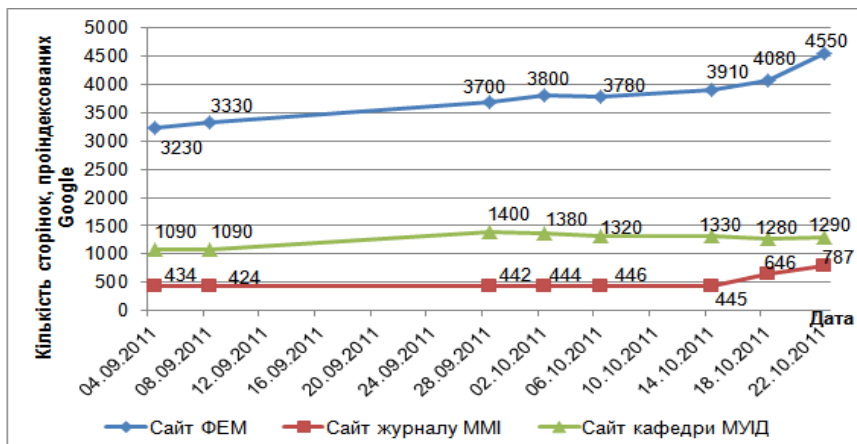


Рисунок 4.1. Розмірність сайтів

Сайт журналу ведеться трьома мовами (українською, російською, англійською) і містить всю інформацію про журнал (його історію, статус, редколегію), публікації (включаючи анотації і повні тексти статей, які можна роздрукувати чи скопіювати), відомості для автора і рецензента (рис. 4.2).

ISSN 2218 - 4511 **МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ**

Науковий журнал

Пошук

Останній номер | Про журнал | Автору | Рецензенту | Архів

Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» започаткований кафедрою маркетингу Сумського державного університету у лютому 2010 року

Наукове видання висвітлює актуальні питання з маркетингу інновацій та інноваційного менеджменту. Розглядаються теоретичні, методологічні та практичні аспекти інноваційних трансформацій в економіці.

Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» містить такі розділи:

- Маркетинг інновацій
- Інновації у маркетингу
- Інноваційний менеджмент
- Проблеми управління інноваційним розвитком
- Екологічний маркетинг та менеджмент

**Новини**

**Російський журнал "Контролінг" - наш партнер**  
В червні 2011 року російський журнал "Контролінг" став нашим партнером!

**Оголошено прийом статей у 1 номер 2012 року**  
До кінця січня 2012 року приймаються статті у №1 за 2012 рік (орієнтовний термін виходу номеру – березень 2012 року). З вимогами до публікації та оформлення статей можна ознайомитись у [відповідному розділі](#). Вартість публікації буде складати 30 грн за 1 сторінку (додатково сплачується 10 грн за пересилку авторського екземпляра).

© 2010–2011, Кафедра маркетингу СумДУ  
Електронна пошта: [info@kmm.sumdu.edu.ua](mailto:info@kmm.sumdu.edu.ua)  
Телефон: +38 (0542) 68 78 44

Рисунок 4.2. Головна сторінка журналу маркетинг і менеджмент інновацій

Статистика відвідувань сайту свідчить, що матеріалами цікавляться науковці різних міст багатьох країн Східної і Західної Європи, Азії, Північної Америки. Аналіз джерел графіку показує, що 48,8% відвідувачів заходять на сайт з пошукових систем, 31,6% – з інших сайтів (сайтів СумДУ), 19,6% – напряму (рис. 4.3).

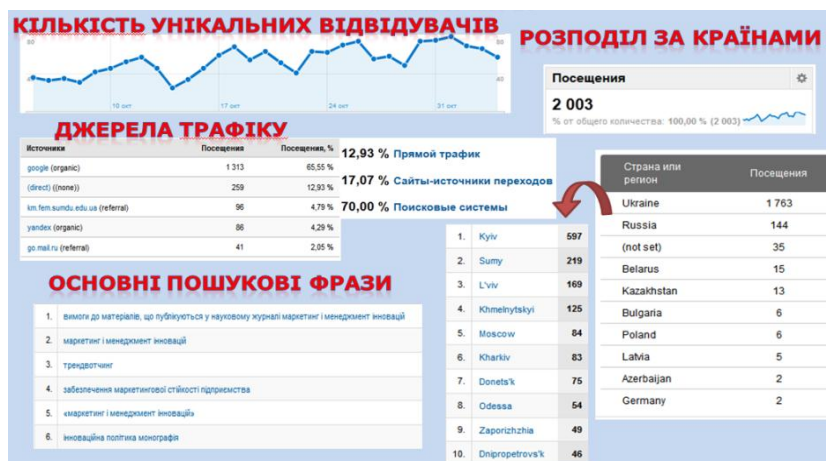


Рисунок 4.3. Результати статистики Google analytics для сайту журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій» (05.10-04.11.2011 р.)

На сайті кафедри маркетингу та УІД подана детальна інформація про кафедру, історію її розвитку, напрямки наукових досліджень, найбільш значущі публікації, методичне забезпечення навчального процесу, структурні підрозділи кафедри, інформація про випускників, досягнення викладачів і студентів, новини тощо. На ньому розміщені персональні сторінки викладачів (їх ведуть безпосередньо викладачі) з детальною інформацією про них: фото, наукові інтереси, публікації, дисципліни, що викладаються, організаційна і громадська діяльність, участь у грантах і стажуваннях за кордоном та багато іншого.

Сайт також містить корисну інформацію для абітурієнтів і вступників до аспірантури та докторантури кафедри (програми іспитів, запитання, типові задачі, тематика і структура дипломних робіт за двома спеціальностями тощо).

Окрім того, подано детальну інформацію про конференцію «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу», включаючи:

інформаційні листи, історію конференції за всі роки її проведення (5 років), звіти про конференції, учасників, найбільш цікаві доповіді, фото- і відеоматеріали тощо (рис. 4.4-4.5). У найближчій перспективі заплановано створення окремого сайту конференції.

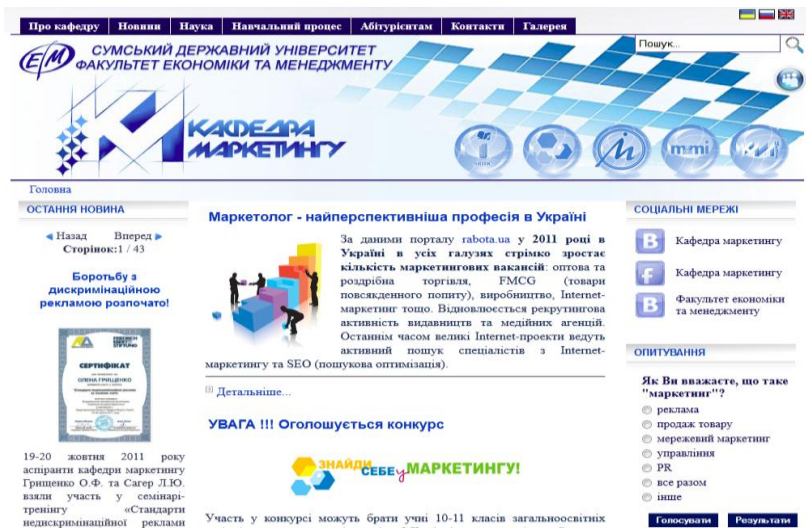


Рисунок 4.4. Головна сторінка сайту кафедри маркетингу та УІД

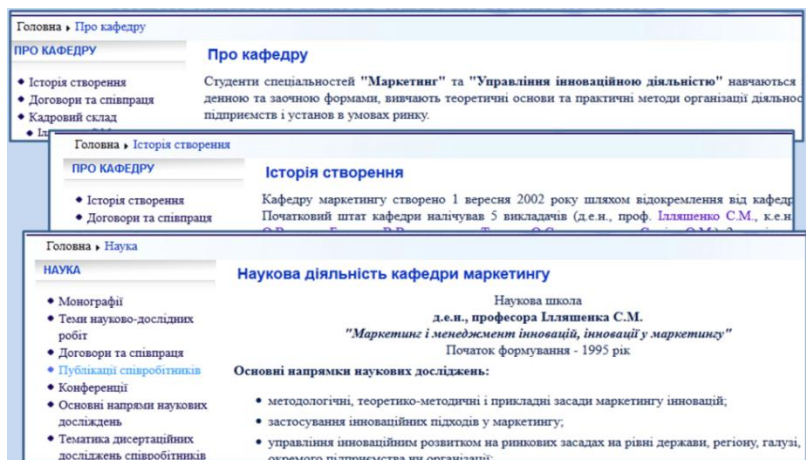


Рисунок 4.5. Інформація з сайту кафедри маркетингу та УІД

З метою підвищення інтересу школярів до професії маркетолога, залучення потенційних абітурієнтів, формування іміджу спеціальності «Маркетинг» тощо, кафедра за підтримки обласного і міського управління освіти проводить щорічні конкурси серед школярів м. Суми і Сумської області «Знайди себе у маркетингу».

Відповідна інформація (умови конкурсу, терміни проведення, критерії оцінки, результати тощо) подається на сайті (рис. 4.6) і у соціальних мережах. Цього року (2011 р.) заяви на вступ на спеціальність «Маркетинг» вже подавали школярі з дипломами переможців конкурсу, що підтверджує його доцільність з міркувань профорієнтації.

Сумський державний університет

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

за підтримки  
Управління освіти і науки  
Сумської обласної державної адміністрації  
та  
Управління освіти та науки Сумської міської ради

**О Г О Л О Ш У Ю Т Ь**  
**К О Н К У Р С**  
**ЗНАЙДИ СЕБЕ у МАРКЕТИНГУ!**

**Но м і н а ц і ї:**

- Кращий рекламний відеоролик на соціальну тематику
- Краща творча робота за тематикою "Маркетинг навколо мене"
- Найоригінальніша презентація на тему "Я - майбутній студент"

Участь у конкурсі можуть брати учні 10-11 класів загальноосвітніх шкіл та студенти закладів освіти І-ІІ рівня акредитації м.Суми та Сумської області

**Переможці отримають цінні призи!!!**

Детальну інформацію про Конкурс шукайте на сайті  
<http://km.fem.sumdu.edu.ua>  
або **В КОНТАКТЕ** у групі "Кафедра маркетингу СумДУ"  
<http://vkontakte.ru/club19873631>

**Приєм робіт триватиме до 1 грудня 2011 року**

Рисунок 4.6. Запрошення на конкурс «Знайди себе у маркетингу»

Частіше за все на сайті поновлюється інформація, що подається у розділі «новини», яка оперативно висвітлює всі події, що відбуваються у житті кафедри, викладачів чи студентів, їхні досягнення і здобутки, наприклад: перемоги на конкурсах наукових робіт, олімпіадах, участь у вітчизняних і міжнародних студентських рухах, захист дисертацій тощо.

Сайт окрім текстової інформації містить багато фото і відео як у загальних розділах, так і у спеціальному розділі «галерея». З сайту є вихід на найбільш популярні соціальні мережі: ВКонтакте, Facebook. Основні джерела графіку: 60,29% – пошукові системи і соціальні мережі, 27,3% – інші сайти, 12,42% – прямий графік (рис. 4.7).

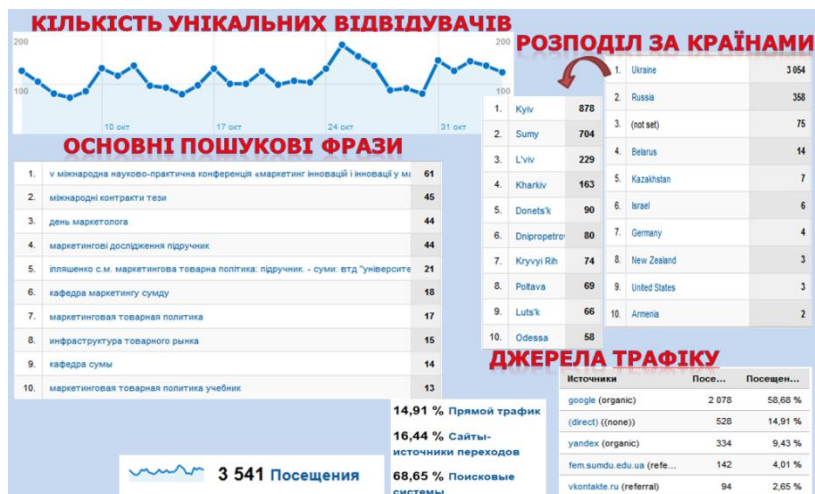


Рисунок 4.7. Результати дослідження сайту кафедри маркетингу та УІД системою Google Analytics

Створювали сайти співробітники кафедри (з залученням консультантів з числа кваліфікованих фахівців з WEB-технологій), наповнення контенту здійснюють спеціально закріплені співробітники (по одному на сайт). Будь-який відвідувач може позначити помічені помилки в тексті, а адміністратор сайту може їх прийняти чи ні. Адміністратор періодично проводить оптимізацію сайту з метою зробити його доступнішим для пошукових систем, збіль-

шення швидкості завантаження, усунення помічених недоліків тощо. Обидва сайти (кафедри і журналу) мають оригінальні логотипи, що легко впізнаються користувачами, і асоціюються з контентом сайтів.

Для підняття позицій сайту пошуковими системами за певними запитами користувачів нами застосовуються методи пошукової оптимізації *SEO* (англ. *search engine optimization*), які передбачають проведення комплексу заходів всередині сайту. Застосовуються також заходи *SMO* (англ. *Social media optimization*), які спрямовані на залучення на сайт відвідувачів з соціальних медіа: блогів, соціальних мереж і т.п.

Нами застосовується і такий допоміжний інструмент маркетингових інтернет-комунікацій як *таргетинг*, який дозволяє виділити цільову аудиторію і взаємодіяти тільки з нею. Наприклад: за географічними ознаками (Сумська область); певною тематикою сайтів; за часом подачі інформації (вранці, ввечері тощо); специфікою інтересів чи поведінкою споживачів у Інтернет тощо.

Враховуючи зростаючу популярність соціальних мереж, особливо серед молоді, були створені групи ВКонтакті (викладачів, студентів) (рис. 4.8).

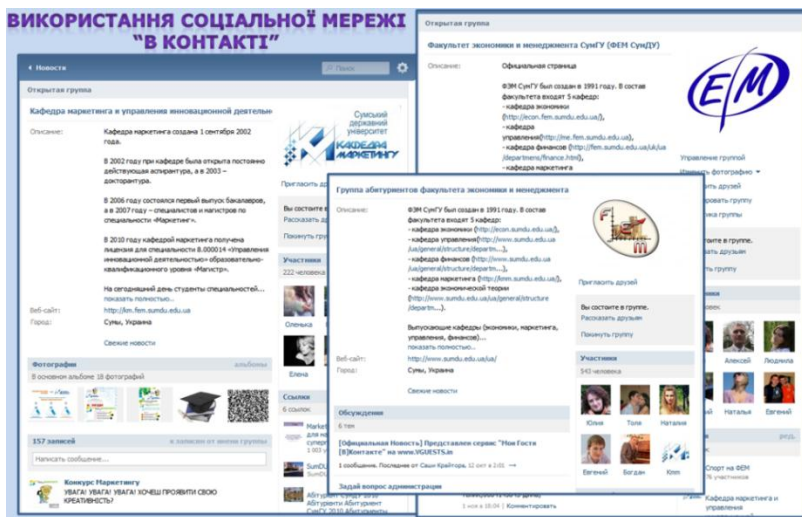


Рисунок 4.8. Використання соціальних мереж

В них іде інтенсивний обмін актуальною інформацією, з них досить часто відбуваються переходи користувачів на сайти кафедр маркетингу і журналу. Соціальна мережа ВКонтакте, яка створена в 2006 р. російськими розробниками (фактично – аналог *Facebook*) має більше 120 млн. користувачів і не використати її потенціал було б нерозумно (до речі, як і інших соціальних мереж [5]).

Аналіз показує, що застосування *WEB*-технологій істотно впливає на імідж кафедри маркетингу і УІД і ФЕМ у цілому. Зростає обізнаність абітурієнтів і користувачів Інтернет про специфіку діяльності маркетолога і фахівця з управління інноваційною діяльністю, умови навчання і проведення дозвілля, дисципліни підготовки, рівень підготовки випускників, місця практики і працевлаштування, можливість займатися науковими дослідженнями тощо.

Проведені нашими студентами і викладачами опитування в межах населених пунктів Сумської області підтверджують зростання рівня поінформованості абітурієнтів саме внаслідок використання Інтернет-технологій. Прямим свідченням впливу *WEB*-технологій на споживчу поведінку є зростання частки абітурієнтів, які бажають навчатися на спеціальностях факультету на умовах повної оплати (у 2001 р. їх кількість у порівнянні з 2010 р. зросла вдвічі).

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на більш повне використання *WEB*-технологій для реалізації інтелектуального капіталу ВНЗ і їх підрозділів, особливо організаційного і споживчого (інтерфейсного [4]) капіталів, як його підсистем.

### **Список використаної літератури**

1. Ильяшенко С.Н. Анализ проблем восприятия абитуриентами специальности «Маркетинг» (на примере Сумской области) / С.Н. Ильяшенко, М.Ю. Карпищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. Т. 2. – С. 21-27.

2. Ілляшенко С.М. Ефективність використання ВНЗ м. Суми елементів брендингу / С.М. Ілляшенко, Ю.А. Сірік, М.О. Хижняк // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко – Суми: Сумський державний університет, 2011. – С. 80-81.

3. Ілляшенко С.М. Застосування інноваційних інтернет-технологій для підвищення конкурентоспроможності ВНЗ / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Сучасні проблеми економіки та менеджменту. Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 57-58.

4. Ілляшенко С.М. Інтелектуальний капітал ВНЗ як запорука його інноваційного розвитку: сутність, структура, підходи до оцінки / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 145-154.

5. Ілляшенко С.М. Можливості вищих навчальних закладів у сучасному Інтернеті: соціальні мережі / С.М. Ілляшенко, І.Ю. Іваницький // Зб. тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, присвяченої дню науки в Україні «Економічні проблеми сталого розвитку», м. Суми, 18-22 квітня 2011 р. – Суми: Вид-во СумДУ. – С. 233-234.

6. Ілляшенко С.М. Як вдало продати навчальні послуги? / С.М. Ілляшенко, Н.О. Феденко // Зб. тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, присвяченої дню науки в Україні «Економічні проблеми сталого розвитку», м. Суми, 18-22 квітня 2011 р. – Суми: Вид-во СумДУ. – С. 231-232.

7. Кургинян С. Российско-украинские отношения – от ситуативной прагматики к полноценной стратегии. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kurginyan.ru/publ.shtml?cmd=art&theme=12&auth=&id=2316>

8. Новейший словарь иностранных слов и выражений. – Минск.: Современный литератор, 2003. – 976 с.

9. Національна стратегія розвитку «Україна-2015». Громадсько-політичне об'єднання «Український форум». – К.: 2008. – 74 с.

10. Підлуцький О. Постаті ХХ сторіччя / О. Підлуцький. К.: Дух і літера, 2007. – 268 с.

11. Симоненко П. Украина должна использовать вьетнамский опыт / П. Симоненко // Коммунист. – 2011. – № 85 (1436), 19 октября 2011.

12. Современные инновационные структуры и коммерциализация науки / под ред. А.А. Мазура. – Харьков: Полиарт, 2000. – 254 с.

13. Телетов О. С. Інновації та розвиток людства: історія та сучасність / О.С. Телетов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С. 176-184.



## **Частина II**

Теоретико-методичні засади  
формування стратегій  
інноваційного розвитку  
вітчизняних підприємств

## Розділ 5

# Інновації та інноваційна діяльність як основа розвитку сучасного підприємства

### 5.1. Інновації як фактор розвитку економічних систем

Класична інтерпретація механізму розвитку будується на трьох ключових факторах: *мінливості, спадковості, доборі*. Саме цей механізм був вперше відкритий Ч. Дарвіном для пояснення еволюційних процесів у живій природі. Цю саму тріаду академік Н. Моїсеев запропонував розглядати як основу механізмів, що рухають розвиток будь-якої системи в неживій природі, біологічному світі і в суспільстві [59].

*Мінливість як ключовий тор розвитку економічних систем.* Розглянуті фактори розвитку діють як на рівні самої системи, так і на її надсистемному рівні. Дія чинників розвитку дозволяє системі (чи то є тварина, людина або підприємство) відібрати і закріпити пам'яттю такі варіанти своєї поведінки, які приносять їй максимум вигоди і мінімум неприємностей. Найчастіше це відбувається в процесі набуття досвіду за допомогою спроб і помилок. При цьому теоретично можлива частина варіантів відразу ж відсіюється системою завдяки генетично закладеним (спадковим) або придбанним в ході соціального розвитку поведінковим стандартам.

Однак взаємодія зазначених факторів розвитку відбувається все ж значно ефективніше на надсистемного рівні. У цьому випадку із загальної кількості даного класу систем відбирають тих його представників, які здатні більш ефективно функціонувати в існуючих умовах зовнішнього середовища. Проте, щоб запрацював надсистемний рівень зазначеного механізму, повинні бути створені необхідні передумови. А саме: *мінливість* системи має задаватися у формі репродукції її станів або подібних їй систем.

Мінливість – це те, з чого виростає будь-який процес розвитку. Адже будь-який розвиток – це перш за все зміна системи. *Мінливістю* можна вважати *здатність системи змінювати свої стани*.

Зміни, що відбуваються в природі і в суспільстві, умовно можуть бути диференційовані на дві групи:

– *детерміновані* зміни, коли чітко визначаються параметри кожного майбутнього стану системи (відсутні випадковість і невизначеність);

– *недетерміновані* зміни, коли майбутні стани системи обумовлені факторами випадковості (стохастичності) і невизначеності (ймовірності).

*Примітки.* Перший вид змін реально можна спостерігати тільки у тому випадку, якщо процес є повторенням («тиражуванням») вже колись пройденого «шляху». Тільки у цьому випадку теоретично можемо припускати жорстку детермінованість (повну передбачуваність і майже стовідсоткову ймовірність) настання очікуваних подій. Такі зміни можна спостерігати у неживій природі (наприклад, фази місяця), живій природі (розвиток організмів з яйця) і суспільстві (автоматизовані процеси виготовлення продукції). Зазначені трансформації станів певних систем в теоретичному плані, безумовно, повинні бути кваліфіковані як зміни, а самі процеси прояву цих змін – як розвиток системи. Не станемо ж ми заперечувати, наприклад, факт розвитку курчати з яйця. І все ж у контексті еволюції природи процеси детермінованого розвитку слід визнати своєрідним «сурогатом» піонерних, тобто первинних процесів розвитку. Саме останні визначають характер еволюції природи.

Цілком природно припустити, що процеси піонерного розвитку (виникнення зовсім нових, не існуючих раніше станів) реалізуються природою на основі *недетермінованих змін*. Невід'ємною властивістю таких процесів є *випадковість* (стохастичність) і *невизначеність* (вірогідність). Вони становлять зміст всіх природних процесів і проявляються як у мікросвіті, так і на макрорівні. Невизначеність і стохастичність – це об'єктивна реальність нашого світу. Разом з тим, випадковість і невизначеність проявляються не самі по собі, а в контексті необхідності, тобто законів, що управляють рухом матерії і розвитком її організаційних форм.

Випадкові і невизначені зміни створюють те «поле можливостей», з якого потім виникає розмаїття організаційних форм. Саме такі зміни пронизують всі рівні організації матерії. Їх прикладами є процеси, що протікають в неживій матерії (та сама турбулентність, броунівський рух і т.д.), в біологічних об'єктах і економічних системах (типовий приклад – мутагенез), соціальних структурах (наприклад, конфлікти). Всі вони перебувають під впливом випадкових факторів, причини яких ми далеко не завжди можемо

простежити. Ще складніше зуміти їх проаналізувати, спрогнозувати дію в майбутньому та врахувати при прийнятті господарських рішень. Зазначені зміни ведуть до формування нових предметів і структур матеріального світу. Разом з тим вони служать і причиною процесів руйнування систем. Така діалектика самоорганізації матерії. Одні і ті самі фактори *мінливості* стимулюють як творення, так і руйнування.

*Мінливість* формується за рахунок випадкових, ймовірних змін. Людині невіддільне цілеспрямоване генерування таких змін (на те вони й випадкові). Проте можна і необхідно готувати передумови (у тому числі, і завдяки творчості) для їх виникнення в потрібному напрямку.

У роботах відомого теоретика менеджменту Пітера Друкера [72] можна виділити сім основних причин виникнення у суспільстві та економіці недетермінованих (тобто випадкових, ймовірних) змін (рис. 5.1).

Цикл виникнення поля мінливості станів системи під дією випадкових, ймовірних факторів вміщує в себе три основні фази:

– Перша фаза – *зниження ефективності*. Під впливом зміни факторів зовнішнього середовища ефективність функціонування системи знижується, і вона система відчувати внутрішній «дискомфорт»

*Примітки.* Зниження ефективності функціонування системи може мати як абсолютний, так і відносний характер. Абсолютне зниження ефективності можна спостерігати, зокрема, на прикладі діяльності підприємства, коли внаслідок підвищення цін на природні ресурси собівартість продукції на ньому зростає. Через низьку купівельну спроможність населення підприємство не має можливості підвищити відпускні ціни на свою продукцію. У кінцевому рахунку це веде до зниження отриманого прибутку.

Однак дуже часто зниження ефективності має відносний характер. При незмінних показниках функціонування даної системи зростають показники ефективності її конкурентів, тобто на інших підприємствах. Це може відбуватися, наприклад, завдяки впровадженню інноваційних рішень. У підсумку конкуренти починають випускати і продавати якіснішу та/або дешевшу продукцію. У цих умовах зазначене підприємство для підтримання попиту на свою продукцію змушене знижувати відпускні ціни (не маючи для цього достатніх підстав) і втрачаючи частину прибутку.



Рисунок 5.1. Основні причин (джерела) недетермінованих (випадкових, ймовірних) змін у суспільстві

– Друга фаза – *поява різноманіття віртуальних станів*. Система починає шукати вирішення проблеми підвищення ефективності. Виникає різноманіття віртуальних (тобто потенційно можливих) рішень щодо зміни її стану. Наприклад, на підприємстві розглядаються можливі варіанти модернізації виробництва та / або зміни маркетингових стратегій.

Третя фаза – *відбір*. З безлічі можливих варіантів системою відбирається один або кілька (які, згідно з рішенням суб'єктів, які визначають долю системи, повинні покращити умови її функціонування). Якщо рішення прийняте вірно, система отримує додатковий імпульс для свого розвитку. Якщо ж рішення не вірне, стан системи в подальшому може ще більше погіршитися.

*Інновації як форма мінливості*. Інновації є живильним середовищем мінливості в економіці. Вони формують те підґрунтя, з якого виростає мінливість економічних систем. Інновації виконують надзвичайно важливі функції:

– *відтворювальну* – сприяють формуванню нових напрямів відтворення природного антропогенного і матеріального та інформаційного середовища;

– *мотиваційну* – дають додаткові переваги в конкурентній боротьбі компаніям, що навчилися використовувати інновації в якості товару для продажу або капіталу отримання додаткового прибутку, а з ним й інших складових економічного успіху;

– *квазіенергетичну* – дозволяють за рахунок економії коштів формувати квазіенергетичний (фінансовий) потенціал для розвитку економічних систем;

– *екологічну* – створюють можливості за рахунок підвищення еколого-економічної ефективності досягати зниження ресурсоемності виробництва та зниження екологічного навантаження на довкілля.

Паростками, з яких виростають інновації, є ідеї потенційних інноваторів. На думку В.Л. Макарова, ідея стає інновацією після її реалізації [46].

За наявною в літературі інформацією можна скласти широкий спектр економічних інновацій, залежно від основного предмета, в який вони вносять зміни ([27, 29, 46, 50, 83].) (рис. 5.2).

В.М. Тарасевич звертає увагу на синергетичний ефект інновацій. Зокрема, взаємодіючи одна з однією, вони можуть підсилювати ефект свого впливу на трансформаційні процеси в економіці. Відповідно до цього вводиться поняття «інновація-система».

*Аргументи вченого.* «... Сучасні інновації – не елементарні феномени, а надскладні утворення. Вони зазвичай самоорганізуються і взаємодіють із розгалуженою структурою внутрішніх та зовнішніх факторів на основі (узгоджених) інтерактивних процесів, що детермінують динамізм системи...». Якщо в результаті дії інновації відбувається біфуркація системи, система отримує безліч варіантів свого розвитку ... » [84].

За І. Пригожиним, у цій ситуації «всі можливості актуалізуються, співіснують і взаємодіють одна з одною, а система виявляється в один і той час усім, чим вона повинна бути» (цит. – за Моїсеев, 1989). Мова йде про актуалізацію системного інноваційного тезаурусу – набору можливих варіантів або напрямів нового упорядкування (еволюційних ліній), які дозрівають і латентно присутні в рамках інновації-системи. Вони актуалізуються, тобто

набувають реальних рис із впровадженням інновацій і зникають разом із її розпадом.

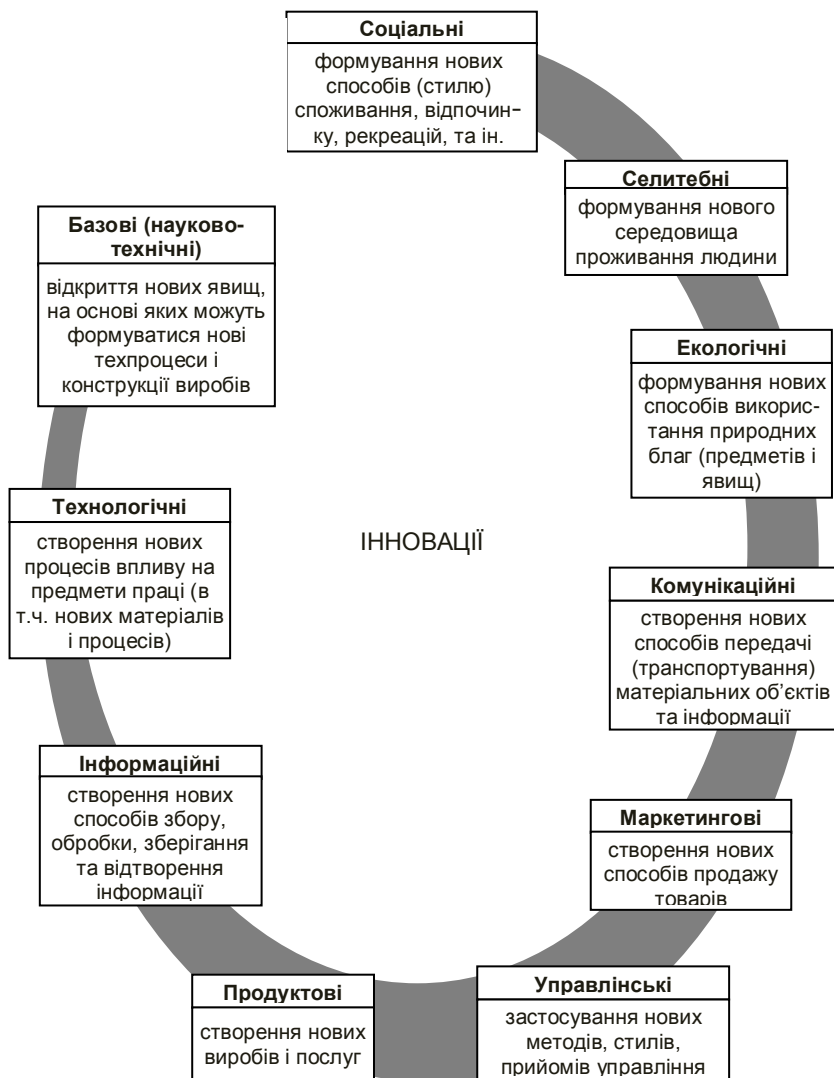


Рисунок 5.2. Види економічних інновацій

За колосальний лавиноподібний ефект, який технологічні інновації здатні справляти, створюючи вплив на стан економічної системи, П. Пільцер навіть називає їх «економічною алхімією» [71].

*Аргументи вченого.* Пол Пільцер: «Згідно з нашою «Алхімією», природні ресурси не є незначними і обмеженими, особливо в епоху, коли сучасні технології «дозволяють зробити комп'ютер з бруду», як висловився нещодавно математик Мітчелл Фейгенбаум. Сьогодні важливі не конкретні мінерали, які ми відкопаємо на задньому дворі, а наші нові можливості використовувати те, що ми там виявимо, найкращими чином... У цьому суть «Алхімії»: багатство – це продукт не тільки природних ресурсів, а також і технології. І з цих двох складових технологія незмірно важливіше...»

П. Пільцер формулює три закони «Алхімії».

1. «Дозволяючи нам продуктивно використовувати ту чи іншу сировину, технологія визначає, що є природними ресурсами»

«...Навіть після того як полковник Едвін Л. Дрейк пробурих першу нафтоносну свердловину в Тутусвілі, штат Пенсільванія у 1859 році, нафти не знайшли кращого застосування, ніж використовувати її як мастильний матеріал, препарат загальнодоступних ліків і дуже чадне смердюче пальне для ламп. Аж до 1885 року, коли Готтліб Даймлер і Карл Бенц створили перші легкі двигуни внутрішнього згоряння, що працювали на продукті переробки нафти, відомому як бензин, який доти вважався марним відходом, нафта не розглядалася як цінний ресурс. На початку 70-х років XX століття нафтохімічна промисловість зайняла провідне місце в світі, а нафта (як пальне і хімічна сировина) перетворилася в двигун світової економіки...»

2. «Технологія задає запаси існуючих природних ресурсів, зумовлюючи як ефективність, з якою ми ці ресурси використовуємо, так і здатність знаходити, видобувати, розподіляти і зберігати їх».

«...Скільки нафти знаходиться в надрах Землі (в барелях або галонах) не має значення. Важливіше, наскільки ефективно ми використовуємо ті запаси, які нам відомі. Навіть океан нафти не принесе нам користі, якщо ми не підозрюємо про його існування. Але якщо ми і знайдемо його, але не зможемо видобути нафту, вона залишиться такою ж марною. Така сама ситуація виникає і в тому випадку, коли ми видобудемо нафту, але не зможемо перевезти її туди, де вона необхідна.

І навіть якщо ми доставимо її за призначенням, але не зможемо зберігати до того, як використовувати, нічого не зміниться...

Замінивши 300-доларові карбюратори на 25-доларові автоматичні інжектори, автомобілебудівники подвоїли ефективність споживання



пального в нових моделях авто менше ніж за десять років, одночасно знизивши середнє споживання пального у всіх автомобілів понад на 35% (в середньому з 13,5 милі на галон у 1976 році до більш ніж 18,3 милі на галон у 1986 році). Тим самим вони фактично збільшили запаси бензину більш ніж на третину...»

3. «Швидкість, з якою розвивається технологія в суспільстві, визначається відносним рівнем його здатності засвоювати і обробляти інформацію».

«...Колишній міністр фінансів США У. Майкл Блюменталь так резюмував це в 1988 році у статті під назвою «Світова економіка і зміни в технології»: «Інформація, – писав він, – стала розглядатися як ключ до сучасної економічної діяльності, як базовий ресурс, що має сьогодні таке саме значення, яке в минулому мали капітал, земля і робоча сила»... Що робить комп'ютер воістину важливим винаходом, так це здатність обробляти результати обчислень під управлінням людини, а саме сортувати і зіставляти данні, пов'язувати різні верстви суспільства складними комунікаційними мережами, здійснювати передачу інформації цими мережами у будь-яке місце на земній кулі, де вона необхідна... Саме в цьому полягає спосіб збільшення пирога. Від того, на скільки ми зможемо вдосконалити свою здатність обробляти інформацію, залежить швидкість розвитку технології в цілому [71].

Життя сучасної людини тісно пов'язане з банківською системою. Читач може сам оцінити, наскільки істотний вплив справили на роботу банків (а з нею і на життя всього суспільства) інновації, що з'являлися в банківському середовищі (табл. 5.1).

Інновації завжди будуть надавати поштовх у розвитку суспільства і економічних систем. Цей процес значно підсилюється з формуванням основ інформаційного суспільства.

*Інновації в інформаційній сфері.* В індустріальній соціально-економічній формації розвитку людства провідну роль в економічних процесах відіграють інновації, що змінюють процеси трансформації речовини та енергії. Саме вони задавали тон у модернізації індустріальних локомотивів науково-технічного прогресу: металургії, енергетики, хімічної промисловості. В останнє десятиліття ХХ століття на провідні позиції генераторів інноваційних збудень стали виходити сфери діяльності, що забезпечують обробку і передачу інформації. У цьому зв'язку варто виділити три ключові інновації: *Інтернет, персональний комп'ютер і мобільний телефон.* Вони визначили і продовжують визначати магістральні напрямки соціально-економічного розвитку. При цьому слід

звернути увагу на дві обставини: по-перше, зазначені інновації стали продуктом значного числа інновацій у власній та суміжних галузях; по-друге, вони відіграли роль первинного імпульсу, який дав поштовх лавиноподібних змін у економічній та соціальній сферах. На цьому доцільно зупинятися детальніше.

Таблиця 5.1. Хронологія розвитку банківських інновацій (Кривич, 2010).

Рік	Суть інновації
1824	У США вперше створена система банківського клірингу, тобто безготівкових розрахунків за товари, цінні папери та послуги, заснована на обліку взаємних фінансових вимог і зобов'язань
1937	Створено перше кредитне бюро
1939	Винайдено прототип першого банкомату
1949	Випущено прототип сучасної кредитної картки
1950	Створено міжбанківську мережу передачі фінансової інформації за допомогою телексного зв'язку
1968	Світ уперше познайомився з технологією електронного обміну даними ( <i>Electronic Data Interchange</i> )
1973	Створено систему <i>SWIFT</i>
1974	Француз Роберт Морено реєструє патент на виготовлення смарт-картки
1984	Французькі банки починають спілкуватися з клієнтами електронною поштою
1993	Впроваджено систему цифрових грошей <i>Digi Cash</i> , перша покупка за електронні гроші здійснена у США в 1994 р.
1995	Бельгійська фірма винайшла мікропроцесорну картку для дрібних покупок. Англійська компанія <i>Mondex</i> створила електронний гаманець
1996	Впроваджено міжнародну платіжну систему <i>Visa International</i> , з використанням електронного гаманця
1997	У США відкрито перший у світі віртуальний банк
1998	У США створена система <i>PayPal</i> , що дозволяє користувачам комп'ютерів пересилати один одному гроші по електронній пошті. У Європі створено систему <i>Phone Paid</i> , що дозволяє здійснювати трансакції за допомогою мобільних телефонів
2000	Створення першого у світі універсального електронного гаманця
2008	Впроваджено термінали швидких розрахунків <i>Ibox</i>

*Комп'ютер.* Від свого народження і до початку третього тисячоліття ЕОМ пройшли через кілька поколінь. *Перше покоління* (1950-1960-і рр.) – це радіолампові ЕОМ (до кількох тисяч радіо-

ламп – у кожній машині), які займали цілий зал і споживали величезну кількість енергії. Швидкодія таких ЕОМ – тисячі операцій за секунду при пам'яті об'ємом у тисячі слів. *Друге* покоління (1960-1970-і рр.) – транзистори замінюють радіолампи, з'являються мови програмування високого рівня. *Третє покоління* (1970-1980-і рр.) – побудова ЕОМ на інтегральних мікросхемах, пакетний режим обробки завдань. *Четверте покоління* ЕОМ (1980-1990-і рр.) – поява великих (ВІС) і надвеликих інтегральних схем (НВІС), коли на площі кристалу в 1 см<sup>2</sup> розміщувалися сотні тисяч і мільйони електронних елементів, подібних радіолампам (діодів, тріодів). Комп'ютери стали мініатюрними і дешевими (персональними). Вони з'явилися практично на кожному робочому місці, допомагаючи в забезпеченні діалогового режиму спеціалісту в його роботі. *П'яте покоління* (1985 – до теп. часу) було орієнтоване на інтелектуалізацію процесів обробки інформації, дружелюбний інтерфейс користувача з ЕОМ. Як проект *шостого покоління* ЕОМ (1985 – до теп. часу), можна позначити напрям нейронних мереж, або нейрокомп'ютингу. Нове покоління розвитку комп'ютерних технологій пов'язують з розробкою молекулярного комп'ютера на базі нанотехнологій [19].

Розвиток комп'ютерних технологій справив воістину революційні зміни в соціально-економічній системі. Це знаменувало початок поступової передачі машині виконання логічних функцій людини, а в перспективі – перехід до комплексної автоматизації виробництва і управління.

*Інтернет.* У 1957 році (після запуску Радянським Союзом штучного супутника Землі) міністерство оборони США ініціювало проект із створення комп'ютерної мережі для підвищення надійності оборонних інформаційних систем. Робота була доручена кільком організаціям: Стенфордському дослідницькому центру, Каліфорнійському університету в Лос-Анджелесі, Університету штату Юта та Університету штату Каліфорнії в Санта-Барбарі. У рамках проекту було створено мережу, яка об'єднала чотири зазначених університети. В 1969 році по мережі було передано перше слово, що знаменувало народження прообразу Інтернету. До 1971 року була розроблена перша програма для відправки електронної пошти. У 1973 році через трансатлантичний кабель до мережі були підключені перші іноземні організації з Великобританії та Норвегії. Мережа стала міжнародною. У 1982-83 рр.

були стандартизовані протоколи передачі даних. З 1983 року за мережею затвердилася назва Інтернет (до цього вона називалася *ARPANET*-від англ. *Advanced Research Projects Agency Network*). У 1984 році була розроблена система доменних імен. У цьому ж році на основі міжуніверситетської мережі в США з'явилася альтернатива першій мережі, що мала набагато більшу пропускну здатність. Назва Інтернет стало поступово перетікати до неї. У 1988 році, завдяки розробці спеціального протоколу, спілкування в мережі стало можливим в реальному часі. У 1989 році в Європі народилася концепція Всесвітньої павутини. У 1990 році було зафіксовано перше підключення до Інтернету по телефонній лінії. У 1990-і роки Інтернет об'єднав більшість існуючих мереж. До 1997 року в Інтернеті нараховувалось близько 10 млн комп'ютерів і було зареєстровано понад 1 млн доменних імен. На початок 2000-х років підключитися до Інтернету стало можливо через супутник зв'язку, радіоканали, кабельне телебачення, телефон, стільниковий зв'язок, спеціальні оптико-волоконні лінії і / або електродріт. З 2010 року прямий доступ до Інтернету отримав екіпаж Міжнародної космічної станції [28].

Слід зазначити надзвичайно швидкі темпи впровадження Інтернету. Від наукової розробки до практичного застосування він пройшов шлях всього за 4 роки. Для порівняння скажемо, що телебачення пройшло його за 13 років, персональний комп'ютер – за 16 років, радіо за 38 років [19].

Інтернет надзвичайно активізував економічне та соціальне життя суспільства. Мільйони підприємств в усьому світі сьогодні користуються Інтернетом як засобом пошуку постачальників необхідних ресурсів та споживачів (покупців) готової продукції. Треба наголосити окремо; що Інтернет поліпшив передумови розвитку малого і середнього бізнесу. Значна кількість малих підприємств та приватних підприємців взагалі лише завдяки Інтернету мають умови свого існування. Саме через Інтернет вони підключаються до національних і міжнародних ринків відповідних видів продукції та послуг. Це, зокрема, дає їм змогу отримувати замовлення на свій вид діяльності. Інтернет зробив реальністю створення і функціонування *віртуальних підприємств*, окремі суб'єкти яких нерідко діють на різних континентах планети. На зміну *концентрації виробничих факторів у просторі* (зокрема, на певній

території) приходять *концентрація їх у часі*, що надзвичайно підвищує ефективність виробництва.

Інтернет починає відігравати все більш вагомую роль і в соціальному розвитку суспільства. Створені на його основі виробничі і соціальні мережі набувають нових властивостей: *мобільності, трансграничності, інтерактивності*. Все це відбувається на тлі значного зниження вартості засобів доступу до Інтернету і підключення до мереж. Завдяки цьому мережеві структури стають ефективним інструментом залучення їх учасників до процесів прийняття рішень.

Вперше за історію людства з'являється інструмент, який може не тільки служити для масового інформування населення, але і реалізовувати широкий суспільний діалог з приводу прийняття рішень або участі громадськості у вирішенні важливих завдань. У широких мас населення (працівники підприємства, мешканці населеного пункту або громадяни країни) з'являється шанс у режимі реального часу висловлювати свою думку і бути почутими (якщо, звичайно, керівники відповідного рівня проявлять бажання взагалі слухати їх). До того ж, сучасні засоби дають можливість оперативно обробити дані суспільного опитування і подати їх у вигляді, зручному для прийняття управлінських рішень.

Не можна не побачити, що всі зазначені моменти можуть стати і причиною виникнення явищ негативного характеру, зокрема, створити передумови для маніпулювання громадською думкою.

Отже мережеві структури є реальним інструментом підвищення ефективності організації виробничої діяльності і соціального життя суспільства. Результатом може бути значне прискорення прийняття рішень, підвищення їх якості, концентрація потенціалу соціально-економічних систем на ключових напрямках вирішення найважливіших суспільних завдань.

Разом з тим слід констатувати, що мережеві структури, як і будь-який інший інструмент, що підвищує ефективність, пов'язані зі зростанням ризиків виникнення негативних наслідків. Їх вірогідність знижуватиметься в міру підвищення професійного і етичного рівня суб'єктів управлінської системи й учасників мережі.

*Мобільний зв'язок.* Мобільний зв'язок починався з впровадження експериментального сервісу телефонного зв'язку з автомобіля. Це сталося у 1946 році у США. У тому ж році у СРСР інженери Г. Шапіро та І. Захарченко провели успішні випробування авто-

мобільного радіотелефону власної конструкції з дальністю дії до 20 км. У 1947 році співробітники компанії «Bell» Дуглас Ринг і Рей Янг (згодом Нобелівські лауреати) запропонували принципи шестикутних осередків для реалізації мобільного зв'язку, заснований на впровадженні напівпровідникових транзисторів. У 1956 р. в Стокгольмі, Гетеберзі і Мальмі (Швеція) була запущена перша черга автоматичної автомобільної телефонної мережі. У 1957 р. інженер Л.І. Купріянович з Москви створив і публічно продемонстрував перший дослідний пересувний мобільний телефон вагою 3 кг, радіусом дії 20-30 км і часом роботи без зміни батарей 20-30 годин (з базовою станцією до нього). У наступному 1958 р. тому ж автору вдалося знизити вагу компактних мобільних телефонів лише до 500 г (для порівняння, вага сучасних мобільних телефонів становить в середньому 80 г). У 1963 р. в Москві була розпочата дослідна експлуатація сервісу автомобільних телефонів «Алтай». До 1970 року ним було охоплено понад 30 радянських міст. У 1983 р. компанією «Motorola» був випущений перший у світі комерційний портативний стільниковий телефон. Розробка забрала 15 років роботи і понад 100 млн дол. США. Телефон важив 794 грами і мав розміри 33 x 4,4 x 8,9 см. Заряду акумуляторів вистачало на 8 годин роботи в режимі очікування або на одну годину в режимі розмови. У роздріб телефон коштував близько 4000 доларів США. За даними Міжнародного телекомунікаційного союзу, в 1995 році в світі налічувалося майже 90 млн абонентів. Станом на 2010 рік, кількість користувачів мобільних трубок у світі наблизилася до 5 млрд [30, 57].

Поява в економічній сфері мобільних телефонів якісно змінила умови виробничої діяльності. Мобільний телефон став засобом реалізації у реальному часі синергетичних зв'язків окремих виконавців. У багатьох виробництвах та сферах надання послуг це дало змогу значно підвищити ефективність економічних процесів.

Як бачимо, і комп'ютер, і Інтернет, і мобільний телефон, виявилися базовими інноваціями, які радикально змінили мікро- і макросередовище економічної систем. Ці інновації до того ж створили потужний синергетичний ефект, підсилюючи дію одна одної. Вони ініціювали цілі лавини нових інновацій. Це стало інтенсивним каталізатором для прискорення соціально-економічного розвитку, оскільки надзвичайно збільшило поле природного добору найбільш ефективних станів економічної системи.

Все сьогодні на горизонті науково-технічного прогресу проглядаються інновації, які обіцяють в найближче десятиріччя зробити значний стимулюючий вплив на трансформаційні процеси в економіці. Серед основних із них слід виділити: промислове розповсюдження біопалива, нанопровідниковий акумулятор, бездротова передача енергії, органічні сонячні батареї, персональний автоматизований транспорт, голографія, 3D-принтер, самовідновлювані матеріали, програмовані матеріали тощо [80].

Не можна не побачити, що інновації в інформаційній сфері взагалі відрізняються безпрецедентно високими темпами впровадження. Зокрема більшість технологій в області програмного забезпечення застарівають протягом двох-трьох років, в області апаратного – протягом півроку. Отримана кваліфікація втрачає свою актуальність через 5-10 років [19].

Отже інновації є ключовим (у своєму роді незамінним) фактором розвитку економічних систем на всіх рівнях їх існування: від підприємств до міжнародних утворень. Саме інновації створюють поле *мінливості* економічних систем, в якому може реалізуватися природний добір їх найефективніших станів.

Інновації не просто вносять певні зміни у стан економічних систем, вони забезпечують недермінованість (тобто невизначеність і випадковість) цих змін. Саме через такі зміни відбувається соціально-економічний розвиток.

Інновації фактично є *об'єктом* природного добору. Адже через добір відбувається селекція тих станів систем (а це значить, і самих систем), які забезпечують системам найефективніший режим функціонування і найбільші переваги у конкурентній боротьбі.

Разом з тим інновації можна вважати і *продуктом* природного добору. Адже дія природного добору, який проявляється у конкурентній боротьбі, спонукає економічні системи створювати умови, які б забезпечували виникненню у них відповідних змін, тобто реалізації *інновацій*.

Можна виокремити два напрями інтенсифікації впровадження інновацій на підприємствах та в макроекономічних системах. *Перший* – пов'язаний із цілеспрямованою діяльністю щодо впровадження інновацій. Він передбачає, що керівництво економічною системою централізовано ініціює певні зміни у відповідному напрямі. Звісно, ці зміни не можна вважати інноваціями у повному розумінні. Подібні зміни можуть реалізуватися лише на

основі запозичення певних елементів новизни у інших економічних систем. Такі зміни будуть інноваційними лише в межах підприємств чи країн, які їх запозичають. Впровадження подібних квазіінновацій має сенс лише у тому випадку, якщо даній економічній системі доводиться наздоганяти лідерів (саме від них запозичаються їх інновації), або «підтягувати» виконавський рівень окремих своїх ланок (навчатися і переймати передовий досвід не соромно і корисно навіть лідерам).

*Другий* напрямок реалізується, якщо мова йде про інновації у повному розумінні цього слова. Слід зазначити, що такі інновації неможливо ані планувати, ані силоміць «протискувати» (впроваджувати). Не можна керувати тим, чого ще не існує. Тут головне завдання керівництва економічних систем створити мотиваційне поле, яке б сприяло виникненню інновацій.

До головних мотиваційних інструментів із забезпечення передумов для виникнення і впровадження інновацій слід віднести: підвищення ступеня свободи окремих суб'єктів даної організації, які б отримували права пошуку засобів досягнення поставлених цілей, а можливо і зміни самих цілей; створення атмосфери конкурентного існування суб'єктів у середині даної організації (це зумовлює пошук інновацій як інструмента забезпечення переваг у конкурентній боротьбі); мотивація потенційних інноваторів (тобто юридичних і фізичних осіб, які хочуть, а головне здатні продукувати інноваційні зміни). До основних мотиваційних інструментів слід віднести юридичні (захищають права інноватора), економічні (забезпечують матеріальну базу для отримання і впровадження інноваційних результатів, моральні (закріплюють підвищений статус інноватора у суспільстві).

## **5.2. Вираження цілей перспективного розвитку підприємства: інноваційна стратегія**

Європейський вибір України і, відповідно, необхідність її інтеграції у високотехнологічне конкурентне середовище зумовили необхідність формування інноваційної моделі розвитку, в якій роль головного джерела довготривалого економічного зростання відіграють наукові надбання та їхнє технологічне застосування, яке дасть можливість, передусім, підвищити конкурентоспромож-



ність економіки, гарантувати їй економічну безпеку та чільне місце в Європейському Союзі за стабільних і високих темпів економічного зростання.

Водночас інноваційна модель розвитку має розглядатися як безальтернативний інструмент формування засад інформаційного суспільства в Україні. «Для розбудови інтелектуально-орієнтованої економіки і формування освіченого суспільства Україна повинна мати ефективну науку світового рівня: високопродуктивних науковців, сучасне технологічне оснащення та інформаційне забезпечення їх праці, раціональну організацію науково-дослідних, дослідно-конструкторських розробок, розвинену систему комерціалізації наукових результатів, інакше кажучи, науку з високим інноваційним потенціалом...» [81, с. 159].

Сучасні темпи розвитку ринку, посилення конкурентної боротьби, ускладнення виробничих процесів – все це зумовлює підвищену увагу до змісту політики, стратегії і тактики підприємства, якості стратегічного менеджменту, теорія якого представляє основний зміст зазначених категорій таким чином.

Політика будь-якого підприємства є відображенням його місці, основного характеру діяльності, ціннісних установок та орієнтирів. Політика підприємства задає загальну спрямованість дій на тривалий час. Постійна мінливість зовнішнього середовища та високий ступінь невизначеності зумовлюють необхідність застосування конкретних засобів і прийомів реагування, успіх яких можливий тільки за наявності у підприємства чіткої тактики реагування. Це зумовлює необхідність розробки стратегії вирішення існуючих і можливих проблем розвитку виробництва. У цій ситуації основною умовою ефективності діяльності будь-якого підприємства стає його реальний та потенційний рівень інноваційності. Тому цілком логічно визначити інноваційну стратегію як ключову ланку в загальній стратегії підприємства.

За останні десятиріччя в теорії стратегічного управління відбулися певні зміни, внаслідок чого стратегія розглядається як інструмент переорієнтації і розвитку підприємства.

Стратегія – це усвідомлена і продумана сукупність норм і правил, тобто єдина цілісна система, що складається з окремих підсистем (елементів), які діють одночасно й спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та мають як взаємний вплив, так і вплив на майбутній його стан в цілому. Згідно з цим

визначенням стратегія враховує основні процеси не тільки на підприємстві, але й у його зовнішньому середовищі. Основою вироблення і практичної реалізації стратегії є стратегічні управлінські рішення, які:

- орієнтовані на майбутнє і на постійну динаміку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- пов'язані з широким використанням інтелектуального потенціалу і технологій, що безупинно розвиваються;

- мають значну невизначеність через постійне врахування неконтрольованих підприємством зовнішніх факторів;

- характеризуються гнучкістю та адаптацією до динаміки ринкових умов.

Тобто стратегія – один з декількох наборів правил ухвалення рішення щодо поведінки організації і її майбутнього розвитку. При цьому поняття «зростання» та «розвиток» мають певні особливості та розбіжності.

Так, у роботі [20] автори зазначають, що зростання – складова частина економічного розвитку (життєвого циклу) підприємства – містить у собі періоди становлення, росту (підйому), зрілості, спаду, стабілізації, реорганізації й ін. Зростання – це позитивна траєкторія економічної динаміки.

На думку О.Л. Гапоненка [16], розвиток – це рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта. Розвиток означає його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також зростання і розширення. Стосовно підприємства розвиток означає стійкі зміни напрямку діяльності функцій, що виконуються, структури підприємства, рівня ефективності і якості його діяльності.

І. Новик [66] для розуміння сутності різних аспектів розвитку узагальнює їх в чотири системні твердження:

- структурованість розвитку;

- цілісність розвитку (зв'язок входу-виходу системи);

- залежність розвитку від динаміки середовища;

- інформаційність розвитку, що свідчить про провідну роль інформації у процесах, які протікають.

В свою чергу деякі автори [74] пов'язують поняття розвитку з поняттям інтенсифікації, що припускає підвищення ефективності роботи системи, при цьому, з погляду системного підходу, виділяються зовнішні і внутрішні групи факторів розвитку підприємств.

ва. До першої групи факторів відносяться форми державного економічного регулювання; політичну стабільність; розвиток науки і техніки; рівень інфляції та безробіття тощо. Місія, цілі, стратегія і принципи фірми; виробничий і управлінський потенціали; організація праці і виробництва – друга група факторів.

Р. Акофф [6] вважає, що зростання може відбуватися не залежно від наявності розвитку. При цьому зростання – це кількісне збільшення чого-небудь, а розвиток – це процес нарощування стратегічного потенціалу.

На думку Б. Карлоффа [35], розвиток – це зміни від простого до більш складного. Тобто розвиток підприємства спрямовано на вдосконалення його продукції з метою максимального задоволення споживачів.

Узагальнюючи зазначене, пропонуємо у якості головного критерію взаємозв'язку зростання і розвитку підприємства розглядати рівень його інтенсивності, який, в свою чергу, визначає відповідний тип розвитку й досягається за допомогою певних методів. Звідси витікає висновок, що на практиці зростання і розвиток підприємства не відокремлені один від одного, вони взаємно інтегровані і є доповненням один одного. Тому надалі будемо розуміти стратегію підприємства як стратегію розвитку, а саме систему управлінських рішень, що служать засобом зв'язку із зовнішнім середовищем та спрямовані на процес вдосконалення стратегічного потенціалу підприємства.

Форма і зміст розвитку підприємства визначаються новими комбінаціями факторів, що виникають, і тим, як вони здійснюються. Ці комбінації можуть бути результатом нового виробництва, нового методу виробництва, освоєння нового ринку збуту, одержання нового джерела необхідних ресурсів, проведення реорганізації [17].

Значну роль у забезпеченні поступального розвитку суспільства відіграють фактори, що пов'язані з використанням провідних досягнень у галузі науки та техніки. За деякими оцінками частка факторів економічного росту промислово розвинутих країн, пов'язаних із прямими вкладеннями капіталу, складає близько 25%; приблизно третина обумовлена підвищенням кваліфікації робочої сили; більше 40% забезпечується використанням новітніх наукових відкриттів, винаходів і інших результатів досліджень, тобто інноваціями. Вважається, що останній фактор зумовлює близько 75% приросту продуктивності праці, більше 50% приросту націо-

нального доходу, істотне зниження собівартості продукції. За даними англійської комісії з трудових ресурсів, 15% росту загальної ефективності американської і японської промисловості є результатом змін у характері використання робочої сили, 25% – капіталовкладень, 60% – змін у технології [21, 44]. Тобто спеціалісти підприємств все більше акцентують свою увагу на зростаючому впливі інновацій на результати діяльності, що виявляється у вигляді розробки інноваційної стратегії, яка визначає в багатьох випадках зміст і спрямованість загальної стратегії підприємства.

Інноваційна стратегія – це, перш за все, вираження цілей перспективного розвитку підприємства, досягнення яких можливо за допомогою взаємозалежних дій щодо визначення інноваційних пріоритетів і їх досягнення, наслідком чого є нова позитивна якість виробництва і управління. Реальність реалізації інноваційної стратегії будь-якого підприємства визначається, перш за все, обсягом і характером його ресурсного потенціалу, а також позицією на внутрішньому і зовнішньому ринках. Результати аналізу цих складових впливають на відповідний вибір підприємством своєї інноваційної стратегії, яка формується на базі власної вже визначеної стратегії розвитку. У той же час прогресивна інноваційна стратегія за допомогою сформованої системи взаємозв'язків робить можливою зміну напряму загальної стратегії розвитку підприємства в цілому.

Кожне підприємство обирає засоби управління інноваціями на підставі загальних принципів розробки інноваційних стратегій і здійснення стратегічного управління інноваціями з урахуванням передового досвіду країн з розвинутою ринковою економікою. Вибір інноваційної стратегії здійснюється, виходячи з її особливостей та за допомогою певних прийомів і методів, що містять такі елементи подальшої її розробки:

- вдосконалення раніше освоєних продуктів і технологій;
- створення, освоєння і використання нових продуктів та процесів;
- підвищення якісного рівня техніко-технологічної бази виробництва;
- забезпечення екологічної безпеки інноваційної діяльності;
- підвищення якісного рівня науково-дослідної і дослідно-конструкторської бази;

- підвищення ефективності використання кадрового й інформаційного потенціалів;
- вдосконалення організації і управління інноваційною діяльністю;
- раціоналізація ресурсної бази;
- досягнення конкурентних переваг інноваційного продукту над аналогічними продуктами на внутрішньому і зовнішньому ринках[22, 86, 91].

Ці процеси відбивають базові напрямки виробничого розвитку підприємства у ході реалізації його загальної стратегії та потребують комплексного вирішення. Однак остаточний висновок про вибір варіанта інноваційної стратегії та її обґрунтування для кожного конкретного підприємства вимагає додаткового дослідження.

Як вже було зазначено раніше, за останні десятиріччя в теорії стратегічного управління відбулися певні зміни, внаслідок чого стратегія підприємства націлена на реалізацію задач, які сприяють різкій зміні його становища на ринку. Це зумовлює розгляд інноваційної стратегії як інструменту переорієнтації і розвитку підприємства, що визначає головний напрямок діяльності підприємства щодо формування та реалізації інноваційної стратегії на основі: визначення стратегічних цілей та задач з їх реалізації за допомогою сучасних ефективних засобів стратегічного менеджменту; досягнення запланованих стратегічних показників внаслідок свідомого вибору, планування та прогнозування інноваційної стратегії; адаптації підприємства до результатів постійних змін у ринковому середовищі; внесення відповідних коригувань в цілі та стратегію підприємства в цілому на основі нових умов і можливостей, що виникли внаслідок мінливості зовнішнього середовища.

Крім того, інноваційна стратегія дозволяє конкретно виділити цілі, методи, засоби впровадження і сферу застосування будь-яких інновацій на підприємстві, а також провести оцінку реальних та потенційних інноваційних можливостей підприємства з урахуванням сучасного стану і прогнозованої динаміки економічного розвитку в цілому.

Відносно формування вітчизняного механізму функціонування інноваційного менеджменту в структурі стратегічного управління саме інноваційна стратегія визначає в багатьох випадках зміст і спрямованість загальної стратегії підприємства. При цьому основними елементами загальної та інноваційної стратегій, що

забезпечують в остаточному підсумку їхній взаємозв'язок, погодженість і ефективність, є цілі, задачі, ресурси, інформаційна забезпеченість та сфера реалізації. У цьому аспекті особливості інноваційної стратегії полягають у такому:

– по-перше, якщо цілі загальної стратегії визначаються екзогенними факторами розвитку підприємства, то цілі інноваційної стратегії формуються орієнтовно ендогенних факторів;

– по-друге, загальна стратегія підприємства здійснює розподіл ресурсів з метою розвитку виробництва в цілому, в той час, як ресурсне забезпечення інноваційної стратегії повинне раціонально розподілити їх між окремими проектами;

– по-третє, якщо сферою реалізації загальної стратегії підприємства є виробничо-господарська діяльність, то сферою реалізації інноваційної стратегії являються інноваційні процеси, які дозволяють більш ефективно реалізувати й загальну економічну стратегію підприємства в цілому;

– по-четверте, загальна стратегія підприємства залежить від повноти та достовірності більшої кількості інформаційних потоків порівняно з інформаційним забезпеченням інноваційної стратегії.

Українські підприємства мають кілька можливих шляхів розвитку. По-перше, вони можуть залишитися поза межами міжнародної конкурентної боротьби. По-друге, шляхом закупівлі високотехнологічної продукції та об'єктів інтелектуальної власності спробувати зайняти відповідне місце на міжнародному ринку. Ще одним можливим шляхом розвитку може бути спроба технологічного ривка, яка дозволить на основі власного ресурсного потенціалу досягти і подолати світовий бар'єр технологічного розвитку провідних фірм.

Серед основних причин, що будуть зумовлювати вибір вітчизняними підприємствами інноваційних стратегій як основи свого стійкого розвитку, можна відзначити такі: прагнення досягти світових орієнтирів соціально-економічних стандартів життя; незадовільний стан виробничої бази більшості підприємств України; вимоги, що посилюються, до охорони навколишнього середовища; обмежені можливості придбання інновацій на стороні; постійна зміна законодавчої бази; суб'єктивні фактори, що спонукають розробляти інноваційні стратегії тощо.

Усі ці обставини будуть не тільки зумовлювати вибір підприємствами інноваційних стратегій і реально враховуватися при їх

змістовному наповненні і реалізації, але й сприяти досягненню відчутного макроекономічного ефекту від структурнотехнологічної модернізації економіки, інноваційного інвестування та зростання на цій основі продуктивності праці, а також відповідного зростання конкурентоспроможності української економіки. Крім того, вибір українськими підприємствами інноваційних стратегій як основи свого стійкого розвитку може бути одним з найголовніших чинників інтеграції України у світогосподарську систему і, насамперед, в економічні структури Європейського Союзу.

### **5.3. Проблематика синтезу конкурентної та інноваційної моделей розвитку підприємства**

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, а також всієї української економіки сьогодні пов'язують із інноваціями. Уже цілком зрозумілий і не викликає сумнівів той факт, що без інновацій неможливо вийти на рівень світової конкурентоспроможності. Цей вибір повною мірою відповідає як вектору розвитку теорій конкурентних переваг, спрямованому, як показав аналіз, на ріст інтелектуального компоненту в формуванні стійкої конкурентної переваги, так і принципам розвитку національної промисловості на найближчу перспективу, які закладено у програмах виконавчої гілки влади.

Перехід української економіки до інноваційного розвитку вимагає вирішення, як мінімум, двох комплексних, непростих і взаємозалежних завдань. По-перше, створення умов для формування інноваційного потенціалу підприємства, по-друге, умов для його реалізації. І якщо рішення першого завдання більшою мірою залежить від внутрішнього середовища підприємства, то рішення другого обумовлене розвитком зовнішнього інституціонального забезпечення, насамперед, у галузі економіки знань.

У цьому контексті розробка теоретико-методологічних аспектів проблеми підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на основі формування й реалізації інноваційної моделі розвитку набуває важливе самостійне значення, що й актуалізує пошук нових підходів до вивчення елементів механізму управління конкурентоспроможністю виробництва.

Активно ведуться дискусії з приводу сутності й визначення поняття конкурентоспроможності, методів її оцінки й процесів підвищення в науковому середовищі. Тут слід зазначити дослідження С. Авдашевої [7], Г. Азоева [9], Г. Багієва, І. Баєва, О. Вайсман [13], О. Градова [92], В. Криворотова [40], Н. Моїсеєвої [58], В. Окрепілова [67], Н. Розанової, Р. Фатхутдінова [87], А. Юданова [93], Є. Ясіна [93] і багатьох інших. Українська школа комплексного багатовекторного дослідження проблем конкурентоспроможності представлена роботами Л.В. Балабанової [11], Ю.Б. Іванова [31], А.Е. Воронкової [15], Л.І. Поддубної [73] та інших.

Сучасні дослідження проблем інноваційного розвитку, технологічного прогресу й закономірностей поширення нововведень базуються на роботах таких закордонних авторів як М. Моритані, Б. Санто, Г. Менш, Е. Менсфілд, Д. Сахал, Н. Норман, Ш. Тацуно й ін., на теоріях циклів Й. Шумпетера, Н. Кондраг'єва, С. Кузнеця, розвинених представниками російської школи довгохвильових циклів: С. Глаз'євим, І. Лукашевичем, Д. Львовим [45], С. Румянцєвою й іншими. Слід зазначити, що проблематика інноваційного розвитку комплексно вивчена в роботах вітчизняних економістів: С.М. Ілляшенко [32], В.П. Соловйова [79], Т.П. Близнюк [12].

Разом з тим вимагає вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок реалізації моделі інноваційного розвитку, що враховує стан, як внутріфірмових інститутів, так і інститутів економіки знань. Необхідна розробка методів управління інноваційним розвитком підприємства у взаємозв'язку з методами формування економіки знань. Все це спричиняє необхідність і значущість додаткових досліджень у цьому напрямку.

Відповідно до результатів досліджень [13, с. 92-97] генезис конкурентних переваг пов'язаний з фазами життєвого циклу економіки отже, остання глобальна економічна криза відображає поступовий перехід економічних систем у стадію спаду, подолання якої вимагає інновацій. У даний момент стає очевидним динамічний характер конкурентоспроможності, що формує певні вимоги до методу її оцінки, оскільки означає, що та сама компанія в кожний момент часу може мати набір конкурентних переваг, отриманих «учора», наявних «сьогодні» та таких, що забезпечують успіх на ринку «завтра», або тільки одну зі складових цього набору.



З деякою часткою умовності ми пропонуємо вважати, що умови для формування інноваційного потенціалу більшою мірою формуються факторами внутрішнього середовища підприємства, а умови його реалізації – зовнішніми. Зрозуміло, у реальності ці фактори нерозривно пов'язані між собою, а частина з них є взаємозалежними [40, с. 45-49]. Формування інноваційного потенціалу підприємства припускає, насамперед, одержання відповідей на наступні питання: що просувати на ринок, тобто який інноваційний продукт доцільно розробити підприємству; як повинне бути організоване виробництво цього продукту, тобто яку технологічну політику необхідно вибрати; хто повинен займатися проблемою розробки й впровадження інновацій і, нарешті, за рахунок яких джерел ця робота повинна бути профінансована? З цього погляду фактори формування інноваційної моделі логічно представити набором із ключових систем управління підприємством, по суті, і спрямованим на одержання відповідей на поставлені вище питання: управління маркетингом, управління виробничими процесами, управління персоналом і управління фінансами. Завдання полягає в тому, щоб кожна із цих систем мала інноваційний характер.

Інакше кажучи, кожна з основних систем управління підприємством повинна бути відповідним чином налаштована на формування інноваційної моделі розвитку. Таке налаштування ми пропонуємо умовно назвати з «і»+«д»: *інтерес, джерела, інструменти, інформація*.

*Інтерес.* Налаштування систем управління на формування інноваційної моделі розвитку в першу чергу, вимагає наявності зацікавленості в розвитку інновацій як з боку власників, так і з боку менеджерів.

*Джерела.* Наступним обов'язковим фактором створення умов для формування інноваційного потенціалу підприємства є наявність джерел необхідних ресурсів: фінансових, матеріальних та інтелектуальних. Сьогодні важко визначити, які із цих джерел є визначальними, однак варто підкреслити особливу важливість інтелектуальних ресурсів.

*Інструменти.* Ще один фактор – освоєння персоналом підприємства набору інструментів, що дозволяє здійснювати весь спектр робіт з розробки, виробництва й просування інноваційного продукту. Відзначимо, що тут поняття «інструмент» використовується

в широкому змісті, тобто таке, що включає всі основні елементи системи управління.

*Інформація.* Інформаційний компонент сьогодні починає домінувати в будь-якому бізнесі й грає настільки істотну роль у його розвитку, що необхідно виділити інформацію в окремий фактор зі складу інших ресурсів.

Тепер коротко зупинимось на умовах реалізації інноваційного потенціалу. Аналіз показав, що вектор розвитку теорії конкуренції спрямований на ріст інтелектуального компонента у встановленні стійкої конкурентної переваги [13, с. 94]. Це означає, що в сучасних умовах головним джерелом благополуччя й багатства економік стають систематизовані й унікальні знання. У більшості розвинених країн світу конкурентна перевага сьогодні, за різними оцінками, від 67 до 97% досягається за рахунок знань, умінь і творчих рішень [96, с. 4-5].

У систему економіки, заснованої на знаннях, входять такі, тісно взаємодіючі в певному середовищі, створювані ринком і державою, елементи, як інформаційно-комунікаційні технології, людський капітал, бізнес, інституціональна середовище й національна інноваційна політика [13, с. 93].

Таким чином, представляється доцільним запропонувати для дослідження наступну модель формування й реалізації інноваційного потенціалу з його наступною трансформацією в інтелектуальний капітал з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 5.3).

Запропонована модель дає можливість оцінити інноваційний потенціал промислового підприємства як сукупність оцінок створених умов його формування (факторів внутрішнього середовища) і умов реалізації (факторів зовнішнього середовища). Стан факторів внутрішнього середовища пропонується визначати за допомогою показників, що оцінюють кожне із 3 «і»+«д» у розрізі функціональних областей управління. З огляду на те, що оціночні показники мають різні одиниці виміру, їх доцільно вимірювати за допомогою експертних методів у балах. На наш погляд, інтегральна оцінка стану цих показників може бути використана для характеристики ступеня інноваційної активності підприємства.



Рисунок 5.3. Модель інноваційного технологічного розвитку підприємства [26, с. 98]

Оцінку факторів зовнішнього середовища як умови реалізації інноваційного потенціалу промислового підприємства пропонується визначати за наступною схемою. Спершу складається перелік можливостей зовнішнього середовища, якими має змогу скористатися підприємство. Потім, за допомогою експертів оцінюється ймовірність реалізації цих можливостей. І наприкінці остання оцінка переводиться у бальну систему в межах від  $-5$  до  $+5$  балів.

Графічна інтерпретація результатів оцінки інноваційного потенціалу на прикладі умовного промислового підприємства представлена на рис. 5.4. По суті, цей підхід являє собою графічну інтерпретацію *SWOT*-аналізу, модернізованого в даному дослідженні з метою нівелювання відомих недоліків використання цього інструмента в класичній табличній формі.

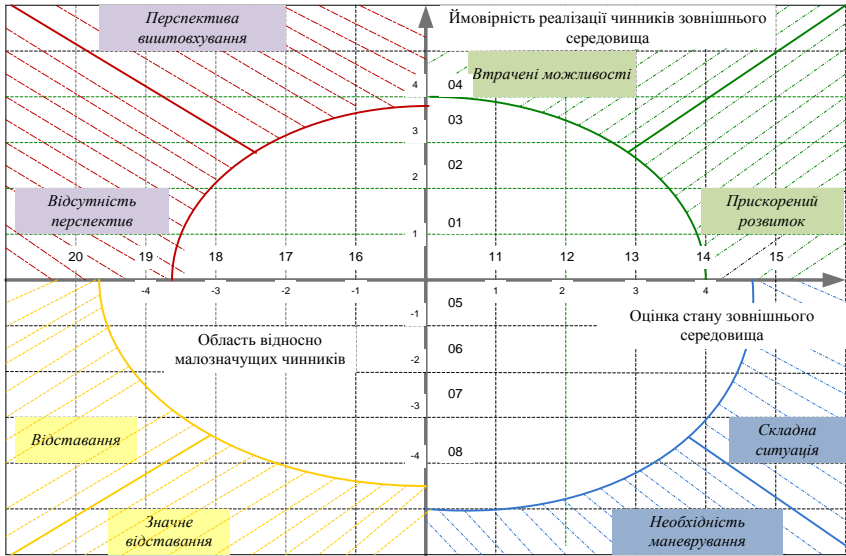


Рисунок 5.4. Графічна інтерпретація оцінки інноваційного потенціалу підприємства (діаграма показників внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства)

На діаграмі в координатах «стан внутрішнього середовища підприємства – ймовірність реалізації факторів зовнішнього середовища» виділено вісім областей можливих станів інноваційного потенціалу підприємства. Осі відокремлюють позитивний/негативний вплив на досліджуване підприємство, діагоналі відокремлюють показники, що реалізуються з високою ймовірністю від показників з низькою ймовірністю реалізації. Дуги окружностей відокремлюють важливі показники від відносно неважливих. Зрозуміло, що чим далі значення того або іншого показника перебуває від початку координат, тим це значення краще. Тому заштриховані області на діаграмі позначають найбільш значимі показники внутрішнього середовища (які як позитивно, так і негативно впливають на створення умов для формування інноваційного потенціалу) і показники зовнішнього середовища з найбільшою ймовірністю реалізації (як позитивної, так і негативної).

Відповідно до характеру виділених областей, їм можуть бути надані наступні дескриптори (див. табл. 5.2).

*Таблиця 5.2.* Области стану умов формування й реалізації інноваційного потенціалу підприємства

Характеристика внутрішнього середовища	Характеристика зовнішнього середовища	Співвідношення значимості та імовірності	Назва області (дескриптори)
Позитивні показники внутрішнього середовища	Позитивні показники зовнішнього середовища	Важливі, але малоімовірні	Прискорений розвиток
		Неважливі, але високоімовірні	Втрачені можливості
	Негативні показники зовнішнього середовища	Важливі, але малоімовірні	Складна ситуація
		Неважливі, але високоімовірні	Необхідність маневрування
Негативні показники внутрішнього середовища	Позитивні показники зовнішнього середовища	Важливі, але малоімовірні	Відсутність перспектив
		Неважливі, але високоімовірні	Перспектива витиснення
	Негативні показники зовнішнього середовища	Важливі, але малоімовірні	Відставання
		Неважливі, але високоімовірні	Істотне відставання

Інноваційний потенціал підприємства пропонується оцінювати як відношення фактичних оцінок стану його внутрішнього й зовнішнього середовища до максимально можливого.

Найбільш оптимальний стан з погляду формування й реалізації інноваційного потенціалу промислового підприємства повинен бути максимально наближений до діагоналі, що розділяє області «Прискорений розвиток» та «Упущені можливості». Саме цей стан дозволить підприємству трансформувати свій інноваційний потенціал в інноваційний капітал і, в результаті істотно підвищити конкурентоспроможність.

Запропонований метод розрахунку інноваційного потенціалу підприємства заснований на розрахунку зведеного, агрегованого показника, що відбиває ступінь впливу на інноваційне середовище підприємства кожної з 4 груп факторів і розраховується за наступною формулою:

$$P_{\text{інновац}} = \frac{K_S \cdot K_O}{K_W \cdot K_T}, \quad (5.1)$$

де  $K_S$  – коефіцієнт, що відбиває вплив сильних сторін;  $K_O$  – коефіцієнт, що відбиває вплив можливостей;  $K_W$  – коефіцієнт, що відбиває вплив слабких сторін;  $K_T$  – коефіцієнт, що відбиває вплив погроз.

Зведений показник відбиває ступінь сприятливості інноваційної діяльності підприємства, оцінену на сучасний момент (наскільки й у скільки разів вплив позитивних факторів більше впливу негативних факторів).

Прийнявши деякі припущення, що дозволяють оцінити граничні значення коефіцієнта інноваційного потенціалу підприємства ( $P_{\text{інновац}}$ ), встановимо наступну градацію:

- $0,0 \dots 0,3$  – інноваційний потенціал украй низький;
- $0,3 \dots 0,6$  – інноваційний потенціал низький;
- $0,6 \dots 1,0$  – інноваційний потенціал відносно низький;
- $1,0 \dots 2,0$  – інноваційний потенціал високий;
- $2,0 \dots 10,0$  – інноваційний потенціал дуже високий;
- $10,0$  і вище – інноваційний потенціал украй високий.

Ефективність інноваційного менеджменту підприємства фактично відбиває ступінь трансформації його інноваційного потенціалу в інноваційний капітал ( $K_{\text{інт. кап}}$ ). Складність її оцінки полягає у тому, що різні види інновацій можуть приносити різний результат: використання одних веде до одержання результату в короткостроковому періоді, у те час як інші формують можливості для одержання результату в довгостроковому періоді. Найбільш адекватною оцінкою таких різних у часі результатів є дисконтований чистий грошовий потік. Як відомо, чистий грошовий потік розраховується як різниця між притоками й відтоками коштів за всіма видами діяльності підприємства: основній, інвестиційній й фінансовій, у розглянутому випадку в розрахунок повинні прийматися всі ці види діяльності в частині притоків і відтоків коштів, пов'язаних з розробкою, виробництвом, реалізацією інновацій:

$$K_{\text{інт. кап}} = \frac{\sum_{i=1}^t DCF_i}{P_{\text{інновац}}}, \quad (5.2)$$

де  $DCF_i$  – дисконтований грошовий потік як різниця між дисконтованими притоками й дисконтованими відтоками коштів протягом періоду часу  $t$ ;  $t$  – період прогнозування;  $i$  – крок прогнозування.

Як ставку дисконтування логічно прийняти значення розміру середньозваженої вартості капіталу підприємства ( $WACC$ ). Дослідження розробленої моделі дозволяє виділити основні особливості управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції формування й реалізації його інноваційного потенціалу й сформулювати відповідні принципи управління, відповідно до яких повинен бути обраний адекватний метод управління.

1. Зрозуміло, що управління конкурентоспроможністю повинно бути підпорядковане єдиній меті, при цьому ця мета повинна бути вбудована в загальну систему цілей функціонування підприємства. Постановку цілей для досягнення заданого рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати за принципом *SMART*, запропонованим П. Друкером (*specific, measurable, achievable, relevant, timebound*), тобто ціль повинна бути конкретною, вимірною, можливою для досягнення, релевантною й вимірною в часі. Це дозволяє сформулювати перший принцип управління конкурентоспроможністю – *принцип цілеспрямованості та єдності цілей*.

2. Найважливішою особливістю управління конкурентоспроможністю є необхідність охоплення великої кількості факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. При цьому варто мати на увазі, що ці фактори взаємозалежні, відрізняються, по-перше, як позитивним, так і негативним взаємовпливом різного ступеня; по-друге, як позитивним, так і негативним, різним за ступенем впливу на кінцеву мету управління. Звідси другим принципом повинен стати *принцип багатфакторності й множинності зв'язків*. Зазначимо, що цей принцип включає й принцип зворотного зв'язку.

3. Наступна особливість управління обумовлена складністю категорій підприємства й конкурентоспроможності та відповідності характеристикам системи, сформульованих, зокрема, у роботі [40, с. 88-96]: поведінка кожного елемента системи впливає на поведінку цілого; кожний елемент впливає на ціле не самостійно, а у взаємодії хоча б ще з одним елементом; у системі немає

таких підгруп елементів, які впливали б на ціле незалежно від інших елементів, тобто в ній не буває повної автономії; система – це таке ціле, яке не можна розділити на незалежні частини; якщо частину відокремити від системи, то вона втрачає деякі зі своїх властивостей; система має властивості, які відсутні в її частині.

Така відповідність дозволяє сформулювати третій принцип – *принцип системності*, реалізація якого в управлінні конкурентоспроможністю підприємства дозволить використовувати всі переваги системного підходу, у тому числі, синергетичний ефект, можливість якого визначається біфуркаційною динамікою інноваційних процесів.

4. Ще однією особливістю є той факт, що головні зміни в системі управління конкурентоспроможністю підприємства мають подвійний характер. З одного боку, вони покликані управляти об'єктом, з іншого – слугують для вивчення його властивостей і закономірностей для наступних керуючих впливів. Інакше кажучи, структура керуючих впливів повинна змінюватися відповідно до зміни параметрів об'єкта управління. Цей принцип дозволяє досягти адаптивності системи управління [8, с. 74-77].

*Адаптація в кібернетичі* – це накопичення й використання інформації для досягнення оптимального в деякому змісті стану або поведінки системи при початковій невизначеності в зовнішніх умовах, що постійно змінюються. Адаптивною вважають систему, що може пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов [51, с. 114]. Поряд з поняттям адаптивної системи існує поняття управління з адаптацією (адаптивне управління), тобто управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, що змінюється в міру нагромадження інформації й застосовується з метою поліпшення якості роботи системи. Таким чином, четвертий принцип управління – *принцип дуального управління або принцип адаптивності*.

5. Відомо, що в класифікаціях інновацій виділяють інновації-продукти й інновації-процеси, у тому числі процеси управління, націленість на інновації, має на увазі використання інноваційних управлінських технологій. Однак на наш погляд важливо підкреслити, що інноваційні продукти можуть бути створені або запозичені скоріше за допомогою інноваційних методів управління. Звідси п'ятим принципом управління конкурентоспроможністю повинен стати принцип *двоїстої інноваційності*.



6. Ще одна особливість управління конкурентоспроможністю пов'язана із самою природою конкурентоспроможності, тобто пов'язана з розвитком теорії конкуренції й динамічно мінливими в часі конкурентними перевагами. Стрімко мінливі умови зовнішнього середовища, відстеження яких забезпечує зворотний зв'язок, повинні привести до коректування або зміни як окремих елементів, так і системи управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому. Звідси наступний принцип – *принцип динамічності*.

7. Важливою особливістю управління конкурентоспроможністю за критерієм інноваційного розвитку є необхідність використання знань. Світовий досвід і економічні дослідження останніх років показують, що знання стають більш важливим фактором економічного розвитку, ніж традиційні фактори – праця й капітал. Економіку знань, як новий тип економіки, розглядають на трьох рівнях: макро-, мезо- і мікроекономіки. Зрозуміло, що всі вони нерозривно пов'язані між собою й взаємозалежні, і зростання конкурентоспроможності окремо взятого господарюючого суб'єкта визначається взаємодією всіх трьох рівнів. Таким чином, останнім принципом управління повинен стати *принцип базування на економіці знань*.

Виявляється, що найбільш адекватним методом, що дозволяє реалізувати сформульовані принципи управління, є когнітивне моделювання.

Методи когнітивного моделювання, запропоновані Р. Аксельродом в 1976 році, призначені для аналізу й прийняття рішень, зокрема, у слабоструктурованих системах. Вони засновані на моделюванні суб'єктивних уявлень експертів про ситуацію й включають, по-перше, методологію структуризації досліджуваної ситуації, в основі якої лежить модель подання знань експертів у вигляді знакового орграфа (когнітивної карти) ( $FW$ ), де  $F$  – безліч факторів ситуації,  $W$  – безліч причинно-наслідкових відносин між факторами; по-друге, методи аналізу ситуації.

Когнітивні карти являють собою різновид математичних моделей для формалізації складної системи у вигляді безлічі концептів, що відображають її системні фактори (змінні) і виявлення причинно-наслідкових відносин (відносин впливу) між ними з урахуванням зміни характеру цих відносин. Важливо, що значен-

ня змінних і сила їхньої взаємодії може визначатися як чіткими (експертним шляхом), так і нечіткими числами.

На наш погляд, можна виділити наступні передумови для використання когнітивного моделювання в управлінні конкурентоспроможністю за критерієм інноваційного розвитку підприємства.

1. У силу того, що когнітивне моделювання передбачає розробку типів концептів (елементів) для кожного конкретного завдання, у порівнянні з іншими моделями, когнітивна модель найбільшою мірою задіє поняття, якими оперує людина в ході обмірковування цього завдання. Це особливо важливо для таких завдань, у яких відсутні будь-які перевірені шляхи рішення й новий дослідник, що вирішує це завдання, змушений сам розглядати нові поняття. Саме до таких завдань відноситься *завдання управління конкурентоспроможністю за критерієм інноваційного розвитку*. Таким чином, при використанні когнітивного моделювання реалізуються такі принципи управління як подвійності, інноваційності, динамічності, базування на економіці знань.

2. Когнітивне моделювання вважається особливо ефективним при моделюванні ситуацій, у яких більшу роль грає структура, порядок міжелементних зв'язків. Отже, його використання дозволить реалізувати принципи системності, багатofакторності й множинності зв'язків, дуального управління.

Приклад когнітивної карти управління конкурентоспроможністю за критерієм інноваційного розвитку підприємства, що включає 44 фактори й 53 зв'язки, представлений на рис. 5.5.

Помітимо, що настільки істотна кількість факторів і зв'язків ще раз свідчить на користь використання когнітивних методів управління конкурентоспроможністю з позиції інноваційного розвитку підприємства. На основі побудованої карти необхідно вирішити наступні завдання: за допомогою визначення безлічі  $W$  виявити фактори з безлічі  $F$ , найбільшою мірою управління конкурентоспроможністю, що впливають на досягнення загальної мети; простежити в кожному конкретному випадку ступінь впливу окремих функціональних областей управління на досягнення поставленої мети й виявити резерви підвищення ефективності їхньої діяльності.

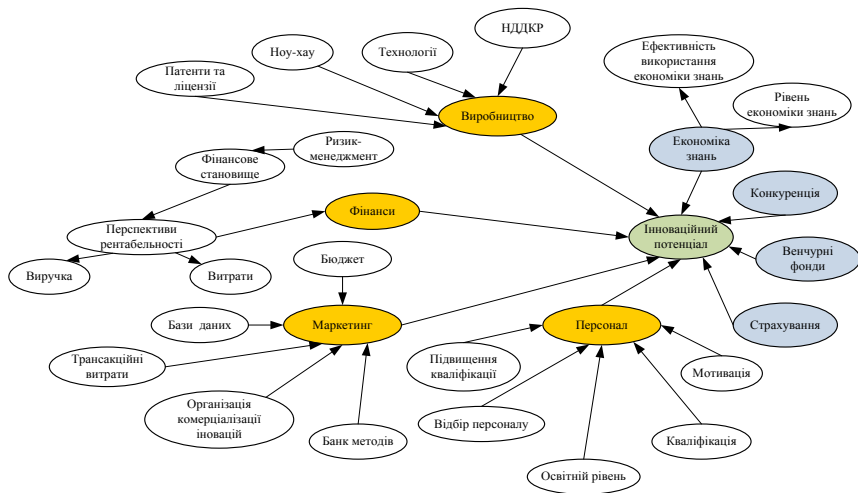


Рисунок 5.5. Когнітивна карта управління конкурентоспроможністю підприємства

У цілому проведені дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки. У сучасних умовах управління конкурентоспроможністю доцільно вибудовувати за критерієм інноваційного розвитку підприємства. Можна вважати, що умови для формування інноваційного потенціалу більшою мірою створюються факторами внутрішнього середовища підприємства, а умови його реалізації – зовнішніми. Формування інноваційного потенціалу вимагає налаштування функціональних областей управління на інновації, реалізація інноваційного потенціалу припускає становлення й розвиток в Україні економіки знань.

Запропонована модель формування й реалізації інноваційного потенціалу з його наступною трансформацією в інтелектуальний капітал з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, дає можливість оцінити інноваційний потенціал промислового підприємства як сукупність оцінок створених умов його формування (факторів внутрішнього середовища) і умов реалізації (факторів зовнішнього середовища). Графічна інтерпретація моделі оцінки інноваційного потенціалу дозволяє виділити вісім областей можливих станів інноваційного потенціалу підприємства. Виявлені в результаті аналізу особливості управління конкуренто-

спроможністю підприємства дозволяють вважати, що до основних принципів управління варто відносити принцип цілеспрямованості і єдності цілей, принцип багатofакторності й множинності зв'язків, принцип системності, принцип дуального управління або принцип адаптивності, принцип двоїстої інноваційності, принцип динамічності й принцип базування на економіці знань. Як метод управління конкурентоспроможністю підприємства, найбільш адекватним сформульованим принципом, доцільно використовувати когнітивне моделювання.

#### **5.4. Теоретико-методичні основи застосування полікомпонентних моделей вибору стратегій розвитку**

*Передумови виникнення та проблеми застосування полікомпонентних моделей вибору стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.* Економічна ситуація в Україні зумовлює використання українськими підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління організацією для забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Вирішальне значення має стратегічне управління як один з сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Все більше українських фірм розуміють переваги застосування системи стратегічного управління, здійснюючи стратегічне планування, маркетинг, стратегічний аналіз, розробку стратегій у т.ч. маркетингових тощо.

Існує значна кількість підходів до вибору стратегій управління організацією, у т.ч. маркетингових стратегій. У більшості випадків вибір стратегії має суб'єктивний характер, також існує ряд матричних моделей, які враховують лише два фактори, але вибір стратегії вимагає більш комплексного, системного підходу, – саме такими полікомпонентними моделями, в основу яких покладено два або більше показника, залежно від оцінки яких приймається рішення щодо вибору стратегії розвитку.

Серед обмежень системи оцінки підприємства, що спираються на фінансові показники діяльності, найчастіше критики відзначають орієнтацію на минулі результати та короткостроковий горизонт оцінок, практичну неспроможність системи відображати сту-

піль досягнення стратегічних цілей. Для прийняття управлінських рішень стало замало інформації щодо минулих досягнень. Посилення значущості стратегічних принципів управління, ринкових важелів у забезпеченні ефективної діяльності підприємств зумовили необхідність переосмислення оціночних параметрів їх функціонування і розвитку.

Відмова керівництва в умовах жорсткої конкуренції вкладати кошти у довгостроковий розвиток підприємства через небажання погіршувати результати поточної діяльності, тобто орієнтація виключно на традиційні фінансові показники, не зможе забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування.

На практиці підприємства досить часто стикаються із труднощами саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Сьогодні більшість керівників активно використовують традиційне стратегічне управління та стратегічні маркетингові підходи до управління підприємством. Стратегічне маркетингове управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (тобто аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розробку стратегії, реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю. Причому саме здатність організації результативно впроваджувати свої маркетингові стратегії є ключовим фактором, який визначає вартість компанії [54].

Перші моделі оцінки результатів діяльності підприємств, що з'явилися в 1920-х роках і поширилися практично в усіх країнах з ринковою економікою, є досить простими для розрахунку. Будуються вони винятково з фінансових показників. У 70-90-х роках з'явилися інші концепції оцінки вартості й ефективності роботи підприємств, серед яких найбільшої популярності в останні роки набула збалансована система показників (ЗСП) Нортон Д. П. і Каплана Р. С. (рис. 5.6) [1].

Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного планування, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системі управління вітчизняних підприємств є перспективними і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

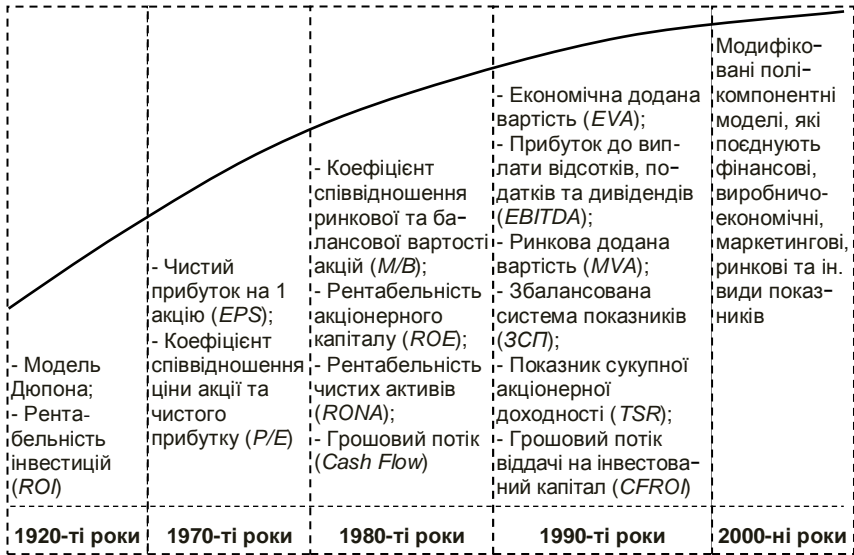


Рисунок 5.6. Розвиток парадигми визначення вартості та ефективності діяльності фірми

Передумовою виникнення ЗСП було прагнення керівництва зарубіжних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання. Як і традиційні системи, ЗСП містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, які оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії [3, 65, 69].

Стрімкий розвиток концепцій корпоративного управління й технологій управління – характерна риса останніх років. Особлива увага приділяється стратегічному плануванню. Аналіз діяльності великих і середніх компаній показав, що функціонування без поставленого стратегічного менеджменту, є досить ризико-

ваним заходом. Дослідження в даному напрямку приводять до появи нових парадигм, концепцій та інструментів (табл. 5.3).

Таблиця 5.3. Порівняльна таблиця альтернативних методів вибору стратегій [54]

№ п/п	Назва	Групи факторів вибору стратегії	Мета	Стратегія
1	<i>ЗСП-модель Мейсела</i> Автор: Лоренц Мейсел (1992 р.)	1 – фінанси 2 – клієнти 3 – внутрішні бізнес-процеси 4 – людські ресурси	- спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури	<i>Інноваційна кадрова стратегія</i>
2	<i>Піраміда ефективності</i> Автори: К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс (1990 р.)	1 – департаменти 2 – оперативні системи бізнесу 3 – відділи	- зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками; - визначення зовнішньої та внутрішньої ефективності підприємства	<i>Стратегія розширення ринку</i>
3	<i>Модель EP<sup>2</sup>M</i> Автори: Кристофер Адамс, Пітер Робертс (1993 р.)	1) обслуговування клієнтів і ринків 2) удосконалювання внутрішніх процесів 3) управління змінами й стратегією 4) власність і свобода дій	- забезпечення впровадження стратегії компанії; - формування корпоративної культури, в якій постійно відбуваються зміни (модернізації)	<i>Стратегія розвитку кадрів</i>
4	<i>Система управління на основі показника EVA (Economic Value Added)</i> Автор: Стюарт Штерн (1990 р.)	<i>4M:</i> 1) вимірювання ( <i>Measurement</i> ) 2) Система управління ( <i>Management system</i> ) 3) мотивація ( <i>Motivation</i> ) 4) стиль мислення ( <i>Mindset</i> )	- дозволяє моделювати, відслідковувати, проводити й оцінювати прийняті рішення в єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів; - збільшення вартості компанії	<i>Стратегія розвитку товару</i>
5	<i>Метод управління й мотивації персоналу «Management by Objectives»</i> Автор: Пітер Друкер (1954 р.)	<i>SMART:</i> S – специфічні для організації/підрозділу/співробітника M – вимірні (підррахунок продуктивності) A – досяжні, реалістичні R – орієнтовані на результат, не на зусилля T – певні в часі	- встановлення на початку періоду (місяць, квартал) для організації, підрозділів, відділів та працівників чітких задач, від яких буде залежати преміювальна частина заробітної плати співробітників	<i>Стратегія підвищення продуктивності праці</i>

Продовження таблиці 5.3

№ п/п	Назва	Групи факторів вибору стратегії	Мета	Стратегія
6	<i>Метод Six Sigma – шість сігм</i> Автор: Білл Сміт, інженер компанії «Motorolla», доктор Мікель Харрі, засновник дослідницького інституту (1983 р.)	6 сігм (6 рівнів якості без дефектності продукції): - допускає 3,4 дефекту на мільйон можливих виробів - якість 6-ти сігм складає 99,9997% - якість 1-ї сігми відповідає випуску продукції без дефектів тільки в 30,854%	- збільшення досягнень незалежно від конкретно-го типу обслуговування, товару, сектору ринку; - зміна культури бізнесу й створення інфраструктури, необхідної для одержання й підтримки більшої продуктивності, рентабельності й ступеня задоволення споживачів	<i>Стратегія глибокого проникнення на ринок</i>
7	<i>Метод S5</i> Автор: Каору Ісікава (1960 р.)	S5: 1) сортування/відділення 2) раціональне розташування 3) прибирання 4) стандартизація 5) удосконалювання	- акцентує більше уваги на рядових працівниках і зміні їх відносини до своєї діяльності	<i>Стратегія розвитку кадрів</i>
8	<i>Lean manufacturing (lean production) – Ущадливе виробництво</i> (розроблений на Toyota)	1 – командна робота 2 – інтенсивний відкритий обмін інформацією 3 – ефективне використання ресурсів та виключення втрат 4 – безперервне вдосконалення	- збільшити продуктивність і темпи випуску продукції, у два рази скоротити виробничі площі, у два рази зменшити запаси – практично без фінансових витрат	<i>Стратегія глибокого проникнення на ринок</i>
9	<i>Метод систем менеджменту якості (СМЯ) – TQM (Total Quality Management)</i> Автор: Едвардс Демінг	1 – орієнтація на споживача 2 – лідерство керівника 3 – залучення працівників 4 – процесний підхід 5 – системний підхід до менеджменту 6 – взаємовигідні відносини з постачальниками 7 – прийняття рішень, які засновані на фактах 8 – постійне покращення	- концепція розвитку для японських корпорацій; - відновлення всіх галузей економіки Японії після другої світової війни; - задоволення очікування споживачів; - підвищення якості продукції	<i>Стратегія сервісної диференціації</i>
10	<i>TPS (Total Performance Scorecard) – універсальна система показників</i>	1 – збалансована система показників 2 – тотальна якість 3 – управління результативністю 4 – управління компетенціями	- спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії та оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників	<i>Інноваційна кадрова стратегія</i>



Таким чином, сьогодні існує ряд полікомпонентних моделей вибору стратегій, які відрізняються кількістю та сутністю факторів, що підлягають аналізу та впливають на вибір стратегій, кінцевою метою та, власне, рекомендованою стратегією.

*Збалансована система показників: сутність, можливості та перспективи впровадження.* Досвід провідних закордонних компаній показав, що ЗСП – не тільки система, спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зниження вартості тощо), а й інструмент управління стратегією. ЗСП ефективно виконувала функцію доведення до працівників різних рівнів управління нових стратегічних планів та ініціатив компаній, виокремлюючи при цьому ключові процеси, що впливають на стратегію, та оцінюючи їх ефективність [24, 36, 64, 69, 75].



Рисунок 5.7 Комплекс категорії «збалансована система показників»

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб урахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі та ін.) [18, 33, 56, 68] (рис. 5.7). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

Концепція ЗСП вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. За словами професора Х. Неррекліта, «ЗСП – це інструмент, що систематично розширює сфери виміру, які традиційно пов'язували з управлінням» [3]. У процесі використання ЗСП перетворилася на широку управлінську систему.

Чотири проєкції Каплана і Нортон ( «Навчання та кар'єрний ріст», «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси») являють собою організаційну структуру. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель, зображену на рис. 5.8., ще однією або двома таблицями, хоча істотна перевага ЗСП – її сконцентрованість і якість представлення інформації [54].

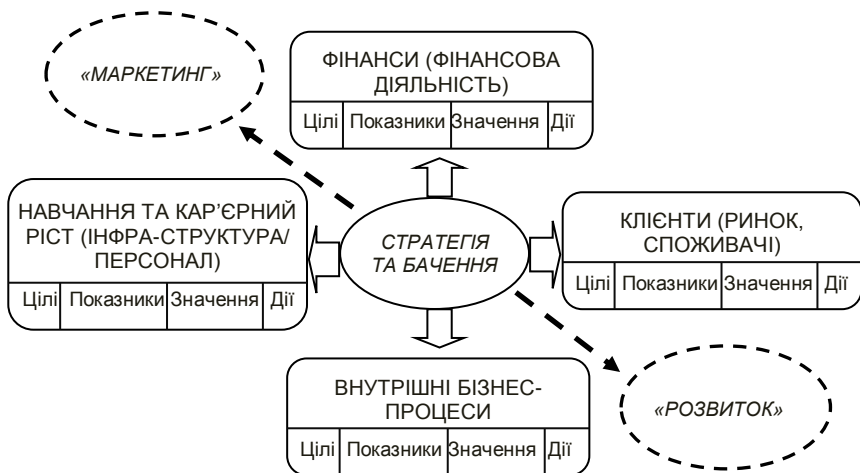


Рисунок 5.8. Збалансована система показників

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижньому рівні управління [53].

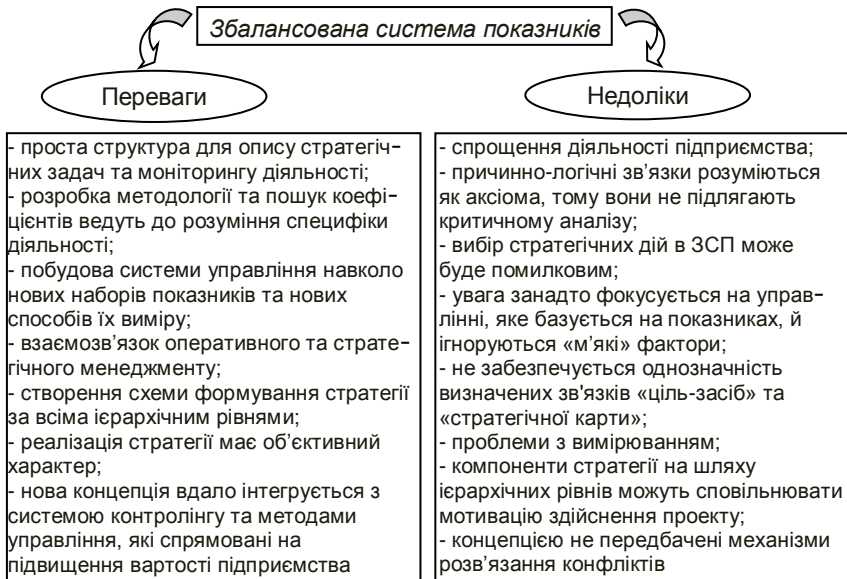
Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, управляючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотній зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії [61, 62, 65, 69].

Отже, ЗСП можна розглядати як організаційну структуру, яка дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління фірмою. Традиційну структуру ЗСП, можна досить легко модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Є й певні труднощі у процесі створення цієї системи (табл. 5.4).

*Таблиця 5.4.* Недоліки у створенні та впровадженні ЗСП на підприємстві

Структурні недоліки	Організаційні недоліки	
	У керівництві	У часових рамках
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нефінансові показники лише виявляють дефекти і недоліки фінансових;</li> <li>- показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку;</li> <li>- показники не можуть бути базою для вирішення питань про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невідпрацьованість процесів реалізації;</li> <li>- повноваження з розробки і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерів;</li> <li>- застосування до поточної господарської діяльності методик оцінки не приводить до позитивного прориву в діяльності;</li> <li>- ЗСП не може бути створена шляхом запозичення досвіду інших компаній</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надмірна інтенсивність і тривалість пошуку найбільш досконалого варіанту ЗСП;</li> <li>- відсутня можливість отримання достатньої інформації з ряду оцінних показників;</li> <li>- розробники переорієнтовуються на пошук і створення надійних інформаційних систем, що надовго відволікає їх від розробки ЗСП;</li> <li>- виключення можливості нагромадження досвіду</li> </ul>

В Україні були спроби з впровадження і використання збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управління організацією, але їх дуже мало [53]. Накопичений досвід багатьох провідних закордонних фірм може бути корисним для успішних українських компаній. Збалансована система показників має свої переваги та недоліки, що стосуються її застосування на підприємстві (рис. 5.9).



*Рисунок 5.9.* Переваги та недоліки ЗСП у застосуванні на підприємстві

Збалансована система показників приносить найбільш корисна, коли організація проходить через етап трансформації від однієї бізнес-моделі до іншої та змінює фокус із продукту на споживача.

Проблема на такому перехідному етапі полягає в тому, щоб змусити працівників, що звикли до певного стилю й принципу ведення справ, пристосуватися до нового підходу в створенні вартості. Керівникам потрібно не тільки вчасно усвідомити необхідність змін і зрозуміти, які саме зміни слід внести в систему показників, але й зуміти донести це до працівників, щоб люди могли швидше

адаптуватися до конкурентної ситуації, що змінилася. Процес становлення ЗСП на підприємстві поділяється на етапи, а саме: власне створення ЗСП; стратегічне навчання та комунікації з персоналом; підготовка бізнесу; аналіз та управління бізнес-процесами; управління знаннями та подальше навчання працівників підприємства [70].

Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Існує безліч схем із розробки збалансованої системи показників на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства.

Умовно процес розробки системи збалансованих показників можна представити у вигляді декількох етапів (рис. 5.10).



Рисунок 5.10 П'ятиетапна модель розробки ЗСП [3]

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей:

- роз'яснення прийнятої стратегії;
- доведення стратегії до співробітників організації;
- узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників;
- виявлення й координація стратегічних ініціатив;
- ув'язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом;
- періодичний і систематичний перегляд стратегії;
- установа зв'язку для корегування стратегії.

Застосування ЗСП починається, як правило, з оголошення корпоративної стратегії й визначення загалом етапів її реалізації. До таких відносяться:

- розроблення показників (скласти список показників, що відображають найважливіші фактори успіху);
- виявлення причинного зв'язку (вибрати показники, відповідно до ланцюжка причинно-наслідкових відносин, щоб намітити конкретну логіку створення цінності);
- розроблення ієрархії карт показників (після розробки карти показників для всієї організації підготувати додаткові карти для кожного підрозділу);
- установлення зв'язку з оплатою (погодити винагороду працівників за успіхи в ЗСП);
- підготовлення інфраструктури інформаційних технологій (привести збір даних і звітність у відповідність до логіки ЗСП; конфігурувати й управляти системними компонентами, потрібними для створення інтегрованої системи);
- одержання й використання зворотного зв'язку (проводити періодичні наради для оцінки зворотного зв'язку й підтримки безперервного поліпшення).

Таким чином, за допомогою впровадження ЗСП на підприємстві існують можливості отримання очікуваного результату незалежно від поставлених цілей, а також виникають зміни в організаційній структурі підприємства (рис. 5.11).



*Рисунок 5.11.* Можливості збалансованої системи показників у отриманні очікуваного результату на підприємстві

Керівництву компанії необхідний інструментарій, який дозволить би наповнити процес ухвалення рішення адекватною й достатньою інформацією. Такими інструментами є ключові показники ефективності (КПЕ).

Під системою КПЕ розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів стосовно стратегічної цілі (або очікуваного результату). Збалансована система показників включає КПЕ, необхідні для кожного об'єкта контролю (виробничий або структурний підрозділ), і методику їх оцінки.

Дані системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності підприємства й спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації [76].

Набір показників задає основу для формування стратегії компанії й включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні фактори успіху в сьогоденні й майбутньому. Формулюючи очікувані результати, компанія ставить мету й створює умови для її реалізації, а вище керівництво направляє енергію, здатності й знання співробітників на розв'язок завдань довгострокової перспективи.

Ключові показники ефективності розробляються на основі стратегічних карт.

Стратегічна карта – досить простий і наочний спосіб відбиття стратегії організації, її цілей та напрямків розвитку [34, 63] (рис. 5.12). Але це не тільки вдалий спосіб ілюстрування стратегії, але й сильний інструмент комунікації даної стратегії співробітниками.

Після підтвердження корпоративної стратегічної карти розробляються карти для дочірніх філій, регіональних точок і департаментів.

Позитивний ефект впровадження системи КПЕ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності компанії, оскільки при дієвості системи кожний співробітник фірми усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками й стратегічними цілями компанії. Керівники, володіючи механізмом підтримки ухваленого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу й можуть впливати на процес реалізації стратегій компанії.

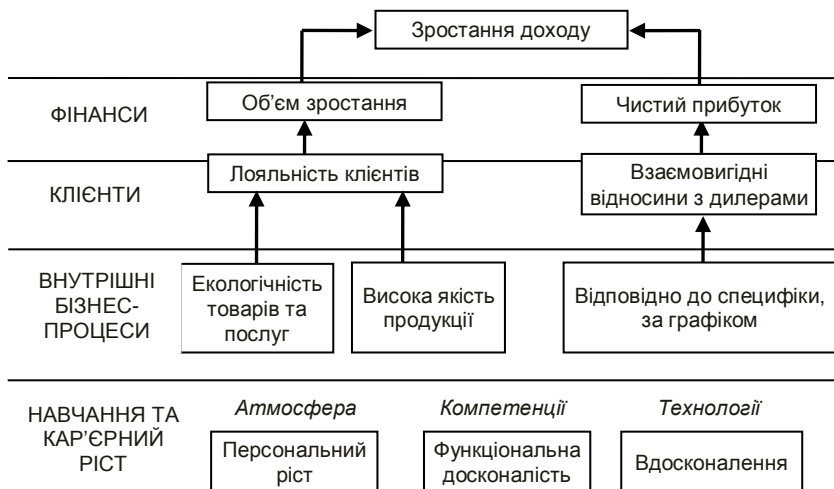


Рисунок 5.12. Модель побудови стратегічної карти для підприємства [34]

Таким чином, підсумовуючи вище викладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Узагальнюючи, можна сказати, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

*Чотирикомпонентний показник – сучасний інструмент вибору маркетингових стратегій росту.* Вибір стратегії росту залежить від багатьох чинників. Насамперед від виробничих ресурсів підприємства, фінансових можливостей, конкурентоспроможності товару та умов зовнішнього середовища.

Ресурси підприємства, які необхідні для реалізації стратегій росту, можна поділити на чотири групи: виробничі ресурси (вироб-



ничі резерви, кадри і т. ін.), фінансові ресурси (наявність обігових коштів, фінансова стабільність і т. ін.), маркетингові (наявність професійних маркетологів, розмір бюджету маркетингу і т. ін.) та ринкові (зовнішні можливості). Аналіз необхідних ресурсів за запропонованими групами може бути покладений в основу чотирьохкомпонентного показника, на основі якого можна здійснити вибір стратегії росту, що відповідає наявним ресурсам підприємства (рис. 5.13) [47].

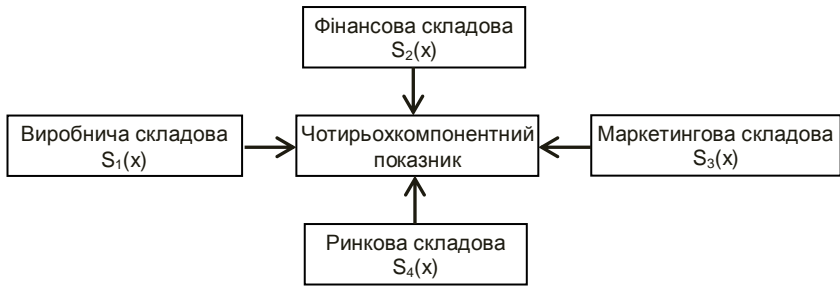


Рисунок 5.13. Складові чотирьохкомпонентного показника

Пропонуємо методику вибору стратегії росту для просування екологічної продукції на основі визначення чотирьохкомпонентного показника, який є результатом функціональної залежності:

$$\bar{S} = \{S_1; S_2; S_3; S_4\} \quad (5.3)$$

де:  $S_1; S_2; S_3; S_4$  – функції формалізованих оцінок виробничих ресурсів, фінансових можливостей, конкурентоспроможності товару та умов зовнішнього підприємства

Функція  $S(x)$  визначається в такий спосіб:

$$\begin{cases} S(x) = 1 \\ S(x) = 0 \end{cases} \text{ за визначених в алгоритмах (додаток А) умов}$$

Якщо значення всіх підконтрольних показників відповідають поставленим вимогам, то розрахункова оцінка набуває значення

одиниці ( $S(x)=1$ ). Якщо хоч один з підконтрольних показників не відповідає нормативам, то – нулю ( $S(x)=0$ ).

Залежно від значень  $S_1; S_2; S_3; S_4$  вибираємо відповідні за ознаками та характеристиками стратегії росту. Розглянемо складові чотирикомпонентного показника.

Обирати стратегію росту на основі чотирикомпонентного показника можна за допомогою таблиці відповідності цих стратегій значенню чотирикомпонентного показника (табл. 5.5) [47].

*Таблиця 5.5.* Відповідність стратегій значенню чотирикомпонентного показника

Види стратегій росту	Назва стратегії	Значення інтегрального чотирикомпонентного показника $\bar{S} (S_1; S_2; S_3; S_4)$
Стратегії виживання	виживання	(0;0;0;0)
Стратегії стабілізації	стабілізації	(1;0;0;0), (0;1;0;0), (0;0;1;0), (0;0;0;1)
Стратегії інтенсивного росту	глибокого проникнення на ринок	(1;0;1;1)
	розвитку ринку	(0;1;1;1)
	розвитку товару	(1;1;0;1)
Стратегії інтегративного росту	прямої інтеграції	(0;1;1;0)
	зворотної інтеграції	(0;1;0;1)
	вертикальної інтеграції	(1;1;1;0)
	горизонтальної інтеграції	(0;0;1;1)
Стратегії диверсифікації	концентричної диверсифікації	(1;0;1;0)
	горизонтальної диверсифікації	(1;0;0;1)
	конгломеративної диверсифікації	(1;1;0;0)
Стійкий стан	Будь-яка стратегія росту	(1;1;1;1)

На основі запропонованої методики кожним суб'єктом господарювання при просуванні на ринок продукції може бути визначений вид стратегії росту, який відповідає умовам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Оскільки сьогодні для вибору стратегій росту використовується класичний підхід, проведемо порівняння матриці І. Ансофа і моделі чотирикомпонентного показника.

Таблиця 5.6. Порівняльна характеристика моделей вибору маркетингових стратегій росту

Критерії	Матриця І. Ансофа «товар-ринок»	Чотирьохкомпонентний показник
<i>Вид групи стратегій росту</i>	стратегії інтенсивного росту, стратегії диверсифікації	стратегії інтенсивного росту, стратегії диверсифікації, стратегії інтегративного росту
<i>Кількість варіантів запропонованих стратегій</i>	чотири	десять
<i>Характер показників</i>	маркетингові (товарні), ринкові	фінансові, виробничі, маркетингові, ринкові
<i>Кількість оціночних показників</i>	два	чотири
<i>Метод оцінки показників</i>	експертний метод	економіко-математичні методи
<i>Переваги</i>	- простота і зручність побудови	- точність розрахунків; - враховує більшу кількість показників, які мають визначені критерії оцінки
<i>Недоліки</i>	- не дає конкретних рекомендацій для стратегій диверсифікації та виключає стратегії інтегративного росту; - значний вплив суб'єктивного фактору при побудові	- потребує значної фінансово-економічної та загальноринкової інформації для побудови

Таким чином, запропонований чотирикомпонентний показник має значні переваги над загальновизнаною матрицею І. Ансофа «товар-ринок», тому ця модель має перспективи широкого застосування та визнання. В основу запропонованої методики покладено аналіз типових показників господарської діяльності підприємства та його зовнішнього середовища, що створює можливості для її широкого використання різними суб'єктами господарювання, спрощує процедуру вибору адекватної функціональної стратегії.

## 5.5. Вплив зовнішнього середовища на розвиток інноваційних процесів

В кінці 50-х років в науці все більше уваги стали приділяти зовнішньому оточенню підприємства. Розвиток процесів інтернаціоналізації та глобалізації потребує від підприємства необхідність адаптації до навколишнього середовища.

За останні кілька десятиріч ми стали свідками тривожних змін у навколишньому середовищі, причому ці зміни мають глобальне значення для всієї планети. Учені вважають, що ефективне планування фінансової системи у світі багато в чому залежить від правильної оцінки тенденцій глобальної зміни навколишнього середовища і можливих масштабів природних катаклізмів у найближчому майбутньому. Зміни навколишнього середовища не тільки впливають на ефективність роботи фінансової системи, але і на інші сфери діяльності, у тому числі і на інноваційний розвиток. Розглянемо, що ж собою являє навколишнє середовище.

За енциклопедією – середовище (від лат. *componere* – складова) зовнішня система компонентів, що впливає ззовні на іншу систему елементів, яка відокремлена від неї своїми внутрішніми зв'язками.

Фактор, [лат. *factor* робить, що виробляє] – рушійна сила, причина якого-небудь процесу, явища; суттєва обставина в якому-небудь процесі, явищі.

У менеджменті саме зовнішнє середовище класифікується як середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації (підприємство, фірма) і відчувають на собі прямий вплив операцій організації. До них відносять постачальників, матеріали, капітал, трудові ресурси, закони та постанови державного регулювання, споживачів і конкурентів [78].

Під середовищем непрямого впливу розуміються чинники, які можуть прямого і не впливати на операції, але, тим не менш, позначаються на них. До них відносяться такі фактори, як стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, технології, вплив групових інтересів і суттєві для організації події в інших країнах, ставлення місцевого населення [78].

У маркетингу частіше використовують термін маркетингове середовище як сукупність діючих за межами компанії суб'єктів і

сил, які впливають на розвиток і підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами. Систематично вивчаючи оточення, можна коригувати та адаптувати маркетингову стратегію до нових вимог маркетингового середовища.

Маркетингове середовище поділяється на мікросередовище і макросередовище. Ряд авторів вважають, що цей розподіл запозичений із загальної економічної теорії (мікроекономіка, макроекономіка) [10].

Існує точка зору на маркетинг як мікро- і макрорівні залежно від того розглядається компанія чи країна.

У Ф. Котлера маркетингове навколишнє середовище компанії поділяється на мікросередовище компанії і макросередовище. Мікросередовище (робоче середовище) включає безпосередньо діючих осіб, зайнятих у процесі виробництва, розподілу і просування ринкової пропозиції (сама компанія, її постачальники, дистриб'ютори, дилери та цільові споживачі) [38].

Макросередовище складається з шести компонентів; демографічного, економічного, природного, технологічного, політикоправового та соціокультурного середовища, які можуть здійснювати великий вплив на господарюючих в робочому середовищі суб'єктів [38].

Зовнішні чинники зазвичай називають неконтрольованими факторами [38].

Професор Г. Багієв зі співавторами розглядає вітчизняне і закордонне маркетингове середовище. Перша група включає «контрольовані фактори внутрішнього середовища» та «контрольовані фактори зовнішнього середовища», а в другу входять «неконтрольовані фактори зовнішнього середовища». У даному випадку критерієм розподілу чинників є їх керованість суб'єктами управління [10].

З розвитком процесів інтернаціоналізації та глобалізації виділяється і враховується міжнародне середовище. Професори Г. Васильєв і Л. Ібрагімов структурують міжнародне маркетингове середовище за двома координатами; «міжнародне»-«вітчизняне (внутрішнє середовище)» і «закордонне (зовнішнє) середовище». З точки зору керованості вони поділяється на «контрольовані чинники» і «неконтрольовані фактори».

З'явилися поняття «транснаціонального середовища», «міжнародного інтракорпоративного простору», «меzosередовища» та інші.

Р. та В. Лаш застосували системний підхід до структурування маркетингового середовища, локальна компанія розглядається як відкрита система, представлена безліччю взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів, що знаходяться під впливом зовнішніх сил і утворюють функціональну цілісність.

С. Холденсен розглядає загальне міжнародне середовище. Середовище рідної країни – фірма, що експортує; середовище країни-імпортера – ринок [90].

Пропонуються й інші варіанти класифікацій зовнішнього середовища, в яких вводять такі фактори як, наприклад, поведінкові, бізнес середовище та ін. На наш погляд, дані фактори формуються під впливом економічних, соціально-культурних, світоглядних, ЗМІ тощо, тобто є комплексними.

Як ми бачимо, немає єдиного підходу до класифікації, до критеріїв, і до змісту.

Класифікація середовища за факторами умовна, тому що всі фактори взаємопов'язані. Наприклад, нове податкове законодавство – це програма як економічна, так і правова і політична.

З нашої точки зору при розгляді навколишнього середовища краще використовувати системний підхід. Підприємство – відкрита система, тому його треба розглядати як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, і залежить від зовнішнього світу.

Система – єдність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в унікальні характеристики цілого. З середини ХХ-го століття ведуться інтенсивні розробки у сфері системного підходу і загальної теорії систем. Будь-яка система може бути розглянута як елемент системи вищого порядку, тоді як її елементи можуть виступати в якості системи більш низького порядку. Для систем характерна наявність у них процесів передачі інформації й управління, при цьому основним системоутворюючим фактором є мета.

Пітер Друкер вважає, що менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Е.Г. Кочетов дотримується думки, що «при всеосяжній глобалізації зникає межа між внутрішнім і зовнішнім середовищем діяльності, внутрішньою і зовнішньою політикою» [39].

Будь-яке підприємство саме входить у більш складні системи. Коли ми говоримо про зовнішнє оточення підприємства, то вико-

ристовуємо термін зовнішнє середовище підприємства. Середовище виступає як зовнішня основа функціонування системи. Воно з одного боку, просторово оточує, а з іншого боку – «живить» її речовиною, енергією та інформацією. Середовище і відповідна їй система є суперечлива єдність, яка утворює нову, ширшу за обсягом систему. Тому будь-яке підприємство можна розглядати як підсистему, що входить в регіон, потім в область, в країну, міжнародну та глобальну систему. Наша Земля входить у Сонячну систему, тобто за принципом матрьошки.

На наш погляд, відносно підприємства як внутрішнє середовище можна розглядати інструменти маркетингу, маркетинг-мікс для досягнення поставлених фірмою цілей. Одночасно, використовуючи потенціал фірми, формуючи комплекс маркетингу, використовуючи в управлінні ті чи інші інструменти маркетингу, гармонізує внутрішнє середовище з зовнішнім, що дозволяє підвищити ефективність роботи фірми. Таким чином, йде постійне підлаштування до змін зовнішнього середовища. Чим стабільніше навколишнє середовище, тим простіше працювати підприємству. Але ми живемо в той час, коли навколишнє середовище підприємства постійно змінюється.

Всі рівні ієрархії систем, які є навколишнім середовищем підприємства, здійснюють більший чи менший вплив на діяльність підприємства і можливості досягнення його цілей, реалізацію його програм.

Зовнішнє середовище підприємства можна розглядати як вітчизняне середовище країни в якій воно знаходиться і здійснює свою діяльність, так і закордонне (міжнародне) середовище країни ринок або сегмент ринку на який виходить підприємство.

Зовнішнє середовище можна поділити на мікро- і макросередовище, з точки зору можливостей управління чинниками того чи іншого середовища. Мікросередовище це покупці, конкуренти, інфраструктура ринку, посередники та ін. Критерієм віднесення факторів до мікросередовища є можливість вибору і близькість оточення. Вибираючи той чи інший ринок, сегмент ринку ми вибираємо певну групу покупців з урахуванням конкуренції. Якщо постачальники не монополісти ми вибираємо за своїми критеріями тих чи інших постачальників, аналогічно проводиться вибір банків, ЗМІ та інших суб'єктів.

Коли ми розглядаємо макросередовище, ми не можемо робити вибір, ми можемо тільки враховувати і пристосовуватися до макросередовища, це ж роблять і суб'єкти мікросередовища, оскільки це вища за рівнем ієрархії система. Тільки ТНК можуть лобіювати ті чи інші закони і цим створювати кращі умови для роботи своїх підприємств. Для макросередовища цілком прийнятна класифікація, яку запропонував Ф. Котлер.

У зв'язку з всезростаючою складністю, рухливістю, непередбачуваністю зовнішнього середовища ускладнюється процес збору інформації, аналізу, прогнозування, адаптації та регулювання. Зміна середовища вимагає зміни функцій, а це в свою чергу, впливає на зміни в структурі.

При виході на закордонний ринок тієї чи іншої країни підприємство повинно враховувати особливості закордонного середовища.

Виходячи на той чи інший ринок в іншій країні підприємство розглядає мікро- і макросередовище з точки зору зменшення ризиків, витрат на адаптацію до нових правил гри.

Діяльність міжнародних організацій дозволяє зменшити відмінності між ринками різних країн, створюючи єдині правила гри у світовому просторі – формуючи глобальне середовище. Весь світ розглядається як єдиний ринок. Чим менше відмінностей між країнами тим простіше адаптуватися до зарубіжного середовища, менші витрати, є можливість використовувати стандартні комплекси маркетингу, інструменти, менше ризиків.

До середовища прямого впливу або мікросередовища можна віднести системи одного рівня – це системи, з якими безпосередньо контактує підприємство і на яких впливають системи вищого рівня. Кожна з систем ставить свої цілі і розробляє свої програми для досягнення цілей – економічні, політичні, соціальні, правові, культурні, екологічні, ідеологічні, освітні, науково-технічні, демографічні та інші програми. Програми розробляють люди, групи людей, організації, країни, світові співтовариства. Залежно від складності та масштабності програм вони являють собою енергоінформаційні, структури що самоорганізуються, вони взаємопов'язані і впливають одна на одну. Якщо цілі підприємств, не узгоджені між собою, з цілями та програмами держави, регіону, то цій системі складно буде досягти своїх цілей і тому йому необхідно адаптувати свою систему до зовнішнього середовища. Зміна цілей і програм на вищому рівні ієрархії призводить системи на нижчо-



му рівні до стану «хаосу» і вимагає змін у нижчих системах. Але можливий і зворотній зв'язок.

Тому при виборі інноваційного шляху розвитку даних напрямків має бути пріоритетним для всіх суб'єктів систем різного рівня.

Наступним за рівнем ієрархії є глобальне середовище, що складається з двох підрівнів. Глобальне середовище слід розглядати у двох аспектах: фактори, які пов'язані з діяльністю людини і фактори, пов'язані з процесами, що відбуваються на Землі як об'єкті Сонячної системи (природні).

Процеси, пов'язані з першою групою ми можемо аналізувати і певною мірою впливати на них, наприклад, через міжнародні організації, ООН. Друга група ще не в повній мірі пізнана наукою, тому ми можемо тільки враховувати, а цілеспрямовано впливати не можемо. Крім цього неусвідомлене втручання може призвести до глобальної катастрофи. Причому друга група впливає на першу, тому що є для неї зовнішнім середовищем. Наприклад, сонячна активність, зміна полюсів, ефект структурної спіралі, глобальне потепління і т.п. впливають на економічні, кліматичні чинники, на здоров'я людей та інші глобальні фактори.

Рушійною силою, причиною глобальних процесів є глобальні фактори. Критеріями для зарахування факторів чи проблем до глобальних є критерії глобальності.

Глобалізацію треба розглядати не тільки як процес формування єдиного простору, взаємозв'язку, єдності, взаємозалежності світу, а й усвідомлення людством того, що світ єдиний, тому що раніше це єдність сприймалося тільки з точки зору природних процесів.

Глобальне середовище обумовлене глобальними процесами, що відбуваються у світі. Глобальні процеси – закономірна, послідовна зміна, розвиток світової системи, перехід від інтернаціоналізації до глобалізації. Глобальні процеси людство оцінює з точки зору результатів як позитивні, так і негативні. Негативні прояви, з точки зору людства, називають глобальними проблемами. Ми вважаємо цю оцінку відносною, тому що для однієї країни результат може бути позитивним, а для іншої негативним. Ряд глобальних процесів мають негативний вплив на все людство.

Якщо раніше природні катаклізми відбувалися певним чергуванням періодів відносної стабільності з періодами максимальної

активності, то в останні роки кількість і сила їх зросла, а періодичність скоротилася.

Світові кризи теж відбуваються, зі зменшенням періодів відносної стабільності. Природні й техногенні катастрофи стали загрозою для стійкого розвитку. Тому при прогнозуванні, виборі стратегії розвитку підприємств, країни необхідно враховувати фактори глобального середовища.

Перехід економіки від екстенсивних до інтенсивних методів розвитку передбачає в першу чергу використання інноваційної моделі розвитку. Підвищується значення маркетингу інновацій та інновацій у маркетингу. Особливого значення набуває функція формування попиту на нову продукцію і технології, які сприяють економії ресурсів і поліпшенню екології.

Якщо раніше ми могли розглядати загальну модель інноваційного розвитку, враховуючи тільки рівень науково-технічного потенціалу та обсяг суспільного споживання [49], то тепер у зв'язку з поглибленням глобальних проблем необхідно враховувати фактори глобального середовища.

У 2010 році відбулося більше 370 стихійних лих, в результаті яких загинули 300 тисяч чоловік. В цілому від землетрусів, ураганів, повеней і інших стихійних лих в 2010 році в тій чи іншій мірі постраждали більше 210 мільйонів чоловік. Економічний збиток склав 110 мільярдів доларів США. Про це повідомляє секретаріат Міжнародної стратегії ООН зі зменшення стихійних лих.

Наприклад, порівняємо можливості та науково-технічний потенціал Японії до і після землетрусу та цунамі. Зростання ВВП в Японії через вплив глобального середовища, у тому числі через природні катаклізми не тільки сповільнилось, але й набуло від'ємного значення. Хоча дана тенденція проявляється не лише в Японії: зростання сповільнюється у всіх ключових регіонах і країнах світу – Європі, Китаї, США (рис. 5.14).

Ці процеси звісно будуть впливати на темпи інноваційного розвитку в різних країнах, десь більшою, десь меншою мірою, залежно від ступеня залученості в глобальні процеси і ступеня впливу глобальних проблем на ті чи інші держави.

З одного боку глобальні проблеми людства сприяють появі нових потреб [41], з іншого боку вони збільшують ризики, впливають на темпи розвитку економіки у зв'язку зі збільшенням збитків від різних катаклізмів.

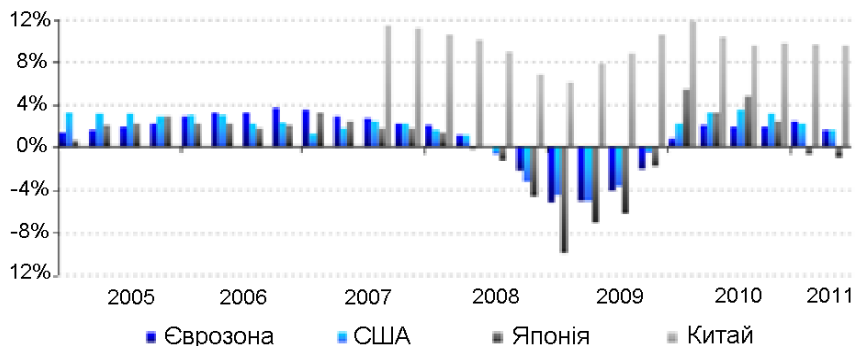


Рисунок 5.14. Динаміка ВВП провідних країн світу  
\* джерело: національні статистичні органи

Згідно з даними найбільшої страхової компанії *Swiss Re* (Швейцарія), економічний збиток від стихійних лих тільки у 2010 році склав \$ 222 млрд, що в три рази більше економічних втрат за 2009 рік (\$ 63 млрд).

Економічні втрати, зменшення соціальних виплат, матеріальної допомоги відсталим країнам і країнам, яким завдано збитків від природних катаклізмів призводить до зниження платоспроможного попиту населення, в тому числі й на попит на інновації.

Зараз домінує думка, що для зменшення шкоди від впливу природних факторів треба переходити до стратегії виживання і адаптації.

Ми вважаємо, що це пов'язано з тим, що немає ясного розуміння причини цих явищ. На наш погляд це не випадкові, а програмні процеси і всі глобальні проблеми взаємопов'язані і є наслідком однієї причини.

При цьому за принципом «матрьошки» всі програми елементів системи, здійснюються в рамках єдиної програми розвитку світової системи, «того коридору, який приготувала природа для розвитку даної системи».

Існує декілька траєкторій формування глобальних просторів, які мають різний вектор спрямованості, цілі, підходи і моделі розвитку.

Будь-яка система розвивається за певними об'єктивними законами. Для аналізу будь-якої системи ми розглядаємо її розвиток

у вигляді життєвого циклу (товару, сім'ї, людини, організації, галузі, технології, країни, цивілізації).

Давно відомо, що розвиток, наприклад нової технічної системи та інших систем, має вигляд *S*-подібної кривої, рис. 5.15 [88]. Причому, так як одна єдина технологія рідко здатна задовольнити всі запити споживачів, тому майже, завжди існують конкуруючі технології. *S*-подібні криві майже завжди з'являються парами.

Процес розвитку системи супроводжується його ускладненням. Процес ускладнення організмів здійснюється не тільки безперервно, але і дискретно, слідкуючи певному «плану еволюції за Фібоначчі».

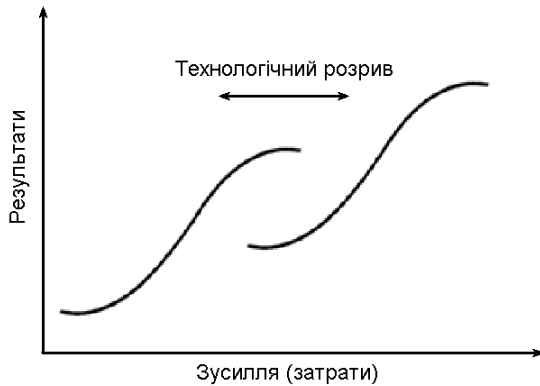


Рисунок 5.15. *S*-подібні криві

Для переходу з однієї технології, заснованої на одному принципі до іншої еволюційно, без криз необхідне управління технологічними розривами, контроль над точками початку, середини і кінця *S*-подібної кривої.

Практика показує, що в період технологічного розриву характерний хаос. Управління – це не тільки регулювання нахилу кривої, підвищення економічності або результативності, а й визначення точки межі розвитку в рамках даного принципу дії.

Якщо ми розглянемо сьогоднішню ситуацію в світі, то побачимо, що ми знаходимося в точці, коли подальший розвиток світової системи, використовуючи колишні механізми та інструменти, неможливий. Використовують ще терміни: «точка біфуркації», «роз-

балансування системи» та ін. Порядок протистоїть хаосу. Необхідна розробка нових механізмів, заснованих на новому світорозумінні, що відбуваються процесів, розумінні цілей розвитку людства для переходу на наступний виток спіралі.

Одним з підтверджень цієї ситуації є, наприклад те, що колишні інструменти, використовувані ЄС не дають можливість як раніше стабілізувати економічну, фінансову ситуацію в світі. Не вийшовши повністю з попередньої кризи, прогнозується можливість наступної. Роберт Зелік – голова Світового банку попередив, що світ чекають нові потрясіння, біржовики втратили довіру до економічних рішень низки ключових країн.

При розгляді факторів і методів оцінки нововведень, прогнозування попиту, поведінки споживачів, вироблення стратегії розвитку, в тому числі інноваційного розвитку, слід враховувати вплив факторів глобального середовища.

Прогнозувати глобальні чинники складно, оскільки сьогодні наш світ є розбалансованою системою [19]. В умовах нестабільності складно забезпечити сталий розвиток світового співтовариства, тому світовій спільноті необхідно розробити нові підходи, технології та механізми, засновані на новому світогляді для стабілізації ситуації в світі, що забезпечать ефективну роботу елементів всієї світової системи, в тому числі й підприємств.

## **5.6. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах**

Сучасний розвиток економіки характеризується значною конкурентною боротьбою суб'єктів господарювання різних галузей. Дані умови вимагають переходу до нових, більш ефективних методів управління, що в свою чергу залежать від ряду чинників. Одним із найвагоміших є інноваційний розвиток. Саме інновації дають змогу підприємствам займати лідируючі позиції на ринку, збільшувати прибуток, вести гідну конкурентну боротьбу.

Динамічний інноваційний шлях розвитку підприємств, успіх і визнання сьогодні ще не означають, що завтра буде теж саме. Розробка нових підходів до вивчення інноваційних процесів, запровадження нових принципів інноваційного розвитку, а саме головне, визначення внутрішньо-організаційних бар'єрів, які стримують впровадження інновацій, необхідні передумови роз-

витку ефективних і сучасних підприємств, а також економіки нашої держави в цілому.

Сучасні вітчизняні й закордонні вчені В.С. Тубалов, А.А. Харин, С.М. Ілляшенко, Л.І. Колєнський, Г.А. Кундєєва, І.І. Вініченко, І.В. Космидайло, Т.С. Медведкін, О.В. Механік, В.Ю. Яковець [14, 37, 43, 48, 52, 55, 85, 89, 95,], розглядають інновацію, як здатність перетворення науково-технічного прогресу в нові технології та продукти; кінцевий результат діяльності у вигляді конкретних товарів, технологій, процесів; внесення нових елементів, всього, що вперше увійшло до вжитку.

Інноваційний шлях розвитку України передбачає наявність відповідної інфраструктури, освічених, та креативних людей, які спроможні виконувати інноваційні розробки. Конкурентоспроможність українських компаній у майбутньому залежить від наукових досліджень вже сьогодні. Процеси, які відбуваються в українській економіці, створюють додаткові умови для конкурентоспроможності компаній та їх продукції. На даному етапі є не достатнім швидке реагування на ринкові тенденції, що постійно змінюються, проте, використання нових технологій, їх впровадження, стратегічна та інноваційна співпраця мають стати основними елементами підґрунтя для побудови ефективної та високотехнологічної економіки.

Для повного дослідження поставленої проблематики в першу чергу слід розглянути тлумачення терміну «інновація».

Термін інновація розглядається як нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, мотивованих підприємницьким духом [94]. У перекладі з англійської мови термін «*innovations*» означає нововведення [77].

Найвідоміші тлумачні словники «*Collins Cobuild English Language dictionary*» та «*Oxford University Press*» визначають інновацію як нову ідею чи метод, що впроваджено для виготовлення будь-чого, що ґрунтується на нових ідеях та технологіях [2,4].

Сучасні вітчизняні та закордонні економічні словники тлумачать інновацію як:

– впровадження нової техніки технологій, організації виробництва і збуту товарів, тощо, що дає змогу здобувати переваги над конкурентами [60];

– втілення нових форм організації праці і управління, що охоплює не тільки окреме підприємство, а й їх сукупність, галузь [82];

– новий підхід до конструювання, виробництва та збуту товарів, внаслідок якого керівник і його підприємство здобувають переваги над конкурентами [25];

– вкладення засобів в економіку, які забезпечать зміну техніки і технології.

Як наукове поняття термін «інновація» вперше був уведений вченим Й. Шумпетером. Він стверджував, що «інновація являє собою історичне явище, що викликає необоротну зміну виробництва товарів. Якщо замість зміни величини факторів ми змінимо функцію виробництва, то матимемо саме інновацію». Й. Шумпетер розглядав інновацію, як встановлення нової виробничої функції [5].

Виходячи з проаналізованих робіт вітчизняних та закордонних авторів, сформулюємо власне визначення поняття інновації. Інновація – це форма наукового пізнання, яка поєднує у собі власне прагнення творця до самовираження з бажанням вдосконалити зовнішній світ.

Інноваційний процес, як показує досвід, найбільш активно протікає в його початкових етапах. Велика увага в цей період приділяється генеруванню ідей, які в подальшому повинні стати готовим інноваційним продуктом, але фінал більшості інноваційних процесів закінчується нічим.

М.Дж. Епштейн, Р. Шелтон, та Т. Давіла вивчивши досвід провідних компаній світу, дійшли висновку, що в підприємницькій діяльності існують так звані «міфи», тобто неправдиві однак загальноприйняті судження, які уповільнюють впровадження і розвиток інновацій на підприємствах. В своїй праці вони переконливо довели, що [23]:

1. Інновація не потребує революції всередині компанії.
2. Інновація – це не алхімія з містичними перебудовами.
3. Інновація не зводиться лише до творчості і створення «креативної культури».
4. Інновація не обмежується лише процесами й інструментами системи стадій і підходів.
5. Інновація не зосереджується виключно на нових технологіях;
6. Інновація не є тим, чого кожна компанія потребує в найбільшій мірі.

Для того, щоб інновація запрацювала на користь підприємства і стала невід'ємним компонентом його конкурентоспроможності ті ж дослідники пропонують дотримуватися наступних вимог [5]:

1. Керівництво повинне визначити інноваційну стратегію, планувати інноваційні портфелі і заохочувати створення важливої цінності.

2. Необхідно ототожнювати інновацію з діловим менталітетом компанії.

3. Інновація повинна відповідати бізнес-стратегії компанії.

4. Слід урівноважити творчість й отримання цінності так, щоб компанія генерувала нові успішні ідеї і в той же час отримувала прибуток від своїх вкладень.

5. Необхідно нейтралізувати так звані «організаційні антитіла», які вбивають продуктивні ідеї тільки тому, що ті не вписуються в загальноприйняті норми.

6. Варто створювати інновації у вигляді мережі, як в середині компанії, так і за її межами, адже сама мережа, а не окремі особистості, є основним будівельним матеріалом для інновацій.

7. Необхідно корегувати системи параметрів і винагород задля того, щоб управляти інновацією і створити правильну поведінку.

У сучасних умовах макроекономічної нестабільності підприємцям необхідно зрозуміти, що криза економіки може підвищити інноваційну активність їхнього бізнесу. Погіршення стану компанії породжує потужний стимул до інновацій. Не зважаючи на те, що прибуток у фазі депресії малий, власники бачать у інвестиціях в інновації менше ризику, ніж в інвестиціях у стару продукцію і технологію чи боргові зобов'язання.

Сучасні компанії ведуть свою діяльність в надзвичайно складних умовах: зниження попиту на продукцію, висока конкурентна боротьба на ринку, позики під високі відсоткові ставки. Це означає, що кожне підприємство, яке прагне залишатися стабільним, повинно стати новатором, але про творчу працю персоналу та стимулювання інноваційної діяльності ніхто не думає і лише намагається врятувати власні прибутки за допомогою зменшення непрямих витрат. Зміни в управлінні на більш авторитарні варіанти стали частиною нових корпоративних правил бізнесу.

Як зазначає професор менеджменту Віджай Говінарджан, проблема полягає в людях, які звикли виконувати свої функції. Кожна організація має ключовий бізнес, який можна назвати



рушієм результативності. Основне завдання ключового бізнесу – бути ефективним, повторюваним та передбачуваним [94].

Інновації – це абсолютна протилежність. Вони неповторювані та непередбачувані. У людей, які звикли працювати за правилами, виникає супротив інноваціям.

Для подолання бар'єрів на шляху впровадження інновацій, компанії повинні використовувати запропоновані нами принципи.

1. Для роботи з інноваціями повинна бути створена певна група креативних людей. Керівники повинні ретельно підходити до виявлення та подальшого об'єднання креативних особистостей. Саме креативність, здатність до дивергентного мислення, позитивно впливають на продукування та впровадження інноваційних ідей.

2. Мотивування групи. Використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації дає змогу підвищити ефективність інноваційного процесу в цілому.

3. Планування роботи дасть змогу чітко визначити цілі та можливості подальшого контролю поставлених завдань.

4. Контроль за виконанням тактичних та стратегічних планів інноваційної політики, використовуючи спеціально розроблені критерії оцінки.

Таким чином можна зробити висновок, що введення нових корпоративних правил управління, недостатня увага з боку керівників інноваційному розвитку підприємств, економія на непрямих витратах не дає розвиватися інноваціям і негативно впливає на стабільність українських компаній в цілому.

Було запропоновано визначення та нове трактування поняття інновації. Встановлено, що проблема впровадження інновацій криється в самих людях, які звикли чітко виконувати свої функції та працювати за правилами. В сучасних умовах українським компаніям необхідно переходити на шлях інноваційного розвитку, генерувати та впроваджувати нові інновації.

Для подолання цих бар'єрів нами були запропоновані якісно нові, сучасні принципи. Їх комплексне використання дозволить компаніям ефективно використовувати та впроваджувати вже розроблені інновації та створювати якісно нові, які відповідатимуть сучасним тенденціям наукового розвитку.

## Список використаної літератури

1. Ampuero M. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together / M. Ampuero, J. Goranson, J. Scott // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». – 1998. – P. 45-52.
2. Collins Cobuild English Language dictionary / London. 1987. – P. 1703.
3. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.
4. Oxford University Press / Oxford, 1989. – P. 1579.
5. Schumpeter J. Business Cycles / J. Schumpeter. – New York, 1939.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 194 с.
7. Авдашева С.Б. Конкуренция и развитие структуры российских рынков: 1992-2005 / С.Б. Авдашева // Экономика региона, 2005. – № 3. – С. 112-127.
8. Адаптивные модели в системах принятия решений: монография [текст] / Н.А. Кизим, Т.С. Клебанова. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2007. – 368 с.
9. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
10. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Черенков В.И. Международный маркетинг. – СПб.: Питер, 2008. – 688 с.
11. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
12. Близнюк Т.П. Инновационная деятельность предприятия и ее составляющие // Бизнес-информ. – 2007. – № 9(1). – С. 71-74.
13. Вайсман Е.Д. Генезис конкурентных преимуществ фирмы / Е.Д. Вайсман // Вестник ЮУрГУ. Сер. «Экономика и менеджмент». – 2010. – Вып. 13. – № 7(183). – С. 92-97.
14. Вініченко І.І. Економічна сутність НТП, інновацій та їх роль у розвитку агропромислового виробництва / І.І. Вініченко // Економіка і держава. – 2007. – № 4. – С. 9.
15. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВНУ, 2000. – 315 с.
16. Гапоненко Н. Инновации и инновационная политика на этапе перехода к новому технологическому порядку // Вопросы экономики. – 1997. – № 9. – С. 8-12.
17. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
18. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.

19. Глобалистика: Энциклопедия / Гл. ред. И.И. Мазур, А.Н. Чумаков: Центр научных и прикладных программ «ДИАЛОГ». – М.: ОАО Изд-во «Радуга», 2003. – 1328 с.
20. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – М.: «Филинь», Рилант, 2001. – 506 с.
21. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала (Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы). – М.: Сувенир, 1993. – 488 с.
22. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2001. – 152 с.
23. Давила Т. Работающая инновация: Как управлять ею, измерять её и извлекать из неё выгоду / Эпштейн М. Дж., Шелтон Р.: пер. с англ. Т.Ф. Козицкой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
24. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – № 2. – С. 21-28.
25. Економічна енциклопедія в 3 т. / [ред. С.В. Мочерний]. – К.: Вид центр «Академія». – 2002. – 959 с.
26. Загорная Т.О. Управление конкурентоспособностью предприятия на базе инновационной модели развития // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. М.Ф. Кропивка. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2011. – № 2 (14). – С. 95-105.
27. Иллышенко С.Н. Інноваційний менеджмент. Підручник. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.
28. Интернет. – Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <http://ru.wikipedia.org/wiki/Internet>.
29. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. / Под. ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 238 с.
30. История возникновения телефона и мобильной связи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://kpk-user.ru/articles/1207-istorija-voznikovenija-telefona-i-mobilnoj.html>.
31. Иванов Ю.Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю.Б. Иванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2010. – 320 с.
32. Іллышенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»: К.: ВД «Княгиня Ольга». – 2005. – 324 с.
33. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

34. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
35. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
36. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – Эксмо, 2010. – 160 с.
37. Космидайло І.В. Інноваційна спрямованість як засіб інноваційного росту / І.В. Космидайло // АПЕ. – 2006. – № 6 (60). – С. 113.
38. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
39. Кочетов Э.Г. Глобалистика: теория, методология, практика. – М.: Изд-во НОРМА, 2002. – 672 с.
40. Криворогов В.В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий / В.В. Криворогов. – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2006. – 201 с.
41. Крињска Л.І. Маркетингове середовище підприємства як частина глобального простору. / Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 186: В 4т. Том 111. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – 292 с.
42. Кривич Я.М. Управління інноваційним потенціалом банку. Канд. Дисертація. – Суми: Українська академія банківської справи, 2010. – 180 с.
43. Кундеева Г.А. Основные категории теории инновационного развития / Г.А. Кундеева // Прометей. – 2007. – № 3 (24). – С. 116-117.
44. Ландик В.И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения. – К.: Наукова думка, 2003. – 364 с.
45. Львов Д.С. Эффективное управление техническим развитием / Д.С. Львов. – М.: Экономика, 1990. – 255 с.
46. Макаров В.Л. Экономика с инновациями: содержание и моделирование // Экономика цивилизаций в глобальном измерении / Под ред. А.А. Пороховенко, В.Н. Тарасевича. – М. ТЕИС, 2011. – С. 215-234.
47. Маркетинг для магістрів: навч. посіб. / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
48. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку / [ред. С.М. Ілляшенко]. – Суми: Університетська книга, 2006. – 728 с.
49. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.
50. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / За ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «ГД «Папірус», 2010. – 624 с.
51. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. Изд. 2-е, перераб. и доп. М., «Экономика», 1975. – 700 с.
52. Медведкін Т.С. Інноваційний розвиток економіки України в контексті глобалізації світового ринку технологій: автореф. дис. на здобуття

наук. Ступеня канд. екон. наук: спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні відносини» / Т.С. Медведкін. – Донецьк, 2005. – 20 с.

53. Мельник Ю.М. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // *Економічні проблеми сталого розвитку: науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р.* – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – Ч. 3. – С. 138-139.

54. Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // *Маркетинг і менеджмент інновацій.* – 2011. – № 1. – С. 192-203.

55. Механік О.В. Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни / О.В. Механік // *Формування ринкових відносин в Україні.* – 2005. – № 2 (5,7). – С. 7.

56. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы / А. Мицкевич // *Экономические стратегии.* – 2004. – № 5-6. – С. 132-137.

57. Мобильный телефон / Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – [http://ru.wikipedia.org/wiki/Мобильный\\_телефон](http://ru.wikipedia.org/wiki/Мобильный_телефон).

58. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 258 с.

59. Моисеев Н.Н. Логика универсального эволюционизма и кооперативность / Н.Н. Моисеев // *Вопросы философии.* – 1989. – № 8. – С. 52-66.

60. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А.; за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.

61. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен: пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

62. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент/ Е.Никифорова, Н.Резникова // *Проблемы теории и практики управления.* – 2006. – № 3. – С. 46-53.

63. Нили Анди. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Анди, Адамс Крис, Кенерли Майк. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003. – 54 с.

64. Нифаева О.В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге / О.В. Нифаева // *Маркетинг в России и за рубежом.* – 2005. – №5. – С. 31.

65. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність: пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.

66. Новик И. Стратегическое управление развитием предприятия. Развитие и системы // Системные аспекты концепции развития. – М.: ВНИИСИ. – 1985. – С. 14-22.
67. Окрепилов В.В. Управление качеством и конкурентоспособностью / В. В. Окрепилов. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета экономики и финансов, 1997. – 259 с.
68. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь / І.Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – №12. – С. 132-138.
69. Ольве Нильс-Горан Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с.
70. Офіційний сайт «Balanced Scorecard в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bsc.org.ua/>.
71. Пильцер П. Безграничное богатство. Теория и практика «экономической алхимии» // Новая постиндустриальная волна на Западе. Анатомия / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – С. 401-428.
72. Питер Ф. Друкер. Эффективный руководитель. М.: Вильямс – 2007. – 105 с.
73. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління / Л.І. Піддубна.– Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 368 с.
74. Путьгин Ю.А., Пушкарь А.И., Тридед А.Н. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.
75. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой]. – Изд. 2-е, расшир. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 128 с.
76. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
77. Сиротина Т.А. Англо-русский русско-английский современный словарь + грамматика / Т.А. Сиротина. – М.: ЗАО «БАО-ПРЕСС», 2002. – 992 с.
78. Современное управление. Энциклопедический справочник. – М.: «Издатцентр», 1997. – 584 с.
79. Соловьев В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций): монография / В.П. Соловьев. – Киев: Фенікс, 2004. – 560 с.
80. Список новых перспективных технологий // Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – [http://ru.wikipedia.org/wiki/Список\\_новых\\_перспективных\\_технологий](http://ru.wikipedia.org/wiki/Список_новых_перспективных_технологий).

81. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Авт.-упоряд.: Г.О. Андрощук, І.Б. Жилаєв, Б.Г. Чижевський, М.М. Шевченко. – К: парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
82. Сухарський В.С. Економічний словник-довідник / В.С. Сухарський. – Тернопіль: навч. книга «Богдан», 2002. – 328 с.
83. Тарасевич В.Н. Экуника: гипотезы и опыты. Монография. – М.: ТЕИС, 2008. – 566 с.
84. Тарасевич В.Н. Инновации синергетика инноваций // Социально-экономические проблемы информационного общества / за ред. Л.Г. Мельника, М.В. Брюханова. – Суми: Університетська книга, 2010. – С. 395-410.
85. Тубалов В.С. Закономерности инновационного развития российских промышленных предприятий: мезоэкономический анализ: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / В.С. Тубалов. – М., 2005. – 24 с.
86. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 1998. – 448 с.
87. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркет-ДС, 2008. – 412 с.
88. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. – М.: Прогресс, 1987. – 272 с.
89. Харин А.А. Основы организации инновационных процессов / А.А. Харин, И.Л. Коленский. М.: Высшая школа, 2003. – с. 34.
90. Холлсенсен С. Глобальный маркетинг. Мн.: Новое знание, 2004. – 832 с.
91. Шаборкина Л.В. Инновационная стратегия в управлении организациями. – М.: Прогресс, 1998. – 230 с.
92. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособ. / под ред. А.П. Градова. 3-е изд., испр. – СПб.: Спец-Лит, 2000. – 589 с.
93. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика, 2-е изд. / А.Ю. Юданов. – М.: Гном-Пресс, 1998. – 310 с.
94. Як впровадити інновації на ринку / Говінарджан В. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/interview/int242.html>.
95. Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века / Ю.В. Яковец // Прометей. – 2006. – № 2 (20). – с. 75.
96. Ясин Е. Конкуренентоспособность и модернизация российской экономики / Е. Ясин, А. Яковлев // Вопросы экономики, 2004. – № 7. – С. 4-34.

## Розділ 6

# Складові потенціалу інноваційного розвитку сучасних підприємств

### 6.1. Формування ресурсного потенціалу підприємства (на прикладі будівельного комплексу)

Формування державної політики соціально-економічного розвитку за останнє десятиліття безпосередньо пов'язане з виявленням і реалізацією потенційних точок зростання національної економіки. При цьому, природно, основна увага повинна приділятися головним формуючим складовим соціально-економічної трансформації держави і суспільства. Аналіз здійснення економічних реформ в Україні, починаючи з 1992 р., переконливо показав, що одним з таких напрямів, свого роду «вузловою точкою» системних перетворень, є вітчизняний будівельний комплекс. Будівництво є тією галуззю, що забезпечує інші пасивною частиною основних виробничих фондів, робить значний внесок у підвищення якості життя населення за рахунок житлового будівництва і реалізації інфраструктурних проектів, будівництва будівель соціально-побутового і культурного призначення. Багато в чому, визначаючи темпи розвитку таких галузей як промисловість, транспорт і ін., будівництво безпосередньо залежить від їхньої діяльності, зокрема, промисловості будівельних матеріалів, будівельно-дорожнього машинобудування, транспорту, електроенергетики.

Потрібно відзначити, що в процесі переходу до ринкових відносин, приватизації і роздержавлення, будівельний комплекс України як єдина структура був зруйнований, залишивши тисячі розрізнених будівельних підприємств і підприємств промисловості будівельних матеріалів, будівельно-дорожнього машинобудування і ін. Проте, надалі розвитку набули інтеграційні тенденції, результатом яких стало формування крупних будівельних холдингів, як правило, регіонального рівня. Хоча будівництво займає приблизно 6,5% у загальному випуску за видами економічної діяльності (2007), проте, до 2009 р. ця галузь розвивалася найінтенсивніше, з темпами зростання 8-9,3% у рік. Криза різко відбилася



на діяльності будівельного комплексу: у 2009 р. спостерігалось зниження об'єму робіт «будівництво» на 24%, а в 2010 році на 81,4% у порівнянні з 2009 р. При цьому негативну тенденцію мало житлове будівництво (78,6% до 2009 р.). Проте, певний підйом вітчизняної економіки в цілому після кризових 2008-2009 рр. позитивно вплинуло на ситуацію в будівництві і дозволяє сподіватися на покращення показників до рівня докризових у 2013 році.

Формування сучасної будівельної індустрії, підвищення темпів зростання і якості продукції в будівництві визначаються значною кількістю зовнішніх і внутрішніх для будівництва чинників, що діють з різною інтенсивністю та, іноді, в протилежних напрямках. Одним із найважливіших чинників стійкого розвитку будівельних організацій, так само як і будівельних комплексів різного рівня, є ресурсне забезпечення, що виявляється в процесі стратегічного розвитку будівельних організацій у формі ресурсного потенціалу.

Таким чином, можна сформулювати об'єктивні причини, які і пояснюють актуальність дослідження потенціалу підприємств будівельної галузі для цілей формування стратегії їх розвитку: *кардинальні перетворення*, пов'язані з переходом до ринкових відносин повністю змінили систему, як самого будівництва, так і систему їх взаємин з іншими суб'єктами господарської діяльності з приводу формування як ресурсного забезпечення, так і ресурсного потенціалу; необхідність розробки *сучасної концепції* системного підходу до формування і реалізації ресурсного потенціалу в будівельному комплексі, що відповідає вимогам економіки, яка постійно трансформується; *відсутність методичних розробок* у частині формування, реалізації і розвитку ресурсного потенціалу в будівельному комплексі в цілому і окремих організаціях, що не дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси підприємств і формувати їх структуру, що відповідає вимогам маркетингової орієнтації та розвитку; *конкуренція* будівельних організацій за ресурси локальних ринків (продукції промисловості будівельних матеріалів, кадри тощо); *зміна інституційного середовища* будівельної сфери, зокрема створення інституту саморегулюючих організацій, що багато в чому впливає на питання ресурсного забезпечення будівельної сфери, а, отже, на ресурсний потенціал окремих будівельних організацій і будівельного комплексу в цілому; необхідність *оцінки ролі* різних видів *ресурсів* у формуванні ресурсного потенціалу будівельної організації в рамках

маркетингової стратегії розвитку; необхідність *постійної модернізації* ресурсів як основи інноваційного розвитку будівельних організацій за результатами коректування маркетингових інноваційних рішень [1, с. 110].

Формування і реалізація ресурсного потенціалу будівельного комплексу – досить широка і багатогранна проблема, якій як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі приділяється значна увага. Міра розробленості проблеми за рядом аспектів досить ґрунтовна. Питання формування і реалізації ресурсного потенціалу, управління якістю ресурсів за кордоном вивчаються ґрунтовно і детально, як в теоретичному, так і в економічному аспектах. Ці проблеми досліджуються в працях М. Кастельса, Х. Барнетта, П. Друкера, К. Левіна, Б. Твісса Р. Фостера. К. Фрімена, та ін.

Теоретичні і методичні аспекти ресурсозабезпечення, ресурсного потенціалу, якості ресурсів в системі будівельного комплексу досліджені такими російськими ученими: М.І. Каменецьким, Ю.А. Авдеевим, А.Н. Асаулом, А.І. Брехманом, В.В. Бузиревим, А.А. Горбуновим, П.Г. Грабовим, Г.Д. Дроздовим, В.А. Заренковим, А.Н. Ларіоновим, І.Ю. Яськовою, і багатьма іншими.

Високо оцінені результати досліджень українських дослідників проблем функціонування і розвитку підприємств будівельної галузі України – В.І. Аніна [1], Е.А. Ванієва [3], Г.І. Кизілова, Н.А. Коваленко [27], Ю.В. Пінди [43], Р.Ю. Подольського [44], В.Я. Проценко, В.Г. Федоренко, Н.Ф. Чечетова [53]. У даній роботі відзначимо, щодо проблем системного підходу до формування і реалізації ресурсного потенціалу будівельних організацій і будівельного комплексу в цілому наукових досліджень україно мала. Що стосується розвитку теоретичних і методичних аспектів формування і використання ресурсного потенціалу з врахуванням принципів маркетингу, то вони виявилися практично поза увагою економічної науки. Тому дослідження формування і реалізації ресурсного потенціалу в будівельному комплексі для цілей коректування і ухвалення стратегічних маркетингових рішень є вельми актуальним, що вимагають нестандартного наукового підходу. На нашу думку, у формуванні маркетингової стратегії розвитку підприємств будівельного комплексу при визначенні ключових позицій повинен проводитись аналіз зовнішнього середовища. Із урахуванням специфіки об'єкту дослідження – будівельної сфери, необхідно з'ясувати причини кризових явищ, тенденції стагнації і

падіння обсягів будівельних робіт, оскільки від результатів діагностики макрооточення у вказаному контексті залежатиме стратегічний характер маркетингових рішень, що приймаються. Вихід із кризи (табл. 6.1) у будівництві, як і у всій економіці, може бути забезпечений лише на основі модернізації підприємств будівельного комплексу – корінної технічної реконструкції, структурної перебудови економіки будівельного виробництва в рамках виробничо-технологічного будівельного комплексу, на основі якнайповнішої реалізації реструктурованого ресурсного потенціалу.

*Таблиця 6.1.* Прояв кризових тенденцій в будівельному комплексі (складено на основі [3, с. 39-45; 53, с. 43-45])

Показник	Ознаки кризових тенденцій
Стадії життєвого циклу продукції	
Виробництво	зниження обсягів, спрощення структури будівельного виробництва; зниження продуктивності праці; «обтяжлива» структура будівельного виробництва; зниження якості будівельної продукції; скорочення вітчизняного виробництва будівельних матеріалів і заміна його імпортом; збільшення циклу будівництва
Просування	зростання числа посередників між виробником і споживачем у каналах розподілу і споживання; зростання конкуренції з об'єктами вторинного ринку нерухомості; деградація регіональних економік веде до звуження ринку підрядних робіт
Вживання	падіння платоспроможного попиту населення, підприємств і держави на будівельну продукцію; зниження норм і обсягу закупівель будівельної продукції на тлі посилення диференціації доходів підприємств і груп населення; спрощення структури споживання; збільшення в структурі споживання частки імпорту; ріст витрат на споживання (експлуатацію) будівельної продукції
Фактори будівельного виробництва	
Основні виробничі фонди	високий рівень морального і фізичного зносу будівельних машин і устаткування; низький рівень завантаження будівельних машин і устаткування; зростання аварійності
Робоча сила (персонал)	моральний знос (декваліфікація, деградація праці); фізичний знос (постійна перевтома і стрес, погіршення умов праці, здоров'я і харчування, зростання захворюваності і смертності); безробіття (у тому числі приховане)
Оборотні фонди	збільшення витрат на транспортування матеріально-технічних ресурсів; перевитрати будівельної сировини, матеріалів і т.п.; заміна високоякісної і дорогої сировини, орієнтація на місцеву будівельну сировину тощо

Важливо вказати на необхідність розгляду ресурсної бази підприємств будівельної галузі в рамках концепції формування їх потенціалу. Лише в цьому випадку їх маркетингова стратегія набуває відтінку розвитку, тобто орієнтації на зовнішні і внутрішні цілі. Цей момент принциповий з точки зору реалізації стратегії маркетингу, оскільки можливості підприємства повинні аналізуватися виключно через призму майбутніх перспектив функціонування організації. Аналіз видів діяльності, що реалізуються в будівництві, й оцінка їхньої ролі в інноваційному процесі дозволяють конкретизувати поняття будівельного комплексу, що включає сукупність виробничих і невиробничих галузей (враховуючи управління), що забезпечують здійснення стратегічної діяльності у формі капітальних вкладень, а також житлового будівництва. На нашу думку, будівельний комплекс, як правило, включає: підприємства галузі будівельного машинобудування; підприємства промисловості будівельних матеріалів і конструкцій; проектні і підрядні організації; підприємства виробничої і соціально-побутової інфраструктури, обслуговуючі підприємства інноваційно-будівельної діяльності; інноваційні інститути, що акумулюють засоби інституційних і приватних інвесторів і що направляють їх на фінансування інноваційних проектів; державні інститути, що регламентують умови проведення інноваційної і будівельної діяльності [27. с. 114-115]. Підвищення ефективності управління виробництвом в будівельному комплексі в кризових та посткризових умовах безпосередньо пов'язано з кризою відтворення ресурсної бази будівельних підприємств.

Світовий досвід і вітчизняна практика свідчать, що поведінка будівельних підприємств в період кризи підпорядкована певним закономірностям. Ці особливості впливають на всі аспекти управління будівельним виробництвом і, головне, на формування маркетингової стратегії будівельного підприємства, що дозволяють вийти з кризи з мінімальними втратами і отримати прискорений розвиток в посткризовий період. У табл. 6.2 проаналізовані можливі стратегії будівельного підприємства в умовах кризи і зроблений висновок про необхідність використання стратегії активного пристосування, що можливо лише в умовах реструктурування ресурсної бази.

Таблиця 6.2. Базові стратегії поведінки підприємств будівельного комплексу в умовах кризи (на основі [44, с. 125-128; 50, с. 45-51])

Критерії порівняння	Стратегія консервативної поведінки	Стратегія активного пристосування
Фактори безпосереднього оточення (зовнішньої мікросередовища)		
Господарські зв'язки	Збереження традиційних господарських зв'язків, незважаючи навіть на їх неефективність	Активне формування нових господарських зв'язків
Будівельна продукція	Спроба збереження випуску колишньої будівельної продукції	Активний пошук нових (платоспроможних) замовників
Ціноутворення	Збереження колишньої моделі ціноутворення будівельної продукції	Вживання нових схем ціни залежно від можливостей замовника
Конкурентна поведінка	Чітке слідування за лідером, оборона займаної позиції, відсутність чіткої конкурентної позиції і орієнтація на зниження витрат як чинник конкурентних переваг	Стратегія активного наступу, орієнтація на лідера і чітке конкурентне позиціонування на основі високої якості, надійності виконання умов операцій
Маркетинг	Реалізації стратегії виживання і стабілізації на рівні підприємства. Слабке залучення інструментів маркетингу на функціональному рівні ухвалення стратегічних рішень	Активне використання інструментів маркетингу і вибір стратегій інтенсивного зростання та інтеграції на корпоративному рівні
Фактори внутрішнього середовища		
Інвестиції	Продовження фінансування діючих інвестиційних програм, незалежно від їх перспективності й великі витрати у нових умовах	Згортання неефективних інвестиційних програм, активний пошук інвестицій під нові перспективні програми
Витрати	Відсутність режиму економії витрат, орієнтація на дефіцитність відповідного ресурсу, а не на фінансові міркування	Введення жорсткого режиму економії, ведення обліку за всіма статтями калькуляції собівартості, економія на умовно постійних витратах; готовність до ліквідації збиткових підрозділів
Людські ресурси	Спроби зберегти робочі місця будівельного підприємства, не дивлячись на падіння продуктивності праці і зростання витрат будівельного виробництва на випуск одиниці продукції	Готовність до вивільнення зайвих працівників і їх перепідготовки, відкриття нових будівельних виробництв
Фактори внутрішнього середовища		
Заробітна плата	Формування політики виплати заробітної плати під тиском трудових колективів, зовнішнього середовища (інфляції, зростання цін на енергоносії та ін.)	Формування заробітної плати залежно від результатів діяльності і фінансової стратегії
Організаційна структура	Відсутність істотних змін в організаційній структурі підприємства	Активна перебудова організаційної структури, надання самостійності структурним ланкам

Структурна фінансово-економічна криза пов'язана, перш за все, з послабленням зв'язків між елементами економічної системи. У прикладному аспекті (стосовно діяльності будівельного підприємства) йдеться про деструкції традиційних ресурсних і будівельних (продуктових) потоків. Це зовнішній дисбаланс в системі відтворення робочої сили, зміна будівельних потоків як результат скорочення будівельних програм та ін. Подібна ситуація передбачає необхідність антикризової реструктуризації ресурсів підприємства будівельного комплексу (рис. 6.1).



Рисунок 6.1. Вплив зовнішніх елементів на структурні зміни ресурсів підприємства будівельного комплексу.

Як відомо, можливості реалізації діяльності будь-якого суб'єкта господарювання залежать від величини накопичених (або потенційно можливих до використання) ресурсів всіх видів. Таким чином, фактично йдеться про ресурсний потенціал, але не як просту суму ресурсів різних видів, а комплексно використовувану систему ресурсів, що передбачає взаємодоповнюваність і взаємозаміну (так збільшення рівня автоматизації і механізації, тобто фондового потенціалу, може привести до зниження чисельності тих, що працюють, тобто трудового потенціалу і ін.). Під ресурсним потенціалом підприємства будівельного комплексу, з точки зору авторів, розуміється сукупність наявних ресурсів всіх видів, зв'язаних між собою в певній пропорції, використання яких дозволяє мінімізувати витрати на виробництво продукції на одиницю корисності.

Поняття «ресурсний потенціал» в будівельному комплексі охоплює матеріальні, фінансові та людські ресурси. Їх кількісні оцінки носять констатуючий характер і не співвідносяться з можливими масштабами їх використання і відновлення в сьогоденні і майбутньому, а лише дається оцінка їх наявності і значущості для відтворення. Таким чином, через категорію «ресурсний потенціал» оцінюються речово-енергетичні та інформаційно можливі масштаби реалізації процесів будівельного виробництва.

Ресурсний потенціал має здатність кількісно збільшуватися або зменшуватися, або змінювати якісні характеристики своїх складових (наприклад, зростання кваліфікації персоналу, перехід від окремих видів устаткування до системи машин), тобто розвиватися. На думку авторів, в даний час ще недостатня увага приділяється дослідженню ресурсного потенціалу в будівництві, але воно вельми значиме, тому що ресурсний потенціал будівельного комплексу характеризує лише загальний стан, загальні закономірності розвитку, не розкриваючи при цьому характер процесів, що протікають безпосередньо на підприємствах. Авторська концепція базується на системі науково-методичних поглядів, згідно з якими ресурсним потенціалом будівельного комплексу (якщо деталізувати його складові) є сукупність матеріальних і енергетичних джерел, засобів, запасів, досвіду, знань, духовних якостей людей, залучених в процес праці, форм організації і взаємодії працівників у відтворювальному процесі, технологічних процесів, організованих в часі і просторі, які можуть бути приведені в дію у обсягах, комбінаціях і часі, що визначені потребами суспільства

(вимогами ринку). Остання обставина недвозначно вказує на міцний взаємозв'язок ресурсної концепції і маркетингової концепції, оскільки вивчення ресурсних можливостей будь-якого підприємства без орієнтації на ринок абсолютно не відповідає завданням довгострокового розвитку на інноваційній основі.

Дія системи зовнішніх чинників на систему виробничого ресурсовикористання приводить до зміни в структурі останнього і, таким чином, здійснюється перехід якісних зрушень в організації в кількісні й навпаки (рис. 6.2). При такому переході дія чинників відбивається в пропорціях економічної структури виробничого ресурсовикористання, зміна яких обумовлює кількісні величини резервів його інтенсифікації [44, с. 126]. У загальному вигляді величину цих резервів можна визначити із співвідношення:

$$P_i = \Delta K_i \cdot P_i, \quad (6.1)$$

де  $\Delta K_i$  – коефіцієнт продуктивності споживання, або ефективності взаємодії, або ефективності обміну ресурсу (залежно від того, в якому з процесів визначається резерв);  $P_i$  – об'єм споживання, взаємодії або обміну ресурсу відповідно.

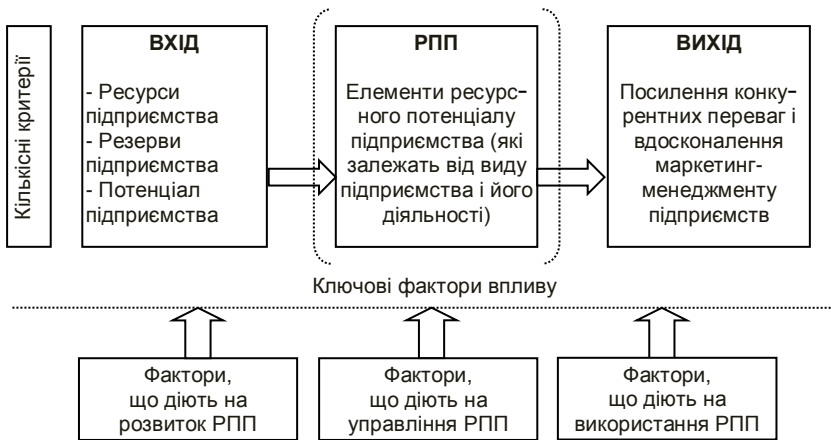


Рисунок. 6.2. Ресурсний потенціал підприємства будівельного комплексу



Одним із основних завдань управління будівельним підприємством є ефективне і раціональне використання ресурсного потенціалу. Потрібно відзначити, що суть понять «система управління ресурсами» або «система управління ресурсами в будівельному підприємстві» вивчені поки що недостатньо, фрагментарно. На нашу думку, система управління ресурсами будівельного підприємства є не лише організованою відповідно до принципів наукового управління. Вона вимагає реалізації системи маркетингових заходів, що направлені на забезпечення збалансованої діяльності будівельного підприємства, реалізуються у формі зміни структури, об'єму і якості ресурсів всіх видів (в т.ч. маркетингових, інноваційних), використаних в діяльності підприємства в умовах їх обмеженості, схильності впливу ринку. Одним з найважливіших завдань є визначення цільового вектора функціонування даної системи з врахуванням маркетингових орієнтирів розвитку підприємств.

Таким чином, найважливішим напрямом розвитку будівельного комплексу є підвищення ефективності будівельної діяльності, що обумовлене наступними причинами: необхідність подолання наслідків фінансово-економічної кризи, стабілізації національної економіки і, в найближчій перспективі, в створенні умов для економічного зростання; потреба в темпах зростання національної економіки, що забезпечують неухильне підвищення якості життя населення; потреба в якісній зміні технологічного укладу, головними компонентами якого є засоби виробництва, методи виробництва, виробничі технології і їхня структура.

## **6.2. Кадрова складова інноваційного потенціалу як основний елемент розвитку інноваційної системи**

Задекларований перехід економіки України на інноваційний шлях розвитку в умовах обмеженості ресурсів, насамперед фінансових, вимагає зосередження їх на найбільш перспективних напрямках, де ймовірність досягнення конкурентного успіху є найбільшою. Вибір цих напрямків має здійснюватися на основі порівняльної оцінки достатності інноваційного потенціалу господарюючих суб'єктів.

Як свідчить практика, такого роду оцінки доцільно виконувати із застосуванням моделей, які б дозволяли аналізувати так, як це відбувається у реальних процесах, але значно дешевше. Але існуючі методичні підходи орієнтовані в основному на аналіз науково-технічного потенціалу інноваційного розвитку, однак це лише одна із складових інноваційного потенціалу, яка не може характеризувати всі його сторони [33].

Основою творчого потенціалу є кадрові і матеріально-технічні складові, а також наявність науково-технічної й інтелектуальної власності. Та особливо важливою складовою все ж є наявність кадрів спеціалістів і вчених, що забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями. Саме такій складовій інноваційного потенціалу як кадровий потенціал (або людський капітал) має приділятися пріоритетне значення.

Виходячи з цього, стає необхідним вивчення інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням множини його складових: поза виробничих (ринкової, інформаційної, інтерфейсної) та внутрішньовиробничих, серед яких основними є інтелектуальна і кадрова. Це питання досить широко представлено у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених.

Так, В. Василенко і В. Шматько [4] розглядають особливості управління персоналом в інноваційних організаціях, наголошують на необхідності більш кращого використання творчих можливостей фахівців як фактора підвищення ефективності інновацій, вивчають організаційну структуру інноваційного колективу, призначення на посади, що передбачають зайнятність інноваційною діяльністю, мотивацію до творчої роботи, роботу творчих працівників в цільових групах та режими роботи в наукових організаціях, які відповідають вимогам і особливостям творчої праці.

В. Гриньов [9] розглядає управління персоналом в інноваційній організації: режими роботи в інноваційних наукових організаціях, цільові групи, кадрове планування інноваційних організацій і мотивацію до створення інновацій.

А. Єгоршин [15] пропонує методи оцінки персоналу та його потенціалу, а також відповідності кожного працівника займаній посаді.

О. Волков, М. Денисенко та А. Гречан [16] вивчають складові кадрового потенціалу, визначають провідну роль освіти й квалі-

фікації для інноваційної діяльності та творчої активності, наголошують на необхідності використання нових підходів до мотивації творчих працівників, пропонують розподіл працівників-інноваторів на 7 або узагальнені 4 групи за критерієм індивідуальних потреб і цінностей, та застосування для кожної групи різних методів мотивування та стимулювання, формули для розрахунку оплати праці та премій для індивідуальної роботи та роботи в групі з виділення конкретних внесків кожного з її учасників.

Н. Краснокутська [29] розглядає кадровий потенціал як основну складову інноваційного, оцінку складових творчого потенціалу в структурі інноваційного, взаємозв'язки між учасниками розроблення проекту в процесі створення ідей та відбору технічного рішення; взаємозалежність між творчим потенціалом групи та критичною масою ідей, організацію винахідницької діяльності та чинники впливу на творчу активність; висвітлює досвід розвинених країн світу в сфері мотивації і стимулювання творчої діяльності на рівні компанії та на рівні держави.

Н. Чухрай [54] розглядає кадровий потенціал як складову інноваційного у концепції інноваційного розвитку підприємства. Пропонує власно розроблені оцінку впливу ресурсів підприємства (в тому числі творчого потенціалу) на формування інноваційного потенціалу та оцінку творчого потенціалу в складі інноваційного. Кадровий потенціал характеризує як складову, що не належить підприємству.

Р. Фатхутдінов [49] вивчає особливості управління персоналом в інноваційній організації. Найбільшу увагу в цьому питанні він приділяє психологічним аспектам та чинникам впливу на діяльність і продуктивність праці творчих людей. Розглядає особливості нормування і оплати праці працівників, зайнятих в інноваційній сфері.

О. Кендюхов [26] розглядає творчу працю як стратегічно значимий вид інтелектуальної праці, як свідому інтелектуальну діяльність, яка є реакцією людини на зовнішнє середовище, що слугує задоволенню її потреб. Виділяє три основні підходи до мотивації творчої праці: диспозиційний, когнітивний та підхід підкріплюючої мотивації.

Л. Мартюшева й В. Калишенко [31] вивчають кадрову складову інноваційного потенціалу і необхідність її пріоритетного напрямку в формуванні і розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Визначають показники, якими вона характеризується: загальна чисельність працівників, зайнятих в НДДКР; структурний розподіл чисельності персоналу за видами діяльності, за кваліфікаційними групами; ставлення робітників до інноваційних процесів; розвиток їх свідомого бажання вкладати свої знання і навички в інноваційну сферу.

Є. Панченко [42] розглядає трудові активи, їх використання на прикладі ТНК. Висвітлює тісний зв'язок творчого потенціалу з корпоративною культурою, типи корпоративної культури. Рівень творчого потенціалу пропонує визначати різноманітними тестами, найкращим з яких вважає постановку критичних питань щодо творчої діяльності. Наводить результати емпіричного дослідження впливу корпоративної культури на творчий потенціал на підприємствах України. Вважає необхідною серйозну перебудову системи управління креативною діяльністю.

Отже, дійсно кадровий потенціал є головним елементом розвитку інноваційної системи, що виступає рушійною силою інноваційного потенціалу в цілому. При реалізації інноваційної стратегії виникають завдання, пов'язані зі збереженням та розвитком трудового потенціалу, які в першу чергу спрямовані на створення динамічної моделі кадрової структури економіки і враховують демографічні процеси.

У літературі існує багато визначень поняття «трудова потенціал» як економічної категорії. Так, М. Кім [17] визначає його як людські можливості, ресурси праці, найповнішу і всебічну характеристику працездатного населення як продуктивної сили. М. Долішній [13] вважає трудовий потенціал прогнозованою інтегральною здатністю групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової діяльності, результатом якої є створення матеріальних та духовних цінностей.

Н. Рогачова та Г. Попова [46] стверджують, що трудовий потенціал характеризує забезпеченість інноваційного процесу людськими ресурсами, а також наявність кваліфікованого персоналу, що безпосередньо бере участь у створенні та розповсюдженні інновацій.

Л. Жуков [21] відзначає, що категорія «трудова потенціал» об'єднує сукупність якостей працездатного населення, таких, як його фізичний, психологічний потенціал, обсяг загальних та спеціальних знань та навичок.

А. Жулавський та І. Джаїн [22] визначають трудовий потенціал як сукупну здатність економічно активного населення певної території забезпечити виробництво споживчих цінностей, що відповідають потребам суспільства на даному етапі його розвитку в конкретних соціально-економічних і науково-технічних умовах.

В. Грищенко й Л. Коваленко [11] під трудовим потенціалом як економічною категорією пропонують розуміти об'єктивно існуючу, відносно стійку інтегральну здатність економічно активного населення певного регіону (з урахуванням їх якісних та кількісних характеристик) створювати матеріальні та духовні блага з метою найбільш повного задоволення потреб суспільства на сучасному етапі його розвитку.

Слід зазначити, що нинішній етап політичного та економічного розвитку вимагає висококваліфікованих фахівців, які вміють творчо мислити, аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та визначати шляхи їх досягнення, володіти методами об'єктивної оцінки таких шляхів та брати на себе відповідальність при вирішенні складних економічних та управлінських завдань.

Кадровий потенціал інноваційного підприємства визначається не тільки кількісним складом персоналу, який безпосередньо чи опосередковано пов'язаний з інноваційною діяльністю підприємства, а також і його якісними характеристиками, які називаються активом персоналу. Під активами персоналу розуміється сукупність колективних знань співробітників підприємства (організації), їх творчих здібностей, умінь вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок. Сюди також включаються психометричні дані і відомості про поведінку окремих осіб в різних ситуаціях. Тому можна дати наступні визначення кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

За Н. Краснокутською [29] кадровий потенціал інноваційної організації повністю отожднюється з творчим і являє собою сукупність знань, здібностей, навичок, особистої майстерності, системного мислення спеціалістів, які здійснюють інноваційну діяльність, їх творчі новаторські здібності і є базою забезпечення її інноваційного лідерства і конкурентоспроможності на ринку.

Специфіка інноваційної діяльності на підприємстві визначає структуру персоналу, складовими якого є: наукові та науково-технічні кадри; науково-допоміжний і обслуговуючий персонал; виробничий та адміністративно-господарський персонал [29].

Основними складовими кадрового потенціалу є:

- освіта;
- рівень кваліфікації;
- професійні здібності;
- професійні навички;
- психометричні характеристики кадрів підприємства, що займаються інноваційною діяльністю.

Сучасний ринок характеризується частими змінами смаків і уподобань споживачів, розстановкою конкурентних сил, оновленням продукції тощо. Оскільки успіху досягають, насамперед, товаровиробники-інноватори, то підприємства, які намагаються вижити і розвиватися на ринку, повинні робити ставку на інновації, що потребує обов'язкової і постійної оцінки достатності інноваційного потенціалу для розвитку з метою вибору його оптимальних напрямків. Це вимагає наявності відповідних методик, бажано формалізованих, які дозволяли б оперативно виконувати таку оцінку.

Для реалізації даних завдань кадрову складову інноваційного потенціалу, як і всі інші, слід представити як структуру з такими елементами:

- оціночні показники і методика їх розрахунків;
- критерії оцінки рівня інноваційного потенціалу;
- інформаційне забезпечення системи прийняття рішень;
- порядок прийняття управлінських рішень, спрямованих на розвиток трудового потенціалу [33].

Таким чином, кадрова складову інноваційного потенціалу обумовлює формування, використання та розвиток інших його компонентів. Підвищення трудового потенціалу за рахунок збільшення кількості економічно-активного населення, підвищення рівня його освіти, поліпшення стану здоров'я передбачає збільшення рівня виробничого потенціалу, а відповідно й інноваційного.

Отже, кадровий потенціал дійсно є основним елементом інноваційного, так як від кількісного та якісного складу трудових ресурсів залежить функціонування всієї інноваційної системи.

### **6.3. Застосування бенчмаркінгового підходу в процесі планування трансформацій інноваційного потенціалу підприємств**

Прискорення ринкових трансформацій вітчизняної економіки в процесі побудови інноваційної моделі її розвитку потребує вирішення проблеми вдосконалення системи управління інноваційними потенціалами національних підприємств з підвищенням їх адаптаційних можливостей. Серед головних питань розв'язання даної проблеми виділяють: розробку й вдосконалення методик оцінки інноваційного потенціалу підприємств [14; 20, с. 34-38; 31, с. 61-66; 32, с. 30-32; 36, с. 5-8; 38, с. 130-140; 51, с. 5-7]; оптимізація внутрішньої структури інноваційного потенціалу економічних суб'єктів [24, с. 233-237; 28, с. 88-96; 40, с. 671-682]; оцінка впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на їх інноваційні можливості [8, с. 8-12; 35, с. 181-186; 47, с. 7-10] тощо.

Вищезазначені питання розглядаються у літературі, здебільшого, відокремлено одне від одного, обумовлюючи спрощення теоретико-методичних підходів до управління інноваційним потенціалом як системою якісно неоднорідних ресурсів. На практиці така ситуація, навпаки, спричиняє ускладнення процесу прийняття управлінських рішень в сфері інноваційної діяльності підприємства, знижуючи його здатність та готовність пристосовуватись до сучасних конкурентних вимог [28, с. 88-96]. Крім того, дослідження теоретико-методичних аспектів управління інноваційним потенціалом підприємств, як і раніше, здійснюються з метою визначення поточних характеристик останнього без акцентів на необхідність створення більш ґрунтовних засад планування кінцевого бажаного стану інноваційного потенціалу та можливостей його зростання. Отже, невіршеним науково-практичним питанням залишається вдосконалення методичних засад планування інноваційного потенціалу підприємства з переробкою й творчим використанням позитивного/негативного досвіду ефективно функціонуючих конкурентів.

Враховуючи вищесказане за мету було поставлено розкриття сутності побудованого на засадах бенчмаркінгу порівняльного підходу до планування інноваційного потенціалу підприємств, що дозволить не лише виділити принципові відмінності позитивного досвіду конкурентів, але й оцінити можливість та доцільність його залучення. Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні задачі:

- виділення етапів функціонування інноваційного потенціалу підприємств;
- уточнення проблем оцінки інноваційного потенціалу з урахуванням його мінливості;
- характеристика бенчмаркінгу як сучасного маркетингового методу досліджень інноваційного потенціалу;
- визначення принципів порівняння альтернативних моделей функціонування інноваційного потенціалу підприємств;
- конкретизація на основі бенчмаркінгу методик розрахунків очікуваного рівня інноваційного потенціалу.

В процесі функціонування інноваційний потенціал підприємства поступово проходить три етапи власних трансформацій, таких як [23, с. 80-82; 24, с. 233-237; 38, с. 130-140; 40, с. 671-682]:

- етап формування, пов'язаний з утворенням початкової структури інноваційних ресурсів. У ході зазначеного етапу відбуваються процеси становлення, коли певний рівень інноваційного потенціалу підприємства забезпечується шляхом акумулювання необхідної кількості низькоінтегрованих інноваційних ресурсів, таких як інвестиційні, фінансові, матеріальні, техніко-технологічні, трудові та інформаційні;

- етап адаптації, що характеризується збільшенням ступеня інтегрованості задіяних у інноваційному процесі ресурсів та виникненням специфічних інвестиційно-фінансових, інтелектуальних ресурсів та матеріальних активів, які сприяють накопиченню якісних змін інноваційного потенціалу та пристосуванню його до дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

- етап розвитку, пов'язаний з переходом підприємства на нові засади здійснення інноваційної діяльності, коли зміни інноваційного потенціалу носять системний характер, прискорюючи процеси розробки й впровадження підприємством нових підходів, методів і схем оптимізації структури інноваційних ресурсів, їх оцінки й використання. На перший план виступають високоінтегровані науково-технічні ресурси підприємства, що складають принципово нову основу подальшого розвитку інноваційного потенціалу.

Здійснюючи оцінку інноваційного потенціалу підприємств, вчені та практики стикаються з низкою дослідницьких проблем, а саме: а) наявність різних рівнів інтегрованості інноваційних ресурсів унеможливорює використання того ж самого методу на всіх етапах функціонування інноваційного потенціалу; б) зміна ролі



кожного інноваційного ресурсу та його впливу на стан інноваційного потенціалу, що ускладнює вибір відповідних розрахункових методик (мають застосовуватися нові критерії оцінки та обмеження); в) значне зростання суб'єктивізму результатів обчислювань внаслідок використання, у більшості випадків, експертних оцінок; г) неможливість співставлення інноваційних потенціалів, що знаходяться на різних етапах функціонування; д) обмеження процедур визначення інноваційного потенціалу розрахунками обсягів випуску інноваційної (або вдосконаленої) продукції та/або обсягів наявних інноваційних ресурсів, незважаючи на необхідність ідентифікації відповідності його внутрішнього стану умовам функціонування на поточному та наступному етапах.

На наш погляд, даний комплекс проблем може бути розв'язаний на основі використання бенчмаркінгу як одного з сучасних дослідницьких методів, що забезпечує отримання позитивних результатів при плануванні маркетингових стратегій конкуруючих підприємств, оцінку ефективності прийняття тактичних й оперативних рішень на основі вивчення досвіду господарської діяльності і моделей поведінки конкурентів-лідерів. До основних принципів бенчмаркінгу можна віднести наступні [55, с. 237-241; 7; 34; 51]: співставлення (визначення у інноваційних потенціалів різних підприємств спільних ознак функціонування на певному етапі); комплексність (виявлення подібних зв'язків між ресурсами інноваційних потенціалів підприємств – основних конкурентів); істинність (отримання максимально об'єктивної інформації); вимірюваність (можливість кількісної обробки отриманої інформації про інноваційний потенціал конкурентів); орієнтація «на споживача інформації» (придатність отриманої інформації для прийняття керівництвом відповідних рішень щодо оцінки й подальшого планування власного інноваційного потенціалу).

Представлений перелік принципів бенчмаркінгового підходу сприяє розв'язанню більшості виділених вище проблем оцінки інноваційного потенціалу підприємств, отже, порівняння його стану потребує розробки додаткових параметрів і критеріїв. Параметрами бенчмаркінгової оцінки інноваційного потенціалу на етапі його формування мають виступити: 1) аналіз заходів реалізації інноваційної стратегії запозичення (залучення «здешевілих» інновацій) конкурентами; 2) аналіз моделей інвестиційно-фінансового забезпечення їх інноваційних потенціалів; 3) аналіз мож-

ливостей більш повного використання інноваційних ресурсів конкурентами. За результати аналізу керівництво підприємства має побудувати й оцінити ефективність альтернативних моделей формування власного інноваційного потенціалу на основі порівняння співвідношень між власними та залученими інноваційними ресурсами з аналогічними співвідношеннями у конкурентів.

На етапі адаптації інноваційного потенціалу параметрами бенчмаркінгової оцінки стають: 1) аналіз здійснення інноваційної стратегії переносу (засвоєння прогресивних технік і технологій), яку обрали конкуренти; 2) з'ясування особливостей залучення матеріальних активів в процесі адаптації інноваційного потенціалу конкурентів; 3) аналіз доцільності змін структури інноваційних ресурсів конкурентів з можливостями взаємозаміни. Отримана порівняльна інформація дозволить виявити наявність якісних змін інноваційного потенціалу конкурентів та оцінити результативність заходів щодо досягнення аналогічних змін у власному інноваційному потенціалі.

В процесі розвитку інноваційного потенціалу підприємства до параметрів бенчмаркінгової оцінки слід віднести: 1) аналіз дій конкурентів щодо реалізації інноваційної стратегії нарощування (продуціювання інновацій на базі власних інтелектуальних ресурсів); 2) виявлення науково-технічних можливостей зростання інноваційного потенціалу конкурентів, що передбачає: по-перше, з'ясування пріоритетності їхніх інноваційних цілей та порівняння з власними цілями інноваційної діяльності; по-друге, з'ясування рівня невід'ємності зв'язків ресурсів інноваційного потенціалу конкурентів у порівнянні з власними оцінками. На базі співставлення прогнозованих наслідків корекції власної моделі інноваційної поведінки з варіантом збереження її незмінної форми, керівництво підприємства має змогу: по-перше, виявити ознаки системних змін інноваційного потенціалу; по-друге, забезпечити його гнучкість шляхом внутрішньої і зовнішньої гармонізації; по-третє, підвищити адаптивність та ефективність використання інноваційних ресурсів [39, с. 143-145].

Узагальнюючи вищевикладене, можна виділити наступні принципи застосування бенчмаркінгового підходу в процесі оцінки й планування інноваційного потенціалу підприємств: 1) формулювання параметрів співставлення інноваційних потенціалів за етапами функціонування останніх; 2) ідентифікація та

співставлення зміни інноваційного потенціалу економічних суб'єктів, які обрані для бенчмаркетингових досліджень; 3) виначення причин зміни інноваційних потенціалів; 4) порівняння існуючих на підприємствах моделей функціонування інноваційних потенціалів; 5) оцінка результатів досягнення запланованих змін власного інноваційного потенціалу та уточнення методики розрахунків його очікуваного рівня.

Стосовно деталізації та вибору на засадах бенчмаркетингу методик оцінки інноваційного потенціалу, слід відзначити, що до їхнього переліку відносяться наступні: 1) забезпечення комплексного охоплення ресурсних елементів інноваційного потенціалу; 2) усунення зайвого суб'єктивізму експертних оцінок; 3) виявлення найістотніших внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на інноваційний потенціал; 4) відображення комплексного результату взаємодії ресурсних складових інноваційного потенціалу. Ми вважаємо, що виділені традиційні критерії відбору не є достатніми, оскільки: по-перше, не акцентують увагу на доцільності використання тих або інших методик (методів) в часі; по-друге, не враховують стадії функціонування інноваційного потенціалу і повністю ігнорують рівень інтеграції його ресурсних елементів, що склався. Традиційні критерії селекції методів мають бути доповнені критеріями динамізму й доцільності, дотримуючись яких, можна повніше оцінити внутрішню інтеграційну структуру інноваційного потенціалу та її трансформації, отже, забезпечити більш якісне бенчмаркетингове порівняння з аналогічними змінами інноваційних потенціалів конкурентів.

Проведена нами класифікація основних методик оцінки інноваційного потенціалу за комплексом традиційних та додаткових критеріїв відбору [2, с. 344-349] дозволила побудувати селективну матрицю методів і моделей (рис. 6.3).

Представлені на рис. 6.3 методики оцінки інноваційного потенціалу надають можливість співставити розрахунки стану й змін певних інноваційних ресурсів на кожному етапі функціонування інноваційних потенціалів конкуруючих підприємств. Крім того, з'являється можливість візуалізувати результати порівнянь за допомогою зведених матриць показників, інтегральних коефіцієнтів, графічного відображення трансформацій, що відбуваються у структурі ресурсів інноваційних потенціалів різних підприємств.

Етапи функціонування інноваційного потенціалу	Відібрані методики оцінки інноваційного потенціалу за видами визначальних інноваційних ресурсів					
	інвестиційно-фінансові ресурси		матеріальні активи		інтелектуальні ресурси	
	інвестиційні ресурси	фінансові ресурси	техніко-технологічні ресурси	матеріальні ресурси	трудові ресурси	інформаційні ресурси
Формування	Модель розрахунку суперфективності інноваційної діяльності Метод «квадрата потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих (часткових) показників	Модель розрахунку суперфективності інноваційної діяльності Метод «квадрата потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків окремих (часткових) показників	Модель розрахунку суперфективності інноваційної діяльності Розрахунок коефіцієнту інтенсифікації виробництва Визначення показника «пропорції інтенсивності» Метод «квадрату потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих (часткових) показників	Зведений індекс локалізації, спеціалізації і інноваційності Модель розрахунку суперфективності інноваційної діяльності Розрахунок коефіцієнту інтенсифікації виробництва Метод «квадрату потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих (часткових) показників	Модель розрахунку суперфективності інноваційної діяльності Розрахунок коефіцієнта інтенсифікації виробництва Метод «квадрата потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих показників	Модель розрахунку суперфективності інноваційної діяльності Метод «квадрата потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих (часткових) показників
	Адаптація	Використовування стандартизованих коефіцієнтів чинників Метод «квадрата потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих (часткових) показників		Метод «квадрата потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих (часткових) показників	Метод «квадрата потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих (часткових) показників	Метод «квадрата потенціалів» Матриця окремих (часткових) показників Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих (часткових) показників
Розвиток	Розрахунок показників інноваційного «портрету» економічного суб'єкта Застосування стандартизованих коефіцієнтів чинників Розрахунок результатуючих показників використання інноваційного потенціалу Визначення інтегрального показника рівня інноваційного розвитку економічного суб'єкта Розрахунок показника віддачі інноваційного потенціалу					

Рисунок 6.3 Селективна матриця методик розрахунку інноваційного потенціалу підприємств за бенчмаркінговим підходом

Здійснення порівняльного аналізу змін ресурсної структури інноваційних потенціалів за пропонованою селективною матрицею методик з використанням основних принципів бенчмаркінгу, має, на нашу думку, значну теоретичну й практичну цінність, а саме: керівництво підприємства отримує різнобічну й поглиблену оцінку інноваційного потенціалу, що знаходиться на визначений стадії функціонування [37, с. 31-36; 48, с. 87-133]; визначається, яким шляхом відбулися трансформації інноваційного потенціалу (аналізується наявність та рух інноваційних ресурсів, їх притік і відтік; оцінюється поточний стан інноваційного потенціалу і визначається характер змін його елементів). При цьому оцінюється також вплив трансформацій інноваційних ресурсів на результати діяльності підприємств в цілому. Отже, поглиблений аналіз за допомогою селективної матриці оцінок фактично дозволяє більш якісно здійснити бенчмаркінговий підхід до визначення стану інноваційного потенціалу й планування його прогресивних змін.

Враховуючи вищевикладене, слід відзначити, що розробка принципів бенчмаркінгового підходу сприяє розв'язанню на маркетинговій основі більшості проблем оцінки інноваційного потенціалу підприємств, враховуючи відмінні й спільні риси функціонування. Бенчмаркінговий підхід, адаптований до оцінки інноваційного потенціалу, дозволить керівництву підприємства: а) отримати порівняльну інформацію про стан власного інноваційного потенціалу; б) істотно вдосконалити технологію його визначення та прогнозування резервів зростання; в) оцінити рівень сприятливості зовнішнього середовища тощо. Подальші дослідження у цьому напрямку можуть бути пов'язані з пошуком й обґрунтуванням нових підходів до визначення інноваційного потенціалу підприємств, що дозволять визначити нові аспекти трансформацій його ресурсної структури та співставити рівні її інтегрованості.

#### **6.4. Стимулювання та розвиток креативного персоналу промислових підприємств**

У сучасній економіці, базованій на знаннях, за сьогоднішніх умов на ринку важливим є творчий підхід до розв'язання різного роду завдань. До цього стимулюють жорстка конкуренція та швидка реакція конкурентів, високі темпи розвитку ринку та новітніх технологій і т. ін. Тому менеджери починають цінувати творчу

ініціативу у підлеглих і намагаються розвивати такі якості у собі. В умовах стрімких темпів розвитку бізнесу, система генерування ідей є одним із ключових факторів успіху, і в конкурентній боротьбі перемагає лише та компанія, що рухається швидше, змушуючи працівників бути сміливими. У даному випадку перемога компанії, в першу чергу, залежить від керівників, які є частиною команди щасливих, емоційно збалансованих та вмотивованих людей зі спільними цінностями.

*Креативність* – творчі здібності індивіда, що характеризуються готовністю до продукування принципово нових ідей і входять в структуру обдарованості як незалежний чинник. Тобто креативний спосіб вирішення проблем – це створення простих рішень для вирішення складних незвичних та/або складних завдань. Прості рішення – це економія, ефективність і стимулювання.

Просте рішення коштує недорого, вимагає більш низької кваліфікації її виконавця, менших тимчасових витрат на розробку варіанта рішення, більш зрозуміла замовнику і переважній більшості працівників, виконавців і т. п., а отже, має більше шансів бути виконаним відповідно до задуму.

Креатив – це не стратегія дії, а лише її частина. Він не замінює собою стратегію комунікації, а наповнює її особливим змістом. На сьогоднішній день, методи управління великої кількості компаній не створює сприятливих умов для творчої ініціативи. А співробітники компанії не мають внутрішньої мотивації – прагнення діяти, в основі чого лежать власні бажання та потреби людини. Менеджери не мають на меті пригнічувати креативність, але формуючи та контролюючи точність дотримання організаційної структури, розпорядку дня та ін., самі підривають творчу ініціативу своїх співробітників [25].

Творча атмосфера прямо пов'язана зі збільшенням продуктивності праці та поліпшенням якості продукції, у зв'язку з тим, що її наявність дозволяє вирішити ряд важливих проблем:

- істотно підвищує якість організаційних рішень;
- допомагає впроваджувати вигідні, перспективні нововведення;
- призводить до підвищення продуктивності праці через пошук виробничої діяльності;
- підвищує професійні навички персоналу [6].

Творче відношення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності та гнучкості до нестандарт-

ності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це потребує великих капіталовкладень та деякого часу. Більший ефект забезпечують міри, направлені на підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Для здійснення цього менеджер має п'ять важелів впливу [25]:

1. складність поставлених задач;
2. ступінь представленої свободи;
3. спосіб організації роботи в групі;
4. рівень заохочення;
5. характер організаційної підтримки.

Розглянемо ці важелі впливу трохи детальніше. Отже, далі представлені 6 факторів, які вирізняють креативних людей у компанії, та які допомагають їм втілювати та виражати свою креативність у життя (табл. 6.4).

Таблиця 6.4. Фактори креативності

№ п/п	Фактор	Визначення	Сутність
1	Свіжість	Продумана організація нових факторів і стимулів зміни професійного життя з метою провокації виникнення неординарних точок зору	Кожен менеджер у компанії повинен постійно стимулювати себе до пошуку новизни, адже підсумком буде нова ідея, система, що народжує потік ідей, який скопіювати конкурентам буде складно
2	Теплиця	Середовище, в якому ідеї вирощуються, а не критикуються	«Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються
3	Реальність	Втілення ідей у життя будь-яким чином	Потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи, які створюють креативні люди
4	Енергія	Та, що присутня у людей креативних, які генерують ідеї та займаються творчістю в компанії	Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватись певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням
5	Сигналізування	Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників, що відображають ситуацію компанії	Межа між аналітичним і креативним режимами має бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – треба знайти їх гармонійне поєднання
6	Сміливість	В даному аспекті є спорідненим до креативності	Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже треба мати мужність, щоб показати свою відмінність. тому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій

Маючи уявлення про те, якими є творчі особистості матимемо можливість оцінити і доречність застосування тих чи інших важелів для розвитку конкретних особливостей, які бажано розвивати.

Розглянемо кожен із вищеописаних факторів детальніше.

*Свіжість* – це чітко продумана організація нових факторів і стимулів зміни професійного життя з метою спровокувати виникнення неординарних точок зору.

Існує наступний закон креативності: якість та унікальність ідей на виході напряму залежить від якості та унікальності стимулу на вході. У даному випадку стимул – це будь-які нові події чи враження, будь-що поза площиною проблем, які в даний момент вирішуються. Для унікальних ідей потрібні нові враження, нові події, нові зв'язки. Щоб мати більше креативних ідей на виході, треба мати щось нове всередині. Треба виходити з зони комфорту й стимулювати унікальні поєднання в мозку. Для цього необхідно робити те, чого ніколи або дуже давно не робили, і зробити це усвідомлено – для стимулювання нових ідей. До таких дій можна віднести: відпочинок у новому ресторані, кафе; знайомство з новими людьми; проїзд на роботу іншою дорогою, інший розпорядок роботи, інші правила і т. д. Отже, якщо Ви хочете мати те, чого ніколи не мали, робіть те, чого ніколи не робили. Кожен менеджер у компанії повинен постійно стимулювати себе до пошуку новизни, адже підсумком буде нова ідея, система, що народжує потік ідей, яку скопіювати конкурентам буде складно.

*Теплиця* існує для того, щоб піклуватися про нові ідеї. Коли ідея зароджується, необхідний час для чіткого її осмислення. «Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються. Фактично, йдеться про мозковий штурм, стратегічні сесії, неформальні зустрічі, «курилку» та ін., де створюють і плекають нові ідеї.

Актуальність «теплиць» ще й у тому, що креативність вимагає іншого середовища, ніж звичайний бізнес. Реалії сучасних компаній такі, що вижити на ринку можуть лише ті, хто за менший проміжок часу виконує більшу кількість завдань.

«Теплиця» – це те середовище, в якому ідеї «вирощуються», а не критикуються, і створюється вона за допомогою трьох факторів:

– Зупинка. При проголошенні ідеї необхідно спочатку відмовитись від жорсткої критики, також робити паузи, звертати увагу на все висловлене.



– Розуміння. Необхідно подивитися на ситуацію з погляду іншої людини. На даному етапі необхідно зрозуміти ідею. Цього можна досягти, задаючи уточнюючі питання: «Звідки з'явилася така ідея?», «Розкажи більше» і т.д.

– Вирощування. Два попередні фактори є важливими, але недостатніми. На даному етапі ідея «вирощується» і підсилюється аргументами. Необхідно знайти відповіді на питання: «В чому цінність ідеї?», «Як можна її покращити?», «Які є альтернативи?».

*Реальність* – втілення ідей у життя будь-яким чином.

Реальність – це простий і дуже потужний фактор креативності. На цьому етапі потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи. Це допомагає та полегшує роботу. По-перше, коли ідея починає втілюватися у реальність, вона викликає реакцію, якої не можуть викликати слова. По-друге, створення прототипу спонукає до дії в тому чи іншому напрямку, а це є кращим, ніж апатія. По-третє, можливість і бажання втілити ідею значно посилюють ентузіазм.

Управління *енергією* – персональною, командною та корпоративною – запорука втілення інновацій.

Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватись певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням.

Така поведінка притаманна для творчих людей, які вміють створювати відповідну атмосферу в компанії. Їхня енергія передається людям, які нею заряджаються, тобто теж хочуть виконувати роботу із задоволенням. У кожного працівника компанії виникає жага рухатись та досягати перемог.

Енергія є одним із ключових факторів креативності. За обставин коли людина має почуття гумору та вірить у свою роботу кожен зможе досягти поставленої мети. Завдання, що стоїть перед компанією – навчитися керувати даною енергією і долати енергетичні бар'єри, що представлені в табл. 6.5.

Є два важелі, що допомагають скерувати енергію всередині компанії: знизити вищезазначені бар'єри або підвищити мотивацію (у цьому разі мотивація найбільше стосується цінностей). Адже лише той працівник, який розуміє та сприймає цінності компанії, зможе повністю присвятити себе роботі та бути дійсно щасливим.

Таблиця 6.5. Види енергетичних бар'єрів на підприємстві

Види енергетичних бар'єрів	Опис
Зростання бізнесу	Ріст системи, збільшення кількості працівників, необхідність планування
Нестабільність процесу інновацій	Втрата ентузіазму, дефіцит коштів і часу, скепсис експертів, звільнення ключових працівників, запуск конкурентного продукту
Фрагментарність роботи	Велика кількість проектів, розсіювання уваги, що призводить до зниження якості всіх проектів
Синдром «розділеного винахідника»	Розподіл процесу винахідництва на функціональні частини між різними підрозділами потребує великої кількості людей, надихати яких важко

Висока внутрішня мотивація присутня у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання достатньо складним, але виконуваним. Отже, завданням менеджера є правильність підбору виконавця для кожного виду діяльності.

Система мотивації може бути різною. На сьогоднішній день ще на багатьох підприємствах збереглося часткове застосування методів та принципів управління персоналом та його мотивація на базі методів, розроблених за часів радянського союзу. Це не завжди відповідає сучасним вимогам ринку, тому для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, менеджерам необхідно проаналізувати наявну систему мотивації у них на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам розвитку організації. Так, у табл. 6.6 проаналізовано основні проблеми мотивації, що виникають на підприємствах.

Таблиця 6.6. Особливості національної системи мотивації[5]

Застарілі методи мотивації	Рекомендації до зміни
Фіксовано висока заробітна платня за роботу на великому підприємстві, незалежно від ступеня чіткості її виконання	Фіксований оклад + відсоток – надбавка за виконання проекту (завдання) у визначений термін та/або якісно, відповідно до вимог
Винагорода за певний період роботи (13-та зарплата), тобто оплата часу	Винагорода за результат, тобто за досягнення
Виключно матеріальна винагорода	Винагорода матеріальна + статусна, емоційна
Штрафи за невиконання	Неотримання бонусів

Так, сучасними методами стимулювання персоналу на підприємствах є:

– Мотивація персоналу починається з мотивації їх керівника. Відношення менеджера до діяльності організації відображається у роботі самого відділу чи організації, оскільки керівник є прикладом для наслідування.

– Підкреслення внеску співробітників у досягнення цілей організації.

– Важливо, щоб співробітники розуміли свій внесок у загальну справу. Відчуття своєї роботи частиною великої справи та усвідомлення причетності до досягнень компанії є важливими стимулюючими факторами.

– Необхідно бачити у кожному співробітнику особистість. Для кожного потрібен свій підхід у залежності від температури, характеру та особливостей.

– Мотивація персоналу – це не результат, а процес. Мотивація персоналу – це постійний процес створення відповідних умов, в яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації.

– Використання можливостей компанії. Необхідно, щоб підлеглі бачили підтримку з боку компанії. Так, для створення емоційного зв'язку можна вітати співробітників із відомими подіями.

– Надихає на подальші досягнення відзначення попередніх.

*Сигналізування* – це видимі знаки, спрямовані на всіх працівників. Саме ці знаки дозволяють передавати інформацію, що уможливило творчу діяльність.

Тобто межа між аналітичним і креативним режимами роботи має бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – треба знайти їхнє гармонійне поєднання. А сигналізування – це навігація між переходами від одного режиму до іншого. Наприклад, недороблений прототип – це сигнал, щоб аудиторія перейшла на креативний режим і думала. Коли людина знає такі межі, вона може бути спокійною за своє безпечне існування і тому може працювати та творити більш якісно.

Сміливість і креативність – споріднені поняття. Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже треба мати мужність, щоб показати свою відмінність. Ось чому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій.

*Сміливість* – не вроджена характеристика. Вона виховується. І, в даному випадку, найважливіше для людини – зустріти свій страх, знайти себе, побачити своє майбутнє, змінити внутрішні стереотипи й розвивати та підтримувати все вищезазначене. Це дозволяє бути не лише сміливим, але й чесним перед собою. Це такий важіль мотивації, як ступінь свободи, відносно якого існує наступна закономірність: внутрішня мотивація, а відповідно і творча активність різко підвищуються, коли люди отримують право самостійно вибрати способи досягнення цілі, але не ціль як таку.

Таким чином, для розвитку та стимулювання креативного мислення у персоналу, менеджер має давати йому свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та вагомості її виконання. Також стимулювати формування творчих рішень до виконання завдання можна за рахунок:

- створення атмосфери відвертості і взаємодії, в якій підлеглі зможуть стимулювати один в одному більшу обізнаність і генерування ідей;

- забезпечення людей стимулюючою роботою, яка викликає почуття персонального та професійного росту;

- звільнення від зайвої владності і використання залежності підлеглих – традиційних схем управління. Усунення надмірності в адмініструванні, контролі і звітності;

- стимулювання за рахунок матеріальних важелів;

- врахування індивідуальних відмінностей, надання глибокої оцінки унікальним рисам характеру кожної особистості, її сильним і слабким сторонам;

- забезпечення підлеглих проектами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності;

- надання можливості оскарження ідей, за рахунок «підвищення» рівня поставлених завдань і проектів вище відомих здібностей підлеглих.

Отже, керівники можуть стимулювати творчу ініціативу своїх підлеглих різними методами та способами. Для найкращого результату необхідно розробити систему мотивації та розвитку креативності персоналу, яка у комплексі буде використовувати всі вищеописані методи. Нагородою за їх старання стане по справжньому інноваційна компанія, де творчий підхід до справи – правило, а не виключення.

*Управління конфліктами в творчому колективі.* Зіткнення інтересів, позицій та думок постійно виникають у суспільстві. Неминучість виникнення таких суперечностей та протиріч є проявом закону єдності та боротьби протилежностей – одного з класичних законів розвитку. У наш час умови життя людей часто і швидко змінюються, іноді кардинально, а слово «стрес» і «депресія» відомі багатьом ще з шкільної парти. Зазвичай конфлікт у соціально-трудої сфері сприймається як ненормальне явище: збій у роботі, перешкода для реалізації стратегічних цілей. Негативне сприйняття цілком обґрунтоване, тому що будь-який конфлікт несе в собі заряд величезної руйнівної сили: порушується процес нормального функціонування підприємства, руйнуються стосунки між людьми, нерідко завдання розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини співробітників. Однак, відсутність конфліктів слід вважати свідченням застою, стагнації [30].

*Класифікація конфліктів.* Так, сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє руху організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесу. Конфлікт – це показник розвитку, фактор динамічної стабільності організації. Іноді зіткнення інтересів призводять до появи нових ідей, проєктів, до взаємопорозуміння, а іноді до агресії, нервових зривів, відчуженню. Конфлікти у середині творчого колективу наносять шкоди якості мислення співробітників, перемикають увагу з розробки креативних концепцій на встановлення відносин. Тому керівник творчого колективу мусить вміти керувати енергією конфліктів та надавати їй конструктивних рис. Він має знати як зробити конфлікт засобом покращення взаємопорозуміння в колективі. Для правильного розуміння й тлумачення конфліктів важливою є типологізація. Для вибору адекватного методу впливу й управління відповідним конфліктом доцільно проводити класифікацію залежно від основних ознак: способу розв'язання, сфери прояву, спрямованості впливу, ступеня виразності, кількості учасників, порушених потреб (табл. 6.7).

Оскільки творчі особистості є дуже емоційними та енергійними, то для них найбільш притаманними є такі види конфліктів як ненасильницькі, організаційні, горизонтальні та вертикальні, відкриті, міжособистісні конфлікти інтересів. Ці види конфліктів

виникають найчастіше в творчих колективах, особливо тоді, коли працівники не завантажені роботою, не захоплені новими ідеями і не мають можливості виходу енергії. Тоді конфлікт є сублімацією творчості.

Таблиця 6.7. Класифікація конфліктів [19]

Ознака класифікації	Види конфліктів
1. Спосіб розв'язання	- насильницькі - ненасильницькі
2. Сфера прояву	- політичні - соціальні - економічні - організаційні
3. Спрямованість впливу	- вертикальні - горизонтальні
4. Ступінь виразності	- відкриті - приховані
5. Кількість учасників	- внутрішньоособистісні - міжособистісні - міжгрупові
6. Потреби	- когнітивні - конфлікти інтересів

Але загалом конфлікти можна поділити на деструктивні та конструктивні. Вияви деструктивних функцій конфлікту дуже різні. Особистісний конфлікт породжує стан психологічного дискомфорту, що викликає інші негативні наслідки і може призвести до розпаду особистості. На рівні групи конфлікт здатний руйнувати систему комунікацій, взаємозв'язків, послаблювати ціннісно-орієнтаційну єдність групи, знижувати ефективність її функціонування в цілому. Так само деструктивні функції конфлікту виявляють себе й у міжгрупових взаєминах. Деструктивний вплив конфлікту може мати місце на кожному етапі його розвитку: етапі об'єктивної конфліктної ситуації, етапі її усвідомлення, етапі конфліктної поведінки та етапі вирішення конфлікту [19].

За причинами виникнення конфлікти можна класифікувати у такий спосіб (табл. 6.8):

Таблиця 6.8. Причини виникнення деструктивних конфліктів на підприємстві [6]

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	Причини внутрішньо-особистісного конфлікту	Причини міжособистісного, внутрішньогрупового та міжгрупового конфліктів
Конфлікт ролей	Очікування від людини неадекватних рольових дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності)
Конфлікт бажань	Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути зв'язаними з діяльністю організації	Зіткнення свідомостей різних людей (груп) щодо якогось бажання: особистого або пов'язаного з цілями організації (розподілення обмежених ресурсів, досягнення мети в процесі конкурентної боротьби)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії

Конструктивні вияви конфлікту теж різноманітні. Відомо, що особистісний конфлікт не тільки здатний негативно впливати на особистість, але також може сприяти позитивному розвитку (наприклад, у вигляді почуття невдоволення собою). У групових стосунках конфлікт може запобігати стагнації організації, бути чинником розвитку, вияву нових цілей, норм, ціннісних орієнтацій. Конфлікт, особливо на етапі конфліктної поведінки, відіграє пізнавальну функцію, функцію практичної перевірки та корекції тих образів ситуації, що склалися. Виявляючи суперечності, що існують між членами групи, та ліквідуючи їх на стадії розв'язання, конфлікт звільняє колектив від руйнівних факторів і сприяє стабілізації ситуації, а іноді й подальшому розвитку. Так, у творчому колективі можуть генеруватися нові ідеї, створюватися плани подальшого креативного розвитку компанії та окремих особистостей [18].

Виникнення і розвиток внутрішньокорпоративних конфліктів багато в чому обумовлені демографічними й індивідуальними характеристиками.

За даними Н.В. Гришиної [10], для жінок більш характерні конфлікти, пов'язані з їх особистими проблемами: заробітною платою, розподілом відпусток, премій. Чоловіки більше схильні

до конфліктів, пов'язаних безпосередньо із самою виробничою діяльністю (організація праці, визначеність трудових функцій та ін.), вони більш критично відносяться і до самої виробничої діяльності, і до керівництва. У молодих людей більшість конфліктів виникає з питань дисципліни. З віком більшу питому вагу займають конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками діяльності (як із самою роботою, так і з особистими потребами), одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників у виробничому колективі (з приводу порушень трудової дисципліни, невідповідності вимогам, пропонуваним керівником).

*Сублімація творчої діяльності в конфліктах.* Актуальним є розгляд особливостей сублімації творчої діяльності як способу вирішення конфлікту людей з різними типами темпераменту, оскільки саме темпераментом модифікується ефективність творчої діяльності. Слід враховувати особливості людей з різними темпераментами, щоб правильно сублімувати вирішення характеру міжособового конфлікту. Передусім, це стосується таких якостей, як здатність розуміти запропоноване завдання, прогнозувати можливе майбутнє, вміння переносити невизначеність, продукувати ідеї, долати труднощі, що виникають, а також бажання і вміння працювати в творчому колективі (табл. 6.9).

*Таблиця 6.9.* Поведінка людей в організації у залежності від типу темпераменту[25]

Параметри оцінки	Сангвінік	Холерик	Флегматик	Меланхолік
Розуміння завдання	Має тенденцію перебивати співрозмовника тому необхідно забезпечити для нього безперервність уваги	Важко сприймає великі об'єми інформації. Останню необхідно ділити на частини	Детально обмірковує завдання. Для повного сприйняття надана інформація має бути класифікована	При сприйнятті та розмірковуванні часто пропускає значну частину наданої інформації
Здатність до аналізу та прогнозування	Вміє приймати тактичні завдання	Схильний ставити тактичні завдання	Є схильність до стратегічного прогнозування	Добре планує власну роботу, тому рідше потрапляє в ситуації цейтноту



## Продовження таблиці 6.9

Параметри оцінки	Сангвінік	Холерик	Флегматик	Меланхолік
Відношення до невизначеності	Легко переносить, переключаючись на іншу діяльність	Важко переносить	Досить легко переносить, концентруючись на завданні	Легко переносить, переключаючись на іншу діяльність
Продуктування ідей	Генератор ідей	Генератор ідей	Впроваджувач	Може подати гарну ідею, але не зможе її обґрунтувати та відстояти
Подолання труднощів	При визначеній цілі концентрується та йде до кінця, хоча іноді змінює напрямки руху	Найкраще виконує складні, непередбачені, термінові завдання. Завжди йде до кінця	Характеризується стабільною працездатністю. Завжди йде до кінця	Вибирає роботу, що має більшу вірогідність успіху.
Стратегія поведінки в конфліктній ситуації	Співробітництва	Суперництва, рідше – ухил	Співробітництво – при значимості проблеми, інакше стратегія ухилу	Уникнення
Відношення до виконуваних завдань	Вміє продемонструвати значимість виконаного завдання	Висока впевненість у значимості виконаного завдання	Має бути впевненим у можливості вирішення завдання та наявності достатнього часу для виконання	Відрізняються великою відповідністю та вимогливістю до виконуваних ними завдань

Отже, враховуючи дані показники відношення до творчості та творчого процесу підлеглих, керівник має таким чином організувати роботу, щоб конфлікти були лише конструктивними і ставали причиною створення нових ідей та вдалого виконання творчих проектів. При цьому, головними методами управління конфліктом виступають: суперництво – спосіб, орієнтований на владу, на ствердження власного положення, тобто коли один задовольняє свої потреби за рахунок іншого, або може означати «відстоювання» своїх прав, захист своєї точки зору; узгодження – протилежність суперництву, коли людина ігнорує свої власні потреби, щоб задовольнити потреби іншої, тобто в цьому випадку присутній елемент самопожертви, великодушності та милосердя; ухил (відсторонення) – дипломатичне відкладання вирішення питання до кращих часів, невпевнений спосіб управління конфліктом; співробітництво – протилежність ухилу, передбачає спроби вироблення спільного рішення і може приймати форму розбіжностей для

з'ясування обох точок зору та вирішення взаємних проблем; компроміс – знаходження взаємовигідного рішення шляхом взаємного бажання до примирення, зниження напруги та прояви поступок. Для подолання деструктивних конфліктів у творчому колективі менеджер має вибрати для себе найбільш дієві методи подолання таких ситуацій у залежності від характеру та особистих якостей учасників творчого процесу організації. Управління конфліктом може виражатися у врегулюванні, завершенні, запобіганні, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстрочці тощо [30].

*Методи подолання конфліктів:*

#### 1. Завершення:

а. Роз'яснення вимог, яких сторони повинні дотримуватись при подоланні конфлікту. Мета цієї роботи полягає в тому, щоб кожен працівник чітко знав, як має відбуватися цей процес, які кому доручені обов'язки, на які результати можна сподіватись

#### 2. Запобігання:

а. Формування в колективі громадської думки про сторони, що конфліктують. Як відомо, громадська думка є сильним регулятором поведінки людей, багато з яких потребують постійного схвалення, підтримки. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, що для них є неприпустимим. Тому задля збереження добрих стосунків у колективі вони нерідко готові відмовитися від конфронтаційної поведінки.

#### 3. Профілактика:

а. Координація та інтеграція діяльності. Наявність в організації чітко налагодженої ієрархії повноважень сприяє упорядкуванню взаємодії людей, розв'язанню проблем, прийняттю рішень, руху інформації. З метою координації роботи підрозділів організації створюють проміжну службу. Її призначення полягає у розв'язанні проблемних ситуацій між двома виробничими підрозділами. Інтеграція сприяє об'єднанню зусиль різних підсистем і підструктур організації для досягнення загальної мети.

#### 4. Ослаблення:

а. Організація співвиробництва. З цією метою співробітникам, що конфліктують доручають справу, яку вони зацікавлені здійснити, але поодиноці їм це не під силу;

б. Звернення до «третього судді». Цей метод може бути ефективним, якщо опоненти домовляться підкоритися його рі-

шенню. Таким «суддею» найчастіше обирають найавторитетнішу людину. Нерідко, що є дуже добре, це керівник організації.

#### 5. Придушення:

а. Звернення до посередника. Особа, яка зважилася стати посередником у розв'язанні конфлікту, має допомогти кожній із сторін конфлікту побачити ситуацію з боку опонента. Посередник має допомагати, у пошуку оптимальних способів вирішення конфлікту, генеруванні щодо цього нових ідей, пропозицій у процесі вироблення підсумкового документа, створенні ділової морально-психологічної атмосфери при розв'язанні проблеми, здійсненні контролю за виконанням домовленостей, намагатися максимально пом'якшити процес виходу з конфлікту.

б. Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту. Виправданими вони можуть бути тоді, коли психологічні та інші методи виявили свою нерезультативність. Найчастіше з цією метою вдаються до структурних змін в організації, усунення з організації опонентів, якщо їх діяльність почала завдавати шкоди колективу, до зміни їх статусу або належності до іншої системи, що унеможливило б необхідність їх взаємодії [41].

#### 6. Відстрочка:

а. Спрямування зусиль усіх учасників на досягнення загальних цілей. Для цього важливо чітко, недвозначно сформулювати ціль, передбачивши роль і вклад кожного співробітника в її досягнення.

б. Створення системи винагород. Винагороди (подяка, премія, підвищення по службі) є ефективним засобом впливу на поведінку людей, в тому числі й у конфліктній ситуації.

*Управління конфліктами.* Для нормального функціонування «живого організму» творчий колектив, менеджер повинен не усувати конфлікт, а керувати ним і ефективно використовувати. На основі аналізу різних методик подолання конфліктів [6,18,30,45], нами було розроблено список рекомендацій до застосування в практичній діяльності загальних правил поведінки з конфліктами в організації. Для управління конфліктами керівнику необхідні:

1. Своєчасна фіксація наявності конфлікту і правильна оцінка ступеня його розвитку. Необхідно розпізнавати сигнали початку

конфлікту. Зовнішні прояви конфліктів: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна взаємин із постачальниками й покупцями та ін. Раціоналізація поведінки учасників на будь-якому етапі конфліктної взаємодії буде сприяти підвищенню рівня конструктивності, розв'язанню конфлікту з усуненням джерела конфліктної ситуації та відновленню нормальних відносин між людьми.

2. Усвідомлення джерел конфліктів організації. З'ясування прихованих та явних причин конфлікту для виявлення предмета розбіжностей, претензій. Важливим є встановлення головної причини конфлікту, яку самі учасники часом не можуть чи не зважуються чітко сформулювати.

3. Ефективне управління колективом з використанням конструктивних конфліктів для досягнення цілей. Концентрація уваги на інтересах, а не на позиціях. Позицією вважається те, про що заявляє, на чому наполягає учасник, модель його рішення. А інтереси спонукають прийняти конкретне рішення на основі бажання й турботи, які визначають ключ до вирішення проблеми.

4. Розроблення стилю спілкування з підлеглими. Встановлення межі між учасниками й проблемами конфлікту. Корисно уявити себе на місці опонента. Важливо бути жорсткими стосовно проблеми і м'якими стосовно людей. Справедливе й неупереджене ставлення до ініціатора конфлікту. Невдоволення та претензії, як правило, породжують істотну проблему, що обтяжує людину, завдає їй занепокоєння й незручностей.

5. Управління власним станом у конфлікті. Дотримання правил «емоційної витримки». Усвідомлення й контроль своїх почуттів. Урахування емоційного стану та індивідуальних особливостей учасників конфлікту перешкоджає переходу реалістичних конфліктів у нереалістичні.

6. Визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень, на основі аналізу не тільки різних позицій, але й інтересів, що стоять за ними.

7. Звуження предмета конфлікту, прагнення до скорочення кількості претензій.

Отже, конфлікти як конструктивні, так і деструктивні є невід'ємною частиною трудового процесу особливо у творчому колективі. Оскільки креативні особистості більше схильні до виявлення емо-

цій та відстоювання особистих інтересів з приводу нових власних ідей, що є їх самовираженням, то питання управління конфліктами є достатньо важливою складовою менеджменту підприємством, організацію чи відділом. Управління конфліктами, як і управління персоналом у цілому, повинно здійснюватися з урахуванням складності та багатоаспектності трудових відносин у всіх. Розбіжності і протиріччя неминучі в тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору. В залежності від способу вирішення конфліктної ситуації конфлікти можуть відігравати роль факторів, що породжують «руйнування» або сприяють розвитку творчих і конструктивних задатків. Керівник, що здатний правильно вести себе в конфліктній ситуації і вживати заходи до усунення їх, викликає до себе повагу. Нездатність керівника до конструктивного вирішення конфліктної ситуації викликає зниження його авторитету серед підлеглих чи навіть породжує вороже і непримиренне до нього ставлення.

Цілеспрямований вплив на конфліктну ситуацію є одним із важелів антикризового управління колективом. Ефективне управління конфліктною ситуацією може привести до попередження виникнення конфлікту або до його вирішення, тобто до усунення проблеми, що викликала конфлікт.

*Оцінка умов для розвитку творчої діяльності та методи управління конфліктами підприємстві.* Для оцінки умов для розвитку творчої діяльності на підприємстві розглядають 6 факторів креативності та проведемо їх бальну оцінку. Для цього розставимо оцінку від 1 до 5 у залежності від ступеня вираження конкретного фактора у даному колективі.

При чому:

- 1 – зовсім не виражений фактор;
- 2 – слабо виражений фактор;
- 3 – достатньо виражений фактор;
- 4 – добре виражений фактор;
- 5 – яскраво виражений фактор (табл. 6.10)

Розраховують відсоток позитивності умов підприємства для розвитку креативності. Згідно табл. 6.10 оцінка позитивності дорівнює  $100\% * (4+4+5+5+4+5) / 30 = 90\%$ .

Таблиця 6.10. Приклад оцінки факторів креативності та її розвитку на підприємстві

№ п/п	Фактор	Бальна оцінка
1	Свіжість	4
2	Теплиця	4
3	Реальність	5
4	Енергія	5
5	Сигналізування	4
6	Сміливість	5

Отже, на підприємстві забезпечуються сприятливі умови для розвитку та стимулювання творчої діяльності співробітників. Це допомагає використовувати знання, досвід та креативні можливості для створення та розробки нових ефективних методів, цікавих проєктів а також стратегій розвитку підприємства.

На підприємстві можуть застосовуватися наступні методи мотивації персоналу до творчості: фіксований оклад за старанне виконання роботи; премії за досягнення; винагорода статусна та емоційна.

### Список використаної літератури

1. Анін В. І. Оптимізація стратегій будівельної організації в ринкових умовах: монографія / В.І. Анін. – К.: «Ратібор», 2004. – 242 с.
2. Байдин П.Т. Проблемы современности: наука, практика, методология: монография / Байдин П.Т., Байдин О.П. и др. – Донецк: СПД Купріянов В.С., 2010. – 520 с.
3. Ваниева Э.А. Тенденции развития строительной отрасли Украины / Э.А. Ваниева // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Выпуск 19. Экон. науки. – Симферополь: НИЦ КИПУ, 2009. – С. 39-45.
4. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / За редакцією В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
5. Веретенко Д. – Мотивация по-украински. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://hrliga.com>.
6. Винославська О.В. Психологія: навч. посіб. – Київ, ІНКОС, 2005 – 386 с.
7. Воеводина Н.А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ [Електронний ресурс] / Н.А. Воеводина, А.В. Кулагина,

Е.Ю. Логинова, В.Б. Толберг. – Режим доступу: // <http://lib.rus.ec/b/213487/read>.

8. Галушко Є.С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом» / Є.С. Галушко. – Донецьк, 1999. – 23 с.

9. Гринёв В.Ф. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. – К.: МАУП, 2000. – 148 с.

10. Гришина Н.В. Я и другие. Общение в производственном коллективе. – Л.: Ленвидав, 1990. – 171 с.

11. Грищенко В.Ф., Коваленко Л.Ю. Економічна оцінка трудового потенціалу території з урахуванням екологічного фактора в контексті інноваційного розвитку // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С. 231-237.

12. Гусева М.Н. Управление обеспечением конкурентоспособности предпринимательских структур в строительстве: монография / М.Н. Гусева. – М.: Архитектура-С, 2011 – 400 с.

13. Долішній М.І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 1994. – Ч. 3. – С. 86–92.

14. Дорошенко Ю.А. Управление формированием и развитием инновационного потенциала предприятия / Ю.А. Дорошенко, О.В. Кочеткова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу: //conf.bstu.ru/conf/docs/0028/0492.

15. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.

16. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підр. / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.

17. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видав. центр «Академія», 2002. – 952 с.

18. Ентоні С. Керівництво інноватора: як вийти на нових споживачів за рахунок спрощення та здешевлення продукту / С. Ентоні, М. Джонсон, Дж. Синфілд, Е. Олтман; пер. з англ. – М.: Альпіна Паблішерз: вид. Юрайт, 2011. – 346 с.

19. Ємельяно Л.М., Петлюх В.М., Торгова Л.В., Гріненко А.М. Конфліктологія: навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В. Торгової. – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.

20. Єресько І.Г. Оцінка інноваційного потенціалу України / І.Г. Єресько // Економіка та держава. – 2006. – № 4. – С. 34-38.

21. Жуков Л.И. Экономика труда: учебник для вузов / Л.И. Жуков, Г.О. Погосян, В.И. Сивцов и др.; [под ред. Г.Р. Погосяна, Л.И. Жукова]. – М.: Экономика, 1991. – 304 с.

22. Жулавский А.Ю. Экономическая оценка трудового потенциала региона / А.Ю. Жулавский, И.О. Джаин // Вісник Сумського державного університету. – 1998. – № 3 (11). – с. 113-120.

23. Іванова К.В. Взаємозв'язок функцій управління з етапами функціонування інноваційного потенціалу підприємства / К.В. Іванова // Збірник тез доповідей Шостої міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток наукових досліджень '2010» (м. Полтава, 22-24 листопада 2010 р.). – Том 12. – Полтава. ІнтерГрафіка, 2010. – С. 80-82.

24. Іванова К.В. Технологія оцінки гармонійності складових інноваційного потенціалу підприємств / К.В. Іванова, Я.А. Громова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 233-237.

25. Калінікіна І.В., Творчість як варіант сублимації конфлікту// збірник статей «Психосемантика» – 2009. – № 50. – С. 14-19.

26. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів // Економіка України. – 2005. – №3. – С. 49-56.

27. Коваленко М.А. Управління інноваційним розвитком регіонального будівельного комплексу / М.А. Коваленко, В.Я. Проценко // Збірник наукових праць Черкаського державного університету. Серія: економічні науки. Випуск 15. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – С. 114-118.

28. Кравченко С.И. Исследование сущности инновационного потенциала / С.И. Кравченко, И.С. Кладченко // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. – Донецк: ДонНТУ, 2003. – Вып. 68. – С. 88-96.

29. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

30. Креативное мышление в бизнесе/ пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. – 228 с. (серія «Класика Harvard Business Review»).

31. Мартюшева Л.С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л.С. Мартюшева, В.О. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 61-66.

32. Маслов Г.А. Оценка уровня инновационного потенциала / Г.А. Маслов // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 4. – С. 30-32.

33. Механізм оцінки інноваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.slv.com.ua](http://www.slv.com.ua).

34. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркинг-проекта [Електронний ресурс] / Е.А. Михайлова. – Режим доступу: // <http://www.cfin.ru/press/management/2001-3/07.shtml>.

35. Музиченко А.Г. Управління інноваційним процесом металургійного комплексу України в умовах світової глобалізації / А. Г. Музиченко // Вісник Донецького університету. – Сер. В: Економіка і право. – 2008. – Вип. 1. – С. 181-186.

36. Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підпри-



емств алмазно-інструментального виробництва України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І.В. Новікова. – К., 2003. – 17 с.

37. Овечкіна О.А. Застосування детермінованого аналізу синергетичних ефектів взаємодії ресурсних елементів інноваційного потенціалу економічних систем / О.А. Овечкіна // Схід. – 2010. – № 3 (103). – С. 31-36.

38. Овечкіна О.А. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів / О.А. Овечкіна, К.В. Іванова // Економічний вісник Донбасу. – 2007. – № 4 (10). – С. 130-140.

39. Овечкіна О.А. Проблеми формування оптимальної моделі ресурсозабезпечення інноваційного потенціалу підприємств / О.А. Овечкіна // Збірник тез доповідей Другої міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародна стратегія економічного розвитку» (м. Суми, 18-20 травня 2011 р.). – Суми: Сумський державний університет, 2011. – С. 143-145.

40. Овечкіна О.А. Формування статичної й динамічної структури складових інноваційного потенціалу регіональних економічних систем / О.А. Овечкіна, К.В. Іванова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць: в 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Вип. 225, т. III. – С. 671-682.

41. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Посібник К.: Академвидав 2003. – 255 с.

42. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження // Економіка України. – 2005. – № 10. – С. 14-25.

43. Пинда Ю.В. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності будівельного комплексу регіону в умовах відкритої економіки / Ю.В. Пинда // Вісник Львівської державної фінансової академії: Львів. – 2007. – № 12 – С. 170-176.

44. Подольський Р.Ю. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність будівельних організацій / Р.Ю. Подольський, В.Г. Кузнецов // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – Тернопіль: Видавництво ТАНГ «Наукова думка». – Вип. № 5. – 2002. – С. 125-128.

45. Прокопенко Г. 100 ідей для розвитку творческого потенціала сотрудников [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://hrliga.com>.

46. Рогачева Н.И. Развитие инновационного кадрового потенціала региона // ИнВестРегион. – Региональная экономика. – 2006. – № 5. – С. 30-31.

47. Рудика О.В. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства у трансформаційній економіці: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Рудика. – Харків, 2006. – 22 с.)

48. Управління розвитком інноваційного потенціалу регіонів в перехідній економіці України: монографія / Л.М. Матросова, О.А. Овечкіна, К.В. Іванова, Д.В. Солоха. – Донецьк: Донбас, 2009. – 496 с.

49. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 600 с.
50. Феклистов И.И. Организационно-инновационные основы формирования ресурсного потенциала в строительном комплексе / И.И. Феклистов. – СПб.: Изд-во «Политехника-сервис», 2006. – 325 с.
51. Фесенко І.А. Економічна оцінка інноваційного потенціалу вугледобувних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І.А. Фесенко. – Луганськ, 2003. – 17 с.
52. Харрингтон Д.Х. Что может сделать бенчмаркинг для вашей организации / Д.Х. Харрингтон. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [//www.elitarium.ru/2010/02/03/chto\\_mozhet\\_benchmarking.html](http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto_mozhet_benchmarking.html).
53. Чечетова Н.Ф. Тенденції фінансового стану будівельних підприємств регіону / Н.Ф. Чечетова, Г.І. Кизілов // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. – Вып.37. – Серия: Экономические науки. – К.: Техніка, 2002. – С. 43-46.
54. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
55. Яковлев А.І. Формування конкурентних переваг на засадах бенчмаркінгу / А.І. Яковлев, Н.П. Ткачова // Збірник тез доповідей П'ятої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 29 вересня-1 жовтня 2011 р.). – Суми, ТОВ «ТД «Папірус», 2011. – С. 237-241.

## Розділ 7

# Інтелектуальний капітал і його роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства

### 7.1. Інтелектуальний капітал як чинник формування конкурентної позиції сучасного підприємства

Останніми роками дослідженню інтелектуального капіталу приділяється значна увага як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній науці. Разом з тим, багато аспектів цієї складної проблеми залишаються недостатньо глибоко розробленими, на окремі вельми актуальні питання даються спрощені відповіді, існує маса дискусійних і суперечливих думок на одне і те ж питання.

Актуальність теми дослідження зростає у зв'язку з переходом до постіндустріального етапу в соціально-економічному розвитку суспільства. Найменш розробленою частиною проблеми інтелектуального капіталу, що представляє не тільки наукову, але і практичну значущість, слід визнати продуктивну функцію інтелектуального капіталу, а також умови і механізм його відтворення.

Інтелектуальний капітал перетворюється сьогодні на самостійно існуючий чинник виробництва, що не можна не враховувати в процесах антикризового управління. Цінність бізнесу багато в чому визначається його інтелектуальними і інформаційними ресурсами, а значна частина активів компаній має нематеріальний характер. Експертні дослідження в країнах ЄС показали, що підприємства, які лише частково використовують інтелектуальний капітал, отримують в середньому лише 14% можливого прибутку, ті, що використовують його активніше – 39%, а ті підприємства, які інтелектуальний капітал вважають базою свого розвитку, – 61%. Навіть у розвинених країнах з величезним ВВП і бюджетом, лише 20-30% інвестицій в інновації – це державні (причому велика їх частина пов'язана з державним бізнесом). Останні 70-80% – це інвестиції приватного бізнесу, для якого інновації – спосіб боротьби за виживання в конкурентній боротьбі [36, 46].

Особливий інтерес представляє розуміння суті інтелектуального капіталу, а головне його значення в управлінні підприємством і забезпеченні його конкурентоспроможності.

Сьогодні в економічній літературі існує безліч трактувань суті інтелектуального капіталу і його структури, що породжує нові методологічні підходи до його оцінки і розуміння шляхів його розвитку.

Дж. Даум визначає інтелектуальний капітал як «засновані на зв'язках структуровані знання і здібності, що володіють потенціалом розвитку і створення вартості». Інтелектуальний капітал організації – це кваліфікація, досвід, мотивація персоналу, знання, технології і канали комунікації, здатні створити додану вартість і забезпечити конкурентні переваги організації на ринку [2].

За Т. Стюартом [47] інтелектуальний капітал – це «накопичені корисні знання». Таке визначення має на увазі, що саме наявність інтелектуального капіталу може послужити причиною неспівпадіння вартості суми активів компанії, представлених в її фінансовій звітності (нехай навіть в поточній ринковій оцінці), і її реальній ринковій вартості.

В практичній діяльності трактується інтелектуальний капітал як «ті нематеріальні (або невідчутні) активи, які не указуються в фінансових документах компанії, але можуть кодифікувати, бути оцінені і управляються компанією. Цей термін використовується в широкому сенсі для позначення невідчутних активів, які мають вирішальне значення для успіху і конкурентоспроможності компанії [17]. Проте існують і інші підходи до визначення інтелектуального капіталу. Так, К. Багріновський дає наступне визначення цієї економічної категорії: «Визначення інтелектуального капіталу носить достатньо загальний характер і зазвичай має на увазі суму тих знань всіх працівників компанії, яка забезпечує її конкурентоспроможність» [43]. В.Л. Іноземцев вказує: «Інформація і знання, ці специфічні за своєю природою і формам участі у виробничому процесі чинники в рамках фірм приймають зовнішність інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал є щось ніби «колективний мозок», що акумулює наукові і буденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування і організаційну структуру, інформаційні мережі і імідж фірми» [23]. Б. Леонтьев під інтелектуальним капіталом того або іншого суб'єкта розуміє вартість сукупності інтелектуаль-

них активів, що є у нього, включаючи інтелектуальну власність, його природні і придбані інтелектуальні здібності і навички, а також накопичені ним знання і корисні відносини з іншими суб'єктами. Цінність суб'єкта інтелектуального капіталу завжди повинна розглядатися в співвідношенні з реально очікуваними результатами його інтелектуальної діяльності і на цій підставі повинна виражатися відповідною вартістю [32].

Інтелектуальний потенціал підприємства володіє низкою системних властивостей: продуктивністю, ефективністю, структурною організованістю, неоднорідністю, змінністю, стійкістю, адаптивністю, сумісністю, лабільністю, керованістю, здібністю до самовідтворення, немобільністю, тобто неможливістю точного копіювання конкурентами, непрозорістю, тобто захищеністю правами інтелектуальної власності [13].

Інтелектуальний капітал розглядається як джерело формування стійкої конкурентної переваги фірми, що забезпечує їй в довгостроковій перспективі конкурентостійкість. Диференціація продукції, унікальні споживчі властивості товарів і послуг, можливість зниження витрат за рахунок використання результатів НТП і комп'ютерних технологій, автоматизація виробництва, можливості сервісного обслуговування, досконалі рекламні технології – ось далеко неповний перелік можливих конкурентних переваг, що створюються на основі інтелектуального капіталу фірми для формування і підтримки її конкурентостійкості.

Процес формування і підтримки стійкої конкурентної переваги на основі інтелектуального капіталу включає декілька етапів. По-перше, відбувається формування інтелектуального капіталу фірми, за допомогою якого розробляється конкурентна стратегія. По-друге, функціонування в рамках розробленої конкурентної стратегії дозволяє виявити потенційні конкурентні переваги і створити основу для формування конкурентостійкості фірми. Досягнення і підтримка стійкості конкурентної переваги дозволяє фірмі бути успішною в довгостроковій перспективі. Проте, в сучасних швидкозмінних умовах досягти конкурентостійкості раз і назавжди неможливо, тому фірма постійно знаходиться в пошуку нових потенційних конкурентних переваг. Процес організації пошуку нових конкурентних переваг і формування на їх основі конкурентостійкості фірми знову забезпечується за рахунок інтелектуального капіталу.

У дослідженні Е. Брукінг інтелектуальний капітал організації розподіляється на чотири частини [15]:

– ринкові активи (нематеріальні активи, пов'язані з ринковими операціями: канали розподілу, прихильність покупців, портфель замовлень, контракти і угоди, ліцензування, франшиза і так далі);

– інтелектуальна власність як активи (ноу-хау, торгові секрети, патенти, авторські права);

– людські активи (сукупність колективних знань співробітників, їх умінь, здібностей і так далі);

– інфраструктурні активи (корпоративна культура, методи управління, комунікації, фінансова система).

У економічній теорії інтелектуальний капітал виражається в цінності його трьох взаємозв'язаних структурних елементів: людського, організаційного і споживчого капіталу.

У звіті експертної групи РІКАРДІС (*RICARDIS*) для Європейської комісії інтелектуальний капітал визначений як комбінація людського (*organization's Human*), організаційного (*Organizational*) і капіталу відносин (зв'язки з клієнтами) (*Relational*) (рис. 7.1). Він включає знання працівників, здібності, досвід; організаційні програми, процедури, системи, бази даних і права інтелектуальної власності, а також всі ресурси, що пов'язані із зовнішніми відносинами фірми; наприклад, зі своїми клієнтами, постачальниками [9].

Людський капітал фірми є основним елементом вказаної системи і є запасом знань, умінь, навичок, творчих і інтелектуальних здібностей, а також виробничого досвіду працівників, що дають можливість швидко і якісно виконувати поставлені завдання. Організаційний капітал має відношення до організації в цілому і робить її роботу успішною: патенти, ліцензії, винаходи, товарні знаки, організаційна структура, корпоративна культура, технології, системи управління, бази даних, інноваційні інформаційні технології. Споживчий капітал виражається у відносинах організації із споживачами і постачальниками і включає торгіву марку, бренд, імідж на ринку, інформацію про клієнтів, зв'язок з клієнтами, технології по залученню і утриманню клієнтської мережі. Взаємозв'язок елементів інтелектуального капіталу створює синергетичний ефект, поштовх до перехресного впливу одних видів нематеріальних активів на інші.

Серед чинників, що визначають функціонування інтелектуального капіталу в рамках конкретної економічної системи та створюють конкурентну перевагу, можна виділити:

- робочу силу;
- нематеріальні активи: інтелектуальні здібності, інтелектуальний потенціал, інформаційний ресурс, інтелектуальну власність;
- фінансово-інноваційний капітал;
- високі технології.



*Рисунок 7.1. Сучасна структура підприємства*

Крім вище перелічених чинників, на структуру інтелектуального капіталу, ефективність його відтворення надає істотний вплив ряд зовнішніх умов: рівень розвитку інформаційного середовища, наявність сучасної ринкової інфраструктури, характер державної економічної політики, стан інституційного, правового, інноваційного середовища, науково-технічні та інші умови руху капіталу.

У загальному вигляді можна виділити наступні чинники отримання доходів інтелектуального капіталу для його власника [22]. Неконкурентність (здатність розширення) – фундаментальна особливість активів, заснованих на знаннях. Вона полягає в тому,

що їх можна багатократно використовувати без зменшення корисності. Такі активи характеризуються «зростаючим ефектом масштабу», коли цінність збільшується у міру їх використання.

*Мережеві ефекти.* Активам, заснованим на знаннях, властиві позитивні мережеві ефекти. Вигоди на мережевих ринках зростають з розмірами мережі. Таким чином, цінність мережевих елементів інтелектуального капіталу може в багато разів зрости.

З іншого боку, існують і чинники зниження вартості інтелектуального капіталу.

1. «Часткова виключність» і зовнішні ефекти. Практично всім компонентам інтелектуального капіталу властиві розпливчаті права власності. Якщо мережеві ефекти виступають позитивною стороною інтелектуального капіталу, то неможливо повністю виключити решту економічних агентів від використання інтелектуального капіталу, що знижує його цінність для власника.

2. Ризик, властивий інтелектуальному капіталу. Інтелектуальний капітал характеризується значними неповоротними втратами, що є причиною підвищеного ризику. Традиційні механізми скорочення ризику, такі як страхування, відносно до інтелектуального капіталу поки мають обмежене застосування.

3. Неліквідність. В даний час не існує достатньо ліквідних ринків компонентів інтелектуального капіталу, які б забезпечували зацікавлених осіб точною ринковою інформацією про ціни. Таке положення пов'язане з малими граничними витратами на відтворення інтелектуального капіталу, а також асиметричністю інформації.

Існує декілька причин, по яких ринковий механізм не може дати точну оцінку інтелектуального капіталу.

Труднощі ідентифікації та оцінки знань і досвіду компанії, зміцнення її позицій на ринку. Очікуваний вплив цих чинників на майбутній прибуток залежить від того, яка модель поведінки компанії на перспективу буде вибрана, як зміниться ринкове середовище і яку суму коштів компанія зможе інвестувати в проекти.

Оскільки чинники, пов'язані з інтелектуальним капіталом, поза сумнівом служать зброєю в конкурентній боротьбі, компанії неохоче розкривають інформацію про них.

Власність або контроль компанії над таким видом капіталу істотно обмежені. Ідеї та рішення легко відтворити, співробітники



можуть перейти до іншої компанії. Таким чином, якщо мова йде про інтелектуальний капітал, не згаданому у фінансовій звітності, то треба враховувати, що інші компанії можуть пред'явити права власності на нього або на його частину.

З врахуванням перерахованих чинників позитивного та негативного впливу при формуванні оцінки інтелектуального капіталу як складової конкурентної переваги доцільно визначити індекс розвитку інтелектуального потенціалу, що дає узагальнений кількісний вираз ряду показників, що характеризують інтелектуальний розвиток конкретного підприємства. Його обчислення припускає інтеграцію декількох показників, що характеризують ступінь наукових можливостей персоналу і стан науково-дослідних розробок. Можуть бути запропоновані такі показники, як: питома вага наукоємної продукції в загальному об'ємі промислового виробництва, рівень сприйнятливості підприємства до наукових відкриттів і розробок і так далі. Всі показники повинні задовольняти декільком вимогам: забезпечувати зв'язок з цілями підприємства і порівнянність абсолютних значень однойменних рівнів різних властивостей; містити в своїй структурі підставу (кількісне значення) і ідентифікатор (набір змістовних ознак) (табл. 7.1).

*Таблиця 7.1.* Класифікація показників рівня інтелектуального потенціалу підприємства [28]

Ознака	Кваліфікаційні групи показників
Властивості інтелектуального потенціалу	Продуктивність. Ефективність. Структурна організованість. Неоднорідність. Лабільність. Обмеженість. Керованість. Змінність. Стійкість. Забезпечення конкурентоспроможності організації. Відтворюваність. Взаємозамінюваність
Сфера діяльності підприємства	Пов'язані з окремими елементами сфер діяльності (приватні). Пов'язані з діяльністю підприємства в цілому (узагальнюючі)
Рівень обхвату елементів інтелектуального потенціалу	Специфічні – складові інтелектуального потенціалу. Загальні – інтелектуальний потенціал в цілому
Зв'язок з цілями фірми	Пов'язані із задоволеністю споживачів товарами (послугами) підприємства, з ефективністю виробничо-господарською діяльністю фірми, з позитивністю іміджу організації
Вимірники	Натуральні. Вартісні. Трудові. Безрозмірні

## Продовження таблиці 7.1

Ознака	Кваліфікаційні групи показників
Спосіб обчислення	Об'ємні. Середні. Граничні. Індексні
Облік витрат на отримання і використання властивостей	З урахуванням витрат. Без урахування витрат
Ступінь узагальнення	Одиничні. Комплексні – головні, інтегральні, середньозважені
Спосіб виразу	Абсолютні. Відносні. Аналітичні. Розрахункові
Область застосування	Прогнозні. Планові. Звітні. Статистичні
Перспективність реалізації цілей фірми	Забезпечення реалізації цілей в поточному періоді. Забезпечення реалізації цілей в перспективному періоді

Інтелектуальний капітал можна оцінювати за допомогою як фінансових, так і нефінансових показників. Для інтегральної фінансової оцінки величини інтелектуального капіталу в західній економічній літературі, а також в практичній діяльності багатьох організацій Заходу і Сходу застосовується коефіцієнт Тобіна. Відношення ринкової ціни компанії до ціни заміщення її реальних активів (будівель, споруд, устаткування і запасів) носить назву коефіцієнта Тобіна (по прізвищу американського економіста, що вперше дослідив дане співвідношення). Ринкова ціна компанії може бути визначена на основі даних про капіталізацію компанії, які ґрунтуються на оцінках фондового ринку. Проте надійніше вона виявляється лише в процесі реального купівлі-продажу компанії. І якщо ціна компанії у декілька разів, а іноді і в десятки разів перевершує ціну її матеріальних активів, то це означає тільки одне: її нематеріальні активи – це талант її персоналу, ефективність її систем, що управляють, менеджменту і ін. Покупець, таким чином, отримує в основному не фізичні, а нематеріальні активи, що складають головну цінність компанії.

У сучасних умовах і на найближче майбутнє капітал в його інтелектуальній формі є єдиним чинником виробництва, розвиток якого має необмежений ресурс як по кількісних параметрах, так і по якісних. Інтелектуальний капітал відноситься до нових, складніших форм капіталу, володіє великим потенціалом соціально-економічної активності, виступає свого роду індикатором розвитку будь-якого підприємства. Йому властивий вищий ступінь розвитку в порівнянні з вже відомими функціональними формами капіталу, критерієм чого є стійкий рівень економічного

розвитку тих підприємств, де активно формується і використовується інтелектуальний капітал, де нові знання і високі технології служать основою конкурентоспроможності товарів, послуг, фірм, всієї економічної системи в цілому.

## **7.2. Промисловий зразок як об'єкт інтелектуальної власності: роль у маркетингу інновації, проблеми удосконалення підходів до вартісної оцінки**

Як доведено практикою, інноваційний шлях розвитку розкриває перед підприємством-товаровиробником більш широкі варіанти та напрямки реалізації його ринкових можливостей. Як відомо, товар має у собі зазвичай як технічну, так і художньо-естетичну сторону його рішення. Говорячи про останню, з точки зору об'єктів інтелектуальної (зокрема – промислової) власності мова йде про так званій промисловий зразок. Становить собою інтерес з'ясування його сутності та особливостей, видів, місця та ролі у процесі маркетингу виробу-інновації, а також підходів до його вартісної оцінки та аналізу ситуації в Україні стосовно реєстрації зазначеного об'єкту промислової власності та одержання охоронного документу на нього. Оскільки, як вже зазначалося, інновації у виробництві на сучасному етапі розвитку економіки є рушійною силою та фактором формування конкурентоспроможності, то зазначена проблема є актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що промисловий зразок як об'єкт інтелектуальної (зокрема – промислової) власності знаходиться у центрі уваги багатьох науковців. Слід зазначити праці таких із них як О.А. Підопригора, О.Д. Святоцький [38], П.М. Цибульов [48, 49], О. Чомахашвілі [39] та ін. описано сутність та особливості промислових зразків, їх види, розроблено підходи до їх вартісної оцінки тощо.

Проблемним питанням залишається з'ясування та уточнення ролі промислового зразка інноваційної продукції у процесі маркетингу інновації, адже він безпосередньо впливає на процес сприйняття товару потенційним споживачем і може розглядатися як фактор формування результативності маркетингових зусиль, оскільки маркетинговий компонент відіграє істотну роль при виведенні інновації на ринок. Також мають бути удосконалені

підходи до вартісної оцінки промислового зразка, що дозволяло б враховувати вплив більш широкого кола факторів формування його вартості. Ці питання залишаються відкритими та потребують подальших пропозицій щодо їх вирішення.

В Україні ще недостатньо розвинена дана проблема. Потребують удосконалення низка питань. Зокрема, можливі деталізація класифікації та уточнення способів оцінки вартості даного об'єкту промислової власності.

Перш за все, нагадаємо, що ж собою становить промисловий зразок відповідно до національного законодавства. Відповідно до Закону України «Про охорону прав на промислові зразки» промисловий зразок є «результатом творчої діяльності людини у галузі художнього конструювання». У Законі також зазначається, що «об'єктом промислового зразка може бути форма, малюнок чи розфарбування або їх поєднання, які визначають зовнішній вигляд промислового виробу і призначені для задоволення естетичних та ергономічних потреб» [21].

Завдяки використанню промислових зразків виріб набуває зовнішньої та споживацької привабливості. Як наслідок – зростає комерційна вартість виробу і вірогідність його реалізації на ринку. Промисловий зразок – це художнє оздоблення або естетичний компонент виробу. Зразок може містити об'ємні елементи, такі як форма або рельєф поверхні виробу, або елементи в межах однієї площини, такі як малюнок, лінії або колірне виконання [50].

Промислові зразки застосовуються у найрізноманітніших промислових виробках і творах ремісничої творчості, таких як прилади і медичне устаткування, годинники, ювелірні вироби та інші предмети розкоші, кухонне обладнання, побутові електроприлади, транспортні засоби, архітектурні об'єкти (малі архітектурні форми – в Україні), малюнки на тканині та предмети дозвілля [50].

Для забезпечення охорони відповідно до національного законодавства більшості країн промисловий зразок повинен бути привабливим на вигляд. Це означає, що промисловий зразок має перш за все естетичну природу і не припускає охорони технічних властивостей виробу, частиною якого він є [50].

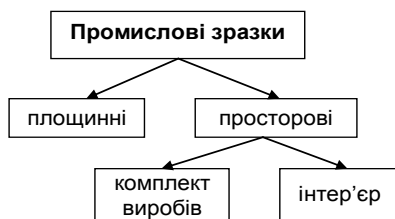
Новий і оригінальний зовнішній вигляд виробу забезпечується творчим методом художнього конструювання (дизайну) за рахунок проектних рішень, які змінюють:

- композицію (склад і взаємне розташування основних формоутворюючих елементів);
- форму елементів композиції (для об'ємних промислових зразків);
- конфігурацію (для площинних промислових зразків);
- пластику (деталізація форми);
- орнамент (графічне рішення);
- колористичне рішення (у зв'язку з фактурою).

Ця послідовність складання переліку ключових ознак виявляє суть зразка, естетичний зміст художньо-конструкторського рішення, яке може бути об'єктом уваги заявника [39].

Що стосується аналізу закордонного законодавства, то слід сказати, що у більшості зарубіжних країн до промислових зразків відносять зовнішній вигляд виробу, який має суттєву новизну або оригінальність і художні достоїнства. У якості зразків можуть охоронятися лише зовнішні, які видно в готовому виробі, риси. Пристрої і конструкції правової охорони у закордонному законодавстві про промислові зразки також не отримують [39].

Основними видами промислових зразків прийнято вважати: площинні (малюнок, розфарбування тканини, килиму, шпалер тощо); просторові, або об'ємні (форма виробу); комплекти виробів або інтер'єр (рис. 7.2). Можна сказати, що така класифікація є наведеною за фізично-просторовою ознакою товару.



*Рисунок 7.2.* Основні види промислових зразків (за фізично-просторовою ознакою)

Проаналізуємо місце та роль промислового зразка у процесі маркетингу інновації. Дійсно, даний об'єкт промислової власності, що втілений в продуктову інновацію, безпосередньо пов'язаний з її маркетингом. Проаналізуємо, яким саме чином. Безпосередньо процес маркетингу інновації полягає у проходженні нею таких

етапів (складових класичного комплексу маркетингу): розроблення та створення самого товару-інновації (складова – «товар»); обґрунтування ціни та цінової політики щодо даного товару (складова – «ціна»); подання інформації про даний товар та його переваги потенційному споживачеві (складова – «просування, стимулювання») та безпосередня реалізація товару-інновації кінцевому споживачеві (складова – «збут»). Якщо дивитися глибоко у сутність зазначених складових, то можна сказати, що роль та місце промислового зразка можна побачити у кожній із них. Для наглядної уяви подамо це у схематичному вигляді (рис. 7.3).



Рисунок 7.3. Місце та роль промислового зразка як об'єкту інтелектуальної власності у процесі маркетингу інновації

Так, у складовій «товар» промисловий зразок формує безпосередньо зовнішній вигляд продукту-інновації і має відповідати критерію новизни. Тобто це такий рівень розуміння товару за Ф. Котлером, як «товар у реальному виконанні» із його зовнішнім дизайном або просторовим рішенням [29]. Від того, наскільки адекватним є промисловий зразок товару потребам потенційної цільової аудиторії (якщо мова йде про товар, для якого зовнішній вигляд є принципово важливим), істотно залежить кінцевий успіх усього процесу маркетингу даної інновації.

У складовій «ціна» також вбачаємо місце промислового зразка, адже витрати на його розробку та фізичне втілення мають бути закладені у ціну товару. Часто що функціонально та конструкторськи вироби створені однаково, і відрізняються лише своїм художнім оформленням, мають принципово різне сприйняття їх споживачем. Тому витрати на розробку ідеї і створення ефектного дизайну товару-інновації, який потім істотно впливатиме на активність попиту, мають бути закладені у ціну такого товару.

У складовій «просування та стимулювання» промисловий зразок також відіграє значну роль, адже ефектний, естетичний та привабливий зовнішній вигляд є одним із аспектів у центрі уваги при поданні інформації про товар-інновацію (особливо тоді, коли мова йде про товари, для яких дизайн є принципово важливою характеристикою товару).

У складовій «збут» місце промислового зразка товару-інновації можна вбачати меншою мірою, але з позицій його упакування (наприклад, в Україні у якості промислового зразка може бути зареєстрована звичайна упаковка товару), з позицій мерчандайзингу товару (розміщення його на торгових площах найбільш ефективним чином, при чому зовнішній вигляд товару також має значення) опосередкована роль промислового зразка стає явною.

Таким чином, як нами було проаналізовано, роль такого об'єкту інтелектуальної (промислової) власності як промисловий зразок має місце у кожній із складових процесу маркетингу інновації.

Узагальнюючи призначення промислового зразка, можна сказати, що він виконує ряд функцій, зокрема такі основні: створює імідж товару; підвищує конкурентоспроможність товару та попит на нього; забезпечує ергономічність товару (рис. 7.4).



Рисунок 7.4. Основні функції промислового зразка

Розглянемо, яким чином можливо здійснити вартісну оцінку промислового зразка. Загалом, у центрі уваги у дослідженнях, які існують за даною проблемою, знаходиться такий підхід:

$$PV = k \cdot \sum_{t=1}^n P_t \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t}, \quad (7.1)$$

де  $V_t$  – кількість одиниць об'єкта техніки, що вироблені за період  $t$ , шт.;  $n$  – кількість періодів  $t$ , у яких передбачається отримання прибутку від об'єкта техніки;  $i_t$  ставка дисконту у періоді  $t$ , %;  $P_t$  – чистий прибуток, отриманий у періоді  $t$  від того об'єкта техніки, у якому застосований промисловий зразок, грош. од. Його розраховують за формулою:

$$P_t = P_{to} \cdot V_t, \quad (7.2)$$

де  $P_{to}$  – чистий прибуток, який отримано з одиничного об'єкта техніки у періоді  $t$ , грош. од.;  $k$  – частка прибутку від об'єкта техніки, у якому застосовано промисловий зразок. Розраховується таким чином:

$$k = k_1 \cdot k_2 \cdot k_3, \quad (7.3)$$

де  $k_1$  – коефіцієнт оригінальності промислового зразка;  $k_2$  – коефіцієнт складності рішень дизайнерського завдання;  $k_3$  – коефіцієнт обсягу випуску.

Вибір числового значення коефіцієнтів здійснюється за даними таблиць, які встановлені як константи для кожного з типів ситуацій [49].

На нашу думку, дана формула потребує удосконалення та може бути модифікована з огляду на необхідність урахування такого аспекту, як важливість естетичного сприйняття товару споживачем. Товар має певний зовнішній вигляд, який забезпечується його промисловим зразком, але з урахуванням специфіки призначення товару важливість естетичного сприйняття цього споживачем може бути різною. Для цього нами пропонується ввести



додатково коефіцієнт  $k_4$ , який би відповідав мірі важливості естетичного сприйняття товару споживачем. З цієї причини ми вважаємо, що додатково необхідно класифікувати товари (їх промислові зразки) з даної точки зору (рис. 7.5).

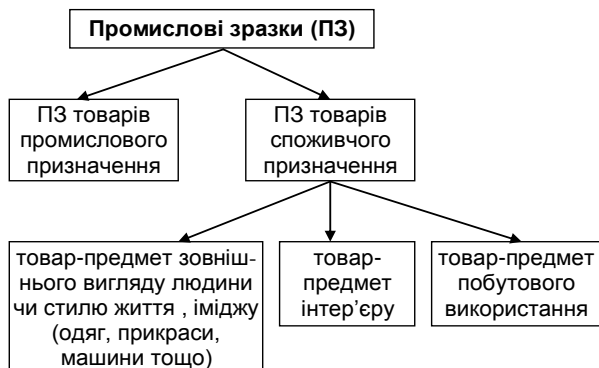


Рисунок 7.5. Класифікація промислових зразків товарів за ознакою міри важливості естетичного сприйняття товару споживачем

Запропонована класифікація необхідна для визначення запропонованого нами  $k_4$  – коефіцієнту важливості естетичного сприйняття товару споживачем. Для цього було опитано довільно обрану аудиторію споживачів та проранжовано товари споживчого призначення у порядку зниження міри важливості їх естетичного сприйняття (було прийнято, що для товарів промислового призначення важливість цього аспекту спрощується й досягає значення одиниці). Встановлено 1-ше, 2-ге та 3-тє місця: товар-предмет зовнішнього вигляду людини чи стилю життя, іміджу; товар-предмет інтер'єру; товар-предмет побутового використання відповідно.

Далі було з'ясовано, у скільки разів для потенційного споживача зростає бажання придбати товар, якщо його естетичний вигляд відповідає потребам даного споживача, порівняно із ситуацією, коли потребам відповідає лише функціональне призначення цього товару. Сформовано шкалу значень коефіцієнта  $k_4$  (табл. 7.2).

Таблиця 7.2. Значення коефіцієнта  $k_4$  для різних груп товарів

Група товару	Товар-предмет зовнішнього вигляду людини чи стилю життя, іміджу	Товар-предмет інтер'єру	Товар-предмет побутового використання
Значення $k_4$	3	2	1,5

З урахуванням цього, нами запропоновано до формули (3) і потім у результаті й до формули (1) вводити й коефіцієнт  $k_4$ , який показує міру важливості естетичного сприйняття товару споживачем. Формула (3) набуває вигляду:

$$k = k_1 \cdot k_2 \cdot k_3 \cdot k_4, \quad (7.4)$$

де  $k_1$  – коефіцієнт оригінальності промислового зразка;  $k_2$  – коефіцієнт складності рішень дизайнерського завдання;  $k_3$  – коефіцієнт обсягу випуску;  $k_4$  – коефіцієнт важливості естетичного сприйняття товару споживачем.

Згідно із даними Державного департаменту інтелектуальної власності, ситуація з надходженням заявок на об'єкти промислової власності у 1992-2010 роках мала наступний вигляд (табл. 7.3).

Таблиця 7.3. Надходження заявок на об'єкти промислової власності у 1992-2010 рр.

Рік	Всього подано заявок	В тому числі на промислові зразки
1992	1480	56
1993	21587	443
1994	15423	319
1995	12674	312
1996	12827	314
1997	17631	699
1998	19390	911
1999	17580	811
2000	19951	1135
2001	24820	1376
2002	29214	1806

## Продовження таблиці 7.3

Рік	Всього подано заявок	В тому числі на промислові зразки
2003	35913	2310
2004	33138	1862
2005	39291	2010
2006	46335	2236
2007	50461	2147
2008	50665	2285
2009	42173	1669
2010	46264	1686
Усього	536817	24387

Кількість поданих заявок на реєстрацію промислових зразків у загальній кількості заявок становила:  $24387/536817=0,045$  (тобто 4,5%).

Станом на 01.07.2011 року (з 1992 року) всього зареєстровано 324 110 охоронних документів, з них 22 007 патентів на промислові зразки (тобто 6,7% від загальної кількості зареєстрованих охоронних документів) [35].

Таким чином, нами було проведено аналіз сутності, особливостей та функцій такого об'єкту інтелектуальної власності як промисловий зразок, розкрито його роль та місце у процесі маркетингу інновації. Дійсно, при проходженні товаром-інновацією етапів процесу маркетингу на кожному з них спливає роль промислового зразка як об'єкту промислової власності, який додатково сприяє позитивному сприйняттю товару споживачем. Автором було удосконалено класифікацію промислових зразків з точки зору міри важливості естетичного сприйняття товару споживачем та запропоновано відповідний коефіцієнт для врахування його у методиці оцінки вартості промислового зразка. Також здійснено огляд ситуації стосовно статистики реєстрації промислових зразків в Україні. Оскільки проблема статті є актуальною і тісно пов'язаною з інноваційним шляхом розвитку виробництва, то вона, безсумнівно, потребує подальших розробок та розвитку, зокрема у сфері удосконалення підходів до оцінки промислових зразків та врахування їх впливу на підвищення ефективності реалізації інновацій.

### **7.3. Теоретичні та методичні засади діагностики стану споживчого капіталу промислового підприємства-інноватора**

Сьогодні відбуваються істотні зміни умов ведення бізнесу. Зменшується роль матеріальних фондів та підвищується значення інтелектуальних ресурсів у діяльності компаній. У періоди економічного спаду та кризових процесів підприємства зі сталими, стабільними та довготривалими відносинами з економічними контрагентами стають більш конкурентоспроможними. Взаємовідносини з економічними контрагентами складають основу споживчого капіталу підприємства. Управління споживчим капіталом допомагає знизити витрати на залучення нових клієнтів та партнерів і підвищити прибутки підприємства за рахунок використання у своїй діяльності постійних зв'язків з економічними контрагентами.

Питаннями сутності споживчого капіталу як структурного елементу інтелектуального капіталу присвячені праці таких вчених, як Л. Едвінсон [4], Е. Брукінг [15], В.М. Діба [19], С.М. Ілляшенко [25], О.В. Кендюхов [26], Б.Б. Леонтьев [33], М.А. Пічугіна, Ж.М. Жигалевич [37], І.В. Проніна [42]; Є.М. Селєзньов [44,45], Т. Стюарт [47]. Проблеми та методичні підходи до оцінки споживчого капіталу у складі інтелектуального капіталу були здійснені О.В. Кендюховим [26,27], М. Бендіковим та Є. Джамай [14], Л. Едвінсоном [3], І.В. Журавльовою [20] та С.М. Ілляшенко [24]. Однак недослідженими до сьогодні лишаються питання діагностики стану споживчого капіталу як окремого об'єкту управління на підприємстві.

Проаналізувавши існуючі погляди на трактування сутності споживчого капіталу, автор пропонує власне тлумачення поняття. Споживчий капітал – це сукупність стабільних та довготривалих відносин підприємства з економічними контрагентами, управління якими сприяє зменшенню витрат та збільшенню прибутку в процесі діяльності підприємства.

У питанні визначення структури споживчого капіталу пропонується удосконалити підхід Ілляшенка С.М. [25], який розділяє складові інтелектуального капіталу на ресурси та потенціал. Авторська структура споживчого капіталу наведена на рис. 7.6.

Визначивши сутність та структуру споживчого капіталу, можна перейти до його оцінки. Більшість учених не виділяють спожив-

чий капітал як окремий об'єкт діагностики на підприємстві. Їхня методика зводиться до оцінки споживчого капіталу як складового елементу інтелектуального капіталу.



Рисунок 7.6. Структура споживчого капіталу

На нашу думку, особливої уваги заслуговують такі методики.

1. Методика, що була запропонована М.А. Бендіковим М.А. та Є.В. Джамай [14], оцінює споживчий капітал у такій послідовності:

- визначення періоду прогнозування;
- проведення вибіркового статистичного дослідження обслуговування постійних клієнтів та новачків, обсягу угод з одними й другими, вартість обслуговування, прибутки та витрати на обслуговування цих двох груп клієнтів компанії;
- до витратної частини на залучення клієнта включаються витрати на рекламу, торговельні витрати, витрати на конторську роботу з оформлення нового клієнта, його особистого рахунку, перевірки благонадійності тощо;
- визначається дохід, який отримується компанією від підтримки відносин з постійними клієнтами;
- знаючи величину прибутку на одного споживача на рік і середній відсоток прибутку від використання основних фондів

компанії, можна розрахувати вартість споживача на кожен рік і кожний прогнозований період.

Дана методика бере до уваги лише певний аспект споживчого капіталу, а саме відносини з постійними клієнтами на основі вартості залучення нового споживача та утримання постійного.

2. Методика Л. Едвінсона для датської компанії «*Scandia*». Дана методика аналізує інтелектуальний капітал шляхом оцінки кожної його складової за певними показниками. Показники об'єднані в п'ять аспектів: фінансовий та інноваційний аспекти, аспекти замовника, процесу та співробітника. Аспект замовника включає такі основні показники [3, 22, 26]:

- частка ринку (%);
- кількість показників обліку;
- кількість втрачених замовників;
- доступність телефону (%);
- кількість візитів постачальників до компанії;
- кількість днів, витрачених замовниками на візити до компанії;
- охоплення ринку (%);
- кількість контрактів;
- кількість фондів;
- обсяги продажів;
- кількість менеджерів по роботі з фондами;
- кількість контрактів на одного працівника, який використовує інформаційні технології;
- індекс задоволеності клієнта;
- відсоток замовників, що звернулися повторно;
- інші.

Головним недоліком даної методики можна назвати відсутність бази для порівняння [26]. Оскільки автор не вказує нормативні значення та не оцінює споживчий капітал компанії порівняно з конкурентами. Тому дану методику використовують, в основному, лише для інформування споживачів та партнерів про діяльність компанії.

3. Журавльова І.В. пропонує оцінку споживчого капіталу підприємства на основі застосування методу нечіткої логіки [20]. Для оцінки всі елементи поділяються на чотири групи:

- рівень розвитку зв'язків з клієнтами;
- рівень іміджу підприємства;
- оцінка бренду підприємства;

– рівень торгової марки та сформованості каналів просування на ринок, зв'язків з постачальниками, місцевим співтовариством.

Кожна група оцінюється системами часткових показників. Наприклад, для оцінки рівня розвитку зв'язків з клієнтами пропонується використовувати розмір портфелю замовлень, обширність клієнтури взагалі та постійної зокрема, задоволеність клієнта, вигода від співробітництва клієнта і виробника, ціна вірності клієнта, кількість повторних угод і доходи від них.

Але даний метод має елементи суб'єктивності, оскільки базується на експертних оцінках та враховує невелику кількість показників.

4. Система показників оцінки елементів споживчого (інтерфейсного) капіталу, яку пропонує С.М. Ілляшенко, включає поділ складових на ресурсну та здатнісну групи [24]. Для кожного елементу споживчого капіталу пропонується своя група показників:

– зв'язки з економічними контрагентами, інформація про економічних контрагентів, історія взаємовідносин з економічними контрагентами (якісні: тривалість контактів, ступінь зацікавленості економічних контрагентів у співробітництві, умови співробітництва; кількісні: частка продукції, що реалізується постійним споживачам, частка одержуваного від цього прибутку);

– торгова марка (бренд) (правова захищеність, володіння часовим пріоритетом на ринку, унікальність);

– налагоджена система комунікацій з економічними контрагентами, умотивованість, урахування інтересів, орієнтація на довгострокові партнерські відносини (наявність добре налагодженої й перевіреної часом збутової мережі та системи товароруху, сталі контакти з постачальниками, посередниками, контактними аудиторіями та ін.);

– імідж (імідж підприємства в середовищі споживачів і ділових партнерів, ділова репутація);

– брендинг (адекватність торгівельної марки, сила домінування, масштабність, споживацька лояльність).

Дана методика потребує поглиблення та розроблення інтегральних показників.

5. О.В. Кендюхов [26, 27] пропонує використання інтегрального показника розвитку клієнтського капіталу, в основу розрахунку якого покладено індексний метод. Він наводить велику кількість показників за такими групами:

– показники, які оцінюють силу прихильності клієнтів компанії, ступінь їх довіри до компанії, задоволеність рівнем і якістю виконання замовлень, надійність клієнтської бази (частка клієнтів, які повторно звернулися, у загальній кількості; індекс довіри клієнтів, частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів; індекс надійності клієнтської бази);

– показники, що характеризують приріст клієнтської бази (КБ) (індекс екстенсивного та інтенсивного приросту КБ, інтегральний показник приросту КБ, середній темп зростання КБ);

– показники, які характеризують якість клієнтського капіталу (середній розмір рахунку постійного клієнту; індекс зростання клієнтського капіталу);

– показники, які характеризують капіталізацію ставлення клієнтів до компанії (витрати на формування клієнтського капіталу; витрати на підтримку клієнтського капіталу; відносний додатковий дохід, створюваний клієнтським капіталом у розрахунок на одного клієнта; сукупний дохід, створюваний клієнтським капіталом; індекс доходності клієнтського капіталу).

На жаль, дана методика враховує важливість тільки клієнтів для оцінки споживчого капіталу та не має вагомостей названих показників для підрахунку інтегрального показника.

Враховуючі проаналізовані методики з оцінки споживчого капіталу, розроблено авторську систему показників діагностики споживчого капіталу промислового підприємства. Дані система оцінює споживчий капітал на основі наведених складових (рис. 7.6) за кількісними та якісними показниками.

## 1. Система ділових зв'язків з економічними контрагентами

### 1.1. Кількісні показники

– індекс охоплення споживачів (частка споживачів підприємства у загальній кількості підприємств ринку, яким аналізоване підприємство може реалізовувати свою продукцію:

$$I_{\text{ох.сп.}} = \frac{N_{\text{сп.п.}}}{N_{\text{заг.сп.}}}, \quad (7.5)$$

де  $N_{\text{сп.п.}}$  – кількість споживачів аналізованого підприємства,  $N_{\text{заг.сп.}}$  – загальна кількість споживачів у регіоні, якому аналізоване підприємство може реалізовувати свою продукцію.



– індекс постійних споживачів (частка постійних клієнтів у загальній кількості споживачів підприємства):

$$I_{\text{пост.сп.}} = \frac{N_{\text{пост.сп.}}}{N_{\text{сп.п.}}}, \quad (7.6)$$

де  $N_{\text{пост.сп.}}$  – загальна кількість споживачів у регіоні, якому аналізоване підприємство може реалізовувати свою продукцію.

– індекс дохідності постійних споживачів (частка доходу від постійних клієнтів у загальному доході підприємства):

$$I_{\text{дох.пост.}} = \frac{D_{\text{пост.сп.}}}{D_{\text{реал.}}}, \quad (7.7)$$

де  $D_{\text{пост.сп.}}$  – дохід від реалізації постійним споживачам,  $D_{\text{реал.}}$  – загальний дохід підприємства від реалізації продукції.

– індекс ефективності постійних споживачів (порівняння індексу постійних споживачів із індексом їх дохідності):

$$E_{\text{пост.сп.}} = \frac{I_{\text{дох.пост.}}}{I_{\text{пост.сп.}}}, \quad (7.8)$$

## 1.2. Якісні показники

– наявність довготривалих ділових зв'язків. Цей показник аналізує охоплення кола економічних контрагентів:

- тільки споживачі (1 бал);
- споживачі і постачальники (2 бали);
- споживачі, постачальники, збутові посередники (3 бали);
- споживачі, постачальники, збутові та фінансові посередники (4 бали);
- споживачі, постачальники, збутові і фінансові посередники та інші (5 балів).

## 2. Інформація про економічних контрагентів

### 2.1. Кількісні показники

– індекс розвитку бази даних (аналізує розвиток бази даних в і-му році з моменту запровадження):

$$I_{\text{розв.БДі}} = \frac{K_{\text{ЕКі}}}{K_{\text{ЕКО}}}, \quad (7.9)$$

де  $K_{\text{ЕКі}}$  – кількість економічних контрагентів в базі даних в  $i$ -му році;  $K_{\text{ЕКО}}$  – кількість економічних контрагентів в базі даних у рік її запровадження.

– індекс зростання бази даних (аналізує зростання бази даних за аналізований період часу)

$$I_{\text{зрост.БДі}} = \frac{OI_i}{OI_6}, \quad (7.10)$$

де  $OI_i$  – обсяг інформації бази даних в  $i$ -му році;  $OI_6$  – обсяг інформації в базовому році.

## 2.2. Якісні показники

– наявність бази даних на підприємстві (з урахуванням використання комп'ютерних технологій та спеціальних програмних засобів):

- база даних відсутня (0 балів);
- база даних на паперових носіях (1 бал);
- база даних електронна, але не оброблюється за допомогою спеціального програмного забезпечення (2 бали);
- електронна база даних з використанням CRM-систем (спеціальні комп'ютерні технології) (4 бали).

– оновлюваність бази даних:

- база даних ніколи не оновлювалась (0 балів);
- база даних оновлюється в середньому 1 раз на рік (0,5 балів);
- база даних оновлюється в середньому 1 раз на півроку (1 бал);
- база даних оновлюється в середньому 1 раз на квартал (2 бали);
- база даних оновлюється щомісячно (4 бали);
- база даних оновлюється постійно (5 балів).

– охоплення інформації в базі даних:

- загальна інформація про економічних контрагентів (1 бал);
- загальна інформація про економічних контрагентів, включаючи історію співпраці (2 бали);

- повна інформація про економічних контрагентів, включаючи прямо не пов'язану з діяльністю підприємств (дні народження керівництва та співробітників тощо) (4 бали).

### 3. Історія відносин з економічними контрагентами

#### 3.1 Кількісні показники

– середня тривалість співпраці з економічними контрагентами (аналізує середню тривалість взаємодії підприємства зі своїми постійними клієнтами):

$$T_{\text{сер.}} = \frac{\sum T_i}{N_{EK}}, \quad (7.11)$$

де  $T_i$  – тривалість взаємодії з  $i$ -м економічним контрагентом;

$N_{EK}$  – кількість постійних економічних контрагентів.

– індекс тривалості взаємодії в економічними контрагентами (порівнює середню тривалість співпраці підприємства зі своїми постійними клієнтами з періодом існування самого підприємства):

$$I_{\text{тр.}} = \frac{\sum \frac{T_i}{t_i}}{N_{EK}}, \quad (7.12)$$

де  $t_i$  – тривалість діяльності аналізованого підприємства або економічного контрагента (розраховується за формулою (7.13)).

$$t_i = \min(t_n; t_{EK}), \quad (7.13)$$

де  $t_n$  – тривалість діяльності аналізованого підприємства;  $t_{EK}$  – тривалість діяльності економічного контрагента.

### 4. Торговельна марка (бренд)

#### 4.1. Кількісні показники

– індекс тривалості існування торговельної марки підприємства на ринку (порівнює період існування торговельної марки підприємства на ринку з тривалістю існування самого підприємства)

$$I_{\text{TM}} = \frac{t_{\text{TM}}}{t_n}, \quad (7.14)$$

де  $t_{TM}$  – період існування торговельної марки підприємства (включаючи процес реєстрації).

#### 4.2. Якісні показники

- правова захищеність торговельної марки:
  - відсутня реєстрація торговельної марки (0 балів);
  - торговельна марка на етапі реєстрації (1 бал);
  - торговельна марка зареєстрована (3 бали).
- відповідність торговельної марки та торгового знаку і назви та виду діяльності підприємства
  - торговельна марка та торговий знак не пов'язані з назвою та видом діяльності підприємства (0 балів);
  - торговельна марка та торговий знак частково пов'язані з назвою та видом діяльності підприємства (1 бал);
  - торговельна марка та торговий знак повністю відповідають назві та виду діяльності підприємства (3 бали).

#### 5. Система збуту

##### 5.1. Кількісні

– частка постійних економічних контрагентів у системі розподілу:

$$I_{зб.} = \frac{K_{\text{пост.ЕКзб.}}}{K_{\text{заг.к.зб.}}}, \quad (7.15)$$

де  $K_{\text{пост.ЕКзб.}}$  – кількість постійних економічних контрагентів у системі збуту;  $K_{\text{заг.к.зб.}}$  – загальна кількість каналів розподілу.

– ефективність наявної системи збуту (враховує витрати підприємства на співпрацю з постійними контрагентами та середньоринкові витрати на збут продукції в галузі):

$$E_{с.зб.} = \frac{V_{\text{пост.ЕКзб.}} - V_{\text{ринк.}}}{V_{\text{ринк.}}}, \quad (7.16)$$

де  $V_{\text{пост.ЕКзб.}}$  – витрати на співпрацю з постійними економічними контрагентами в збутовій діяльності;  $V_{\text{ринк.}}$  – середньоринкові витрати на збут в аналізованому періоді.

## 6. Система комунікацій

### 6.1. Кількісні показники

– частка витрат на систему комунікацій:

$$I_{\text{в.с.ком.}} = \frac{B_{\text{с.ком.}}}{B_{\text{заг.}}}, \quad (7.17)$$

де  $B_{\text{с.ком.}}$  – витрати на систему комунікацій в аналізованому періоді;  $B_{\text{заг.}}$  – загальні витрати в аналізованому періоді.

– вартість залучення нового клієнта:

$$Ba_{\text{зал.}} = \frac{B_{\text{с.ком.}}}{N_{\text{нов.сп.}}}, \quad (7.18)$$

де  $N_{\text{нов.сп.}}$  – кількість нових споживачів за аналізований період.  
– вартість обслуговування нового клієнта:

$$Ba_{\text{нов.сп.}} = Ba_{\text{зал.}} + Ba_{\text{дог.}} + Ba_{\text{обсл.}} \quad (7.19)$$

де  $Ba_{\text{дог.}}$  – вартість підписання договору з новим споживачем,  
 $Ba_{\text{обсл.}}$  – вартість обслуговування нового споживача.

– індекс споживача (порівняння вартості нового клієнта та утримання постійного):

$$I_{\text{сп.}} = \frac{Ba_{\text{н.сп.}}}{Ba_{\text{пост.сп.}}}, \quad (7.20)$$

де  $Ba_{\text{пост.сп.}}$  – вартість утримання постійного споживача (середні витрати на утримання постійних клієнтів).

– рентабельність постійного споживача:

$$R_{\text{пост.сп.}} = \frac{D_{\text{пост.сп.сер.}} - Ba_{\text{пост.сп.}}}{Ba_{\text{пост.сп.}}}, \quad (7.21)$$

де  $D_{\text{пост.сп.сер.}}$  – середній дохід від постійних споживачів.

– рентабельність нового споживача:

$$R_{\text{н.сп.}} = \frac{D_{\text{нов.сп.сер.}} - \text{Ва}_{\text{н.сп.}}}{\text{Ва}_{\text{н.сп.}}}, \quad (7.22)$$

де  $D_{\text{нов.сп.сер.}}$  – середній дохід від нових споживачів.

– індекс рентабельності споживача:

$$I_{\text{рент.сп.}} = \frac{R_{\text{пост.сп.}}}{R_{\text{н.сп.}}}, \quad (7.23)$$

## 7. Імідж

### 7.1. Кількісні показники

– індекс задоволеності споживачів:

$$I_{\text{зад.}} = \frac{N_{\text{нез.сп.}}}{N_{\text{сп.п.}}}, \quad (7.24)$$

де  $N_{\text{нез.сп.}}$  – кількість незадоволених споживачів.

### 7.2. Якісні показники

– оцінка іміджу серед споживачів та економічних контрагентів шляхом опитування.

По кожній зі складових розраховується інтегральний показник з врахуванням вагомостей. Вагомості визначаються експертним методом для кожного конкретного підприємства, що дозволяє взяти до уваги специфіку діяльності.

Наступним етапом є розрахунок узагальнюючих інтегральних показників за ресурсною та потенційними частинами споживчого капіталу. Відповідно до отриманих результатів розробляються стратегії управління споживчим капіталом та рекомендації щодо оптимізації організаційно-економічної моделі.

Порівняння показників необхідно проводити з підприємствами-конкурентами шляхом побудови циклограми.

Оцінка споживчого капіталу допоможе посилити конкурентні переваги підприємства та протистояти кризовим економічним явищам.

#### **7.4. Інформаційний супровід процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень**

Інформація та інформаційне забезпечення охоплюють усі аспекти господарської діяльності та є невід'ємними елементами функціонування і розвитку господарських систем. З погляду на те, що господарська діяльність (в тому числі й інноваційна) нерозривно пов'язана та прямо залежить від рівня та якості інформаційного забезпечення, вважаємо за доцільне наголосити на ключовій ролі та необхідності налагодження на підприємствах адекватної сучасним умовам господарювання інформаційної системи.

Інформаційний супровід господарської діяльності не може бути здійсненим без побудови на підприємстві відповідної системи інформаційного забезпечення. Впровадження інформаційних систем на підприємстві сприяє вирішенню не тільки базових господарських завдань, а й виконанню більш глибокого аналізу, як наприклад визначення споживчих пріоритетів та запитів, визначення перспективних напрямків розвитку підприємства, визначення тенденцій розвитку ринку і т.п., та прийняттю на цій основі більш виважених управлінських рішень. Інформаційні системи дозволяють створити динамічну взаємодію між персоналом підприємства в процесі здійснення корпоративного планування та бухгалтерського обліку, планування реклами і стимулювання збуту, управління продуктами, каналами збуту і прямими продажами [12, с. 8].

До того ж, в процесі розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень маркетингова інформаційна система (далі – МІС) стає одним із головних елементів даного процесу та в значній мірі впливає на оперативність та якість прийняття маркетингових інноваційних рішень. Зауважимо, що ми розглядаємо МІС як складову частину загальної інформаційної системи підприємства, яка знаходиться у нерозривному зв'язку та постійній взаємодії з іншими інформаційними системами підприємства.

Традиційно МІС розглядаються в якості набору процедур і методів аналізу і представлення інформації для її використання при ухваленні маркетингових рішень [12, с. 10]. Слід відзначити, що необхідність створення маркетингової інформаційної системи на підприємстві обумовлюється низкою причин [31]: зміцнен-

ням та розвитком господарських зв'язків; безперервністю розвитку сучасних засобів комунікацій; зростанням товарообігу; стрімким розвитком торгівлі; посиленням конкуренції; насиченням ринків товарами; розвитком та ускладненням маркетингової діяльності на підприємствах.

Організація інформаційної системи підприємства повинна відповідати організації його основної діяльності [51, с. 163]. На нашу думку процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень найбільш повно відповідає функціональний підхід. Слід зауважити, що на сьогоднішній день багато науковців на основі функціонального підходу розробили власні моделі побудови маркетингових інформаційних систем (табл. 7.4).

*Таблиця 7.4.* Порівняльна характеристика підходів до визначення структури маркетингової інформаційної системи суб'єкта господарювання

Автор, джерело	Складові маркетингової інформаційної системи
Ф. Котлер [30]	Система внутрішньої звітності, система маркетингових досліджень, система аналізу маркетингової інформації, система збору поточної зовнішньої маркетингової інформації
Лі Е. [6]	Підсистеми входу (внутрішній облік, маркетингова інформація, маркетингові дослідження), база даних, підсистеми виходу
Й. Тальвінен [12]	Операційна підсистема (збір та нагромадження даних, реалізація маркетингових функцій), управлінська підсистема (системи маркетингової інформації, маркетингових досліджень, підтримки маркетингових рішень, маркетингового планування, маркетингового контролю, маркетингової звітності)
Д. Кокс, Р. Гуд [1]	Системи підтримки, операційні системи, системи поточного інформаційного моніторингу, системи поглибленого аналізу, системи кризової інформації, системи випадкової інформації
Ф. Граф [5]	Система зберігання даних, пошукова система, системи моніторингу, аналітичні інформаційні системи
Р Проктор [8]	Системи планування, системи контролю, системи маркетингових досліджень, системи моніторингу
Д Монтгомері, Г. Урбен [7]	Банк даних, банк статистичних даних, банк маркетингових моделей, комунікаційні зв'язки
Р. Сісодія [11]	Статистичні моделі, оптимізаційні моделі, експертні системи, сховище даних

Підсумовуючи все вищесказане відобразимо на рис. 7.6 структуру МІС та взаємодію її складових при розробленні, прийнятті



та реалізації маркетингових інноваційних рішень. Як видно з рисунку, підсистема зовнішнього поточного моніторингу здійснює збір поточної інформації про стан зовнішнього маркетингового середовища (2). У даному випадку об'єктами моніторингу виступають ринки збуту, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії тощо. Підсистема внутрішнього поточного моніторингу здійснює збір поточної інформації за даними внутрішньої звітності підприємства (9) про діяльність підприємства взагалі та його окремих підрозділів і працівників зокрема.

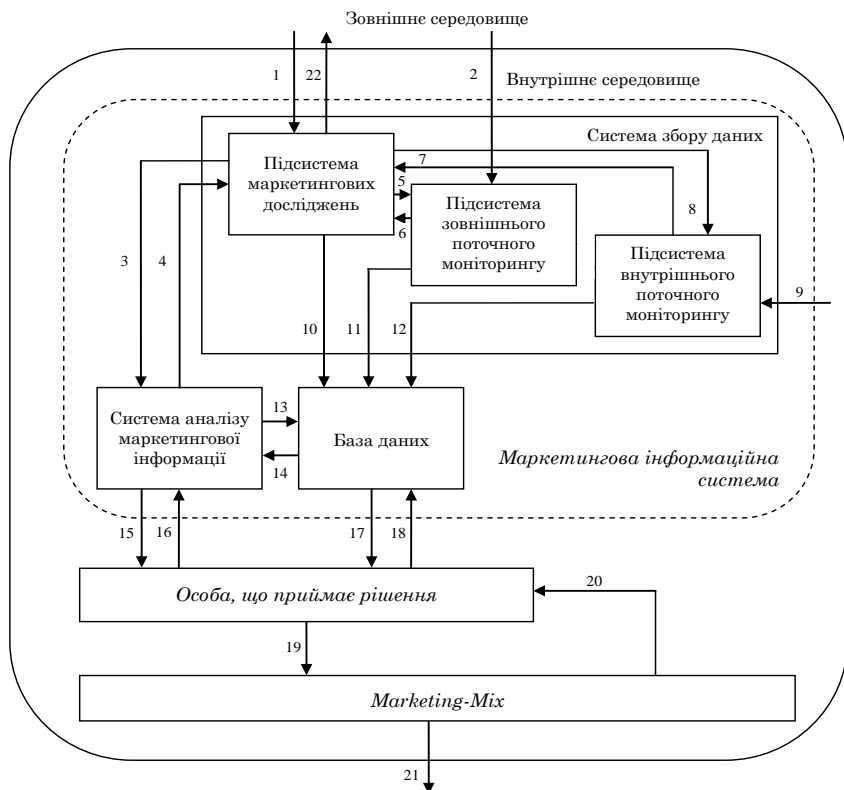


Рисунок 7.6. Складові МІС та їх взаємодія при розробленні, прийнятті та реалізації маркетингових інноваційних рішень

З погляду на те, що процес розроблення та прийняття маркетингових інноваційних рішень супроводжується високим рівнем

невизначеності, а їх реалізація пов'язана з високим рівнем ризику, особливого значення набуває система аналізу маркетингової інформації. Така система проводить аналіз та інтерпретацію господарської інформації, формує прогнози основних показників діяльності підприємства, виявляє можливі напрямки розвитку підприємства, розробляє рекомендації щодо можливих альтернатив рішень з урахуванням великої кількості критеріїв тощо. Хоча система отримує інформацію з бази даних (14), пошук переважної більшості даних для аналізу здійснюється шляхом проведення спеціально ініційованих маркетингових досліджень (4, 22).

Функціонування підсистеми маркетингових досліджень направлене на пошук і збір, первинне оброблення та інтерпретацію даних, необхідність яких обумовлена появою на підприємстві управлінської задачі, яка потребує детального дослідження. Найбільш типовими завданнями даної підсистеми є вивчення характеристик і потенційних можливостей ринку, вивчення діяльності конкурентів, їх продукції та дослідження розподілу часток ринку між гравцями на ринку, аналіз збуту, вивчення тенденцій ділової активності, вивчення споживачів (фактичних і потенційних), їх запитів та реакції на появу нових товарів та послуг тощо. Підсистема маркетингових досліджень тісно взаємодіє з іншими складовими МІС (3, 5, 8, 10), а для виконання поставлених перед нею задач може використовувати інформацію, отриману безпосередньо із зовнішнього (1, 6) та внутрішнього середовища (7).

Головними завданнями бази даних є збереження інформації, що охоплює різні аспекти процесу господарювання підприємства, а також надання доступу до неї користувачеві чи іншій системі МІС. У базу даних МІС інформація надходить з підсистеми внутрішнього поточного моніторингу (12), підсистеми зовнішнього поточного моніторингу (11), підсистеми маркетингових досліджень (10) та системи аналізу маркетингової інформації (13). Інформація, необхідна для розробки та прийняття маркетингових інноваційних рішень, надходить в результаті здійснення відповідних запитів (16, 18) з системи аналізу маркетингової інформації (15) і/або бази даних (17). Особа, що приймає рішення, після використання відповідних методів та процедур спрямовує готове маркетингове інноваційне рішення (19), направлене на формування маркетинг-міксу підприємства. На основі даного рішення розробляється стратегія діяльності підприємства та здійснюється її реалізація (21) у зовнішньому середовищі.

Продовжуючи дослідження МІС з точки зору інноваційного менеджменту, вважаємо за доцільне розглянути питання узгодження етапів інноваційного процесу та етапів РПРМІР, а також визначити внесок МІС на цих етапах.

Використовуючи підхід С.М. Ілляшенка [40, с. 110-115], зазначимо, що перелік етапів інноваційного процесу на підприємстві є таким: 1) аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім; 2) генерація ідей; 3) відбір ідей; 4) розроблення задуму та його перевірка; 5) комплексний аналіз ринку і розроблення стратегії маркетингу щодо виведення товару на ринок; 6) оцінка можливості досягнення цілей маркетингової програми; 7) розроблення товару; 8) випробування у ринкових умовах; 9) розгортання комерційного виробництва.

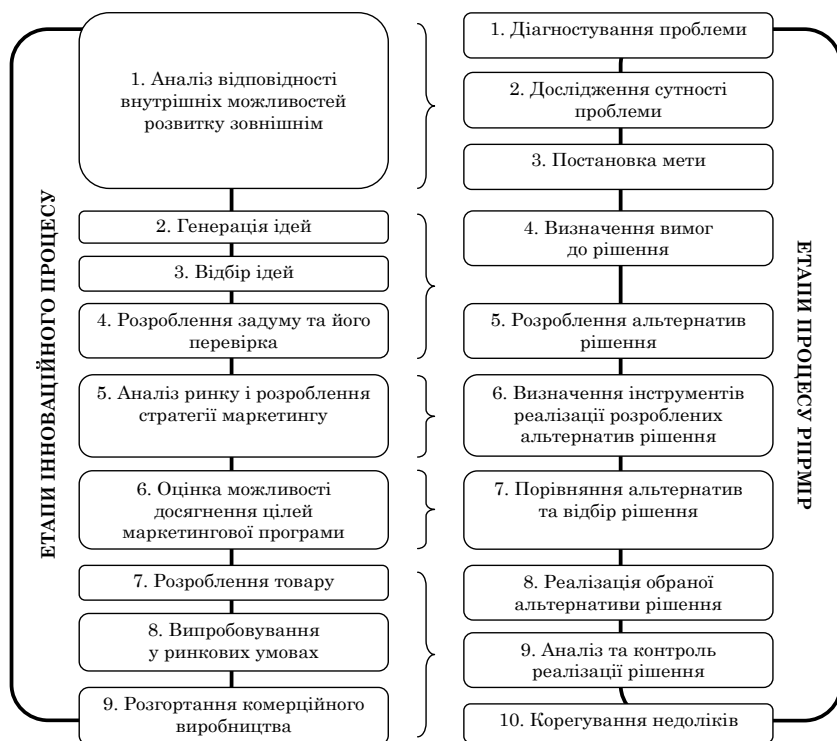


Рисунок 7.7. Узгодження етапів інноваційного процесу та етапів процесу РПРМІР

У свою чергу, до переліку етапів процесу РПРМІР [18, с. 25] входять такі етапи: 1) діагностування проблеми; 2) дослідження сутності проблеми; 3) постановка мети; 4) визначення вимог (критеріїв) до рішення; 5) розроблення альтернатив рішення; 6) визначення інструментів реалізації розроблених альтернатив рішень; 7) порівняння альтернатив та відбір рішення; 8) реалізація обраної альтернативи рішення; 9) аналіз та контроль реалізації рішення; 10) корегування недоліків.

На нашу думку схематично узгодження етапів інноваційного процесу та етапів процесу РПРМІР можна відобразити за допомогою рис 7.7.

Дані процеси відбуваються на підприємстві у нерозривному зв'язку та мають єдину мету – забезпечення розвитку підприємства шляхом найбільш повного та ефективного використання наявних ресурсів і потужностей.

*Таблиця 7.5.* Функції, що виконуються складовими маркетингової інформаційної системи на різних етапах процесу РПРМІР

Етап процесу РПРМІР	Складова МІС				
	База даних	Система аналізу маркетингової інформації	Підсистема внутрішнього поточного моніторингу	Підсистема зовнішнього поточного моніторингу	Підсистема маркетингових досліджень
1. Діагностування проблеми	Н, З	А	ВК, ЗД	ЗК, ЗД	ЗД
2. Дослідження сутності проблеми	Н, З	А	ЗД	ЗД	ЗД
3. Постановка мети	Н, З	А	–	–	–
4. Визначення вимог (критеріїв) до рішення	Н, З	А	ЗД	ЗД	ЗД
5. Розроблення альтернатив рішення	Н, З	А, П	ЗД	ЗД	ЗД
6. Визначення інструментів реалізації розроблених альтернатив рішень	Н, З	А, П	ЗД	ЗД	ЗД
7. Порівняння альтернатив та вибір рішення	Н, З	А, П	ЗД	ЗД	ЗД
8. Реалізація обраної альтернативи рішення	Н, З	–	ВК, ЗД	ЗК, ЗД	–

Продовження таблиці 7.5

Етап процесу РПРМІР	Складова МІС				
	База даних	Система аналізу маркетингової інформації	Підсистема внутрішнього поточного моніторингу	Підсистема зовнішнього поточного моніторингу	Підсистема маркетингових досліджень
9. Аналіз та контроль реалізації рішення	Н, З	А, П	ВК, ЗД	ЗК, ЗД	–
10. Корегування недоліків	Н, З	–	ВК, ЗД	ЗК, ЗД	–

\* *примітка.* ЗД – збір даних; Н – накопичення інформації; А – аналіз даних та систематизація інформації; П – прогнозування; З – інформаційне забезпечення; ВК – внутрішній контроль; ЗК – зовнішній контроль

У процесі розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень (РПРМІР) складові системи маркетингової інформаційної системи виконують такі функції (табл. 7.5):

- збір даних різної тематики та з різноманітних джерел;
- аналіз даних та систематизація інформації, що відноситься до певної проблематики;
- накопичення інформації;
- прогнозування показників діяльності підприємства, визначення перспективних напрямків розвитку, можливих проблем та обмежень господарської діяльності тощо;
- контроль маркетингової діяльності та моніторинг поточних показників господарювання всередині підприємства;
- контроль маркетингової діяльності підприємства у зовнішньому середовищі та визначення ефективності впроваджених маркетингових заходів та рішень;
- інформаційне забезпечення особи, що приймає рішення інформацією галузевого, економічного, фінансового, науково-технічного, соціального, політичного, правового характеру в процесі здійснення маркетингової діяльності підприємства.

На нашу думку, основними задачами функціонування МІС в системі управління підприємством є такі:

- налагодження, забезпечення та підтримка в процесі господарювання інформаційних зв'язків між службою маркетингу, іншими підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем;
- моніторинг показників функціонування підприємства і оцінка можливостей та перешкод для подальшого господарювання;

– збір, накопичення та аналіз інформації з метою прогнозування можливих варіантів розвитку подій та прийняття відповідних маркетингових рішень;

– забезпечення особи, що приймає маркетингове рішення (у т.ч. маркетингове інноваційне) необхідною інформацією для розроблення, прийняття та реалізації маркетингових рішень.

Кожен з етапів процесу РПРМІР має особливі інформаційні потреби. Так, у табл. 7.6 досліджено характер інформації, що постачається МІС, визначено імовірні перешкоди для прийняття обґрунтованих рішень та запропоновано шляхи подолання дії таких перешкод.

Таблиця 7.6. Інформація, що надається МІС в процесі РПРМІР

Етап процесу РПРМІР	Інформація, що надається МІС	Імовірні перешкоди	Шляхи подолання перешкод
1. Діагностування проблеми	Інформація про середовище господарювання підприємства, місце підприємства в ньому, тенденції зміни поточного стану тощо	Великі масиви інформації, які складно обробити та інтерпретувати; обмежений доступ до певної інформації; несвоєчасне надання інформації	Впровадження на підприємстві електронної системи переробки та інтерпретації даних; постійний моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовища господарювання
2. Дослідження сутності проблеми			
3. Постановка мети	Інформація про можливі напрямки розвитку підприємства; інформація про схожі управлінські ситуації в минулому	Невірна розстановка акцентів та пріоритетів майбутньої діяльності підприємства; зміна ситуації на ринку і як результат – зміна пріоритетних напрямків розвитку	Вивчення досвіду минулих періодів; консультування з експертами; використання методів моделювання та прогнозування; диверсифікація діяльності підприємства; врахування фактору ризику при розробленні рішення та формування шляхів «відступу»
4. Визначення вимог (критеріїв) до рішення			
5. Розроблення альтернатив рішення			
6. Визначення інструментів реалізації розроблених альтернатив рішень	Інформація про матеріальні та виробничі можливості й обмеження підприємства, правові можливості й обмеження, наявні та потенційні партнери тощо	Невірна розстановка акцентів та пріоритетів майбутньої діяльності підприємства; переоцінка можливостей підприємства; несвоєчасне надання інформації	Вивчення досвіду минулих періодів; консультування з експертами; постійний моніторинг внутрішнього середовища господарювання; забезпечення вільної взаємодії між підрозділами підприємства

Продовження таблиці 7.6

Етап процесу РПРМІР	Інформація, що надається МІС	Імовірні перешкоди	Шляхи подолання перешкод
7. Порівняння альтернатив та вибір рішення	Інформація про розроблені альтернативи рішень та наявні у підприємства інструменти й засоби їх реалізації	Невірна розстановка акцентів та пріоритетів майбутньої діяльності підприємства; переоцінка можливостей підприємства	Вивчення досвіду минулих періодів; консультування з експертами; постійний моніторинг внутрішнього середовища господарювання; забезпечення вільної взаємодії між підрозділами підприємства
8. Реалізація обраної альтернативи рішення	Інформація про реакцію ринку на розроблене рішення, дієвість інструментів та засобів реалізації рішення; формування прогнозів щодо перспектив реалізації розробленого рішення	Невірна інтерпретація отриманих даних; похибки прогнозів; несвоєчасне надання інформації	Постійний моніторинг зовнішнього середовища; консультування з експертами; використання спеціалізованого програмного забезпечення
9. Аналіз та контроль реалізації рішення		Ненадходження корегувальних заходів до адресату; спотворення корегувальних заходів	Забезпечення вільної взаємодії між підрозділами підприємства; зменшення бюрократичних перешкод
10. Корегування недоліків			

Таким чином, підбиваючи підсумки, відзначимо, що для сучасного підприємства МІС можуть бути важливим інструментом для здійснення господарської (в тому числі інноваційної) діяльності підприємства та забезпечити низку конкурентних переваг, а саме: 1) ефективність та результативність господарської діяльності (підвищується рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень та суттєво знижуються ризики, пов'язані з їх реалізацією тощо); 2) гнучкість та адаптивність суб'єкта господарювання; 3) інформаційна забезпеченість (поінформованість про стан і тенденції розвитку ринку та галузі, поведінку споживачів і конкурентів, можливі напрямки розвитку підприємства тощо); 4) раціональність розподілу та використання інформаційних ресурсів (наявність ефективних каналів та способів розповсюдження інформації, наявність та використання зворотного зв'язку); 5) сприяння розробленню та впровадженню інновацій.

Але необхідно відзначити й низку проблем у функціонуванні МІС на сучасних підприємствах. Перш за все, слід відмітити

невідповідність розуміння інформаційних потреб менеджменту фахівцями з інформаційних технологій. Також для підприємств (особливо для вітчизняних) є характерним низький рівень залучення менеджменту до організації та функціонування МІС, а також неповне використання можливостей комп'ютерних систем, що в деяких випадках спричиняє низький рівень переробки та інтерпретації даних.

### **Список використаної літератури**

1. Cox D.F. How to build a marketing information system / D.F. Cox, R.E. Good // *Harvard Business Review*. – 1967. – Vol. 45. – No. 3 (May-June). – P. 145-154.
2. Daum J.H. *Intangible Assets*. – / J.H. Daum. – Bonn: Galileo Press GmbH, 2002. S. 34-36.
3. Edvinsson L. *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Edvinsson L., Malone M.S. – New York: Harper Business, 1997.
4. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital / L. Edvinsson // *Journal of Intellectual Capital*. – 2000. – № 1. – Vol. 1. – P. 12-16.
5. Graf F. Information systems for marketing / F. Graf // *Marketing trends*. – 1979. – Vol. 2. – P. 1-3
6. Li E.Y. Marketing information systems in the top U.S. companies: a longitudinal analysis / E.Y. Li // *Information and management*. – 1995. – No. 28 (1). – P. 13-31.
7. Montgomery D.B. Marketing decision-information systems: an emerging view / D.B. Montgomery, G.L. Urban // *Journal of Marketing Research*. – 1970. – Vol. 7. – No. 2. – P. 226-234.
8. Proctor R.A. Marketing information systems / R.A. Proctor // *Management decisions*. – 1991. – Vol. 29. – No. 4. – P. 55-60.
9. Reporting intellectual capital to augment Research, Development and Innovation in SMEs. – Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. – 164 p.
10. Samli A. Coskun. Information-driven marketing decisions: development of strategic information systems / Coskun A. Samli. – Preager Publishers, 1996. – 216 p.
11. Sisodia R.S. Marketing information and decision support systems for servoces / R.S. Sisodia // *The Journal of Services Marketing*. – Winter 1992. – Vol. 6. – No. 1. – P. 51-64.



12. Talvinen J.M. Information systems in marketing: Identifying opportunities for new applications / J.M. Talvinen // *European Journal of Marketing*. – 1995. – Vol. 29. – No. 1. – P. 8-26.

13. Багов В.П. Управление интеллектуальным капиталом: учеб. пособ. / В.П. Багов, Е.Н. Селезнёв, В.С. Ступаков. – М.: ИД «Камерон», 2006. – 248 с.

14. Бендиков М.А. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения / М.А. Бендиков, Е.В. Джамай // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2001. – № 4. – С. 3-24.

15. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг. – СПб: Питер, 2001. – 228 с.

16. Гава Ю.В. Структура інтелектуального капіталу / Ю.В. Гава // *Науково-технічна інформація*. – 2006. – № 3. – С. 29-32.

17. Голубкин В.Н. Интеллектуальный капитал в эпоху глобализации мировой экономики / В.Н. Голубкин, Л.П. Клеева, Л.В. Патока // *Бизнес-образование*. – 2005. – № 1 (18). – С. 16-28.

18. Грищенко О.Ф. Перешкоди під час прийняття інноваційних рішень у системі стратегічного менеджменту підприємства / О.Ф. Грищенко // *Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р.* / за заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. – Суми: СумДУ, 2011. – Т 2. – С. 24-26.

19. Диба В.М. До питання обліку нематеріальних компонентів інтелектуального капіталу / В.М. Диба // *Торгівля і ринок України*. – 2008. – № 26. – С. 177-183.

20. Журавльова І.В. Застосування теорії нечітких множин до задач управління інтелектуальним споживчим капіталом / І.В. Журавльова // *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. – 2008. – Випуск 33-2. – С. 126-131.

21. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3688-12>.

22. Зинов В. Интеллектуальный капитал как базовая характеристика стоимости бизнеса / В. Зинов, К. Сафарян // *Интеллектуальна власність*. – 2001. – № 5-6. – С. 23-25.

23. Иноземцев В.Л. Теория постиндустриального общества как методологическая парадигма российского обществоведения / В.Л. Иноземцев // *Вопросы философии*. – 1997. – № 10. – С. 26-38.

24. Ілляшенко С.М. Актуальні проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства / С.М. Ілляшенко // *Механізм регулювання економіки*. – 2008. – № 2. – С. 91-101.

25. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу / С.М. Ілляшенко // *Економіка України*. – 2008. – № 11. – С. 16-26.

26. Кендюхов О.В. Эффективність управління клієнтським капіталом / О.В. Кендюхов // Економіка промисловості. – 2008. – № 43. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/eprom/2008\\_43/st\\_43\\_04.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/eprom/2008_43/st_43_04.pdf).
27. Кендюхов О.В. Интеллектуальный капитал предприятия: методология формування механизму управління: монографія / О.В. Кендюхов. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 307 с.
28. Косьмин А.Д. Интеллектуальный потенциал общества: формирование, оценка, эффективность использования. Монография / А.Д. Косьмин, Е.А. Косьмина – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2004. – 380 с.
29. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер — М.: СПб.; К.: Вильямс, 2000. – 944 с.
30. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 656 с.
31. Кочетов Э.Г. Ориентиры внешнеэкономической деятельности / Э.Г. Кочетов. – М.: Экономика. – 1992. – 208 с.
32. Леонтьев Б. Оценка интеллектуальной собственности: переход в новое качество / Б. Леонтьев // ИС. Промышленная собственность. – 2004. – № 3. – С. 43-45.
33. Леонтьев Б.Б. Новая экономическая парадигма / Б.Б Леонтьев // Журнал для акционеров. – 2001. – С. 39.
34. Матвійчук-Соскіна Н.О. Аналіз сучасних підходів до створення маркетингових інформаційних систем / Н.О. Матвійчук-Соскіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8 (98). – с. 266-272.
35. Офіційний веб-портал Державної служби інтелектуальної власності України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sdip.gov.ua/ua/vsjogo8>.
36. Пархоменко В.Д. Информация и знания: Современные представления, внутренняя взаимосвязь / В.Д. Пархоменко, А.В. Пархоменко // Информация и инновации. – 2007. – № 4. – С. 4-14.
37. Пічугіна М.А. Интеллектуальный капитал як основа конкурентоспроможності кластеру / М.А. Пічугіна, Ж.М. Жигалкевич // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – № 1. – [Електронний ресурс]– Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/e-journal/PSPE/2009\\_1/Jigalkevich\\_109.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journal/PSPE/2009_1/Jigalkevich_109.htm).
38. Право інтелектуальної власності: Академ. курс: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / О.А. Підпригора, О.Б. Бутнік-Сіверський, В.С. Дробязко та ін.; За ред. О.А. Підпригори, О.Д. Святоцького. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2004. – 672 с.
39. Природа промислового зразка О. Чомахавілі [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://justinian.com.ua/article.php?id=2245>.

40. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / [За заг. ред. С.М. Ілляшенка]. – Суми: Університетська книга, 2005. – 582 с.
41. Промисловий зразок. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>.
42. Пронина И.В. Интеллектуальный капитал: сущность, структура, функции / И.В. Пронина // Аналитика культурологии. – 2008. – № 2 (11). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://analiculturolog.ru/journal/archive/item/487-article\\_20.htm](http://analiculturolog.ru/journal/archive/item/487-article_20.htm).
43. Просвирина И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы / И.И. Просвирина // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 4.
44. Селезнев Е.Н. Интеллектуальный капитал как объект управления / Е.Н. Селезнев // Справочник экономиста. – 2007. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.profiz.ru/se/2\\_07/intelkapital](http://www.profiz.ru/se/2_07/intelkapital).
45. Селезнев Е.Н. Интеллектуальный потенциал – показатель состояния интеллектуального капитала и эффективности его использования / Е.Н. Селезнев // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.finman.ru/articles/2004/5/3430.html>.
46. Степанова Г.Е. Экономика, основанная на знаниях (теория и практика): учеб. пособ. / Г.Е. Степанова, Н.В. Манохина. – М.: Гардарики, 2008. – 238 с.
47. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал – новый источник богатства организаций / Т.А. Стюарт; пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.
48. Цыбульов П.М. Основи інтелектуальної власності: навч. посіб. – К.: Інститут інтелектуальної власності і права, 2005. – 108 с.
49. Цыбулев П.Н. Оценка интеллектуальной собственности / П.Н. Цыбулев – К.: Институт интеллектуальной собственности и права, 2005. – 184 с.
50. Що треба знати про промисловий зразок. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.patent.net.ua/intellectus/patentbureau\\_news/about\\_intellectual\\_property/2037/ua.html](http://www.patent.net.ua/intellectus/patentbureau_news/about_intellectual_property/2037/ua.html).
51. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / [Под. общей ред. О.Ф. Балацкога]. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.

## Розділ 8

# Організаційні інновації у забезпеченні розвитку бізнесу

### 8.1. Феномен стратегічного партнерства підприємств: пояснення з позицій реляційного підходу

Динамічне розгортання останніми десятиліттями процесів бурхливого розвитку ІТ- та комунікаційних технологій, глобалізації економічних відносин, зміщення акцентів у бік знань та інтелектуальних активів у забезпеченні стійких конкурентних переваг зумовили загострення конкурентної боротьби та зміну її природи. За таких умов перед підприємствами постають нові завдання пошуку ефективних і дієвих способів виживання й розвитку, теоретичне та прикладне вирішення яких утілюється у створенні та поступовому методологічному розвитку так званої реляційної (від англ. *relation* – зв'язок, відносини) концепції, основні постулати якої дозволяють пояснювати природу джерел конкурентних переваг сучасних мікросистем.

Політика прямого зіткнення інтересів підприємств на ринку (конкуренція) все частіше поступається застосуванню «позаконкурентних» технологій та способів поведінки підприємства, що на практиці проявляється через поширення стратегічних альянсів, аутсорсингових, франчайзингових та ліцензійних угод між підприємствами та компаніями, реалізацію програм лобювання інтересів підприємств у владних структурах різних рівнів та в соціальному середовищі тощо.

Емпіричний досвід впровадження партнерства як альтернативи внутрішньому (органічному) розвитку підприємства свідчить про явні позитивні переваги і широкі горизонти використання такої моделі поведінки в сучасних соціально-політичних та техніко-економічних умовах світових, регіональних, національних і місцевих ринків. Особливої актуальності набувають питання виявлення передумов формування та вибору бізнес-форматів стратегічного партнерства за участю підприємств і організацій різних типів і бізнес-профілів, а також розроблення і впровад-

ження організаційно-економічного забезпечення такої взаємодії задля отримання усіма учасниками партнерства очікуваних результатів.

Як відносно молода сфера досліджень, стратегічна взаємодія підприємств являє недостатньо привабливе поле з немалою кількістю «білих плям». Стан наукового знання в цій предметній сфері на сьогодні слід визнати слабко структурованим, а синтетична природа феномену стратегічного партнерства та управління ним обумовлює існування різноманітних підходів до його визначення та вивчення. Як визнають дослідники [44, с. 143; 55, с. 26] найбільшого поширення отримали три підходи: економічна соціологія, маркетинг відносин та стратегічне управління (табл. 8.1).

*Таблиця 8.1. Порівняльна характеристика методологічних підходів до пояснення природи партнерських відносин підприємств (складено на основі [44, 55])*

Характерні ознаки	Ключові характеристики за підходами		
	Економічна соціологія	Маркетинг відносин	Стратегічний менеджмент
Об'єкт вивчення	Відносини та взаємозалежності між партнерами, мережами та зовнішнім середовищем	Цінність взаємовідносин для партнерів та джерела її створення	Координація учасників партнерства задля набуття ними стійких конкурентних переваг
Ключова дефініція партнерства	Гібридна форма організації, проміжна між ринком та ієрархією	Сукупність взаємопов'язаних відносин обміну	Партнерство як конкурентна та/або реляційна форми поведінки підприємств на ринку
Теоретична база досліджень	Інституціональна теорія; економіка галузевих ринків; еволюційна теорія фірми; теорія ресурсної залежності	Теорія маркетингових взаємовідносин	Теорія трансакційних витрат; ресурсна теорія реляційна концепція
Ключовий внесок в пояснення природи партнерських відносин	Виявлення причин і мотивів, що зумовлюють стійкі партнерські відносини, виділення типів взаємозв'язків; обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків формування мереж та кластерів фірм	Виділення трьох аспектів цінності взаємовідносин: 1) поведінкового (довіра, орг. культура); 2) економічного (скорочення витрат); 3) стратегічного (компетенції)	Типологія партнерських структур, визначення принципів управління партнерством, розкриття економічної ефективності партнерства

Кожний із зазначених методологічних підходів має специфічні вихідні положення, принципи та методи, що визначають їх пояснювальну силу. Однак спираючись на вивчення опублікованих у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі надбавь, маємо визначити, що саме останній (управлінський) підхід до пояснення природи стратегічного партнерства як своєрідного бізнес-формату набуття підприємствами стійких конкурентних переваг шляхом унікального поєднання та використання «зовнішніх» стратегічних активів акумулює ключові положення сучасних поглядів на нову природу конкуренції. Проте теоретико-методичне підґрунтя цього підходу до пояснення феномену стратегічного партнерства підприємств залишається фрагментарним та очікує на систематизацію і подальший розвиток.

У 1985 році у своїй роботі «Економічні інститути капіталізму» О. Вільямсон поставив «реляційну контракцію» в один ряд з «ринками та ієрархіями», хоча вивчення проблеми залишилось поза межами дослідження [59]. Огляд опублікованих протягом останніх двох десятиліть робіт з питань міжфірмової кооперації дозволяє стверджувати, що інтерес науковців і практиків зумовлений потребою у виявленні джерел стійких конкурентних переваг підприємств, що діють в умовах високої непередбачуваності та рухливості ринкових процесів. Ґрунтовний аналіз теоретичних напрацювань у сфері пояснення природи міжфірмової кооперації та партнерських відносин проведений російськими дослідниками: О. Третьяк [56], М. Румянцевою [55], В. Катякалом [35], Р. Пожидаєвим [44] та ін., а також їх українськими колегами – О. Горняк і Л. Доленком [25].

Умовно більшість напрацювань в цій сфері можна поєднати у дві групи. До першої вважаємо за можливе віднести публікації теоретико-методологічного характеру, в яких оприлюднюються результати наукових досліджень щодо подальшого розвинення ресурсного підходу в теорії фірми, зокрема у напрямку методологічного становлення реляційної концепції. У цьому контексті науковою спільнотою визнано як відправну статтю Дж. Дайера і Х. Сінгха, в якій вперше висловлено ідею про те, що «пара або мережа фірм можуть розвинути відносини, що приводять до стійкої конкурентної переваги» [6, с. 663]. Підтвердження постулатів реляційної концепції наведені в роботах інших дослідників [1, 4, 9].

До другої групи доречно віднести публікації, в яких висвітлюється позитивний та негативний досвід створення підприємствами різноманітних партнерств з метою набуття/утримання стійких конкурентних переваг. Подібні публікації утворюють своєрідний банк кейсів, мають практичну цінність для усвідомлення реальних проблем розвитку підприємств і компаній, а також дозволяють скласти уявлення про практику та результативність стратегічного управління цими процесами (наприклад, [5, 13, 39]).

Проте, незважаючи на велику кількість та різноманітність наукових та науково-прикладних досліджень у сфері стратегічного управління, слід визнати, що предметна сфера стратегічного партнерства підприємств залишається в зоні активних наукових дискусій. Очікують на своє вирішення цілий ряд питань теоретичного, методологічного та прикладного характеру, серед яких: розв'язання протиріччя «гібридності» партнерських відносин, що криється в дуальній природі реляційної поведінки підприємства – намаганні «підпорядкувати» ресурси партнера та прагненні до набуття стійкої конкурентної позиції; розвинення методологічних засад та методичного інструментарію реляційної поведінки підприємств; виявлення нових джерел реляційної ренти та ефективних механізмів її розподілу між партнерами; формування дієвих управлінських механізмів і технологій, здатних забезпечити ефективне функціонування партнерства підприємств у стратегічній перспективі, та ін. Нарешті створення єдиної методології стратегічної взаємодії підприємств, що діють в умовах високої непередбачуваності та рухливості ринкових процесів.

У контексті зазначеного вважаємо за можливе визначити предметною сферою цього дослідження відносини довготривалої та стратегічно важливої співпраці між підприємствами та організаціями з елементами їх специфікації та адаптації до умов трансформаційної економіки України. Формулюючи завдання дослідження маємо за мету систематизувати та окреслити методологічний базис виявлення природи стратегічного партнерства підприємств на засадах реляційної концепції сучасної теорії стратегічного менеджменту.

Постіндустріальна (інформаційна, знаннева, трансформаційна, нарешті просто «нова») епоха розвитку світової економіки визначається якісно новими умовами функціонування соціально-економічних систем. Останнім часом дослідники не припиняють

пошуку у напрямку виявлення закономірностей розвитку сучасної економіки та особливостей функціонування економічних суб'єктів. Один з найбільш авторитетних дослідників менеджменту П. Друкер в своїх останніх роботах висловив думку про те, що різноманіття принципів і форм організації бізнесу, багатогранність варіацій існування і розвитку економічних організацій дозволяють визнати, що світ перебуває в «епосі без закономірностей». За яскравим виразом класика: «Раніше бізнес міг зростати тільки одним з двох способів: або внаслідок природного розвитку, або шляхом поглинань. Сучасний бізнес зростає за рахунок різноманітних альянсів, спільних підприємств і партнерства зі споживачами, але це, на жаль, розуміють лише одиниці.» [30].

Практика підтверджує, що стратегічні партнерства існують майже у всіх галузях і стають необхідним чинником зростання і розвитку підприємств. Однією з головних причин формування партнерств є намагання подолати невизначеність у зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових і непередбачуваних процесів у світовій економіці, що вимагають від сучасних компаній пошуку нових шляхів розвитку.

Створення партнерств завдяки залученню до співпраці компаній, які виконують види діяльності поза межами «стратегічного ядра» бізнесу, сприяє раціональному розподілу ресурсів та мінімізації витрат, що обумовлює конкурентні переваги на ринку. Внаслідок інтеграційних та коопераційних процесів на мікрорівні змінилося розуміння меж підприємства, що обумовило появу ще одного визначення – «мережева економіка». Формування мережевих структур стало пріоритетною формою бізнесу не тільки для глобальних корпорацій, але й для невеликих фірм.

Концептуально партнерство передбачає поєднання зусиль двох (або більше) підприємств задля спільного створення певної цінності зі справедливим розподілом результатів між партнерами. Проте складність та невизначеність феномену стратегічного партнерства в сучасній економіці, множинність його ознак та багатоваріантність форматів і методів взаємодії його учасників обумовлюють множинність поглядів на природу цього явища. За яскравим виразом соціолога Кармен Малени, «незважаючи на статут «модного слівця» та в цілому позитивний підтекст, партнерство залишається погано визначеною та у вищому ступені суперечливою категорією» [3]. Широкий спектр трактувань суті стратегіч-



ного партнерства підприємств укладається у дві полярні позиції: 1) стратегічне партнерство – адекватна умовам «нової» економіки форма кооперації економічних суб'єктів, отже являє собою своєрідну управлінську новацію; 2) стратегічне партнерство – своєрідний прийом в ринковій поведінці підприємства, завдяки якому останнє реалізує свої цільові настанови (завойовування та утримання клієнтів, оптимізація ринкових параметрів діяльності тощо).

Світова практика співконкуренції економічних суб'єктів доводить, що спектр можливих форм і способів стратегічної взаємодії підприємств доволі широкий. Проте незалежно від різновиду партнерств, вважаємо за можливе визначити їх узагальнюючі характеристики, а саме: 1) стратегічні партнерства являють собою проміжну між ієрархічною структурою та ринковими відносинами форму економічної взаємодії підприємств; 2) не існує єдиного бізнес-формату стратегічних партнерств (вони можуть варіюватися від усних домовленостей до створення спільних підприємств); 3) формування стратегічних партнерств підприємств забезпечує його учасникам отримання синергічного ефекту; 4) спільна діяльність в межах партнерства базується на взаємовигідному використанні партнерських ресурсів, досвіду, знань, спільному взаємному навчанні; 5) взаємодія підприємств в межах партнерства носить стратегічний характер, тобто забезпечує його учасникам набуття нових та/або підтримання вже набутих конкурентних переваг.

Прийняття рішення про доцільність формування стратегічного партнерства відбувається за певних умов, а саме: підприємство не має необхідних компетенцій для досягнення встановлених стратегічних цілей; набуття таких компетенцій власними силами неможливе (або значно ускладнено); на ринку існують інші підприємства (організації, фахівці), які володіють активами, необхідними для подальшого розвитку підприємства-ініціатора партнерства; менеджмент підприємства та його колектив готові адекватно сприймати зміни та сприяти налагодженню раціональних зв'язків з потенційним партнером.

Стратегічні партнерства як модель стратегічної поведінки підприємств можна розглядати дwoяко: з одного боку, партнерства є важелем розвитку певної переваги в конкурентній боротьбі, тобто конкурентною моделлю ринкової поведінки підприємства, з іншого – співробітництво є одним зі способів уникнути конкуренції і може розглядатися як реляційна модель ринкової поведінки,

тобто така, в основі якої прагнення підприємств до встановлення відносин («реляцій») між собою [21, с. 57]. Встановлюючи зв'язки з різними партнерами, підприємства намагаються «організувати ринок» з метою уникнення небезпечних ситуацій. У деяких випадках компанії замість максимізації прибутку та мінімізації витрат намагаються знайти «задовільні» з економічної точки зору рішення, які дозволять суттєво знизити ризик та невизначеність на ринку. В економічному житті обидва типи поведінки підприємства – реляційний та конкурентний – можна спостерігати одночасно.

Активне поширення різноманітних форматів організації бізнес-діяльності сучасних підприємств, що знаходяться поза межами традиційних понять «ринку» та «ієрархія», актуалізує пошук відповідних управлінських концепцій, механізмів та інструментів, здатних пояснити та упорядкувати зусилля економічних суб'єктів у вибудовуванні своєї ринкової поведінки. Потужним потенціалом у розкритті природи партнерських відносин підприємств володіє методологія стратегічного менеджменту. Ґрунтовні наукові дослідження останніх років свідчать про те, що остання знаходиться на стадії активного розвитку [35, 41], який характеризується трьома ключовими моментами (детальніше авторський погляд на суперечливість стратегічного процесу на сучасному підприємстві розкрито у статті [18]).

По-перше, методологічно відкритим залишається питання про співвідношення нормативної та позитивної теорії стратегії. Як визнають дослідники [41, с. 5], в сучасному своєму стані теорія стратегії підприємства є переважно позитивною і оперує, насамперед, конструкціями, що є здебільшого концептуальним віддзеркаленням практичних проблем. По-друге, подальше розширення теоретичних засад методології стратегічного менеджменту відбувається на основі трансдисциплінарного підходу, який передбачає розширення наукового світогляду шляхом розгляду різних явищ та процесів, не обмежуючись рамками якої-небудь однієї наукової дисципліни. Саме тому процес активного формування методології сучасного стратегічного менеджменту ґрунтується на знаннях та концептуальних положеннях таких наукових дисциплін, як історія, психологія, соціологія, етика та ін. По-третє, зазначене спричиняє ще одну методологічну проблему – проблему встановлення істинності постулатів теорії стратегії підприємства, яка в силу

соціального характеру самої теорії є відносною. Отже «міра істинності» визначається компетентнісними та когнітивними характеристиками дослідника та його приналежності до тієї чи іншої наукової школи. У трактуванні О. Віханського: «стратегія – це не те, що ви знаєте, а те, кого ви знаєте» [18, с. 74].

Слід визнати, що останні тенденції розвитку теорії стратегії підприємства свідчать про поширення ідеї методологічного плюралізму, в межах якої визнається можливість та природність існування декількох, не порівнюваних між собою парадигм, що відображають різні сторони предмету дослідження, вибір яких, в свою чергу, припускає та передбачає значну частку суб'єктивізму. Яскравим прикладом широти теоретичних поглядів на проблематику стратегії сучасного підприємства, на нашу думку, є реляційна концепція ресурсного підходу в стратегічному менеджменті.

Рухаючись від жорсткої формалізації аналітичних процедур та пріоритету зовнішнього середовища до зосередження уваги менеджерів на внутрішніх характеристиках підприємства, його сильних сторонах та потенційних можливостях, модель стратегічного процесу набула принципово нових рис в межах ресурсного підходу. На противагу «класичному» стратегічному менеджменту, що ґрунтується на ідеї М. Портера про вибір фірмою вигідної ринкової позиції, у межах реляційної концепції основною одиницею аналізу визнаються дуальні та мережеві взаємовідносини фірм, що є джерелами міжорганізаційних конкурентних переваг.

Як зазначалося вище, концептуальну базу нового підходу до аналізу конкурентних переваг фірм та стратегій їх розвитку заклали Дж. Дайер і Х. Сінгх, заслугою яких є обґрунтування економічних рент, пов'язаних з діяльністю мережі. Вони визначили «реляційну» ренту як «надприбуток, спільно створений в результаті взаємин обміну, який не можна отримати будь-якій з фірм ізольовано одна від одної і який може бути створений тільки шляхом спільних ідіосинкразичних зусиль партнерів, спеціалізованих щодо їх альянсів» [6, с. 665]. Джерелами реляційних рент є специфічні для конкретних взаємозв'язків активи, процедури спільного використання знань, комплементарні ресурси і здібності, ефективне управління міжфірмовими взаємодіями. Дж. Дайер і Х. Сінгх також відзначили, що ресурси, що відповідальні за створення реляційних рент, знаходяться поза контролем окремої

фірми, оскільки вони є «власністю» системи парних і мережевих взаємозв'язків.

Отже, реляційна концепція стратегічного партнерства підприємства дозволяє пояснити цей феномен партнерської взаємодії сучасних економічних суб'єктів. Узагальнюючи основні положення реляційного підходу, маємо констатувати такі з них: 1) підприємство може отримати перевагу над конкурентами шляхом створення взаємовідносин з іншими учасниками ринку; 2) джерело переваг партнерської взаємодії криється у специфічних активах, компетенціях та динамічних здатностях, що спільно належать партнерам; 3) поширення знань та компетенцій серед партнерів, а також інвестиції у специфічні реляційні активи сприяє зростанню реляційної ренти.

Проте не можна не визнати, що системно феномен стратегічного партнерства підприємств здебільшого залишається недослідженим. На більш глибоке вивчення та емпіричне підтвердження очікують такі питання як ідентифікація видів міжфірмових реляцій, виявлення необхідних та достатніх умов довіри у партнерських взаємовідносинах, встановлення меж конкурентних переваг реляцій, набуття та капіталізація реляційних активів тощо. Залежно від того, якими шляхами та як швидко будуть вирішуватися основні питання, що поставлені дослідниками в межах реляційного підходу до пояснення природи стратегічної взаємодії підприємств, набуватимуть специфічних обрисів цілеспрямовані зусилля менеджменту щодо розвитку підприємства в умовах високої непередбачуваності та динамічності середовища господарювання.

## **8.2. Конкурентоспроможність інтегрованих структур бізнесу**

Зростання взаємовідносин національних економік і все більш тісна їх інтеграція, формування єдиних економічних інтересів, розвиток інформаційних технологій та комп'ютерних мереж, зростання значення глобальних проблем сучасності, що потребують співпраці всіх країн світу, спричинили істотні перетворення в організації господарської діяльності та появу нових організаційних структур.

Утворення ефективних форм об'єднання підприємств останнім часом набуває все більшого інтересу, оскільки вітчизняна та світо-

ва практика доводить, що неможливо створити ефективну економіку, опираючись лише на «малий бізнес», єдиний шлях, що призводить до становлення конкурентоспроможності за умов «нової економіки» – є концентрація капіталу та виробничих потужностей з утворенням інтегрованих структур бізнесу.

Такі об'єднання підприємств дозволять прискорити їх адаптацію до вимог ринку, зменшити трансакційні витрати, надають змогу уникнути прорахунків в умовах ускладнення виробничої та комерційної діяльності, поліпшити ресурсне забезпечення для структурної перебудови виробництва та його технічного переоснащення, а також одержати від інтеграційної взаємодії синергетичний ефект, тобто зростання ефективності діяльності від єдності.

Незважаючи на актуальність даної проблеми, доцільно визначити, що у сучасній економічній літературі немає однозначного трактування і загальноприйнятого терміну для визначення об'єднання підприємств. Їх часто називають корпоративними або інтегрованими структурами, великими корпоративними об'єднаннями, інтерконгломератами, пов'язано-диверсифікованими системами, сучасними корпораціями, інтегрованими груповими корпоративними об'єднаннями, корпоративними структурами, інтегрованими корпоративними структурами, конгломератами, інтегрованими бізнес-групами, метакорпораціями, диверсифікованими корпораціями, холдингами та ін. [20, 22, 28, 34, 48, 52].

Так, О. Гарафанова говорячи про об'єднання та ефективні форми злиття підприємств [20], зазначає про створення інтегрованих корпоративних структур – договірних об'єднань підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності окремих елементів та всього об'єднання шляхом поєднання ресурсів та з урахуванням сукупності інтересів.

М. Григорак та М. Деркач [22] під інтегрованим об'єднанням підприємств розуміють сукупність юридичних осіб або суб'єктів господарювання, які ведуть спільну діяльність на основі договірних відносин або консолідації активів для досягнення спільних цілей.

В роботі «Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу» [43] автори Пилипенко А.А., Ярошенко І.В. пропонують узагальнити весь ряд визначень об'єднання підприємств та наводять поняття інтегрованої структури бізнесу як:

– сукупності неоднорідних за складом економічних агентів, кожен з яких має властиві тільки йому характеристики, між якими виникають істотні й регулярні взаємозв'язки, що спричиняють взаємобумовлений вплив один на одного;

– сукупності юридично самостійних агентів, так і виникнення певної цілісності, заснованої на участі в капіталі й створенні окремого суб'єкта господарювання, що повинні мати кінцеві границі й навколишнє середовище та чітку ідентифікацію у часі та просторі;

– пов'язану з технологічними комунікаційними мережами групу потоків знань, що дозволяє забезпечувати спрямовану зміну інститутів й інституційних структур, регулююча й контролююча функція яких підкреслюється створенням координаційного центру чи децентралізованим розподілом управлінських рішень.

Слід звернути увагу, що майже всі дослідники акцентують увагу на виникненні системи зв'язків між учасниками інтегрованої структури, яка повинна призводити до виникнення синергетичного ефекту.

Важливою рисою сучасної ринкової економіки є організаційне різноманіття інтегрованих структур за характером, принципами, цілями об'єднання, ступенем інтегрованості учасників, особливостями організації та широтою охоплення сфер виробничої діяльності, що зумовлене інтеграцією в європейську та світову економічні системи, соціальним прогресом, новими інформаційними та технологічними можливостями, що відкриваються світовою глобалізацією та вдосконаленням законодавчої бази країни, а також продиктовано розміром суб'єктів, що входять до складу об'єднання, їх стадіями життєвого циклу, рівнем поділу та спеціалізації праці, її кооперування й автоматизації.

Найчастіше в економічній літературі та практиці інтеграційні структури поділяються на наступні типи [14, 23, 26, 28, 33, 34, 48]:

– за способом нарощення потенціалу великих підприємств: горизонтальні, вертикальні та конгломератні (диверсифікація);

– за територіальним охопленням: регіональні – учасники інтегрованої групи є суб'єктами ринку певного регіону; національні – місцезнаходження учасників інтегрованої групи – вся країна; транснаціональні – до складу інтегрованої групи входять іноземні учасники;

– за цілями об'єднання: комерційні та некомерційні;

- за системою управління: централізовані та децентралізовані;
- за формою інтеграції (або можливим охопленням сфер виробничо-господарчої діяльності): структури на основі договірних зобов'язань (асоціації, корпорації, картелі, пули, стратегічні альянси), структури на основі уставів (консорціуми, трести, концерни, конгломерати, синдикати), структури на основі права власності (ФПГ або ПФГ);

- за характером інтеграційних відносин: холдингова побудова, перехресні володіння (учасників групи взаємно володіють пакетами акцій, що недостатньо для контролю одним членом групи над іншими, сумарне ж володіння учасників акціями одного з них дозволяє здійснювати твердий контроль за спільною діяльністю), договірні альянси;

- за ступенем самостійності: залежні, незалежні, частково залежні (правова, господарча, виробнича, фінансова залежність);

- за формою контролю: акціонерні, фінансові, моніторингові та ін.

Розглянемо більш детально інтеграційні структури за способом нарощення потенціалу (табл. 8.2) [14, 33, 48].

*Таблиця 8.2.* Типи інтеграційних структур за способом нарощення потенціалу

Назва типу	Сутність	Мотиви об'єднання підприємств	Економічні переваги
Горизонтальна інтеграція	Пов'язана зі збільшенням питомої ваги даного підприємства в масштабі галузі (зріст її частки в галузевому виробництві, виробничих потужностях, частка на ринку галузевої продукції). Передбачає злиття між підприємствами однієї галузі, а також об'єднання цих підприємств у межах певних територій і створення державних підприємств	Економія на масштабах за рахунок спільної розробки і використання нових технологій, спільного придбання сировини і матеріалів, ефективного трансферу управлінських технологій і зниження рівня витрат (технологічна схожість) та спільних зусиль з просування товарів на ринок і користування каналами розподілу – ринкової схожості	Зменшення витрат і поліпшення якості управління за рахунок його централізації, проведення єдиної прогресивної технічної політики, централізації ремонтних послуг, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств
Вертикальна інтеграція	Заснована на проникненні в суміжні галузі, що знаходяться у функціональній залежності по відношенню до основного виробництва	Використання торговельної марки; підвищення рівня використання природних ресурсів;	Обмеження конкуренції; поліпшення якості продукції; зниження витрат;

## Продовження таблиці 8.2

Назва типу	Сутність	Мотиви об'єднання підприємств	Економічні переваги
Вертикальна інтеграція	Передбачає, що стадії виробництва і розподілу охоплені однією ієрархічною системою корпорації. Основна компанія поширює свою діяльність або на попередні, або наступні виробничі стадії	використання безвідходного виробництва або замкнутого циклу виробництва; розширення підприємства	прискорення технологічних змін
Диверсифікація	Спирається на свідоме вкладення капіталу в цілий ряд функціонально не зв'язаних між собою галузей і виробництв. Характеризуються сполученням різнопрофільних підприємств, де ефективність визначається високим ступенем диверсифікованості	Розширення – завоювання нових позицій; Зміна діяльності, або заміна бізнесу, що знаходиться на стадії; Укріплення підприємством свого виду діяльності; Пошук нових можливостей зростання; Прагненням поліпшити імідж (логіка іміджу), а також бажання стежити за розвитком нової, перспективної технології (логіка майбутньої можливості)	Досягнення більшої економічної ефективності (зростання, прибутковість) або, і це найголовніше, на погоджене доповнення поточного виду діяльності (експлуатація нау-хау)

Окремої уваги заслуговує класифікація видів взаємодії інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) у стратегічних зонах господарювання (СЗГ), яку пропонують автори Кизим М. О., Горбатов В. М. в роботі «Теоретичні основи моделювання конкурентної боротьби між інтегрованими структурами бізнесу» [36]. Характеристика видів та графічне зображення класифікації представлені в табл. 8.3 та на рис. 8.1 відповідно.

*Таблиця 8.3.* Характеристика видів взаємодії інтегрованих структур бізнесу в СЗГ

Вид взаємодії	Загальна характеристика
Конкуренція	ІСБ дещо відрізняються одна від одної за часткою ринку. Кожна з ІСБ пригнічує одна одну, у результаті чого зростання кожної з них у присутності іншої відбувається повільніше
Хижацтво	ІСБ-хижак значно перевищує за часткою ринку ІСБ-жертву. Хижак зростає швидше, а жертва повільніше



Продовження таблиці 8.3

Вид взаємодії	Загальна характеристика
Паразитизм	ІСБ-паразит за часткою ринку значно менша за ІСБ-хазяїна. Зростання паразита відбувається швидше, ніж хазяїна
Аменсалізм	Одна з ІСБ пригнічує зростання іншої ІСБ, але при цьому не відчуває негативного впливу
Симбіоз	Інтегрована структура бізнесу сприяє зростанню одна одної
Коменсалізм	Одна з ІСБ використовує співпрацю з іншою ІСБ, а тій ця співпраця байдужа
Нейтралізм	ІСБ працюють у різних сегментах ринку, не впливаючи на зростання одна одної

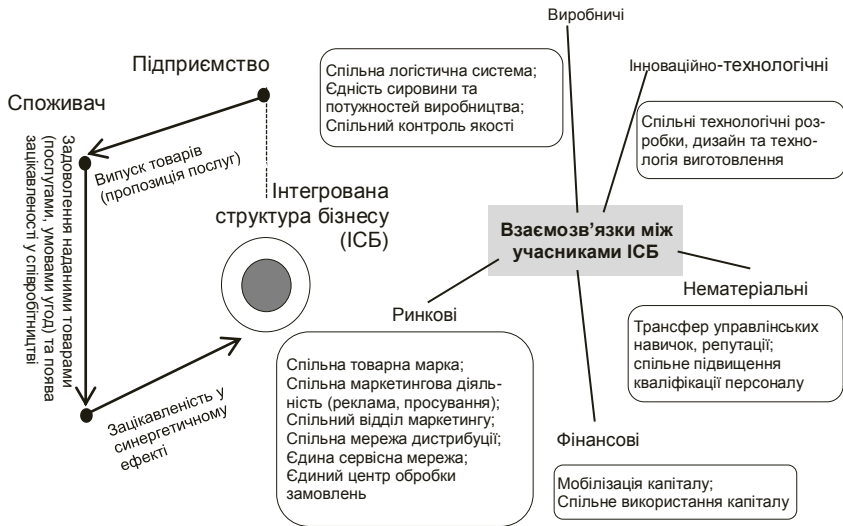


Рисунок 8.1. Схема видів взаємодії ІСБ у СЗГ

Ідея взаємодії між особами, що покладена в основу цієї класифікації є досить актуальною. Так, розглядаючи систему «підприємство – споживач – партнер» за умов виходу на міжнародні ринки, наприклад, між підприємством та зацікавленою іншою стороною з’являється не тільки прагнення до партнерства але й прагнення до об’єднання підприємств для отримання синергетичного ефекту взаємодії. Характерні взаємозв’язки між учасниками такої співпраці наведено на рис. 8.2.

У вітчизняній та закордонній літературі [10, 23, 24, 26, 33, 46, 53] інтегрованими структурами бізнесу виступають: консорціуми, синдикати, концерни, союзи, асоціації, корпорації, франчайзи, холдинги, стратегічні альянси, ФПГ або ПФГ, транснаціональні

корпорації чи банки (ТНК та ТНБ), контрактні групи, компанії з дивізійною структурою, «підприємницькі мережі».



*Рисунок 8.2.* Характер взаємозв'язків елементів системи «підприємство – споживач – партнер» при створенні інтегрованої структури бізнесу

Доповнюючи ряд видів інтегрованих структур бізнесу згідно Господарського кодексу України за дослідженням вітчизняної та світової практики господарства в таблиці 8.2 наведені визначення найбільш розповсюджених інтегрованих структур бізнесу: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, промислово-фінансові групи, холдингові компанії, стратегічні альянси, синдикати [23, 24, 26, 31, 33, 37, 48, 53].

Слід зазначити, що у зв'язку з розвитком внутрішнього підприємства та децентралізацією компаній, з розвитком Інтернет-технологій склався цілий ряд принципово нових форм інтегрованих корпоративних структур: кругові корпорації, горизонтальні корпорації, віртуальні виробничі ланцюги, квазіхолдинги, проєктні товариства.

Таблиця 8.4. Визначення понять інтегрованих структур бізнесу

Інтегрована структура бізнесу	Визначення
Асоціація	<p>– договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації;</p> <p>– добровільне об'єднання юридичних і фізичних осіб для досягнення загальної господарської, наукової, чи будь-якої некомерційної мети</p>
Корпорація	<p>– добровільне об'єднання підприємств з можливою централізацією функцій, що визначаються їх переліком у договорі з метою консолідації виробничо-господарської діяльності підприємств, координації зусиль у розв'язанні складних технічних, фінансових, соціально-економічних проблем, забезпечення захисту спільних інтересів, коригування випуску продукції тощо;</p> <p>– інтегрований інвестиційно-дослідницько-виробничий інститут, спрямований на забезпечення розширеного відтворення капіталу за рахунок вкладень у великомасштабне виробництво конкурентоспроможної і, як правило, експортно-орієнтованої продукції</p>
Консорціум	<p>– тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізація цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо);</p> <p>– інтегрована корпоративна структура, що формується шляхом концентрації грошових, матеріальних, науково-технічних, трудових, інформаційних ресурсів, з метою реалізації широкомасштабних програм і проектів у сфері взаємодії фінансового, промислового та інтелектуального капіталу й сприяє формуванню тенденції стійкого економічного зростання на макро-, мезо- та мікрорівнях</p>
Концерн	<p>– статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності;</p> <p>– форма об'єднання галузевих, а частіше міжгалузевих самостійних підприємств, пов'язаних шляхом участі у капіталі, фінансових зв'язків, угод спільності інтересів, патентно-ліцензійних угод, тісного виробничого співробітництва;</p> <p>– об'єднання під єдиним управлінням ряду промислових підприємств юридично самостійних, але зв'язаних системою участі у капіталі</p>
Промислово-фінансова група	<p>– об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції;</p> <p>– об'єднання суб'єктів господарювання різних форм капіталу через систему участі у капіталі або персональну унію з метою координації своєї діяльності з підвищення конкурентоспроможності</p>

Продовження таблиці 8.4

Інтегрована структура бізнесу	Визначення
Холдингова компанія (холдинг)	– група компаній, зв'язаних майновим контролем з боку головної організації; – за законодавством підприємство, незалежно від його організаційно-правової форми, до складу активів якого входять контрольні пакети акцій інших підприємств
Стратегічний альянс	– довгострокова стратегічна угода між незалежними партнерами, спрямована на координацію спільної діяльності з компенсації слабких сторін або створення конкурентних переваг
Трест	– форма монополістичного об'єднання, при якій підприємства, що об'єднуються, втрачають комерційну і виробничу самостійність, підкоряючись єдиному управлінню. Оскільки загальний прибуток розподіляється відповідно до пайової участі раніше незалежних підприємств, можна вважати, що трест – попередник таких форм об'єднань, як холдингова компанія і концерн. Отримали розвиток в галузях, що виробляють однорідну продукцію
Синдикат	– об'єднання підприємців, що здійснює централізовані для всіх своїх членів закупівлі сировини і реалізацію вироблюваної продукції. Учасники синдикату зберігають виробничу, але втрачають комерційну самостійність – угода картельного виду, що передбачає здобуття її учасниками своїх товарів через єдину торгівельну контору (зазвичай створену у вигляді акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю), зберігаючи виробничу і юридичну, але втрачаючи комерційну незалежність. Об'єднання, в яке входять підприємства, що виробляють масову однотипну продукцію; – у СРСР в період 1922-1930-х рр. господарська організація, що об'єднувала групу трестів

Із загальнотеоретичної точки зору зауважимо, що жодна форма організації господарської діяльності або структури власності не має абсолютних переваг над усіма іншими. Ефективність того або іншого утворення визначається за конкретних умов. У ринковій економіці будь-яка організаційна форма господарювання може знайти свою нішу, де її переваги будуть більш значущими порівняно з недоліками і де вона матиме найкращі результати порівняно з альтернативними організаційними формами господарювання [23, 24, 52].

Отже, в економічній системі кожної країни існують підприємства та приватна власність різних рівнів. Звичайно, крупних власників порівняно значно менше, однак в «еру інтегрованих структур бізнесу» саме вони відіграють вирішальну роль при

виході на міжнародні ринки, впливають на конкурентоспроможність країни і її місце в глобальній економіці.

Великі об'єднання – це й інвестиції, і новітні технології, й інноваційна діяльність. Великий бізнес для держави – перш за все основа економічної сили, а сьогодні – ще й половина бюджетних прибутків [42].

Розглянемо процеси становлення великих бізнес-структур за часів економічної перебудови країн Радянського Союзу (табл. 8.5).

*Таблиця 8.5.* Становлення великих бізнес-структур у рамках ринкових трансформацій [42, 52]

Період	Характерні риси	Вплив держави на суб'єкти бізнесу, державна політика	Результат організаційних перетворень, ідеологічних змін
Початок 90-х рр.	Поява державних компаній	Створення компаній проходить на основі постанов та указів президента, в яких визначалися склад та структура, особливості їх управління, однак при цьому надається значна свобода у виборі стратегії та тактики поведінки на ринку	Консервація вже складених монополістичних структур
1992-1996 рр. (періоди ваучерної та грошової приватизації, олігархічний період)	Поява значної кількості власників; продаж пакетів акцій підприємств; поява торгових будинків	Проведення державою заставних аукціонів, що активізує процес вступу до них власників підприємств, банків; блокування конкуренції з боку іноземного капіталу; державне дерегулювання; бізнесові структури диктують умови господарювання, використовуючи державні структури в корисливих інтересах	Формування великого сектора в сировинних галузях економіки; взаємопроникнення фінансової та політичної еліт, що є наслідком значного впливу магнатів фінансового капіталу на владні структури
1998-2000 рр.	Розвиток інтегрованих бізнес-груп	Досягнення «угоди» між бізнесом та державою про невтручання бізнесових структур в політику та навпаки (політика рівновіддаленості)	Вдосконалення технологічних ланцюгів та підвищення ефективності виробництва, вдосконалення системи збуту та постачання; поширення горизонтальної інтеграції

## Продовження таблиці 8.5

Період	Характерні риси	Вплив держави на суб'єкти бізнесу, державна політика	Результат організаційних перетворень, ідеологічних змін
З 2000 р. (тенденція до державного капіталізму)	Укрупнення стратегічно важливих для держави компаній	Посилення податкового тиску, перегляд підсумків приватизації, реприватизація; лібералізація ринка акцій; проведення промислової політики	Збільшення ваги держави на міжнародній арені за рахунок розвитку бізнес-структур ключових секторів країни; боротьба за новий переділ власності, в яку увійшли структури, що тісно зв'язані з силовими відомствами. Це спричиняє дестабілізацією економічної ситуації, зниженням притоку капіталу, політичними наслідками для країни та взагалі послабленням росту економіки; поява ризиків: невірне розставляння пріоритетів розвитку (концентрації активності у найважливіших напрямках), інерція процесів розширення впливу держсектора, скупки держпідприємствами ринкових активів
Сьогодні	Трансформація формату великих бізнес-структур у напрямку концентрації зусиль на розвиток ключових напрямів; зниження максимального пакету акцій мажоритарного власника; Залучення іноземного капіталу	Політика розвитку структур державного сектора; політика державно-приватного партнерства; розробка програм співпраці держави та бізнес-структур (угоди про розділ продукції, концесійні угоди); створення особливих економічних зон (технічних нововведень та винаходів) за державної фінансової підтримки	Становлення прозорих та більш спеціалізованих бізнес-груп; зниження ризику несанкціонованого відбирання власності; зміна пріоритетів розвитку бізнесу – від будівництва корпоративної структури до збільшення акціонерної вартості корпорації; поліпшення відносин між владою та великим бізнесом; вихід на зовнішній ринок

Підводячи підсумок, можна сказати, що становлення великих бізнес-структур в Україні пройшло в декілька стадій: дезінтеграції, інтеграції, кризи та трансформації. В результаті сучасний корпоративний сектор економіки вийшов на новий рівень – зовнішнього функціонування, і навіть займає в деяких галузях досить високі рейтингові показники конкурентоспроможності, що

свідчить про значну роль великого приватного капіталу у розвитку економіки України.

Однією з проблем пов'язаних зі створенням та функціонуванням інтегрованих структур бізнесу є оцінка ефективності господарчого утворення та визначення рівня його конкурентоспроможності. Як визначають автори, зокрема [22, 36, 47, 60], визначення ефективності інтеграційних процесів є складним процесом із боку методології та практичного втілення, оскільки деякі результати інтеграції мають якісний характер, що ускладнює прогнозування виробничих результатів та визначення напрямів стратегічного розвитку інтегрованої структури.

У загальному розумінні термін «ефективний» позначає – той, що дає ефект, дієвий [54]. Економічна ефективність – це економічна категорія, що характеризує співвідношення результатів господарської діяльності та пов'язаних із їх досягненням витрат. Виходячи з цього визначення, ефективність інтеграції суб'єктів господарювання характеризує відносний ефект (результативність) інтеграції, який визначається як відношення ефекту (результату) діяльності інтегрованої структури до витрат по інтеграції, що зумовили здобуття цього ефекту [45].

Необхідно зауважити, що ефективність інтеграції суб'єктів господарювання у вирішальній мірі залежить від дії різних чинників. Розглядаючи систему «підприємство – споживач – партнер» та можливість перетворення її в інтеграційну структуру бізнесу за взаємовигідних умов доцільно буде виділити фактори внутрішнього (мікрофактори) і зовнішнього (макро- та мезофактори) середовища функціонування суб'єктів господарювання в умовах інтеграції.

Серед факторів зовнішнього середовища назовемо такі:

1) Макрофактори:

– економічна політика: економічна політика країни щодо анти-монопольного законодавства, оподаткування, зовнішньоекономічна діяльність, фінансово-кредитне регулювання, митне регулювання;

– політичний: імідж країни на міжнародній арені;

– інституційний: трансакційні витрати (витрати на пошук інформації про контрагентів, ціни та інші умови угоди; витрати, що пов'язані з веденням переговорів; витрати на розробку стандартів, контроль над рівнем якості; витрати по правовому регулюванню групової власності; витрати в результаті порушень умов

контракту), альтернативні механізми забезпечення контрактів, інформативна асиметрія.

## 2) Мезофактори:

– ринкова кон'юнктура: рівень концентрації ринку, невизначеність структурних умов ринку, коливання попиту, зміна шуканих переваг, кушівельна спроможність суб'єктів ринку, «висота» галузевого бар'єру (обсяг виробництва й пов'язана з цим обсягом економія на масштабах виробництва; наявність права власності на особливості продукту, закріплене патентами, ліцензіями; наявність сформованої репутації підприємства; необхідність додаткових первісних витрат для учасників, що вступають у галузь (зокрема, витрат переміщення капіталу на новий ринок); наявний доступ до каналів розподілу і постачання);

– географічний: близькість місця розташування суміжних виробництв; територіальна структура суб'єктів господарювання;

– науково-технологічний прогрес.

Основними факторами внутрішнього економічного середовища суб'єктів господарювання, що визначають ефективність інтеграційних структур бізнесу є:

– техніко-економічні: специфічність активів (наявність виробничо-технологічних зв'язків, послідовних стадій обробки сировини, взаємодоповнюючих спеціалізації робочої сили); технологічні умови виробництва (ритмічність постачання ресурсів, безперервність виробництва, виробничі потужності; структура сировини й матеріалів, що комплектують); синхронність і ритмічність процесів відтворювання;

– виробничо-економічні: економія, зумовлена ефектом масштабу; норми запасів ресурсів; характеристики виробничих і маркетингових стратегій; життєві цикли продуктів, галузей; оптимальність структури активів і джерел їхнього формування; масштаби й ступінь концентрації виробництва;

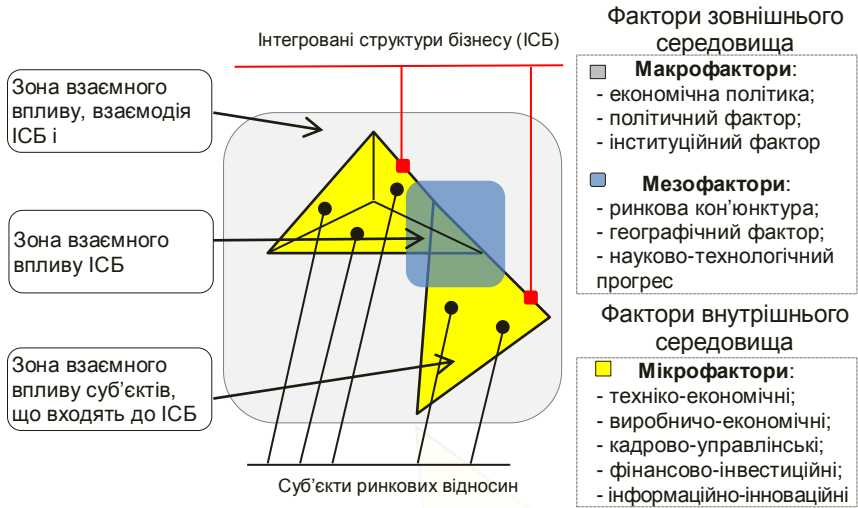
– кадрово-управлінські: кваліфікація персоналу; структура й специфіка виробничих, управлінських і комерційних витрат; адаптивність системи управління; корпоративна культура);

– фінансово-інвестиційні: інвестиційний клімат, інвестиційний потенціал; достатня величина власних оборотних коштів; ступінь фінансового благополуччя; ділова репутація;

– інформаційно-інноваційні: інноваційна активність, достатність інформаційного забезпечення.



На рис. 8.3 представлено фактори середовища функціонування інтегрованих структур бізнесу.



*Рисунок 8.3.* Середовище функціонування інтегрованих бізнес структур бізнесу

Розділення на внутрішнє і зовнішнє середовище досить умовне і не завжди відображає реальний розподіл факторів. Це перш за все пов'язано з тим, що багато чинників ефективності інтеграції, що є зовнішніми для окремого господарюючого суб'єкта, в умовах інтеграції є одночасно внутрішніми, тому провести межу між ними досить складно.

Щодо безпосередньої оцінки ефективності інтеграції суб'єктів господарчої діяльності науковцями, що займаються вивченням інтеграційних процесів, досить не знайдено комплексного науково-методичного підходу до її визначення.

Як відзначалося раніше оцінка ефективності створення інтегрованої структури бізнесу може мати як кількісний так і якісний характер. В табл. 8.6-8.7 спираючись на ряд досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів [22, 45, 60] виділено концептуальні підходи якісної та вартісної оцінки ефективності корпоративної інтеграції відповідно.

Таблиця 8.6. Класифікація підходів якісної оцінки ефективності створення інтегрованих структур бізнесу

Назва підходу	Характеристика
1. Заснований на трансакційних витратах	Концентрує увагу на можливостях різних форм економії шляхом впорядкування ринкової поведінки окремих фірм на основі результатів довгострокових контрактів, регулюючих спільну діяльність
2. Орієнтує на можливості забезпечення конкурентних переваг	Інтеграційні рішення мають бути націлені на досягнення довгострокових конкурентних переваг компанії. При цьому потенціал конкурентоспроможності не ототожнюється з показниками поточного прибутку, а розглядається як комплекс показників, що гарантують довгострокові переваги фірми на товарному ринку: 1) якість (споживчі характеристики) і ціна продажу виробів; 2) інноваційний потенціал, достатність виробничих і збутових потужностей; 3) наявність довгострокової стратегії діяльності, що забезпечує збереження або ріст обсягу продажів. Найважливіший показник конкурентоспроможності – частка реалізованих бізнес-структурою товарів у загальному обсязі продажів аналогічної продукції
3. Акцентує увагу на потенціалі взаємовигідних довгострокових відносин	Ознаками ефективної інтеграції в цьому випадку можна вважати розвиток системи взаємних зв'язків і стосунків у середині групи, інтенсивний обмін фінансовими, кадровими, інформаційними ресурсами, стійкість фінансового положення компанії
4. Пов'язаний із специфікою взаємодії акціонерів і керівників	Центральна проблема даного концептуального підходу: як укласти дії керуючих структурами бізнесу у русло інтересів акціонерів. Оцінюються 1) тип інтеграційної взаємодії з точки зору спрямованості контролю (контроль керуючої «материнської» компанії «зверху»; взаємний контроль при перехресному володінні акціями), та співвідношення великих і дрібних акціонерів; 2) функціональна роль центральної компанії в інтегрованій структурі, а також її генерального директора; 3) міра задоволеності учасників інтегрованої структури діяльністю центральної компанії; 4) система контролю і відповідальності керівництва центральної компанії перед учасниками інтегрованої структури
5. Заснований на теорії фінансового менеджменту	Головна увага приділяється синергетичному ефекту, наявності операційної економії на основі усунення дублювання управлінських функцій та їх централізації, а також іншим вигодам, пов'язаним із зростанням масштабів виробництва, диверсифікацією, обміном фінансовими коштами
6. Заснований на аналізі середовища функціонування	Кожна компанія трактується як система, що має «входи» і «виходи»; розглядається сукупність компаній; кожній компанії в багатомірному просторі «входів» і «виходів» притаманна своя крапка, сукупність же компаній визначає безліч виробничих можливостей; границя безлічі виробничих можливостей називається ефективною гіперповерхнею, крапки на якій відповідають компаніям з найбільш високою на даний момент ефективністю, а суб'єктам господарювання, яким відповідають крапки нижче гіперповерхні (усередині безлічі виробничих можливостей), працюють менш ефективно

Таблиця 8.7. Класифікація підходів вартісної оцінки ефективності створення інтегрованих структур бізнесу

Назва підходу	Характеристика
1. Доходний	Вартість інтегрованого об'єднання визначається як сума доходів, які воно приносить власникам. Базується на застосуванні методів капіталізації та дисконтування. Дозволяє розрахувати прогноз майбутніх надходжень з урахуванням синергії та інвестиційну вартість бізнес-структури з урахуванням ризику
2. Ринковий	Один з методів ринкового підходу – метод заміщення, що використовується при складанні нульового балансу. Показник оцінки – чиста вартість заміщення активу. Оцінка активів по альтернативній вартості – величині, рівній вартості заміни активів на відкритому ринку для функціонуючого суб'єкта господарювання
3 Порівняльний	Реалізується методом співставлення з публічною компанією-аналогом, оперуючи даними про схожі бізнесові структури або угоди
4. Витратний (підхід на основі активів)	В основі підходу – критерій вартості чистих активів. Сутність підходу полягає в тому, що ринкова вартість підприємства (відповідно його акціонерного капіталу) визначається тим, на скільки велика майнова цінність його активів. Оперує точними ретроспективними даними бухгалтерської звітності. Вартість чистих активів акціонерного товариства – величина, обумовлена шляхом вирахування із суми активів акціонерного товариства, прийнятих до розрахунку, суми його пасивів, прийнятих до розрахунку. Показник чистих активів відбиває вартість майна, що залишається після виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань
5. Метод фіктивного ліквідаційного (нульового) балансу	Показник оцінки вартості – нульова вартість, що характеризує величину залишку коштів після фіктивної ліквідації підприємства, тобто ту частину власності в грошовому вираженні, що залишиться після фіктивної ліквідації, що припускає продаж активів за ринковими цінами і виплату боргів

Кожен з даних підходів враховує в основному лише одну із сторін інтеграції, акцентує увагу на окремих процесах. Проте процеси інтеграції дуже багатогранні і виявляються по-різному, що необхідно брати до уваги при оцінці ефекту інтеграції. Для комплексної оцінки ефективності інтегрованих об'єднань суб'єктів ринкових відносин необхідно здійснювати оцінку на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях з використанням методів аналізу фінансового стану підприємства, фінансового прогнозування і вартості компанії [22].

Великий кількісний склад суб'єктів господарювання, різноманітність видів об'єднань, наявність (або відсутність) ефекту синергії діючих елементів інтегрованої системи, мінливі та майже «ексклюзивні» умови функціонування об'єднань значно ускладнюють оцінку рівня конкурентоспроможності інтегрованих структур

бізнесу. Аналіз робіт вчених, що займаються вивченням проблем конкуренції, показує також відсутність єдиного теоретичного розуміння поняття конкурентоспроможності та свідчить про характерну ерозію термінів «конкурентоспроможність», «конкурентостійкість», «ефективність» [22, 24].

Дослідження літературних джерел щодо визначення поняття «конкурентоспроможність» (перший розділ) дозволило сформулювати власне визначення, а саме, конкурентоспроможність – це стан суб'єкта господарювання, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, у тому числі й держави більш привабливими засобами або на більш ефективних умовах порівняно з іншими. На нашу думку, універсальність та повнота даного визначення дозволяє застосувати його також до інтегрованої структури бізнесу.

Отже, конкурентоспроможність інтегрованої структури бізнесу – це стан бізнес-структури, утвореної шляхом угруповання (об'єднання) суб'єктів господарювання, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників (акціонерів, держави), персоналу, споживачів, партнерів, держави більш привабливими засобами або на більш ефективних умовах порівняно з іншими.

Однак, запропонований нами методичний підхід до визначення рівня конкурентоспроможності потребує адаптування.

Оцінка конкурентоспроможності інтегрованої структури набуває ряду особливостей:

- оцінка має індивідуальний характер, тобто для кожної конкретної інтегрованої структури бізнесу розробляється окремий підхід оцінки з урахуванням типу інтеграції, складу, кількості суб'єктів, мети утворення, умов функціонування, видів взаємозв'язку та ін.;

- інтегровані структури бізнесу конкурують не на конкретних ринках одна з іншою безпосередньо, а через елементи структури (суб'єкти господарювання), стратегічні бізнес одиниці або конкретні товари;

- побудова оцінки відбувається ієрархічним принципом (СБО (або товар), суб'єкт господарювання, інтегрована структура бізнесу);

- для порівняння оцінок рівнів конкурентоспроможності необхідний перетин стратегічних зон господарювання та припадання на нього значного обсягу продажу;

- ефект інтеграції виступає як одна із складових оцінки конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу;

– оцінка конкурентоспроможності має враховувати як потенціал та ресурси суб'єктів господарювання, що становлять бізнес-структуру, так і ефект їх взаємодії – синергетичний ефект.

На рис. 8.4 приведено, алгоритм за яким, на нашу думку, доцільно проводити оцінку конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу. Оскільки конкурентоспроможність інтегрованої структури бізнесу є досить складною категорією та визначається в залежності від поставленої мети у конкретний період часу, етапи оцінки конкурентоспроможності умовно можна поділити на три блоки: предметне бачення (умови), маркетингове дослідження та розрахунок.



Рисунок 8.4. Алгоритм визначення рівня конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу

Блок «предметне бачення (умови)» формує умови, за яких проводитиметься оцінка рівня конкурентоспроможності ІСБ. Перш за все визначається мета (що ми бажано досягнути або мати), далі – СЗГ, тобто територія обхвату на яку націлено те чи інше завдання, потім обираються СБО або товар (за рахунок чого буде досягнута дана мета), та на кінець – суб'єкт господарювання, який вхо-

дить до складу бізнес-структури, що виготовлятиме СБО чи товар (виготовляє, пропонує вигідні умови співпраці, становить стратегічну цінність тощо). Наступний блок «Маркетингове дослідження» отримав таку назву за рахунок використання маркетингових досліджень при визначенні конкурентів, ідеального варіанту суб'єкта ринкових відносин (еталону) та факторів конкурентоспроможності. Останній блок «Розрахунок» містить етапи безпосередньої обробки даних та їх оцінювання.

Під факторами конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу слід розуміти сукупність факторів конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що обирається для досягнення інтегрованою системою бізнесу тієї або іншої цілі, та фактори ефективності інтеграції за двома напрямками: фактори внутрішнього (мікрофактори) і зовнішнього (макро- та мезофактори) середовища відповідно до обраного підходу.

Отже, показник конкурентоспроможності ІСБ може бути поділено на три складові: ефективність інтеграції, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання (підприємство), що входить до складу ІСБ та конкурентоспроможність товару, який представляє обраний суб'єкт господарювання (рис. 8.5).



Рисунок 8.5. Показник конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу

Детальну систему показників конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (підприємства) за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища подано в табл. 8.8.

Таблиця 8.8. Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

№пп	Показники конкурентоспроможності	Інформативна база	Інструментарій	Метод визначення
Фактори зовнішнього середовища				
1	Загальні щодо ринку	-	-	$K_1 = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot k_{1i}$ <p>де <math>\alpha_i</math> – коефіцієнт значущості за <math>i</math>-м показником;  <math>k_{1i}</math> – <math>i</math>-тий одиничний показник першої групи;  <math>n</math> – кількість показників</p>
1.1	Ємність ринку	Результати маркетингового дослідження ринку	-	-
1.2	Рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку		-	-
1.3	Купівельна спроможність суб'єктів ринку		-	-
2	Макро-, мезосередовище бізнесу:	-	-	Комплексна описова характеристика
2.1	Політичний	Огляди ЗМІ, закони, нормативні акти, накази	Шкала Графік Діаграма	Експертне оцінювання, прогноз
2.1.1	Показник податкового тиску			
2.2	Інституційний			
2.2.1	Коефіцієнт інвестиційної привабливості галузі			
2.2.2	Можливість залучення кредитів			
2.4	Економічний			
2.4.1	Рівень інфляції			
3	Фінансові ресурси	Фінансова звітність, рейтинги	-	-
Фактори внутрішнього середовища				
4	Технологія		-	
4.1	Технологічна ефективність	Фінансова звітність	Шкала	Експертна оцінка
5	Трудові ресурси	Внутрішня документація	-	-
5.1	Продуктивність праці			-

Продовження таблиці 8.8

№ п/п	Показники конкурентоспроможності	Інформативна база	Інструментарій	Метод визначення
Фактори внутрішнього середовища				
6	Інформаційно-інноваційні			
6.1	Інноваційна активність підприємства	Огляд ЗМІ, рейтингів, фінансових результатів, внутрішньої звітної документації	Графік Діаграма	Експертна оцінка
6.2	Ефективність використання досягнень НТП			
6.3	Достатність інформаційного забезпечення			
6.3.1	Коефіцієнт повноти інформації			
7	Управлінська діяльність	Результати маркетингового дослідження ринку, опитування робітників	Анкета Діаграма	Експертна оцінка
7.1	Рівень системи постачання			
7.2	Рівень системи збуту			
7.3	Організаційна структура управління			
7.4	Організаційна культура			
8	Конкурентоспроможність продукції:	-	-	$K_8 = \frac{\sum_{i=1}^5 \alpha_i \cdot k_8 i}{P}$ де $k_8 i$ – $i$ -тий одиничний показник групи 8
8.1	Якість			
8.1.1	Функціональні властивості	Результати опитування споживачів	Анкета Шкала	Оцінка споживача
8.1.2	Соціальне призначення			
8.1.3	Ергономічні властивості			
8.1.4	Естетичні властивості			
8.1.5	Екологічні властивості			
8.2	Економічність			
8.2.1	Ціна	Внутрішня звітність	-	$P$
Комплексний показник конкурентоспроможності підприємства				
9	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства	Кількісні результати визначення показників внутрішнього та зовнішнього впливу		$K = \sum_j^m \beta_j \cdot K_j$ де $\beta_j$ – коефіцієнт значущості за $j$ -м показником; $K$ – $j$ -тий груповий показник; $m$ – кількість показників

Набір показників ефективності інтегрованої структури бізнесу досить гнучкий і не має одностайного визначення чи рекомендацій. В більшості випадків він формується залежно від поставлено-



го завдання перед інтегрованою структурою бізнесу та обраним підходом до визначення ефекту інтеграції.

Розглянемо процес відбору показників конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу на прикладі однієї з поширеніших форм інтеграції – корпорації, у рамках якої спільно функціонують окремі підприємства.

Згідно проведеного аналізу літературних джерел [23, 24, 28, 33] в табл. 8.9 наведена характеристика досліджуваної структури бізнесу – корпорації.

*Таблиця 8.9.* Характеристика корпорації як організаційної форми господарства

Ознаки	Характеристика
Юридична форма організації	Договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації
Основні характеристики	– сукупність учасників; – єдність цілей, ресурсів; – спільна управлінська структура, правила та процедури прийняття рішень
База створення	– взаємозалежність розвитку галузей господарства; – синхронне зростання техніко-економічного рівня пов'язаних виробництв; – необхідність комплексного використання сировини та інших ресурсів, диверсифікація
Основні завдання утворення	– підвищення ефективності роботи в результаті об'єднання зусиль учасників, а також розвиток внутрішньої кооперації наукових, проектних, виробничих та інших організацій в єдиний господарський комплекс; – завоювання ринку збуту товарів і утримання позицій на ньому; – встановлення постійних постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих деталей, вузлів і інших ресурсів; – прискорення технічного розвитку виробництва
Форми капіталу, що інтегруються	Фінансові, промислово-торгові
Форма взаємовідносин між учасниками	Кооперативна
Форма управління	Регулювання та координація
Форма контролю	Через органи управління або в рамках договору

За стратегічну ціль обираємо якість продукції виду А на сегменті АВ, що виготовляється на підприємстві С.

Відповідно до поставлених цілей в табл. 8.10 запропоновано набір показників конкурентоспроможності, що будуть використані при оцінці конкурентоспроможного стану корпорації.

Таблиця 8.10. Система показників оцінки конкурентоспроможності корпорації

№ п/п	Показники конкурентоспроможності		Інформативна база	Характер оцінки
	Групові	Одиничні		
<i>Зовнішнє середовище (макрофактори)</i>				
1	Економічна політика	Оподаткування	Огляди ЗМІ, текстів законів, нормативних актів, результати маркетингових досліджень, статистичні дані	Якісна (комплексний опис)
2	Політичний	Фінансово-кредитне регулювання		
3	Інституційний	Інформативна асиметрія		
<i>Ринок (мезофактори)</i>				
4	Купівельна спроможність суб'єктів ринку	Показник рівня соціально-економічного розвитку господарств країни	Результати маркетингових досліджень	Кількісна
4.2		Коливання попиту	Статистичні дані	Кількісна з елементами прогнозу
5	Науково-технологічний прогрес	Кількість нових винаходів	Статистичні дані	Кількісна
5.2		Поява нових технологій		Якісна
5.3		Репутація підприємства	Огляди ЗМІ, результати маркетингових досліджень	Якісна
<i>Фактори внутрішнього середовища</i>				
Ефективність інтегрованої системи				
6	Техніко-технологічний	Виробничо-технологічний зв'язок	Результати маркетингових досліджень	Якісна (експертна)
6.2		Синхронність і ритмічність відтворюваних процесів		
7	Фінансово-інвестиційний	Інвестиційний потенціал		Якісна (експертна)
7.2		Достатність власних оборотних коштів	Фінансова звітність	Кількісна
7.3		Ділова репутація	Огляди ЗМІ, внутрішня документація (контракти та угоди)	Кількісно-якісна

Продовження таблиці 8.10

№ п/п	Показники конкурентоспроможності		Інформативна база	Характер оцінки
	Групові	Одиничні		
<b>Ефективність інтегрованої системи</b>				
8	Маркетинговий			
8.1		Система збуту	Внутрішня документація, результати маркетингових досліджень	Якісна
8.2		Сервісна система		
8.3		Маркетинговий відділ		
<b>Потенціал та ресурси підприємства</b>				
9	Технологія			
9.1		Тривалість операційного циклу	Фінансова звітність	Кількісна
9.2		Тривалість виробничого циклу		
9.3	Технологічна ефективність	Результати маркетингових досліджень	Якісна	
10	Управлінська діяльність			
10.1		Рівень системи постачання	Результати маркетингових досліджень	Кількісна (експертна)
10.2		Рівень системи збуту		
10.3	Організаційна структура управління	Результати тестування робітників, внутрішні норми та правила		
<b>Конкурентоспроможність товару</b>				
11	Якість			
11.1		Функціональні властивості	Результати маркетингових досліджень – оцінка споживача	Якісна (експертна)
11.2		Соціальне призначення		
11.3		Ергономічні властивості		
11.4		Дизайн		
11.5	Екологічні властивості			
12	Економічність	Ціна	Внутрішня документація	Кількісна

Нормування поданих показників та застосування коефіцієнтів вагомості дозволить визначити інтегральний показник конкурентоспроможності.

Отже, при оцінюванні рівня конкурентоспроможності корпорації з метою подальшого вдосконалення якості продукції А виду на сегменті АВ, що виготовляється на підприємстві С буде отримано комплексний показник конкурентоспроможності в більшій мірі якісного характеру.

Таким чином, проведене дослідження питання конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу дозволяє зробити наступні висновки:

1. Інтеграція підприємств і створення інтегрованих структур бізнесу є однією з сучасних тенденцій розвитку світової економіки. Створення конкурентоспроможних об'єднань суб'єктів ринкових відносин – один з ефективних способів конкурентної боротьби сьогодні.

2. Незважаючи на велику кількість досліджень публікацій з проблем створення та функціонування інтегрованих структур бізнесу, уточнення та поглиблення вимагають поняття «інтегрована структура бізнесу», «конкурентоспроможність ІСБ», «ефективність інтеграції», класифікації основних підходів до оцінювання ефективності, системи показників конкурентоспроможності ІСБ.

3. Під інтегрованою структурою бізнесу (ІСБ) в загальному випадку розуміється сукупність підприємств і організацій (промислових, торговельних, кредитно-фінансових і так далі), координація дій яких виходить за рамки звичайних контрактів на ринках товарів і капіталу, але відбувається при збереженні статусу партнерів по групі як окремих господарських суб'єктів і одночасному виділенні центрального елемента, що виконує функції координації. До інтегрованих структур бізнесу в українській промисловості відносять об'єднання підприємств, заснованих з одного боку на майнових зв'язках, з іншого – на механізмах управління.

4. Характерною рисою сучасної ринкової економіки є організаційне різноманіття інтегрованих структур бізнесу. Виділені організаційні форми інтегрованих структур значно відрізняються за характером, принципам, цілям об'єднання, особливостям організації, мірі інтегрованості учасників, широті обхвату сфер виробничий господарської діяльності тощо.

5. У результаті проведеного аналізу літературних джерел наведено визначення найбільш розповсюджених інтегрованих структур бізнесу: асоціацій, корпорацій, консорціумів, концернів, промислово-фінансових груп, стратегічних альянсів, синдикатів. Розглянуто етапи становлення великих бізнес-структур в Україні.

6. Однією з проблем, пов'язаних із створенням та функціонуванням інтегрованих структур бізнесу, є оцінка ефективності господарчого утворення. Ефективність інтеграції господарюючих суб'єктів характеризує відносний ефект (результативність) інтеграції,

визначену як відношення ефекту (результату) діяльності інтегрованої структури до витрат інтеграції, що зумовили здобуття даного ефекту. На основі огляду публікацій виділено концептуальні підходи якісної та вартісної оцінки ефективності інтеграції. Слід відзначити, що кожен з багатьох підходів враховує в основному лише одну із сторін інтеграції, акцентує увагу на окремих процесах. Отже, для «правильної» оцінки ефекту інтеграції необхідно чітко розуміння цілі такої оцінки.

7. Аналіз робіт вчених, що займаються вивченням проблем конкуренції, показує також відсутність єдиного теоретичного розуміння поняття конкурентоспроможності. Разом з тим, питання визначення рівня конкурентоспроможності залишається одним із найактуальніших. З урахуванням визначень інших авторів та попереднього дослідження літературних джерел стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність», сформульовано власне визначення, а саме: конкурентоспроможність інтегрованої структури бізнесу – це стан бізнес-структури, утвореної шляхом угруповання (об'єднання) суб'єктів господарювання, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників (акціонерів, держави), персоналу, споживачів, партнерів, держави більш привабливими засобами або на більш ефективних умовах порівняно з іншими.

8. Розроблено теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності ІСБ. Запропоновано визначення конкурентоспроможності ІСБ за двома напрямками – зовнішнього та внутрішнього середовища. Показник конкурентоспроможності ІСБ пропонується розглядати як сукупність складових: ефективність інтеграції, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання (підприємства), що входить до складу ІСБ та конкурентоспроможність товару, який представляє визначений суб'єкт господарювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення роботи доведені до рівня конкретної методики і рекомендацій з оцінки конкурентоспроможності ІСБ.

### **8.3. Організаційна архітектоніка управлінського консультування; ціннісний підхід**

Ключовими детермінантами сучасного функціонування соціально-економічних систем є зростання турбулентності і невизначеності змін, посилення асиметрії інформації, які обумовлюють інноваційний характер їхнього розвитку. Імперативом інноваційного розвитку, що забезпечує конкурентні переваги, стають нематеріальні активи, зокрема «специфічні виробничі та управлінські знання, які використовуються при веденні бізнесу» [29]. Цим можна пояснити ескалацію інтересу науковців і практиків до дослідження природи управлінських інновацій, процесу їх розробки і поширення, методів і організаційних форм їх імплементації, а також ролі управлінського консультування в забезпеченні інноваційного розвитку економічних систем на мікро-, мезо- і макрорівнях [17].

Посилення ролі інтелектуального капіталу у формуванні конкурентних переваг підприємств, зокрема його знанневої складової, актуалізували необхідність дослідження організаційного механізму забезпечення ефективного генерування і впровадження нових управлінських ідей. Відмінною ознакою успішних економічних організацій стала їхня активна співпраця з консалтинговими компаніями, яка набуває рис стратегічного партнерства. Довгий час управлінське консультування визначалося як діяльність, що забезпечує підприємству допомогу у розв'язанні бізнесових проблем, тому його організаційна побудова розглядалася виключно в контексті структури ринку консалтингових послуг (макрорівень) [32,49] або організації консалтингового процесу (мікрорівень) [38,50,57]. Проте сьогодні управлінське консультування є багатаспектним явищем, яке доцільно досліджувати як науково-професійну діяльність зі створення інтелектуальних продуктів та надання незалежних професійних послуг, що призначені допомогти керівникам в реалізації організаційних цілей і завдань шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявленні і використанні нових можливостей, впровадженні змін і навчанні. Такий підхід потребує принципово нової організаційної моделі, яка має відобразити всі складові доданої цінності, що генерує управлінське консультування.

Аналізуючи опубліковані надбання щодо визначеної проблеми слід зазначити, що організаційно-економічна підсистема управлінського консультування традиційно розглядається виключно скрізь призму ринкового механізму і мікроекономічного аналізу. Підприємницький імператив професійної діяльності консультантів зумовив фокус уваги дослідників на географічній і предметно-продуктивній структурах ринку консалтингових послуг (макрорівень) [2, 7, 8, 11, 12, 27, 38, 50, 51, 57], організаційних формах та економічних параметрах діяльності консалтингових фірм.

Більшість проведених досліджень щодо організаційної конфігурації управлінського консультування сфокусовані на кількісних параметрах глобальних і регіональних консалтингових ринків [7,58], базуються на традиційному методологічному підході оцінювання галузевого ринку, проведення його сегментування та визначенні детермінант його попиту і пропозиції. Відмітимо, що більшість статистичних досліджень, що присвячені управлінському консультуванню, спираються на аналітику визнаних у світі найповажніших дослідницьких агенцій (наприклад, *Kennedy Information* [8]), оприлюдненні статистичні звіти [12], а також результати оглядів національних ринків, що виконують професійні асоціації менеджмент-консультантів [2, 51].

Структуризація управлінського консультування за галузевою ознакою бізнес-послуг [16], значно зужує роль менеджмент-консалтингу, практично залишає поза зоною уваги такі його складові як науково-дослідна і освітня діяльність консалтингових організацій. Подальше ігнорування науковцями цих аспектів в умовах становлення знаннево-орієнтованої економіки, на наш погляд, буде стримувати можливості інноваційного інсайдерства управлінського консультування. Тому дослідження організаційної конфігурації (з визначенням принципів формування і чинників впливу), на основі якої має бути сформована економічна модель управлінського консультування, набуває особливої актуальності.

Ураховуючи багатоаспектність означеної проблеми вважаємо необхідним сформулювати концептуальні положення щодо організаційної архітектури управлінського консультування, визначити принципи моделювання консалтингового процесу і напрями його оптимізації на мікрорівні консалтингового бізнесу.

В основу структурної конфігурації сфери економічної діяльності традиційно покладають принципи галузевої організації. Харак-

теризуючи сферу управлінського консультування в контексті її мікроекономічного аналізу можна стверджувати, що ця сфера діяльності має ознаки як квазіконкурентної, так і квазімонопольної галузі. Квазіконкурентність управлінського консультування проявляється у відносній легкості входу у галузь і виходу з неї нових консалтингових компаній (відсутність ліцензійних, ресурсних та інших обмежень), незначній ринковій владі окремих гравців ринку. Незважаючи на високу сконцентрованість управлінського консультування (доходи «великої четвірки» перевищують 60% сукупного обсягу продажів), сила влади виробників консалтингових послуг проявляється скоріше у їх високій диференційованості, ніж у ціновому тиску на клієнта.

За умов посилення неоднорідності ринків, інформаційної асиметрії, зростання диференціації продуктів дослідження галузевої структури лише за допомогою методологічного інструментарію мікроекономічного аналізу не здатне виконати прогностичну функцію, передбачити вектори розвитку управлінського консультування, його організаційну динаміку. Ці обмеження аналітичного інструментарію економічної теорії, спробували подолати дослідники стратегічного управління, які збагатили діагностичний апарат аналізу галузевих ринків чисельними напрацюваннями у сфері стратегічного аналізу (*PEST*-, *SWOT*-аналіз, матричні методи оцінки конкурентного статусу і ключових переваг тощо). Вагомий внесок у дослідження організаційної конфігурації економічних видів діяльності зіграли праці Т. Рейнольдса, П. Валлет-Флоренса, М. Рокіча, Дж. Гутмана, П. Пеллеманса, які утворили ціннісно-орієнтованого концепцію управління.

Концепція створення цінності як базова мотивація функціонування економіки була покладена в основу теорії ланцюга створення цінності М. Портера і сьогодні залишається однією з фундаментальних концепцій стратегічного позиціонування і бізнес-моделювання. Ланцюг формування цінності розглядається як послідовна сукупність видів діяльності, що спрямована на забезпечення кінцевого споживання продукції/послуг і потребує взаємодії значної кількості економічних суб'єктів. Координація їх зусиль відбувається крізь призму максимізації цінності для споживача при мінімізації ресурсів для її забезпечення. З метою пояснення взаємодії економічних агентів, описанні сучасних принципів і тенденцій у глобальній економічній кооперації та конкурентному середовищі, концепція створення цінності визначає логіку оптимізації ресур-



сів. Мінімізація витрат досягається за рахунок включення у ланцюг підприємств, які здатні ефективно створювати споживчу цінність, використовуючи матеріальні, фінансові, інформаційні потоки та відмовлятися від співпраці з неефективними організаціями.

Галузевий ланцюжок створення цінності складається з усієї кількості ланцюжків цінностей компаній, що беруть участь у перетворенні матеріальних і нематеріальних ресурсів у готову продукцію (товар або послугу) для кінцевого споживача в рамках окремої галузі. Вертикальний принцип формування такого ланцюга був запропонований М. Портером та надалі розвинений А.А. Томпсоном і А.Дж. Стріклендом. Проте сьогодні нові конфігурації цінності виходять за межі окремої сфери діяльності, оскільки потребують міжгалузевої кооперації, що позначається на формуванні ланцюжка створення цінності та принципах взаємодії економічних суб'єктів.

Ґрунтуючись на методологічних засадах ціннісно-орієнтованого моделювання, пропонуємо організаційну конфігурацію управлінського консультування представити як ланцюг взаємопов'язаних видів діяльності, що спрямовані на формування доданої цінності консалтингових продуктів і надання професійних послуг з виявлення та вирішення проблем клієнтської організації, спрямованих на їх розвиток (рис. 8.6). Перші три складові цього ланцюга належать знаннево-компетенційній сфері консультування, тому щільно пов'язані з такими складовими знанневої індустрії, як науково-дослідні інституції, освітньо-навчальні заклади, видавнича діяльність. Наступні три ланки ланцюжка відносяться до проблемно-орієнтовного консультування і фактично відображають його бізнесову складову.

Управлінське консультування як науково-професійна діяльність зі створення інтелектуальних продуктів і професійних послуг, охоплює широкий спектр видів діяльності, які можна віднести до наукової-дослідної, освітньої, сервісної діяльності. Все розмаїття видів робіт у сфері управлінського консультування ми об'єднали у шість процесів за характером результатів і природою їх цінності. Перші три процеси умовно можна ідентифікувати як процеси знаннево-компетенційного консультування, яке характеризується домінуючою часткою в створенні науково-дослідної цінності управлінського консультування. У процесах проблемно-орієнтовного консультування переважає додана цінність результатів від впровадження.



*Рисунок 8.6.* Архітектура ланцюга створення цінності управлінського консультування

Першою ланкою в ланцюгу створення цінності управлінського консультування є створення і накопичення управлінських знань, які фактично є формою існування і систематизації результатів науково-дослідної роботи консультантів. Управлінські знання за своєю природою можуть бути емпіричними і теоретичними. Дослідження практики функціонування і розвитку підприємств, що проводять консультанти, дають можливість сформулювати потужну інформаційну базу, на основі якої формуються аналітичні узагальнення, виявляються тенденції і перспективи розвитку підприємств різних бізнес-профільів, масштабів і галузевої приналежності. Формування емпіричних знань, їх систематизація та експериментальна перевірка теоретичних гіпотез, утворюють передумови теоретичного узагальнення управлінського досвіду і розробки нових управлінських концепцій і технологій.

Процес формування бази знань притаманний будь-якій консалтинговій компанії. Проте рівень продукування нових управлінських

ких знань серйозно коливається залежно від величини консалтингової компанії та рівня інноваційного позиціонування. З метою проведення теоретичних і прикладних досліджень лідери управлінського консультування створюють відповідні інститути, центри, лабораторії. Серед ключових завдань цих інституцій аналітичні дослідження, які проводять консультанти. Невід'ємною складовою дослідницької діяльності глобальних консалтингових компаній *Bain&Company*, *Price-waterhouseCoopers*, *MCKinsey*, *IBM* та ін. стали емпіричні дослідження ефективності діяльності підприємств, вивчення досвіду застосування управлінських інструментів тощо.

Друга ланка у ланцюгу створення доданої цінності управлінського консультування представлена розробкою методології та/або технології консультування, результатом чого стають консалтингові продукти – універсальні управлінські технології, концепції, методики. Наявність у консалтингових компаніях унікальних продуктів, які розроблені власними дослідницькими лабораторіями, науковими групами, свідчать про високий інтелектуальний капітал і динамічні здібності компанії. За останні три десятиліття в менеджменті з'явилася значна кількість інноваційних управлінських технологій, які були створені дослідниками відомих консалтингових компаній [15]. Ключовою цінністю цього процесу є формування нових управлінських ідей розвитку, застосування яких має посилити конкурентні переваги підприємства.

Третя ланка в ланцюжку створення цінності управлінського консультування – це процес ретрансляції нових управлінських знань. Розвиток сучасних засобів маркетингових комунікацій значно розширив методи поширення нових технологій і концепцій розвитку серед консалтингових компаній. Найпопулярнішим методом пропаганди консалтингових продуктів є навчальні форми їх ретрансляції – проведення семінарів, тренінгів, конференцій. Ефективним способом популяризації новаторських ідей у сфері управління є видання книг, написання статей тощо.

Процеси проблемно-орієнованого консультування відображають професійну діяльність консультантів, яка безпосередньо пов'язана з наданням індивідуалізованих консалтингових послуг, спрямованих на: а) ідентифікацію потреб клієнтської організації з метою формування консалтингової пропозиції; б) надання експертної допомоги в оцінюванні потенціалу розвитку підприємства, генеруванні нових ідей і перспектив якісних змін, а також управління змінами.

Зазначимо, що ланцюг створення доданої цінності управлінського консультування віддзеркалює кумулятивну цінність всіх видів робіт, що утворюється в кожній його ланці. Тому традиційно клієнт когнітивно сприймає цінність всього процесу управлінського консультування виключно через цінності виконаних робіт проблемно-орієнтованого консультування.

Виходячи з запропонованої архітектури процесів управлінського консультування, вважаємо що логічно запропонувати схематичне уявлення матриці позиціонування консалтингових компаній, яка сегментує всю сукупність консалтингових компаній за критеріями участі у створенні сукупної доданої цінності та ціни консультування (рис. 4.7). Маємо визнати, що специфікою сфери управлінського консультування є наявність феномену компаній, які повністю покривають весь галузевий ланцюжок створення цінності. Такими компаніями є світові лідери управлінського консультування, стратегією розвитку яких є забезпечення клієнтів високоефективними інноваційними технологіями, що мають створити для клієнтських організацій необхідні передумови для набуття ними стійких конкурентних переваг.

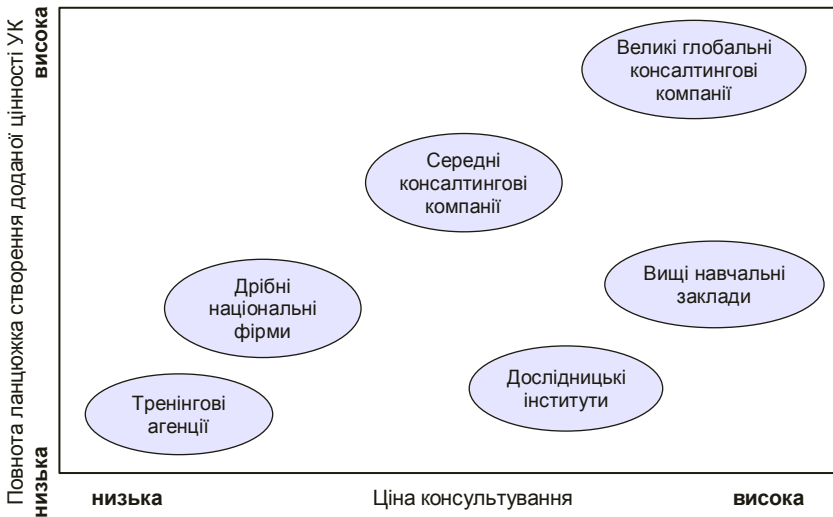


Рисунок 4.7. Стратегічне позиціонування консалтингових компаній за ціннісною і ціновою пропозицією

Повне покриття ланцюжка створення доданої цінності, що здійснюють глобальні консалтингові компанії, позначається на цінах консалтингових послуг. Більшість невеликих консалтингових компаній позиціонує свою діяльність в сегменті проблемно-орієнтованого консультування, розвиваючи консалтингові продукти відомих компаній. Їх ціннісна пропозиція формується за рахунок експертної допомоги у вирішенні конкретних завдань клієнта на базі існуючих управлінських концепцій і технологій, що дає їм можливість утримувати низькі ціни на свої послуги. Позиціонування консалтингових компаній на ланцюжку створення доданої цінності позначається на профілі їх ціннісної пропозиції, моделі бізнес-процесів, структурі стратегічних активів.

Узагальнюючи концептуальні засади організаційної архітектури управління консультування, маємо зробити такі *висновки*.

Організаційна архітектура управління консультування, що побудована на ціннісно-орієнтованій концепції являє собою ланцюг взаємопов'язаних видів діяльності, що спрямовані на формування доданої цінності від створення консалтингових продуктів і надання професійних послуг з виявлення та вирішення проблем клієнтської організації, спрямованих на їх розвиток.

Аналіз профілю ланцюга створення цінності управління консультування дає підстави стверджувати, що в структурі доданої цінності знаннево-компетенційного консультування домінують такі її складові як формування бази управлінських знань і розробка консалтингових продуктів, а в структурі проблемно-орієнтованого консультування ключова цінність пов'язана з наданням експертної допомоги у реалізації проектів розвитку. Структура доданої цінності консультування визначає принципи формування центрів компетенцій консалтингових компаній, умови ресурсного забезпечення, принципи маркетингових комунікацій, а також зумовлює структуру доходів і витрат консалтингової компанії.

### **Список використаної літератури**

1. Anand B. Do firms learn to creative value? / B. Anand, T. Khanna // Strategic Management Journal 21 (3). – 2000. – P. 295-316.

2. Antoine Beuve-Mery. Survey of the European Management Consultancy Market. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor\\_project/FeacoSurvey%202005\\_2006%20FINAL.pdf](http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor_project/FeacoSurvey%202005_2006%20FINAL.pdf).

3. Carmen M. Strategic Partnership: Challenges and Best Practices in the Management and Governance of Multi-Stakeholder Partnerships Involving UN and Civil Society Actors. / Malena Carmen // Multi-Stakeholder Partnerships and UN-Civil Society Relationships. Collection of Materials from the Multi-Stakeholder Workshop on Partnerships and UN-Civil Society Relationships. – February, 2004. – New York. – P. 32-63.

4. Dyer J.H. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships / J.H. Dyer, N.W. Hatch // Strategic Management Journal 27 (8). – 2006. – P. 701-719.

5. Dyer J.H. Splitting the pie: Rent distribution in alliances and networks. / J.H. Dyer, H. Singh, P. Kale // Managerial and Decision Economics 29 (2-3), 2008. – P. 137-148.

6. Dyer J. The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage / J. Dyer, H. Singh // Academy of Management Journal. – 1998. – Vol. 23, № 4. – P. 660-679.

7. Gross A.C. The global management consulting sector / A.C. Gross, J. Poor // Business Economics Business Economics, 2008, vol. 43, issue 4, p 59-68 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1094/is\\_4\\_43/ai\\_n31302643](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1094/is_4_43/ai_n31302643).

8. Kennedy Information. Global Consulting Marketplace: Key Trends, Profiles and Forecasts // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kennedyinfo.com/consulting/home?C=svP651PMImayzFVW&G=ChrQnZ4tX3Ufrn4b>

9. Koh J. Joint venture Formations and stock market reactions: An assessment in the information technology sector. / J. Koh, N. Venkatraman // Academy of Management Journal 34 (3) – 1991. – P. 869-892.

10. Porter M. Competition / M. Porter, E. Michael. – Harvard Business Press, 1998. – 496 p.

11. Survey of the European Management Consultancy Market 2008-2009// [Электронный документ] Режим доступа: <http://www.mca.org.hk/FEACO%20Survey%202009%20final.pdf>.

12. The tradability of consulting services and its implications for developing countries // UNITED NATIONS. New York and Geneva. – 2002. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unctad.org/en/docs/roiteipcm8.en.pdf>.

13. Авдашева С.Б. Хозяйственные связи в российской промышленности: проблемы и тенденции последнего десятилетия. / С.Б. Авдашева – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 186 с.

14. Бабаев О.И. Совершенствование управления вертикально интегрированными структурами (на примере пищевой промышленности): автореф. дис. ... канд. экон. наук. / О.И. Бабаев. – М., 2007. – 26 с.

15. Верба В.А. Еволюція впливу управлінського консультування на розвиток підприємств/ В. Верба// Стратегія розвитку України (економіка,

соціологія, право): Науковий журнал. – Вип. 1-2 / Голов. ред. О.П. Степанов. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008. – с. 579-587.

16. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг // В. Верба // Вісник НУ «Львівська політехніка». «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 683. – с. 49-54.

17. Верба В.А. Управлінське консультування як чинник інноваційного розвитку національної економіки за умов глобалізації / В. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6. – т. 2. – с. 119-122.

18. Виханский О.С. Эффективный менеджмент – красиво, но абсурдно. / О.С. Виханский // БОСС. – 2002. – № 10. – С. 72-76.

19. Востряков О.В. Методологія стратегічного процесу на підприємстві: проблеми та напрями розвинення / О.В. Востряков, О.М. Гребешкова // Вчені записки: збірник наук. праць. Випуск 12. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 85-91.

20. Горняк О. В. Інституційні підходи до аналізу міжфірмової та внутріфірмової кооперації / О.В. Горняк, Л.Х. Доленко // Економічна теорія. – № 1. – 2007.

21. Друкер Ф. Питер Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы). / Питер Ф. Друкер – М: Book chamber international, 1992. – 352 с.

22. Гарафонова О. Тенденції розвитку вітчизняних інтегрованих корпоративних структур / О. Гарафонова // Вісник ТАНГ. – 2005. – № 2. – С. 163-170.

23. Гаррет Б. Стратегические альянсы: пер. с англ. / Б. Гаррет, П. Дюссож. – М.: ИНФРА – М, 2002. – XX, 332 с.

24. Григорак М. Оцінка конкурентоспроможності інтегрованих об'єднань підприємств в умовах єдиного європейського простору / М. Григорак, М. Деркач // Вісник ТАНГ. – 2005. – № 2. – С. 230-237.

25. Горбатов В.М. Интегрированные структуры бизнеса: сущность понятий и классификация / В.М. Горбатов // Економіка пром-сті. – 2006. – № 2. – С. 33-41.

26. Горбатов В.М. Теоретичні основи конкурентоспроможності та розвитку інтегрованих структур бізнесу: автореф. дис. ... докт. екон. наук /В.М. Горбатов. – Х., 2006. – 28 с.

27. Господарський кодекс України. – Харьков: ТОВ «Одісей», 2004. – 248 с.

28. Дослідження ринку консалтингових послуг в Україні. // [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.expertra.com/files/consult.pdf>.

29. Драчева Е.Л. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику / Е.Л. Драчева, А.М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 111-119.

30. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособ. / Питер Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
31. Економічна енциклопедія: у 3 т. – Т. 1 / Редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2000. – 864 с.
32. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
33. Жусь О.М. Матрична структура корпоративних об'єднань в будівельному комплексі / О.М. Жусь // Вісник НУВГП: економіка. – 2007. – Вип. № 2. – С. 82-89.
34. Идрисов А. От разрозненных элементов – к полноценной корпорации / А. Идрисов // АUP.ru: Менеджмент и маркетинг в бизнесе. – 2001. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/5.htm>.
35. Катякало В.С. Эволюция теории стратегического управления. / В.С. Катякало. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 546 с.
36. Конкурентоспособність: проблеми науки і практики: монографія. Кол. авт. –Х.: ІНЖЕК, 2006. – 248 с.
37. Краткий экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Ин-т новой экономики, 2001. – 1088 с.
38. Марченко О.А. Поведение субъектов рынка консалтинговых услуг: цели и принципы // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. 2007р. – Выпуск 31-2, с. 51-56.
39. Махова Г.В. Практика формування стратегічних альянсів підприємств в Україні. / Г.В. Махова. // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. – Вип. 1-2. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008. – С. 211-215.
40. Наливайко А.П. Теоретичні засади стратегії підприємства. Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук. / Наливайко А.П. – К.: КНЕУ, 2002. – 32 с.
41. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
42. Осадчая И., Осадчий Н. Становление крупных бизнес-структур в России и их взаимоотношения с государством / И. Осадчая // Наука и жизнь. – 2007. – № 2. – С. 14-21.
43. Пилипенко А.А., Ярошенко І.В. Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу / А.А. Пилипенко // Науч.-технич. сборник. Коммунальное хозяйство городов. – 2008. – № 82. – С. 84-91.
44. Пожидаев Р.Г. Три подхода к пониманию сетевых организаций / Р.Г. Пожидаев // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – февраль. – № 343. – С. 143-147.
45. Попов А.А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике: дис. канд. екон. наук / А.А. Попов. – Воронеж, 2004. – 193 с.



46. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
47. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер: пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
48. Рассуждай Л.М. Організація та регулювання енерговугільних вертикально-інтегрованих компаній [Текст] / Л.М. Рассуждай // Економіка пром-сті. – 2008. – № 4. – С. 91-103.
49. Решетняк Т.І. Управління розвитком підприємства: інформаціологічний контекст (теоретико-методичні аспекти): Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. – К., 2005. – 20 с.
50. Рибаківа Т.О. Управлінське консультування в системі консультаційних послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://manved.at.ua/publ/upravlinske\\_konsultuvannja\\_v\\_sistemi\\_konsultacijnikh\\_poslug/2-1-0-19](http://manved.at.ua/publ/upravlinske_konsultuvannja_v_sistemi_konsultacijnikh_poslug/2-1-0-19)
51. Российский аудит и консалтинг в 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.raexpert.ru/ratings/auditors/2009>.
52. Савельєва Т. Проблеми розвитку великих корпоративних структур в економіці України / Савельєва Т. // Персонал. – 2007. – № 2. – С. 25-28.
53. Сороківська О.А. Економічне оцінювання та організування інтегрованих корпоративних структур консорціумного типу: автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.А. Сороківська – Львів., 2005. – 26 с.
54. Словарь русского языка / под ред. С.И. Ожегова. – М.: Оникс, 2007. – 1200 с.
55. Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 25-30.
56. Третьяк О.А. Свообразие отношенческого подхода к стратегическому управлению / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Том 7, № 3. – С. 61-64.
57. Трофимова О. Такой різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг / О. Трофимова // Синергія. – 2004. – № 3(10).
58. Трофимова О.К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01 / О.К. Трофимова; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – К., 2002. – 17 с. – укр.
59. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция: Пер. с англ. / О.И. Уильямсон; Науч. ред. и вступ. ст. В.С. Катыкало. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.
60. Якутин Ю.В. Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции / Ю.В. Якутин // Российский экономический журнал. – 1998. – № 5. – С. 71-81.

## Розділ 9

# Інноваційні інструменти і методи в управлінні підприємствами

### 9.1. Управління економічною безпекою промислового підприємства

Проблема управління економічною безпекою підприємства знаходиться у просторі підвищеної уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Проблемним питанням формування стану економічної безпеки присвячені дослідження О. Белова, М. Єрмошенка, Г. Козаченко, М. Камлика, Г. Пастернак-Таранущенко, А. Сухокурова, В. Шлемка, та інших. У вирішенні зазначеної проблеми залишаються питання, зокрема, щодо способів вимірювання та заходів з підвищення її рівня, які потребують подальших наукових і прикладних розробок.

Цільовою спрямованістю системи управління економічною безпекою підприємства є формування адаптивних реакцій на дію загроз у будь-якій сфері його життєдіяльності і, як наслідок, – забезпечення стабільного функціонування на довготривалій період.

Комплексна модель управління системою економічної безпеки машинобудівного підприємства може бути описана функцією управління складовими її забезпечення:

$$\text{МУЕБМП} = f(\text{ТТП}, \text{ФЗП}, \text{РП}), \quad (9.1)$$

де  $f$  – функція, що припускає наявність цілей управління системою економічної безпеки підприємства, яка об'єднує всі елементи механізму керування; ТТП – техніко-технологічна підсистема ВЕС машинобудівного підприємства; ФЗП – фінансово-збутова підсистема ВЕС машинобудівного підприємства; РП – ресурсна підсистема ВЕС машинобудівного підприємства.

Як зазначає Ю.Г. Кім у рамках дослідження змісту та складових управління фінансовою безпекою підприємства, управління системою безпеки будь-якого підприємства можна розглядати як

сукупність відносин безпеки, реалізованих за допомогою організаційної структури та функцій управління, нормативно-правового й організаційно-економічного забезпечення, процесів реагування на погрози та наявність моделі прийняття рішення залежно від ситуації [23, с. 8].

Слід враховувати той факт, що прийняттю рішень в системі управління економічною безпекою повинна передувати оцінка стану економічної безпеки промислового об'єкта та діагностика перспектив його розвитку, як її найважливіші компоненти.

Так розв'язання проблеми оцінки економічної безпеки підприємства знайшло своє відображення у численних працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Ряд авторів зосередили увагу на розробці методик визначення окремих функціональних складових економічної безпеки підприємств – фінансовій, техніко-технологічній, інформаційній та інших – К. Горячева, Н. Краснокутська, І. Бланк, О. Гетьман, С. Кавун, Ю. Кім, В. Орлова, А. Єрмошенко, Н. Рудь.

Поряд із цим привертають увагу спроби комплексно оцінити стан економічної безпеки промислового підприємства на базі сукупного критерію або методів порівняння фактичних показників діяльності підприємства із граничними – С. Ілляшенко, Г. Козаченко, Д. Ковальов, С. Капітула, Є. Олейніков, С. Покропивний, Н. Подлужна, В. Пономарьов, Д. Пілова.

Водночас існують підходи, автори яких розглядають оцінку економічної безпеки через призму діагностика кризового стану та ймовірності банкрутства у рамках антикризового управління – В. Василенко, В. Вінокуров, Л. Лігоненко, Е. Уткін. У рамках даного підходу стан економічної безпеки пропонується оцінювати за допомогою багатомірних статистичних моделей, які набули значного поширення у міжнародній практиці (Альтмана, Таффлера, Ліса, Спрінгейта). Це дійсно має підстави з огляду на те, що стан корпоративних ресурсів постійно змінюється, при цьому результатом дії внутрішніх та зовнішніх загроз діяльності може бути кризовий стан підприємства, який свідчить про недостатній рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання. При цьому можливість застосування моделей прогнозування банкрутства у сучасній практиці при визначенні стану економічної безпеки промислового підприємства має обмеження, які обумовлені значною варіативністю результатів при розрахунках, проблемою відповідності бухгалтерського обліку і фінансової звітності міжнародній практиці, нестабільністю українського законодавства. Крім того, всі вони не мають

самостійного значення для підсумкової ідентифікації ситуації прогнозування неспроможності та використовуються переважно у поєднанні із традиційними вітчизняними методиками коефіцієнтного фінансового аналізу, які у свою чергу потребують доповнення неформалізованими (якісними) методами економічного аналізу.

Деякі автори [56, с. 8] підкреслюють, що застосування моделі є ефективним у тому періоді, в якому вона була безпосередньо розроблена, тобто існує потреба у створенні системи оцінювання економічної безпеки підприємства, що дасть можливість здійснювати кількісне оцінювання стану будь-якого машинобудівного підприємства та обґрунтовувати управлінські рішення щодо забезпечення необхідного рівня його економічної безпеки.

Усі наявні підходи до побудови методики оцінки економічної безпеки підприємства можна розділити на три групи. Прибічники першого підходу використовують технологію порівняння фактичних показників діяльності підприємства із граничними на базі поєднання авторських та загальновідомих класичних методик [43, 44, 46], другого – визначення стану економічної безпеки шляхом виокремлення та оцінки рівня безпеки за функціональними складовими [21, 37-39, 56], третього – формування комплексної оцінки на базі визначення сукупного критерію [16, 54].

Дослідження існуючих підходів до формування системи забезпечення та управління економічною безпекою промислового підприємства свідчить про те, що її побудова передусім залежить від трактування науковцями базової категорії «економічна безпека».

Так, сприйняття економічної безпеки підприємства через призму охорони інформаційних ресурсів та комерційної таємниці, є підґрунтям для Е. Уткіна [52, с. 345] визначити процес комплексного захисту та забезпечення безпеки як систему організаційно-режимних заходів, пов'язаних із охороною приміщень, носіїв інформації, забезпечення фізичної охорони найбільш впливових осіб, а також систему превентивної роботи із кадрами.

У рамках даного підходу цікавим за змістом є запропонований у роботі [3, с. 240] спосіб класифікації методів і засобів забезпечення економічної безпеки, автори якого пропонують семikomпонентну класифікацію, яка поділяє методи за ознакою масштабності, за функціональним призначенням, за використаними методами та засобами, за галуззю використання, за етапами розвитку підприємства, за характером протистояння та за цілями реалізації. Крім того, авторами підкреслено, що забезпечення економічної безпеки

кожного компонента повинне здійснюватися з використанням усього спектра правових, організаційно-адміністративних і програмно-технічних методів і засобів [3, с. 252].

Рядом авторів [24, 26] визначено, що управління економічною безпекою пов'язане із управлінням ризиками господарської діяльності підприємства. Так у роботі І.Г. Аберніхіної запропоновано формування організаційно-економічного механізму управління майновими ризиками на основі комплексу заходів, спрямованих на зменшення втрат від реалізації майнових ризиків, які враховують потенційні можливості суб'єкта господарювання для їх організації. Всі заходи такого механізму реалізуються у 3 етапи: 1) підготовчий, підсумком якого є розробка моделей зниження витрат, пов'язаних із майновими ризиками, та оцінка витрат і втрат підприємства при застосуванні різних моделей управління; 2) оптимізаційний, результатом якого є вибір дієвого варіанту управління майновими ризиками та визначення його основних параметрів на основі запропонованих моделей; 3) завершальний, підсумком якого є оцінка очікуваних результатів від організації заходів щодо мінімізації втрат та їх практична реалізація, що дає можливість на системній основі організувати управління майновими ризиками підприємства [24, с. 20].

Існує ряд ситуацій, при яких застосування методу, заснованого на управлінні майновими ризиками, може бути доцільним. Зокрема, це ситуація, коли керівництво підприємства більшою мірою стурбоване мінімізацією втрат від реалізації майнових ризиків, а також намагається розробити альтернативні напрями діяльності підприємства в умовах прояву ризиків, забезпечуючи таким чином стабільне, максимально ефективне й безперервне функціонування всіх своїх ресурсів, що у свою чергу є головною метою досягнення економічної безпеки підприємства. На основі даного підходу на перший план виходять техніко-технологічна та фінансова складові, проте формування комплексної системи управління економічною безпекою підприємства неможливе без врахування всіх інших.

Автори монографії [26] Козаченко Г.В., Ляшенко О. М. Пономарьов В.П., розглядають механізм забезпечення економічної безпеки підприємства як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових та мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, завдяки чому з урахуванням особливостей діяльності під-

приємства забезпечується прибуток, достатній для його перебування в економічній безпеці.

На думку О.В. Прокопівної механізм управління економічною безпекою діяльності підприємства повинен бути вбудованим у комплекс механізмів управління підприємством у цілому, розглядатися як невід'ємна його частина та функціонувати на підприємстві постійно, базуючись на безперервному моніторингу змін кола та інтересів носіїв загроз, аналізі їх впливу, розробці управлінських рішень щодо реакції підприємства на ці зміни та контролі за їх втіленням. На основі виділених ситуацій автором запропоновано такі методи управління економічною безпекою діяльності промислового підприємства:

1) активізація – сукупність прийомів і способів дієвого впливу на умови господарювання та інтереси носіїв загроз, суб'єктів внутрішнього й зовнішнього середовищ, з метою приведення їх у відповідність та спонукання суб'єктів до діяльності, що відповідає інтересам підприємства;

2) адаптація – сукупність прийомів і способів пристосування керованої чи (та) керуючої підсистеми управління підприємством до несприятливих умов господарювання та інтересів носіїв загроз, суб'єктів внутрішнього й зовнішнього середовищ;

3) стабілізація – сукупність прийомів і способів формування та використання спроможності витримувати вплив загроз, носіями яких є суб'єкти внутрішнього й зовнішнього середовищ, без пристосування до інтересів носіїв загроз і без здійснення заходів з метою їх зміни [46, с. 9].

Позитивною рисою запропонованого підходу є, перш за все, можлива диференціація способів впливу на умови господарювання, інтереси носіїв загроз, суб'єктів внутрішнього й зовнішнього середовищ, відповідно до сценарію розвитку підприємства, його стратегічних цілей. Застосування такого підходу [46] дозволяє розробляти управлінські рішення, спрямовані не лише на пристосування, а й на активне формування інтересів носіїв загроз та сприятливих умов господарювання.

Направленість на захист економічних інтересів від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних втрат та забезпечення сталого розвитку є, на думку М.І. Камлика [20], основою комплексної системи економічної безпеки підприємства, під якою автор розуміє комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-

правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання.

Л.Г. Шемаєва пропонує науково-методичний підхід до управління економічною безпекою підприємств при стратегічній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, яка комплексно поєднує наступні етапи: моніторинг стратегічної ситуації, оцінка та прогнозування саморозвитку ситуації та формування сценаріїв рефлексивного управління її розвитком з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства [54, с. 26].

Особливістю даного підходу є включення до зовнішньої складової системи суб'єктів зовнішнього середовища, з якими встановлюються відносини стратегічної взаємодії, з подальшим управлінням взаємодією з метою розширення межі управління економічною безпекою суб'єкта господарювання, створення умов для превентивного захисту від зовнішніх загроз і використання можливостей забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання. Управлінський вплив на розвиток взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища з метою забезпечення економічної безпеки підприємства пропонується здійснювати на системних засадах завдяки переведенню ірраціональних міжсистемних взаємодій до раціональних у межах системного комплексу [54].

Таким чином, у переважній більшості автори формують систему управління економічною безпекою підприємства на базі аналізу можливих соціально-економічних загроз та вибору адекватних засобів та методів захисту.

Капітула С.В., розглядаючи проблему оцінки та управління економічною безпекою гірничо-збагачувальних комбінатів України, пропонує організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства, в основу якого покладено організаційні (удосконалення структури управління підприємством) та економічні (визначення оптимального розміру превентивних витрат) чинники. Автором запропоновано такі етапи управління економічною безпекою гірничо-збагачувального комбінату: уточнення та коригування місії підприємства; якісна та кількісна оцінка економічної безпеки підприємства; факторний аналіз рівня економічної безпеки підприємства; ідентифікація та побудова класифікації; оцінка та ранжирування загроз; розробка системи заходів з нівелювання загроз або мінімізації втрат від загроз; визначення оптимального розміру превентивних витрат для забезпечення

економічної безпеки підприємства; прогнозування рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням розробленої системи заходів; коригування системи заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства; впровадження розробленої системи заходів у діяльність підприємства [21].

Доцільність зіставлення витрат на забезпечення економічної безпеки та можливих втрат від реалізації дії загроз підкреслюється також у роботі Руденського Р.А. [48], на думку якого механізм управління економічною безпекою зводиться до побудови такої глобальної реакції, щоб очікувана втрата, понесена системою в результаті дії керуючого сигналу, була б менша, ніж втрата, що наноситься системі, яка функціонує в умовах відсутності системи управління економічною безпекою.

Аналіз існуючих методів управління економічною безпекою промислового підприємства показав, що більшість авторів [10-12,25,56] пов'язують реалізацію етапів управління економічною безпекою із новим функціональним підрозділом та наголошують на доцільності створення служби (відділу) безпеки підприємства.

У роботі О.Ф. Яременко [56, с. 11] зазначено, що служба економічної безпеки підприємства здійснює управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях та для виконання головних своїх функцій залучає, за необхідністю, існуючі відділи.

О.О. Губарев [12, с. 43] підкреслює, що кожне підприємство самостійно приймає рішення щодо необхідності створення власної служби безпеки залежно від виду діяльності, наявності матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, обсягів виробництва, спираючись на порівняння витрат на забезпечення економічної безпеки та можливих економічних витрат.

Перелік завдань служби безпеки підприємства формується авторами по-різному: від організації захисту відомостей, які складають комерційну таємницю та організації режиму охорони приміщень, безпеки підприємства в цілому до систематичної діяльності щодо прогнозування, діагностики та попереджувальних дій, спрямованих на забезпечення оптимального рівня економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

Склад конкретних завдань стосовно організації та активізації економічної безпеки підприємства, як зазначає С.М. Шкарлет, повинен бути достатнім та обґрунтованим відповідно до конкретних відокремлених об'єктів, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань [55, с. 59].



Низка авторів робить наголос на доцільності формування прогностичного апарату механізму управління економічною безпекою підприємства, який дозволить: розпізнавати загрози; визначати, коли, при яких обставинах і за якими напрямками необхідно здійснювати агресивний наступ (реалізувати контрзагрози), використовувати еволюційний підхід (метод ретельної методичної підготовки і поступового розширення життєвого простору), застосувати метод адаптації або вичікування [56, с. 9].

На думку Т.Б. Кузенко [27, с. 11], відокремлена від усіх функціональних відділів служба економічної безпеки повинна мати певну контрольно-аналітичну роль та виконувати наступні функції: координація роботи підприємства в цілому шляхом участі у розробці стратегії економічної безпеки, формування і навчання антикризових груп, здійснення «силового» захисту підприємства від загроз і протиправних дій чинників внутрішнього і зовнішнього середовища; інформаційну, завдяки якій можна вчасно отримувати необхідну інформацію, впроваджувати нові процедури її збору, оперативно інформувати керівництво підприємства.

Розглянувши існуючі підходи до управління економічною безпекою промислових підприємств, можна зробити висновок, що більшість науковців розглядає процес управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. При цьому комплексна система економічної безпеки підприємства формується на основі взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання.

Отже, автори, беручи за основу власне бачення сутності економічної безпеки об'єкта, формують комплексну систему управління економічною безпекою промислового підприємства на основі:

- сукупності управлінських, економічних, організаційних, правових та мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища;

- організаційних (удосконалення структури управління підприємством) та економічних (визначення оптимального розміру превентивних витрат) чинників;

- моделі управління економічною безпекою підприємства за відхиленнями, яка включає центри відповідальності за окремими структурними складовими;

- забезпечення комплексного захисту та безпеки як системи організаційно-режимних заходів;

– побудови організаційно-економічного механізму управління майновими ризиками;

– формування сценаріїв рефлексивного управління при стратегічній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

При цьому реалізація етапів управління економічною безпекою, на думку більшості науковців, здійснюється відокремленим центром – службою (відділом) безпеки підприємства.

На наш погляд, можливість здійснення превентивних заходів щодо забезпечення економічної безпеки промислового підприємства є невід'ємною складовою механізму управління її рівнем. При цьому результативність управління економічною безпекою промислового підприємства істотно залежить від використання можливостей забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання шляхом взаємодії із суб'єктами оточуючого середовища.

## **9.2. Застосування бенчмаркінгового підходу для формування конкурентних переваг підприємства**

Теорія і практика менеджменту пропонує широкий інструментарій підвищення конкурентоспроможності, у складі якого варто відзначити стратегічне планування, систему збалансованих показників, загальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, формування місії, аутсорсинг, сегментацію споживчого ринку, злиття і поглинання, управління взаємодією з клієнтами, сценарне планування, ключові компетенції, 6-сігм, управління споживчими перевагами [4, 14, 19, 40, 42]. Проте лише невелика частина з них може забезпечити необхідний ефект і задовольнити очікування керівників підприємств. У той же час зарубіжна практика свідчить про наявність серед сучасних методів підвищення конкурентоспроможності досить ефективного інструменту менеджменту під назвою *бенчмаркінг* [1, 2, 5, 28, 35].

В Україні цей інструмент економічного аналізу поки ще не набув широкого поширення. Основними причинами цього є недостатнє теоретичне освоєння методу, відсутність розробленого методичного інструментарію і механізму його адаптації до українських умов. В нашій країні до цього поняття відносяться поки ще насторожено, побоюючись, що поняттям бенчмаркінгу прикривається промислова розвідка.

Як економічний термін «бенчмаркінг» (від англ. «*benchmark*» – початок відліку) з'явився у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). Сьогодні існують різні визначення поняття «бенчмаркінг». Керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу (*Global Benchmarking Network*) Роберт К. Кемп (*Camp Robert C.*), загальноновизнаний засновник даної концепції, трактує бенчмаркінг як постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг, досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх областях [1,31].

Причини, які гальмують більш широке розповсюдження та використання бенчмаркінгу, є і в розвинутих країнах (рис. 9.1), і в країнах пострадянського простору (рис. 9.2).

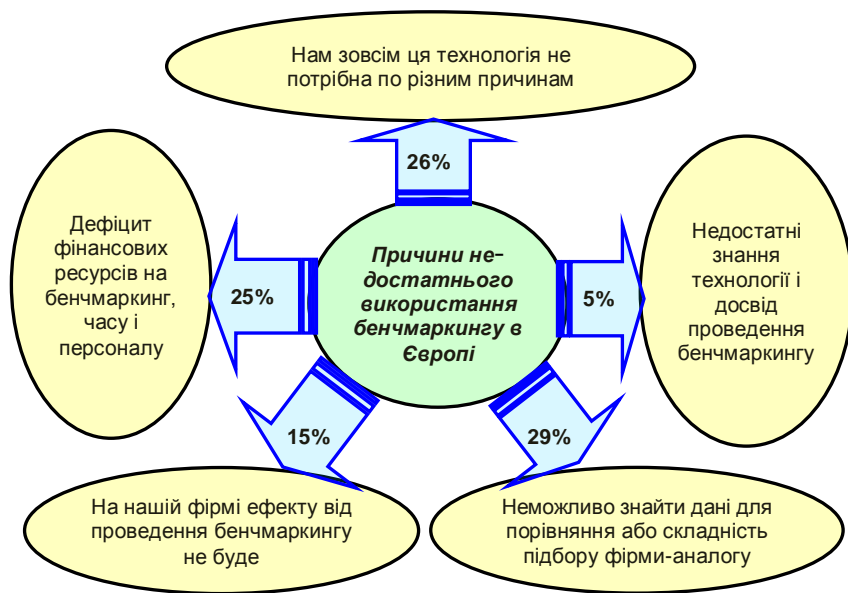


Рисунок 9.1. Причини недостатнього використання бенчмаркінгу в Європі по версії університету «*Open University Business School*»

Деяко інші причини неналежного використання бенчмаркінгу в промисловому просторі країн СНД, в тому числі і на Україні. Як бачимо на рис. 9.2, причини тут вже накладаються одна на одну (сума відсотків за всіма підприємствами перевищує 100%). Хоча в

деякій мірі причини слабого розвитку бенчмаркінгу як ефективної технології підвищення конкурентоспроможності й ефективності бізнесу на підприємствах України і Європи корелюють між собою (складність знаходження партнерів і даних для порівняння, недостатні знання технології і досвіду проведення бенчмаркінгу і т.п.), все ж є досить помітним, що застосування бенчмаркінгу в рамках маркетингової діяльності в Україні пов'язано з особливими, не характерними для європейських підприємств труднощами, серед яких можна відзначити невеликий обсяг знань про бенчмаркінг; закритість інформації на підприємствах; орієнтація на миттєвий прибуток або на виживання [4, 32].

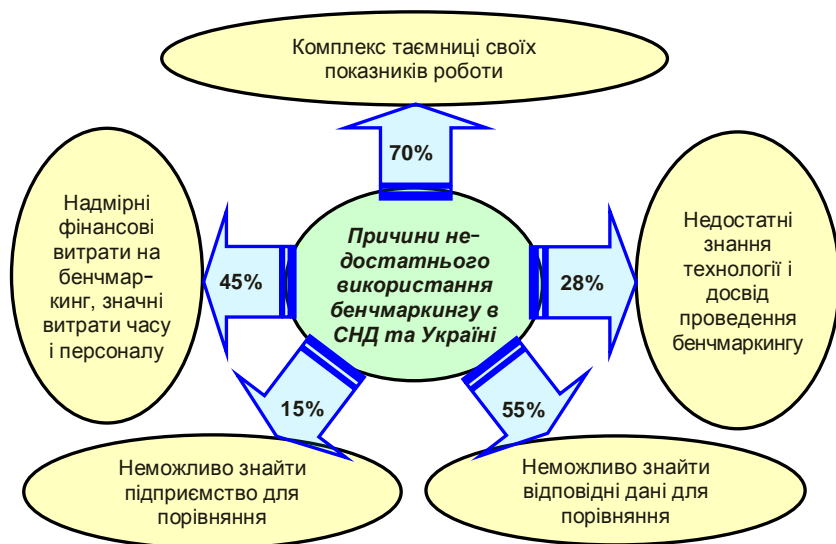


Рисунок 9.2. Причини недостатнього використання бенчмаркінгу в СНД та в Україні

Для ефективного проведення бенчмаркінгу в Україні важливо зламати «синдром природного прагнення до таємності», який придбав патологічні форми. На наш погляд, є дві причини появи такого синдрому: закритість економіки і шпигуноманія радянського часу, а також юридичні дефекти приватизації. У нашій країні намагаються приховувати інформацію про свою фірму не

тому, що її розкриття може завдати шкоди, а просто так, про всяк випадок – «як би чого не вийшло».

За цією ознакою світовий бізнес можна умовно розділити на дві категорії. Перша – компанії, які сповідують принципи таємності у своїй роботі, ретельно оберігають інформацію про свою фірму. Друга категорія – максимально відкриті фірми, які вважають, що поки їх наздоганяють, вони встигнуть придумати щось новеньке. Японці, наприклад, мають давню мудрість: «Той хто навчається, розвивається сам». Саме в Японії конкуренти обмінюються секретами, не вважаючи це чимось незвичайним. До такого не доросли не тільки вітчизняні промислові підприємства, а й більшість компаній інших країн [1, 9, 32]. На думку Белокоровіна, «комплекс засекреченості» є щось фантастично зумовлене, деякий ірраціональний елемент діяльності. Аргументи на його користь є завжди, але вони ніколи не зіставляються з тими втратами, які несе фірма, засекретивши себе без потреби [4, 32, 40].

У центрі уваги бенчмаркінгу – запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Виходячи з цього слід визнати, що основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Якраз така мета ставиться дослідниками при визначенні рівня конкурентоспроможності товару та його виробника та при ідентифікації конкурентних переваг суб'єкта ринкових відносин, що робить цей інструмент економічного аналізу нагально необхідним при формуванні та оцінці конкурентних переваг машинобудівного підприємства та його продукції.

При порівнянні джерел, в яких досліджена природа бенчмаркінгу, виявляється, що в даний час не існує єдиного підходу до визначення видів бенчмаркінгу. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне, беручи до уваги основне завдання дослідження – підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства – виділити для подальшого розгляду наступні види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній конкурентний, зовнішній внутрішньогалузевий, зовнішній міжгалузевий та комбінований внутрішній і зовнішній бенчмаркінг.

На наш погляд, якраз ці види бенчмаркінгу при їх активному застосуванні можуть посприяти меті формування та посилення конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Інші, досить популярні види бенчмаркінгу (загальний, функціональний,

стратегічний, оперативний і т.п.), мають дещо менше значення для досягнення конкурентоспроможності, їх ефективність і дієвість визначається в більшій мірі внутрішніми процесами на підприємстві та його ресурсними можливостями.

У табл. 9.1 показаний взаємозв'язок співпраці партнерів з бенчмаркінгу, застосовності зібраних даних і рівня прискорення, яке отримує підприємство, використовуючи різні види бенчмаркінгу. Не існує «самого кращого» виду бенчмаркінгу. Кожен з них (внутрішній, зовнішній конкурентний, зовнішній галузевий, зовнішній міжгалузевий і комбінований зовнішній і внутрішній) має свої переваги і недоліки, які необхідно брати до уваги [36, 47].

*Таблиця 9.1. Порівняння різних видів бенчмаркінгу*

Тип бенчмаркінгу	Рівень співпраці	Значущість інформації	Рівень прискорення
Внутрішній	Високий	Висока	Невеликий
Зовнішній конкурентний	Низький	Висока	Середня
Зовнішній внутрішньогалузевий	Середній	Середня	Висока
Зовнішній міжгалузевий	Середній	Низька	Висока
Комбінований(внутрішній і зовнішній)	Середній	Середня	Дуже висока

Найбільш поширеним підходом є комбінація внутрішнього і зовнішнього (конкурентного, галузевого і/або міжгалузевого) бенчмаркінгу. Саме ця комбінація зазвичай дає найкращі результати. У табл. 9.2 надається порівняння різних видів бенчмаркінгу.

*Таблиця 9.2. Характеристика різних видів бенчмаркінгу*

Тип бенчмаркінгу	Тривалість циклу	Партнери за бенчмаркінгом	Результати
Внутрішній	2-4 місяці	Усередині організації (підрозділи, персонал)	Значні поліпшення якості, зниження витрат
Зовнішній конкурентний	3-12 місяців	Конкуренти	Підвищення конкурентоспроможності
Зовнішній галузевий	5-14 місяців	Партнери по бізнесу	Творчий прорив, найкращі показники
Зовнішній міжгалузевий	5-24 місяці	Різні галузі, різні підприємства	Кращий або прогресивні бізнес-процеси
Внутрішній і зовнішній	Перманентно	Мікро- і макросередовище	Надійні на рівні підприємства

Незалежно від того, який різновид бенчмаркінгу вибраний керівництво компанії і команда виконавців повинні чітко представляти цілі та завдання дослідження. Нижче приведені типові завдання зовнішнього конкурентного бенчмаркінгу. Деякі з них можуть бути сформульовані ще на стадії проведення внутрішнього бенчмаркінгу, інші вибирають на етапі підготовки до проведення зовнішнього дослідження [5]. Але частину завдань бенчмаркінгу остаточно можна з'ясувати лише в процесі його проведення.

Немає єдності в дослідників і відносно принципів бенчмаркінгу. Найбільш поширені концепції з цього приводу наведені в табл. 9.3.



*Рисунок. 9.3. Задачі конкурентного бенчмаркінгу з формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства*

Серед принципів бенчмаркінгу визнаними й відомими є принципи Ватсона [2]. Вони добре відображені у визначеннях бенчмаркінгу. Однак спірним є принцип взаємності Ватсона, який актуальний далеко не у всіх випадках. Він відповідає вимогам асоціативного і мережевого видів бенчмаркінгу, але сутність конкурентного бенчмаркінгу прямо йому суперечить. Крім того, ця структура принципів, запропонована в 1993 р., вже не в достатній мірі враховує сучасні тенденції в бенчмаркінгу.

*Таблиця 9.3. Найбільш вживані принципи бенчмаркінгу в редакції різних дослідників*

Принципи Грегори Ватсона		Принципи О. Михайлової	
Назва	Суть	Назва	Суть
<i>Взаємність</i>	Бенчмаркінг заснований на взаємних відношеннях, згоді й обміні даними, що забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін. Усе повинно бути заздалегідь встановлено і погоджено	<i>Концентрація на якості</i>	Всебічна концентрація на якості передбачає безперервну роботу в сфері якості з усіх аспектів і функцій організаційної діяльності компанії, а не тільки в процесі надання послуги або продукту кінцевому споживачеві.
		<i>Постійний зовнішній бенчмаркінг</i>	Тільки систематичний порівняльний аналіз дозволяє створити основу для послідовної реалізації процесу поліпшення (удосконалення)
<i>Аналогія</i>	Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими, від цього залежить успіх діяльності	<i>Бенчмаркінг – основа виживання</i>	Без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливо
<i>Вимір</i>	Порівняння характеристик декількох підприємств має на меті встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення	<i>Враховування недосконалості класичної моделі TQM в процесі планування бенчмаркінгової діяльності</i>	TQM базується на: необхідності постійного поліпшення; важливості покупця; культурних змінах; постійної природи поліпшень; груповій роботі та важливості внеску кожного. Та навіть при повному дотриманні нерідко відбувається серйозна помилка: при оцінці результатів впровадження TQM за основу береться ступінь виконання поставлених цілей і завдань в порівнянні з попереднім результатом (до впровадження TQM)
<i>Вірогідність</i>	Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції	<i>Важливість бізнес-процесів</i>	Для бенчмаркінгу бізнес-процеси, що протікають в організації, набагато важливіші, ніж процес функціонування таких класичних функціональних підрозділів, як фінансовий відділ, відділ продажів і ін.



Серед вітчизняних розробок в табл. 9.3 приведено принципи бенчмаркінгу Е.А. Михайлової [35]. Навіть поверхневий аналіз цієї структури свідчить про певну її обмеженість. Не заперечуючи важливість бізнес-процесів у цілому в діяльності промислового підприємства, зауважимо що для задач бенчмаркінгу цей принцип не може бути узагальнюючим, його актуальність може бути підтверджена тільки для окремих видів бенчмаркінгу. Врахування недосконалості класичної моделі *TQM* не є фундаментальним аспектом бенчмаркінгу, який було б необхідно виносити як окремий принцип бенчмаркінгу. Такий принцип був би доцільним для певної системи управління якістю або сертифікацією продукції. В цьому ж контексті можна виказати певні зауваження і стосовно принципу «Концентрація на якості». Ринкові закони не завжди вимагають кращої якості. Якість товару повинна бути такою, якою її хоче бачити споживач – не більше і не менше. Ніхто не буде платити за низьку якість, але ніхто не буде платити і за надлишкову якість. Зауважимо також, що, на наш погляд, принцип «Бенчмаркінг – основа виживання» сформульований даним автором ненауково, його вигляд межує з певним товарним популізмом.

Таблиця 9.4. Пропонована система принципів бенчмаркінгу

Принцип	Сутність
Співставлення	Параметрів системи (у тому числі її цілей) з аспектами зовнішнього середовища, що є найбільш істотним елементом конкурентного бенчмаркінгу на етапі порівняння з підприємством-конкурентом
Системності	Передбачає вдосконалення управління підприємством як системою взаємозалежних підсистем, процесів (системні поліпшення)
Істинності	Припускає прийняття рішень на підставі фактів і даних, наявність на підприємстві системи збору та аналізу інформації про його діяльність, що створює умови для знаходження ефективних рішень і планомірного впровадження змін в рамках програм бенчмаркінгу
Вимірюваності	Передбачає наявність системи виміру параметрів, що досліджуються, як кількісного, так і якісного характеру, що дозволяє ефективно реалізувати принцип співставлення
Постійного покращення	Частина загальної стратегії розвитку підприємства, що забезпечує стійкість результатів бенчмаркінгових проектів з формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності
Синергії	Створює умови для збільшення ефективності діяльності підприємства при використанні переваг конкуруючих суб'єктів
Орієнтації на споживача	Передбачає виявлення методів, технологій і факторів досягнення ефективності, оцінюваної з позицій споживача

У табл. 9.4 показані базові принципи бенчмаркінгу (в першу чергу конкурентного) для вдосконалення системи формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства, які сформовано на основі узагальнення основних постулатів і принципів сучасних управлінських методик, а також критичного аналізу теоретичних і практичних розробок в галузі методології бенчмаркінгу.

Така система принципів має складати базис методології бенчмаркінгу, який використовується у всіх формах і різновидах. У цій системі деякі з принципів (синергії, постійного покращення) виражають специфічну особливість деяких (в першу чергу нових) форм бенчмаркінгу (наприклад, конкурентного бенчмаркінгу), які спираються не тільки на основні принципи бенчмаркінгу, а й на ряд корисних положень і уявлень, які не можна назвати цілком властивими для класичного бенчмаркінгу.

Дослідження літературних джерел [17] та практики роботи провідних підприємств на засадах бенчмаркінгу дозволили сформулювати перелік основних переваг цього методу над традиційними підходами (рис. 9.4).

У ринкових умовах жорстка конкуренція стала нормою, тому підприємства і організації, що займаються діяльністю в одній сфері, випускають однотипні товари і послуги, намагаються обійти конкурента, вишукуючи все нові й нові засоби конкурентної боротьби. Дуже часто конкурентна боротьба виходить за рамки етики бізнесу. «Легальним» же засобом було і залишається нарощення конкурентних переваг [1, 9, 19, 31].

Бенчмаркінг є незамінним помічником, який значною мірою в змозі підвищити темпи зростання продуктивності праці та інших економічних показників. Власне, все залежить від того напрямку, в якому вирішила працювати фірма. Необхідно поставити чітке завдання: визначити область дослідження і лише після цього шукати шляхи її вирішення. Не варто намагатися охопити все й одразу, підприємство не володіє величезним запасом вільних фінансових ресурсів, а отже, не зможе обійти навіть найближчого конкурента за всіма показниками відразу. Позитивним моментом є те, що розпочата робота щодо стимулювання або удосконалення будь-яких конкурентних якостей все одно викличе позитивні зміни у будь-якій сфері, які в свою чергу дадуть поштовх до дії і зміцнять віру у здійснення прогресу та інших успіхів.

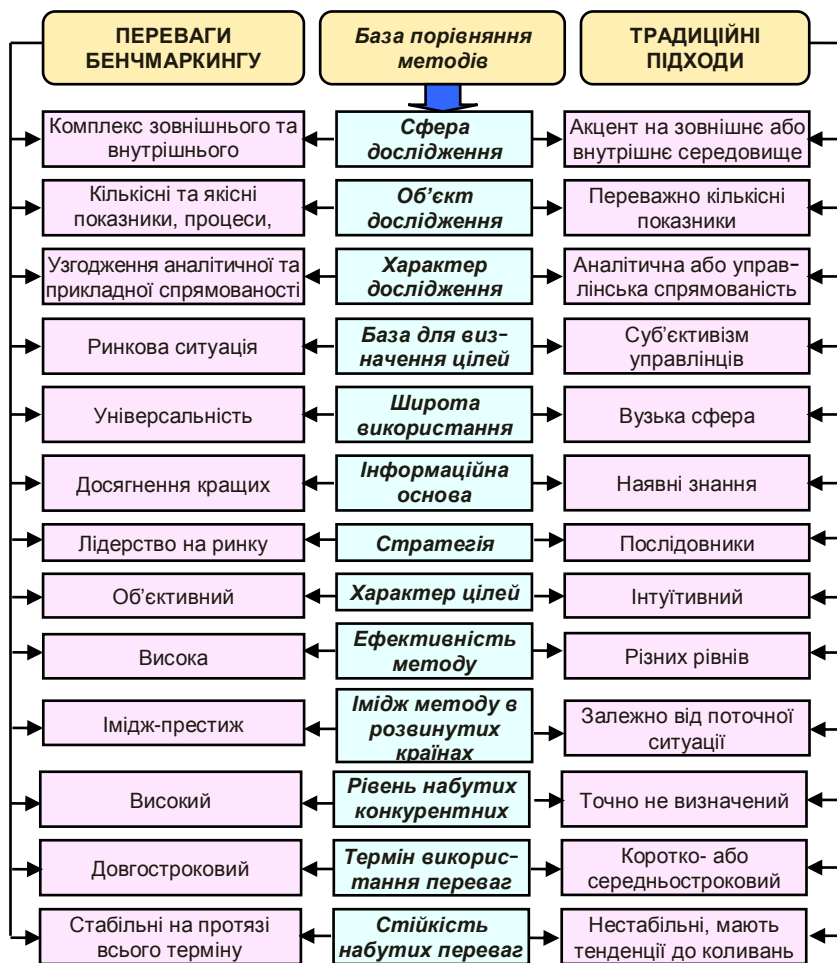


Рис. 9.4. Переваги бенчмаркінгу перед іншими інструментами менеджменту

Практика компаній підтверджує, що процес бенчмаркінгу є ефективний інструмент вдосконалення ключових сторін бізнесу. Разом з тим, у літературі справедливо звертається увага на типові помилки застосування бенчмаркінгу [5, 28, 42, 53].

Перша помилка пов'язана з тим, що результати бенчмаркінгу фірм конкурентів не можна відразу застосовувати до своєї органі-

зації. У першу чергу необхідно дослідити способи адаптації зібраної інформації до діяльності своєї компанії.

*Друга помилка* пов'язана зі сліпим копіюванням стандартів. Так званий «еталон» може бути просто непридатний для клієнтів, ринку або ресурсів даної організації. При підборі «еталонів» слід вивчати досвід тих компаній, чия ситуація максимально нагадує дану організацію.

*Третя помилка*, яка є досить поширеною, це те, що в процесі бенчмаркінгу намагаються оцінити всю систему, що дуже довго і дорого. Краще вибрати один або кілька ключових процесів, що визначають конкурентні переваги компанії і ретельно їх опрацювати.

*Четверта помилка* пов'язана з вибором для аналізу проблем, які не співвідносяться зі стратегією й цілями бізнесу, або навіть суперечать іншим ініціативам компанії.

*П'ята помилка* стосується вибору процесів, які важко піддаються вимірюванню, – це ще один із способів виконати велику, але невдячну роботу. Одним з таких процесів є, наприклад, корпоративні комунікації. Щоб бенчмаркінг проектів внутрішніх *public relations* приніс користь, необхідно виокремити з цього напрямку роботи якусь більш певну частину, що піддається більш-менш точній оцінці. Не менш важливо пам'ятати про інтереси споживача.

*Шоста помилка* полягає у тому, що при вивченні чужого досвіду деякі компанії можуть захопитися скороченням витрат до «еталонного» рівня, абсолютно забуваючи про наслідки для клієнтів. Зменшення витрат за будь-яку ціну нерідко обертається погіршенням сервісу, клієнти перейдуть до конкуруючої організації, а бізнес починає переживати не найкращі часи.

Також відмітимо, що не слід порушувати порядок проведення бенчмаркінгу, коли організації починають вивчення чужого досвіду до того, як повністю проаналізували власну роботу.

### **9.3. Формування критеріальної бази оцінки ефективності діяльності підрозділів підприємств**

На сучасному етапі розвитку виробництва, підрозділами підприємств, що розглядаються як об'єкт управління є складні системи. Поняття складної системи існує в науці вже досить давно, проте до цих пір немає суворого і вичерпного його визначення. В усякому разі, на інтуїтивному рівні під складною системою прий-

нято розуміти таку систему, яка складається з великої кількості взаємозв'язаних між собою і взаємодіючих елементів. Якісно нове, що відрізняє «складну» систему від «простої», полягає в тому, що вона не може бути вивчена традиційними методами, коли аналізується кожен елемент окремо. Лише аналіз на якісно новому рівні, з урахуванням всього різноманіття зв'язків і взаємодій, що існують в складній системі, розгляд їх як єдиного цілого, може допомогти в пізнанні законів їх функціонування.

У даній роботі прийнято визначення складної системи, яке належить Н.П. Бусленко [7]. Згідно цього визначення, складна система – це багаторівнева конструкція взаємодіючих елементів, об'єднаних в підсистеми. До основних властивостей таких систем можна віднести наступні:

1. Велика кількість взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів.
2. Складність функцій для досягнення цілей діяльності.
3. Ієрархічна структура, можливість ділення системи на підсистеми.
4. Наявність управління, інтенсивних потоків інформації і розгалуженої інформаційної мережі.
5. Взаємодія із зовнішнім середовищем і функціонування під дією випадкових чинників.

Теорія складних систем [8] до їх основних функціональних характеристик відносить ефективність, надійність, якість управління, захищеність від перешкод і стійкість. Серед них найважливішою є ефективність, яка характеризує якість їх функціонування.

Сутність ефективності як економічної категорії [30, с. 63], вибір ринкових критеріїв ефективності, вивчення чинників їх зростання та механізму їх реалізації – такі основні напрями теорії економічної ефективності. Провідними фахівцями у сфері вивчення ефективності суспільного виробництва Л.І. Абалкиним, І.П. Булевим, В.В. Новожиловим, Б.П. Плишевським, Т.С. Хачатуровим, А.С. Толкачевим, Г.М. Сорокиним, А.І. Ноткиним, Н.П. Федоренко, та іншими отримано ряд важливих результатів, що збагатили теорію і знайшли широке вживання в господарській діяльності.

В той же час в теорії економічної ефективності існує ряд проблем, що вимагають подальшого дослідження, у тому числі на рівні підприємств і їх підрозділів.

Розробки питань економічної ефективності частіше стосуються суспільного виробництва і відтворення, тобто народногосподарсь-

кого рівня. Дослідження ж проблем економічної ефективності на рівні підприємств (їх підрозділів) нечисленні і стосуються відносно відособлених напрямів. Частіше за інших розглядаються питання, пов'язані з господарським механізмом підприємства. Розробляються також методи оцінки ефективності, а в деяких роботах – управління нею. Існує також великий клас робіт, що стосуються ефективності окремих сторін функціонування досліджуваних об'єктів, наприклад: організаційної діяльності, науково-технічного прогресу, управління, якістю тощо. Окрім цього вивчається ефективність окремих елементів виробництва, зокрема – капітальних вкладень, нової техніки, основних виробничих фондів і так далі.

В той же час загальна теорія ефективності знаходиться у стадії формування. До цих пір не сформульовано чіткого визначення ефективності промислового виробництва як економічної категорії, відсутні чіткі критерії та кількісні вимірники ефективності, які дозволили б зіставляти ефективність виробництва на окремих підприємствах, встановлювати і контролювати завдання з її підвищення.

Основні підходи до визначення сутності категорії ефективності зводяться до наступного [30, с. 64-65]:

1. Ефективність є досягнення певного ефекту (результату).
2. Ефективність – це відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його здобуття.
3. Ефективність є успішне здійснення цілей при задовільному співвідношенні витрат і результатів (поєднання перших двох трактувань). Ще одне трактування поняття ефективності засноване на принципі подвійного розгляду системи: як елементу системи більш високого рівня і як відособленої системи. В цьому випадку ефективність розглядають і як внутрішню, і як зовнішню відносно до даної системи характеристику. Коли ефективність виступає в ролі внутрішньої характеристики системи, вона більшою мірою характеризує процес (як системний об'єкт), коли ж її представляють як зовнішню характеристику, – вихід або мета системи.

Правомірний наступний висновок: у господарській системі може бути визнана доцільною лише праця, яка сприяє досягненню мети, а точніше – реалізації функції господарської системи. Таким чином використовувати термін «ефективність» можна лише в тому випадку, коли йдеться про корисний внесок даного виду діяльності в результати системи в цілому.

Розглядаючи працю (або людську діяльність) як джерело ефективності, можна зробити наступний висновок: який би об'єкт не розглядався, під його ефективністю завжди мається на увазі ефективність людської діяльності, застосованої до цього об'єкту. Тим самим під ефективністю системи мається на увазі ефективність його діяльності в системі.

Нам же щонайближче інтерпретація ефективності, якої дотримуються багато авторів. Наприклад, В.Г. Афанасьєв ефективність пов'язує як з необхідністю забезпечення вирішення намічених завдань, так і з поліпшенням співвідношення між результатами і витратами.

Такий підхід до змісту поняття «ефективності» заснований на принципі подвійного розгляду системи, що передбачає трактування її функціонального критерію з двох сторін, – зовнішньої і внутрішньої. Саме на цій основі розроблена концепція глобального і локального критеріїв ефективності, у тому числі народногосподарського і госпрозрахункового критеріїв ефективності промислового підприємства.

На рівні промислового підприємства економічна ефективність розглядається найчастіше як госпрозрахункова, тобто як специфічна форма прояву категорії ефективності на промисловому підприємстві, що працює в ринкових умовах. Причому госпрозрахункова ефективність і народногосподарська ефективність одними економістами розглядаються як різні характеристики відносно до діяльності промислового підприємства, іншими – як такі, що володіють одним змістом, але належать різним рівням.

Відповідно до такої точки зору, госпрозрахункова ефективність – це народногосподарська ефективність на рівні первинної, нижчої ланки. Відповідно госпрозрахунковий критерій ефективності виробництва є вираженням народногосподарського критерію ефективності на рівні первинної ланки. Дія госпрозрахункового критерію ефективності повинна забезпечувати реалізацію народногосподарського критерію ефективності виробництва. І. М. Сироежин, що трактує це поняття як «результативність», тобто оцінюючи якість функціонування системи з точки зору результатів виконання нею своїх функцій, із цього приводу пише [50, с. 10]: «Ми навмисно використовуємо тут швидше загально мовний, чим науково-економічний термін «результативність». Розуміється, що в змістовному сенсі це слово якнайкраще характеризує звідну,

інтегральну характеристику роботи господарської системи в цілому і будь-якій її частині, відображає ту властивість колективної праці, яка вже багато років «шукається» економісти, а саме: зв'язок між діями колективу працівників (сукупного працівника) і потоком продуктів і послуг, що забезпечують задоволення суспільних потреб, числове вираження для міри зближення цього потоку з виявленими і усвідомленими суспільними потребами».

У роботі [34] розглянуті засновані поняття результативності і ефективності на рівні визначень. Результативність – це виробництво якісних і потрібних споживачеві товарів і послуг. Ефективністю служить кінцевий результат діяльності підприємства у вигляді позитивних техніко-економічних і фінансових результатів [34, с. 48].

За методикою Д. Синка умовами для досягнення позитивних результатів є ефект, необхідна якість продукції і певна ефективність. Для здобуття результатів служать умови праці і постійні інвестиції. Кінцевий результат-прибуток [13, с. 286].

Враховуючи вищевикладені міркування, в справжній роботі приймається наступне визначення ефективності функціонування підрозділів підприємства: під нею розуміється міра досягнення досліджуваними підрозділами (які розглядаються як складні системи) поставлених цілей в процесі свого функціонування з найменшими витратами в певних заданих умовах.

Дане трактування не претендує на абсолютність і остаточність, воно приймається як робоче визначення і, не дивлячись на свій загальний характер, досить ясно відображає нашу позицію з цього питання. Визначення вважається прийнятним через наступні причини: по-перше, воно пов'язує ефективність підрозділів з цілями їх функціонування. Тим самим враховується принципово важлива вимога, що висувається сьогодні до методів оцінки економічних систем – спрямованість на кінцевий результат.

По-друге, воно дозволяє застосувати для оцінки ефективності розроблені для цієї мети кількісні методи. Це має важливе значення, оскільки [50, с. 8] підхід до оцінки роботи будь-якої господарської ланки за кінцевими результатами означає використання розрахункового апарату, який дозволив би кількісно виразити загальну характеристику діяльності великого колективу людей за певний проміжок часу у такому вигляді, що була б очевидною,



обчислюваною, придатною до використання в управлінні залежність між цією діяльністю і її результатами.

Зрозуміло, що там, де процес оцінений точно, адекватно його змісту є можливість виробити і реалізувати такі планові рішення, які приведуть до очікуваних розрахункових наслідків. Саме розробка такого розрахункового апарату і ставилась за мету при проведенні справжнього дослідження.

По-третє, у визначенні обговорюється умова мінімізації витрат, тим самим вводиться «критерій ефективності 2-го роду» [33, с. 34]. Річ у тому, що своїх цілей система може досягати, взагалі кажучи, різними шляхами. Вочевидь, що зі всіх цих можливих способів перевагу потрібно віддати тому, який пов'язаний з найменшими витратами, або, іншими словами, мета повинна досягатися найбільш ефективним в деякому розумінні способом. Такого трактування ефективності системи дотримуються автори багатьох робіт, наприклад [13, 33, 34, 36, 50].

В.А. Трапезників [51, с. 21] у процесі управління будь-якою системою виділяє наступні моменти: по-перше, формулювання цілей управління, тобто визначення характеристик системи, до яких потрібно прагнути; по-друге, виявлення особливостей і параметрів системи, від яких залежить досягнення поставленої мети; по-третє, визначення показників, на підставі яких можна говорити про наближення до наміченої мети. Таким чином, першим етапом у будь-якому дослідженні ефективності є формулювання цілей системи. Адже перш, ніж говорити про якість функціонування складної системи, необхідно визначити її цілі і завдання, для чого вона створена, які функції виконуватиме і що бажано отримати в результаті її діяльності.

Наявність цілей функціонування є одним з головних характерних ознак складної системи, тому їх визначення є дуже важливим і відповідальним а крім того, ще і досить складним завданням. Складність вирішення даної проблеми визначаються [33, с. 23] значною мірою тим, що вона не піддається формалізації, особливо в організаційно-адміністративних системах.

Цілями системи визначаються багато її властивостей: кількість елементів, структура, набір виконуваних функцій і так далі. Саме у міру досягнення заданих цілей говорять про ефективність функціонування системи, тобто вони тісно пов'язані з критеріями її ефективності.

У загальному випадку критерій ефективності є оцінкою якості виконання системою своїх функцій [33, с. 31]. Таким чином, терміном «критерій» називаються найбільш характерні ознаки, на основі яких виробляється остаточна оцінка об'єкту і приймаються ті чи інші рішення [34, с. 7]. У справжній роботі під критерієм ефективності діяльності підрозділів підприємства розуміємо такий показник (узагальнюючий, інтегральний показник ефективності), значення якого характеризує досягнутий рівень якості виконання своїх функцій, на основі якого може вироблятися оцінка їх функціонування і прийматися управлінські рішення. Як видно, поняття критерій і показник ефективності вважаються тотожними.

З огляду на те, що система управління підприємством досить складна категорія, то вибір якогось одного критерію оцінки її ефективності представляється скрутним. Наприклад, Е. Смірницький пропонує набір кількісних показників, таких як: частка працівників управління; витрати на одного працівника управління; інтегральний коефіцієнт рівня оснащеності управлінської праці; кількість документів на один структурний підрозділ; кількість документів на одного працівника управління; коефіцієнт старанності; коефіцієнт використання інформації; коефіцієнт якості виконання управлінських функцій; коефіцієнт керованості; норматив витрат на управління; середня кількість працівників управління на один структурний підрозділ; рівень інформаційного навантаження. Проте наведені критерії носять характер розрізнених оцінок і не дозволяють зробити висновок про ефективність системи, що управляє, в цілому [49, с. 42-43].

У роботі В.В. Жваво, розглянуті критерії і система показників ефективності виробництва, які використовуються на практиці. Показники згруповані в п'ять основних груп: узагальнюючі, використання праці, основні і оборотні засоби, а також капітальні вкладення без визначення інтегрального показника [6, с. 275].

У роботі С.Б. Довбні запропонована інтегральна оцінка стану промислового підприємства, яка заснована на використанні методики експрес аналізу і комплексного деталізованого аналізу. Експресаналіз фінансово-економічного стану підприємства є регулярною діагностикою фінансової стійкості підприємства за невеликою кількістю найбільш значимих фінансових і економічних показників, що здійснюється на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами. Об'єкти комплексного аналізу:

грошові потоки; структура капіталу; склад фінансових зобов'язань; платоспроможність; використання ресурсів, результативність діяльності підприємства в ринкових умовах.

Інтегральний показник за цією методикою залежить від рівня платоспроможності, рівня фінансової незалежності і рівня якості активів підприємства та визначається як їх середня геометрична величина [15, с. 127].

І.Д. Падерін для методики оцінки результативності підприємства розробив наступну систему критеріїв, яку застосовують і для оцінки діяльності підрозділів підприємства [41, с. 30-31]:

1. Ефект підприємства:
  - 1.1. Обсяг продажів.
  - 1.2. Частка ринку підприємства.
  - 1.3. Виробнича потужність підприємства.
  - 1.4. Вартість підприємства.
2. Ефективність підприємства:
  - 2.1. Фондомісткість.
  - 2.2. Капіталоемність.
  - 2.3. Енергоемність.
  - 2.4. Зарплатоемність.
3. Фінансовий стан підприємства:
  - 3.1. Платоспроможність підприємства.
  - 3.2. Фінансова стійкість.
  - 3.3 Фінансова ліквідність.
4. Прибуток:
  - 4.1. Фонд розвитку виробництва (капіталізація).
  - 4.2. Фонд соціального розвитку.
  - 4.3. Виконання зобов'язань перед бюджетами.
5. Продуктивність капіталу:
  - 5.1. Фондовіддача основних засобів.
  - 5.2. Віддача інвестицій.
  - 5.3. Оборотність оборотних коштів.
6. Продуктивність праці:
  - 6.1. Вироблення продукції на одного працюючого.
  - 6.2. Вироблення продукції в одиницю робочого часу.
7. Умови праці:
  - 7.1. Тягар праці (травматизм, доля безпечних місць).
  - 7.2. Рівень використання робочого часу.
8. Інноваційність:

8.1. Кількість упроваджених винаходів і раціональних пропозицій на одного працівника.

8.2. Коефіцієнт оновлення продукції.

8.3. Доля витрат на НДДКР.

9. Рівень сучасності підприємства:

9.1. Коефіцієнт конкурентоспроможності продукції.

9.2. Коефіцієнт рівня маркетингу на підприємстві.

9.3. Коефіцієнт рівня менеджменту підприємства.

9.4. Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу.

9.5. Рівень комп'ютеризації підприємства.

9.6. Рівень зовнішньоекономічної діяльності.

9.7. Інвестиційна привабливість.

9.8. Рівень екологічної чистоти виробництва.

10. Інтегральний показник соціально-економічної результативності промислового підприємства:

10.1. Фактичні значення критеріїв.

10.2. Еталонні значення критеріїв.

Необхідність вироблення критеріїв ефективності викликана наступними обставинами [45, с. 186]:

– безліччю показників ефективності не лише комерційною і економічною, але і соціально-психологічною і соціально-політичною;

– великою кількістю управлінських рішень, які можуть належати до прерогативи різних посадових осіб, що приймають рішення, різних служб, підрозділів і рівнів управління;

– нелінійністю зв'язків управлінського рішення з показниками станів, які є динамічними, пересічними і стохастичними;

– обмеженістю в часі на підготовку, опрацювання і санкціонування рішень з боку осіб, що їх приймають;

– інертністю прояву наслідків реалізації управлінського рішення, а, отже, недостатньою оперативністю для зупинки небажаних тенденцій, їх виникнення і прояву.

Таким чином, від вибору критеріїв оцінки ефективності значною мірою залежить об'єктивність як в проведенні аналізу діяльності підрозділів, так і підготовки і ухвалення управлінських рішень.

#### 9.4. Використання інноваційного підходу в 3D-рекламі

Всі ми стали свідками вибуху тривимірних технологій. Від «Аватара» і «Аліси в країні чудес» кіно стає 3D і заволодіває всім світом. 3D-технології добралися і до реклами та маркетингу загалом. Популярна технологія знайшла ще одне своє використання в рекламній поліграфії.

3D набирає все більших обертів у світі і все більше дослідників цікавляться саме цією технологією. Серед них: М. Горожанкіна С. Пальчун, І. Победоносів, С. Потапова та інші.

Вчені з німецького Інституту Фраунгофера компанії *RealEyes* і університету ім. Христіана Альбрехта розробили спеціальні дисплеї для 3D-реклами. Для їх перегляду переходимо не знадобляться стерео окуляри. Коли людина наближається до такого рекламоносія, розмір якого може бути до 5 метрів, зображення починає змінюватись з кожним кроком, залежно від кута огляду. Творці дисплеїв впевнені, що новинка зацікавить в першу чергу представників *outdoor*-індустрії.

Принцип роботи рекламоносія схожий на те, як змінюється зображення в об'ємних картинках (листівки чи кишенькові календарики). Але замість рифленої поверхні в новій технології використовується оптичний масив. Він складається з 250 тисяч відокремлених лінз діаметром 2 мм кожна. Спеціальна програма опрацьовує зображення і вираховує індивідуальну картинку для кожної лінзи і для кожного з 30 тисяч різних кутів огляду.

Необхідно зазначити, що намагання створити тривимірне зображення, для перегляду якого не потрібні стерео-окуляри, були виявлені вже не один раз, і деякі із них виявилися достатньо вдалимими. Наприклад, технологія *WOWux*, анонсована компанією *Philips* у 2007 році, достатньо успішно справлялася із задачею показу об'ємних відеороликів. Єдиним, але досить вагомим недоліком 3D-дисплеїв *Philips* полягав в тому, що вони мали відносно невеликий розмір тому їх могли одночасно переглядати не більше 9 глядачів.

Сьогодні для отримання тривимірного зображення використовується техніка знімання з двох камер, кожна з яких буде формувати картинку для лівого та правого ока глядача відповідно. Ряд японських виробників, а саме *Sony* і *Mitsubishi*, представили нове покоління відеокамер, здатних знімати в тривимірному режимі

за допомогою одного об'єктиву. Всередині таких відеокамер знаходиться складна система дзеркал, які здійснюють подвійнення картинок.

3D-рекламою вже користуються багато всесвітньо відомих фірм, таких як: *Coca-Cola*, *Adidas*, *Cavalli*, *Dolce&Gabbana*, *Ferrero*, *Hineken*, *Mc Donalds*, *Nike*, *Nivea*, *Motorola*, *Ermenegildo Zegna*, *Gucci*, *Garmin* і багато інших.

Перед Чемпіонатом Світу з футболу в ПАР *Coca-Cola* вирішила підтримати бразильську збірну та її фанів символічним жестом (рис. 9.5). В переходах двох станцій метро в Сан-Пауло встановили біл-борди довжиною 16 метрів, що зображують людей, які «пускають хвилю». Зображені фани ланцюжком піднімали руки догори, коли поряд із рекламою проходила людина. Протягом двох місяців футбольну рекламу *Coca-Cola* щоденно проглядали 270 000 чоловік.



Рисунок 9.5. 3D-реклама від *Coca-Cola* в бразильському метрополітені

Але це була не єдина 3D-реклама на цьому Чемпіонаті. Відомий американський спортивний телеканал підписав договори з трьома великими фірмами-рекламодавцями *Procter&Gamble*, *Sony* і *Disney Pixar* на показ 3D-реклами під час трансляцій футбольних матчів з Чемпіонату Світу в ПАР. Це стало найбільшим комерційним розміщенням 3D-роликів на цьому загальноамериканському каналі. Також в 3D були зняті і показані 25 матчів, які можна було подивитись на спеціальних 3D-телеканалах в Європі та Америці, а також в 3D-кінотеатрах по всьому світу.

Для рекламодавців тривимірна реклама відкриває раніше недосяжні можливості взаємодії з аудиторією. Хоча і ціни на таку рекламу відповідні: залежно від матчів, під час яких проводилась трансляція, вони коливались від 500 тис до 1 млн доларів, що на 30-40% більше, ніж за звичайну рекламу.

Наразі 3D-реклама є надто дорогою і не завжди виправданою, так як розповсюдження тривимірних телевізорів ще досить незначне, але за прогнозами аналітиків вже до 2013 році в Європі буде куплено 13,5 млн 3D-телевізорів.

3D-технології пробралися не тільки у відеорекламу, вони внесли інноваційні зрушення і у всі інші види комунікацій з аудиторією. 3D вже було використано у виготовленні друкованої реклами і сувенірної продукції; оздобленні інтер'єрів фірм і виставкових стендів; оформленні POS-матеріалів (воблерів, денглерів, постерів, шелфтокерів тощо); використанні зовнішньої реклами (лайтбоксів, вивісок, рекламних щитів, штендерів, пілонів, реклами на транспорті тощо); також в упаковках, CD- та DVD-дисках, друкованих виданнях – обгортки книжок, журналів тощо.

Людина бачить світ кольоровим та об'ємним. І бажання відтворити об'єм на площині призвело до появи технології лентичулярного друку. Зображення, отримані за допомогою такої технології, прийнято називати стерео або варію залежно від видимого ефекту об'єму чи руху зображення. Така технологія отримала розповсюдження спочатку в сувенірній, а тепер і в рекламній продукції.

Багато хто пам'ятає з дитинства листівки та календарики, в яких під різним кутом зору змінювались дві чи три картинки. З розвитком комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, розвитку галузі полімерних матеріалів стало можливим вивести стерео і варію продукцію на якісно новий рівень. Зображення на них стають не тільки якіснішими і масштабнішими, тепер стало можливо навіть надрукувати декілька секундний ролик на папері.

Ефекти тривимірного зображення поділяються на два основних типи – стерео і варію, в кожному з яких є більш детальний поділ. В стереозображеннях можна виділити три основних види, головною відмінністю яких є спосіб отримання вихідних файлів для отримання оригіналу макета.

3D-стерео – тривимірне, об'ємне зображення, яке дає можливість огляду (тобто об'єкти можна споглядати з різних боків).

Зображення може бути отримано за допомогою спеціальної стереозйомки а бо в програмах моделювання 3D.

Псевдостерео – ефект, що створює ілюзію рівновіддаленості об'єктів зображення, при цьому самі об'єкти залишаються плоскими. Таке зображення може бути отримано за допомогою графічних редакторів.

Варіозображення – декілька зображень, що послідовно змінюють одне одного залежно від кута споглядання. На відміну від стереозображень, тут градація відбувається за видимими варіо-ефектами. Фліп (*Flip*) – послідовна зміна двох та більше сюжетів. Зум (*Zoom*) – поступове збільшення/зменшення (або наближення/віддалення) об'єкту. Морфінг (*Morphing*) – поступове перетворення одного об'єкту в інший. Анімація (*Animation*) – рух одного чи декількох об'єктів.

Оцінка переваг стерео- і варіореклами у порівнянні із звичайною була проведена ізраїльської компанією *Human Eyes* за такими категоріями як ступінь помітності (звертання уваги), сприйняття новизни, запам'ятовуваність, загальне схвалення. Людям показували звичайну і варіо- чи стерео рекламу таких продуктів як пиво, мобільні телефони, CD-диски, блокноти та записники. Більше 75% опитаних надали перевагу рекламі та продукції з об'ємними та анімованими зображеннями. За запам'ятовуваністю стерео- і варіореклама випереджає звичайну в 4,5 рази.

За ефективністю реклама із стерео- чи варіозображенням порівнюється з регіональним телебаченням. При цьому витрати на прокат п'ятисекундного ролику значно вищі. Звичайно, всю традиційну рекламу не можна замінити дорогою 3D-рекламою, зазвичай вона займає 10-15% зовнішніх рекламоносіїв від загального обсягу, але вона може гармонійно доповнювати традиційні матеріали.

Надзвичайно ефективним є використання 3D-технологій у POS-матеріалах. За дослідженнями американського Інституту реклами на місцях продажу (*Point of Purchase Advertising International*) *POPAI* показують, що твердо запланованих покупок близько 30%, 8-10% – альтернативні покупки і в 60-65% випадках рішення про покупку безпосередньо в торговому залі, при чому в 53% мова йде про імпульсивні немотивовані і незаплановані покупки. А якщо покупка була запланована, 7 з 10 покупців приймають рішення про вибір тієї чи іншої торгової марки безпосередньо в магазині.



Вплив *POS*-матеріалів має обмежений в часі і просторі характер, затримати погляд людини традиційними засобами стає все важче. *POS*-матеріали з використанням стерео- і варіоєфетків працюють не тільки під час прямого споглядання – навіть боковим зором покупець помітить рух і зверне увагу на рекламований об'єкт. Крім того традиційна реклама викликає у покупців ефект звикання і досить скоро вони починають її ігнорувати, в той час як елементи анімації сприяють підвищенню візуального сприйняття аудиторії. Близько 70% опитаних власників торговельних точок в США надають перевагу саме динамічній рекламі на місцях продажу в своїх магазинах, при цьому зазначають, що виручка збільшується майже на 80% при незмінній ціні на товари.

Найбільш видовищною з усіх 3D-реклам є зовнішня відео 3D-реклама. Через свою дуже високу вартість створення вона ще не досягла широкої розповсюдженості, але компанії, які використали її, будуть ще довго пожинати плоди успіху. Мова йде про відео проєкції роликів на будівлі у великих містах. Ці ролики створюються вручну і індивідуально під кожну будівлю, на якій вони транслюються. Ці справжні 3D-зображення можна дивитися без спеціальних окулярів. Зазвичай такі трансляції заздалегідь анонсуються, і перед цими будівлями збирається багато людей. Відео з таких показів стають справжніми зірками перегляду на таких сайтах як *YouTube* та соціальних мережах.

Найбільш відомими 3D-показами є двохвилинний рекламний ролик *BMW*, який був показаний одночасно на двох стінах висоток у Сінгапурі, 3D-проєкція на будівлі адміністрації в *Sugarland* (США, 31 грудня 2009 року); проєкція від *Parker* на стінах музею мистецтва і дизайну у Нью-Йорку в грудні 2010 р. (рис. 9.6); 3D-проєкція на Празьких курантах від компанії *Macula* з багатовіковою історією курантів (жовтень 2010 р.); 3D-проєкція на офісній будівлі у Франкфурті компанії *Volvo* та її автомобілів (вересень 2009 р.); 3D-проєкція на будівлі нічного клубу Аеропорт від компанії *Macula* (липень 2010 р.); 3D-проєкція на будівлі театру на площа Санта-Ана в Мадриді від компанії *Sony* на тему «футбол в 3D» (після фіналу Ліги Чемпіонів УЕФА 22 травня 2010 р.).



Рисунок 9.6. 3D-реклама від Parker [57]

3D-проекція на стіні голландського музею, «Біржа Берлаге» в Амстердамі з рекламою нових телевізорів *Samsung 3D TV* (ці проєкції показували три дні з 20 по 22 травня 2010 р.); 3D-проекція на новій будівлі мережі кав'ярень *Nespresso* в Брюсселі (6 травня 2010 р.). Та цікавим є, коли відео трансливалось не на будівлю, а прямо на рекламований об'єкт – новий автомобіль *Toyota Auris* 22 вересня 2010 року (рис. 9.7).



Рисунок 9.7. 3D-реклама від Toyota Auris

Все ж технології не стоять на місці і вже в листопаді 2010 року була створена перша в світі 4D-реклама (рис. 9.8.).

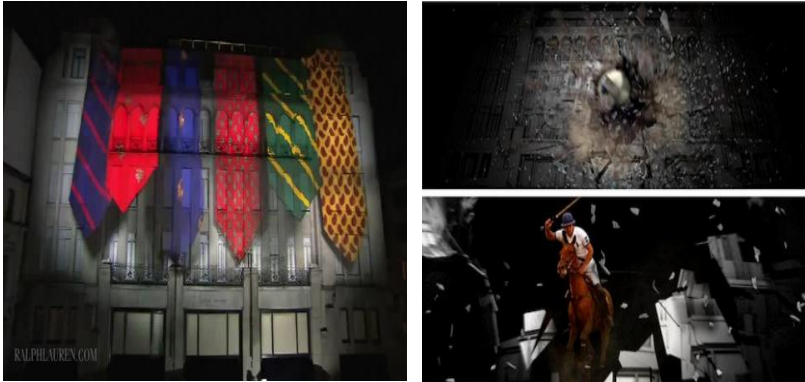


Рисунок 9.8. 4D-реклама від *Ralph Lauren*

Будинок мод *Ralph Lauren* викликав справжню революцію в рекламних технологіях. Ролик у форматі 4D було продемонстровано на честь річниці онлайн-магазину модного бренду в США та запуску його британської версії, що пройшов незадовго до цього. 10-хвилинний ролик було показано в Лондоні на фасаді будівлі, в якій знаходиться головний магазин модної марки, а в Нью-Йорку було обрано butik *Ralph Lauren*. В чорьохвимірному відео фігурували гігантські моделі та гравці в поло, які є логотипом бренду. Крім 3D-відео можна було відчутти аромат парфумів від *Ralph Lauren*.

Нові технології створюються кожного дня, і маркетинг, а зокрема і реклама, вміло зможе знайти відображення в багатьох із них.

## 9.5. Інноваційний лізинг

Однією з актуальних проблем виходу аграрного сектору вітчизняної економіки з кризового стану є кількісне і якісне технологічне оновлення сільськогосподарських підприємств з урахуванням загальних тенденцій науково-технічного та інноваційного розвитку. Темпи зростання технічного забезпечення не відповідають сучасним організаційно-технологічним вимогам сільськогосподарського виробництва. Забезпеченість сільськогосподарських підприємств машинами та обладнанням за останні п'ять років скоротилась на 48%. Одним з дійових та найбільш ефективних

механізмів доукомплектування машинно-тракторного парку, відтворення технічного потенціалу галузі є лізинг.

Застосування лізингових відносин в сільському господарстві України ставить низку складних питань, які потребують поглибленого наукового дослідження та практичного вирішення. Останніми роками зростає науковий інтерес до проблем розвитку лізингу та лізингових відносин в різних галузях економічної діяльності, що підтверджується збільшенням числа публікацій з даної проблематики. Теоретичні та науково-методичні основи організації та розвитку лізингових відносин розглянуті в працях зарубіжних вчених, зокрема Р. Брілі, Р. Капроні, М. Міллера, С. Маєрса, С. Силинга, Р. Хігінса, В. Хойера, Х. Шпіттлера. Запропоновані ними концепції набули розвитку в працях вітчизняних вчених та вчених країн СНД таких як: В. Андрійчука, В. Артиш, М. Лобаса, В. Васильєвої, Л. Прилуцького, П. Гайдуцького, В. Горемикіна, В. Газмана, О. Гриценка, М. Дем'яненка, С. Дідур, В. Іванишина, Г. Іваннікової, Ю. Ілларіонова, Н. Коваленко, О. Кругляк, Д. Лелецького, О. Ляхової, П. Саблука, Р. Саблука, Ю. Сосюрко, Є. Чекмарєвої, В. Шпака та інших.

Беручи до уваги помітний вклад названих вчених у розробку проблем лізингових відносин, слід відзначити недостатнє опрацювання комплексу питань, пов'язаних з обґрунтуванням організаційно-економічних засад оновлення основних фондів сільськогосподарських підприємств на основі інноваційного агролізингу, який спрямований на підвищення ефективності виробництва шляхом його раціоналізації, поєднання інноваційної і маркетингової діяльності в напрямі ресурсо- та енергозбереження з метою посилення ринкових позицій та конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору.

Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва, ефективність і сезонність надходження ВПІ прямо залежить від її екологічності, рівня взаємодії технічного і біологічного суспільного розвитку. Тому, на нашу думку, необхідно окремо також розглядати лізингові відносини у сільському господарстві в екологічному аспекті, тобто виділення екологічно орієнтованого лізингу як одного з найбільш перспективних напрямів поглиблення розвитку лізингових відносин в Україні. Отже, доцільно ввести поняття «екологоорієнтований лізинг», під яким розумімо економічний механізм інвестування технічного та технологічного оновлен-

ня сільськогосподарських підприємств на основі інноваційності, ресурсо- та енергозберігання та диференціацію його підвидів за ознакою ступеня екологічності, яка передбачає виділення таких їх видів: екологоорієнтований лізинг, помірно екологоорієнтований лізинг, потенційно екологоорієнтований лізинг, екологічно загрозливий лізинг. Це дозволяє розширити сутнісну характеристику лізингу та деталізувати методичні підходи до оптимізації лізингових операцій;

Відповідно, необхідно переглянути науково-методичний підхід до оцінки економічної ефективності використання агролізингу, який, на відміну від існуючих, передбачав би врахування показників еколого-економічного ефекту при використанні екологоорієнтованої та ресурсозберігаючої техніки, отриманої на умовах лізингу порівняно з існуючою. Отже, при обрахуванні переваг застосування лізингу порівняно з іншими альтернативними джерелами фінансування:

– у випадку лізингу:

$$L = E_0 + \sum_{t=1} L_t \frac{(1 - K_n)}{(1 + r)^t} + \Delta D, \quad (9.2)$$

де  $L_t$  – періодичний лізинговий платіж;  $K_n$  – ставка податку на прибуток;  $E_0$  – попередня оплата;  $r$  – норма дисконтування;  $\Delta D$  – екологічні збитки від застосування техніки (екологічні платежі, штрафи);  $t$  – період фінансування.

– у випадку використання банківського кредиту:

$$K = E_0 + \sum_{t=1} L_t \frac{K_t + P_t - P_t \cdot K_h - A_t \cdot K_h}{(1 + r)^t} - \frac{SV_n}{(1 + r)^n}, \quad (9.3)$$

де  $K_t$  – періодичний платіж;  $P_t$  – сума відсотків за кредит в періоді  $t$ ;  $P_t \cdot K_h$  – податкова пільга по відсоткам за кредит;  $A_t \cdot K_h$  – податкова пільга на амортизацію;  $\frac{SV_n}{(1+r)^n}$  – залишкова вартість майна на кінець терміну договору.

Державна підтримка інновацій в аграрній сфері, з одного боку стримує розвиток ринкових відносин, а з іншого – виступає ката-

лізатором процесу технічного переозброєння галузі. Екологічна роль держави в стимулюванні раціонального використання природних ресурсів і провадження використання ощадних технологій через розвиток лізингу як інструменту непрямої мотивації в напрямку екологізації сільськогосподарських підприємств.

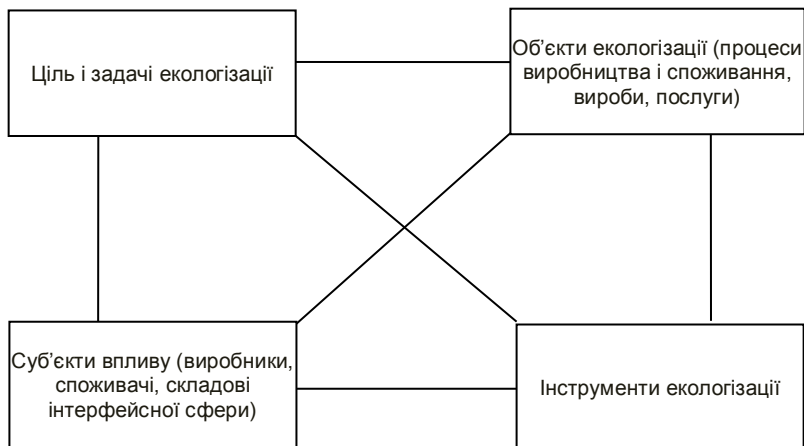
Автором досліджено питання формування державної політики розвитку лізингу. Враховуючи багатофункціональний прямий вплив виваженої політики на регулювання та стимулювання раціонального природокористування розроблена загальна схема формування державної політики розвитку лізингу (рис. 9.9).



Рисунок 9.9. Державна політика розвитку лізингу

Аналіз розвитку ринку лізингу в Україні, показує, що сільське господарство є однією з найменш охоплених галузей лізинговими компаніями, тому, враховуючи переваги лізингу для сільськогосподарських підприємств, визначено ефективним напрямком розвиток державного лізингу. Визначено функцію держави та її роль в регулюванні і стимулюванні раціонального природокористування, зокрема через впровадження лізингових відносин з метою технічного та технологічного оновлення сільськогосподарських підприємств. Проведено аналіз динаміки забезпечення матеріально-технічними ресурсами сільськогосподарських підприємств України та Сумської області зокрема.

Розглянуто існуючі механізми реалізації завдань екологізації. Запропонована схема управління процесами екологізації за допомогою формування чотирьох взаємопов'язаних системних компонентів, які складають так званий «квадрат» управлінського механізму екологізації: цільові настанови, об'єкти екологізації, суб'єкти екологізації, інструменти екологізації та адаптована відповідно до земельних ресурсів. (рис. 9.10).



*Рисунок 9.10.* Схема механізму реалізації завдань екологізації

В якості цілей екологізації визначаємо зменшення процесів, що ведуть до порушення ландшафтів (землі) та негативного впливу на рослини. Кожна ціль може досягатись різними шляхами. Ми

розглянемо вплив нової техніки та агротехнологій, пов'язаних з її використанням, на родючість ґрунтів та врожайність сільськогосподарських культур, що і буде завданням екологізації за принципом максимальної ефективності, який передбачає досягнення конкретних цілей екологізації за мінімальних витрат і отримання максимальної віддачі засобів і коштів, задіяних для вирішення поставлених задач.

Під об'єктами екологізації маються на увазі об'єкти екодеструктивного впливу, які передбачається трансформувати для досягнення цілей екологізації, а саме – нова техніка та агротехнології, пов'язані з її використанням.

Стратегії екологізації можуть класифікуватись відповідно: стратегія I – зниження необхідності в продукті; стратегія II – зміна в продукті для підвищення рівня його екологічності; стратегія III – зміна у використанні продукту для підвищення екологічності процесів споживання і утилізації відходів споживання.

Обираємо проміжну субстратегію II + III: удосконалення конструкції продуктів спрямовані на покращення їх екологічних характеристик при споживанні.

Аналіз потенційно можливих суб'єктів впливу дозволяє виділити декілька груп «дійових осіб» процесу експлуатації, тобто підприємства, організації чи фізичні особи, впливаючи на яких можна досягнути цілі екологізації. Відносно проблеми екологізації земельних ресурсів вони умовно можуть бути названі суб'єктами: первинними, вторинними і забезпечувальми та впливаючими.

До первинних (безпосередніх) суб'єктів можуть бути віднесені виробники і споживачі техніки, транспортні організації, торгові організації, які здійснюють доставку продукції від виробника до споживача. Вторинні (непрямі) економічні суб'єкти – це ті, які здійснюють вплив на первинних суб'єктів та можуть сприяти прийняттю рішень останніми у напрямку реалізації політики екологізації. До даної групи можуть бути віднесені будь-які форми об'єднання, які виконують функції наукового, інформаційного, освітнього забезпечення, в тому числі певні управлінські функції. Якщо які первинні суб'єкти можна розглядати заводи-виробники сільськогосподарської техніки, то вторинним суб'єктом будемо вважати, наприклад, лізингові компанії, які забезпечують пошук, доставку техніки та, в ідеальному варіанті, приймають участь у її



розробці за побажаннями споживачів щодо покращення її якісних характеристик з урахуванням напрямку екологізації.

Забезпечувальні суб'єкти формують правове чи мотиваційне поле впливу на перші дві групи. До цієї групи відносяться державні органи влади, організації територіального адміністративного управління. На наш погляд, державні лізингові програми сприятимуть більш активному оновленню матеріально-технічної бази аграрного сектору, зокрема, показовою є діяльність НАК «Укראгролізинг», в котрій Кабінет Міністрів України володіє 100%-вим пакетом акцій.

Впливаючі суб'єкти, які можуть впливати на перші три групи, зокрема засоби масової інформації, освітні і виховні заклади та ін.

Вказані групи суб'єктів утворюють чотири кільця навколо розглядаємої проблеми (об'єкта) екологізації.

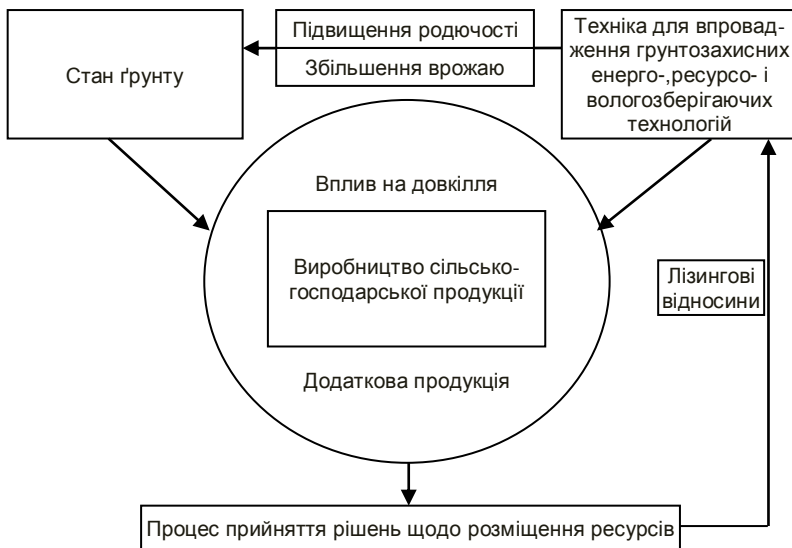


Рисунок 9.11. Схема забезпечення еколого-економічної окупності лізингу

Інструменти екологізації формують мотиви для досягнення цілей екологізації. Розрізняють інструменти прямої та непрямой мотивації. Інструменти прямої мотивації орієнтовані безпосеред-

ньо на об'єкти екологізації. Інструменти вторинної мотивації орієнтуються не на показники екодеструктивної діяльності, а на продукти і послуги, які непрямо можуть створювати умови для досягнення цілей екологізації (наприклад, обмеженням поширення певних товарів чи послуг, гарантією якості та ін.). Саме лізинг, на наш погляд, слід розглядати як одним з найбільш перспективних форм інструментів непрямої мотивації в напрямку екологізації земельних ресурсів. Даний напрям в розгляді лізингових відносин є новим, проте в сучасних умовах, на нашу думку, є таким, що відповідає дійсності. Організаційна схема розвитку державної політики в напрямку екологізації – рис. 9.11.

Раніше вважалося, що удосконалення технічного й технологічного рівнів машин є справою виробників техніки, проте на сьогодні лізингові компанії є основними замовниками цієї техніки, уособлюючи вимоги її споживачів. Тому саме через лізингові компанії необхідно стратегічно впроваджувати інноваційну діяльність в машинобудуванні з урахуванням екологозберігаючого фактору.

На основі вищевказаного запропоновано систему показників оцінки ефективності лізингу. Кожен з показників фіксується в матриці, де визначається інтегральний показник, який враховує синергійний ефект від агролізингу (рис. 9.12).

Еколого-економічна ефективність лізингу нової сільськогосподарської техніки (обладнання), яка отримується замість застарілої, можна визначити використовуючи метод порівняння:

– порівнюючи обсяги  $V$  (*volume*) виробленої продукції за використанням нової (*new*) та застарілої (*out-of-date*) сільськогосподарської техніки (відповідно  $V_n$  та  $V_o$ ), при цьому економічно ефективним буде  $V_n > V_o$ ;

– порівнюючи виручку від реалізації продукції  $R$  (*revenues from the sales*), отриманої за використанням нової та застарілої сільськогосподарської техніки (відповідно  $R_n$  та  $R_o$ ), при цьому економічно ефективним буде  $R_n > R_o$ ;

– порівнюючи валовий  $GP$  (*gross profit*) та чистий  $NP$  (*net profit*) прибуток від реалізації продукції, отриманий при використанні нової та базової техніки. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та прибутковість в процесі здійснення витрат. Отже, економічно ефективним буде:  $GP_n > GP_o$  та  $NP_n > NP_o$ .

– порівнюючи рентабельність продаж сільськогосподарської продукції  $P$ , виробленої за використанням нової та застарілої сільськогосподарської техніки  $P_n$  та  $P_o$ , при цьому економічно ефективним буде  $P_n > P_o$ .

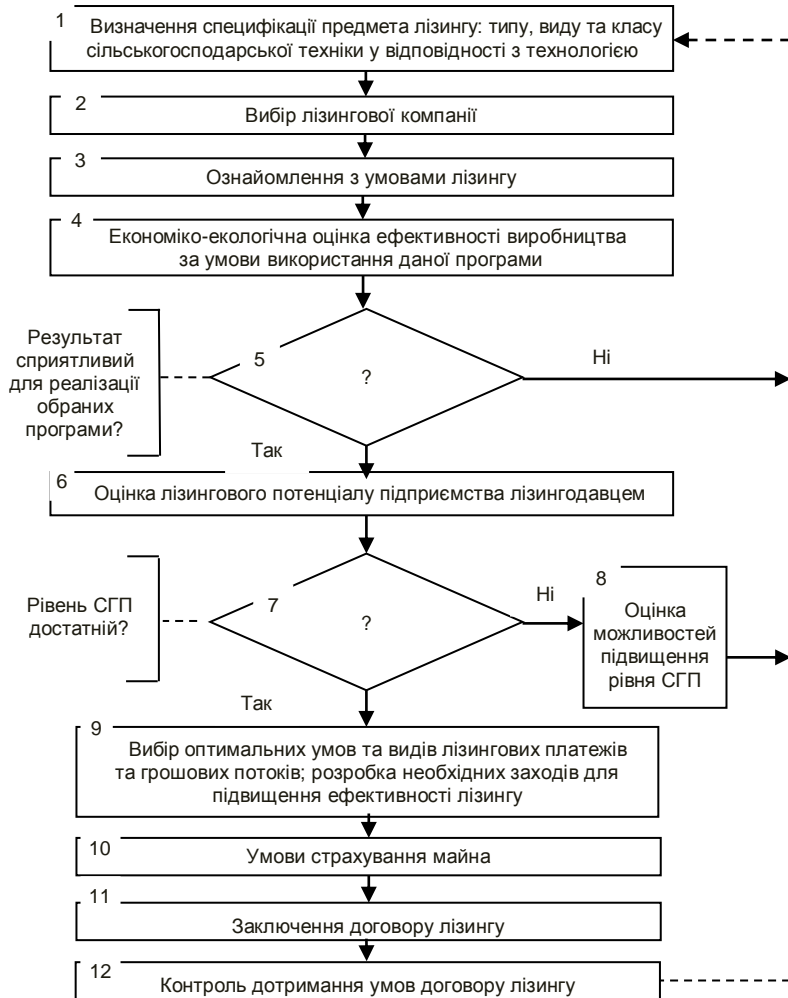


Рисунок 7.12. Блок-схема алгоритму оцінки еколого-економічної ефективності лізингу

У випадку застосування 30-відсоткової компенсації вартості ефективність предмета лізингу визначається за формулою:

$$E_L = \frac{\sum PQ_B + \Delta D}{0,7 \cdot C_L}, \quad (9.4)$$

де  $C_L$  – повна вартість предмета лізингу,

$Q_B$  – обсяг виробленої продукції з використанням предмета лізингу;

$P$  – прибуток від реалізації продукції;

$\Delta D$  – величина, що характеризує ступінь екологічності даної техніки, тобто рівень збитку, нанесеного навколишньому середовищу (сума штрафів, внесків).

Це дозволяє ефективно управляти лізинговими відносинами сільськогосподарських підприємств. Механізм оцінки ефективності лізингу був апробований на лізингоодержувачах Сумської філії НАК «Укргролізинг».

### **Список використаної літератури**

1. Camp Robert C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisc, 1989 – 372 p.

2. Watson Gregory H. Strategic Benchmarking: How to Rare Your Company's Performance Against the World's Best. New York, 1993 – 243 p.

3. Аберніхіна І.Г. Управління майновими ризиками підприємства як спосіб забезпечення його економічної безпеки: Автореф. дис... канд. екон. наук: спеціальність 08.00.04 / І.Г. Аберніхіна. – Маріуполь, 2008. – 25 с.

4. Белокоровин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компанией – 2005 – № 1 – С. 10-16.

5. Бенчмаркинг в сфере услуг: монография Ж.В. Горностаева [и др.]; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты: ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.

6. Бойко В.В. Проектирование информационной базы автоматизированной системы на основе СУБД / Бойко В.В., Савинков В.М. / – М.: Финансы и статистика, 1982. – 174 с.

7. Бусленко Н.П., Лекции по теории сложных систем / Бусленко Н.П. Калашников В.В., Коваленко И.Н. / – М.: Советское радио, 1973. – 440 с.

8. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем / Бусленко Н.П. / – М.: Наука, 1978. – 399 с.
9. Виноградова С. Не шпионаж, а средство продаж / С. Виноградова // Финансовая газета. – 2000. – № 8. – С. 13.
10. Головкин В.И. Финансово-экономическая деятельность предприятия: контроль, анализ та безпека: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.И. Головкин, А.В. Минченко, В.М. Шарманська. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 444 с.
11. Гречок Л.М. Концепция комплексной системы обеспечения экономической безопасности предпринимательства / Л.М. Гречок // Комплексна економічна безпека підприємництва: сучасні тенденції формування та перспективи розвитку, економіко-правові аспекти: зб. матеріалів IV міжвуз. наук.-практ. конф. (27 березня 2008 р., м. Чернігів) / Чернігівський ін-т інформації, бізнесу і права Міжнародного науково-технічного ун-ту; Чернігівський держ. ін-т права, соціальних технологій та праці / В.В. Бондарь (ред.), Т.О. Бобришева-Шкарлет (уклад.), Б.І. Сташків (ред.) – Чернігів: Видавництво ЧДІІСТП, 2008. – 140 с.)
12. Губарев О.О. Економічна безпека: конспект лекцій / О.О. Губарев. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 60 с.
13. Данилин В.И. Нормативные и стохастические методы измерения и контроля эффективности работы фирмы и предприятия / В.И. Данилин, Ч. Ловела, М.С. Матеров, С. Фодзфильд // Экономика и математические методы. Т. 18. – 1982. – № 1. – с. 286.
14. Данилов И.П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. 2005 г. – № 1. – С. 44.
15. Довбня С.Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности / Довбня С.Б. / – Днепропетровск: Наука и образование, 2002. – 312 с.
16. Зима Л.Н. Організаційно-економічні механізми управління економічною безпекою підприємств стратегічного значення: Автореф. дис... канд. екон. наук: спеціальність 08.06.01 / Л.Н. Зима. – Донецьк, 2004. – 14 с.
17. Иванов И.Н. Конкурентный анализ. Бенчмаркинг / И.Н. Иванов, Д.Ю. Фукова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – N 22. – С. 53-55.
18. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3(21). – С. 11-20.
19. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
20. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. / М.І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.

21. Капітула С.В. Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України): Автореф. дис... канд. екон. наук: спеціальність 08.00.04 / С.В. Капітула. – Кривий Ріг, 2009. – 20 с.
22. Карпенко М. Вычислить, сравнить и превзойти конкурента / М. Карпенко // Компания. – 2007. – № 5. – С. 46-50.
23. Ким Ю.Г. Управление системой финансовой безопасности предприятия: Автореф. дис... канд. екон. наук: специальность 21.04.02 / Ю.Г. Ким. – К., 2009. – 24 с.
24. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность/ Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, В.М. Качалов: под общ. ред. С.А. Панова. – М.: ОАоО «Изд-во «Экономика», 1997. – 288 с.
25. Козаченко А.В. Методические основы оценки уровня экономической безопасности предприятия / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев // Региональные перспективы. – № 2-3 (9-10). – С. 104-106.
26. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
27. Кузенко Т.Б. Планирование экономической безопасности предприятий в условиях рыночной экономики: Автореф. дис... канд. екон. наук: специальность 08.06.01 / Т.Б. Кузенко; Европ. ун-т финансов, информац. систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 18 с.
28. Кузнецов Б.Л. Синергетический бенчмаркинг / Б.Л. Кузнецов, М.М. Шарамко – Набережные Челны: изд. КамПИ, 2006.
29. Кузнецов О.О. Захист інформації та економічна безпека підприємства: Монографія / О.О. Кузнецов, С.П. Євсєєв, С.В. Кавун.– Х.: ХНЕУ, 2008. – 360 с.
30. Крутик А.Б. Система показателей и нормативов в условиях полного хозрасчета и самофинансирования / Крутик А.Б. / – Ленинград: Машиностроение, 1990. – 271 с.
31. Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / Р. Кэмп. – М.: Баланд-Клуб, 2004. – 416 с.
32. Маслов Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях /Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // Методы менеджмента качества. 2004 г. – № 8. – С. 66.
33. Мамиконов А.Г. Принятие решений и информация / Мамиконов А.Г. / – М.: Наука, 1983. – 184 с.
34. Меерович Г.Ш. Анализ эффективности: принципы, критерии, опыт / Меерович Г.Ш. / – М.: Знание. – 1979. – 64 с.
35. Михайлова Е.А. Бенчмаркинг / Е.А. Михайлова. – М.: Благовест-В, 2002. – 176 с.

36. Мнение экспертов EFQM о лучших практических методах бенчмаркинга // Европейское качество. – 2002. – № 2. – С. 34.
37. Мунтіян В.І. Економічна безпека України / В.І. Мунтіян. – К.: В-во КВЦ, 1999. – 462 с.
38. Нагорна І.І. Оцінка стійкої економічної безпеки промислового підприємства/ І.І. Нагорна // Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 243-255.
39. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) / Под редакцией Е.А. Олейникова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.
40. Островская В.Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг как инструмент эффективного взаимодействия российских предприятий розничной торговли в период кризиса: монография / В.Н. Островская // М.: КноРус, 2009. – 368 с.
41. Падерин И.Д. Методические основы и направления повышения экономической эффективности промышленного предприятия до современного уровня / Падерин И.Д. / Монография. – Днепропетровск: ДГФА, 2005. – 272 с.
42. Пилчер Терри. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Терри Пилчер // Европейское качество. – 2004. – № 1. – С. 40-46.
43. Пілова Д.П.Формування та оцінка економічної безпеки гірничозбагачувальних підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: спеціальність 08.00.04 / Д.П. Пілова. – Кривий ріг. – 2007. – 16 с.
44. Подлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: Дис. канд. екон. наук/ 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами/ Н.О. Подлужна. – Донецьк. – 2003.
45. Прокопенко Н.Д. Формирование условий пропорционального развития производственного комплекса региона / Прокопенко Н.Д., Иванов Е.Т., Поклонский Ф.Е. / – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. – 532 с.
46. Прокопшина О.В. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: спеціальність 08.00.04 / О.В. Прокопшина. – Х., 2009. – 20 с.
47. Протасов Д.В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации: монография / Д.В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.
48. Руденський Р.А. Моделювання процесів антисипативного управління економічною безпекою: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / Р.А. Руденський. – Донецьк, 2002. – 15 с.
49. Смирницкий Е.К. Экономические показатели бизнеса. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
50. Сыроежкин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / Сыроежкин И.М. / – М.: Экономика, 1982. – 192 с.

51. Трапезников В.А. Управление и научно-технический прогресс / Трапезников В.А. / – М.: Наука, 1983. – 224 с.
52. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с.
53. Шарамко М.М. Критика определений и принципов бенчмаркинга / М.М. Шарамко // Социально-экономические и технические системы. – 2005. – № 6 (14). – С. 32-36.
54. Шемаева Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: Автореф. дис... доктора екон. наук: спеціальність 21.04.02. – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності / Л.Г. Шемаева. – К., 2010. – 42 с.
55. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: Монографія / С.М. Шкарлет – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 432 с.
56. Яременко О.Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: спеціальність 08.00.04 / О.Ф. Яременко. – Хмельницький, 2009. – 20 с.
57. 3D-відео [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://3dvideo.mapping.ru>.



# Частина III

Ринково-орієнтовані  
Інструменти і методи  
управління  
Інноваційним розвитком  
підприємств

## Розділ 10

# Стратегічний маркетинг у інноваційному розвитку підприємств

### 10.1. Стратегічна маркетингова діяльність вітчизняних підприємств: проблеми та перспективи розвитку

Останніми роками перед вітчизняними підприємствами гостро постало питання розвитку стратегічної маркетингової діяльності, яка визначає довгострокові цілі організації та шляхи їх досягнення.

Рецесія світової економіки протягом 2008-2010 рр., одним із наслідків якої стала активізація процесів структурної перебудови економіки країни, зумовила зміну пріоритетів управління, змусила керівників переглянути основні принципи їх господарювання та змінити прерогативи стратегічної діяльності (табл. 10.1).

*Таблиця 10.1.* Трансформація стратегічних пріоритетів маркетингу підприємств

До кризи 2008-2010 рр.	Після кризи 2008-2010 рр.
Виробнича побудова організаційної структури	Сегментна (ринкова) побудова організаційної структури
Фокусування маркетингової діяльності на прибуткових трансакціях	Фокусування маркетингової діяльності на життєвих цінностях клієнтів
Оцінка здійснюється переважно за фінансовими результатами	Оцінка здійснюється також і за результатами маркетингу
Фокусування діяльності на інтересах акціонерів	Фокусування діяльності на зацікавлених аудиторіях
Маркетингом займаються фахівці з маркетингу, він спрямований назовні	Маркетинг також охоплює всі підрозділи підприємства (внутрішній маркетинг)
Основна увага маркетингу – залучення клієнтів	Основна увага маркетингу – утримання клієнтів
Не оцінюють задоволеність клієнтів	Оцінюють задоволеність клієнтів
Завищені обіцянки, невиконання зобов'язань	Помірковані обіцянки, перевиконання зобов'язань

*Джерело: розроблено автором за результатами дослідження*

Стратегічна маркетингова діяльність є результатом та передумовою формування ринку покупця, інструментом менеджменту щодо забезпечення інтенсивного розвитку підприємства, підвищення ефективності та конкурентоспроможності останнього. Увага до прогнозування ринкових можливостей розвитку пояснюється переходом економік розвинутих країн до «суспільства споживання», насиченням основних товарних ринків, процесами глобалізації та економічної інтеграції (табл. 10.2).

Таблиця 10.2. Передумови розвитку стратегічного маркетингу (сформовано на основі [6, 10, 14, 15 та інші])

Чинник	Характеристика впливу
Уповільнення розвитку багатьох ринків, пов'язане з їх зрілістю та насиченням базових потреб	Ступінь насичення ринку характеризує стан ринкової кон'юнктури: перевищення пропозиції над попитом зумовлює необхідність підприємства в аналізі ринку, його поділу на сегменти та в оцінці привабливості кожного сегменту (кількісною оцінкою є величина потенційного ринку, динамічною – економічно вигідний період або тривалість життєвого циклу [14, с. 25]), виборі цільового(их) ринку(ів), формуванні стратегій позиціонування та брендингу
Зростання економічної інтеграції	Потребує від підприємств виходу на зарубіжні ринки, адаптації товару, реклами, цінової політики, організації та стимулювання збуту до місцевих звичаїв і особливостей
Глобалізація світової економіки	Стимулює створення та розвиток ТНК, які пропонують світовому ринку уніфіковані моделі товарів та єдині інструменти стратегічного маркетингу
Прискорення та поширення НТП	Призводить до створення продукції, про яку споживачі не мають уявлення до моменту знайомства. Науково-дослідні відділи, незалежно від досліджень споживчого попиту, розробляють нові товари, які проходять «перевірку» стратегічним маркетингом на предмет економічної і фінансової життєздатності шляхом створення нових ринків і «проштовхування» на них продукції. Результатом є визначення способів застосування результатів науково-дослідних робіт підприємства потенційними споживачами, формування попиту та стимулювання збуту на інноваційні товари
Ліквідація торгових бар'єрів та інтернаціоналізація ринків	Вільний рух чинників виробництва через кордони призводить до стирання національних, релігійних та інших відмінностей, до формування сталих подібних звичок та переваг у споживачів схожих демографічних груп різних країн, що зумовлює уніфікацію інструментів стратегічного маркетингу підприємства
Диверсифікація продукції	Посилення значення STP-маркетингу призводить до розвитку кастомізації (масове виробництво на індивідуальне замовлення) та створення нових торгових марок
Монополістична конкуренція за ринкову частку	Підприємство формує стійку конкурентну перевагу завдяки зменшенню витрат порівняно з конкурентами чи в результаті деяких унікальних дій, що створюють додаткову споживчу цінність і, відповідно, дають можливість призначати вищу ціну, створюючи

Продовження таблиці 10.2

Чинник	Характеристика впливу
	«міні-монополію» на визначеному сегменті, внаслідок чого конкуренція набуває нецінового характеру, тобто стає монополістичною і обумовлює трансфузію низки економічних явищ (різноманітні функції попиту, більш жорстка крива попиту, нецінова конкуренція, стійкі конкурентні переваги) в інструменти стратегічного маркетингу (сегментування ринку, позиціонування продукції, диференціація пропозиції, ринкова орієнтація)
Розширення високоцінових ринкових сегментів	Стимулює створення унікальної споживчої цінності виключно для покупців даних сегментів, що стає можливим завдяки детальному вивченню їх бажань та уподобань і адаптації до них стратегій маркетингу

Динамічні процеси економічної інтеграції та НТП практично кожне десятиліття змушували бізнес по-новому розв'язувати питання досягнення поставлених цілей та шукати нові засоби виживання в конкурентній боротьбі. Як наслідок, стратегічна маркетингова діяльність часто набувала значення діаметрально протилежного тому, яке вкладалося в нього у попередній період (табл. 10.3).

Таблиця 10.3. Періодизація розвитку стратегічного маркетингу (сформовано на основі [6, 10, 14, 15 та інші])

Період	Зміст	Завдання
Між I та II Світовим і війнами	орієнтація на зниження собівартості одиниці продукції	формування багатосерійного виробництва та створення товарів масового попиту
40-ві рр.	орієнтація на управління ресурсами	вибір варіанту зростання компанії, формування бізнес-портфеля
50-60 рр.	орієнтація на довгострокове планування виробництва продукції	освоєння нових ринків
70-ті рр.	прийняття рішень стосовно забезпечення успішності бізнесу з урахуванням зміни споживчих пріоритетів	вибір бізнесу, у якому варто знаходитися
80-90 рр.	рішення визначалися обставинами, що виникають, але їх виконання передбачало не тільки реагування на зміни в навколишньому оточенні, але й забезпечення фірмі можливості подальшої успішної реакції на ймовірні зовнішні зміни	створення потенціалу здатності фірми відповідати на виклик з боку динамічного зовнішнього середовища та вибір поведінки фірми в конкретний момент, який одночасно розглядався і як початок майбутнього
З початку XXI ст.	орієнтація на формування внутрішніх конкурентних переваг шляхом розвитку внутрішнього маркетингу та стратегічного інноваційного мислення	забезпечення сталого розвитку підприємства

Більшість наукових визначень даного терміну підкреслюють його аналітичний характер та націленість на довготривалий результат (табл. 10.4).

Таблиця 10.4. Контент-аналіз терміну «стратегічний маркетинг»

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Ж.-Ж. Ламбен, [14, с. 39]	вивчення потреб та платоспроможного попиту споживачів	акцентує увагу на аналітичній складовій стратегічного маркетингу – вивченні	не відображає прогностичної функції стратегічного маркетингу
Вікіпедія (інтернет-енциклопедія)	активний маркетинговий процес з довгостроковим горизонтом плану, спрямований на перевищення середньоринкових показників шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, які забезпечують споживачів товарами більш високої споживчої цінності, ніж у конкурентів	базується на основному принципі маркетингу: збереженні людини, орієнтує на довготривалий результат	обмежується роботою над вдосконаленням товарної пропозиції підприємства
І.В. Бойчук [4, с. 23]	взаємоузгодження маркетингових цілей з можливостями підприємства, вимогами споживачів, використання слабких позицій конкурентів і власних конкурентних переваг	акцентує увагу на аналітичній складовій маркетингу; чітко формулює базис стратегічного маркетингу – створення конкурентних переваг; націлює на перспективу	має загальний характер, не відображає сутності та особливостей сучасного маркетингу; взаємоузгодження, виконання безпосередніх дій щодо досягнення поставленої мети – є функцією менеджменту
Т.Є. Оболенська. [23, с. 186]	вид маркетингової діяльності, орієнтований на постійний аналіз потреб споживачів, розробку маркетингової стратегії	акцентує увагу на аналітичній складовій маркетингу; націлює на перспективу; орієнтує підприємство на потреби споживача	не передбачає взаємозалежності та взаємозв'язку між дослідженням споживчих потреб, стратегічним плануванням та результатами діяльності підприємства
Н.В. Куденко [13, с. 5]	складова маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми	відображає взаємointегрованість маркетингу, менеджменту та стратегічного мислення	не пояснює суті стратегічного маркетингу

## Продовження таблиці 10.4

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Ф. Котлер [10, с. 48]	процеси сегментування, таргетингу і позиціонування	досконалий процесний підхід	не дає уявлення про результати стратегічного маркетингу
Ж.-Ж.Ламбен [15, с. 36]	систематичний та безперервний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, а також розробку та виробництво товару (надання послуги), що дозволить компанії обслуговувати вибрані групи чи сегменти більш ефективно, ніж конкуренти	дає повне уявлення про суть стратегічного маркетингу	до маркетингової діяльності включено процес виробництва
Длігач А [6, с. 35]	процес управління ринковою діяльністю підприємства, який полягає в аналізі маркетингового середовища, визначенні ринкових цілей у рамках бачення підприємства і формування маркетингової стратегії	дає повне уявлення про суть стратегічного маркетингу	не розмежовує поняття «стратегічний маркетинг» та «стратегічне управління підприємством»
Р. Фатхутдінов [29, с. 124]	комплекс робіт з формування стратегії фірми на основі сегментації ринку, прогнозування стратегії підвищення якості товарів, ресурсозбереження, розвитку виробництва і нормативів конкурентоспроможності, націлених на збереження та досягнення конкурентних переваг фірми і стабільного отримання достатнього прибутку	дає повне уявлення про суть стратегічного маркетингу, його мету та інструменти	громіздке визначення, містить ряд неоднозначних понять (нормативи конкурентоспроможності)
Т.О. Зайчук	сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій	–	–

Найбільш загальними недоліками наукового трактування терміну «стратегічний маркетинг» є: обмеження останнього вдосконаленням товарної пропозиції підприємства; невідображення взаємозалежності та взаємозв'язку між дослідженням споживчих потреб, стратегічним плануванням та результатами діяльності

підприємства; відсутність чіткого розмежування між стратегією (визначенням цілей та напрямів розвитку) та тактикою (реалізацією намічених завдань) маркетингу.

У третьому тисячолітті стратегічний маркетинг підприємств спрямований на забезпечення їх довготривалої прибутковості та сталого розвитку. Розв'язання даних завдань уможливує проведення підприємством аналізу ринкової кон'юнктури та її тенденцій, а також функціонування ефективної системи внутрішнього маркетингу. Остання базується на стратегічному інноваційному мисленні та відповідній корпоративній культурі, здійсненні *STP*-маркетингу та стратегічного маркетингового планування, які й складають стратегічний маркетинг підприємства (табл. 10.5).

Таблиця 10.5. Елементи стратегічного маркетингу підприємства (сформовано на основі [13, 14 та інші])

Елементи	Сутність
Аналіз ринкової кон'юнктури та її тенденцій	Характеристика товарного ринку, яка включає: - ступінь збалансованості ринку (співвідношення попиту і пропозиції), що сформувалася, намітилась або змінилась; - тенденції його розвитку; сила й розмах конкурентної боротьби; - рівень усталеності або змінюваності його основних параметрів; - масштаби ринкових операцій і ступінь ділової активності; рівень комерційного ризику; положення ринку у визначеній точці економічного циклу
Внутрішній маркетинг	Організація діяльності підприємства за принципом сукупності певних бізнес-процесів, входи й виходи яких функціонують один щодо одного як внутрішні споживачі та внутрішні постачальники на засадах принципів маркетингу
<i>STP</i> -маркетинг	Процес вивчення та розділення ринку на окремі групи потенційних споживачів, які потребують окремих комплексів маркетингу, їх оцінювання, вибір найпривабливіших та формування позиції підприємства та його продукції в свідомості потенційних покупців
Стратегічне маркетингове планування	Управлінський процес встановлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами підприємства [13, с. 17]

Метою аналізу ринкової кон'юнктури та тенденцій її розвитку є визначення тих параметрів ринку, дотримання яких забезпечить підприємству конкурентоспроможність, прибутковість та сталий розвиток у довготривалій перспективі. Організація виробничо-господарської діяльності підприємства на засадах внутрішнього маркетингу можлива за умови панування на ньому стратегічного інноваційного мислення та корпоративної культури, за якої пра-

цівники підприємства зацікавлені в продукуванні та здійсненні заходів з підвищення ефективності виробничої, збутової, інвестиційно-інноваційної та інших видів діяльності. Маркетингове стратегічне планування визначає перспективні цілі діяльності підприємства, а *STP*-маркетинг дає відповідь на запитання: «Що? і Кому?» пропонуватиме підприємство. Базою стратегічного маркетингу є сильні сторони підприємства, які воно створює і розвиває самостійно, а саме — крапці, порівняно з пріоритетними конкурентами, показники щодо витрат, рівня технологій, продуктивності праці, якості продукції, системи управління чи якихось внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рис. 10.1).



Рисунок 10.1. Модель стратегічної маркетингової діяльності підприємства



Виходячи з вищевикладеного визначаємо *стратегічний маркетинг* як сучасну філософію бізнесу, спрямовану на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору й реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх *компетенцій*. Дане визначення чітко окреслює дві складові стратегічного маркетингу – аналітичну та формуючу. Аналітична частина стратегічного маркетингу включає в себе дослідження ринку, маркетингову інформаційну систему, прогнозування, стратегічний та портфельний аналіз, тоді як кінцевою метою формуючої частини є розвиток сильних сторін підприємства шляхом розробки та реалізації маркетингових стратегій розвитку (табл. 10.5).

Таблиця 10.5. Система інструментів стратегічного маркетингу

	Інструмент	Визначення	Види
Аналітична частина стратегічного маркетингу	Дослідження ринку	Збір, обробка, аналіз та представлення маркетингової інформації	дослідження ринкової кон'юнктури; споживачів; товару; конкурентів; нормативно-правової бази;
	Маркетингова інформаційна система	Постійно діюча система взаємозв'язку людей, обладнання і методичних прийомів, призначена для збору, класифікації, аналізу, оцінки та розповсюдження актуальної, своєчасної та точної інформації з метою вдосконалення планування, реалізації та контролю за виконанням маркетингових стратегій та заходів	внутрішньої інформації зовнішньої інформації
	Прогнозування	Система наукових досліджень про можливі напрями майбутнього розвитку економіки, її окремих галузей, підприємства в цілому та його структурних підрозділів	соціально-економічне; науково-технічне народногосподарське; галузеве (регіональне); підприємств пошукове (дослідне); нормативне
	Стратегічний аналіз	Спосіб систематизації та оцінки даних, одержаних від дослідження середовища і перетворення отриманої інформації на стратегію розвитку підприємства	SWOT – аналіз; аналіз конкурентного профілю; бенчмаркінг
	Портфельний аналіз	Аналіз та формування структури стратегічного портфеля підприємства за критерієм збільшення конкурентних переваг	матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі; ABC-аналіз та ін.

Продовження таблиці 10.5

	Інструмент	Визначення	Види
формує частину стратегічного маркетингу	Маркетингове стратегічне планування	Процес прийняття рішень топ-менеджментом, що фокусується на довгостроковій перспективній діяльності підприємства і визначає засоби, за допомогою яких цілі означеної діяльності можуть бути досягнуті; включає визначення місії та цілей (як підприємство бачить свою мету і куди воно хоче прямувати)	довгострокове середньострокове короткострокове
	Сегментування	Розподіл потенційних споживачів на групи, які однаково реагують на комплекс маркетингових подразників, на основі відмінностей у їх потребах, характеристиках та поведінці	макросегментування; мікросегментування.  підприємства: стратегічне; управлінське; операційне
	Таргетинг	Механізм, який дозволяє виокремити з усієї аудиторії тільки ту частину, яка задовольняє визначеним критеріям (цільову аудиторію), і позиціонувати товар саме їй	диференційований маркетинг концентрований маркетинг
	Позиціонування	Дії, спрямовані на формування сприйняття споживачами даного товару відносно товарів-конкурентів за тими перевагами й зисками, які вони можуть отримати	робота зі свідомістю потенційних споживачів робота з товаром
	Корпоративна культура	Сукупність моделей поведінки, які організація набула в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і які розділяє більшість її членів	авторитарна кланова централізована демократична
	Стратегічне інноваційне мислення	Здатність персоналу до пошуку та прийняття креативних інноваційних рішень, які забезпечують сталий розвиток підприємства	кайдзен – безперервний процес збільшення задоволеності покупця шляхом вдосконалення якості продукції, зниження її собівартості та покращення рівня обслуговування
	Внутрішній маркетинг	Організація діяльності підприємства як сукупності певних бізнес-процесів, входить і виходить яких функціонують один щодо одного як внутрішні споживачі та внутрішні постачальники на засадах маркетингу	обслуговуючий комунікаційний інноваційний реалізуючий

Будь-яка маркетингова стратегія – це система дій, які спрямовані на досягнення маркетингових цілей на цільових ринках. Кожна з маркетингових стратегій має відповідати низці вимог.

По-перше, маркетингова стратегія має бути чітко сформульованою, тобто її мета та завдання визначаються чітко та однозначно. По-друге, маркетингові стратегії повинні бути конкретними, тобто спрямованими на вирішення певного завдання і досягнення визначеної маркетингової мети. Наступною вимогою є їх несуперечливість, взаємоузгодженість з корпоративними цілями. Далі, вони повинні бути обґрунтованими, тобто мати наукове підґрунтя щодо їх формування та реалізації. По-п'яте, маркетингові стратегії мають бути раціональними, тобто витрати, що пов'язані з реалізацією стратегії повинні бути виправданими за рахунок очікуваного результату. Шостою вимогою є робасність, тобто орієнтація маркетингових стратегій на стійкий результат за рахунок створення особливої цінності для споживачів та побудови довгострокових взаємовідносин з ними. Остання вимога – маркетингові стратегії повинні бути гнучкі та адаптивні, тобто мають забезпечувати своєчасне пристосування діяльності підприємства до динамічного зовнішнього середовища.

При формуванні системи маркетингових стратегій слід дотримуватися чотирьох основних умов, що дозволить побудувати обґрунтовані стратегічні плани (рис. 10.2):

Оцінка зовнішнього оточення та внутрішніх ресурсів підприємства (з метою визначення можливостей його розвитку)	Застосування системного та комплексного підходу (дозволить врахувати весь спектр завдань маркетингової стратегії)
Альтернативність (кожна маркетингова стратегія має враховувати можливі зміни у зовнішньому середовищі)	Використання сучасних економіко-математичних методів прогнозування (дозволить розробити сценарії розвитку ринку та орієнтувати діяльність підприємства у довгостроковому періоді)

*Рисунок 10.2.* Обов'язкові умови формування системи маркетингових стратегій

В умовах виходу з економічної кризи стратегічний маркетинг має забезпечувати ефективну відповідність попиту і пропозиції, сприяти розвитку демократії в бізнесі, формувати оптимальний товарний асортимент, регулювати функціонування економічної системи суспільства в цілому та окремих підприємств (табл. 10.6).

Таблиця 10.6. Функції стратегічного маркетингу (сформовано на основі [4, 6, 10, 13-15, 23, 29 та інші])

В суспільстві	На підприємстві
Вивчення та аналіз потреб споживачів; виявлення латентних потреб та формування нових ринків	Визначення довгострокових маркетингових цілей
Стимулювання інноваційної та підприємницької діяльності	Стратегічне планування
Створення фундаменту для інвестиційно-виробничої діяльності	Сегментування, таргетинг та позиціонування продукції
Покращення добробуту суспільства шляхом створення адаптованого до потреб споживачів товарного асортименту	Оптимізація товарного асортименту
Формування суспільного попиту на соціальні блага та послуги	Формування стратегій маркетингу

Вивчення діяльності вітчизняних промислових підприємств засвідчило, що їм притаманне прагнення до стратегічного бачення, але, внаслідок очікування державної підтримки, стимули до аналізу та оптимізації своєї діяльності у них практично відсутні. Характер стратегічної маркетингової діяльності визначається низкою об'єктивних чинників, пов'язаних, перш за все, з тривалим періодом функціонування командно-адміністративної економічної системи, наслідком чого є переважання в керівному складі промислових підприємств фахівців, які сформувалися в її умовах і яким важко, а іноді й неможливо сформулювати стратегічне інноваційне мислення у персоналі підприємства, оскільки методи та підходи до прийняття стратегічних маркетингових рішень, які використовувалися за умов командно-адміністративної економіки, не діють за умов ринку. Дане твердження ілюструє наступний приклад.

Традиційно, вітчизняна економічна школа використовує методику розрахунку коефіцієнту цінової еластичності попиту в тому числі з метою обґрунтування економічної доцільності прийняття управлінських рішень. Приклади використання розрахунку економічної доцільності зниження (підвищення) ціни на основі загальноприйнятої методики широко представлені в навчальній літературі. Ось один з них. Коефіцієнт цінової еластичності попиту на продукцію промислового підприємства дорівнює 1,5. Відповідно, зниження ціни на 4%, незважаючи на збільшення прогнозованих обсягів збуту на 6%, призводить до зменшення маси при-

бутку на 33%, отже, з метою збереження маси прибутку, потрібно збільшити обсяг виробництва і, відповідно, продажу, на 18%, при цьому «...коефіцієнт цінової еластичності попиту повинен становити 4,5» [25, с. 91-93].

Дана рекомендація викликає низку запитань. По-перше, коефіцієнт цінової еластичності попиту відноситься до категорії об'єктивних показників, який розраховується на основі даних про обсяги продажу та ціни за минулий період і характеризує силу взаємозалежності даних показників, яка, в свою чергу, визначається цінністю даного виду продукції для споживача: чим потрібніша покупцеві продукція, тим менше обсяги її продажу залежать від ціни. За допомогою яких маркетингових інструментів підприємство планує змінити силу взаємозалежності обсягів продажу та ціни на свою продукцію в 3 рази? По-друге, обсяги продажу продукції промислово-технічного призначення обмежуються рівнем насичення ринку та кількістю потенційних покупців. Чи можливе у даному випадку підвищення обсягів продажу? Які резерви ринкового попиту можуть бути задіяні для досягнення поставленої перед службою збуту цілі? І чи існують ці резерви взагалі? Потретье, якщо коефіцієнт цінової еластичності попиту становить 1,5, то збільшення ціни на 1% призведе до зниження обсягів продажу на 1,5%, тоді як за умови, що коефіцієнт цінової еластичності попиту дорівнює 4,5, збільшення ціни на 1% призведе до падіння обсягів збуту на 4,5%. Наскільки доцільним є дана зміна сили взаємозалежності між ціною та обсягами продажу для підприємства? По-четверте, ідеальним товаром в умовах ринкової економіки є той, обсяги збуту якого практично не зменшуються, а іноді навіть і збільшуються при збільшенні ціни. Чому б промислового підприємству не спрямувати свої зусилля та не використати існуючі можливості у напрямку створення товару такого типу? По-п'яте, чи є прийняття рішення про недоцільність зниження ціни на 4%, оскільки це призведе до зменшення маси прибутку на 33%, а перспективи збільшення обсягів продажу з метою збереження останньої, дуже невизначеними, вірним? Якщо ціллю маркетингової діяльності підприємства є максимізація прибутку – так, прийняття рішення про економічну недоцільність зниження ціни є вірним. За умови того, що ціллю маркетингової діяльності є збільшення ринкової частки підприємства з метою витіснення конкурентів, особливо в умовах ринку, який характеризується як

той, що не розширюється, то ні. Якщо підприємство планує вихід на новий ринок і використовує цінову політику проникнення – то ні, тим більше що в наведеному прикладі автори абстрагувалися від врахування ефекту досвіду, який за обсягів виробництва в 1 млн одиниць виключно позитивно вплине на масу прибутку. В ситуації, коли через рік планується здійснення модернізації продукції або проведення технологічного переоснащення виробництва, а підприємство вже сформувало портфель замовлень, теж ні (дана ситуація є найбільш неоднозначною і потребує додаткового аналізу, який виходить за формат наукової публікації). Рішення про економічну недоцільність зниження ціни на 4% за умови зростання прогнозованих обсягів збуту на 6% також не буде вірним, коли рівень стратегічного мислення менеджера зі збуту вищий, ніж рівень стратегічного мислення генерального директора, оскільки тоді служба збуту підприємства уникне інтенсифікації своєї діяльності, а підприємство – можливості збільшити свою ринкову частку, кумулятивний обсяг виробництва та оборотність активів, які, в свою чергу, є класичними джерелами збільшення маси прибутку. Таким чином, можна стверджувати, що рішення про недоцільність зниження ціни на 4%, оскільки це призведе до зниження прибутку на 33%, є вірним лише з вірогідністю 20% і невірним з вірогідністю 80%.

В цілому, стратегічна маркетингова діяльність на підприємстві є окремим бізнес-процесом у їх сукупності (рис. 10.3).

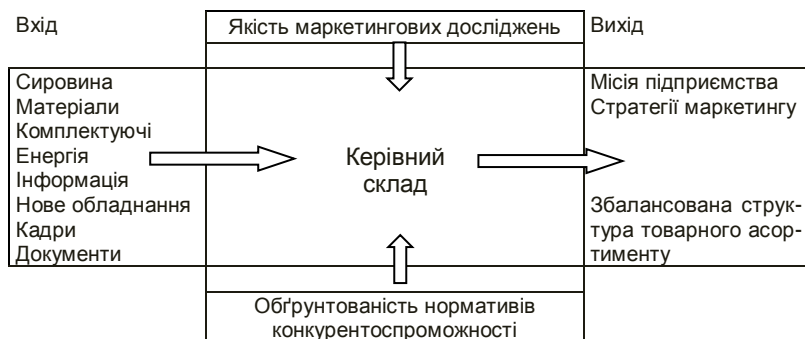


Рисунок 10.3. Схема організації стратегічної маркетингової діяльності як окремого бізнес-процесу

Завдання стратегічної маркетингової діяльності реалізуються підприємством в ході наступних етапів.

*Етап 1.* Аналіз потреб індивідів та організацій в продукції, яку випускає підприємство.

*Етап 2.* Визначення системи цінностей індивіда (організації, суспільства), які задовольняються в процесі споживання продукції, яку випускає підприємство.

*Етап 3.* Ідентифікація, оцінювання, відбір та упорядкування сегментів цільового ринку.

*Етап 4.* Прогнозування попиту на продукцію, яку випускає підприємство, на обраних цільових сегментах.

Організації стратегічної маркетингової діяльності вітчизняними виробниками притаманна низка особливостей. Так, підприємства, як правило, не мають відділів стратегічного маркетингу, стратегічного розвитку тощо. Функції стратегічного маркетингу розподілені між персоналом підприємства, вони інтегровані в його загальну організаційну структуру. Такий підхід вимагає від керівного складу володіння базовими принципами та навичками не тільки маркетингової діяльності, а й спонукає їх базувати менеджмент підприємств на засадах стратегічного маркетингу, який, в першу чергу, базується на інформації, аналізі ринкової ситуації та тенденцій її розвитку. Окрім зазначеного, на більшості промислових підприємств не існує розриву між особою, яка здійснює стратегічний маркетинг, та особою, від якої залежить реалізація маркетингових стратегій. Рішення стосовно визначення напрямів стратегічного розвитку виробництва приймаються тим персоналом, який потім втілює їх у життя. Безпосередніми виконавцями стратегічних маркетингових рішень на підприємствах є їх топ-менеджмент, на якому і лежить відповідальність за формування та реалізацію стратегій маркетингу. Наступну особливість зумовлює специфіка функціонування ринкової економіки, в умовах якої керівники, з метою забезпечення сталого розвитку виробництва та конкурентоспроможності підприємства в довготривалій перспективі, вимушені приймати рішення, результат від втілення яких можна буде отримати лише через певний період, іноді через декілька років. І, насамкінець, застосування стратегії максимізації прибутку будь-якою ціною не є єдиною метою стратегічного маркетингу виробників. Прийнятною також є стратегія підвищення ефективності використання наявних у підприємства ре-

сурсів з метою забезпечення довготривалої прибутковості виробництва та стратегія сталого розвитку, сутність якої на мікрорівні полягає у забезпеченні поступального характеру діяльності підприємства, який виключає (мінімізує) прояв будь-яких кризових явищ, та інші.

Особливої важливості за цих умов набуває розвиток системи стратегічної маркетингової діяльності на тих принципах, які підтверджені світовою практикою, формуються на основі системи цінностей, є стійкою формою прояву системи цінностей і втіленням вірувань у вигляді певних стандартів поведінки (табл. 10.7).

*Таблиця 10.7.* Принципи стратегічного маркетингу (сформовано на основі [4])

Принципи	Результати їх реалізації
Концентрація сили на слабких сторонах конкурентів	Зосередження наявних фінансових, виробничих та інтелектуальних ресурсів на випуску продукції, пов'язаної або з найбільшим потенційним успіхом, або з орієнтацією на слабкі сторони конкурентів
Концентрація уваги на сильних сторонах власної споживчої цінності	Забезпечення найвищих якісних показників продукції на всіх етапах петлі якості
Використання сприятливих шансів, які мають місце в навколишньому середовищі підприємства	Моніторинг ринкового середовища
Здійснення інноваційної діяльності на засадах маркетингу	Впровадження нововведень з урахуванням вимог ринку та можливостей підприємства
Використання синергічного потенціалу	Оптимізація всіх видів наявних ресурсів для забезпечення взаємодії потенційних факторів досягнення бажаного для підприємства успіху
Відповідність потребам часу	Узгодження цілей і засобів їх реалізації
Створення цільової керованої організації	Розробка зваженої концепції управління діяльністю підприємства на основі відповідної стратегії розвитку
Компенсація ризику	Завчасне визначення тих заходів, які дозволять мінімізувати його появу чи вплив
Використання можливостей кооперації	Формування конкурентних переваг у реалізації обраної стратегії
Простота	Зрозумілість стратегії для персоналу, задіяного у виконанні сформульованих на її основі завдань



Люди необов'язково усвідомлюють, які цінності і вірування знаходять своє втілення в окремих принципах. Часто принципи сприймаються людьми як вірування, і вони наслідують їх у своїй діяльності, не задаючись питанням виправданості і причин дотримання цих принципів. Принципи можуть вироблятися людьми самостійно. Проте найчастіше вони переймаються з оточення разом з вихованням та іншими формами пізнання навколишньої дійсності. Принципи стратегічного маркетингу повинні конкретизуватись у кожному окремому випадку підприємствами самостійно, з повним обґрунтуванням поставлених цілей.

Узагальнення результатів спостережень за характером підприємництва в Україні та світі дозволило виділити наступні тенденції розвитку стратегічної маркетингової діяльності підприємств. По-перше, сформувалася тенденція представлення на ринок не товару, як результату виробництва, а комплексу відчутних та невідчутних цінностей, здатних задовольнити як фізіологічні, так і соціальні потреби індивідуума. По-друге, змінилося спрямування маркетингових зусиль – вони все частіше акцентуються на побудові довгострокових взаємовигідних партнерських взаємовідносин зі своїми покупцями та іншими контрагентами. По-третє, змінився сам характер конкуренції. Конкуренти сьогодні розглядаються не як суперники, а як партнери, соратники в досягненні спільної мети – створенні максимально привабливої для покупця споживчої цінності. По-четверте, наразі конкурують уже не окремі виробники, а створені ними ділові системи в цілому: сукупність постачальників, бізнес-партнерів, покупців, споживачів, посередників та інших ринкових контрагентів.

Ефективність стратегічної маркетингової діяльності визначається, в першу чергу, навичками, самовіддачею, професійними компетенціями та продуктивністю працівників, рівнем організаційного менеджменту, який формує характер взаємовідносин персоналу. Останні формують так званий *внутрішній ринок підприємства* – систему взаємовідносин учасників виробництва екологічно чистих продуктів харчування у процесі створення споживчої цінності. Саме співробітники організації, їх здатність на високому рівні задовольнити та утримати покупців, а не унікальний продукт, створюють конкурентну диференціацію підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що ефективність та дієвість стратегічної маркетингової діяльності вітчизняних

підприємств залежить від уміння його персоналу формувати та посилювати внутрішні конкурентні переваги, до яких належать: якість продукції, рівень обслуговування, співвідношення ціна-якість, екологічна чистота процесів виробництва, споживання та утилізації продукції, здатність підприємства до кастомізації товарної пропозиції тощо.

## **10.2. Генерація нових знань: маркетинг інституційних інвесторів**

Становлення маркетингу на фінансовому ринку відображає новий напрямок наукових досліджень – «фінансовий маркетинг інституційних інвесторів», що спрямований на задоволення потреб споживачів в фінансових послугах інститутів спільного інвестування, страхових компаній, недержавних пенсійних фондів (ІСІ, СК, НПФ). Теоретичні основи комплексу «фінансового маркетингу інституційних інвесторів» формуються в економічному, психологічному, соціальному аспектах і тісно пов'язані з концепціями обміну, максимізації прибутку, корисності, що обумовлено зародженням і подальшим розвитком інституційного середовища в Україні.

Задум даного дослідження базується на цивільній позиції на противагу розповсюджені і домінуючої в сучасній соціально-економічній практиці. Перша, як відомо, орієнтована на «суспільне благо», а друга – на «приватне благо» [8, с. 19]. У цьому контексті, кожен конкретний учасник сучасного процесу суспільного відтворення знаходиться в перетині двох названих позицій. У зв'язку з цим створювана теорія маркетингу на фінансовому ринку може набувати або обивательський ухил (задоволення егоїстичних інтересів однієї із сторін обмінних процесів фінансового ринку) або мати цивільну орієнтацію (виходити з необхідності гармонізації обмінних процесів на користь загального соціального благополуччя).

Перевага цивільної орієнтації даного дослідження акцентує його теоретичну частину на досягненні еквівалентності обмінних процесів на сучасному фінансовому ринку та усвідомленні головної ролі фінансового сектора економіки в прогресивному розвитку реального сектора – джерела всіх матеріальних, культурних і духовних цінностей в суспільстві.

У цьому контексті вибір діяльності інституційних інвесторів як об'єкту маркетингових досліджень бачиться цілком закономірним, таким, що характеризує інноваційний розвиток маркетингу як системи знань, що охоплює нові сфери економічних відносин.

Інституційні інвестори – це, по суті, інститути, що зароджуються у фінансовому секторі України, які відносно недавно отримали свою нормативну ідентифікацію в законах України і привернули увагу вітчизняних і іноземних учених [7, с. 2].

В зв'язку з цим, завдання наукової систематизації і узагальнення наявного практичного досвіду застосування і розвитку маркетингових підходів у сфері фінансового ринку, повною мірою відповідає потребі розвитку нового напрямку, що зароджується, в системі нових економічних знань – фінансовому маркетингу інституційних інвесторів.

Новизна впровадження маркетингу в галузі фінансового ринку України, пов'язана із передумовами, що сприяли або гальмували поступовому розвитку маркетингу – спочатку в страхових компаніях і комерційних банках. Після законодавчого обумовлення ринку цінних паперів, з'явилися дослідження, що пов'язані з фондовим маркетингом (Л.В. Новошинська [22], В.Н. Парсяк [24], Д.Г. Піскунов [26]).

В колективній монографії за редакцією М.А. Окландера, найбільш ґрунтовно було введено поняття маркетингу на фінансовому ринку, розглянуто фінансовий ринок як об'єкт маркетингових досліджень [17, с.162-182].

В дослідженні Р. Стефенсона пропонується визначення маркетингу фінансових послуг, який автор розглядає на прикладі виведення нового банківського товару на ринок [28, с. 57].

Ф. Котлер з групою авторів вводить нову парадигму маркетингу в цілому і в стратегічному маркетингу, зокрема. Її орієнтація пов'язана із створенням вартості залежно від наступних рушійних сил: споживчої цінності, ключових компетенцій і мереж співпраці [9, с. 30]. Щодо новацій парадигми стратегічного маркетингу, автори зосереджують увагу на тому, що витрати на маркетинг слід вважати інвестиціями [9, с. 45].

Мається на увазі спроба розгляду нової парадигми стратегічної складової маркетингу сучасного бізнесу на фінансовому ринку, яка дозволяє вважати адекватними дві основних тези, що покладені в основу робочої гіпотези дослідження. По-перше, про об'єк-

тивно зростаючу потребу сучасного бізнесу в підвищенні ролі і культури стратегічних рішень, що обумовлено прогресуючою ринковою конкуренцією і її глобалізацією. По-друге, про необхідність і доцільність розвитку самостійного напрямку теоретичних основ і прикладних методів вироблення стратегічних маркетингових рішень бізнесу у сфері фінансового ринку [21, с. 297].

Ринки України зараз знаходяться в складному стані: рентабельність бізнесу в сфері виробництва поступово знижується, стабільний приріст клієнтів послідовно зупиняється. Не складно ідентифікувати поточну конкурентну війну за клієнта і необхідність належного фінансового забезпечення компаній. Маркетинг і фінанси – ключові інструменти, шляхом поєднання яких можливо придбати конкурентні переваги в цій боротьбі. У цьому контексті виникають новації впровадження маркетингової культури в фінансових інститутах.

Проблеми становлення фінансових інститутів значною мірою зачіпають розвиток фінансового посередництва. Проте не кожен фінансовий посередник може бути віднесеним до поняття «інституційних інвесторів». Інституційне середовище це не просто набір типів інститутів, воно визначає напрям і швидкість інституційних змін. По суті, інституційне середовище – це об'єкт комплексного вдосконалення інституційної структури в інтересах забезпечення національної економічної безпеки. Інституційне середовище веде не до конфронтації, а до взаємодії, кооперації і творчості. Творчість виявляється в наявності інституційних передумов, які дають можливість істотно впливати на активізацію населення, організацій і органів державної влади.

Маркетинг у сфері інституційних інвесторів потребує досліджень з точки зору його впливу на підтримку інституційного середовища. Стратегії інституційних інвесторів, що реалізуються з метою знаходження усвідомлених переваг (фінансових, споживчих, соціальних), сприяють успішному розвитку фінансових організацій і характеризуються адекватним проявом.

Метою дослідження є виявлення інноваційних особливостей і постановка актуальних задач щодо розвитку фінансового маркетингу інституційних інвесторів.

У зв'язку з цим необхідним є розв'язання наступних питань:

– позиціонування інституційних інвесторів на фінансовому ринку України;

- ідентифікація особливостей функціонування інституційних інвесторів в умовах зовнішньої нестабільності;
- визначення складових елементів споживчої поведінки на фінансовому ринку;
- виявлення суттєвих закономірностей розвитку фінансового маркетингу інституційних інвесторів.

Виникнення поняття «фінансовий маркетинг інституційних інвесторів» обумовлене розвитком маркетингового мислення, що сприяє проникненню маркетингових концепцій в галузі фінансового ринку. Інноваційність такого виду маркетингу пов'язана з пошуком можливостей досягнення унікальних переваг, (джерелом яких є інноваційні маркетингові технології) та пропозицією нових фінансових продуктів, що дозволяє забезпечити якісно новий рівень задоволення наявних потреб у фінансових послугах чи створення нової потреби.

Нерозуміння суті і основ реально діючої інституалізації економіки, сприяли надмірній лібералізації фінансових ринків і їх значному відриву від реальної економіки. Теоретично, умовою постійного функціонування відповідних ринків є одночасне існування надлишку грошових коштів у одних учасників і нестачі у інших. Це сприяє формуванню сукупного попиту і пропозиції на реальні кошти, перерозподілу вільних коштів, спрямування їх через фінансові інвестиції на цільові сегменти ринку реальних активів.

У цьому контексті відносно «нових інститутів», починаючи з 2006 року, в інституційному середовищі України були визначені три групи інституційних інвесторів. За суттю, кожен із інституційних інвесторів характеризується властивістю залучати, вкладати і підтримувати рух інвестиційного капіталу. Цьому сприяють два основних принципи функціонування інституціоналів на фінансовому ринку.

По-перше, змінність – як норма, а не виключення, що дійсно властива більшості операцій на фінансовому ринку (виплата дивідендів за акціями, погашення і вчасна виплата відсотків за облігаціями, інвестиційний дохід за інвестиційним сертифікатом, що вище депозитного в банці) при наявності певної частки детермінованих операцій з передбаченим результатом.

По-друге – часткова структурованість як неможливість відображення повної множини можливих ринкових ситуацій для

фінансових компаній при виробленні ними стратегічно правильних рішень.

У цих умовах перспективною є опора діяльності інституційних інвесторів на наступні емпіричні правила поведінки на фінансовому ринку.

Перш за все, це вміння знайти осяжну кількість істотних контрольованих зв'язків з партнерами.

Крім того, це здатність оцінювати не тільки минулий досвід, але і вибудовувати ефективні інновації серед маркетингових інструментів і фінансових послуг.

Зрештою – це мистецтво випередження дій конкурентів, складовими якого є адекватна самооцінка займаної ринкової позиції, ефективне використання придбаних заощаджень та їх вкладення в реальні інвестиції з метою одержання прибутку бізнесом реального сектору економіки.

Інституціоналізація на фінансовому ринку – це поступовий перехід до домінування інституційних інвесторів над індивідуальними. Спостережуване домінування інституціоналів, швидше за все, позитивне явище, що сприяє посиленню раціональної складової в діяльності інвесторів завдяки наявності прописаних правил їх поведінки при наростанні дії випадкових суб'єктивних, в тому числі, ірраціональних чинників.

Згідно з результатами дослідження І. Ансоффа за шкалою оцінки нестабільності зовнішнього середовища існують різні типи дій суб'єктів ринку: звичайність, динамічність, передбачуваність [3, с. 17]. При настанні кризових умов для функціонування інституційних інвесторів, зокрема, стан зовнішнього середовища характеризується нестабільністю, головним наслідком якої стає не передбачуваність змін.

Стійкість позицій інституційних інвесторів знаходиться під впливом як дискретних, так і динамічних змін конкурентного оточення, коли завойована конкурентна позиція часто втрачає властивість переваги.

Перехід до маркетингової культури був обумовлений двома тенденціями світової економіки:

- інтернаціоналізацією фінансових інститутів, інструментів і послуг;
- дерегулюванням фінансових ринків.

Цей процес знайшов своє відображення в стиранні чітких відмінностей між різними видами фінансових інститутів, і в тому числі – між інституційними інвесторами.

Дж. Гелбрейт, Г. Мюрдаль, Я. Корнаї, О. Уільямс свого часу, ввели поняття інституційної парадигми, що передбачає визначеність інституціоналів, діяльність яких направлена на підтримку мережі контрактів. У результаті створюється і формується інституційне середовище, в якому інститути діють як сукупність формальних і не формальних правил і обмежень. Формальні визначаються досягнутими домовленостями, відповідними законами і контрактами при одночасному використанні неформальних правил поведінки – етичних та ідеологічних норм.

У цьому контексті, проблема полягає у визначенні маркетингових можливостей для утримання конкурентних позицій інституційних інвесторів в умовах інституційної конкуренції. Ще на початку епохи інституціалізації, відомий маркетинголог (Рональд Фуллертон, 1988) пов'язував ефективність інститутів із використанням маркетингових технологій, інструментів і відповідних завдань. Виникає необхідність постановки основних завдань як щодо використання маркетингу на фінансовому ринку в сфері інституційних інвесторів, так і моделювання поведінки споживачів їх послуг.

Основні складові моделі споживчої поведінки на фінансовому ринку формуються під впливом трансформаційних процесів. До спонукальних факторів відносяться: специфічний характер фінансового продукту, що пропонується на ринках інвестиційних, страхових та пенсійних послуг. Цінова орієнтація інституційних інвесторів на понесені витрати формується в конкурентному оточенні. Основним елементом комунікативного маркетингового комплексу стає фінансова реклама, що орієнтує споживачів фінансових послуг на диференціацію переваг за рівнем довіри до тих чи інших фінансових активів. У складі «чорної скриньки» – свідомості покупця – проявляється його економічний статус як споживача, що має заощадження і бажає створити, зберегти та збільшити власний капітал. На цій основі стає можливою типізація мотивів щодо покупки відповідної фінансової послуги.

В умовах сучасного інвестиційного середовища інституційні інвестори цілком закономірно конструюють особливу систему діяльності, пов'язану, перш за все, із запобіганням (скороченням)

відтоку грошових коштів з контрольованої сфери. У теорії маркетинг-менеджменту це пов'язано з ранжируванням стратегічних завдань за пріоритетністю і терміновістю виконання, ухваленням стратегічних маркетингових рішень, що вимагає своєчасного переосмислення ринкових стратегій бізнесу інституційних інвесторів, а, отже, пошуку нових конкурентних переваг або підтримки завойованих.

Розвиток маркетингу інституційних інвесторів характеризується орієнтацією бізнесу на концепцію «партнерських взаємовідносин» на відміну від раніше прийнятої трансакційної моделі ведення бізнесу (здійснення окремих операцій), коли взаємовідносинам достатньо було короткострокового періоду. Нова концепція зумовлює довгострокові взаємини. При цьому, ключовою стратегічною метою фінансового маркетингу стає перехід до довгострокових взаємин між постачальником, споживачем і іншими партнерами.

Крім того, особлива роль в сучасній економіці відводиться наступним суттєвим змінам в маркетинговому середовищі.

Цільові ринки поповнюються новими учасниками бізнесу – власниками грошових заощаджень – потенційними споживачами фінансових послуг.

В каналах розподілу товарів та послуг перевага віддається індивідуалізованому спілкуванню інституційних інвесторів з кінцевим споживачем.

Розвиток інституційної конкуренції, розмежовує хаос і гармонію в партнерських відносинах, сприяє точності виконання правил ведення бізнесу, що приймаються фінансовими організаціями.

До складу контактних аудиторій включаються професійні об'єднання організацій фінансового бізнесу, комунікативні інтернет-засоби, органи державного нагляду та регулювання.

Суттєвими чинниками сучасного макросередовища стають фінансова глобалізація і криміналізація економіки.

Зміни, що відбуваються, в маркетинговому середовищі, призводять до перенесення можливостей теорії та інструментарію маркетингу в сферу фінансових послуг.

Цьому процесу сприяють наступні передумови:

– можливість і доцільність застосування культури сучасного маркетингу для дослідження і коректного конструювання обмінних процесів на фінансовому ринку України;



– необхідність несуперечливої узагальненої теорії маркетингу на фінансовому ринку і її деталізація в окремих галузях цього ринку, зокрема, інституційних інвесторів;

– існування пріоритетних напрямів маркетингових досліджень за цільовими сегментами інституційних інвесторів;

– підтримка подальшого проникнення маркетингових концепцій на фінансовий ринок;

– застосування ідеології фінансового маркетингу як одної з складових фінансової безпеки держави, бізнесу і населення.

Однією із найважливіших теоретичних передумов формування коректної несуперечливої теорії маркетингу фінансових інститутів є комплекс протиріч, що нагромадились у їх практичній діяльності, невизначеність понятійного апарату, некоректність класифікації складових фінансового ринку.

Об'єктивною передумовою розвитку інституційних інвесторів є розробка концепції стратегічного маркетингу як нової парадигми їх діяльності.

Не претендуючи на вичерпність аналізу, визначаються наступні висновки, що відображають основні етапи та передумови розвитку фінансового маркетингу.

Найважливішою закономірністю, що визначає можливість і доцільність застосування маркетингової філософії на фінансовому ринку і, безпосередньо, в діяльності інституційних інвесторів, є високий ступінь гомоморфізму маркетингового середовища товарного і фінансового ринків. Обом ринкам в рівній мірі властиві: свобода підприємництва; товар (послуга), їх ціна, вартість і канали просування; попит і пропозиція; контактні аудиторії; цільові сегменти; конкуренція і деякі інші властивості. У певному значенні сукупність вказаних загальних властивостей може бути охарактеризована інваріантом маркетингу як системи знань, здатною не змінюватися при використанні в ринковому середовищі. Абсолютно очевидно, що якщо і фінансовому ринку і ринку реальних активів є характерним відповідні подібності, то фінансовий ринок цілком закономірно є повноцінним об'єктом маркетингових досліджень.

### **10.3. Ефективне управління промисловими підприємствами на засадах маркетингу та логістики**

В умовах формування в суспільстві системи ринкових відносин, що супроводжується зниженням ефективності матеріального виробництва, особливої актуальності набуває проблема докорінної зміни механізму управління фінансово-господарської діяльності промислових підприємств. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми має стати посилення впливу економічних важелів на результати роботи таких підприємств.

Для того, щоб витримати конкурентну боротьбу і забезпечити подальший розвиток галузі, промисловим підприємствам необхідно виявити, за допомогою яких інструментів вони можуть забезпечити максимальне задоволення всезростаючих потреб та вимог споживачів з мінімальними витратами. Зробити це можливо за допомогою впровадження та регулярного проведення на промислових підприємствах маркетингового та логістичного забезпечення.

Сучасні високо насичені товарні ринки характеризуються гострою конкуренцією, тому маркетингова діяльність промислових підприємств повинна розпочинатися з маркетингових досліджень. Під час таких досліджень вивчають смаки, потреби та поведінку постачальників та споживачів. Глибоке розуміння цих складових у ході маркетингових досліджень як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку дасть змогу промисловим підприємствам своєчасно задовольняти потреби споживачів та бути конкурентоспроможними.

Виконання цих умов потребує комплексного впровадження та застосування маркетингового дослідження разом із логістичними системами. Логістична система – сукупність дій учасників логістичного ланцюга: підприємств-виробників, транспортних, торговельних організацій, магазинів тощо. Логістичні системи дуже різноманітні за охопленням діяльності підприємства. Для деяких логістика – це просто вміння працювати з базами даних, для інших – постачальницька або складська діяльність. Але за своїм призначенням логістика це – зменшення витрат за умови виконання планових завдань, а отже збільшення ефективності виробничої діяльності. Логістичні системи повинні охоплювати практично всі (крім бухгалтерських, кадрових і т. п.) напрями діяльності підприємства. Тому визначення специфіки маркетингового

та логістичного забезпечення на результативну діяльність промислових підприємств є актуальним і має для них теоретичне та практичне значення.

Питаннями управління закупівлями займалися такі зарубіжні вчені, як Х. Фірон, М. Ліндерс, А. Ван Веле, М. Дей та ін. [1, 30] їхні праці присвячені таким проблемам, як розвиток функції закупівель на підприємствах, з чого виникають різні підходи до управління закупівлями. До вітчизняних вчених, які займаються тематикою промислових закупівель та маркетинговими дослідженнями, належать Азарян О.М., Крикавський Є.В., Неуров І.В., Старостіна А.О., Чухрай Н.І. [2, 11, 12, 20]. У працях цих вчених наведені дослідження щодо різного рівня складності процедур прийняття рішення закупівлі на промислових ринках, особливості організації маркетингового та логістичного забезпечення. Однак єдиного механізму здійснення закупівельної логістики, планування потреби матеріальних ресурсів в економічній літературі не наведено.

У фінансово-господарської діяльності маркетингове забезпечення реалізується через маркетингові дослідження. Здійснення маркетингових досліджень вимагає від промислових підприємств додаткових знань та навиків, коштів та методичного забезпечення. Виконання цих вимог дозволяє визначитися зі змістом маркетингових досліджень в контексті сучасної концепції маркетингу та з методичним механізмом рішення найважливіших проблем, з якими стикаються промислові підприємства як експортери. Крім того, у ході маркетингових досліджень проявляються якісні вміння менеджерів підприємств переробляти інформацію, обґрунтовувати критерії та показники для ефективної сегментації ринку, методично обґрунтовувати ефективні маркетингові стратегії з урахуванням економічних зв'язків як на внутрішньому ринку України, так і за його межами.

Маркетингові дослідження промислових підприємств повинні передбачати рівнозначність вибірки, тобто такий підбір респондентів, завдяки якому буде забезпечено рівнозначність досліджуваного сегменту. З цього приводу необхідно по-перше, застосовувати вибірковий варіант як оптимальний на різних ринках, по-друге, враховувати виникнення складностей під час пошуку відповідних сегментів на різних ринках. Рівнозначність процесу первинних досліджень означає застосування однакових техно-

логії збирання інформації та врахування відносного старіння інформаційних даних.

Поряд з глобалізацією ринку, маркетингові дослідження для більшості промислових підприємств прийняли міжнародний характер. У разі здійснення таких досліджень необхідною передумовою стали аналіз певних напрямків діяльності промислових підприємств. Це потребує охарактеризувати умови, в яких працюватимуть промислові підприємства на зарубіжних ринках, дослідити комплекс маркетингу як інструменту впливу на ринок та оцінити результативність від застосування цих досліджень. Залежно від цілей та характеру маркетингових досліджень виділяють три відповідні напрями: розвідувальні, описові і казуальні. Кожний напрям передбачає певні методи збору і аналізу маркетингової інформації.

Однак під час виконання таких досліджень, особливо на міжнародних ринках, виникає доволі багато методичних завдань, організаційних та фінансових проблем. Щоб зменшити кількість цих помилок, можна використовувати підхід стандартизації міжнародних маркетингових досліджень. Такий підхід дозволить промисловим підприємствам використовувати однакові методи та технології дослідження, а також методи підбору, перетворення, аналізу даних і зв'язування результатів. Підхід стандартизації міжнародних маркетингових досліджень доцільно застосовувати для країн зі схожою історією, культурою, природно-кліматичними умовами, демографічною ситуацією, станом економіки, технологічним розвитком та іншими факторами.

Вирішення питань поставок, складування та постачання ресурсів промислові підприємства можуть впроваджуватися за допомогою формування та використання власних логістичних підрозділів, або можуть залучатися транспортно-логістичні організації.

Завдання управління логістикою на практиці зводиться до управління декількома компонентами, які складають так званий «*logistics mix*» [1]: *складські споруди* (окремі складські будівлі, центри дистрибуції, складські приміщення, поєднані з магазином); *запаси* (обсяг запасів по кожному найменуванню, місцезнаходження запасу); *транспортування* (види транспорту, строки, види тари, наявність водіїв і т. д.); *комплектація і упаковка*; *зв'язок* (можливість отримання як кінцевої, так і проміжної інформації у процесі товароруху).

Такий підхід дозволяє визначити основні види логістики: закупівельна, транспортна, складська, виробнича, інформаційна логістика та інші. Головна мета закупівельної логістики – створення надійного постачання матеріалів в організацію з максимально можливою економічною ефективністю. Основу економічної ефективності становить пошук і закупівля необхідних матеріалів необхідної якості за мінімальними цінами.

Основні завдання закупівельної логістики:

I. Інформаційні: визначення потреби в матеріальних ресурсах; дослідження ринків закупівель; визначення продуктів і послуг, які краще придбати на стороні – завдання «зробити або купити»; пошук, оцінка і виявлення кращих постачальників, цін, способів доставки продуктів і послуг – завдання вибору постачальника.

II. Завдання реалізації: організація та здійснення закупівель; узгодження ціни та укладення договору на поставку; вибір методу закупівель; визначення необхідних складських площ; подання замовлень; документальне оформлення поставок; організація платежів; організація доставки до місця зберігання; експедирування; складання графіка поставок, погодженого з усіма постачальниками; організація приймання та розміщення товарів на складі і т. д.; контроль поставок: дотримання термінів закупівлі, дотримання вимог щодо обсягу поставок і якості матеріальних ресурсів, пунктом призначення та ін.; підготовка бюджету закупівель.

III. Завдання інтеграції та координації закупівель з виробництвом, збутом, складуванням, транспортуванням, а також з постачальниками: тісна взаємодія з підрозділами, які використовують матеріальні ресурси, розвиток відносин, розуміння їх запитів; обговорення асортименту, обсягів, термінів, ціни, вимог щодо якості, упаковки, тари й інших параметрів поставок із зацікавленими сторонами (конструкторами, технологами, виробниками, фахівцями з управління запасами, складськими працівниками, транспортниками та ін.); узгодження діяльності підрозділів підприємства, що беруть участь в просуванні матеріального потоку від постачальника до місця його безпосереднього використання на підприємстві; аналіз відносин з постачальниками, відбір постачальників для організації довгострокового співробітництва, дотримання правил роботи з постачальниками і т. п.

У ринкових умовах, коли конкурентоспроможність промислових підприємств, їх сильна позиція на ринку товарів та послуг

значним чином залежить від вибору сфери діяльності й уміння забезпечити стабільність у їх фінансово-господарській діяльності, зростає інтерес управлінців до фінансового планування та форм і методів контролю виконання планів.

Планування на рівні суб'єктів господарювання пов'язано з фінансовими ресурсами. На думку науковців – «це процес планування надходжень і використання фінансових ресурсів, встановлення оптимальних співвідношень у розподілі доходів підприємств» [31]. Н.В. Поліщук зазначає, [27] що здійснювати планування можливо за умов використання трьох головних систем: 1) прогнозування рівня результативності діяльності підприємства та його використання з періодом планування до 3 років; 2) поточне планування рівня результативності з періодом планування 1 рік; 3) оперативне планування рівня результативності, період планування – місяць, квартал.

Система прогнозування результатів діяльності найскладніша у загальному механізмі її регулювання, так як вона визначає довгострокові цілі формування рівня результативності. Розроблена політика системи прогнозування результатів діяльності підприємства дає змогу вжити ефективних управлінських заходів і повинна проводитися за такими головними параметрами: ступінь узгодженості політики з зовнішнім середовищем; рівень внутрішньої збалансованості політики, можливість реалізації політики з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства (виробничого, фінансового інноваційного, кадрового тощо); прийняття рівня ризиків, пов'язаних із реалізацією політики; очікувані результати реалізації. На відміну від прогнозування система поточного планування полягає у розробці конкретних видів планів. Основними показниками таких планів є ті, які притаманні даному підприємству через аналіз результатів діяльності підприємства за попередній період, систему ставок оподаткування, розроблених норм і нормативів затрат окремих видів ресурсів. Для більш детальної картини фінансової складової результатів підприємства та для передбачення можливих ризиків втрат поточні плани, як правило, бажано розробляти у декількох варіантах: «оптимістичному», «ймовірному» і «песимістичному» [27, с. 41-42].

Що стосується оперативного планування або бюджетування, то ми приєднуємося до думки науковців, які вважають, що важливим елементом зміцнення фінансової дисципліни на підприємстві

вах, деталізації показників поточних планів та забезпечення цільового використання коштів є розроблення бюджетів [19]. Узагальнення літературних джерел і практики бюджетування на вітчизняних та закордонних підприємствах дало можливість дійти висновку, що бюджет – це розпис надходжень і видатків на визначений період, пов'язаний із функціонуванням конкретного об'єкта, реалізацією проекту, конкретною сферою виробничо-господарської діяльності, що формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку найоптимальнішого шляху досягнення намічених цілей підприємства, реалізації певних заходів для досягнення планових параметрів.

В основі розроблення бюджетів лежить балансовий метод, за допомогою якого відбувається планове узгодження потреб і ресурсів. Залежно від виду балансу ресурсна частина, яка характеризує потреби, може мати назви: «надходження – витрати», «активи – пасиви», «витрати – джерела фінансування», «надходження – розподіл» тощо. Зміст балансового методу полягає у тому, що підсумкові показники надходжень і видатків не лише балансуються, а ще й для кожної статті витрат визначаються джерела їхнього покриття [18].

При реалізації бюджетного планування насамперед доцільно забезпечити виявлення потенційних ризиків та їх ідентифікацію. Тому одним із основних етапів бюджетування є контроль, ключовим елементом якого є звіт про виконання бюджету. Цей звіт містить порівняння запланованих та фактичних показників і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин. Він забезпечує зворотній зв'язок, привертаючи увагу менеджерів підприємства до значних відхилень, що допоможе їм проаналізувати ситуацію і виправити у разі необхідності.

У реальних умовах управління промисловим підприємством деякі показники закупівель можуть змінюватися упродовж певного періоду через такі причини: зміну інтенсивності споживання; затримку або прискорення поставок; постачання незапланованого обсягу замовлення; помилки обліку фактичного запасу, що призводять до неправильного визначення розміру замовлення.

Поява ризиків у логістичній діяльності пов'язана із помилками або прорахунками в управлінні матеріальними та супутніми потоками, неврахуванням певних ринкових умов (запізнення поставок сировини на підприємства, некомплектність замовлень,

невірно розрахований обсяг закупівель тощо), а також з неякісними маркетинговими дослідженнями ринків. На думку науковців Р.Р. Ларіної та А.М. Гаджинського [5, 16] підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства повинне починатися з визначення місії логістичної діяльності підприємства, її стратегії та тактики. Визначено, що логістична місія будь-якого господарюючого суб'єкта полягає у досягненні довгострокового успіху у бізнесі за рахунок максимального задоволення вимог споживачів в умовах конкурентних відносин та нестабільного й мінливого зовнішнього середовища. Ці вимоги охоплюють якість продукції, кількість, час, витрати, супутній сервіс. Відсутність логістичної місії може поставити підприємство в позицію спостерігача, що із запізненням реагує на ринкову динаміку попиту, не має чіткої перспективи у майбутньому.

Встановлено, що економічні ризики в фінансово-господарській діяльності промислових підприємств слід враховувати з чинником часу, і чим скоріше будуть виявлені причини прояву економічного ризику, тим менший збиток отримає підприємство. Тому вважаємо, що задля формування управлінських механізмів щодо зниження цих ризиків через впровадження в діяльність промислових підприємств планування, розділене на дві групи. До першої групи віднести прогнозне та поточне планування (в подальшому «планування») терміном виконання 1-3 роки, до другої – оперативне планування або бюджетування, період планування – місяць, квартал. Пропонуємо впроваджувати на промислових підприємствах методи планування та бюджетування в послідовності зазначеній на рис. 10.8.

Маркетингове та логістичне забезпечення при застосування методів планування та бюджетування на промислових підприємствах дозволить визначити основні етапи їх здійснення. По-перше, збір, оцінка й аналіз інформації, яка включає економічні, правові, соціальні та політичні чинники; перспективи росту та конкуренції на існуючих і потенційних ринках; фінансові перспективи в основних секторах економіки; слабкі та сильні сторони промислового підприємства. По-друге, формулювання основної мети діяльності промислового підприємства та конкретних завдань. По-третє, прийняття рішення та формулювання програми дій (установлення конкретних кількісних показників – доходи, витрати, обсяг, збитки та конкретизація шляхів їх досягнення).



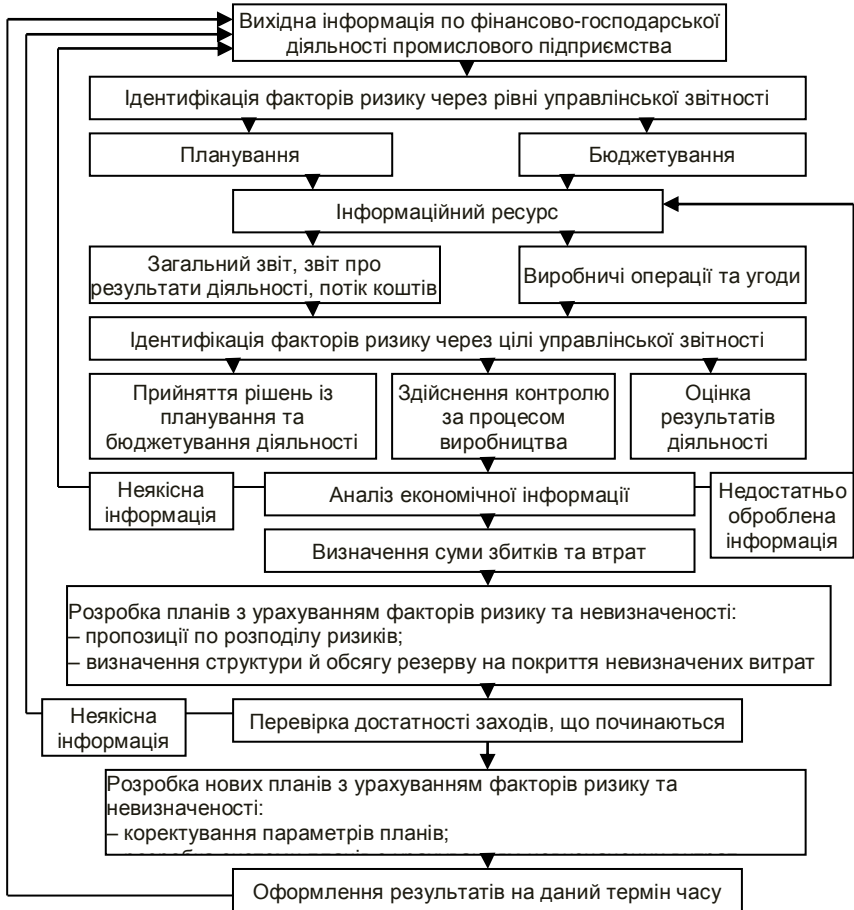


Рисунок 10.8. Загальна послідовність використання методів планування та бюджетування на промислових підприємствах

По-четверте, перелік необхідних заходів, прийняття рішень щодо придбання та використання ресурсів, розширення чи зміни організаційної структури підприємства, кадрове забезпечення. По-п'яте, документування (письмове оформлення планів у такій послідовності – стратегія, тактичний план, бюджет, повний баланс і фінансовий звіт на рівні підрозділів та підприємства в цілому). По-шос-

те, координування та затвердження планів. По-сьоме, контроль за виконанням планів (аналіз доходів, витрат, результатів та ефективності прогнозних планів; перевірка дотримання термінів виконання; у разі виявлення значних розбіжностей – аналіз причин та розроблення коригувальних заходів).

Таким чином, ефективне управління промисловими підприємствами передбачає комплексне впровадження маркетингового логістичного забезпечення при використанні методів планування та бюджетування. При цьому необхідно враховувати науковий матеріал, присвячений питанням: вибору постачальників, визначенню потреби матеріальних ресурсів підприємства, оптимізації розміру замовлення та використання маркетингових досліджень щодо проведення якісної закупівельної логістики.

На сучасному етапі розвитку української економіки планування та бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємств є важливою необхідністю як динамічний процес, оскільки будь-яке підприємство у процесі планування передбачає і враховує зміни зовнішнього середовища, а також пристосовує і адаптує внутрішні фактори виробництва до цих змін з метою подальшого зростання.

Однак варто зауважити, що порядок складання фінансових планів для підприємств, крім державних, має рекомендований характер, тобто вони самі визначають форму і зміст фінансових планів. Тому ми вважаємо, що з боку уряду потрібне введення таких законодавчих дій, результатом яких будуть розраховані державні методики по обов'язковому плануванню та бюджетуванню для підприємств всіх видів діяльності за всіма галузями економіки.

### **Список використаної літератури**

1. Van Weele A. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. – Thomson Business Pr., 2001.
2. Азарян Е.М. Международный маркетинг / Е.М. Азарян. – Х.: Студцентр, 2003. – 202 с.
3. Ансофф. И. Новая корпоративная стратегия./ И. Ансофф; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Бойчук І.В. Принципи стратегічного маркетингу в бізнес-практиці вітчизняних підприємств / І.В. Бойчук // X міжн. конф. «Маркетинг в Україні»; Українська Асоціація Маркетингу. – К.: УАМ, 2009 р. – с. 22-24.

5. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. – М.: Маркетинг, 2002. – 408 с.
6. Длігач А. Стратегічний маркетинг в сучасних умовах / А. Длігач // Х міжн. конф. «Маркетинг в Україні»; Українська Асоціація Маркетингу. – К.: УАМ, 2009. – с. 35-36.
7. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок», 23.02.2006, № 3480 IV / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
8. Зверьяков М.И. Либеральная идея модернизации экономики Украины / М. И. Зверьяков // Экономика Украины. – 2010. – № 7 (584). – С. 11-21.
9. Котлер Ф. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению / Ф. Котлер, Д.К. Джайн, С. Мэйсинси; [пер.с англ. Т. Гутниковой]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 224 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок: пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: ООО «Издательство АСТ». – 2000. – 272 с. – ISBN 5-17-000077-4.
11. Крикавський Є., Промисловий маркетинг / Є. Крикавський, Н. Чухрай. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. – 307 с.
12. Крикавський Є., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг / Є. Крикавський, Н. Чухрай. – Львів: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 334 с.
13. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. // Н.В. Куденко/ Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с. – ISBN 966-574-061-X.
14. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2006. – 800 с. – ISBN 5-272-00136-2.
15. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен. – М.: Наука, 2003. – 589 с.
16. Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: монография / Р.Р. Ларина, В. Л. Пилюшенко, В. Н. Амитан. – Донецк: ВИК, 2003. – 239 с.
17. Маркетинг у секторах національної економіки: [кол. монографія / М.А. Окландер, О.П. Хромов, Л.В. Новошинська, та ін. / за ред. М.А. Окландера]. – Одеса: Астропрінт. – 2004. С. 162-182, 183-236.
18. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування // Фінанси України. – 2003 – № 12. – С. 37-46.
19. Мельник О.Л., Кудря Я.В. Бюджетні ризики та методи управління ними. // Фінанси України. – 2004. – № 10. – С. 117.
20. Неуров І.В. Види закупівельних ситуацій на машинобудівних підприємствах / І.В. Неуров // Логістика. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 520 с.
21. Новошинська Л.В. Стратегічні маркетингові рішення: питання теорії та практики: монографія / Л.В. Новошинська. – Київ.: Центр наукової літератури, 2006. – 312 с.

22. Новошинська Л.В., Фінансовий ринок як об'єкт маркетингових досліджень / Л.В. Новошинська, Ф.Ф. Стасюк // Інформаційно-аналітичний бюлетень «Фінансовий ринок України», № 11, 2005. – Київ.: УАФР. – С. 10-17.

23. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с. – ISBN 978-966-483-037-6.

24. Парсяк В.Н. Маркетинговые исследования рынка ценных бумаг: инструменты, технологии / В.Н. Парсяк, В.В. Зельдис, В.П. Крапива. – К.: Наукова думка. 2002. – 226 с.

25. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг: навч. посіб. // В.П. Пилипчук, О.Ф. Оснач, Л.П. Коваленко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 264 с. – ISBN 966-364-030-8.

26. Пискунов Д.Г. Маркетинг рынка корпоративных ценных бумаг Российской Федерации: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Д.Г. Пискунов. – М., 1998. – 27 с.

27. Поліщук Н.В., Планування результативності діяльності підприємства // Фінанси України. – 2001 – № 4. – С. 39-44.

28. Стефенсон Р. Маркетинг финансовых услуг / Р. Стефенсон; [пер. с англ. Ильиной В.В. и Болдышевой А.В. под общ. ред. Е.В. Калугина]. – М.: Вершина, 2007. – 256 с.

29. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА, 2000. – 312 с.

30. Фирон Х., Управление снабжением и запасами. Логистика / Х. Фирон, М. Линдерс; пер. с англ. – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с.

31. Фінансова діяльність підприємств: Підручник / Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. – К.: Либідь. – 2002. – С. 279.

## Розділ 11

# Маркетингова товарна інноваційна політика

### 11.1. Особливості формування продуктової та товарної політики підприємства

Розвиток ринкових відносин в Україні, подальша інтеграція у світовий економічний простір актуалізує питання забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання шляхом створення системи формування та підтримки достатнього рівня конкурентоспроможності, що забезпечується шляхом активізації механізмів адаптованої реакції підприємств на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

Одним з найважливіших механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його товарна політика, основною метою якої є формування такого номенклатурного та асортиментного складу товарного випуску, який здатен забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток.

Питання формування системи ефективного управління товарним портфелем не є новим для економічної науки в цілому. Але умови економічного розвитку України потребують адаптації механізмів управління товарним асортиментом, пристосованих до господарювання в умовах розвинених ринкових відносин, вдосконалення інструментарію забезпечення ефективності формування товарного портфелю промислового підприємства з урахуванням особливостей розвитку економіки України.

Формування методологічних основ розробки ефективної товарної політики повинне базуватися на дослідженні сутності понять «товар», «товарний асортимент», «товарний портфель».

Основоположник маркетингу як науки, американський вчений Ф. Котлер пропонує наступне визначення терміну «товар»: «все те, що може задовольнити нужду або потребу та пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання та споживання» [35]. В якості товару можуть виступати не тільки певні

матеріальні об'єкти, а й роботи, послуги, об'єкти інтелектуальної власності, навіть певні цілісні господарські комплекси.

Слід зазначити, що в теорії маркетингу дотепер не існує чіткого розмежування понять «товар» і «продукт». Так, одні автори розуміють під терміном «продукт» «конкретний результат матеріального або духовного виробництва, що володіє якостями, які характеризують його цільове призначення, та властивості, заради яких він придбавається та споживається» [44]. Інші науковці розуміють продукт як «комплекс осяжних та неосяжних властивостей (характеристик, функцій, вигод та використань), призначених для задоволення потреб споживачів» [61].

В.Я. Кардаш розуміє продукт як «конкретний результат досліджень, розроблень та виробництва, сукупність реальних фізичних і хімічних властивостей зібраних у матеріальній формі», «набір цінностей, тобто сукупність різних вигод, ознак, властивостей і цінностей, що задовольняють конкретні потреби і бажання споживача» [32].

С.В. Литвиненко визначає продукт як складову частину товару, яка несе в собі основні якості, заради яких був придбаний товар, з набором певних засобів підтримки як сукупності заходів з транспортування, пакування, зберігання та використання продукту [41].

Є.П. Голубков визначає товар як продукт, якому призначена ціна, але при цьому вважає, що терміни «продукт» і «товар» є тотожними, з чим можна не погодитися [17].

В поняття «товар» крім розуміння його як результату виробництва з певними споживчими характеристиками закладається ще й розуміння його властивостей як об'єкту купівлі-продажу в процесі ринкових взаємовідносин покупця та продавця [44].

Так, Л.Ф. Романенко чітко розрізняє поняття «продукт» і «товар», визначаючи товар як продукт, якому призначена ціна, і який надійшов на ринок [52].

Продукт набуває якостей товару при застосуванні до нього інструментів маркетингу, до яких належать дизайн, реклама, ефективна система збуту, зв'язки з громадськістю [41].

Наявність широкого кола дефініцій понять «товар» та «продукт» ускладнює формування чіткого визначення та встановлення різниці між поняттями «товарна політика» та «продуктова політика». Г.П. Гоголь, наприклад, взагалі асимілює поняття товарної та продуктової політики [16].

За визначенням К. Маркса та Ф. Енгельса «продукт, що вступає в обмін, є товаром» [45]. Тобто, порівняно з продуктом, товар, крім споживчої вартості, набуває «мінової вартості», а разом з нею – і комплекс особливих характеристик, що дозволяють диференціювати підходи до «товарного» та «продуктового» розуміння сутності управління формуванням асортиментного портфелю підприємства.

Російський вчений О.С. Віханський зазначає, що не завжди можливе співпадіння властивостей, які створює і прагне продати виробник продукту, та які згоден купувати його споживач. Крім того, він поділяє споживчі якості продукту на дві групи: перша група об'єднує споживчі якості, які визначають функціональне призначення продукту, друга – споживчі властивості, які є індивідуалізованими для конкретного споживача та представляють для нього особисту цінність. Перша група споживчих якостей переважно є визначальною для виробника, друга – для споживача [11].

З огляду на таку думку можна припустити, що трансформація продукту в товар відбувається не лише під дією маркетингових механізмів, а визначається певним чином суспільним та особистим сприйняттям того чи іншого продукту в якості товару.

О.С. Віханський розглядає кінцевий продукт як сукупність кількох складових: функціональних і споживчих властивостей та якості продукту, марки, іміджу, упаковки та етикетки, наявних гарантій. Але наявність останніх чотирьох елементів більш властива товару в його класичному розумінні, аніж продукту як сукупності певних споживчих характеристик [11].

Необхідність розмежування понять продуктової та товарної політики витікає з запропонованого О.С. Віханським розуміння товару як сукупності двох складових: ядра, що складається зі споживчих якостей і властивостей продукту, та фірмової «оболонки», що включає марку, імідж, упаковку і етикетку та гарантії.

Ф. Котлер розглядає товар в трьох вимірах: товар за задумом, який повинен визначити, які потреби споживача повинен задовольнити певний товар; товар у реальному виконанні, тобто конкретний товар, що характеризується рівнем якості, набором властивостей, специфічним оформленням, має певну марку та пакування; товар з підкріпленням, що доповнюється певним набором додаткових послуг (доставка, гарантія тощо) [35].

Натомість П.С. Зав'ялов наводить наступну інтерпретацію розуміння сутності продукту (рис.11.1) [21]:

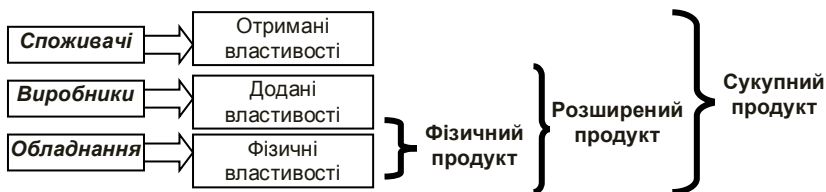


Рисунок 11.1. Структура сукупного продукту за П.С. Зав'яловим

Фізичний продукт розглядається в даному випадку як об'єкт, наділений певними фізичними властивостями, але їх наявність не дає можливості розрізняти конкуруючі товари.

Розширений продукт розуміється як фізичний продукт доповнений спеціальними характеристиками, що відрізняють його від товарів конкурентів.

Сукупний продукт П.С. Зав'ялов розуміє як розширений продукт з додаванням тих якостей, які отримує від нього споживач, причому ступінь користі від сукупного продукту залежить від потреб конкретного споживача [21].

Розуміння продукту, як сукупності певних фізичних властивостей, придатних задовольнити певні потреби споживача, присутне і в трактуванні товару за Ф. Котлером (в формі товару за задумом), і в трактуванні П.С. Зав'ялова (в формі фізичного продукту). Але обидва автори не виділяють принципової різниці між поняттями товару та продукту, хоча відсутність характеристик, що визначають конкурентоспроможність продукту на цьому етапі не дозволяє говорити про його «мінову вартість», тобто про набуття ним властивостей товару.

На думку В.Я. Кардаша продуктом є матеріалізована ідея товару за задумом [32].

На наш погляд, продукт слід розуміти як певний результат науково-дослідницької та виробничої діяльності, що виступає як сукупність певних характеристик та властивостей, призначених та здатних задовольнити певні особисті, суспільні або виробничо-комерційні потреби.

Відповідно до такого розуміння продукту, продуктова політика міститиме інноваційну та технологічну складові. Інноваційна складова продуктової політики виступає як комплекс заходів, націлених на перетворення певних наукових знань у інновацій-



ний продукт [39]. Технологічна складова забезпечує можливість практичного втілення інноваційної ідеї та її узгодження з виробничими можливостями конкретного підприємства.

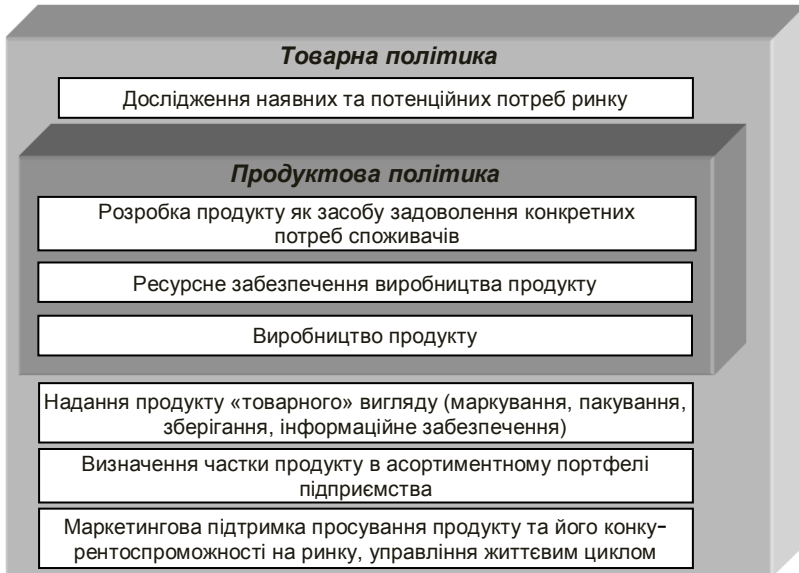
Товар, на відміну від продукту, крім споживчих властивостей характеризується ще й ринковими якостями, що виражаються через категорії попиту, пропозиції та ціни і реалізуються через використання інструментів маркетингу. В сучасних умовах більшість продуктів створюються з метою їх подальшого перетворення в товари, що і зумовлює відсутність чіткого розмежування цих понять.

Продуктова політика є безумовною складовою товарної політики. Продукт трансформується в товар під впливом факторів маркетингового середовища – наявних та потенційних ринкових можливостей та загроз. Товар – це продукт в маркетинговому середовищі. Так само маркетингове середовище сприяє трансформуванню поняття «продуктова політика» у поняття «товарна політика».

Можна погодитися з Зайцевою А.М. в тому, що проведення товарної політики підприємства пов'язане не тільки з формуванням певних фізичних та техніко-експлуатаційних властивостей продукту, а, в більшій мірі, з забезпеченням та формування належного оточення продукту, з метою надання продукту тих характеристик, що генерують його привабливість як товару та формують попит [22].

О.Л. Шевченко зазначає, що товарна політика в концепції маркетингу націлена на забезпечення привабливості продукту та формування попиту на нього. Технологія створення товару полягає у перетворенні конкретної споживчої потреби у матеріалізовану сукупність певних корисних характеристик, що створюють товарну пропозицію шляхом інтеграції з технологією маркетингу [64].

Оскільки будь-яке комерційне підприємство основною метою діяльності має отримання прибутку, розробці продукту передують вивчення потенційних можливостей його перетворення у товар, тобто вивчення потенційної мінової вартості продукту. Цей процес можливий лише з використанням інструментів маркетингу, які є складовою товарної політики підприємства. Таким чином, продуктова політика є ядром товарної політики. Схематично зв'язок продуктової та товарної політики підприємства зображено на рис. 11.2.



*Рисунок 11.2.* Взаємозв'язок продуктової та товарної політики підприємства

Продуктова політика підприємства повинна бути націлена на створення жаданих потенційним покупцем споживчих властивостей продукту з найменшими можливими витратами для виробника на досягнення максимального якісного рівня продукту. Основний вплив на продуктову політику підприємства, на наш погляд, здійснюють внутрішні чинники: рівень техніко-технологічного розвитку підприємства-виробника, якість його персоналу, ефективність використання ресурсів виробництва, організаційна та технічна готовність до впровадження інновацій. Саме ці чинники визначають рівень якості виконання продукту як набору певних споживчих характеристик.

Взаємодія з зовнішнім середовищем відбувається з використанням інструментів та механізмів товарної політики, бо основною її задачею є створення конкурентних переваг товару, що дозволять підприємству отримати певний прибуток від його реалізації. В свою чергу, надання товару певних конкурентних переваг досягається шляхом забезпечення наявності та підтримки тих характе-

ристик, що визначають його споживчу цінність для конкретного покупця [64].

Диференціація понять «продукт» та «товар» вимагає дефінування термінів «продуктовий портфель» та «товарний портфель».

Г.А. Селезньова наводить визначення Р. Бродлі продуктового портфелю як різноманіття продуктів, яке дозволяє судити про обсяги діяльності, економічні перспективи окремого підприємства, та дозволяє йому більш точно задовольняти смаки різнорідних споживчих сегментів [53].

Виходячи з цього визначення, під терміном «продуктовий портфель» можна розуміти не лише сукупність товарних позицій, що фактично реалізуються та мають певну конкурентну позицію на ринку, а й тих, що мають перспективу бути реалізованими в майбутньому та визначатимуть конкурентні переваги підприємства в стратегічній перспективі. Крім того, у план виробництва продукції підприємства можуть бути закладені такі продуктові позиції, які фактично не знаходять споживача внаслідок зміни його споживчих вимог, неякісного попереднього аналізу ринку тощо.

Можна не погодитися з А.В. Сілаковим, що наводить наступне визначення товарного портфелю: «сукупність всіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних та технологічних умов даного виробництва». Таке визначення в більшій мірі характеризує сутність продуктового портфелю підприємства [54].

Товарний портфель, на відміну від продуктового, представляє собою сукупність асортиментних груп та товарних одиниць підприємства, що мають певну споживчу цінність для конкретного споживача, реалізуються у певних ринкових сегментах та визначають ступінь конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Досліджуючи сутність товарної політики торговельного підприємства, О.А. Бриндіна стверджує, що товарна політика підприємства формується під впливом його товарного потенціалу та товарного клімату [10]. У якості об'єктів дослідження в процесі формування товарної політики виступають: конкурентоспроможність товару, товарний портфель, життєвий цикл товару, торговельна марка та упаковка, сервісна підтримка товару, позиція товару на ринку.

На наш погляд, розрізняючи поняття продуктової та товарної політики виробничого підприємства, слід відокремлювати і поняття товарного та продуктового потенціалу.

О.А. Бриндіна визначає товарний потенціал як «сукупність ресурсних, маркетингових та управлінських факторів внутрішнього середовища підприємства, які забезпечують його готовність та здатність до формування та реалізації товарної політики» [10].

Якщо розуміти під продуктовим портфелем сукупність всіх асортиментних позицій, для яких існують організаційно-економічні, ресурсні та техніко-технологічні умови виробництва на даному підприємстві, то під продуктовим потенціалом підприємства слід розуміти сукупність ресурсних, організаційно-управлінських, інноваційних та інвестиційних факторів внутрішнього середовища, які визначають здатність підприємства до формування продуктового портфелю, що охоплює якомога ширший асортиментний діапазон та забезпечує підприємству достатню гнучкість товарної політики з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

Принципова відмінність продуктового та товарного потенціалу полягає в даному випадку в тому, що продуктивний потенціал не враховує маркетингові фактори, які є визначальними для товарного потенціалу промислового підприємства (табл. 11.1).

*Таблиця 11.1.* Фактори формування продуктового та товарного потенціалу підприємства

Продуктивний потенціал	Товарний потенціал
Фактори внутрішнього середовища підприємства:	Фактори внутрішнього середовища:
– ресурсні: інформаційні, матеріально-технічні, трудові, фінансові;	– ресурсні: продуктові, інформаційні, матеріально-технічні, трудові, фінансові;
– інноваційні: інтелектуальні, науково-технічні, виробничо-технологічні;	– товарно-маркетингові: конкурентоспроможність, життєвий цикл товарів; ринкова атрибутика товарів; позиціонування товарів;
– інвестиційні: інвестиційна привабливість, рівень інвестиційних ризиків;	– маркетингові: цінова політика, збутова політика, розподільча політика; комунікаційна політика;
– організаційно-управлінські: ефективність систем планування, організації, регулювання та контролю, ефективність систем мотивації	– організаційно-управлінські: ефективність систем планування, організації, регулювання та контролю, ефективність систем мотивації

Продуктивний потенціал має певні спільні риси з виробничим потенціалом, що визначається як «сукупність органічно взаємо-

пов'язаних ресурсів (основних виробничих фондів, матеріальних обігових засобів, трудових ресурсів), та їх здатність забезпечувати випуск продукції відповідної номенклатури та високої якості» [65]. Але, якщо виробничий потенціал визначає здатність до випуску продукції відповідної номенклатури, то продуктивний потенціал враховує ще й інноваційний потенціал, що визначає здатність підприємства поповнювати продуктивний портфель принципово новими видами продукції.

Ефективність та повнота використання продуктивного потенціалу підприємства визначає рівень його товарного потенціалу та у великій мірі впливає на його товарну політику.

Так, наприклад, якнайбільш ширший продуктивний портфель підприємства створює умови для диверсифікації товарного портфелю; ефективна реалізація заходів щодо мінімізації витрат в рамках продуктивної політики підприємства забезпечує умови для формування гнучкої цінової політики тощо.

Якщо внутрішнє середовище підприємства формує товарний потенціал, то зовнішнє середовище визначає товарний клімат, що представляє собою сукупність факторів зовнішнього мікро- та макросередовища, які здійснюють позитивний чи негативний вплив на процес реалізації та досягнення цілей товарної політики. До переліку макрофакторів товарного клімату належать політико-правові фактори, економічні, соціально-демографічні, технологічні, науково-технічні. До факторів мікроклімату належать ті суб'єкти мікросередовища підприємства, що безпосередньо з ним взаємодіють в процесі реалізації товарної політики, а саме: споживачі, конкуренти, постачальники, маркетингові посередники та контактні аудиторії [65].

Слід зазначити, що продуктивна політика підприємства є більш внутрішньо залежною, в той час як товарна політика є більш зовнішньо залежною, тобто в основному визначається впливом факторів зовнішнього середовища. З огляду на це, можна припустити, що прийняття рішень стосовно змін у продуктивній політиці в більшій мірі ґрунтується на внутрішній інформаційній базі підприємства та має менший ступінь невизначеності.

Успішність товарної політики підприємства в більшій мірі визначається якістю оцінки факторів зовнішнього середовища, що дозволяє формувати конкурентоспроможний товарний асортимент, впливати на поведінку споживачів, планувати стратегічні

напрямки товарної політики. Успішність продуктової політики підприємства визначається в більшій мірі якістю оцінки та ефективністю використання внутрішніх можливостей підприємства. Інакше кажучи, ефективність продуктової політики підприємства визначається здатністю ефективно виробляти, а товарної політики – успішно продавати.

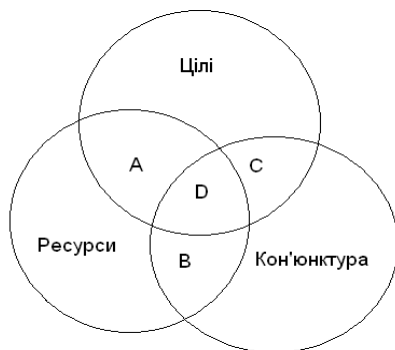
Дослідження визначень сутності товарної політики підприємства, що наводяться у наукових працях вітчизняних та закордонних авторів, дозволяють зробити висновок, що більшість з них дотримуються думки про визначальну роль у товарній політиці підприємства формування механізмів управління товарним асортиментом з метою забезпечення його оптимізації з урахуванням потреб ринку та максимальної ефективності діяльності підприємства. Так, визначальну роль у товарній політиці управлінню товарним асортиментом надають такі автори, як Ф. Котлер, П.С. Зав'ялов, О.А. Бриндіна, С.В. Литвиненко, Н.І. Трішкіна, Л.Ф. Романенко, С.І. Чеботар, В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, А.Н. Романов, Л.А. Мороз С.С. Гаркавенко, та інші.

На процес та результати формування товарної політики підприємства впливають особливості виробництва, специфіка продукції та споживачів, але переважне значення повинні мати цілі підприємства. При визначенні сутності товарної політики на наш погляд, потрібно в першу чергу виходити з того, що метою діяльності будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Максимізація прибутку може бути забезпечена в тому випадку, якщо потреби ринку якнайбільше збігаються з можливостями підприємства щодо виробництва продукції певної номенклатури, асортименту та якості в необхідній кількості. Але потреби та переваги споживачів, конкурентні умови та інші ринкові фактори є мінливими, що вимагає від підприємства постійної адаптації до нових умов діяльності.

С. Генова розглядає рішення в області товарної стратегії через призму взаємодії трьох змінних: цілей та задач підприємства, ресурсів, якими воно володіє та вимог і можливостей ринку (рис. 11.3) [13].

Виходячи з розглянутої вище сутності продуктового та товарного потенціалів підприємства, можна стверджувати, що зони А, В, Д характеризують сукупність та взаємодію факторів, що формують продуктивний потенціал підприємства (сукупність продук-

тів, які є можливість виробляти), зони В, С, D – товарний потенціал (сукупність продуктів, що є можливість продавати). Ефективний товарний портфель підприємства формується в зоні D при співпадінні цілей діяльності підприємства, його виробничих можливостей та потреб ринку.



*Рисунок 11.3.* Вплив факторів на формування товарної стратегії підприємства [13]

Прийняття до нових вимог ринку здійснюється, в першу чергу, шляхом оновлення, модифікації та адаптації товарного портфелю.

Оновлення товарного портфелю передбачає його розширення за рахунок включення до його складу принципово нових товарів. Модифікація товарного портфелю полягає у введенні до товарного портфелю нових товарних одиниць, розроблених на основі базових моделей товарів з врахуванням нових вимог споживачів та виробничих можливостей виробників. Адаптація товарного портфелю відбувається шляхом використання нових маркетингових засобів з метою продовження життєвого циклу виробів, пристосування до нових потреб ринку та вимог споживачів (наприклад, за допомогою впровадження сервісного обслуговування, включення до переліку супутніх послуг навчання технічного персоналу споживача тощо) [10].

Можна не погодитися з думкою Є. Крикавського, що визначає маркетингову товарну політику, як «набір заходів підприємства, що направлений на розробку нового товару та впровадження його

на ринок, а також дослідження окремих компонентів, що забезпечують цей процес» [37]. Розробка нових товарів є лише однією зі складових товарної політики, механізмом оновлення товарного портфелю підприємства.

О.Л. Шевченко визначає товарну політику як «діяльність, пов'язану з плануванням і реалізацією сукупності заходів і стратегій зі створення конкурентних переваг товару через формування та підтримку тих характеристик, які обумовлюють його цінність для споживача і тим самим задовольняють певні потреби» [64]. Але, виходячи з розглянутої вище сутності процесу модифікації та адаптації товарного портфелю, можна дійти висновку, що підтримка конкурентоспроможності продукції шляхом вдосконалення існуючих товарних позицій або шляхом застосування маркетингових засобів є також лише складовою комплексного механізму управління товарним портфелем підприємства.

Можна погодитися з тими науковцями, які основою товарної політики підприємства бачать управління його товарним портфелем або товарним асортиментом, бо в кінцевому рахунку всі заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності існуючих видів продукції, продовження їх життєвого циклу, заходи щодо розробки та просування на ринок нових видів продукції підпорядковані меті досягнення максимальної відповідності продуктового портфеля підприємства потребам ринку.

З одного боку, підприємство має прагнути до більшої відповідності між продуктовим та товарним портфелем, тобто прагнути мати можливість виробляти те, що може ефективно продавати. О.Л. Шевченко, наприклад, окреслює одним із необхідних рішень, що приймаються для побудови товарної стратегії підприємства, наступне: «рішення, що стосуються оптимального балансу у використанні ресурсів підприємства з врахуванням ситуації на ринку» [64].

З іншого боку, мінливість зовнішніх умов функціонування потребує від підприємства гнучкості, досягти якої можна лише в тому випадку, якщо виробничі можливості дозволяють швидко реагувати на зміни вподобань та вимог споживачів, тобто якщо продуктивний портфель підприємства ширший за його товарний портфель.

Слід зазначити, що більшість авторів, які присвятили свої дослідження питанням розробки товарної політики, формування та оптимізації товарного портфелю підприємств, зосереджували



увагу на ринкових чинниках, не приділяючи достатньої уваги параметрам та чинникам ефективності товарної політики, що формуються всередині підприємства, генеровані його виробничими можливостями, рівнем забезпечення ресурсами, внутрішніми виробничими ризиками тощо.

Можна погодитися з думкою Н.І. Трішкіної, що критерії ефективності товарної політики підприємства не можуть бути постійними внаслідок зміни умов діяльності підприємств під впливом різних чинників: стадій життєвого циклу підприємств та товарів, специфіки та динаміки розвитку ринків збуту, попиту на товари, ступеня забезпечення і доступності фінансових та інших ресурсів й інших зовнішніх та внутрішніх чинників. Головною беззаперечною умовою ефективності товарної політики є її здатність забезпечити досягнення поставленої стратегічної мети підприємства [57].

Таким чином, екстрагування понять продуктової та товарної політики підприємства вимагає диференціації підходів до їх формування. Необхідність такої диференціації витікає з необхідності розробки різних підходів до формування продуктової та товарної політики підприємства внаслідок відмінності факторів, що впливають на їх ефективність.

## **11.2. Маркетинг у процесі створення конкурентоспроможної продукції на прикладі харчової промисловості**

В умовах загострення конкуренції як на внутрішньому, так і особливо на зовнішніх ринках, найголовнішим засобом досягнення успіху вітчизняних виробників харчової продукції у конкурентній боротьбі є підвищення її конкурентоспроможності.

Маркетинг повинен передбачати пошук можливостей і найбільш оптимальних варіантів виробництва та збуту конкурентоспроможної продукції відповідно до потреб та очікувань споживачів, а також можливостей задоволення попиту на ринку відповідно з пропозицією підприємства на основі дослідження ринку, враховуючи вплив часу та зміни ринкових умов. Маркетинг повинен бути спрямований на виявлення потенційних ринків, їх сегментів, привабливих економічних можливостей, адаптованих до ресурсів та ноу-хау харчового підприємства.

Проблеми маркетингової діяльності вітчизняних підприємств розглядалися в наукових працях [4, 8, 18, 19, 32, 33, 46, 48, 55, 56, 60, 62, 63], але питання ролі маркетингу та інновацій в процесі створення конкурентоспроможної харчової продукції, із використанням об'єктів промислової власності (ОПВ) залишається не достатньо дослідженим.

Процес створення конкурентоспроможної продукції повинен здійснюватися з урахуванням прийнятого Закону України «Про інноваційну діяльність», та інших законів України [23, 25-28].

Процесам створення конкурентоспроможної харчової продукції сприяє державна програма розвитку промисловості на 2003-2011 роки, спрямована на створення конкурентоспроможного промислового комплексу. Зокрема, у секторі харчової промисловості проводиться комплекс заходів спрямованих на підтримку конкурентоспроможної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, подальшу диверсифікацію виробництва, впровадження сертифікованих за Європейськими стандартами виробництв та ресурсозберігаючих технологій.

Підвищенню конкурентоспроможності продукції повинно сприяти проведення ретельної атестації виробництва продукції, сировини і продуктів територіальними органами виконавчої влади.

Враховуючи сучасний екологічний стан, зростаючі вимоги споживачів до якості продукції, впливу її на здоров'я, важливими складовими забезпечення конкурентоспроможності харчової продукції повинні бути профілактичні та лікувальні властивості. Зокрема, новими напрямками розширення асортименту підприємств, які виробляють харчову продукцію може стати: створення харчової продукції дієтичного спрямування та діабетичного харчування, в якій використовуються безкалорійні підсолоджувачі; продукція для вагітних жінок, дітей дошкільного та шкільного віку, немовлят, спортсменів, яка збагачена вітамінами (кальцієм, фтором та ін.); продукція для хворих на шлункові захворювання, насичена біфідо- та ацидо-бактеріями, фруктовими добавками; продукція тривалого терміну зберігання, з використанням новітніх технологій її обробки. Серед технічних новацій у галузі збереження якості харчових продуктів важливе значення має використання нових технологій.

Підвищенню конкурентоспроможності продукції в процесі її створення й виробництва на підприємствах нашої країни повинно

сприяти використання всесвітньо визнаної системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП), яка в більшості економічно розвинутих країн є обов'язковою. В Україні даний стандарт використовують лише декілька промислових підприємств, що працюють на експорт.

Застосувавши системний підхід, щодо аналізу процесу розробки конкурентоспроможної харчової продукції, створеної з використанням об'єктів промислової власності, та враховуючи етапи розробки інноваційного продукту, запропоновано здійснювати маркетингове забезпечення процесу її створення (рис. 11.4), що передбачає формування вимог до конкурентоспроможності продукції на основі маркетингових досліджень (вивчення ринку, пошук даних про конкурентів, аналіз запитів покупців), результатів патентного пошуку, а також аналіз можливостей використання об'єкту промислової власності.

При проведенні маркетингових досліджень доцільно узагальнити науково-технічні, виробничі, правові, ринкові та зовнішньоекономічні фактори конкурентоспроможності харчової продукції, які можуть бути постійно діючими або змінними, циклічними або нециклічними, стимулювати або стримувати розвиток інноваційної діяльності.

Згідно запропонованої автором схеми (рис. 11.4), маркетингове забезпечення при створенні конкурентоспроможної харчової продукції повинно передбачати збір та аналіз маркетингової інформації щодо стану конкурентної ситуації на ринку, порівняння даної продукції підприємства з аналогічною продукцією прямих конкурентів. Вивчення продукції конкурентів пропонується здійснювати за допомогою прайс-листів, спецпропозицій конкурентів, опитування споживачів та продавців.

При плануванні процесу створення конкурентоспроможної харчової продукції на підприємстві доцільно встановити на якій стадії життєвого циклу знаходиться продукція конкурентів аналогічного виду, яка вже представлена на ринку, визначити результати, що очікуються від впровадження у виробництво харчової продукції, або вже отримані підприємством і носять як технологічний так і економічний характер.

Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної харчової продукції, крім вище проаналізованих факторів вивчення ринку, даних про конкурентів та запитів спожива-

чів, передбачає аналіз даних отриманих із маркетингової інформаційної системи та проведеного патентного пошуку щодо можливостей використання об'єктів промислової власності при створенні харчової продукції, з урахуванням стадій життєвого циклу.

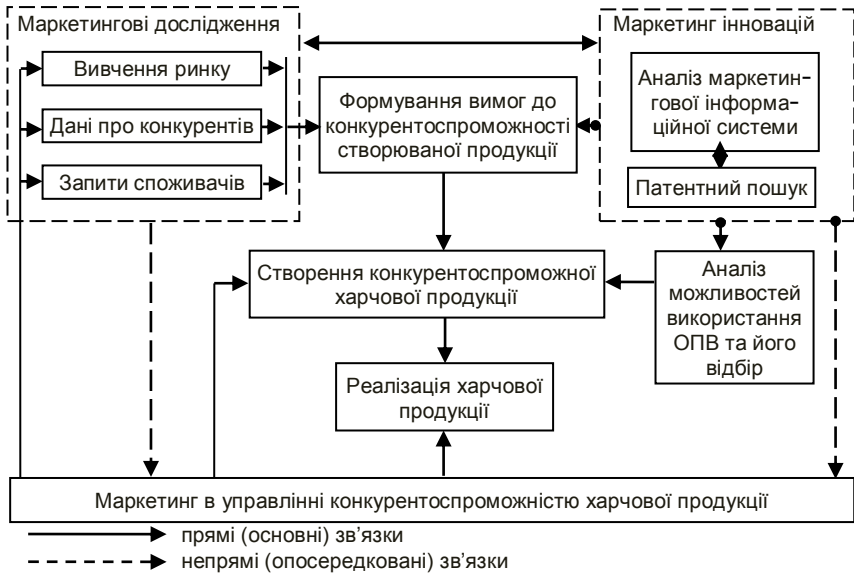


Рисунок 11.4. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної харчової продукції

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності харчової продукції створеної з використанням об'єктів промислової власності, являється забезпечення патентно-правових показників даної продукції, які пов'язані з правовою охороною даних об'єктів в самій продукції. Для цього рекомендується провести тематичний пошук за джерелами патентної та науково-технічної інформації з наступним порівняльним аналізом відібраних об'єктів промислової власності щодо їх можливого використання в процесі створення чи технології виробництва даної продукції. Складовою трансформації інтелектуальної власності в інноваційний продукт є маркетинг інновацій.

Після визначення ідеї та мети створення конкурентоспроможної продукції, на основі використання маркетингової інформаційної системи та маркетингових досліджень здійснюється формування вимог до конкурентоспроможності харчової продукції.

Формування вимог до створюваної конкурентоспроможної харчової продукції залежить як від мети її створення, так і від обраних сегментів ринку, зокрема: для виходу на нові ринки збуту та розширення збуту; заміни застарілих видів харчової продукції; розширення асортименту даної продукції, як у рамках основної торгової групи, так і поза нею; зменшення виробничих витрат за рахунок зменшення споживання матеріалів, електроенергії; підвищення ефективності виробництва традиційних видів харчової продукції; покращення умов праці; зменшення шкоди, що наноситься навколишньому середовищу підприємством.

Наступними етапами представленої схеми (рис. 11.4) є створення та реалізація харчової продукції, з проведенням ринкового сегментування та позиціонування продукції, ціноутворенням, рекламою, процесом розповсюдження продукції, залежно від конкретного виду харчової продукції. Маркетинг в управлінні конкурентоспроможністю харчової продукції є кінцевим етапом маркетингового забезпечення процесу її створення.

Однією з проблем, яка виникає в процесі створення та реалізації конкурентоспроможної харчової продукції є відсутність врахування як етапів життєвого циклу продукції, так і стадій розробки використовуваного в процесі її створення об'єкта промислової власності.

В запропонованій автором схемі маркетингові дослідження в процесі створення та реалізації конкурентоспроможної харчової продукції (рис. 11.5) передбачено проведення маркетингу протягом всього життєвого циклу харчової продукції, а проведення інноваційної діяльності – від стадії патентних досліджень і до етапу зрілості.

Аналіз маркетингової та інноваційної діяльності підприємства харчової промисловості, при підготовці до створення об'єкта промислової власності, рекомендовано здійснювати шляхом дослідження кон'юнктури ринку даної продукції, виявлення потреб споживачів в новій конкурентоспроможній продукції, проведення сегментації ринку та визначення ступеня й видів ризиків, а також можливого рівня цін на дану продукцію.

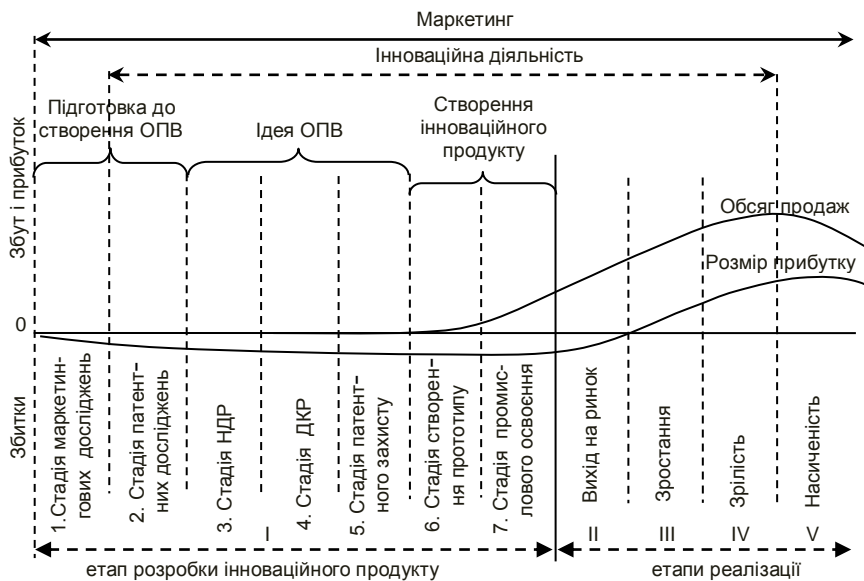


Рисунок 11.5. Маркетингові дослідження в процесі створення та реалізації конкурентоспроможної харчової продукції

На стадіях маркетингових та патентних досліджень доцільно використовувати такі методи досліджень і оцінки доцільності створення та використання об'єкта промислової власності як опитування, спостереження, метод аналізу патентних описів, експертні методи, економіко-математичне моделювання.

На стадії науково-дослідних робіт – проводити аналіз результатів маркетингових досліджень, здійснених на попередній стадії, для пошуку ідей для створення зразка, з урахуванням патентних досліджень та порівняння визначеної ідеї з існуючими аналогами, кінцеве формування задуму та визначенням вартості науково-дослідних робіт. На даній стадії рекомендується здійснювати такі методи досліджень, як метод «Дельфі», «мозкова атака», метод аналізу патентних описів (інформаційне моделювання), економіко-математичне моделювання, метод сценаріїв, метод фокус-груп.

На стадії дослідно-конструкторських робіт – здійснювати уточнення вимог до виробу і розробки технологічного завдання, ескізне і технічне проектування, розробку робочої документації для

дослідного зразка, аналіз відповідності технічних параметрів зразка вимогам ринка, перевірка зразка на патентну чистоту з наступним патентуванням, аналіз відповідності зразка вітчизняним і міжнародним стандартам на аналогічну продукцію, аналіз можливості серійного виробництва, визначення вартості дослідно-конструкторських робіт. Рекомендовано використовувати на даній стадії такі методи досліджень: аналізу патентної інформації, «Дельфі», сценаріїв, статистичне та економіко-математичне моделювання.

На стадії створення прототипу з виготовленням дослідних зразків, функціональних випробувань в лабораторії, проводити маркетингові дослідження даних зразків, здійснити доопрацювання винаходу з врахуванням результатів випробувань і проведених досліджень, а також здійснити заходи по формуванню попиту й стимулювання збуту, сертифікацію зразка. На даній стадії доцільно використовувати методи: «Дельфі», фокус-груп, економіко-математичне моделювання, спостереження.

На стадії промислового освоєння з виготовленням зразків, промислового виробництва, здійснювати аналіз кон'юнктури ринку з визначенням його ємності, тенденцій розвитку на визначених сегментах, умов продажу ліцензії. Методами: опитування, «Дельфі», спостереження, ціноутворення.

Маркетингові дослідження на етапах розробки об'єктів промислової власності дозволяють встановити фактори конкурентоспроможності об'єкту промислової власності, кон'юнктури ринку, перспективи реалізації конкурентоспроможної продукції, створеної з використанням об'єкту промислової власності, або інноваційного продукту – шляхом продажу ліцензії.

Фактори, що впливають на підвищення конкурентоспроможної харчової продукції пов'язані з використанням об'єктів промислової власності як у самій продукції, так і у технологічних процесах її створення. Коли об'єкт промислової власності використовується безпосередньо в харчовій продукції, то його цінність у продукції може бути встановлена за допомогою аналізу ознак цієї продукції.

У випадку, коли об'єкт промислової власності використовується в технології виробництва харчової продукції і не знаходить відображення безпосередньо в самій продукції, то він переводиться в категорію «ноу-хау» і стає об'єктом купівлі-продажу тільки при укладанні ліцензійних договорів.

Ступінь впливу об'єкт промислової власності на конкурентоспроможність харчової продукції, визначається ступенем його впливу не тільки на техніко-економічні, а й на споживчі властивості продукції.

На етапі виходу харчової продукції, створеної з використанням об'єкта промислової власності, на ринок, після проведення позиціонування та встановлення тих сегментів ринку, де платоспроможний попит на продукцію може бути підвищеним, доцільно оцінити еластичність цього попиту за ціною й прибуткам споживачів та провести маркетингове дослідження попиту на дану продукцію на конкретних сегментах ринку.

Прогноз попиту на конкретну харчову продукцію рекомендується проводити на основі системного дослідження взаємозв'язків між покупцями, продавцями, посередниками, рекламними агентами, враховуючи стратегії діяльності конкурентів. При розробці стратегії проникнення харчової продукції на ринок, необхідно враховувати вид конкуренції на ринку, ступінь новизни продукції, рівень конкурентних переваг підприємства харчової промисловості.

Просування харчової продукції повинно здійснюватись на основі ознайомлення потенційних споживачів із продукцією під час її представлення на виставках, ярмарках, рекламі в супермаркетах.

Використання ефективного бренду підприємства-виробника конкурентоспроможної харчової продукції, який включає такі нематеріальні характеристики як зручність, надійність, якісне обслуговування, рекламу та інше, дозволить покращити виведення на ринок даної продукції й захоплення нових сегментів ринку.

Цінова політика при виведенні на ринок харчової продукції, створеної з використанням об'єктів промислової власності, передбачає її продаж за завищеною ціною з наступним послідовним повільним її зниженням. При встановленні ціни на харчову продукцію необхідно обов'язково враховувати ціни конкурентів на аналогічну продукцію та використовувати аналіз беззбитковості.

Планування каналів збуту на етапі виходу конкурентоспроможної харчової продукції на ринок є стратегічним завданням. Для певної харчової продукції доцільно використовувати непрямий збут (продаж оптовим покупцям, збут через незалежну роздрібно-торгову мережу), та збут через власну роздрібну мережу (ларьки, магазини виробника). Найбільш доцільним для харчової продук-



ції є її продаж через традиційні «супермаркети», які орієнтовані на таку сферу споживчих переваг відвідувачів супермаркетів, як висока якість продуктів, низький рівень прискіпливості до ціни продуктів, довіра до визначених брендів, широкий асортимент продуктів. Роздрібні мережі пропонують різні засоби залучення споживачів, від привабливих цін до високої якості обслуговування.

Враховуючи, що етап зростання життєвого циклу харчової продукції характеризується стрімким зростанням продаж конкурентоспроможної продукції, підприємство може встановити максимальну ціну. Поступове зниження ціни на стадії росту для харчової продукції прискорює процес адаптації продукції та дає можливість підвищити обсяг її продажу. На даному етапі виробничі витрати знижуються внаслідок зростання обсягів виробництва, а маркетингові витрати залишаються високими. Тип споживача змінюється з новаторів на ранніх послідовників. Конкуренція швидко зростає, збільшення обсягів реалізації продукції призводить до збільшення торгових посередників, розширюється збутова мережа. Основною метою маркетингу на даному етапі життєвого циклу харчової продукції є збільшення ринкової частки за рахунок розширення та розвитку ринку збуту в умовах зростання попиту, створення іміджу сильної товарної марки та формування прихильності споживачів до неї, максимізації рівня охоплення ринку.

Для утримання ринкової частки, на даному етапі життєвого циклу конкурентоспроможної харчової продукції, рекомендується застосовувати такі маркетингові дії як утримання існуючих споживачів продукції даного підприємства (підтримка й розвиток прихильності споживачів, стимулювання повторних покупок), стимулювання первинного попиту, стимулювання селективного попиту, диференційне позиціонування.

На етапі росту, життєвого циклу конкурентоспроможної харчової продукції, для завоювання нових споживачів можна використовувати наступні маркетингові дії: встановлення та підтримка довгострокових контактів зі споживачами, розвиток зв'язків із торговими посередниками, підвищення уваги до контролю якості, вдосконалення продукції, підвищення рівня сервісного обслуговування, розвиток торговельної мережі, фокусування реклами на конкурентних перевагах харчової продукції, зниження часу товароруку за рахунок поліпшення логістичної системи. Стимулювання селективного попиту проводити за допомогою розширення

асортименту відповідно до потреб потенційних споживачів та діяльності конкурентів, модифікації продукції та зниження ціни відповідно до діяльності конкурентів, створення специфічної реклами та методів стимулювання збуту, що направлені на специфічні сегменти ринку, формування оригінальних каналів розподілу для кращого задоволення специфічних і потенційних потреб споживачів.

Етап зрілості життєвого циклу конкурентоспроможної харчової продукції повинен бути найтривалішим етапом життєвого циклу. Він характеризується стабілізацією обсягів продажу даної продукції, максимальним рівнем конкуренції та збуту, стабілізацією та поступовим зниженням попиту. Основною метою маркетингової діяльності на етапі зрілості життєвого циклу харчової продукції є утримання ринкової частки, через те, що основна частка обсягів продажу припадає на вже існуючих, а не на нових споживачів.

На всіх етапах життєвого циклу продукції в процесі управління її конкурентоспроможністю повинна також відслідковуватись інформація про ринок, досягнення конкурентів, запити потенційних покупців, на основі яких приймається рішення щодо подальшого розширення виробництва або його припинення.

### **11.3. Теоретико-методичні засади оцінки упаковки інноваційної продукції**

В сучасних умовах насиченого ринку покупців споживчих товарів упаковка є важливим аспектом товарної політики виробника, невід'ємним ринковим атрибутом самого товару, одним з основних елементів системи товароруку, а також дієвим інструментом маркетингу інновацій, оскільки значно полегшує просування і сприйняття інноваційного товару.

З розвитком ринкових відносин в Україні споживач висуває все більш жорсткі вимоги не тільки до товарів, але й до їхньої упаковки. Вимоги та запити споживачів щодо упаковки продукції споживчого призначення сьогодні різко змінилися. Компанії, що працюють в наш час на ринку харчування, стоять перед складним питанням: чи відповідає упаковка їхніх товарів зміненим вимогам споживачів і зростаючому рівню конкуренції. Крім того, упаковка для продукту є гарантією якості, захищаючи від зовнішньо-

го несприятливого впливу. Вона несе рекламний текст, привертає увагу й робить товар більш доступним і зручним для споживачів, і особливо її роль зростає для інноваційної продукції, що тільки виводиться на ринок. Тому доцільно проводити окремо оцінку упаковки з метою підвищення рівня її відповідності вимогам ринку. Так, необхідний більш спеціалізований та вузько направлений підхід щодо оцінки саме упаковки інноваційної продукції.

Проблематику оцінки візуального впливу на покупця кольору та кольорових сполучень, а також психологічної ролі графічного зображення та сприйняття типу композиції на упаковці досліджували такі вчені, як, О.В. Литвинов [42], Г.Е. Бреслав [9], М. Леві, Б. Вейтц [40], Т. Амблер [1], О.М. Шканова [66] та ін., комунікаційний вплив упаковки глибоко опрацьований у роботах Е. Райса, Ф. Котлера [36], М.І. Белявцева, Л.М. Іваненко [7], Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик [15], Ю.Е. Петруні [50], Дж. Траута [51], В.Г. Герасимчука [14] та ін., упаковку як елемент товароруку у логістиці досліджували такі вчені як Б.А. Анікін [43], М.Є. Залманова [30], А.М. Гаджинський [12], Д. Бауэрсокс [5], Є.В. Крикавський [38], В.В. Кривещенко [31], Д.Д. Костоглодов [34], А.Г. Кальченко, та ін.

Тобто виробничі вимоги та окремі параметри впливу упаковки на споживачів при ухваленні рішення про купівлю товару достатньо глибоко опрацьовані, але, на жаль, невіршеним залишається питання щодо розроблення комплексного підходу оцінки упаковки інноваційної продукції з позицій як виробника, так і споживача продукції.

З цих позицій метою роботи є розроблення теоретико-методичного підходу щодо комплексної оцінки упаковки інноваційної продукції споживчого призначення. Для досягнення даної мети визначені наступні завдання:

- на основі вивчення запитів та вимог, які висуваються до упаковки, як з боку споживачів, так і з боку виробників, систематизувати показники, що характеризують упаковку інноваційних споживчих товарів;
- розробити шкалу для проведення оцінки упаковки інноваційної продукції;
- запропонувати напрямки вдосконалення упаковки та підвищення рівня її відповідності вимогам ринку.

Відомо, що комплексну оцінку якісних показників упаковки, яка передбачає дослідження вимог ринку та вітчизняного законодавства, виконують за такими етапами [58]:

1. Визначення номенклатури показників.
2. Визначення коефіцієнтів вагомостей показників.
3. Вибір методу оцінки показників і розрахунок комплексного показника.

Для об'єктивної оцінки упаковки інноваційної продукції необхідно виявити та зіставити найбільш важливі показники як для споживачів, так і для виробників продукції, а для забезпечення реальності оцінки вирішити комплекс задач, пов'язаних з кількісним вираженням цих показників, співвідношенням різних груп показників та розрахунком інтегрального показника.

На підставі проведеного аналізу, а також з урахуванням вимог ринку та діючих нормативно-правових актів [24,29] для оцінки упаковки інноваційної продукції споживчого призначення можна виділити такі групи показників: 1) *з позицій споживачів*: показники маркування; показники ергономічності та зручності; естетичні показники; показники надійності та міцності; комунікаційні показники; 2) *з позицій виробників*: економічні показники; показники транспортування та складування; показники екологічності. Набір показників для кожної групи відрізняється залежно від виду товару. Так, наприклад, для товарів харчової галузі кожна з виділених груп містить такий комплекс показників (табл. 11.2).

*Таблиця 11.2.* Показники комплексної оцінки упаковки товару харчової галузі

Група показників	Показник
<i>З точки зору споживача, інформація про</i>	
Показники маркування	<i>дату виготовлення</i>
	<i>склад продукту</i>
	<i>енергетичну цінність продукту</i>
	<i>харчову цінність продукту</i>
	<i>термін придатності при закритій упаковці</i>
	<i>термін придатності при відкритій упаковці</i>
	<i>стан та спеціальну обробку продукту</i>
	<i>певні властивості продукту</i>
	<i>об'єм продукту</i>

Продовження таблиці 11.2

Група показників	Показник
<i>З точки зору споживача, інформація про</i>	
Показники маркування	<i>умови зберігання при закритій упаковці</i>
	<i>умови зберігання при відкритій упаковці</i>
	<i>торговельний знак виробника</i>
	<i>найменування продукту</i>
	<i>найменування та адресу виробника і місце виготовлення</i>
	<i>умови споживання</i>
Показники ергономічності та зручності	<i>знаки, що підтверджують відповідність продукції стандартам</i>
	<i>доступність використання</i>
	<i>зручність у використанні</i>
	<i>можливість повторного закривання</i>
	<i>можливість повторного використання</i>
	<i>розміщення інформації на упаковці</i>
	<i>спосіб представлення інформації на упаковці</i>
Естетичні показники	<i>вага упаковки</i>
	<i>форму упаковки</i>
	<i>графічне чи фотографічне зображення на упаковці</i>
	<i>колір</i>
Показники надійності та міцності	<i>дизайн</i>
	<i>стиль</i>
	<i>стійкість упаковки до пошкоджень(при падінні, ударі, перевертанні, намоканні тощо)</i>
	<i>стійкість упаковки до перевертання</i>
	<i>герметичність упаковки</i>
Комунікаційні показники	<i>захист продукту від впливу зовнішнього середовища</i>
	<i>забезпечення збереження первісних властивостей продукту</i>
	<i>наявність надписів рекламного характеру (використання упаковки в рекламних цілях)</i>
	<i>наявність додаткових стимулюючих надписів та інформації про акції, розіграші тощо</i>
	<i>відповідність упаковки концепції позиціонування</i>
	<i>відповідність упаковки умовам розповсюдження</i>
Економічні показники	<i>демонстрація марки (упаковка демонструє марку)</i>
	<i>формування іміджу</i>
	<i>формування стійкої перцептивності</i>
	<i>З точки зору виробника</i>
Економічні показники	<i>вартість виготовлення</i>
	<i>технологічність виготовлення</i>
	<i>вартість утилізації</i>

Продовження таблиці 11.2

Група показників	Показник
<i>З точки зору виробника</i>	
Показники транспортування та складування	<i>придатність та пристосованість упаковки до транспортування (сумісність з наявним транспортним обкладанням)</i>
	<i>придатність та пристосованість упаковки до складування (сумісність з наявним обкладанням, можливість складування товару в ящики, піддони, тощо)</i>
	<i>забезпечення можливості формування раціональних партій / одиниць для транспортування</i>
	<i>забезпечення можливості формування раціональних партій / одиниць для складування</i>
	<i>забезпечення проведення ефективних вантажно-розвантажувальних операцій</i>
	<i>придатність до раціонального укладання при зберіганні, транспортуванні, складуванні тощо</i>
Показники екологічності	<i>можливість утилізації</i>
	<i>можливість повторної переробки</i>
	<i>відсутність деструктивного негативного впливу на зовнішнє середовище при утилізації</i>
	<i>забезпечення мінімізації харчових відходів</i>

Для оцінки упаковки пропонується бальна система, де кожний показник повинен бути оцінений за такою чотириохальною шкалою.

*Показники ергономічності та зручності*

1. Доступність використання:

- упаковка зручно та легко відкривається, відповідає силі та можливості того, хто її буде використовувати – 4 (відмінно);
- упаковка легко відривається, але існують певні незручності, в цілому відповідає силі та можливості того, хто її буде використовувати – 3 (добре);
- упаковка відкривається з докладанням зусиль – 2 (задовільно);
- упаковка відкривається досить важко та незручно, бажав кращого – 1 (незадовільно).

2. Зручність упаковки у використанні:

- дуже зручна та звична для споживача у використанні – 4 (відмінно);
- в цілому зручна та звична для споживача у використанні – 3 (добре);
- не дуже зручна та звична для споживача – 2 (задовільно);
- не зручна для споживача у використанні – 1 (незадовільно).

### 3. Можливість повторного закривання:

– існує можливість повторного закривання, наявна надійна кришка, яка забезпечує схоронність продукту після відкриття – 4 (відмінно);

– існує можливість повторного закривання, але після відкриття упаковки кришка не надійна, існує загроза схоронності продукту – 3 (добре);

– існує можливість повторного закривання, однак кришка погано закривається після відкриття, що ускладнює подальше зберігання продукту – 2 (задовільно);

– відсутня можливість повторного закривання – 1 (незадовільно).

### 4. Можливість повторного використання:

– існує можливість різноспрямованого багаторазового повторного використання – 4 (відмінно);

– існує можливість односпрямованого багаторазового повторного використання – 3 (добре);

– існує можливість кількарізного повторного використання – 2 (задовільно);

– відсутня можливість повторного використання – 1 (незадовільно).

### 5. Розміщення інформації на упаковці:

– інформація на упаковці розміщена раціонально, компактно, в зручному для прочитання місці – 4 (відмінно);

– інформація на упаковці розміщена дещо не раціонально, занадто компактно, в зручному для прочитання місці – 3 (добре);

– інформація на упаковці розміщена раціонально, компактно, але в незручному для прочитання місці – 2 (задовільно);

– інформація на упаковці розміщена не раціонально, хаотично, відсутній логічний порядок розташування тексту – 1 (незадовільно).

### 6. Спосіб представлення інформації:

– текст інформації на упаковці виразний, чіткий, читається легко, нанесений на контрастному фоні – 4 (відмінно);

– текст інформації на упаковці чіткий та легко читається, але не надто виразний – 3 (добре);

– текст інформації на упаковці не виразний, нанесений не на контрастному фоні, що ускладнює прочитання – 2 (задовільно);

– текст інформації на упаковці занадто дрібний, не виразний, важко читається – 1 (незадовільно).

#### 7. Вага упаковки:

– становить менше 5 % загальної ваги – 4 (відмінно);

– складає від 5 до 10 % загальної ваги – 3 (добре);

– складає від 11 до 34 % загальної ваги – 2 (задовільно);

– складає від 35 % та більше загальної ваги – 1 (незадовільно).

#### 8. Відповідність упаковки специфіці продукту:

– упаковка чітко відповідає специфіці продукту та однозначно асоціюється з цим продуктом – 4 (відмінно);

– упаковка в цілому відповідає специфіці продукту та асоціюється з цим продуктом – 3 (добре);

– існує деяка невідповідність окремих елементів упаковки специфіці продукту – 2 (задовільно);

– упаковка не відповідає специфіці продукту та не асоціюється з ним, вводить споживача в оману – 1 (незадовільно).

#### 9. Зручність фасування:

– наявність декількох різновидів фасування – 4 (відмінно);

– обмеженість одним різновидом фасування – 1 (незадовільно).

#### *Естетичні показники*

##### 1. Форма упаковки:

– форма упаковки має оригінальний вигляд, що виділяє її серед аналогів – 4 (відмінно);

– форма упаковки має окремі оригінальні риси, що відрізняють її від упаковок товарів-аналогів – 3 (добре);

– форма упаковки має стандартний вигляд - 2 (задовільно);

– форма упаковки є невдалою – 1 (незадовільно).

##### 2. Графічне чи фотографічне зображення на упаковці:

– упаковка має вдале графічне чи фотографічне зображення, що добре представляє продукт та сприяє більш швидкому його розпізнаванню – 4 (відмінно);

– упаковка має в цілому вдале графічне чи фотографічне зображення, що представляє продукт та сприяє більш швидкому його розпізнаванню – 3 (добре);

– упаковка має невдале графічне чи фотографічне зображення, що погано представляє продукт та не сприяє більш швидкому його розпізнаванню – 2 (задовільно);

– упаковка не має графічного чи фотографічного зображення, що представляє продукт – 1 (незадовільно).



### 3. Колір упаковки:

- кольори упаковки виразні, яскраві, насичені – 4 (відмінно);
- кольори упаковки нейтральні, спокійні – 3 (добре);
- кольори упаковки не виразні, тьмяні, бляклі – 2 (задовільно);
- упаковка має негармонічну сумісність кольорів – 1 (незадовільно).

### 4. Дизайн упаковки:

- упаковка має вдалу сумісність окремих елементів оформлення – 4 (відмінно);
- упаковка має в цілому вдалу сумісність окремих елементів оформлення – 3 (добре);
- упаковка має не достатньо вдалу сумісність окремих елементів оформлення – 2 (задовільно);
- упаковка має невдалу сумісність окремих елементів оформлення – 1 (незадовільно).

### 5. Стиль упаковки:

- упаковка має оригінальну стилістику – 4 (відмінно);
- упаковка має традиційну стилістику – 3 (добре);
- упаковка має дещо не досконалу, не сучасну, застарілу стилістику – 2 (задовільно);
- упаковка має невдалу стилістику – 1 (незадовільно).

### *Показники надійності та міцності*

1. Стійкість упаковки до пошкоджень (при падінні, ударі, перевертанні, намоканні тощо):

- висока стійкість (упаковка майже не змінює свого зовнішнього вигляду, не деформується, відсутня загроза псування продукту) – 4 (відмінно);
- середня стійкість (упаковка дещо деформується, набуває незначних видимих дефектів, відсутня загроза псування продукту) – 3 (добре);
- низька стійкість (упаковка значно деформується, набуває значних видимих дефектів, відсутня загроза псування продукту) – 2 (задовільно);
- відсутня стійкість (упаковка псується та стає непридатною для подальшого використання, що призводить до псування продукту) – 1 (незадовільно).

2. Стійкість упаковки до перевертання:

- упаковка стійка до перевертання – 4 (відмінно);
- упаковка нестійка до перевертання – 1 (незадовільно).

### 3. Герметичність упаковки:

– упаковка є герметичною (добре закупорена, відсутній обмін між її вмістом та зовнішнім середовищем, що унеможлиблює втрати продукту) – 4 (відмінно);

– упаковка є негерметичною (погано закупорена, що може призвести до обміну між її вмістом та зовнішнім середовищем і як результат до втрат продукту) – 1 (незадовільно).

### 4. Захист продукту від впливу зовнішнього середовища:

– упаковка забезпечує ретельний захист продукту від впливу світла, вологи й повітря, а також проти бактерій і неприємних запахів – 4 (відмінно);

– упаковка забезпечує в цілому ретельний захист продукту від впливу світла, вологи й повітря, а також проти бактерій і неприємних запахів – 3 (добре);

– упаковка забезпечує не достатньо ретельний захист продукту від впливу світла, вологи й повітря, а також проти бактерій і неприємних запахів – 2 (задовільно);

– упаковка не захищає продукт від впливу світла, вологи й повітря, а також проти бактерій і неприємних запахів – 1 (незадовільно).

### 5. Забезпечення збереження первісних властивостей продукту:

– упаковка забезпечує повноцінну схоронність продукту натурального смаку, аромату, кольору й структури – 4 (відмінно);

– можливі незначні зміни окремих властивостей продукту – 3 (добре);

– можливі значні зміни властивостей продукту – 2 (задовільно);

– упаковка не зберігає первісні властивості продукту – 1 (незадовільно).

### *Комунікаційні показники*

1. Наявність надписів рекламного характеру (використання упаковки в рекламних цілях):

– надписи наявні – 4 (відмінно);

– надписи відсутні – 1 (незадовільно).

2. Наявність додаткових стимулюючих надписів та інформації про акції, розіграші тощо:

– наявні стимулюючі надписи та інформація про акції, розіграші тощо – 4 (відмінно);

– відсутні стимулюючі надписи та інформація про акції, розіграші тощо – 1 (незадовільно).

3. Відповідність упаковки концепції позиціонування:

- упаковка відповідає концепції позиціонування – 4 (відмінно);
- упаковка не відповідає концепції позиціонування – 1 (незадовільно).

4. Відповідність упаковки умовам розповсюдження:

- упаковка відповідає умовам розповсюдження – 4 (відмінно);
- упаковка не відповідає умовам розповсюдження – 1 (незадовільно).

5. Демонстрація марки:

- упаковка демонструє марку – 4 (відмінно);
- упаковка демонструє марку – 1 (незадовільно).

6. Формуванню іміджу товару і ТМ:

- упаковка сприяє формуванню іміджу – 4 (відмінно);
- упаковка не сприяє формуванню іміджу – 1 (незадовільно).

7. Формування стійкої перцептивності:

- упаковка привертає увагу та запам'ятовується, спонукає до купівлі продукту – 4 (відмінно);

- упаковка має в цілому привабливий зовнішній вигляд, що привертає увагу – 3 (добре);

- упаковка має не привабливий зовнішній вигляд, бажає кращого – 2 (задовільно);

- упаковка зовсім не привертає уваги – 1 (незадовільно).

*Економічні показники*

1. Вартість упаковки:

- вартість упаковки в загальній вартості продукту складає до 10 % – 4 (відмінно);

- вартість упаковки складає від 10 % до 30 % – 3 (добре);

- вартість упаковки складає від 30 % до 50 % – 2 (задовільно);

- вартість упаковки складає більше 50 % – 1 (незадовільно).

2. Технологічність виготовлення упаковки:

- економне та раціональне використання сировини і ресурсів для виготовлення упаковки – 4 (відмінно);

- занадто витратне та не раціональне використання сировини і ресурсів для виготовлення упаковки – 1 (незадовільно);

3. Вартість утилізації упаковки:

- утилізація упаковки не потребує значних витрат коштів – 4 (відмінно);

- утилізація упаковки потребує значних витрат коштів – 1 (незадовільно).

*Показники транспортування та складування*

1. Придатність та пристосованість упаковки до транспортування (сумісність з наявним транспортним обкладанням):

– упаковка придатна та пристосована до транспортування – 4 (відмінно);

– упаковка не придатна та не пристосована до транспортування – 1 (незадовільно).

2. Придатність та пристосованість упаковки до складування (сумісність з наявним складським обкладанням, можливість складування товару в ящики, піддони, тощо):

– придатна та пристосована до складування – 4 (відмінно);

– не придатна та не пристосована до складування – 1 (незадовільно).

3. Забезпечення можливості формування раціональних партій/одиниць для транспортування:

– можливість існує – 4 (відмінно);

– можливість відсутня – 1 (незадовільно).

4. Забезпечення можливості формування раціональних партій/одиниць для складування:

– можливість існує – 4 (відмінно);

– можливість відсутня – 1 (незадовільно).

Забезпечення проведення ефективних вантажно-розвантажувальних операцій:

– можливість існує – 4 (відмінно);

– можливість відсутня – 1 (незадовільно).

5. Придатність до раціонального укладання при зберіганні, транспортуванні, складуванні тощо:

– упаковка придатна до раціонального укладання – 4 (відмінно);

– упаковка не придатна до раціонального укладання – 1 (незадовільно).

#### *Екологічні показники*

1. Можливість утилізації упаковки:

– можлива повна утилізація упаковки – 4 (відмінно);

– можлива часткова утилізація упаковки – 3 (добре);

– утилізація упаковки ускладнена – 2 (задовільно);

– утилізації упаковки не можлива – 1 (незадовільно).

2. Можливість повторної переробки упаковки:

– існує можливість повторної переробки упаковки – 4 (відмінно);

– відсутня можливість повторної переробки упаковки – 1 (незадовільно).

3. Відсутність деструктивного негативного впливу упаковки на зовнішнє середовище при утилізації:

- деструктивний вплив відсутній – 4 (відмінно);
- деструктивний вплив присутній – 1 (незадовільно).

4. Забезпечення мінімізації харчових відходів:

- упаковка дозволяє мінімізувати харчові відходи – 4 (відмінно);
- упаковка не дозволяє мінімізувати харчові відходи – 1 (незадовільно).

*Показники маркування*

1. Інформація про дату виготовлення:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

2. Інформація про склад харчового продукту:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

3. Інформація про енергетичну цінність продукту:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

4. Інформація про харчову цінність продукту:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

5. Інформація про строк придатності при закритій упаковці:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

6. Інформація про строк придатності при відкритій упаковці:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

7. Інформація про стан та спеціальну обробку продукту:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

8. Інформація про певні властивості продукту:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

9. Інформація про об'єм продукту:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

10. Інформація про умови зберігання при закритій упаковці:

- інформація присутня – 4 (відмінно);
- інформація відсутня – 1 (незадовільно).

11. Інформація про умови зберігання при відкритій упаковці:  
 – інформація присутня – 4 (відмінно);  
 – інформація відсутня – 1 (незадовільно).
12. Торговельний знак виробника:  
 – інформація присутня – 4 (відмінно);  
 – інформація відсутня – 1 (незадовільно).
13. Найменування продукту:  
 – інформація присутня – 4 (відмінно);  
 – інформація відсутня – 1 (незадовільно).
14. Інформація про найменування та адресу виробника і місце виготовлення:  
 – інформація присутня – 4 (відмінно);  
 – інформація відсутня – 1 (незадовільно).
15. Знаки, що підтверджують відповідність продукції стандартам:  
 – інформація присутня – 4 (відмінно);  
 – інформація відсутня – 1 (незадовільно).
16. Інформація про умови споживання:  
 – інформація присутня – 4 (відмінно);  
 – інформація відсутня – 1 (незадовільно).

Показники маркування носять жорсткий характер і можуть мати тільки два значення оцінки – 4 чи 1. Якщо упаковка має показник маркування, то її оцінка рівна 4 балам, якщо ні – 1 бал.

Середньозважена оцінка упаковки визначається за формулою:

$$П = \sum_{i=1}^n B_i \cdot k_i \quad (11.1)$$

де  $k_i$  – коефіцієнт вагомості групи показників;  $B_i$  – оцінка групи показників у балах.

Розраховане значення співвідноситься з відповідною оціночною шкалою (рис. 11.6).

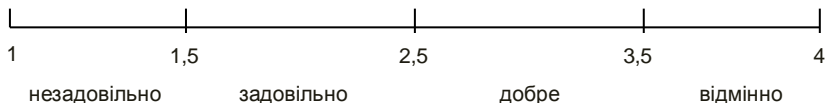


Рисунок 11.6. Шкала оцінки упаковки

Для оцінки споживацьких параметрів упаковки найбільш прийнятний метод фокус-груп [6]. При використанні методу фокус-груп для оцінки споживацьких параметрів доцільно сформувати кілька груп споживачів (3-7) по 5-8 чоловік. Кожен член групи дає оцінку кожному споживчому параметру.

Проводячи оцінку упаковки за запропонованим підходом, виробники можуть оперативнo виявляти параметри, вплив на які дозволить зміцнити їхні позиції на ринку. І на основі виявлених параметрів визначати можливі шляхи покращення упаковки для підвищення рівня її відповідності вимогам ринку. Для виробників харчової промисловості можна запропонувати такі напрямки вдосконалення упаковки для підвищення рівня її відповідності вимогам ринку (табл. 11.3).

Таким чином, якщо за результатами упаковка отримала високу комплексну оцінку за показниками, важливими з точки зору виробника, але низьку оцінку за споживацькими показниками, необхідно використовувати напрямки підвищення рівня відповідності упаковки щодо показників важливих для споживачів (І група, табл. 11.3).

*Таблиця 11.3.* Напрями вдосконалення упаковки продукції харчової промисловості

	Напрями підвищення рівня відповідності упаковки
І. Щодо показників важливих з точки зору споживача	Використання для пакування власної продукції упаковку, що легко та зручно відкривається
	Надання переваги упаковці, що має спеціальну кришку, що забезпечує можливість повторного закривання
	Перехід до упаковки, яка має можливість повторного використання
	Зручне, раціональне розміщення інформації на упаковці
	Нанесення тексту інформації на контрастному фоні для забезпечення виразності тексту та легкості його прочитання
	Обрання для упаковки яскравих, виразних, насичених кольорів, що привертають увагу та спонукають до купівлі продукту
	Перехід до більш легких матеріалів пакування
	Застосування в оформленні упаковки вдалого графічного чи фотографічного зображення, що представляє продукт, для забезпечення більш швидкого його розпізнавання
	Забезпечувати вдалу, гармонійну та естетичну сумісність окремих елементів оформлення упаковки
	Обрання більш надійного і міцного матеріалу пакування для ретельного захисту продукту

## Продовження таблиці 11.3

	Напрямки підвищення рівня відповідності упаковки
I. Щодо показників важливих з точки зору споживача	Використання упаковки в рекламних цілях (нанесення на упаковку надписів рекламного характеру)
	Нанесення на упаковку додаткової стимулюючої інформації та надписів про акції, розіграші тощо
	Розробка зовнішнього оформлення упаковки відповідно до концепції позиціонування продукту
	Найбільш повне маркування упаковки
II. Щодо показників важливих з точки зору виробника	Обрання для пакування матеріалів, які можна повторно переробляти
	Перехід до менш вартісних матеріалів пакування
	Перехід до упаковки, яка має можливість повторно використання
	Перехід до упаковки, яка пристосована або більш пристосована до транспортування, складування, вантажно-розвантажувальних робіт
	Перехід до упаковки, яка придатна до раціонального або більш раціонального укладання при зберіганні, транспортуванні, складуванні
	Скорочення використання пакувальних матеріалів
	Економне та раціональне використання сировини і ресурсів для виготовлення упаковки

Якщо упаковка за результатами комплексної оцінки отримала високу оцінку за споживацькими показниками, але низьку оцінку за показниками, важливими з точки виробників, необхідним є приведення упаковки у відповідність до вимог виробників (II група, табл. 11.3).

Якщо ж упаковка за результатами отримала низьку комплексну оцінку як за показниками споживачів, так і за показниками, важливими для виробників, необхідно підвищувати рівень відповідності упаковки як вимогами і запитам споживачів, так і вимогам, що висуваються з боку виробників (I та II групи, табл. 11.3).

Таким чином, автором розроблено теоретико-методичний підхід комплексної оцінки упаковки, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на врахуванні запитів споживачів і вимог товаровиробників, а також запропоновано напрямки вдосконалення упаковки для підвищення рівня її відповідності вимогам ринку. У разі здійснення оцінки упаковки за запропонованим підходом, виробники матимуть можливість оперативно виявляти параметри, вплив на які дозволить ефективно зміцнити їхні позиції на ринку, вдало позиціонувати продукцію.



## Список використаної літератури

1. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер: пер. с англ. под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 1999. – 400 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С-Пб: Питер, 1999. – 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: Дон. ТУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
5. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж.Клосс; пер. с англ. – [2-е изд.] – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
6. Белановский С.А. Метод фокус-групп / С.А. Белановский. – М.: Издательство Магистр, 1996. – 272 с.
7. Белявцев М.І. Маркетинг: навч. посіб. / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. – К.: ЦНЛ, 2005. – 328 с.
8. Богданов А.В. Маркетинг интеллектуальной собственности. – М.: РИИС, 2001. – 19 с.
9. Бреслав Г.Э. Цветопсихология и цветолечение / Г.Э. Бреслав. – СПб.: Б&К, 2000. – 212 с.
10. Бриндіна О.А. Товарна політика підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Бриндіна О.А.; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2004. – 341 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
12. Гаджинский А.М. Основы логистики: учеб. пособ. / А.М. Гаджинский. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1996. – 124 с.
13. Генова С. Оптимизация процесса планирования ассортимента продукции в рамках маркетинговой деятельности предприятия: Дис... докт. экон. наук: 08.00.06 / С. Генова; Молдавская экономическая академия. – Кишинев, 2006. – 154 с.
14. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теория і практика: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 2000. – 327 с.
15. Гірченко Т.Д. Маркетинг: навч. посіб. / Т.Д. Гірченко О.В. Дубовик. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 255 с.
16. Гоголь Г.П. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. – Л.: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 148 с.
17. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 416 с.
18. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: конкуренція, методологія, стратегічне управління. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.

19. Дей Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд.-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
20. Дроб О.М. Формування раціональної товарної стратегії промислового підприємства: Дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / О.М. Дроб; Національна металургійна академія. – Дніпропетровськ, 2007. – 189 с.
21. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: учеб. пособ.. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
22. Зайцева А.М. Механізм управління товарної політикою підприємства у конкурентному середовищі: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.М. Зайцева; Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2007. – 19 с.
23. Закон України «Про власність» від 07.02.91 № 698-ХІІ.
24. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ.
25. Закон України. «Про інноваційну діяльність» – 04.07.2002, № 40 – ІV // Інтелектуальна власність – 2002, № 10.
26. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», № 3687 – ХІІ від 15.12.93 (зі змінами, внесеними згідно з законом № 850 – ІV від 22.05.03).
27. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», № 3689 – ІV від 15.12.93 (зі змінами, внесеними згідно Закону № 762 – ІV від 15.05.03).
28. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки», № 3688 – ХІІ від 15.12.93 (зі змінами, внесеними згідно з законом № 850 – ІV від 22.05.03).
29. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 23.12.1997 № 771/97-ВР.
30. Залманова М.Е. Закупочная и распределительная логистика: учеб. пособ. / М.Е. Залманова. – Саратов: СПИ, 1992. – 82 с.
31. Кальченко А.Г. Логистика: навч. посіб. / А.Г. Кальченко, В.В. Крищенко. – [вид. 2-ге]. – К.: КНЕУ, 2008. – 472 с.
32. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 266 с.
33. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів: монографія. – К.: КНЕУ, 2005. – 226 с.
34. Костоглодов Д.Д. Распределительная логистика / Д.Д. Костоглодов, Л.М.Харисова. – М.: ЗБ, 1997. – 127 с.
35. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: «Ростинтэр», 1996. – 704 с.
36. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
37. Крикавський Є., Дейнега І., Дейнега О., Патора Р. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. – Рівне: видавець О. Зень, 2007. – 268 с.

38. Крикавський Є. Логістика. Для економістів: підручник / Є. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
39. Кузьменко О.М. Управління інноваційними процесами на підприємстві: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.М. Кузьменко; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2005. – 19 с.
40. Леви М. Основы розничной торговли / М. Леви, Б. Вейтц. – СПб.: Питер, 1999. – 448 с.
41. Литвиненко С.В. Моделирование гнучкої товарної політики в системі управління маркетингом: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / С.В. Литвиненко; Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2001. – 18 с.
42. Литвинов О. Информация о товарах для потребителей в торговой сети / О. Литвинов // Стандарты и качество. – 2002. – № 5. – С. 70-75.
43. Логистика: учеб. пособ. / под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 220 с.
44. Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратковский А.А. Универсальный бизнес-словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 292 с.
45. Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений. Изд. 2, т. 13. – М., 1986. – 498 с.
46. Мухопад В.И. Лицензионная торговля: маркетинг, ценообразование, управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНИЦ Роспатента, 2000. – 339 с.
47. Ніколаєнко Ю.В. Маркетингова орієнтація промислових підприємств в процесі оновлення промислової продукції: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Ю.В. Ніколаєнко; Національна академія наук України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2005. – 193 с.
48. Обремчук В.Ф. Маркетинг інноваційної діяльності. «Стратегія економічного розвитку України». Наук. зб. – Вип. № 8. – К.: КНЕУ, – 2002. – С. 191.
49. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Советская энциклопедия, 1964. – 787 с.
50. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. / Ю.Є. Петруня. – К: Знання, 2007. – 325 с.
51. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2005. – 256 с.
52. Романенко Л.Ф. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. – К.: Університет «Україна», 2008. – 108 с.
53. Селезнева Г.А., Салашенко Т.И., Чилибьева О.В. Конкурентоспособность продуктового портфеля: теория и практика управления / Г.А. Селезнева, Т.И. Салашенко, О.В. Чилибьева // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2008. – Выпуск 33-2. – С. 83-86.

54. Силаков А.В. Выбор структуры товарного портфеля предприятия на основе анализа его сбалансированности / А.В. Силаков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 6. – С. 36-42.
55. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ. / Авт. пред. и науч. ред. К. Ф. Пузыня. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
56. Тодосийчук А.В. Управление инновационно-активным предприятием. – М.: ИНИЦ Роспатента, 2003. – 226 с.
57. Трішкіна Н.І. Товарна політика оптового підприємства в системі маркетингу: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н.І. Трішкіна; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2006. – 241 с.
58. Хайн Т. Все об упаковке: эволюция и секреты коробок, бутылок, консервных банок и тубиков / Т. Хайн. – СПб.: Азбука-Терра, 1997. – 288 с.
59. Хамініч С.Ю. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. – Д.: Наука і освіта, 2008. – 200 с.
60. Цыбулев П.Н. Маркетинг интеллектуальной собственности. – К.: Ин-т. интел. собств. и права, 2004. – 184 с.
61. Челенков А.П. Маркетинг услуг: продукт / А.П. Челенков // Маркетинг. – 1997. – № 6. – С. 115-116.
62. Чухрай Н., Патора Р. Інновації та логістика товарів. Львів. Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2001. – 263 с.
63. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства. Маркетингове та логістичне забезпечення. Львів. Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 314 с.
64. Шевченко О.Л. Маркетингова товарна політика підприємства (на прикладі фармацевтичної галузі України): Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Л. Шевченко; Київський національний економічний ун-т. – К., 2003. – 225 с.
65. Шилепницький П.І. Вдосконалення управління виробничим потенціалом (на прикладі підприємств машинобудування): Дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / П.І. Шилепницький; Чернівецький національний ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці, 2000. – 158 с.
66. Шканова О.М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. / О.М. Шканова. – К.: МАУП, 2003. – 160 с.

## Розділ 12

# Маркетингові комунікації і їх роль у інноваційному розвитку підприємств

### 12.1. Методологічні засади стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної діяльності підприємств

Незалежно від того, хто використовує принципи маркетингу – підприємства видобувної промисловості чи туристичні компанії, вони керуються єдиною методологією, яка становить сутність маркетингу. У всіх випадках залишаються незмінними основоположні принципи, склад і зміст функцій, схема і порядок процесу проведення маркетингу. Разом з тим, практична реалізація основних положень маркетингу в різних сферах діяльності має особливості в змісті і цільовій спрямованості за окремими функціями [28, с. 56]. Отже, існує нагальна потреба конкретизації методологічних засад стратегічного планування комунікацій інноваційної діяльності підприємств.

Визначення методологічних засад є концептуальною основою будь-якого наукового дослідження, вчення, виду діяльності. Стратегічне планування інновацій – специфічний напрям наукових досліджень у діяльності суб'єктів господарювання, який визначається, з одного боку, необхідністю врахування великої кількості мінливих факторів, чітко не визначених показників, високого ступеня ризику і т.д., а з іншого – потребою формалізації й чіткості визначення цих процесів.

Методологія стратегічного планування – це органічна єдність логіки розроблення стратегічних прогнозів, проектів програм і планів; специфічних методологічних принципів і підходів; системи показників, використовуваних у процесі стратегічного планування, а також системи методів складання і обґрунтування оптимальності прогнозних і планових показників, що виражають завдання стратегічних програм і планів [51, с. 32].

Стратегічне планування просування промислової інноваційної продукції має специфічні особливості, відмічені вченими [28, 43].

На наш погляд, методологія стратегічного планування маркетингових комунікацій інновацій промислових підприємств є сукупністю загальних положень сучасної ринкової діяльності, суспільних принципів буття, а також специфічного наукового інструментарію, який охоплює систему законів, закономірностей, правил, принципів, понять, категорій, ефектів, моделей, методів і алгоритмів, характерних для комунікаційної та інноваційної діяльності.

Загальні положення інноваційної діяльності можна охарактеризувати з теоретичних позицій, скориставшись теорією функціонування ринкової економіки та теорією діалектики розвитку. Функціонування ринкових відносин характеризують такі економічні закони [76, с. 65]:

- закон піднесення потреб;
- закон залежності між попитом і ціною (закон попиту);
- закон залежності між попитом і пропозицією та ціною (закон пропозиції);
- закон залежності між пропозицією і попитом;
- закон зростання додаткових витрат;
- закон прибутковості, яка зменшується;
- закон економічного взаємозв'язку витрат у сферах виробництва і споживання;
- закон ефекту масштабу виробництва;
- закон ефекту досвіду;
- закон економії часу;
- закон конкуренції.

У ринковій економіці, крім класичних законів, визначальними є дії ринкових (обґрунтованих економічними законами). Дія останніх проявляється незалежно від їх визнання і має обов'язково прогнозуватись і враховуватись. Це такі закони, як:

- 1) конкурентоспроможності підприємства;
- 2) конкурентоспроможності продукції, яка виробляється;
- 3) ринкової кон'юнктури на певному сегменті/сегментах ринку;
- 4) відповідності ринкового попиту і пропозиції даного підприємства;
- 5) цінової еластичності товару;
- 6) циклічності, сезонності коливань обсягів збуту та інші.

Сучасний період розвитку економічних відносин характеризується постійним зростанням конкурентної боротьби на внутрішніх

та зовнішніх ринках, розширенням міжнародного розподілу праці, глобалізацією господарських відносин, революційними, докорінними змінами в техніці і технологіях, зростаючою поінформованістю споживачів про асортимент та стандарти якості товарів на світовому ринку і, як наслідок, підвищенням їх вимог до виробів та сервісного обслуговування. З практичних позицій виробникам для досягнення успіху потрібно постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів; удосконалювати продукцію і вдосконалюватися самим, тобто здійснювати інноваційну і маркетингову діяльність.

Інновації є рушійною силою розвитку економіки, і це твердження доведене як теоретиками, так і практиками (класичні економічні теорії Д. Бодді, П. Дойла, П. Друкера, Н.Д. Кондратьєва, Р. Пейтона, М. Портера, Е. Роджерса, Б. Твісса та інших). Так, Г.Я. Гольдштейн [27, с. 14] відзначає:

- інноваційна складова бізнесу стає ключовим чинником у глобальній конкуренції;

- спостерігається тенденція розглядати дії фірм за рішенням конкурентних завдань як синтез стратегічного і загального менеджменту, економіки, теорії організації і управління людськими ресурсами;

- відбувається тісний збіг (і переплетення) завдань і підходів стратегічного та інноваційного менеджменту фірми. Можна говорити про необхідність розроблення теорії й практики єдиного стратегічного інноваційного менеджменту.

Єдиним шляхом розвитку організаційно-економічних і виробничих систем є інноваційний. Упровадження нововведень у формі патентів, ноу-хау, результатів НДДКР у сфері нових товарів, технологій, методів управління тощо служить чинником розвитку суспільства [77, с. 102].

В умовах ринкових відносин з'явився новий підхід до розвитку підприємства, в основі якого лежить відмова від принципу, що успіх підприємства залежить від раціональної організації, виявлення внутрішніх резервів, підвищення продуктивності праці й ефективного використання всіх ресурсів. Цей принцип розглядав підприємство як закриту систему, цілі й завдання якого задані і відносно стабільні протягом тривалого періоду. Новизна іншого підходу в тому, що підприємство розглядається як відкрита система, головні передумови ефективної діяльності якої знаходяться

не всередині, а поза ним (зовні). Ефективність функціонування підприємства визначається тим, наскільки вдало воно пристосоване до зовнішнього оточення. Такий підхід логічно обумовлює стратегічне планування, що базується на методах ситуаційного планування, згідно з яким внутрішньофірмова побудова системи є відповідною реакцією на різні дії як з боку зовнішнього середовища, так і деяких її внутрішніх характеристик [51, с. 28-29].

Проте, не зважаючи на всі переваги, стан та рівень інноваційного розвитку економіки України стало погіршуватися.

Загальносуспільні принципи буття досліджують за допомогою теорії пізнання, що послуговується розвиненою системою загальнонаукових методів, які поділяють на 3 групи [19, с. 30; 51, с. 32]:

- 1) емпіричного дослідження (спостереження, експеримент тощо);
- 2) теоретичного дослідження (системний, структурно-функціональний, кібернетичний, імовірнісний, моделювання, формалізація тощо);
- 3) загальнологічні методи дослідження (аналіз і синтез, індукція, дедукція та аналогія, традиції, аналогії, історичного і логічного моделювання соціально-економічних процесів, сходження від абстрактного до конкретного тощо).

Система принципів стратегічного планування комунікацій інноваційної продукції, а також засобів і способів практичної діяльності, пов'язана з розробленням стратегічних прогнозів, програм і планів розвитку, що пов'язані з інноваціями, є специфічною особливістю даної методології, яка дозволяє реалізовувати нові наукові гіпотези та визначає можливості й межі їх застосування.

С.М. Ілляшенко [43, с. 56] для підприємств, що стали на інноваційний шлях розвитку, відзначив наступні принципи:

- адаптивності;
- динамічності;
- самоорганізації;
- саморегуляції;
- саморозвитку.

Процес планування промислових підприємств базується на загальних принципах [76, с. 216-217]:

- ранжирування об'єктів планування за їх важливістю;
- варіантність планів;
- збалансованість планів;
- узгодженість планів із параметрами зовнішнього середовища;



- адаптивність планування;
- спадкоємність стратегічних і тактичних планів;
- соціальну орієнтацію планів (відповідність планових показників вимогам екологічності, ергономічності, безпеці, соціальному розвитку);
- економічну обґрунтованість планових показників із урахуванням невизначеності майбутніх ситуацій;
- забезпечення зворотного зв'язку системи планування в циклі управління;
- автоматизацію системи планування;
- забезпечення досяжності планових показників.

А.В. Осташков [56, с. 125-127] запропонував наступну система-тизацію принципів стратегії маркетингу:

- а) принципи відносно до розмірів і структури ринку:
  - рости разом з ринком;
  - розширювати ринок;
  - завоювати панування на існуючому ринку;
  - захопити і утримувати необхідну частку ринку;
  - сегментувати ринок і монополізувати сегмент;
  - освоїти повну номенклатуру товарів даного типу і утримувати певну частку на всіх сегментах даного ринку;
  - покращувати свої показники шляхом вертикальної інтеграції (з постачальниками і споживачами);
- б) принципи вибору провідних чинників забезпечення попиту:
  - орієнтація на товари високого попиту;
  - орієнтація на рівень цін;
  - орієнтація на якість продукції;
  - орієнтація на новизну продукції;
  - орієнтація на покупців, прихильних одній торговій марці;
  - орієнтація на післяпродажне обслуговування;
  - орієнтація на спеціальні форми оплати і ціноутворення;
- в) принципи вибору ступеня активності маркетингу відносно до споживача:
  - орієнтація на адаптацію до попиту;
  - орієнтація на створення попиту;
- д) принципи реагування на зміни ринкової кон'юнктури:
  - відстежування поточних змін;
  - проведення завчасних перетворень на основі передбачення майбутнього шляхом екстраполяції поточних змін;

- проведення завчасних перетворень на основі передбачення майбутнього шляхом аналізу слабких сигналів, прихованих чинників;

ж) принципи вибору типу реакції на зміну ринкової кон'юнктури:

- зміна об'ємів виробництва;
- зміна номенклатури товарів;
- зміна цін;
- зміна каналів збуту;

з) принципи модифікації товару при змінах ринкової кон'юнктури:

- новаторство;

- рух за лідером;

- «суб-новаторство» – удосконалення нових елементів, введених іншими;

- принципи формування і збереження індивідуальності підприємства;

- специфічні характеристики товару, упаковки, способів продажу, змісту і способів подачі реклами, що зберігаються при всіх модифікаціях товару для формування індивідуальності підприємства;

- специфічні способи зміни характеристик товару або способів збуту при їх модифікації, здійснені так, щоб в цих змінах була видимою індивідуальність даного підприємства.

Наведений перелік не є вичерпним. Стратегії маркетингу для конкретних підприємств можуть включати будь-які несуперечливі комбінації з цих принципів.

Принципи комунікації – основні положення, вимоги, які лежать в основі комунікаційної діяльності [16]. За сутністю вони дуже різноспрямовані. Так, Т. Амблер [15] досліджує принципи: «чорної скриньки», «таємної ради», «ефективної відповіді споживачам», «конфіденційності» та інші.

В. Бебик [20, с. 74] визначає принципи політичної комунікації:

- пріоритетність якостей і цінностей певної культури (ієрархія);
- рівні права усіх громадян на отримання інформації (демократія);
- урахування морально-етичних норм (мораль);
- наближеність до культури нації, етносу, конфесії, класу тощо (ідентичність).

Широко досліджені різними авторами [1, 2, 25, 51, 52, 79 та іншими] принципи розроблення стратегічних планів маркетингу

гових комунікацій: системності; взаємоузгодженості; різноманітності підходів; багатоваріантності; циклічності; динамічності та безперервності; альтернативності та селективності; спадковості та послідовності; реалістичності, досяжності й відповідності; повноти, глобальності, комплексності та збалансованості; економічності та ефективності; гнучкості й адаптивності; соціальної орієнтованості; конкретності, чіткості, кількісної та якісної визначеності; цілевстановлення та цілереалізації; наукової й методичної обґрунтованості; довгостроковості заходів.

У табл. 12.1 наведені упорядковані за сутністю принципи процесу маркетингового стратегічного планування, які виокремлюють вітчизняні та зарубіжні науковці.

*Таблиця 12.1.* Принципи процесу маркетингового стратегічного планування

№ п/п	Белявцев М.І., Воробйов В.Н.	Бутенко Н.В.	Войчак А.В.	Ляско В.І.	Шершньова З.Є., Оборська С.В.
1	Системний підхід	Повнота і комплексність	Повнота і комплексність	Принцип єдності. Системний характер	Глобальність, системність, комплексність, збалансованість
2	Наявність концепції планування при розробленні планів	Базування на дослідженні середовища	Розробленням планів самим виконавцем	Участь членів фірми в процесі планування	Наукова і методична обґрунтованість при розробленні планів
3	Динамічний, безперервний характер	Циклічність. Безперервний процес	Неперервність і послідовність	Принцип безперервності	Безперервність
4	Різноманітність підходів до планування	Гнучкість – можливість адаптації стратегії	Гнучкість й адаптивність планування	Принцип гнучкості	Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію
5	Багатоваріантність, ситуативність	Багатоваріантність	-	-	Багатоваріантність, альтернативність та селективність
6	-	Взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням	Якість виконання за планованих заходів	-	Цілевстановлення та цілереалізація
7	-	Чіткість	Конкретність	Принцип точності	Кількісна та якісна визначеність

## Продовження таблиці 12.1

№ п/п	Бєлявцев М.І., Воробйов В.Н.	Бутенко Н.В.	Войчак А.В.	Ляско В.І.	Шершньова З.Є., Оборська С.В.
8	-	Економічність	Економічність	-	Ефективність і соціальна орієнтованість
9	-	-	-	-	Спадковість і послідовність
10	-	-	Відповідність рівня компетенції	-	Реалістичність, досяжність
11	-	-	Відповідність навколишньому середовищу необхідних ресурсів	-	Довгостроковість заходів

Для підвищення якості й ефективності стратегічних рішень застосовують низку наукових підходів [76, с. 71]: системний, логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, віртуальний, стандартизації, маркетинговий, ексклюзивний, функціональний, процесний, структурний, ситуаційний (варіантний), нормативний, оптимізаційний, директивний (адміністративний), поведінковий, діловий.

Цей перелік з двох десятків підходів на перший погляд видається дещо переобтяженим, але при детальному їх аналізі стає зрозуміло, що кожен може бути використаний за певних обставин.

Будь-який план базується на оцінці зовнішнього середовища підприємства. Найпоширенішими є три основні групи методів, які використовують у стратегічному плануванні [50, с. 154]:

1. *Методи прогнозування* – призначені для розроблення майбутніх тенденцій (трендів) або виявлення істотних імовірних майбутніх змін (при використанні аналізу конкурентоспроможності) і подій (при використанні методу Дельфі).

2. *Методи моделювання* – базуються на побудові такої моделі дійсності, яка дозволяє отримувати різні варіанти майбутнього, змінюючи входні параметри і функції змінних у рамках цієї моделі.

3. *Методи оцінки наслідків рішень* – характеризують можливу дію запланованих результатів на підприємство.

З.Є. Шершньова [79] методи стратегічного планування розмежує за класифікаційними ознаками, наведеними в табл. 12.2. Це розповсюджені методи планування, які можна використовувати як при звичайному плануванні, так і при стратегічному. До цього переліку можна ще додати за класифікаційною ознакою «Часові горизонти»: довгострокове, середньострокове і короткострокове планування.

Таблиця 12.2. Методи планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	«Можливості» — ресурсний метод «Потреби розвитку» – цільовий метод
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Статистичний Опосередкованих чинників Нормативний
Рівень узгодженості ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність планів	Одноваріантні Багатоваріантні Багатоваріантні з елементами оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Спосіб представлення планової інформації	Текстовий Табличний Графічний Логіко-структурний

Розроблення стратегічних маркетингових планів ґрунтується на використанні інструментів стратегічного аналізу, прогнозування і планування. Якщо довгострокове планування базується на екстраполяції тенденцій, то стратегічне планування – на прогностичних оцінках, і вирішує завдання пристосування до передбачуваних змін. Прогнозування є органічною частиною процесу стратегічного планування. Краще сьогодні витратити одиницю коштів на підвищення точності прогнозів, ніж завтра витратити тисячі через неякісне управлінське рішення.

Науковці [71, с. 58] наводять такі методи прогнозування, які набули найбільшої популярності (табл. 12.3).

О.М. Люкшинов [50, с. 154] зазначає, що у стратегічному плануванні популярні: сценарії, аналіз можливих змін і аналізі конкурентоспроможності.

Практичне застосування різних методів прогнозування визначають не аспектом проблеми і не можливістю вимірювання результатів прогнозу, а складністю і вартістю об'єкта, наявністю необхідної інформації і відпрацьованої методики прогнозування, кваліфікації прогнозиста та інших чинників. Розповсюдженими є такі методи прогнозування: нормативний, експериментальний, параметричний, екстраполяції, індексний, експертний, оцінки технічних стратегій, функціональний та комбінований [77, с. 193-194].

*Таблиця 12.3.* Найбільш часто вживані методи прогнозування при аналізі загального ділового навколишнього середовища

Економічне середовище	Соціополітичне середовище	Технологічне середовище
Екстраполяція	Історичні аналогії	Сценарний прогноз
Регресійний аналіз	Морфологічний аналіз	Якісна екстраполяція
Економічні моделі	Демографічний прогноз	Морфологічний аналіз
Балансові методи прогнозування	Якісна екстраполяція	Метод «Дельфі»
Експертні методи	Сценарний аналіз	
Метод «Дельфі»	Якісний профіль	

Найпоширенішим інструментом прогнозування є *моделювання*. Проблеми моделювання стратегічного планування досліджували: О.Л. Коробейніков, І. Ансофф, Л.В. Балабанова, О.С. Віханський, Т.А. Гайдєнко, Б. Карлоф, М. Мескон, Г. Мінцберг, А.П. Міщенко, К. Ноумен, А.Н. Петров, С.А. Попов, І.Л. Решетнікова, А.А. Томпсон і А.Д. Стрікленд, З.Є. Шершньова і С.В. Оборська та інші.

Існує багато моделей стратегічного планування, в основу яких покладено особливості, що залежать від розмірів підприємства, результатів досліджень зовнішнього та внутрішнього середовищ, традицій на підприємстві, досвіду керівників тощо. Так, автори [71, с. 28-32] залежно від особливостей різних видів планування виділяють (табл. 12.4): корпоративне, ітеративне, інтуїтивне та хаотичне планування.

Таблиця 12.4. Основні характеристики різних видів планування

Назва виду планування	Сутність	Особливості
Корпоративне планування (І. Ансофф, А. Чандлер, К. Ендрюс та інші)	Лінійно-послідовна процедура ухвалення рішень, яка включає вище керівництво до пошуку використання необхідної інформації для генерування, оцінки і вибору шляхів майбутнього розвитку підприємства. Стратегічний аналіз веде до стратегічного вибору, а то й до виконання стратегічних дій. Головна концепція – в досягненні певного рівня раціональності у виборі стратегічного розвитку на основі цінної інформації	Стратегічне планування є обов'язком вищої адміністрації (передбачена жорстка централізація процесу ухвалення рішень), а працівники нижніх рівнів ієрархії є лише виконавцями
Ітеративне планування	Вища адміністрація організує процес об'єднання в єдине ціле стратегій, які генеруються у структурних підрозділах; визначає базові орієнтири розвитку, створює умови для стратегічного планування (інформаційну базу, компетентність персоналу)	Вироблення остаточної стратегії здійснюється ітеративно
Інтуїтивне планування	Вище керівництво встановлює прості й глобальні цілі, які забезпечують невелике, але стійке просування. Підхід ґрунтується на досвіді й інтуїції керівництва, раціональний і менш дорогий	Часто підприємство не в змозі швидко і адекватно реагувати на змінні умови середовища і не здатне перебудовувати свою діяльність якісно, що важливо в умовах конкуренції
Хаотичне планування	Рішення щодо стратегічного вибору є результатом взаємодії між проблемами, рішеннями, учасниками і вибором, усі з яких виникають незалежно один від одного. Рішення ухвалюють швидко	Проблеми можуть виникати несподівано. А рішення існують незалежно від того, чи існують проблеми

Ці види досить загальні і не відтворюють особливостей самого процесу планування з точки зору його якісних характеристик. Скоріше вони відтворюють управлінський підхід до планування на підприємстві взагалі. Виходячи з цього, логічним буде твердження, що в межах кожного з них можливе застосування різних моделей планування.

Найбільшого розповсюдження набули моделі стратегічного планування, досліджені З.Є. Шершньовою і С.В. Оборською, Л.П. Артеменко і Є.А. Вронською (табл. 12.5).

Таблиця 12.5. Основні характеристики моделей стратегічного планування

Назва моделі	Сутність	Особливості
Модель на основі «стратегічної прогалини»	«Стратегічна прогалина» – стратегічні рішення з використання тенденцій розвитку підприємства для досягнення потрібних параметрів (верхня межа «прогалини»). Приводять у відповідність «те, що можливо» з «тим, чого треба досягти». Економічний аналіз розвитку підприємства розраховує нижню межу «прогалини» – показники, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. За встановленими параметрами прибутку, доходності тощо визначають верхню межу «прогалини»	Неефективні витрати часу і грошей на розробку багатьох варіантів заповнення «прогалини». Модель доречна, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу; дасть відповідь: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»
Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг	Модель пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень про довгостроковий розвиток підприємства	Складність визначення і збалансування інтересів багатьох акціонерів, що ускладнює планування, контроль, інтерпретацію результатів
Модель створення та підтримки конкурентоспроможності підприємства	Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю «стратегічної прогалини»	Проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка заходів для їх реалізації; підвищення інноваційного рівня підприємства загалом
Модель, що орієнтована на створення позитивного іміджу	Формування позитивного іміджу охоплює розробку та реалізацію заходів зі створення продукції відповідно до вимог споживачів і суспільства; застосування механізмів PR. Забезпечує довгострокове функціонування, бо підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів	Підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка слугує людям. Модель реалізує концепцію соціальної відповідальності бізнесу
Модель що враховує розміри підприємств	Модель залежить від розмірів підприємств: - великі витрачають значні кошти і час на доплановий аналіз, процес планування, оформлення та узгодження документів; - невеликі використовують спрощений варіант, бо обсяги інформації невеликі, рішення стосуються кількох осіб і оформлюються у вигляді нескладної системи планових документів (планів і програм); - малі можуть мати перелік стратегій, закріплений у протоколі зборів або невеликого за обсягом плану	Систематичне стратегічне планування потребує формування і ефективного використання специфічної організаційної системи з відповідальними особами / підрозділами), які розробляють і виконують плани



Автори [17, 78] охарактеризували:

- модель на основі «стратегічної прогалини»;
- модель на основі врахування ринкових переваг;
- модель створення та підтримки конкурентоспроможності підприємства;
- модель орієнтовану на створення позитивного іміджу;
- модель, яка враховує розміри підприємств.

Ці моделі відтворюють певні концептуальні підходи до стратегічного планування на підприємстві та дозволяють досягати визначених цілей. Їх вибір залежить від вищого керівництва. Але, знов таки, дані моделі не дозволяють однозначно визначати стратегії, адже однакових цілей можна досягати за рахунок комплексу різних заходів / дій (тобто, стратегій).

У теорії стратегічного управління виділяють різні підходи до розроблення стратегій. Різноманітність існуючих стратегій (серед яких можна обирати і ефективність яких доведена практикою інших суб'єктів господарювання) та постійні нові задачі, що ставить ринок, створюють широке поле можливостей для розроблення власної стратегії.

Так, Мак-Дональд М. залежно від типу керівництва на підприємстві [53, с. 42-43] виділив наступні типи моделей (табл. 12.6).

Таблиця 12.6. Підходи до процесу вироблення стратегії

Назва моделі	Сутність
Модель планування	Стратегічні рішення приймаються з використанням послідовного спланованого пошуку оптимальних рішень для чітко визначених проблем. Цей процес є високорачіональним і спирається на конкретні відомості
Модель інтерпретації	Підприємство інтерпретується як оточення керівництва, звідси: стратегія – наслідок реалізації існуючих на підприємстві цінностей, ідей
Модель політична	Стратегія – результат компромісів, конфліктів, переговорів, угод і конфронтації. Втілює думки тих, хто має більше влади на підприємстві
Модель логічного нарощування	Стратегія є сумою стратегічних підсистем, які визначають цілі з існуючих потреб, а не з аналітичного планування
Модель екологічна	Стратегії наперед визначені, виживуть найкраще адаптовані до зовнішнього середовища підприємства
Модель проникливого керівництва	Стратегія – результат впровадження поглядів керівництва і довіри до нього

Переважна більшість цих моделей (крім екологічної) передбачає розроблення власної стратегії, а не впровадження існуючої. Це доводить, що не існує ідеальної моделі та ідеальної стратегії й кожне підприємство має здійснювати їх вибір. Як цей вибір відбуватиметься, які вимоги і обмеження сформулює підприємство – таким і буде результат.

Існують й інші альтернативні моделі планування [53, с. 68]:

I – моделі, у яких домінує мислення (логічні, раціональні моделі);

II – у яких домінує дія (моделі прагматичного нарощення);

III – у яких домінують відчуття (суб'єктивного передбачення).

Учені не дійшли остаточного висновку, який з цих підходів кращий, тому пропонують використовувати їх відповідно до завдань підприємства. Порівняльний аналіз основних моделей дозволив зробити висновки про необхідність урахування потенціалу підприємства та умов його адаптації до вимог зовнішнього середовища. Таким чином, відсутність універсальної моделі стратегічного планування обумовлює необхідність додаткового дослідження якісних характеристик існуючих моделей.

Підсумовуючи вищевикладене, відзначимо:

- запропоновано визначення методології стратегічного планування маркетингових комунікацій інновацій промислових підприємств, що дозволяє формалізувати процес визначення методологічних засад стратегічного планування комунікацій інновацій на основі конкретизації складових;

- відповідно до запропонованого визначення методології стратегічного планування маркетингових комунікацій інновацій промислових підприємств конкретизовано складові процесу планування, а саме: окреслено ринкові закони, що безпосередньо впливають на дані види діяльності; систематизовано принципи маркетингового стратегічного планування; проаналізовано різні види та моделі стратегічного планування, а також, підходи до процесу розроблення стратегій, що в цілому дозволило виокремити загальні й специфічні особливості цього процесу та зробити висновки про відсутність універсальних підходів і моделей; необхідність додаткового дослідження якісних характеристик існуючих моделей.

Отримані результати можуть бути покладені в основу вдосконалення концептуальної моделі стратегічного маркетингового планування інноваційної продукції промислових підприємств, що дозволить оптимально узгоджувати потреби ринку і ресурси підприємства.

## 12.2. Формування комунікаційних ефектів на етапах ухвалення рішення про купівлю організаційним споживачем

Однією з причин, з яких компанії починають виробництво інноваційних продуктів є запити від клієнтів, що постали перед специфічною проблемою чи потребою.

Розуміння процесу організаційної купівлі легше, якщо його розділити на етапи купівлі (*buyphases*) та ці етапи аналізувати в різних ситуаціях купівлі (*buyclasses*). Етапами процесу ухвалення підприємством-споживачем рішення про купівлю є: усвідомлення потреби, загальний опис потреби, оцінка характеристик товару, пошук постачальника, запит пропозиції, вибір постачальника, оформлення замовлення та оцінка ефективності роботи постачальника.

Робінсон та інші (*P.J. Robinson, C.W. Faris, Y. Wind*) визначили три типи купівельних ситуацій (ситуація *нової закупівлі*, *зміненої повторної закупівлі* і ситуація *звичайної повторної закупівлі*) та сформулювали структуру ситуацій покупки на етапах ухвалення рішення про покупку (так звану – *Buygrid* структуру, табл. 12.7).

Таблиця 12.7. Структура ситуацій покупки на етапах ухвалення рішення про покупку [5]

№ п/п	Етап процесу закупівлі	Ситуація здійснення покупки		
		Нова закупівля	Змінена повторна закупівля	Звичайна повторна закупівля
1	Усвідомлення потреби	+	+/-	-
2	Загальний опис потреби	+	+/-	-
3	Оцінка характеристик товару	+	+	+
4	Пошук постачальника	+	+/-	-
5	Запит пропозиції	+	+/-	-
6	Вибір постачальника	+	+/-	-
7	Оформлення замовлення	+	+/-	-
8	Оцінка ефективності роботи постачальника	+	+	+

1. *Звичайна повторна закупівля* – ситуація, в якій організаційний споживач робить повторне замовлення без жодних змін.

2. *Змінена повторна закупівля* – ситуація, в якій підприємство-покупець бажає змінити специфікацію товару, ціну, умови постачання або постачальника товару.

3. *Нова закупівля* – ситуація покупки, при якій підприємство-покупець купує даний товар або послугу вперше.

На ринку підприємств багато покупців прагнуть знайти комплексне вирішення проблеми в одного продавця. Такий підхід дістав назву комплексних закупівель.

*Комплексна закупівля* – покупка комплексного рішення проблеми, при якому всі необхідні компоненти купуються в одного постачальника, що усуває необхідність прийняття ряду окремих рішень, неминучих при закупівлі у різних постачальників.

Використання в якості маркетингової стратегії комплексного продажу є ключем до перемоги і збереження клієнтури на ринку підприємств. Врешті решт, контракт одержує та компанія, що найбільш комплексно підходить до задоволення потреб замовника.

Аналіз етапів процесу закупівлі відносно ситуацій купівлі [6, с. 42-43] свідчить про наступне:

1. Всі вісім етапів процесу закупівлі організаційним споживачем відбуваються тільки в ситуації нової закупівлі. Однак в ситуації зі зміненою та звичайною повторною закупівлею організаційний споживач в процесі ухвалення рішення проходить лише частину етапів.

2. Найскладнішою купівельною ситуацією є ситуація нової купівлі, оскільки має місце проблемно розширене рішення: визначення характеристик продукту, специфікація, високий ступінь ризику, необізнаність товару, обмежені критерії вибору, низька частота закупівель.

3. Ситуація звичайної покупки відбувається без напружень та складнощів; характеризується низьким ступенем ризику, високою частотою, обізнаністю товару, різноманітням критеріїв вибору товару.

З етапу *усвідомлення потреби* починається процес ухвалення рішення про покупку товару організаційними споживачами. Споживач бажає скоротити розрив між *реальним* та *бажаним станом*. В певних випадках цей розрив існує, але настільки малий, що не перетинає *абсолютної межі сприйняття*, тоді процес ухвалення рішення про покупку не може розпочатися [40,42,70]. Для підприємства-споживача етап усвідомлення потреби полягає в тому, що виявляється певна проблема або потреба, яку можна задовольнити за допомогою придбання чи виготовлення певного товару чи послуги. Усвідомлення потреби відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

В класичному промисловому маркетингу ситуація нової купівлі передбачає вибір певного виробу вперше. Зазвичай потреба в купівлі нового продукту виникає з появою певних проблем чи потребою, з якою раніше не стикалася організація, чи відповідно до управлінського рішення з вирішення типового завдання значно іншим способом.

Визначення кола продавців, їх оцінка та остаточний вибір це процес з більшим залученням у нього ніж в інших купівельних ситуаціях. Ситуація нової купівлі пов'язана з найвищим ризиком, зазвичай проходить найдовше ніж інші та з залученням більшої кількості людей.

Нова купівля відбувається з залученням усіх стадій ухвалення рішення про купівлю, від потреби визнання через визначення характеристик та кількості потрібного продукту, розробки специфікації тощо [12, с. 30].

Але на наш погляд в прийнятих традиційних ситуаціях купівлі, як то нова закупівля, змінена повторна закупівля та ситуація звичайної повторної закупівлі не має місця ситуації купівлі інноваційного товару. Автор вважає, що ситуацію нової закупівлі доцільно розділити на закупівлю інноваційного та традиційного товарів. Тоді для інноваційного товару виникають дві можливі ситуації усвідомлення потреби:

- потреби у інноваційному товарі, що задовольняє нову потребу;
- потреби, що задовольняються новим способом.

За підсумками аналізу автор пропонує модифіковану структуру ситуацій купівлі на етапах ухвалення рішення про купівлю, що на відміну від існуючої розширює ситуацію купівлі нового товару та включає відповідний уточнюючий етап процесу закупівлі – усвідомлення потреби, що задовольняється новим способом та усвідомлення нової потреби (табл. 12.8).

Відповідно до таблиці усвідомлення потреби в інноваційному товарі відбувається в загальному випадку двома можливими варіантами: усвідомлення нової потреби та усвідомлення потреби, що задовольняється новим способом. Завдання виробника інноваційного продукту – впливати на потенційних споживачів з метою формування нової потреби чи інформування про нові способи задоволення традиційних потреб.

Описані ситуації купівлі подібні до описаних раніше Ховардом та Шетом купівельних рішень – звичайне рішення (*Routinized Response Behavior*), проблемно-обмежене рішення (*Limited Problem*

*Solving*) та розширене проблемне рішення (*Extensive Problem Solving*). Концепція залучення в поєднанні з цією класифікацією корисна для аналізу поведінки споживачів на різних рівнях залучення. Більшому рівню залучення відповідає довший процес вибору.

Таблиця 12.8. Модифікована структура ситуацій покупки на етапах ухвалення рішення про купівлю (авторська розробка)

№ п/п	Етап процесу закупки	Ситуація здійснення покупки					
		Нова купівля		Змінена повторна купівля	Звичайна повторна купівля		
		Інноваційного товару	традиційного товару				
1	1.1	Усвідомлення потреби в традиційному товарі		+	+	+/-	-
	1.2	Усвідомлення потреби в інноваційному товарі		+/-	-	-	-
		що задовольняється новим способом усвідомлення нової потреби		+/-	-	-	-
2	Загальний опис потреби		+	+	+/-	-	
3	Оцінка характеристик товару		+	+	+	+	
4	Пошук постачальника		+	+	+/-	-	
5	Запит пропозиції		+	+	+/-	-	
6	Вибір постачальника		+	+	+/-	-	
7	Оформлення замовлення		+	+	+/-	-	
8	Оцінка ефективності роботи постачальника		+	+	+	+	

«-» – етапу ухвалення рішення для даної ситуації закупівлі не існує,  
 «+» – етап ухвалення рішення для даної ситуації закупівлі існує,  
 «+/-» – етап ухвалення рішення можливий.

При мінімальному залученні, коли споживачі купують звичний товар (звичну марку зубної пасти), час процесу ухвалення рішення є мінімальним. Така поведінка відома як *шаблонне або звичне ухвалення рішення (routine problem solving)*. Такий процес відбувається без оцінки альтернатив.

*Проблемно-обмежене рішення (limited problem solving)*. Споживач має справу з незнайомою маркою в звичному класі товарів, як правило в тих випадках, коли існуючі марки не є цілком прийнятними. Цей підхід характеризується низьким рівнем залучення. Тобто споживачі піддаються впливу демонстрацій товару в магазині, безкоштовним зразкам та іншим методам просування.

Вони беруть до уваги тільки незначну частину можливих альтернатив та оцінюють їх на основі декількох властивостей.

*Розширене проблемне рішення (extensive problem solving)* ухвалюється коли значними є цінність інформації та/або сприйманий ризик (вибір з незнайомих марок в незнайомому класі товарів). Відрізняється високим рівнем залучення та комплексною оцінкою можливих альтернатив [40, с. 230-233; 48].

З іншого боку аналіз процесу купівлі є підставою для розробки комунікаційних моделей. Дослідники [63, с. 348-351] виділяють дві основні моделі комунікативного впливу залежно від ступеня залучення споживача у процес ухвалення рішення:

1. Модель комунікативного впливу на споживача за високого рівня залучення, що полягає в постійному супроводі споживачів в процесі ухвалення рішення про купівлю. У випадку раціонального рішення проблеми комунікації повинні діяти за схемою: інформація про продукт – переконання споживача в його корисних властивостях – навіювання бажання мати продукт; у випадку емоційного рішення: створення позитивних почуттів та ставлення до марки чи товару – створення обізнаності – підштовхування до купівлі.

2. Модель, що застосовують до рішень, коли рівень залучення споживача низький. Причиною низького залучення у такому випадку є наявність досвіду купівлі та використання продукту. Комунікації повинні носити оборонний характер, оскільки основною ціллю є утримання споживачів, що вже є.

Рівень залучення також визначає модель вибору (компенсаторна чи некомпенсаторна) та параметри інформаційного пошуку. Відомо [4, 9], що від рівня залучення залежить інтенсивність інформаційного пошуку та ретельність оцінки продукту в процесі купівлі. За низького рівня залучення купівля має тенденцію бути звичайною, що складається з формального пошуку інформації та оцінки, тоді як високий рівень залучення потребує планування, ретельного пошуку тощо. Тому при високому рівні залучення в процес купівлі продукту очікується більш складна свідомо прихильність до пізнавальної діяльності, споживач звертається до різних джерел інформації. В іншому випадку обмежується внутрішніми джерелами чи рекламою за місцем продажу. Крім параметрів інформаційного пошуку рівень залучення пов'язаний з характером оцінки атрибутів товару.

Отже вплив на споживача комплексу просування та параметрів ухвалення потенційного рішення про покупку визначаються

типом рішення, що ухвалює споживач, яке в свою чергу встановлюється залежно від ступеня залучення підприємства-споживача у процес ухвалення рішення. В свою чергу, маркетингові комунікації та фактори етапів ухвалення рішення про покупку, а саме результати інформаційного пошуку та реалізація стратегії оцінки альтернатив впливають на зміну рівня залучення підприємства-споживача. Зазначений взаємовплив описаний автором в моделі управління просуванням на ринку промислового продукту на основі визначення рівня залучення (рис. 12.1).

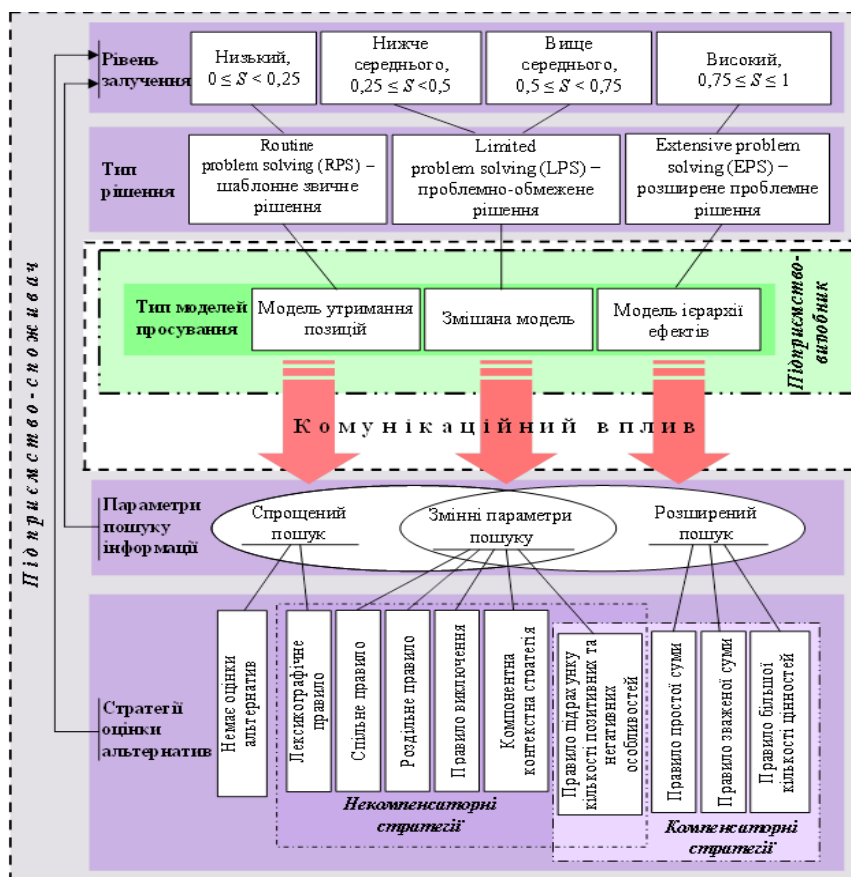


Рисунок 12.1. Модель управління просуванням на ринку промислового продукту на основі визначення рівня залучення



Як видно з моделі (рис. 12.1) попередній рівень залучення підприємства-споживача визначає й параметри такого етапу процесу ухвалення рішення про купівлю як *інформаційний пошук*. Розглянемо первинні аспекти пошуку інформації, що характеризують вибір стратегії ухвалення рішення про купівлю:

1. *Загальна сума обробленої інформації*. Кількість обробленої інформації має значний вплив на подальший процес ухвалення рішення. Це може бути детальний огляд більшості наявних джерел інформації про продукт, який мається на увазі в раціональних моделях вибору, чи може бути тільки поверхневий огляд обмеженого набору інформації (наприклад повторення того, що було вибрано минулого разу).

2. *Вибірковість в інформаційному процесі*. Кількість обробленої інформації може бути однаковою для кожного атрибуту альтернативи (послідовна обробка), а може бути різною для кожного атрибуту (вибіркова обробка). Наприклад, споживач може виділити для себе найважливіший атрибут, обробити наявну кількість інформації за цим обраним атрибутом, та обрати товар з найкращою цінністю за обраним атрибутом. Цей процес вибору характеризуються вибірковою обробкою інформації за атрибутом, на відміну від послідовної обробки, де буде розглянуто всю можливу інформацію для кожного атрибуту всіх альтернатив.

Факт того, що робоча здатність пам'яті обмежена, потребує ефективного використання уваги до вибіркової інформації. Чим більше споживачів, що здійснюють вибір, знаходяться на етапі пошуку інформації, та чим глибше занурюються в цей процес, тим більше їх рішення будуть сприйнятливими до факторів, що впливають на характер інформації, хоча деякі з них можуть бути несуттєвими.

Оцінка альтернатив процесу ухвалення рішення підприємством-споживачем про купівлю відбувається за допомогою правил ухвалення рішень (стратегії ухвалення рішень).

Розглянемо первинні аспекти обробки інформації, що характеризують вибір стратегії ухвалення рішення:

1. *Формування обробки інформації* (незалежно обробляються тільки альтернативи, чи тільки атрибути). Інформація може бути оброблена насамперед за альтернативою, коли оброблені всі атрибути єдиної альтернативи перед тим, як розглядати іншу альтернативу, або за атрибутом, коли досліджені цінності всіх альтернатив за певним атрибутом перед тим як розглядати іншу ознаку.

Багато стандартних стратегій ухвалення рішення, наприклад зваженої суми, приймають основу на альтернативі обробку, хоч обробка інформації, що базується на атрибутах значно легша.

2. Важливою відмінністю стратегій рішення є її ступінь *компенсаторності* чи не *компенсаторності*. Компенсаторна стратегія – та стратегія, де більша цінність одного атрибута може компенсувати меншу цінність іншого. Таким чином компенсаторна стратегія потребує обмінів цінностями між атрибутами. В не компенсаторній стратегії висока цінність одного атрибута не може компенсувати низьку цінність іншого.

Серед стратегій ухвалення рішення (правил ухвалення рішення) найбільш відомими є: правило зваженої суми, правило простої суми, лексикографічне правило, спільне правило (задовільне), роздільне, або неспільне, правило, правило виключення, правило більшої кількості цінностей, правило підрахунку кількості позитивних та негативних особливостей, компонентна контекстна стратегія. Коротко розглянемо особливості кожної з них:

*Правило зваженої суми* враховує відносну значимість кожного з атрибутів. Формула загального оцінювання альтернативи має вигляд:

$$R_b = \sum_{i=1}^n W_i \cdot B_{bi} \quad (12.1)$$

де  $R_b$  – загальна оцінка марки  $b$ ;  $i$  – номер критерію оцінки;  $W_i$  – вага  $i$ -го критерію;  $B_{bi}$  – оцінка марки  $b$  за критерієм  $i$ ;  $n$  – кількість критеріїв оцінки.

Сума обробленої інформації в цій стратегії рішення розширена, інформація обробляється послідовно, обробка базується на альтернативах. Стратегія є компенсаторною.

*Правило простої суми.* Окремий випадок правила зваженої суми, коли вагомості атрибутів рівні одиниці. Споживач дає оцінку за критеріями кожній альтернативі. Обирається альтернатива, що має максимальну суму оцінок. Загальне оцінювання марки ведеться за формулою:

$$R_b = \sum_{i=1}^n B_{bi} \quad (12.2)$$

Отже, споживач обирає товар, що має найбільше позитивних сторін. Правило застосовується, коли здатність або мотивація до обробки інформації обмежена. Як і в стратегії зваженої суми – сума обробленої інформації розширена, інформація обробляється послідовно, обробка базується на альтернативах. Стратегія є компенсаторною.

*Лексикографічне правило рішення* передбачає вибір марки з найбільшою цінністю за найбільш значущим атрибутом. Якщо за найбільш значимим атрибутом дві або більше марок є рівнозначними, то оцінювання відбувається за наступним більш значимим критерієм і т.д., доки не залишиться одна марка.

Стратегія передбачає спрощений пошук інформації, обробка інформації базується на атрибуті, стратегія не компенсаційна і є вибірковою для атрибутів та послідовною для альтернатив.

*Спільне правило (задовільне) рішення* встановлює мінімальний рівень оцінювання продукту за кожним з атрибутів, що використовується як межа для відсікання альтернатив (споживачем обираються марки, що задовольняють мінімальний рівень вимог за кожним з атрибутів).

У випадку, коли будуть відсіяні усі альтернативи, споживачеві доведеться ухвалювати рішення про зміну рівня межі або про припинення пошуків. Спільне правило рішень часто використовується для звуження набору альтернатив шляхом відмови від тих, що не задовольняють мінімальні вимоги споживача.

*Спільне правило* – стратегія, що базується на альтернативах, застосовується вибірково обробка інформації. Стратегія некомпенсаторна. Ступінь обробки інформації буде варіюватися залежно від значення важливості та рівнів виключення кожного з атрибутів.

*Роздільне, або неспільне, правило рішення* встановлює мінімальний рівень вимог споживача тільки до найбільш значимих атрибутів. Прийнятними вважаються всі альтернативи, що задовольняють мінімальні вимоги за ними.

Стратегія передбачає вибірково обробку інформації, формування обробки інформації базується на альтернативах. Стратегія є некомпенсаторною. Ступінь обробки інформації буде варіюватися залежно від значення важливості атрибутів та рівнів вимог споживача до кожного з атрибутів.

*Правило виключення комбінує елементи лексикографічного та спільного правила.* Стратегія припускає ранжирування кри-

теріїв оцінки за їх значимістю і встановлення точок відсікання (мінімально припустимих оцінок) за кожним критерієм. Відсікаються варіанти, що не досягають мінімальної цінності для найважливішого атрибута. Процес повторюється для наступного за важливістю атрибуту і т.д. доки не залишиться одна марка. Якщо жодна з марок не обирається, то або переглядаються точки відсікання, або використовується інше правило рішення, або вибір відкладається. Правило виключення – це стратегія, що базується на атрибутах, некомпенсаційна, а розширеність та вибірковість обробки інформації буде змінюватися залежно від значення важливості та рівнів виключення кожного з атрибутів.

*Правило більшої кількості цінностей* [10, с. 678] – передбачає попарну обробку альтернатив. З пари обирається альтернатива з більшою кількістю кращих значень атрибутів. Збережений вибір порівнюється з наступною альтернативою з набору для вибору. Процес продовжується доки не будуть оцінені всі альтернативи і залишиться одна обрана марка. Процес обробки інформації є розширеним, послідовним, базується на атрибуті. Стратегія є компенсаційною.

*Правило підрахунку кількості позитивних та негативних особливостей* [3, с. 15]. Для кожного атрибуту встановлюється межа для визначення позитивних та негативних особливостей. Залежно від цілей та вибору споживача (розглядає він позитивні чи негативні особливості, або обидва варіанти) можуть бути висунуті різні версії стратегії. Ця стратегія може бути розглянута як правило голосування, застосоване до мультиатрибутивного вибору, де кожен атрибут має один голос. Кількість та вибірковість обробленої інформації для цієї стратегії, а також чи є ця стратегія компенсаційною чи ні буде залежати від варіанту правила, що використовується. Процес базується на альтернативах для всіх варіантів.

Часто споживачі використовують не одну стратегію, а їх комбінацію. У типовій комбінації стратегій є початкова фаза, де відсікають деякі альтернативи, та кінцева – де альтернативи, що залишились аналізують більш докладно.

Найчастіше застосовують комбінацію стратегій коли на початковій стадії застосовують правило виключення для зменшення набору варіантів до двох-трьох, у комбінації з застосуванням для кінцевого вибору правила зваженої суми.

Стратегії, що викладені, були зазвичай спрямовані на вивчення споживчого попиту, вони представлені стратегіями від зваженої

суми до більшості евристичних стратегій, що обробляють інформацію більш вибірково та не компенсаційним способом. Однак в деяких роботах використовують підходи більш засновані на сприйнятті.

Модель, що включає типи відносної евристики як окремі випадки пропонують *Tversky* і *Simonson* [8]. Вона названа *компонентною контекстною стратегією*, та визначається:

$$V_B(x, S) = \sum_{i=1}^n \beta_i \cdot v_i(x_i) + \theta \sum_{y \in S} B(x, y) \quad (12.3)$$

де  $x$  – цінність вибору,  $i$  – атрибут;  $S$  – набір варіантів та другорядне оточення марки  $B$ ;  $\beta$  – вага атрибута  $i$ ;  $v_i(x_i)$  – корисність цінності  $x_i$  вибору  $x$  в атрибуті  $i$ ;  $\theta$  – вага відносного переважного компонента моделі.

Відносна переважна характеристика отримана комбінуванням корисних відмінностей між двома варіантами за кожним атрибутом. Ця модель є компенсаційною, послідовною, і має як ті що базуються на альтернативах так і ті, що засновані на атрибутах компоненти. Важко оцінити кількість обробленої інформації для малих наборів альтернатив, для них відносний компонент переваги може бути оцінений на основі сприйняття з невеликим зусиллям. Для великих наборів альтернатив, де пряма перцепційна обробка вірогідно не може бути виконана, кількість обробленої інформації може бути розширеною.

У табл. 12.9 зведені всі викладені правила ухвалення рішення з їх характеристиками.

Специфіка маркетингового підходу до дослідження мотивації споживачів полягає в тому, що об'єктом дослідження є комплекс мотиваційних реакцій споживача на товар з урахуванням фізичних, функціональних і економічних обмежень, що впливають на ці реакції. Вирішальним фактором розмежування типів мотиваційних реакцій є ступінь залучення споживача до процесу придбання товарів та формування його поведінки, яка відповідала б інтересам виробника товарів та послуг. Оскільки на споживчу поведінку впливає безліч внутрішніх і зовнішніх змінних, які взаємодіють між собою, створюючи щоразу нову ситуацію, то застосовувати будь-яку модель можна лише адаптувавши її до

конкретної ситуації. При цьому важливо знайти той етап, на якому можна було б не тільки ефективніше впливати на споживчу поведінку з метою привернення його уваги, а й змінювати існуючу думку про товар або підприємство, залучаючи споживача.

*Таблиця 12.9.* Характеристики стратегій вибору (авторська розробка)

Стратегії	Загальна сума обробленої інформації	Тип вибірковості в інформаційному процесі: вибірковий (В)/ послідовний (П)	Формування обробки інформації: базується на атрибутах (Ат) чи на альтернативах (Ал)	Компенсаційна (К) чи не компенсаційна (нК)
<i>Правило зваженої суми</i>	Розширений пошук	П	Ал	К
<i>Правило простої суми</i>	Розширений пошук	П	Ал	К
<i>Лексикографічне правило</i>	Спрощений пошук	В (для атрибутів), П (для альтернатив)	Ат	нК
<i>Спільне правило (задовільне)</i>	Змінна	В	Ал	нК
<i>Роздільне правило (неспільне)</i>	Змінна	В	Ал	нК
<i>Правило виключення</i>	Змінна	Змінний	Ат	нК
<i>Правило більшої кількості цінностей</i>	Розширений пошук	П	Ат	К
<i>Правило підрахунку кількості позитивних та негативних особливостей</i>	Змінна	Змінний	Ал	КнК
<i>Компонентна контекстна стратегія</i>	Змінна	П	Ат, Ал, обидва	нК

На рис. 12.2 представлений авторський підхід до моделювання процесу ухвалення рішення про покупку промислового інноваційного продукту машинобудування на етапах ухвалення рішення про покупку, який комбінує завдання управління процесом просування продукту на ринку та визначає складові процеси формування рівня залучення на етапах процесу ухвалення рішення про покупку.

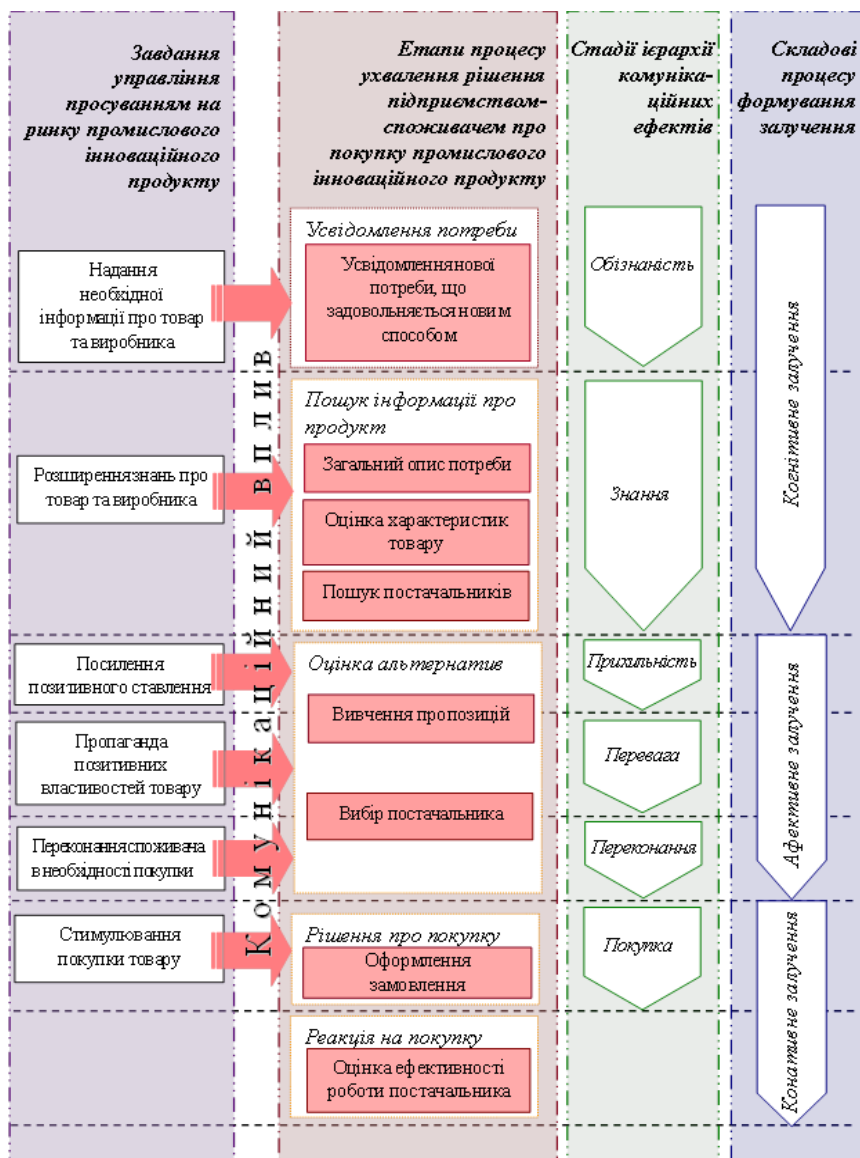


Рисунок 12.2. Модель процесу ухвалення рішення про покупку промислового інноваційного продукту машинобудування

Отже, автором запропоновано науковий підхід до формування комунікаційних ефектів, який ґрунтується на визначенні актуальних складових залучення на етапах процесу ухвалення підприємствами-споживачами рішення про купівлю промислового інноваційного продукту машинобудування.

### **12.3. Значення бренду в забезпеченні ринкової позиції підприємств**

Стабільність розвитку України, її соціально-економічний стан, перспективи країни на світових ринках великою мірою залежать від розвитку та конкурентоспроможності промисловості. Саме сьогодні ми спостерігаємо перерозподіл світових ринків, тотальну глобалізацію економіки, послаблення митних бар'єрів, посилення конкуренції, поглиблення спеціалізації країн, зміну факторів конкуренції. Можна сказати, що більшість галузей вітчизняної економіки зорієнтовані на глобальний ринок, а особливо галузі, що виробляють продукцію промислового призначення. Навіть, якщо підприємство безпосередньо не експортує свою продукцію, на внутрішній український ринок приходять іноземні виробники і змінюють умови конкуренції. Також все більший вплив на економічну діяльність підприємств здійснює суспільство, в розвитку якого сьогодні відбуваються суттєві зміни, що формує нові вимоги до бізнесу.

Крім зазначених факторів, на підприємства впливає ще й стрімкий розвиток технологій, який майже нівелював якість товару як конкурентну перевагу. Тепер якість є невід'ємною характеристикою товару, а не джерелом його унікальності. Цінова конкуренція не вигідна учасникам ринку, отже поява великої кількості схожих товарів змушує виробників шукати нові джерела конкурентних переваг.

На сучасному етапі серед ключових факторів успіху підприємства та головних джерел конкурентних переваг виокремлюють стосунки зі споживачами, персонал та нематеріальні активи. Підтвердженням цього погляду є дослідження тенденцій змін конкурентних переваг, табл. 12.10 [55, с. 132].



Таблиця 12.10. Еволюція джерел конкурентних переваг [55]

Період	Джерело конкурентної переваги	Шляхи формування
До середини XIX ст.	Місце розташування	Доступ до сировинної бази (нафти, руди тощо)
Кінець XIX ст. – початок XX ст.	Винахідливість	Права та патенти на винаходи
I половина XX ст.	Індустріалізація виробничих процесів	Розподіл складної роботи на прості операції, спеціалізація, конвеєрне виробництво
II половина XX ст.	Технологія організації управління	Ефективна технологія управління, яка дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни, матричне управління, аутсорсинг, реінжиніринг
Кінець XX ст.	Використання інформаційних технологій	Автоматизоване проектування. Електронний документообіг
Початок XXI ст.	Відносини з клієнтом	Душевне та емоційне задоволення клієнта, психологічний комфорт, технологія брендингу

Отже брендинг, який концентрується на формуванні довготривалих стосунків із споживачами, стає відповіддю на ринкові зміни та потреби в нових формах забезпечення конкурентоспроможності [46, 68, 73, 74].

Дослідник питання розвитку брендингу Д. Аакер підкреслює, що модель брендингу може бути використана для протистояння таким небезпекам як надлишкові виробничі потужності, не чесна цінова конкуренція, збільшення кількості продуктів-близнюків [13, с. 14]. Відповідно до його думки, створення бренду є не тільки обов'язковою умовою успіху, а навіть питанням виживання підприємства.

Як зазначають О. Зозульов та Ю. Нестерова, для української промисловості завдання переходу до постіндустріальної (інформаційної) моделі економіки є дуже важливими. Науковці підкреслюють, що основними факторами конкурентоспроможності у сучасній постіндустріальній моделі виробництва, яка вже функціонує в багатьох країнах, є: 1) бренди, 2) патенти, технології і персонал НДДКР, 3) зв'язки з джерелами концентрованих фінансово-кредитних ресурсів. Найефективнішим інструментом для досягнення успіху є бренд, який де-факто визначає вартість усіх інших активів підприємства. Порівняння сутностей моделей економіки, в яких відображено місце бренду, представлено в табл. 12.11 [39, с. 4-7].

Таблиця 12.11. Фактори, що визначають особливості виробничої діяльності в нинішніх умовах

Ознака	Індустріальний розвиток	Постіндустріальний (інформаційний) розвиток
Дефіцитний ресурс	базові технологічні знання	інноваційна ідея
Тип виробництва	масовий	з елементами індивідуалізації
Потреби споживачів	уніфікація	індивідуалізація
Товар	стандартизований	варіативний (адаптація до запитів індивідуальних споживачів чи окремих груп)
Організація виробництва	спеціалізація, розподіл операцій (конвеєр)	високоавтоматизований, роботизований конвеєр, взаємозамінність праці
Трудові ресурси	вузька спеціалізація, можливість залучення низько кваліфікованого, легкозамінного персоналу	розвиток спеціалізації, фахівці широкого профілю
Оплата праці	ставка, низька вартість трудових ресурсів	висока, гнучка, залежить від результату
Організаційна структура	жорстка, фіксована, ієрархічна	гнучка, мережева
Найважливіші активи з точки зору конкурентоспроможності	матеріальні (гроші, устаткування, будівлі)	нематеріальні (постійно збільшуються)

Особливістю постіндустріальної моделі є зміщення пріоритетів від матеріальних активів до нематеріальних. Ф. Котлер зазначає, що традиційні маркетингові підходи і методи в умовах, коли відбувається перехід від індустріальної економіки до інформаційної, не завжди успішні [44].

С. Кінг, співробітник агентства «*J. Walter Thompson*» підкреслює: «... Продукцію може скопіювати конкурент». Такого ж погляду дотримуються Х. Прингл, М. Томпсон, які наголошують, що будь-яке технологічне відкриття, кожний цікавий продукт миттєво клонуються виробниками-конкурентами, тому необхідно формувати авторитетні марки [61, с. 34].

К.В. Бажеріна дотримується погляду, що бренд (торгова марка) є важливим чинником конкуренції [18, с. 4-5]. Вона виділяє такі переваги використання бренду: захист товару від нападників – конкурентів і зміцнення позиції щодо товарів-замінників; зміц-

нення довіри партнерів; полегшення доступу фірми до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів; формування прихильності покупців тощо.

На основі аналізу літературних джерел [41, 49, 57, 68, 75] та сучасних ринкових умов, можна виділити тенденції розвитку ринків:

– Перехід від індустріальної епохи до інформаційної. Як зазначають Мохамбіш Соухней та Філіп Котлер, інформаційна епоха – це епоха інформаційної демократії, коли інформація стає загальнопоширеною та дешевою. Покупці отримують доступ до інформації про виробників та їх продукцію: якість, вартість тощо [57 с. 106-108, 74, с. 63].

– Зміни в споживчій цінності: сприйняття товару споживачами не лише з точки зору задоволення функціональних потреб, а набагато ширше – задоволення потреб стійкого розвитку суспільства. На ринках встановлюється влада споживачів. За словами П. Друкера, споживачі можуть диктувати з ким вони будуть вести справи й умови, на яких вони укладатимуть угоди [57, с. 110].

– Глобалізація та посилення конкуренції, що змушує виробників шукати нові фактори конкурентоспроможності. Ринки насичені різноманітними товарами, географічні кордони ринків вже не мають значення і не обмежуються масштабами країн.

– Значний технологічний розвиток. При появі нового продукту він може бути дуже швидко скопійований або може з'явитися продукт-замінник. В таких умовах нового статусу та значення набувають питання захисту інтелектуальної власності.

– Комунікаційне переважання сформувало необхідність використання комплексу інструментів комунікацій одночасно. Це потребує від виробників пошуку ефективних видів донесення інформації і щодо каналів розповсюдження інформації, і щодо сутності та форми подачі інформації.

Безумовно, зміна ринкових умов та джерел забезпечення конкурентоспроможності відобразилася й на розвитку теоретико-методичних підходів в маркетингу. Висновок про основні маркетингові пріоритети на основі [57, с. 210] та пропозицій представлені в табл. 12.12.

Таблиця 12.12. Основні маркетингові пріоритети (доповнено автором на основі [57])

1994-1996	1996-1998	1998-2000	2000-2002	2002-2004	2005-2008
Успішне впровадження нового товару	Споживачі	Маркетингова ефективність	Інтернет-торгівля, інтернет-маркетинг	Повернення інвестицій у маркетинг	Бренди на споживчому та промисловому ринках
Маркетингова орієнтація	Інновації та нові товари і ринки	Розуміння поведінки споживача	Розрахунок ефективності маркетингу	Бренди і брендинг	Інноваційні технології, нові товари
Зворотний зв'язок зі споживачем	Інформаційні технології і нові ЗМІ	Інтернет-маркетинг	Брендинг	Управління ринками	Нові інструменти комунікацій, інтернет-комунікації
Інформаційні технології	Маркетингове управління підприємством	Маркетинг відносин	CRM (орієнтація на клієнтів)	Зростання, інновації і нові товари	Глобальний маркетинг
Маркетинговий інжиніринг і емпіричне узагальнення	Глобальний маркетинг	Управління брендом	Збір і використання маркетингової інформації	Розуміння споживача	Створення попиту, нових сегментів, індивідуалізація товарів
Оперативне використання інформації	Збір і використання маркетингової інформації	Маркетингові інновації: створення попиту, нових товарів	Нові товари/інновації	Операційний маркетинг	Інформаційні технології: підтримка прийняття рішень, ринкова інформація
Брендинг і управління товаром	Управління брендом	Управління інформацією про ринки	Комунікації	Збір, інтерпретація, використання інформації	Зворотний зв'язок зі споживачем

Дослідження літератури [30, 44] свідчить, що крім традиційних еволюційних концепцій маркетингу (удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, суто маркетингу, соціально-етичного маркетингу) виникають нові концепції, такі як маркетинг партнерських відносин, маркетинг мережевої взаємодії, екологічний маркетинг та ін. Кожен із видів маркетингу виник під впливом певних тенденцій в розвитку ринків та суспільства. Також відбувся розвиток теорії комплексу маркетингу від традиційної «4P» до майже необмеженої кількості складових у холистичному маркетингу та трансформацією в нові літерні концепції «4C», «4A», «4D». До переліку додат-

кових акцентів, крім традиційних «4Р», відповідно до [57, с. 102-103; 14, 67] можна віднести: політика (*politics*); суспільна думка (*public opinion*); покупці (*people*); темп (*pace*); добровільність (*permission*); парадигма (*para-digm*); передай далі/розповсюдження вірусу (*pace along/idea-virus*); практика (*practice*) маркетингових рішень та їх удосконалення; адресація (*addressability*); звітність (*accountability*); можливість реалізації (*affability*); доступність (*accessibility*); процеси (*process*); матеріальні свідчення (*physical evidence*); персонал (*personal*); дружні стосунки (*partnership*); привілейовані постачальники (*preferred suppliers*); комунікації (*communications*); зручність (*convenience*); психологічне сприйняття споживачем (*perceptual psychology*) – фірмовий стиль, імідж, назва та символіка підприємства тощо.

Кожний із елементів комплексу маркетингу з'являвся з метою привертання додаткової уваги до актуального елементу забезпечення більшої конкурентоспроможності. Дослідження сутності виділених додаткових акцентів у діяльності підприємств свідчить про такі тенденції:

- розширення сфери взаємодії підприємства, беручи до уваги не тільки споживачів та ділових партнерів, а й суспільство, місцеві органи самоврядування, інші урядові, політичні, галузеві інституції;

- поглиблення взаємодії зі споживачами, дружні стосунки, формування довгострокових стосунків, сегментування споживачів за їх привабливістю для підприємства, акцент на комунікації зі споживачами;

- збільшення уваги до персоналу компаній, формування корпоративної культури, правил діяльності тощо.

Дослідження сутності нових концепцій маркетингу дає змогу зрозуміти підходи до побудови системи пріоритетів діяльності підприємства, які забезпечують його виживання в ринкових умовах, що постійно змінюються.

Так наприклад, маркетинг відносин акцентує увагу на підтриманні довгострокових взаємовигідних відносин із споживачами [57, с. 155]. В цьому підході підвищується роль комунікацій, які стають обов'язково зворотними та інтегрованими. Партнерський маркетинг, який є різновидом маркетингу стосунків, концентрується на пошуку кращих, ніж у конкурентів шляхів задоволення потреб споживачів та посередників, створенні з ними спільних

цінностей [29, с. 35; 45]. Маркетинг мережевої взаємодії пропонує сприймати всіх учасників процесу забезпечення споживача продукцією від виробництва до поставки, як єдиний інтегрований процес створення споживацької цінності. Концепція глобального маркетингу, яка намагається з урахуванням глобалізації ринків, масштабності та стандартизації виробництва забезпечити врахування особливостей різних сегментів споживачів, знайти шляхи як відповідати ринковій тенденції кастомізації або консюмеризму (індивідуалізації). Індивідуальний маркетинг навпаки підтримує підхід, за яким необхідно концентруватися на потребах кожного споживача і намагатися задовольнити їх найкращим чином, а головне джерело успішності – база клієнтів компанії.

На думку Ж.-Ж. Ламбена [47], відбуваються зміни у відносинах між виробниками та споживачами: метою виробників вже є не просто задоволення існуючих потреб найкращим чином (маркетинг відгуку), а створення товарів, які задовольняють нові потреби (маркетинг пропонування). Для чого застосовуються такі види маркетингу як латеральний, креативний та емоційний. Латеральний маркетинг ґрунтується на пошуку нових потреб споживачів та модифікацій продуктів, які б надали цим продуктам нових властивостей та задовольнили нові потреби споживачів. Основним підходом латерального маркетингу є творче та інтуїтивне мислення. Сутністю креативного маркетингу є пошук нестандартних ідей в рамках існуючих можливостей. Емоційний маркетинг базується на тому, що споживачам вже недостатньо купувати товар, який задовольняє лише функціональні потреби, споживач купує статус, задоволення, гострі враження, спілкування тощо.

Однією з останніх концепцій маркетингу є концепція холістичного маркетингу або цілісного маркетингу, запропонована Ф. Котлером. Згідно з його останніми дослідженнями, для підвищення ефективності маркетингової діяльності в сучасних умовах слід упроваджувати цілісний маркетинг, який поєднує внутрішній маркетинг, інтегрований, соціально-відповідальний і маркетинг відносин, рис. 12.3 [44; 57, с. 209-210].

Ми погоджуємося, що на сьогодні для ефективного функціонування підприємства в динамічних ринкових умовах необхідним є врахування всіх зазначених вище факторів конкуренції, які відображені в різних концепціях маркетингу.

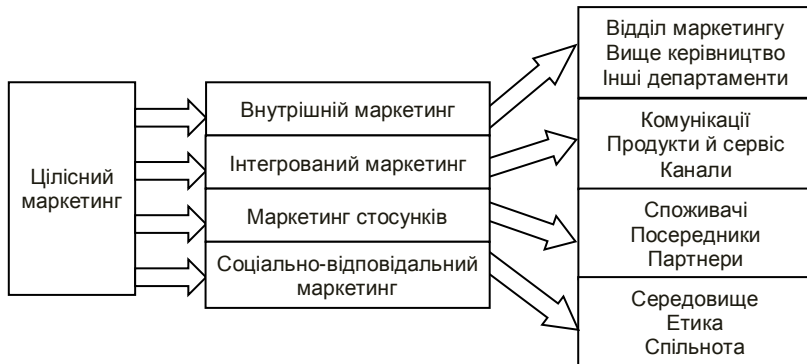


Рисунок 12.3. Основні складові цілісного маркетингу [57, с. 210]

Але, на наш погляд, для забезпечення цілісності системи маркетингових концепцій недостатньо лише одночасного запровадження цих підходів у діяльність підприємства. Необхідний ключовий елемент, який би визначав ціль, ієрархію завдань, формував сутність, координував та узгоджував взаємодію всіх напрямків діяльності підприємства. Ми вважаємо, що таким елементом у діяльності підприємства є бренд. А підхід до управління підприємством, який дозволяє узгоджувати всі дії, є бренд-орієнтоване управління.

Отже, основою цілісності різних сучасних маркетингових концепцій є змістово-формуюча концепція бренду. Можна сказати, що практичним втіленням перерахованих маркетингових підходів є концепція брендингу. Саме бренд-орієнтоване управління, як підхід до управління підприємством, стає інтегруючою технологією яка об'єднує в собі всі маркетингові тенденції та сучасні вимоги до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, обумовлені розвитком ринків.

Такі погляди авторів підтверджуються тенденціями, наведеними в табл. 12.10 та табл. 12.12, в яких увага акцентується на зміні ролі бренду з функції маркетингу або технології взаємодії зі споживачами на головний орієнтир діяльності підприємства, який є джерелом унікальних, важко копіюваних конкурентних переваг.

Отже, розвиток маркетингових концепцій, які були викликані змінами в ринках і суспільному розвитку та еволюція ролі брендів (табл. 12.13) були підставою для формування нового підходу до управління підприємствами, який забезпечує довгострокові кон-

курентні переваги та враховує всі сучасні багатofакторні тенденції, а саме – бренд-орієнтоване управління.

Таблиця 12.13. Еволюція значення бренду в діяльності підприємства

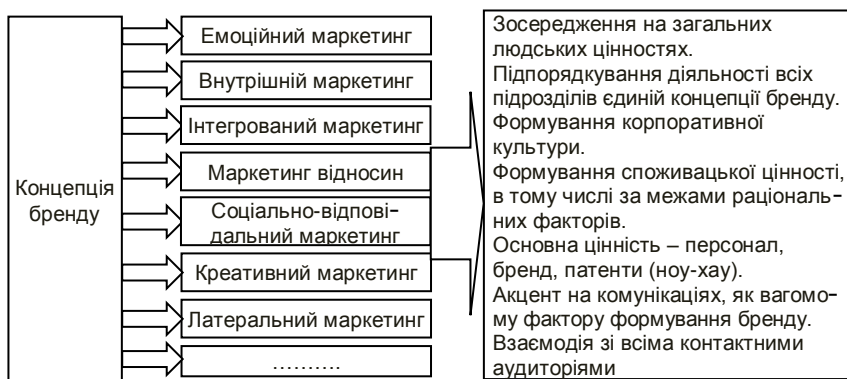
Період розвитку економіки	Місце брендингу, головне завдання
Доіндустріальний період	ідентифікація, підтвердження рівня якості продукції
Індустріальний період	функція маркетингу, підхід до просування товарів
Постіндустріальний період	підхід до управління бізнесом, забезпечення взаємодій з внутрішнім та зовнішнім середовищем, джерело конкурентних переваг, головний носій вартості компанії

Однак, вивчення поглядів різних науковців на місце бренду в системі маркетингу виявило, що на сьогодні немає єдиного погляду на це питання. Так, наприклад, Д. Крєвенс [45, с. 299-312] вважає, що товарна марка є частиною товарної політики підприємства. Інший погляд на це питання мають А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак, що відображено в [57, с. 505], де брендинг виокремлено як складовий елемент синтетичних маркетингових комунікацій в загальній системі, поруч з участю у виставках та ярмарках, івент-маркетингом, продукт-плейсментом, мерчендайзингом. Науковці М.І. Бєлявцев, Л.М. Іваненко [21] теж відносять брендинг до додаткових складових комплексу маркетингових комунікацій.

На наш погляд, таке трактування місця брендингу в системі маркетингу підприємства не відображає значення та роль брендів у діяльності підприємства. Бренд вже не частина товарної політики підприємства чи частина комунікацій, а головний орієнтир діяльності підприємства. Такої ж думки дотримуються в роботі [57, с. 404], де підкреслено, що бренд включає не тільки товарну марку компанії чи товару, а й інші складові: характер образу компанії чи товару, що склався у свідомості споживача; механізм диференціювання товару, збереження його індивідуальності; правові інструменти захисту; систему комунікацій зі споживачем.

Інтегруючи функцію концепції бренду відносно різних акцентів діяльності підприємств зображено на рис 12.4. Можна розширити перелік концепцій та додати інтернет-маркетинг, екологічний маркетинг тощо, які вже є більш спеціалізованими видами, пов'язаними з напрямком діяльності підприємства.





*Рисунок 12.4.* Бренд, як інтегруючий елемент сучасних маркетингових концепцій

Дослідимо факти, які є підтвердженням того, що концепція брендорієнтованого управління підприємством інтегрує в собі всі напрямки сучасних концепцій маркетингу, табл. 12.14.

*Таблиця 12.14.* Інтеграція різних сучасних концепцій маркетингу в концепції бренд-орієнтованого управління

Концепція маркетингу	Прояв концепцій в бренд-орієнтованому управлінні підприємством
Емоційний маркетинг	сутністю бренду є врахування та задоволення не тільки раціональних потреб, а й емоційних, соціальних, психологічних
Внутрішній маркетинг	персонал є основним носієм бренду та однією із головних цінностей компанії
Креативний маркетинг	пошук нових рішень у сфері продукту, просування тощо з метою підкріплення сутності бренду
Маркетинг відносин	частина інструментарію формування довготривалих відносин бренду зі споживачами
Глобальний маркетинг	формування товарів для глобальних ринків, їх адаптація до локальних особливостей з метою максимального сприйняття споживачами, пропонування максимальної споживачької цінності бренду
Латеральний маркетинг	пошук нових товарних рішень для задоволення через продукт не лише прямих функціональних потреб, а й додатково емоційних
Екологічний маркетинг	врахування екологічної складової, як частини соціальних потреб суспільства при формуванні цінностей бренду
Соціально-відповідальний маркетинг	задоволення суспільних потреб та врахування суспільних цінностей є необхідним в рамках задоволення не лише раціональних, а й емоційних, соціальних, психологічних потреб споживачів
Контроль відносин з клієнтами	частина інструментарію формування довготривалих відносин бренду зі споживачами

Отже, бренд підприємства є основою його цілісного сприйняття всіма аудиторіями, з якими контактує підприємство (контактні аудиторії), рис. 12.5.

Бренд є ключовим елементом діяльності підприємства. Він концентрує в собі споживчу цінність продукції та є джерелом конкурентоспроможності підприємства. Вся діяльність підприємства повинна бути спрямована на забезпечення формування бренду. Це означає, що бренд визначає всі параметри комплексу маркетингу, а не тільки комунікацій або продукту. Концепція бренду втілюється в цінovій, товарній, комунікаційній та розподільчій політиці підприємства, а не є частиною комплексу маркетингу.

Багато науковців досліджували сутність понять «товарний знак», «торговий знак», «фірмовий знак», «логотип», «товарна марка», «торговельна марка», «бренд». Використання товарного знаку в Україні регламентується такими законами: Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг» [36], Закон України «Про рекламу» [37], Закон України «Про телебачення і радіомовлення» [38].

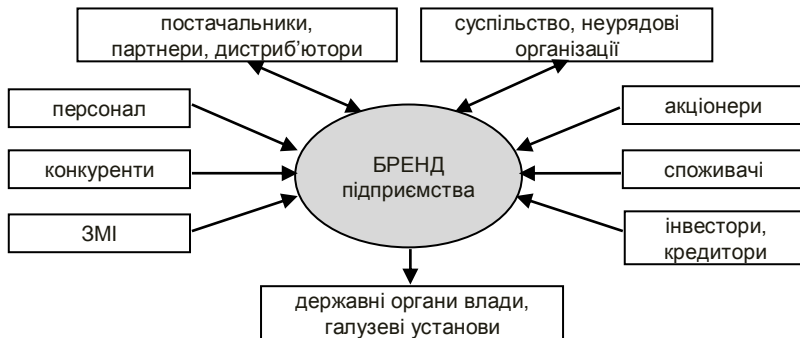


Рисунок 12.5. Бренд, як основа взаємодії підприємства із внутрішнім та зовнішнім середовищем

Ми погоджуємося з таким розмежуванням цих понятійних категорій: за Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг», знак – це позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб. Знаки для товарів (найуживаніше – товарні знаки) сприяють ідентифікації товарів і послуг одних юридичних та фізичних осіб

від однорідних товарів і послуг інших юридичних та фізичних осіб. Товарні знаки можуть бути зареєстровані у вигляді назви (імені), знака або символу (сполучення таких) [32]. Коли товарний знак не зареєстровано, він є суто маркетинговим позначенням і не має юридичного захисту [59, с. 398]. Товарна марка – термін, який не є юридичним, але в маркетинговій літературі вживається як синонім поняття «товарний знак».

Крім того, в літературі, присвяченій питанням створення та використання в діяльності підприємств товарних марок використовуються поняття «товарна марка» та «торговельна марка». Багато авторів вживають ці поняття як синоніми, але відповідно до поглядів Г.С. Решетнікової [65, с. 5], Е. Брукінга [23, с. 71], ці поняття різняться, а саме, під «товарною маркою» розуміється позначення конкретного товару для ідентифікації його серед аналогічних товарів, а «торговельна марка» передбачає обов'язкову юридичну реєстрацію і може відноситися як до товару, групи товарів, так і до виробника товарів.

На наш погляд, оскільки єдиним поняттям, що визначено в Законі України «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг» [36] є торговий знак, а поняття «товарна марка», «торгова марка» та «торговельна марка» вживаються в маркетинговій літературі здебільшого для позначення товарів та послуг, які мають певну ідентифікацію серед інших, слід вважати, що вони є синонімами. Ці терміни не мають на увазі обов'язкової юридичної реєстрації знаку, але й не виключають цього. Також зустрічається термін «сильна торгова марка», значення якого наближається до поняття бренду.

Поняття «бренд» набагато ширше, ніж попередні – воно включає все, що думають і відчувають споживачі з приводу товару. Тому застосування поняття «бренд» обмежено лише тим, як сприймають споживачі товар/послугу й, що вони думають і відчувають із цього приводу. Отже, товарний знак може стати брендом тільки у тому випадку, коли він є важливим споживачам для відмінності та вибору товару [35, с. 34].

В роботі [18, с. 5] наведено такі відмінності між брендом (сильною торговою маркою) та торговою маркою: кількість споживачів марочної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; позитивні асоціації споживачів з торговою маркою компанії; інтенсивність покупки продукції під цією торговою маркою; час присутності цієї торгової марки на ринку; щорічні видатки на

просування та рекламу, пов'язані з торговою маркою; реєстрація назви марки як знаку для товару і послуг.

Оскільки поняття бренду мало певну еволюцію в часі, виникли різні підходи до його тлумачення, тому актуальним є питання формування сучасного визначення поняття бренду, для чого потрібне додаткове дослідження. Проведений аналіз визначень поняття «бренд» дозволив дослідити, на які складові бренду роблять акцент різні науковці, що є основою бренду, які ознаки він має тощо, Додаток Б.

Представлені в Додатку Б дослідження відображають різні підходи до визначення сутності бренду, від марки, упаковки, які є фізичним проявами бренду до комплексу асоціацій і знань, які є віртуальними й існують у свідомості споживачів. Як свідчать дані Додатку Б, більшість науковців дотримуються погляду, що *бренд* – це відома торгова марка або будь-яка сукупність певних очікувань споживача, його вражень, знань та асоціацій, що сформувалися до певної марки. Але цей підхід не враховує якість вражень, це означає, що брендом є будь-яка торгова марка, до якої існує сукупність асоціацій чи то позитивних чи то негативних.

Наведене тлумачення суперечить підходу, за яким бренд є основним джерелом конкурентних переваг підприємства. Отже, ознакою бренду є лише позитивні або спонукаючі враження та знання про торгову марку. Цієї позиції теж дотримуються окремі автори.

Наступним важливим, на наш погляд, моментом, який не відображено в перелічених в Додатку Б визначеннях, є обов'язковість юридичного захисту. Тільки за наявності юридичного захисту товарної марки можна говорити про бренд як нематеріальний актив певної компанії. З іншого боку, якщо бренд є нематеріальним активом підприємства та об'єктом продажу, то не коректно визначати його сутність виключно як набір асоціацій та знань про марку. Бренд містить в собі і саму марку, відносно якої сформовано певне ставлення у споживачів.

Таким чином, *брендом промислового підприємства* є юридично захищене найменування, відносно якого у цільовій аудиторії існує сукупність унікальних підсилюючих споживчу цінність продукції підприємства асоціацій, сформованих за допомогою власного досвіду використання продукції, або/і різних засобів диференціації, втілених у комплексі маркетингу та об'єднаних єдиною системою ідентифікації та позиціонуванням.

Відзначимо, що поняття бренду пов'язане з поняттям споживчої цінності товару, яка є суб'єктивною категорією, що формується в свідомості споживача [45, с. 32].

Різні підходи існують щодо визначення сутності бренд-менеджменту та брендингу. Аналіз літературних джерел [31, 32, 34] дозволяє стверджувати, що окремі автори не виділяють відмінності між цими поняттями. Але існують підходи [45, с. 55-57; 81, с. 15] в яких під бренд-менеджментом мається на увазі управлінська діяльність з формування брендів продукції підприємства. А брендинг визначається як цілеспрямований вплив комунікаційних повідомлень (рекламних, упаковки тощо). У такому випадку бренд-менеджмент тлумачиться як більш широке, ніж брендинг поняття. З іншого боку, в роботі [13] підкреслюється, що бренд-менеджмент є не достатньо стратегічним поняттям та підходом до управління підприємством. Діяльність в рамках бренд-менеджменту сфокусована на задоволенні потреб тільки споживача, а сучасні ринкові умови вимагають враховувати інтереси партнерів, суспільства в цілому й необхідність формування корпоративної культури.

У роботі [62, с. 4] наведено визначення бренд-менеджменту як управлінської діяльності щодо створення, підтримки та збереження бренду підприємства з метою одержання довгострокової конкурентної переваги підприємства та його товарів, що базується на посиленні впливу дії на мікросередовище підприємства за допомогою комунікацій-мікс та ефективного позиціонування. Запропоноване визначення свідчить, що під поняттям бренд-менеджменту розуміється не управління усім комплексом маркетингу для формування бренду, а управління лише позиціонуванням та комунікаціями, чого недостатньо для ефективного побудови цілісного бренду.

Тому, для відображення стратегічного значення концепції бренду в діяльності підприємств та його інтегруючої ролі у взаємодії зі всіма контактними аудиторіями підприємства, нами пропонується використовувати термін бренд-орієнтоване управління підприємством.

Під *бренд-орієнтованим управлінням промисловим підприємством* ми розуміємо управління підприємством, метою якого є формування та підтримка цілісного образу бренду за допомогою всіх елементів комплексу маркетингу шляхом орієнтації діяльності всіх підрозділів підприємства на досягнення параметрів

концепції бренду. Бренд-орієнтоване управління промисловим підприємством передбачає створення таких продуктів та побудову таких відносин зі споживачами, партнерами та суспільством, які забезпечують задоволення їх функціональних, емоційних, соціальних, психологічних потреб.

Досліджуючи поняття «бренд», слід враховувати всі його функціональні складові: економічні, емоційні, соціальні, культурно-психологічні, рис. 12.6.

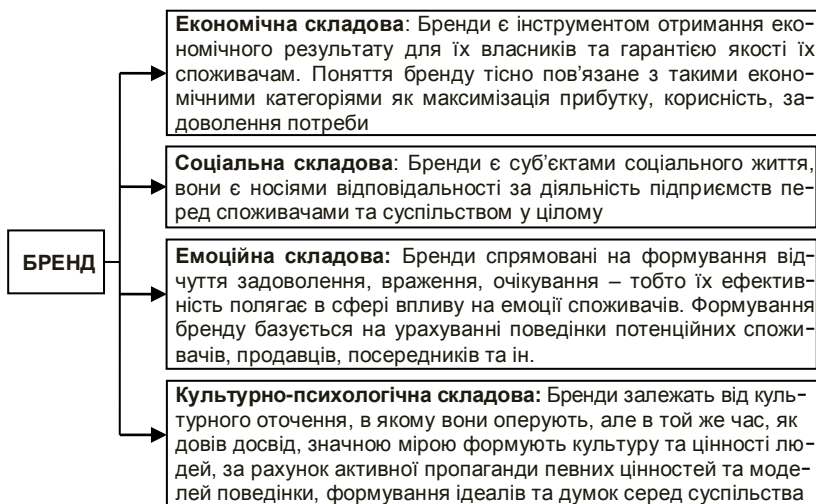


Рисунок 12.6. Функціональні складові бренду

Проведене дослідження значення бренду в формуванні ринкової позиції підприємства довело, що в сучасних ринкових умовах, коли відбувається глобалізація ринків, стрімкий розвиток технологій, розширення спектру потреб суспільства підприємства змушені шукати нові форми забезпечення конкурентоспроможності, а бренд стає не просто частиною товарної політики підприємства, а змістово-формуючим орієнтиром всієї діяльності підприємства. Доведено, що бренд є інтегруючим елементом сучасних маркетингових концепцій, які формувалися під впливом ринкових змін та необхідності постійного пошуку підприємствами шляхів підвищення конкурентоспроможності. Зазначені концепції поєднують-ся при впровадженні бренд-орієнтованої діяльності підприємства.

Також досліджено сутність понять «товарна марка», «торгова марка», «торговельна марка», «бренд», «брендинг», «бренд-менеджмент», «бренд-орієнтоване управління» та запропоновано використовувати поняття «бренд-орієнтоване управління» для визначення управління підприємством, метою якого є створення таких продуктів та побудова таких стосунків зі споживачами, партнерами та суспільством, які забезпечують задоволення їх функціональних, емоційних, соціальних потреб.

### **Список використаної літератури**

1. A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska. Komunikowanie w organizacjach gospodarczych. Difin. – Warszawa, 2011. – ss. 264. (Kommunikacja v hozajstwiennych organizacjach).
2. A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska. Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych. Difin. – Warszawa, 2003. (Technikki kommunikacji v hozajstwiennych organizacjach).
3. Alba J.W. The Effects of Frequency Knowledge on Consumer Decision Making / Joseph W. Alba, Howard Marmorstein // The Journal of Consumer Research, 1987. – Vol. 14, № 1. – P. 14-25.
4. East R. In search of holy grails: Two comments / R. East // Journal of Advertising Research. – 1997. – № 37. – P. 9-12.
5. Ferguson W. An Evaluation of the BUYGRID Analytic Framework / Wade Ferguson // Industrial Marketing Management, 1979. – № 8. – P. 40-44.
6. Havaldar K.K. Industrial marketing / Krishna K. Havaldar. – New Delhi: McGraw-Hill Companies. – [2nd ed.]. – 2005. – 532 p.
7. Howard J.A. The theory of buyer behavior / John A. Howard, Jagdish N. Sheth. – 1969. – P. 467-487. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jagsheth.net/docs/A%20Theory%20of%20Buyer%20Behavior2.pdf>.
8. Morris M.H. Industrial and Organisational Marketing / M.H. Morris. – New York: Macmillan Pub. Co., 1992 – [2. ed.]. – Vol. 278.
9. Ray M. Marketing Communication and the Hierarchy-of-Effects / M.L. Ray, R.M. Heeler, E.C. Strong, J.B. Reed – Stanford University, Research Paper, 1973 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://warrington.ufl.edu/mkt/docs/sawyer/MrktgCommun.pdf>.
10. Russo J.E. Strategies for multiattribute binary choice / Russo J. Edward, Barbara Anne Doshier // Journal of Experimental Psychology, 1983. – № 4. – P. 676-696.
11. Tyebjee T.T. Response Time, Conflict, and Involvement in Brand Choice / T.T. Tyebjee // Journal of Consumer Research. – 1979. – № 6. – P. 295-304.

12. Webster F.E. Industrial Marketing Strategy / Frederick E. Webster. – [3rd ed.] – NY: John Wiley & Sons, Inc. – 1995.– 369 p.
13. Аакер Д. Бренд-лидерство: новая концепция брэндинга / Д. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 380 с.
14. Азарян О.М. Маркетинг: принципи і функції: навч. посібник для вищих навч. закладів / О.М. Азарян, І.Х. Баширов, Б.З. Воробйов [та ін.] ; за ред. О.М. Азаряна. – 3-те вид., перероб. і доп. – Харків: Студцентр, 2002. – 320 с.
15. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – Пер. с англ. под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского.– СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.
16. Арланцев А.В. Синергизм коммуникационного инструментария / А.В. Арланцев, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mavriz.ru/articles/2001/1/>.
17. Артеменко Л.П. Моделі та методи стратегічного планування для виробничого підприємства / Л.П. Артеменко, Є.А. Вронська // Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання. Збірник наукових праць. – 2010. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_2/Vronska\\_210.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Vronska_210.htm).
18. Бажеріна К.В. Управління формуванням та використанням торгових марок підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / К.В. Бажеріна. – Київ, 2004.
19. Баскаков А.Я. Методология научного исследования: учеб. пособ. / А.Я. Баскаков, Н.В. Туленков. – К.: МАУП, 2004. – 216 с.
20. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, паблік рилейшнз: монографія. / В.М. Бебик – К.: МАУП, 2005. – 440 с.
21. Белявцев М.І. Маркетинг: навч. посіб. / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. – К.: ЦНЛ, 2005. – 328 с.
22. Бренд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бренд>
23. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: пер. с англ. / Э. Брукинг; под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
24. Бук Л.М. Оцінювання і розвиток брендингової діяльності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 /Л.М. Бук. – Львів, 2006. – 26 с.
25. Бутенко Н.В. Основы маркетингу: навч. посіб. / Н.В. Бутенко. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2003. – 160 с.
26. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручн. / А.В. Войчак – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
27. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: учебн. пособ. / Г.Я. Гольдштейн – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
28. Гончарова Н.П. Маркетинг инновационного процесса: учеб. пособ. / Н.П. Гончарова, П.Г. Перерва. – К.: ВИРА-Р, 1998. – 267 с.



29. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон.; пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
30. Гречков В.Ю. Еще раз про маркетинг-микс, или не оставить ли в покое концепцию 4р? / В.Ю. Гречков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3(41). – С. 121-130.
31. Демидов А. ЭФФЕКТИВНЫЕ брэнды // Рекламный мир. – 2001. – № 108. – С. 10.
32. Демченко Т.С. Охорона товарних знаків (порівняльно-правовий аналіз): монографія / Т.С. Демченко. – К.: Ін-т держави і права ім. Корецького НАН України, 2004. – 184 с.
33. Діденко В.М. Менеджмент: підручник / В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
34. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.: ил. – (Сер. «Маркетинг для профессионалов»).
35. Домнин В.Н. Брэндинг: новые технологии в России / В.Н. Домнин. – 2-е изд. доп. – СПб.: Питер, 2004. – 381 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
36. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3689-12>.
37. Закон України «Про рекламу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=270%2F96-%E2%F0>.
38. Закон України «Про телебачення і радіомовлення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3759-12>.
39. Зозульов О. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві / О. Зозульов, Ю. Нестерова // Економіка України. – 2008. – №3. – С. 4-11.
40. Зозульов А.В. Поведение потребителей: учеб. пособ. / А.В. Зозульов. – К.: Знання, 2004. – 364 с.
41. Зозульов О. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств / О. Зозульов, А. Длігач, Н. Писаренко // Економіка України. – 2002. – № 6. – С. 41-46.
42. Иванова Р.Х. Поведение потребителей: учеб. пособ. / Р.Х. Иванова. – Х.: ИД «ИНЖЭУ», 2003. – 120 с.
43. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.
44. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с.
45. Кревенс Д. Стратегический маркетинг: пер. англ. / Д. Кревенс. – 6-е изд. доп. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
46. Купчинська М. Що бренд прийдешній нам готує? / М. Купчинська, В. Орлов // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 5. – С. 41-43.

47. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
48. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.my-market.ru/market\\_20.html](http://www.my-market.ru/market_20.html).
49. Ліфанов С. Який шанс дає В2В маркетингу? / С. Ліфанов // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 3. – С. 4-8.
50. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. [для вузов] / А.Н. Люкшинов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
51. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособ. [для вузов] / В.И. Ляско – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
52. Маркетинговый менеджмент: учеб. пособ. / под общ. ред. М.И. Белявцева и В.Н. Воробьева. – Донецк: ДонНУ, 2004. – 545 с.
53. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
54. Минетт С. В2В-маркетинг: разные подходы к разным типам клиентов. Полное руководство: пер с англ. / С. Минетт. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 208 с.
55. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України / Г.В Михайлик. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 130-136.
56. Осташков А.В. Маркетинг: учеб. пособ. / А.В. Осташков – ПЕНЗА, 2005. – 303 с.
57. Павленко А.Ф. Маркетинг: підручник / А.Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А.В. Войчак; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка; кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова. – К.: КНЕУ, 2008. – 600с.
58. Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. – К.: КНЕУ, 2005. – 408 с.
59. Перция В. Анатомия бренда / В. Перция, Л. Мамлеева. – Москва: Вершина, 2007. – 288 с. + [1] CD.-ISBN 5-9626-0282-X. Агентство СІР РГБ.
60. Перция В.М. Брэндинг: курс молодого бойца / В.М. Перция – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.: ил. – (Сер. «Маркетинг для профессионалов»).
61. Прингл Х. Энергия торговой марки: пер. с англ. / Х. Прингл, М. Томпсон; под ред. И.В. Крылова. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
62. Приходченко Я.В. Бренд-менеджмент торговых сетей предприятий в условиях маркетинговой ориентации: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Я.В. Приходченко. – Донецьк, 2009.
63. Промышленный маркетинг: учеб. пособ. / [Пилошенко В.Л., Дубницкий В.И., Смеричевский С.Ф. и др.]; под ред. В.Л. Пилошенко, Б. Раффилда Ш. – Донецк: ДонГАУ, изд-во «ВИК», 2003. – 538 с.

64. Разработка бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://brand.maxcreative.ru>.
65. Решетникова Г.С. Товарна стратегія підприємства на прикладі стратегії марки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Г.С. Решетникова. – Київ, 2007.
66. Рыбалова Т. Как стать брэндом // Провиант. – 2000. – № 10 ([http://www.ikar.ru/other/statii\\_brand](http://www.ikar.ru/other/statii_brand)).
67. Савельев С.В. Новітній маркетинг: навч. посіб. / С.В. Савельев, С.І. Чеботар, Д.А. Штефаніч; за ред. С.В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
68. Славин Б. Информационное общество и рыночные отношения / Б. Славин // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 7. – С. 55-63.
69. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг : Теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с.
70. Статт Д. Психология потребителя / Д. Статт. – СПб.: Питер, 2003. – 446 с.
71. Стратегический менеджмент / [А.Н. Петров, Л.Г. Демидова, Г.А. Буженина и др.]; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
72. Сэх Н.С брендом на потреби тела / Н. Сэх // Корреспондент. – 2003. – № 42. – С. 28-30.
73. Тамбовцев В. Товарный знак как капитальный нематериальный актив // Вопросы экономики. – 1999. – № 3. – С. 87-96.
74. Трофимов Я. Конкуренция в обществе информации. Размышления на тему / Я. Трофимов // Маркетинг и реклама. – 2009. – № 11. – С. 61-67.
75. Ульянова К.М. Торгова марка як основа марочного капіталу / К.М. Ульянова // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 3. – С. 41-42.
76. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов – М.: Дело, 2005. – 448 с.
77. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. /Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. – 640 с.
78. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
79. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. / З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
80. Штовба О.В. Товарний брендинг підприємств та шляхи його ефективності: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / О.В. Штовба. – Львів. 2003. – 41 с.
81. Яцюк Д.В. Управління рекламною діяльністю в системі брендингу на ринку продовольчих товарів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Д.В. Яцюк. – Київ, 2008. – 20 с.

## Розділ 13

# Екологічний маркетинг і менеджмент

### 13.1. Екомаркетинг: світові та українські реалії

Стрімкий розвиток світової економіки, зокрема, галузі матеріального виробництва спричинив значне погіршення екологічного стану нашої планети. Масштаби екологічних проблем шокують: велику тихоокеанську сміттеву пляму за розмірами можна порівняти з континентом (за різними оцінками її площа сягає від 700 тис. до 15 млн км<sup>2</sup>); людство налякане глобальним потеплінням, що спричинене здебільшого викидами парникових газів; техногенні катастрофи, такі як вибух нафтової платформи «*Deepwater Horizon*», радіаційні аварії у Чорнобилі та Фукусімі демонструють наслідки людської необачності. Вода, повітря та ґрунти забруднюються. Невідновлювальні енергетичні ресурси (нафта, природний газ, вугілля) вичерпуються.

Всесвітній Фонд Дикої Природи (*WWF*) в доповіді «Жива планета-2010» наголосив, що вже сьогодні людство споживає на 50% більше ресурсів, ніж Земля може відновити. Тобто, зараз ми використовуємо еквівалент 1,5 планет, проте, якщо ми будемо продовжувати надмірно використовувати ресурси, то вже в 2030 році нам знадобиться еквівалент 2 планет. [48] Отже, стандарти життя будуть набувати тенденцію до зниження, якщо не будуть вжиті відповідні заходи.

Класика економічної теорії свідчить, що людські потреби завжди безмежні, а ресурси – обмежені. Проте людська природа така, що про обмеженість ресурсів та про їх бережливе використання люди замислюються лише тоді, коли ситуація переростає в критичну.

Світова екологічна криза змушує суспільство замислитись над моделлю своєї життєдіяльності. Усвідомлення екологічних проблем та їх наслідків для людства стало поштовхом для активного розвитку соціально-етичного маркетингу, а саме такого його спрямування, як еко-маркетинг.

Прийнято вважати, що еко-маркетинг зародився у сімдесяті роки минулого століття в США з початком виникнення інвестор-менталізму (екологічного руху). Передумовою цьому стала наростаюча в умовах індустріального розвитку криза між людським суспільством і довкіллям. Стрімкий ріст виробництва, який особливо посилювався в 1950-1960-ті роки диктувався, перш за все, інтересами «економіки заради економіки» (одержання прибутку) або ж політичними міркуваннями (підвищення могутності держави) [52].

Серед підприємців була поширена думка, що екологічно відповідальна поведінка є виключно затратною, а отже погіршує конкурентні можливості. Такі міркування були пов'язані з домінуванням так званих «технологій на кінці труби» («*End-of-pipe technologies*»), які зводяться до контролю викидів, встановленню очисних споруд та різного роду фільтрів. Проте цього замало. Необхідним є встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі, чому відповідає концепція сталого розвитку (англ. *The Conception Sustainable development*) [47].

Всесвітній економічний форум у 2009 році проголосив «зелену економіку» або економіку сталого розвитку як єдиний можливий шлях майбутнього економічного зростання. На реалізацію програми було виділено 750 млрд дол. (1% від світового ВВП) [36], що говорить про всебічне усвідомлення людством необхідності орієнтації всіх видів господарської, в тому числі і економічної, маркетингової діяльності підприємств, організацій, не залежно від їх розмірів та форми власності, на екологічні засади.

Проблеми еко-маркетингу піднімалися багатьма вченими, такими, як К. Хенін, Т. Кіннер [17], Кен Пітті [20], Жаклін Оттман [24], Толлівер Негро [35], Вальтер Коддінгтон [38], Л.К. Жубанова, А.Г. Сармурзина, С.В. Ефремова [45], Е.В. Смирнова [81] та ін.

Кожен з вчених привносив свої уточнення поняття «екологічний маркетинг». Одні автори під цим терміном розуміють екологічну політику, екологічну відповідальність бізнесу, відкритість фірми, прозорість виробничого процесу, екологічне маркування [6]. Інші відносять екологічний маркетинг до інструментів екологічного менеджменту [84]. Ряд авторів включають до екологічного маркетингу формування фінансових структур підтримки екологічних дій, екологічний аудит та страхування, популяризацію еко-заходів, виробництво та продаж екологічних продуктів [51]. Якщо

об'єднати усі визначення еко-маркетингу в тому числі і визначення з Енциклопедії маркетингу [63] та виділити найголовніше, то під *еко-маркетингом* варто розуміти екологічно-безпечну діяльність, спрямовану на передбачення, управління та задоволення попиту на товари, послуги шляхом розробки, створення та реалізації продукції, яка наносить мінімальну шкоду довкіллю на всіх стадіях життєвого циклу. При цьому мінімізуються або ліквідуються негативні екологічні наслідки власної господарської діяльності та/або вирішуються й попереджуються вже існуючі екологічні проблеми.

Еко-маркетинг включає в себе дії зацікавлених осіб, комерційних чи некомерційних організацій, спрямовані на будь-який захист, поліпшення природного середовища, випуск екологічно чистої продукції, збереження та відновлення природних ресурсів, розробку та впровадження інновацій щодо забезпечення людства альтернативними джерелами енергії, впровадження у виробничий процес ресурсозберігаючих технологій, використання екологічної упаковки або взагалі відмова від неї, впровадження принципів «зеленого офісу» тощо.

Звідси основні завдання еко-маркетингу:

- вивчення та прогнозування попиту на екологічну продукцію;
- формування на ринку екологічних потреб, розвиток ринку екологічної продукції;
- орієнтація виробництва на потреби споживачів в екологічно чистій продукції;
- розроблення конкурентоспроможної екологічної продукції;
- планування асортименту екологічних товарів, ціноутворення, реклами та стимулювання збуту екопродукції;
- інтенсифікація збуту екологічної продукції, еко-логістика;
- удосконалення технологій виробництва з урахуванням екологічної складової;
- формування екологічної свідомості як у керівництва підприємства, так і у кожного співробітника, підвищення відповідальності за вирішення екологічних проблем на всіх рівнях організаційної структури підприємства, введення до системи оцінок екологічно орієнтованих критеріїв;
- створення умов для збереження навколишнього середовища;
- отримання додаткового прибутку внаслідок екологізації виробництва;

– екологічна орієнтація усього циклу виробництва-споживання продукції – від видобутку сировини до утилізації;

– удосконалення системи заохочення ініціативи екологічного вдосконалення виробництва та споживання.

Дослідження світових тенденцій розвитку еко-маркетингу дозволило виділити п'ять концептуальних напрямів:

– маркетинг екологічних товарів і послуг;

– маркетинг природних ресурсів і умов, маркетинг природо-користування;

– маркетинг природоохоронної діяльності та відтворення довкілля;

– маркетинг екологічних знань і технологій (маркетинг інновацій);

– маркетинг еко-відносин.

Всі вони спрямовані на формування нових екологічних цінностей, популяризацію бережливого відношення до довкілля, популяризацію здорового способу життя, раціональне використання природних ресурсів, збереження планети для наступних поколінь, формування всіх умов і можливостей для задоволення ними своїх потреб, формування умов для сталого, життєздатного, збалансованого розвитку суспільства.

Врахування екологічної складової у своїй господарській діяльності дає підприємствам багато вигідних можливостей, серед яких формування позитивної репутації, посилення конкурентних позицій, залучення «зелених» інвестицій, економія коштів внаслідок збереження ресурсів, спрощення процедури отримання різноманітних дозволів, ліцензій, можливість участі у держаних та міжнародних програмах підтримки екологічного менеджменту та охорони довкілля тощо.

Для споживачів еко-маркетинг вигідний тим, що він дає можливість обирати якісні екологічно безпечні товари; підтримувати здоров'я та здоровий спосіб життя (як за рахунок екологічно безпечних товарів, так і завдяки еко-пропаганді); економити кошти у випадку придбання багатьох еко-товарів (багаторазова еко-сумка, енергозберігаючі лампи тощо); відчувати себе частиною свідомого суспільства, бути причетним до «зеленого» руху; формувати позитивну думку оточуючих про себе (57% власників автомобіля-гібрида (двигун внутрішнього згорання та електро-двигун) *Toyota Prius* на запитання «Чому ви обрали саме цей автомобіль?» дали

відповідь «тому що він формує думку про мене» [16]); піклуватися про навколишнє середовище шляхом купівлі більш екологічних товарів в екоупаковці, що швидко утилізується.

Першими компаніями, що почали застосовувати в своїй діяльності інструменти екологічного маркетингу, були великі транснаціональні корпорації *McDonald's*, *Shell*, *Mobil*, *Procter&Gamble*, а також деякі національні товаровиробники, переважно, у текстильній та харчовій промисловості. Однак застосування екологічного маркетингу цими компаніями відрізняється за двома аспектами: ступенем інтеграції в діяльність фірми та сприйняття його як довгострокової стратегії. Так, наприклад, *McDonald's* був змушений вдатися до екологічного маркетингу під тиском урядів деяких країн, на території яких він володіє мережею ресторанів, і тому його діяльність в напрямку збереження навколишнього середовища має тимчасову тенденцію, глибоко не інтегровану в діяльність фірми. З іншого боку, великі нафтові компанії *Shell* та *Mobil Europe* теж були змушені застосувати стратегію екологічного маркетингу під впливом громадськості, однак у своїй діяльності вони зробили ставку на довгострокову перспективу, хоча за ступенем інтеграції в них виникла суттєва різниця. Зовсім протилежна ситуація створилася в компанії *Procter&Gamble*. Ця корпорація з самого початку поклала застосування екологічного маркетингу в основу своєї успішної діяльності. Причому, зробила вона це, винятково виходячи з розрахунків можливих прибутків та, одночасно, зменшення забруднення навколишнього середовища [9].

Компанії, які орієнтуються на майбутні зміни екологічного регулювання та тренди сталого розвитку, бачать нові бізнес можливості першими.

Так, компанія *Procter&Gamble*, провівши аналіз життєвого циклу пральних порошків, виявила, що споживання електроенергії при пранні складає 3% від річних витрат домогосподарств на електроенергію, і в 2005 році випустила детергенти для холодної води (*Tide Coldwater* в США та *Ariel Cool Clean* в Європі). У 2008 році вже 21% британських домогосподарств прали в холодній воді, порівняно з 2% у 2002 році, а в Нідерландах ця цифра виросла з 5% до 52%.

Великі корпорації все частіше надають перевагу еко-відповідальним постачальникам та ритейлерам. Наприклад, компанія *IBM* у квітні 2010 року заявила про нові вимоги до постачальни-



ків, які стосуються оточуючого середовища: вони повинні запровадити систему менеджменту, яка передбачає слідкування за своїм впливом на зовнішнє середовище і публікацію відповідних даних. Нові вимоги стосуються всіх 28 000 постачальників з 90 країн [53]. Компанія *Samsung* також має намір розповсюдити на всіх своїх 4 000 глобальних постачальників систему управління викидами вуглецю за всім ланцюгом поставок.

Органічне (екологічне) виробництво в сільському господарстві здійснюється у Сполучених Штатах, починаючи з кінця 40-их років. Відгоді органічна промисловість виросла від експериментальних ділянок на фермах і в садах до ферм із великим асортиментом продукції, що вирощується, переробляється і продається під спеціальним «органічним» ярликом. Органічну продукцію можна купити як у спеціальних магазинах, у яких продається екологічно чиста продукція, так і в типових магазинах [23].

Компанія *Ikea* пропонує під час новорічних та різдвяних свят взяти живу ялинку напрокат. Після свят покупці можуть повернути ялинку до магазину в обмін на подарункову карту *Ikea*. Зібрані в рамках акції ялинки відправляються на переробку.

Все більше газет та журналів виходить на папері, що сертифікований Лісовою піклувальною радою (*Forest Stewardship council, FSC*). Цей папір виготовляється із відповідально керованих лісів, в яких відсутня незаконна заготівля деревини, зберігаються екологічно цінні ліси, рідкісні види тварин та рослин і дотримуються права місцевого населення. Так, наприклад, в Латвії в 2011 році нараховується вже 7, а в Естонії – 5 *FSC*-сертифікованих типографій [36].

Лідер світової електронної комерції *eBuy Inc.'s* запустив пілотний проект «*Simple Green Shipping*». Основна ідея цього проекту полягає в спільному і повторному використанні покупцями і продавцями «зеленої» коробки. Коробку виготовлено із 100% *FSC*-сертифікованого картону, використані друкарські фарби на водній основі, дизайн розраховано на довговічність і мінімальну кількість з'єднань, окрім того коробка на 100% може бути рециркульована.

Ринок дитячих іграшок також «зеленішає». Міжнародна виставка-ярмарок в Нюрнберні *Toy Fair 2011* пройшла під девізом «*Toys Go Green*» («Іграшки стають зеленими»). Саме екологічність, за даними опитувань, особливо останнім часом стають одним з найважливіших критеріїв, яким керуються батьки при виборі

іграшок. Так, споживачі пов'язують поняття «зелених» іграшок з такими атрибутами як (в порядку спадання): матеріал, екологічно безпечне виробництво, рециркульована упаковка, принципи *fair trade* та наявність екомаркування. Готовність платити «зелену» націнку, що перевищує 5% виявили 96% споживачів, в т. ч. на 5-10% готові переплачувати 43% покупців, а на 15-20% – 45% покупців [53].

*Ice Rewards Programme* – нова програма лояльності для британських споживачів «зелених» товарів та послуг. Компанія *Ice*, яка розробила «зелені» картки лояльності вважає, що поведінка споживачів може вплинути на бізнес і знизити негативний вплив на оточуюче середовище.

У Великобританії з 2006 року проводиться конкурс *International Green Awards* у сфері медіа та маркетингу. Премія *International Green Awards* відмічає найкреативніші роботи в сфері просування корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку та найкращої практики в будь-якому ринковому сегменті та області маркетингу. У 2010 році гран-прі отримав Китайський фонд з охорони навколишнього середовища [53].

Однією із компаній, вся діяльність якої побудована на вирішенні екологічних проблем є компанія *Terra Cycle*. Вона виготовляє доступні, екологічно дружні товари з великої кількості різних відходів, що не підлягають переробці. *Terra Cycle* – одна з компаній, що найдинамічніше розвиваються в цій галузі.

У США в місті Остін штату Техас нещодавно відкрився магазин продуктів без упаковки. Справа в тому, що більша частина всіх відходів в світі – це саме упаковка – паперова, пластикова, скляна тощо. Саме тому магазин *In.gredients* просить покупців приносити контейнери для продуктів з собою з дому.

Навіть Джеймс Кемерон вирішив знімати другу й третю частину фільму «Аватар» використовуючи «зелені» технології. Для зйомок було вибрано студію *MBS Media Campus*, де функціонують системи збереження води. Обидві частини планується зняти лише за рахунок електроенергії, виробленої сонячними батареями. В першій частині фільму присутні картини знищення людиною дикої природи, а в основі продовження лежатиме філософія збереження природи і відповідальності людини за оточуюче середовище. Також повідомляється, що частина коштів, виручених з прокату, буде витрачена на підтримку екологічних програм.

Прикладів використання еко-маркетингу світовими компаніями безліч. За даними американського журналу *Newsweek* у 2010 р. до першої десятки «Зеленого рейтингу глобальних компаній» увійшли *International Business Machines (IBM)*, *Hewlett-Packard (HP)*, *Johnson&Johnson*, *Sony*, *GlaxoSmithKline*, *Novartis*, *Deutsche Telecom*, *Panasonic*, *HSBC Holdings*, *Toshiba*. Цей рейтинг було складено за участю провідних світових компаній у сфері екологічних, соціальних та державних рейтингів [23].

Інше дослідження в 2010 році було проведено Компаніями *Landor Associates*, *Penn, Schoen&Berland (PSB)* та *Esty Environmental Partners* з метою виявлення трендів у споживацькому сприйнятті та купівельній поведінці відносно зелених товарів та послуг, що представлені приблизно 500 глобальними брендами [22]. У ході дослідження було опитано 9 000 респондентів з 8 країн світу (Австралія, Бразилія, Франція, Німеччина, Індія, США і Великобританія) та сформовано рейтинг «зелених» брендів за країнами (рис. 13.1). Один із ключових висновків, отриманих в ході дослідження – це те, що «зелений» («сталий», «екологічний») – став фундаментальним атрибутом брендів і займає 4-те місце після таких атрибутів як «цінність», «довіра» та «підключання про споживача».



Рисунок 13.1. Топ-10 зелених брендів для різних країн [22]

Споживачів «зелених» або сталих товарів та послуг виділяють в окремих сегмент – *LOHAS (Life styles of Health and Sustainability)*. Це ті споживачі, які піклуються про оточуюче середовище, планету, соціальні аспекти, здоров'я, людських правах, взаємовідносинах, справедливій торгівлі, практиці сталого розвитку та персонального розвитку.

За даними *Natural Marketing Institute* сегмент *LOHAS* в США нараховує 23% населення, а в Японії – 29%. *Worldwatch Institute* оцінює ринкову частку товарів та послуг *LOHAS* в США в 355 млрд дол., приблизно 30% від споживчого ринку США, і цей показник зростає на 10% щорічно. Світовий же ринок зелених товарів та послуг складає 546 млрд дол. США [37].

За даними Центру досліджень роздрібною торгівлі (*Center for Retail Research (CRR)*), продаж екологічно чистих товарів в Європі, який зараз складає 5% від загального обсягу роздрібних продажів, повинен подвоїтись до 2015 року. Обсяги продажу екологічно чистих товарів стрімко зростають від 10,3 млрд євро у 2000 році до 56 млрд євро у 2009 році. За прогнозами *CRR* продажі збільшаться до 114 млрд євро у 2015 році [5].

Споживча поведінка «зелених» покупців визначає майбутні напрямки розвитку еко-маркетингу та «зеленої» економіки в цілому. На думку провідних консалтингових компаній, основні глобальні тренди мають наступний вигляд:

- більш ніж 66% європейців та 80% споживачів Японії занепокоєні станом навколишнього середовища;
- 73% споживачів вважають, що бізнес повинен бути екологічно відповідальним та розвивати виробництво «зелених» товарів та послуг;
- спостерігається значна прихильність споживачів до продукції «зелених» компаній, попит на «зелені» товари продовжує зростати;
- більше 60% споживачів планують зберегти або збільшити видатки на «зелені» товари і більше 33% споживачів готові платити за зелені товари на 5-10% більше;
- основною перешкодою «зеленого» споживання є ціна (США, Великобританія, Німеччина, Австралія), обмежений вибір «зелених» товарів (Бразилія, Індія) та неадекватне маркування (Китай);
- типовим покупцем «зелених» товарів є особа віком 40-50 років, що має одну або двох дітей, рівень доходів та освіта перевищують середні показники;

– «зелені» покупці купують значно більше товарів і частіше, ніж звичайні покупці, вони більш лояльні до брендів, ціна для них менш важлива;

– основними комунікативними каналами для «зелених» товарів та послуг є еко-маркування (Франція та Німеччина), реклама (їй особливо довіряють в революційних країнах), цифрові медіа, соціальні мережі та залучення споживачів до «зеленого» *on-line* діалогу;

– на думку покупців, найбільш достовірними джерелами інформації про споживчі властивості «зелених» товарів є: 1) незалежні споживчі звіти; 2) наукові публікації; 3) думка родини та друзів; 4) оцінка недержавних організацій;

– більшість «зелених» покупців ретельно вивчає інформацію на етикетках та інших інформаційних матеріалах, хоча не завжди довіряє їй. Лише 28% споживачів розуміються на символіці екомаркування [53].

Сьогодні «зелені» споживачі представлені не одним профілем, а цілим спектром, від відповідальних споживачів, які готові платити більше, щоб зупинити глобальне потепління до пасивних «зелених» споживачів, які перша за все зацікавлені в економії витрат на енергію і не приймають до уваги питання збереження планети.

Існує багато підходів до сегментації «зелених» споживачів. Підхід до сегментації консалтингової компанії *Deloitte* заснований на тому, що «зелена» купівельна поведінка залежить від того, як позиціонується сталість відносно інших мотивів у системі цінностей споживача, включаючи ціну, бренд і якість продукту [8]. За даними компанії, фактор екологічної та соціальної сталості є важливим для 54% покупців, в тому числі (рис. 13.2):

<p style="text-align: center;">2% <i>Віддані</i></p> <p style="text-align: center;">сталість – домінуюча цінність</p>	<p style="text-align: center;">18% <i>Проактивні</i></p> <p style="text-align: center;">сталість – первинна цінність на рівні з іншими споживчими цінностями</p>
<p style="text-align: center;">46%</p> <p style="text-align: center;"><i>Не визначились або непроінформовані</i></p> <p>сталість не входить в систему цінностей, зелені товари купують випадково</p>	<p style="text-align: center;">34%</p> <p style="text-align: center;"><i>Схильні до впливу</i></p> <p style="text-align: center;">сталість – вторинна цінність</p>

*Рисунок 13.2. Сегментація ринку «зелених» споживачів компанією Deloitte [8]*

– приблизно 2% споживачів є найактивнішими, вони завжди в першу чергу приймають до уваги питання екологічної сталості;

– приблизно 18% покупців враховують сталість при більшості покупок;

– приблизно 34% вважають екологічну та соціальну сталість другим за значенням фактором при прийнятті рішення про купівлю товару. Цей фактор є головним, якщо вибрати ту чи іншу торгову марку важко.

Розуміння сегментів цільової аудиторії є ключовим для успішного зеленого маркетингу, тому необхідно узагальнити дані про різні профілі зелених споживачів. Компанія *NBC Universal* узагальнила дані про різні профілі «зелених» споживачів і за її висновками було виділено 5 сегментів «зелених» споживачів [49]:

1. Темно-зелені або альфа-еко (*Alpha-Ecos*), складають приблизно 43 млн американців. Вони твердо впевнені в зелених принципах та занепокоєні питаннями збереження планети й глобального потепління. Вони лідери у споживанні екологічно відповідальної продукції (гібридні автомобілі, екологічно чисті миючі засоби, органічні продукти харчування) і охоче купують такі товари за більш високою ціною. Для того, щоб привернути увагу таких споживачів і викликати у них довіру до бренду, необхідно демонструвати зусилля компанії і бренда в області корпоративної та соціальної відповідальності.

2. Еко-центрики (*Eco-Centrics*) – цей сегмент складається з 34 млн американців. Вони більше занепокоєні особистими інтересами при споживанні екологічно відповідальної продукції, ніж абстрактними глобальними екологічними проблемами. Вони готові платити більше за «зелену» продукцію у випадку, якщо сприймають її як більш корисну для власного здоров'я та благополуччя. Маркетологи повинні знаходити способи співвідносити екологічно відповідальну продукцію з безпосередніми вигодами для здоров'я для правильної комунікації з еко-центриками.

3. Еко-модники (*Eco-Chics*) – найбільший зелених сегмент, який складається з близько 57 млн американців, переважно молодих. Хоча вони не особливо занепокоєні екологічними проблемами, проте в повній мірі усвідомлюють важливість іміджу «зеленого» індивідууму. З метою впливу на цей молодіжний сегмент, маркетологи для просування повинні використовувати екологічно відповідальний бренд, модні медіа-канали та особистості.

4. Еко-економи (*Economically Ecos*) – другий за розміром зелений сегмент, який складає приблизно 53 млн американців. Вони менше занепокоєні збереженням планети і більше піклуються про збереження грошей. Готові платити більше за екологічно чисті продукти, якщо вони впевнені в тому, що це зекономить їхні гроші в довгостроковій перспективі. Вони керуються практичністю (тобто, збереженням водних ресурсів, енергії, переробкою відходів). Маркетологи повинні просувати продукцію в цьому сегменті, виділяючи економічну вигоду, а також вигоди довгострокового та повторного використання.

5. Еко-мами (*Eco-Moms*) складають приблизно 33% матерів з дітьми до 18 років. Ця група зацікавлена в економічно ефективній та соціально відповідальній продукції, що призначена для дітей. Занепокоєні станом навколишнього середовища, а також здоров'ям та благополуччям своєї родини, еко-мами надають великого значення покупці товарів, що виробляються екологічно відповідальним способом. Як правило, вони купують органічні продукти харчування та екологічні миючі засоби для оселі. Цьому сегменту важливо повідомити про користь еко-продукції для здоров'я всієї сім'ї, а також про збереження планети для майбутніх поколінь.

Ринок «зелених» товарів недостатньо охоплений виробниками. 95% споживачів хотіли б придбати такі товари і лише 22% здійснюють купівлю (рис. 13.3).

Для більшості західних компаній екологізація стає добровільною, але дуже важливою в умовах ринкової конкуренції справою.

Для того, щоб споживач міг помітити і впізнати екологічну продукцію на полицях магазинів, більш ніж 30 років тому було створено екологічне маркування. Екологічне маркування – один з інструментів екологічної політики товаровиробника. Знак екологічного маркування – це графічне зображення та/або заява, що інформує про загальну екологічну характеристику одного або декількох екологічних аспектів продукції [41].

Вперше такий знак з'явився в Німеччині у 1977 році та отримав назву «Блакитний янгол» (рис. 13.4). Популярність цього знаку невпинно зростає: в перший рік свого існування він був присуджений 6 видам продукції, через 30 років їх кількість переважає 4 000 не дивлячись на те, що встановлені високі вимоги, що враховують всі етапи виробничого процесу.

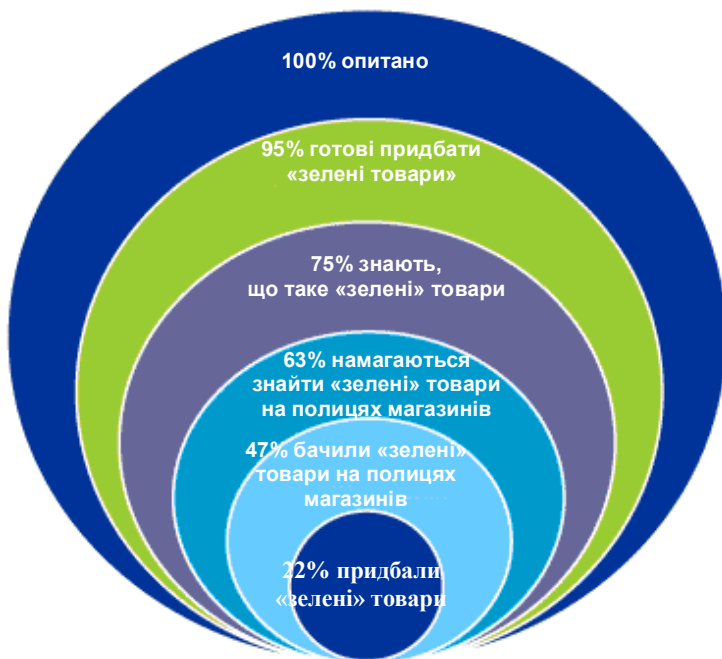


Рисунок 13.3. Попит на «зелені» товари за даними дослідження компанії Deloitte [8]

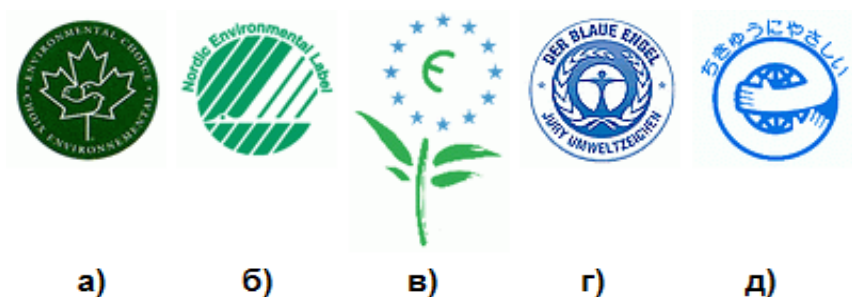


Рисунок 13.4. Знаки екологічного маркування деяких країн світу:

- а) Канада; б) Скандинавські країни;  
 в) Країни ЄС; г) Німеччина; д) Японія



Успішним досвідом Німеччини скористалися й інші країни, представивши свої програми екологічного маркування. Сьогодні таких програм нараховується більше 30.

У Міжнародній Організації зі Стандартизації (*ISO*) напрацьовано три типи екологічного маркування:

Тип I – добровільний; здійснюється третьою стороною після перевірки характеристик продукції;

Тип II – інформаційний; екологічна декларація, що її виконує саме підприємство;

Тип III – добровільні програми; забезпечують дослідження екологічних параметрів за системою, що визначена третьою (незалежною від виробника) стороною та за оцінкою повного життєвого циклу [80].

Оскільки екологічне маркування передбачає використання екологічних самодекларацій, це дає можливість компаніям зловживати термінологією. Тому виникла необхідність регулювання використання такої термінології. Так, наприклад, у США в 1992 році Федеральна торгова комісія опублікувала нормативи, що регулюють використання термінології «зеленого» маркетингу. При розробці рекламних текстів та звернень про екологічно безпечні товари маркетологам рекомендувалось давати достовірні та обґрунтовані характеристики своєї продукції. В 1998 році ці нормативи було переглянуто та доповнено.

Роль держави в розвитку еко-маркетингу важко переоцінити, адже «зелений» маркетинг краще розвиватиметься там, де розвивається «зелена» економіка. Велику роль в просуванні концепції «зеленої» економіки внесла Економічна та соціальна комісія для Азії та Тихого океану (ЕСКАТО). За ініціативою ЕСКАТО в 2005 році було прийнято стратегію «зеленого» росту.

Азіатські країни стають лідерами в розвитку «зеленої» економіки. Так, першою країною, яка оголосила реалізацію концепції «зеленого» розвитку в якості національної стратегії стала Республіка Корея, а Китай у 2010 році захопив глобальне лідерство в сфері інвестицій в альтернативну енергетику та інші сегменти *cleantech*.

Окрім держави, на розвиток зеленої економіки чинять вплив міжнародні екологічні організації. Серед найвпливовіших варто виділити наступні:

– Програма ООН із захисту навколишнього середовища (*UNEP*). Її метою є захист і покращення оточуючого середовища на благо нинішнього і майбутніх поколінь;

– Міжнародна спілка охорони природи (*IUCN*). Її метою є вплив, заохочення та допомога суспільству в усьому світі зберігати цілісність та різноманітність природи;

– Європейська агенція з навколишнього середовища (*EEA*). Мета – збір, обробка та аналіз інформації про стан навколишнього середовища на європейському континенті;

– Форум ООН з лісів (*UNFF*). Його мета – забезпечити невиснажливого ведення лісового господарства.

На відміну від розвинених країн, в Україні «зелене суспільство» знаходиться на стадії свого становлення. Широких мас, що занепокоєні проблемами оточуючого середовища та забезпечують високий рівень споживання екологічних товарів у нас поки що немає. Проте, з'являються прогресивні люди, чие відношення до глобальних екологічних проблем досить серйозне. Вони намагаються зробити багато чого для збереження природного балансу в своїх рідних містах, приймаючи участь в різних «зелених» ініціативах та акціях.

Позитивні тенденції відношення українців до природи вже можна помітити і виражаються вони в наступному:

- мінімальна екологічна культура;
- вживання здорової їжі;
- ведення здорового способу життя;
- бажання побути ближче до природи;
- вибір/виробництво натуральних матеріалів та виробів;
- діяльність екологічних організацій, фондів;
- організація екологічних фестивалів, концертів, конференцій;
- просування екологічної моди.

В цілому, «зелене мислення» українських споживачів проявляється в піклуванні про своє здоров'я [5]. Так, більше половини населення України на запитання «Чи стали ви більш уважно ставитись до власного здоров'я?» відповіли позитивно 53% респондентів [50]. Підприємці швидко зреагували на нові запити, тому з'явилися магазини натуральних продуктів (наприклад, *Nature Boutique*, «Еко-шик», *Organic Era*, інтернет-магазини – «Еко-світ», *Ecomagazin*, *Ecoclub* та ін.), в яких представлена лише органічна продукція. Окрім здорової їжі в них продаються натуральна

косметика, книги про здоровий спосіб життя та товари для домашнього затишку з натуральної сировини [5].

Проте, незважаючи на те, що більшість українців стали більш уважно ставитись до власного здоров'я, для 63% співвітчизників наявність ГМО в продуктах харчування не є принциповим фактором, що впливає на вибір продукту. Цікавим виявилось те, що для людей з доходом вище середнього, факт наявності ГМО в продуктах більш значимий, ніж для людей з більш низьким рівнем достатку. Так, 48% з доходом вище середнього вказали на те, що звертають увагу на наявність ГМО, в той час, коли в інших групах це хвилює в середньому 38% опитаних. Маркування «Без ГМО» в більшій мірі сприяє на вибір товарів жінками порівняно з чоловіками – 42% жінок та 23% чоловіків.

Щодо екопродуктів, то більшість українців не сприймають дану тему серйозно. Так, 36% українців сприймає такі продукти як маркетинговий хід виробників, метою якого є отримання додаткового прибутку, а 16% респондентів вважають, що поява екопродуктів – не більше, ніж тимчасова мода, що не впливає на їхній вибір. Доля тих, хто нічого не знає про існування даного виду продуктів складає 13%, а 16% ще не сформувавши свою думку до них. Проте 19% населення вважають такі продукти важливим суспільним трендом останнього часу.

Найменше обізнані про екопродукти люди віком старше 60 років – 23% з них нічого не знають про такий вид продукції. Серед різних вікових груп найбільшими скептиками виявились респонденти віком від 19 до 24 років, які вважають їх не більше, ніж маркетинговим ходом (43% від всіх респондентів даного віку). Найбільшу зацікавленість в екопродуктах проявляють люди віком 40-59 років з доходом, що перевищує середні показники [87].

У квітні 2011 року на замовлення компанії *Amway* дослідницька компанія *InMind* провела опитування жінок віком від 20 до 60 років, що купують засоби по догляду за оселею.

Відомо, що українські жінки – великі чистолі і досить регулярно використовують різноманітні засоби для догляду за оселею. Постійна присутність побутової хімії в домі теоретично повинна підсилити споживчі вимоги до них, проте ключовими критеріями вибору засобів догляду за домом все-таки стали, перш за все, ефективність засобу (40%) та його ціна (32%). Відношення до побутової хімії зведено, по суті, до функціонального. Кожен шостий респондент (16%) відмічає, що на її вибір того чи іншого засобу

впливає те, наскільки він безпечний для шкіри рук та верхніх дихальних шляхів. Такі характеристики, як безпека для дому, дітей, домашніх тварин, так само як безпека для оточуючого середовища (води, повітря) хвилюють приблизно кожну десяту домогосподарку (11% та 9% відповідно) [87].

З року в рік спостерігається зростання кількості різних еко-освітніх і орієнтованих на еко-відповідальність проектів, ініційованих відомими брендами. Чималий внесок в розвиток екотеми внесли та продовжують вносити трендсеттери та лідери думок. Простий приклад – поява та поширення моди на ектороби. Спочатку це був проект «Торба Природі» від Крихітки Цахес та Лілії Пустовіт, пізніше ектороби стали частиною програми «Інтертоп» «Я за чисте життя!».

Екотренд стосується не тільки повсякденних проблем, а й стає невід’ємним елементом моди. Тому все популярнішими стають покази молодих українських дизайнерів Каневського і Ксенії Марченко, та ековечірки «Еко-шик».

Споживач найкраще реагує на конкретні дії компаній, а не на абстрактні заяви про ековідповідальність. Тому такі моделі еко-промо, як *Yahoo Green Taxi* в Нью-Йорку, коли кожен пасажир при оплаті проїзду в таксі знав, що визначений відсоток від суми відраховувався в фонд Нью-Йоркського таксопарку і тим самим відбувалося оновлення даного парку шляхом придбання автомобілів з гібридним двигуном, що відповідно, несе меншу загрозу навколишньому середовищу, очевидно не спрацюють на нашому ринку. Справа в тому, що рівень довіри нашого споживача до «віртуальних» фондів досить низька. Нашому споживачеві необхідно побачити й відчути результат або ж прагнення компанії дотримуватись стандартів «зеленого» світогляду не тільки на словах. Споживачеві приємно отримати предмет, який би асоціювався в нього з «зеленим» способом життя, наприклад екторобу від «Інтертоп» на рівні іміджевого атрибуту або отримати від *Calve* та «Сільпо» паперовий пакет із закликом прибирати після себе сміття після пікніка, тим самими роблячи свій внесок в охорону оточуючого середовища.

Наш споживач із задоволення відгукнеться на участь в еко-акції, наприклад, з озеленення міста або свого району, якщо в цій акції будуть приймати участь опініон-лідери, а сам захід буде включати в себе розважальні елементи.

У ході проведення чергової хвилі регулярного проекту ЕКО Омнібус агентство з маркетингових досліджень *IRSGroup* поцікавилось у міських жителів України, яким чином вони дбають про навколишнє середовище [87].

За результатами опитування майже 2/3 респондентів (62%) відповідально підходять до використання природних ресурсів, раціонально витрачають газ, вимикають світло і електроприлади, коли вони не потрібні, витрачають мінімальну кількість води. Також близько чверті респондентів (27%) купують екологічно чисті продовольчі товари і особливо ретельно підходять до вибору продуктів харчування. Крім цього, частина опитаних (23%) займається сортуванням сміття вдома, і ще частина (21%) – садять дерева і дглядають за рослинами.

На питання, в яких діях/акціях, спрямованих на вирішення екологічних проблем респонденти хотіли б взяти участь, 24% опитаних відповіли, що хотіли б купувати екологічно чисті продукти, 22% хочуть займатися озелененням територій та висадженням дерев, у 19% респондентів є бажання і готовність здавати у спеціальні пункти прийому використані батарейки, акумулятори та старі мобільні телефони, що є вже хорошим стартом і потенціалом для розвитку галузі переробки продуктів, а також цікавою тематикою для проведення різних ЕКО акцій.

Результати опитування свідчать про те, що частина українських споживачів відкрита до екологічних ініціатив і готова підтримувати подібні заходи особистою участю, що, у свою чергу, є вже хорошою ознакою для тих компаній, які виявляють або ще тільки планують яку-небудь «зелену» активність.

Все більше українських компаній керуються принципом «зеленого» офісу та починають впроваджувати в своїй корпоративній діяльності різноманітні екологічні програми.

Принципи зеленого офісу допомагають економити на офісних видатках з одного боку, та сприяють покращенню іміджу компанії – з іншого.

Нажаль, в Україні поки що не існує об'єктивної методології оцінки ініціатив компаній в рамках так званого «Зеленого офісу». Єдиним критерієм для підтвердження серйозності намірів тієї чи іншої компанії є її співробітництво з ООН в рамках відповідної ініціативи. Безумовно, в найближчому майбутньому саме зелений офіс може і повинен стати важливим критерієм оцінки рівня «зе-

леності» компанії. За дослідженнями, що були проведені в рамках «зеленого номеру» «Інвестгазети» [55] було виявлено найкращі практики «зеленого» офісу (Додаток В). За даними цього ж дослідження було виділено ТОП-15 «зелених» проєктів та ТОП-15 «зелених» компаній. «Зелені» проєкти оцінювались за чотирма критеріями: оригінальність чи інноваційність ідеї, практична користь для суспільства та для країни в цілому, локальний вплив, потенціал позитивного економічного ефекту для інвестора (Додаток Г). Щодо «зелених» компаній, то критерієм оцінки став загальний обсяг скорочення викидів (CO<sub>2</sub>-екв.), який передбачається або вже реалізується через проєкти зі скорочення парникових газів через проєкти спільної реалізації на 2008-2012 рр. (Додаток Д).

Дослідження показали, що для українців важливий той факт, що компанії та підприємства повинні робити хоча б мінімальний внесок в екологічну безпеку країни, компенсуючи таким чином свій шкідливий вплив на навколишнє середовище.

Українці вважають, що необхідно приділяти більше уваги рішення найбільш важливих екологічних проблем (рис. 13.5).



Рисунок 13.5. Існуючі екологічні проблеми [50]

Компанії, на думку респондентів, можуть, наприклад, сприяти:

- очищенню засмічених територій – акції з прибирання парків, природоохоронних територій, заповідників, лісів і т. д. – 69% опитаних;

- очищенню повітря та водних ресурсів – 58 та 55% опитаних відповідно;

- покращенню якості продуктів харчування – 42% опитаних;

- озелененню територій, доглядаючи за рослинами та висаджуючи нові дерева – 39% опитаних.

Виділені респондентами проблеми та способи їх вирішення відкривають перед компаніями шляхи розвитку в вибраних еко-напрямах. І той факт, що важливо та близько споживачам, є хорошим потенціалом для формування екологічної складової іміджу компанії, а також цікавою тематикою для проведення «зелених» ініціатив в *PR*-стратегії.

Одним із інструментів еко-маркетингу, про який вже йшлося вище, є екологічне маркування. Програму екологічного маркування I типу в Україні представляє знак «Зелений журавель» (рис. 13.6).



Рисунок 13.6. Національний знак екологічного маркування

Сертифікацію на право присвоєння цього знака проводить відповідний орган Всеукраїнської громадської організації «Жива планета». Отриманий виробником міжнародний сертифікат підтверджує відповідність сертифікованої продукції екологічним критеріям оцінки життєвого циклу продукції. За даними досліджень С. Березіної 33,02% респондентів знайомі із українським знаком екологічного маркування [41].

Екологічна політика підприємства багато в чому залежить від екологічної політики держави. В Україні екологічними держрегуляторами виступають такі органи:

- Міністерство екології та природних ресурсів України.

- Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи;

- Державний комітет лісового господарства України;

- Державний комітет України із земельних ресурсах;

- Державний комітет України із водного господарства.

Існують також комплексні державні проекти:

- програма енергозбереження на 2010-2015рр;

- введення «зеленого» тарифу;

- законодавчі пільги для «зелених» інвестицій;

- проекти для спільної реалізації в рамках Кіотського протоколу.

Для подальшого розвитку еко-маркетингу в Україні необхідно визначити проблеми, які стоять на шляху його прогресу. До таких проблем можна віднести:

- недовіра споживачів до екологічних декларацій підприємств;

- неактуальні, непопулярні, «затягані» теми в еко-комунікаціях;

- неготовність споживачів переплачувати за еко-характеристики товарів;

- вузький асортимент еко-товарів;

- недостатньо висвітлені та недостатньо актуалізовані екологічні проблеми;

- погана поінформованість споживачів про концепцію сталого розвитку та її переваги;

- недостатньо розвинуте екологічне регулювання;

- не усвідомлення підприємцями переваг еко-маркетингу;

- еко-маркетинг потребує від підприємств додаткових витрат;

- відсутність об'єктивних показників ефективності еко-маркетингу;

- погане втілення еко-маркетингових ідей на практиці;

- надання переваг не стратегічним інструментам еко-маркетингу, а тактичним.

Всі ці проблеми пов'язані одна з одною, багато з них мають спільні причини. Багато з цих проблем можна вирішити за короткий проміжок часу, інші мають глобальне коріння і потребують такого ж глобального підходу для їх подолання.



Так, першопричиною недовіри споживачів до екологічних декларацій підприємств є цілковита недовіра українців. Наш народ звик недовіряти владі, будь-яким соціальним інститутам, і тим паче, не довіряє бізнесу. Як вже було сказано вище, 38,5% українців вважають екологічні декларації не більше ніж маркетинговим ходом виробників для отримання додаткового прибутку, тобто вони вважають, що екологічні характеристики товарів – це лише обман або ж гра слів. Ситуацію підігрують публікації в пресі сумнівних результатів екологічних товарів, до того ж посилюють сумніви споживачів щодо можливості взагалі існування екологічно відповідального бізнесу маніпулювання інформацією про екологічну загрозу з боку товарів масового вжитку в засобах масової інформації, зокрема в телепередачах на зразок «Правила життя».

Недовіра споживачів також пов'язана з проблемою неактуальних та «затяганих» тем еко-комунікацій. По-перше, вони не привертають увагу аудиторів, по друге, якщо аналогічну тему використовував бренд, якому споживач перестав довіряти (або і не довіряв взагалі), то ви, користуючись такими ж образами в своїх маркетингових комунікаціях вже ніколи не викличете у цього споживача прихильності.

Використання лише тактичних інструментів в еко-маркетингу замість стратегічних також може викликати недовіру до бренду. Часто вітчизняні підприємства використовують необґрунтовані рекламу та інструменти стимулювання збуту з екологічними мотивами замість розробки нових товарів, впровадження нових технологій виробництва, практики ведення «зеленого» офісу або ж впровадження комплексної інтегрованої концепції сталого бізнесу. Саме еко-комунікації, які не підтверджені відповідними фактами і спричиняють падіння довіри не тільки до конкретного бренду, а й до «зеленого» маркетингу в цілому.

Більшість українців мають досить низький рівень доходу, тому в проблемі неготовності переплачувати за еко-характеристики товарів та послуг немає нічого дивного. А от причиною завищених цін на такі товари є намагання українських підприємств наслідувати приклад «зелених» компаній із розвинених країн та недостатність маркетингової інформації й маркетингових досліджень в цьому напрямі.

Необгрунтована цінова політика часто стає причиною падіння попиту на еко-товари й, відповідно, відмови від їх виробництва або звуження асортименту.

Хронічні економічні й політичні проблеми українського суспільства відсувають далеко на задній план проблеми екології для пересічного громадянина, навіть такі серйозні, як наслідки Чорнобильської катастрофи, не кажучи вже про інші. Тому зараз екологізація бізнесу ще недостатньо висвітлена та актуалізована. Про існування концепції сталого розвитку та її переваги для споживачів, бізнесу та всього суспільства не знає більшість українців.

Недостатньо розвинуте екологічне регулювання дозволяє підприємцям не хвилюватися про пошуки шляхів реалізації більш екологічного підходу до ведення бізнесу, тим паче, що впровадження в маркетингову практику будь-яких нових інструментів, в тому числі екологічних, вимагає від підприємств додаткових витрат. Чим менше підприємства усвідомлюватимуть переваги еко-маркетингу тим менше витратитимуть коштів на впровадження екологічної концепції господарювання.

Абстрактні переваги «зеленої» концепції ведення бізнесу при наявності цілком конкретної необхідності додаткових витрат на її впровадження змушують з ще більшою обережністю ставитись до нових віянь. Відсутність об'єктивних кількісних показників ефективності еко-маркетингу стримує його розвиток в Україні.

Проте, намагання за будь-що все ж таки долучитися до успішних учасників руху «зеленого» маркетингу можуть призвести до того, що компанії не можуть втілити належним чином свої маркетингові програми на практиці. А це, в свою чергу, тягне за собою інші проблеми, що були описані вище – такі як використання неактуальних та «затяганих» тем еко-комунікацій та недовіра споживачів.

Стандарти екологічного маркування передбачають можливість використання виробниками маркування типу II – екологічні самодекларації. Як заведено в нашій країні, це часто веде до зловживань.

Єдиним шляхом подолання недовіри споживачів до еко-декларацій є використання еко-маркування типу I – знаку «Зелений журавель», та його популяризація серед населення. Екологічна сертифікація в Україні (як і в більшості країн світу) є добровільною, отже, необов'язковою. Тому популяризація повинна передба-

чати проведення роботи як серед населення (всього третина українців знайома з цим знаком), так і серед підприємців. Окрім того вирішення цієї проблеми має передбачати спонукання торговельного персоналу магазинів до правильного інформування споживачів про по-справжньому екологічну продукцію. Наприклад, в магазині можуть бути створені відділи такої продукції, які матимуть відповідну символіку чи іншим чином будуть виділені серед загальної маси товарів. Варіантів такого інформування багато – покажчики, еко-вивіски, міні-брошури з інформацією про переваги товарів тощо.

Екологічному маркуванню конче необхідна підтримка держави, хоча б на початковому етапі розвитку еко-маркетингу. Наприклад, німецький проект «Блакитний янгол» стартував в 1978 році з підтримки Федеральної агенції охорони навколишнього середовища, і з тих пір держава щорічно витрачає близько 4 млн євро на інформаційні кампанії для цієї програми. Окрім того, 30% державних закупівель становить «зелена» продукція. Таким чином, держава підтримує «зеленого» виробника.

З точки зору еко-маркетингу, держава має нести особливу соціальну відповідальність та створювати й втілювати комплекси законів, спрямованих на зменшення й попередження погіршення стану навколишнього середовища. У багатьох країнах існують чітко сформульовані нормативно-правові акти в цій галузі. Держава має регулювати відносини бізнесу та навколишнього середовища, створюючи та вводячи податки на відходи та упаковки, що не можуть бути повторно використані та не підлягають переробці, встановлюючи високі норми та стандарти на викиди, стягуючи податки й штрафи та застосовуючи покарання.

Держава також може сприяти вирішенню проблеми недостатнього висвітлення та недостатньої актуалізації екологічних проблем, проводячи різні освітні заходи – як серед підприємців, так і серед населення країни. І починати такі освітні заходи потрібно ще з дитячого садочка та з перших класів школи, виховуючи свідомого, соціально та екологічно відповідального громадянина. Але всім зрозуміло, що поки не будуть вирішені інші критичні економічні, політичні та соціальні проблеми, держава не буде приділяти належної уваги екологічним проблемам. Тому поки що просвітницьку роль повинні виконувати «зелені» громадські організації. Діяльність екологічно спрямованих громадських організа-

цій вимагає підтримки, і така підтримка може бути надана як з боку держави, так і з боку бізнесу.

Проведення комплексних маркетингових досліджень та надання обґрунтованих маркетингових рекомендацій з впровадження як окремих інструментів еко-маркетингу, так і комплексної інтеграції концепції сталого розвитку в господарську діяльність підприємств, мають вирішити такі проблеми як необґрунтоване ціноутворення, недостатній асортимент еко-товарів, неправильний підхід до використання стратегічних та тактичних еко-маркетингових інструментів. У результаті таких досліджень мають бути виявлені актуальні, цікаві й креативні теми для маркетингових комунікацій екологічного спрямування та надані рекомендації щодо правильного втілення таких ідей на практиці.

Найбільшу увагу варто приділити подоланню такої перешкоди на шляху розвитку еко-маркетингу в Україні, як нерозуміння підприємцями його переваг. Еко-маркетинг в них асоціюється з додатковими витратами. Це пояснюється домінуючим в минулому в екологічній практиці так званим підходом «на кінці труби» («*End-of-pipe*») з одного боку, і необхідністю витрат на впровадження нового маркетингового підходу – з іншого. До того ж, еко-маркетинг – це, скоріше, довгостроковий інструмент і відчутного економічного ефекту в розрізі короткого проміжку часу може й не бути. Оскільки підприємці – люди практичні, вони з невеликим бажанням вкладатимуть кошти в те, про ефективність чого їм мало відомо і вважатимуть такі інвестиції ризикованими. Відсутність об'єктивних кількісних показників ефективності еко-маркетингу є одним з найбільших бар'єрів на шляху усвідомлення бізнесом його переваг, що відображається на розвитку «зеленого» бізнесу в цілому. Тому існує гостра необхідність в розробці та впровадженні таких показників в маркетингову практику.

Як бачимо, еко-маркетинг має багато проблем на шляху свого розвитку, але всі вони можуть бути вирішені у той чи інший спосіб. Для вирішення деяких з них може знадобитися більше часу і зусиль, ніж для інших. Проте добробут наступних поколінь має спонукати українців до рішучих дій.

### **13.2. Основні напрями розвитку соціально-етичного маркетингу лісового комплексу України**

Тривалий час маркетингова діяльність підприємств лісового комплексу України практично не охоплювала екологічні аспекти виробництва у зв'язку з використанням відновлюваних ресурсів та, порівняно, незначного негативного впливу на навколишнє природне середовище. Деревина традиційно розглядається як екологічно дружній продукт, зважаючи на екологічно безпечне розкладання й залучення в кругообіг речовин повторного використання її у виробництві.

Зростання забруднення навколишнього середовища в умовах скорочення асиміляційного потенціалу біосфери, виснажливе використання природних ресурсів – чисті щорічні втрати лісів у світі оцінюються у 5,2 млн га внаслідок неконтрольованих вирубок і переведення для використання у сільському господарстві [14], зумовлює загострення кризових явищ в інших сферах суспільних відносин. Національні економіки країн, що розвиваються, потерпають від незаконних вирубок, втрати від яких оцінюються в 10-15 млрд дол. США щорічно [32]. До того ж вони дуже часто слугують підґрунтям для таких негативних явищ, як корупція, організована злочинність, спричиняють виникнення соціальних конфліктів між лісозаготівельними компаніями та зацікавленими сторонами, зокрема, місцевими громадами. Ці та інші чинники виступили передумовою переорієнтації стратегії виробників із короткочасних запитів споживачів на довгострокові вигоди як для споживача, так і для суспільства в цілому. Через це концепція, яка забезпечує інтереси не тільки споживача, а й суспільства отримала назву соціально-етичного маркетингу.

Вперше термін «соціально-етичний маркетинг» застосував Ф. Котлер [21]. У своїх наступних працях він розвивав ідеологію згаданої концепції, формуючи принципи й методику її застосування таким чином, щоб маркетинг сприяв вирішенню соціальних завдань, реалізації соціальних ідей [60, 67]. Відтоді у сферу діяльності підприємств усе частіше стали включатися різноманітні позавиробничі аспекти суспільного розвитку. Вітчизняні науковці також часто вживають цей термін, зокрема, М. Белявцев, Л. Іваненко [42], а також С. Гаркавенко [50].

У працях Дж. Блайта [43], М. Брун і Дж. Тілмес [4] та інших (М. Ауер і М. Герц, Д. Берре) використовується термін «соціальний маркетинг», у А. Тета [34] – «суспільно-орієнтований соціальний маркетинг», у А. Панкрухіна [69] – «соціально-орієнтований маркетинг». Також можуть траплятися терміни: «соціально-відповідальний маркетинг», «суспільний маркетинг», «етико-соціальний маркетинг» тощо. Але основна ідея цієї концепції у визначеннях різних авторів полягає в тому, що маркетинг має бути механізмом узгодження потреб та інтересів споживачів, підприємства та суспільства. Розмаїття визначень зумовлено акцентуванням на тих чи інших аспектах діяльності підприємств, таких як: врахування потреб споживачів; дотримання прав працюючих, у тому числі з питань охорони праці; врахування інтересів зацікавлених сторін; екологічна відповідальність перед теперішніми і майбутніми поколіннями. Останнє знайшло своє продовження і розвиток у концепції екологічного маркетингу, завдяки переорієнтації виробництва й збуту на задоволення екологічних потреб споживачів, формування та стимулювання ринку екологічних товарів. Теоретико-методологічні засади концепції екологічного маркетингу розглянуто в працях Г. Ваденича, Р. Марутовського, А. Дідовича, А. Вічевич, І. Дідовича, С. Ілляшенка, О. Савченка, О.Г. Стегнія.

Окремі питання формування й застосування інструментарію соціально-етичного й екологічного маркетингу на підприємствах лісової галузі порушувалися в роботах І. Синякевича, Ю. Туниці, В. Мішеніна та їхніх учнів [62, 64, 70]. При цьому особливості формування соціально й екологічно відповідального маркетингу підприємств лісового комплексу в контексті забезпечення прозорості, «екологічної, етичної та соціальної» чистоти джерел походження деревини залишаються неопрацьованими.

Ідеологія сталого розвитку як невід'ємної сукупності екологічних, економічних і соціальних цілей людства переважно узгоджується з концепцією соціально-етичного маркетингу, аніж екологічною, через обмеження такої лише екологічними аспектами виробництва, споживання й утилізації товарів. Власне поділ залишається умовним через наявність системних зв'язків між економічними, соціальними та екологічними складовими маркетингової діяльності.

Особливість лісового комплексу полягає в об'єднанні лісової, деревообробної та целюлозо-паперової галузей, які з одного боку

відрізняються організаційними, технологічними та іншими процесами виробництва, а з іншого забезпечують виробництво і використання деревини в єдиному технологічному та збутовому ланцюжку переробки і трансформації у кінцевий продукт із відповідними споживчими властивостями. Врахування соціальних та екологічних аспектів у споживчих характеристиках товару донедавна обмежувалося переважно виробничою, сервісною й торговельно-збутовою сферою діяльності господарюючих суб'єктів лісового комплексу. Глобалізація ринку та необхідність трансформації негативних і позитивних зовнішніх екологічних ефектів у вартісні характеристики товару, потреба донесення до споживача як економічної, так і іншої інформації про товар, зумовили необхідність розширення саме соціально-екологічного спектру його характеристик, зокрема, джерел походження сировини. Таким чином, спостерігається формування «зеленого» продукту лісового комплексу, який охоплює увесь життєвий цикл товару, починаючи від висадження лісу та закінчуючи утилізацією або повторним використанням товару як вторинної сировини. Така всеохоплююча система потребує налагодження ланцюжка стеження за просуванням товару на усіх етапах його виробництва від виробника до споживача.

До основних чинників, які зумовлюють формування та розвиток соціально-етичного маркетингу лісового комплексу України, належать:

- міжнародна і національна екологічна політика (міжнародні угоди й домовленості щодо охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів, зокрема «зелена» політика закупівель ЄС тощо);

- законодавчі норми, державне регулювання та стандарти (екологічні обмеження використання ресурсів (ліміти, розрахункова лісосіка), екологічні податки, відшкодування збитків, завданих навколишньому природному середовищу, система фінансування та економічного стимулювання лісовідновлення та лісозведення тощо);

- добровільні ринкові інструменти (лісова сертифікація);
- заохочення (екологічне рейтингування, соціальна реклама);
- добровільні зобов'язання (корпоративні стандарти, кодекси і правила закупівель);

- екологічна обізнаність, свідомість та відповідальність виробників і споживачів.

Неважко помітити, що зазначені чинники можуть бути класифіковані в системі: регуляторних і адміністративних; фінансово-економічних; ринкових; добровільних інструментів соціального-етичного маркетингу.

Аналіз наукових публікацій [54] та тенденцій на ринку лісоматеріалів дозволяє виокремити такі три напрями розвитку соціально-етичного маркетингу за ознакою величини впливу на навколишнє природне середовище:

1. Товари, виробництво та споживання яких передбачає мінімізацію негативного впливу на споживача та навколишнє природне середовище.

2. Товари, використання та споживання яких зумовлює збереження і підтримку продуктивних та функцій формування середовища біосфери.

3. Товари, використання та споживання яких на додачу до збереження й підтримки продуктивних та функцій формування середовища біосфери сприяє розширеному відтворенню ресурсів і корисних властивостей об'єктів природи (табл. 13.1).

Таблиця 13.1. Характеристика напрямів соціального-етичного маркетингу лісового комплексу

№	Назва	Сутність	Основні інструменти	Ефекти	Маркування
1.	«Легальність»	Мінімізація негативного впливу на споживача, навколишнє природне середовище	Законодавчо-правові (обмеження, ліміти, регламенти, податки тощо); Стандарти (охорона праці, безпека здоров'я споживача, вплив на довкілля)	Трансформація негативних зовнішніх ефектів у внутрішні витрати	Ні
2.	«Сталість»	Баланс інтересів стейкхолдерів за умови забезпечення невиснажливого і неперервного джерела лісових ресурсів	Добровільні ринкові (лісова сертифікація)	Трансформація негативних ефектів у внутрішні витрати, виробництво позитивних ефектів з компенсацією їх вартості ринком	Так
3.	«Відповідальність»	Додаткове виробництво суспільних товарів і корисностей	Добровільні ринкові (лісова сертифікація); Законодавчо-правові (економічне стимулювання)	Компенсація виробництва додаткових суспільних товарів і корисностей ринком та державою	Так



До першої групи відносяться товари на основі дотримання міжнародних стандартів екологічного менеджменту та соціальної відповідальності, використання деревних відходів, сировини й вторинних матеріалів з деревини і деревної маси для виробництва нових товарів та енергії з відновних джерел. Із розширенням ланцюга життєвого циклу товару до нього додається такий екологічний аспект, як «легальність» джерел походження деревини. Він передбачає використання лише законно заготовленої деревини, виключаючи з системи постачання добуту нелегально. Слід наголосити, що поняття законно заготовленої деревини в українському законодавстві, як рубка без спеціального на те дозволу або ж порушення умов передбачених дозволом, відрізняється від тієї, яка регламентується ЄС і включає у себе такі аспекти, як: право на здійснення лісозаготівель (дозвіл); платежі за спеціальне використання лісових ресурсів; дотримання екологічних вимог при здійсненні лісозаготівель, зокрема, забезпечення збереження біорізноманіття; дотримання прав місцевих громад на використання лісових ресурсів тощо [26]. Донедавна легальність походження деревини забезпечувалися добровільними інструментами міждержавного (*FLEGT*, «зелена» політика ЄС), корпоративного (стандарти, кодекси закупівель) і частково обов'язкових в системі державних закупівель (відповідно до правил державних закупівель СОТ) рівнів [1, 7]. Їхній зміст полягав у забезпеченні механізму ідентифікації джерел походження деревини та виключення тієї, яка не відповідає хоча б одному із зазначених законодавчих аспектів країни походження. Нині, з прийняттям регламенту ЄС «Про зобов'язання операторів, які розміщують лісоматеріали та продукцію з деревини на ринку» [26], добровільність згаданих інструментів втрачає свій сенс, адже документом передбачено, що починаючи з березня 2013 року усі імпортери ЄС в *обов'язковому порядку* мають запровадити систему «належної обачливості» при визначенні джерел походження деревини.

Таким чином трансформація добровільних інструментів в обов'язкові ставить за мету забезпечити переведення негативних зовнішніх ефектів, пов'язаних із нелегальними рубками, у внутрішні витрати підприємств завдяки як посиленню державного контролю за лісгосподарською діяльністю, так і перебудові логістичного, виробничого, організаційно-управлінського й маркетингового процесів на підприємствах лісового комплексу. Запобіган-

ня проникненню на ринки розвинутих країн світу продукції з деревини та деревної маси, яка виготовлена без дотримання соціальних й екологічних вимог і, отже, має значно нижчу собівартість, може розглядатися нетарифним заходом захисту внутрішнього ринку, а також засобом боротьби з тіньовою економікою країн, що розвиваються, через втрату надприбутків суб'єктами, що займаються нелегальною вирубкою.

Враховуючи, що «легальність» пов'язана з виконанням мінімальних законодавчих вимог країни походження, а екологічні й соціальні характеристики товару є більшою мірою нейтральними, а ніж позитивними, маркування продукції в рамках цього напрямку соціально-етичного маркетингу недоречно.

Другий напрям пов'язаний із розширенням спектру екологічних і соціальних характеристик товарів лісового комплексу. Він на додачу до законодавчих норм легальності походження включає інші економічні, екологічні та соціальні аспекти ведення лісового господарства, які свідчать про стійке лісоуправління, зокрема, невиснажливість і неперервність джерел лісових ресурсів. Реалізація цього напрямку здійснюється в рамках лісової сертифікації – добровільного ринкового інструменту, який передбачає виконання незалежної оцінки відповідності ведення лісового господарства міжнародно визнаним вимогам (у формі стандартів). Наявність системи стеження руху лісопродукції від виробника (сертифіковані лісгосподарські підприємства) до споживача на усіх етапах транспортування, переробки і трансформації сировини у кінцеву продукцію дозволяє формувати окремий сектор ринку – сертифікованої лісопродукції. Поширення отримали дві міжнародні схеми лісової сертифікації – *FSC (Forest Stewardship Council)* та *PEFC (Programme Endorsement Forest Certification)*, які разом становлять 25% ринку круглих лісоматеріалів [12]. Добровільні механізми формування соціально-етичного маркетингу знаходять свою підтримку в системі законодавчо-правових інструментів, як наприклад, визнання лісової сертифікації невід'ємною складовою організації ведення лісового господарства у Лісовому кодексі України. Дія ринкового механізму лісової сертифікації полягає у формуванні стимулів запобігання або ж трансформації негативних зовнішніх ефектів у внутрішні витрати через виконання низки екологічних та соціальних вимог (забезпечення інтересів місцевих громад та інших зацікавлених сторін, збереження рід-

кісних і зникаючих тварин і рослин, біорізноманіття, виділення лісів високої охоронної цінності тощо), в результаті отримання конкурентних переваг на ринку (покращення репутації, доступ до нових клієнтів та ринків, нарощування продаж на існуючому ринку, інколи вища ціна тощо). Наявність системи маркування дозволяє реалізовувати комунікаційну політику з метою донесення до споживача інформації про особливі споживчі властивості та цінності такого товару.

Третій напрям, окрім екологічних характеристик, визначених попереднім напрямом, передбачатиме додаткове створення суспільних товарів і користостей. Прикладом такого напрямку є використання деревини, що походить з лісових плантацій замість використання ресурсів природних лісів. Таким чином відповідальний споживач, отримавши інформацію про екологічні та соціальні характеристики товару, надаватиме перевагу саме йому через відсутність у виробництві такого залучення природних або ж напівприродних лісів у господарський оборот, як це має місце за першого і другого напрямів. Деревина надходитиме з лісових плантацій. Таким чином цінні ліси зберігатимуть свої репродукційні здатності й у повному обсязі вироблятимуть суспільно необхідні продукти й користості. Механізми лісової сертифікації, які власне покривають перші два напрями, цілком можуть бути придатні для забезпечення функціонування третього напрямку щодо підтвердження відповідності такої діяльності, а ринку запропонувати відповідну систему екологічного маркування такого товару.

Послідовний перехід від одного напрямку до іншого супроводжуватиметься збільшенням його вартості внаслідок включення зовнішніх ефектів до вартості товару. Для першого напрямку характерним є трансформація негативних зовнішніх ефектів, тоді як для наступних двох – позитивних зовнішніх ефектів. Останнє зумовлює необхідність формування системи компенсаційних фінансово-економічних інструментів з виробництва позитивних ефектів у разі неможливості їхньої реалізації на ринку. До них можна віднести податкові пільги (податок на додану вартість, податок на прибуток, екологічні платежі), додаткові премії до ціни в системі державних закупівель, державні гарантії в отриманні кредитів тощо.

Сучасний стан соціально-етичного маркетингу підприємств лісового комплексу України заходиться на початковій стадії свого

розвитку. Основними мотиваційними чинниками вже тривалий час виступає лісова сертифікація за схемою *FSC*. Нині другий рівень соціально-етичного напрямку представлений 1,2 млн га сертифікованих лісів та 26 деревопереробних підприємств, які включені до ланцюга постачання продукції від виробника до споживача [13]. Переважно це експортно орієнтовані деревопереробники або ж дочірні підприємства великих транснаціональних компаній. Набуття чинності регламенту ЄС, який запроваджує обов'язковий контроль і оцінку джерел походження деревини зумовив підвищення інтересу до інструментів лісової сертифікації, які не тільки покривають мінімальний рівень вимог, передбачений першим напрямом, а й відкривають певні можливості на екологічно чутливих ринках ЄС та інших розвинутих країн світу. Свідченням цього є результати проведеного опитування 111 деревопереробних підприємств, відповідно до якого на напіввідкрите питання «Чи стикаєтеся Ви з додатковими вимогами до продукції Вашого підприємства?», 44% респондентів дали позитивну відповідь щодо лісової сертифікації за схемою *FSC* та 8% за схемою *PEFC*.

Подальший розвиток зазначених напрямів соціально-етичного маркетингу та присутності вітчизняних товаровиробників на західних ринках лісоматеріалів визначатиме позиція лісової галузі, що відповідальна за увесь комплекс заходів, пов'язаних із відтворенням, використанням, охороною й захистом лісових ресурсів та є постачальником на ринок круглих лісоматеріалів. Слід вказати на високі ризики, пов'язані з: консервативністю галузі та її інерцією до змін зовнішнього середовища, ринкових сигналів; відсутності прозорості й довіри у відносинах з іншими галузями лісового комплексу; обмеженістю використання сучасного управлінського і маркетингового інструментарію розвитку. Це у свою чергу зумовлює повільні темпи трансформаційних процесів без чітко визначених цілей і завдань, етапності реформ, системи оцінки ефективності, коригування. Незважаючи на наявність двох документів, які встановлюють перспективи розвитку лісової галузі, відсутнє будь-яке згадування про реалізацію того чи іншого напрямку, передбаченого соціально-етичним маркетингом [72,73]. Незвизначеність стратегії підтвердження «легальності» та «сталості» джерел походження деревини, етапності і завдань щодо здійснення такої діяльності дезорієнтує інші галузі, позбавляючи їх перспективи утримання на екологічно чутливих ринках лісопродукції.

Розбудова соціально-етичного маркетингу лісового комплексу має здійснюватися за умови формування системи законодавчо-правового, інституційного, інформаційного та фінансово-економічного забезпечення.

1. Перш за все соціально-етичний маркетинг має знайти своє законодавче закріплення при розробці основних напрямів державної екологічної та лісової політики, а також відображення в узгоджених стратегіях розвитку як лісового господарства, так і інших галузей лісового комплексу (деревообробна, целюлозно-паперова промисловість). Одним з основних аспектів законодавчо-правового забезпечення такої діяльності має стати формування прозорого і гнучкого механізму реалізації необробленої деревини з урахуванням екологічних і соціальних вимог ведення лісового господарства.

2. Серед заходів інституційного забезпечення слід вказати на необхідність формування системи міжвідомчої координації економічної діяльності підприємств, яка, на нашу думку, має здійснюватися в рамках постійно діючої міжвідомчої ради з питань розвитку лісового комплексу України. В частині формування ринку має бути приділена увага формуванню інститутам громадянського суспільства, які забезпечують підтримку і популяризацію екологічно і соціально відповідального споживання товарів.

3. З метою зменшення ризику і невизначеності у процесі реалізації концепції соціально-етичного маркетингу на підприємствах лісового комплексу, виявлення проблем та ідентифікації можливостей підприємств щодо забезпечення довгострокових конкурентних позицій необхідним є поліпшення маркетингового інформаційного забезпечення. Проведення маркетингових досліджень, спрямованих на збір, аналіз, оцінку актуальних і точних даних щодо запитів споживачів, їх мотивацій, змін у мікро- та макросередовищі підприємства тощо, дозволить сформувати ефективну маркетингову програму підприємства, узгоджену з екологічними, економічними та соціальними вимогами суспільного розвитку.

4. У комплексі засобів соціально-етичного маркетингу, реалізація яких сприятиме досягненню поставлених цілей в рамках запропонованої концепції, важливе значення мають як обов'язкові, так і добровільні інструменти, використання яких поліпшить гнучкість та ефективність вибраної маркетингової стратегії. З-поміж таких інструментів слід особливо виділити фіскальні та

цінові інструменти, удосконалення та реалізація яких повинні сприяти сталому розвитку лісового комплексу. Важливе значення також матиме система економічне стимулювання розвитку виробництва і споживання товарів, що пов'язано з мінімізацією негативного впливу на споживача та довкілля, збереженням і підтримкою продуктивних та функцій формування середовища біосфери, розширеним відтворенням ресурсів і корисних властивостей об'єктів природи.

### **13.3. Менеджмент інновацій у галузі вторинної переробки нафтових відходів**

Потреби в енергоресурсах, що зростають з кожним роком, загострюють існуючі економічні і екологічні проблеми в країні. Особливо це стосується нафтопереробної галузі, де вони набувають особливого характеру. З одного боку, відчувається гострий дефіцит сировини, що ставить під загрозу енергетичну незалежність України. З іншого, в результаті нарощення виробничих потужностей на основі традиційних підходів відбувається накопичення нафтових відходів у навколишньому середовищі. Одним з найбільш ефективних шляхів вирішення цих проблем є активізація діяльності щодо збору та вторинної переробки сировини на основі застосування технологій регенерації небезпечних речовин, що відповідають світовим стандартам.

Проведене авторами дослідження показало, що на сьогодні обсяги утворення нафтових відходів в Україні становлять близько 2 млн. т, з яких 29% – відпрацьовані нафтопродукти (ВНП): масла моторні (ММВ) та індустріальні відпрацьовані (МІВ), суміш нафтопродуктів відпрацьованих (СНВ), та 71% – нафтошламові відходи (НШВ). Ринковий попит на мастила в Україні має стійку тенденцію до підвищення обсягів видобутку та переробки нафти [65]. За прогнозними розрахунками обсяги утворення нафтових відходів ММВ щорічно будуть зростати на 15-17%, МІВ та СНВ, а також НШВ з урахуванням динаміки змін у виробничій сфері – відповідно 4-6% та 3-5%. Прогноз обсягів споживання нафтопродуктів та утворення нафтових відходів, що відповідають класифікаційній групі ММВ, за регіонами показано на рис. 13.7.

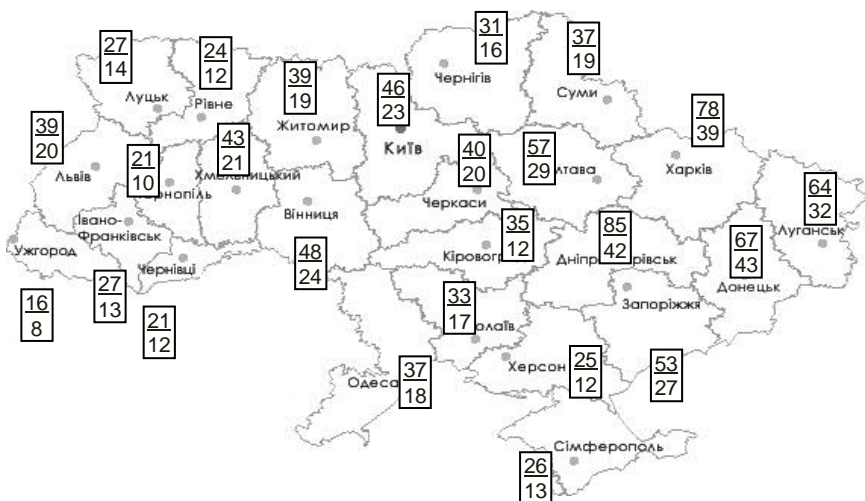


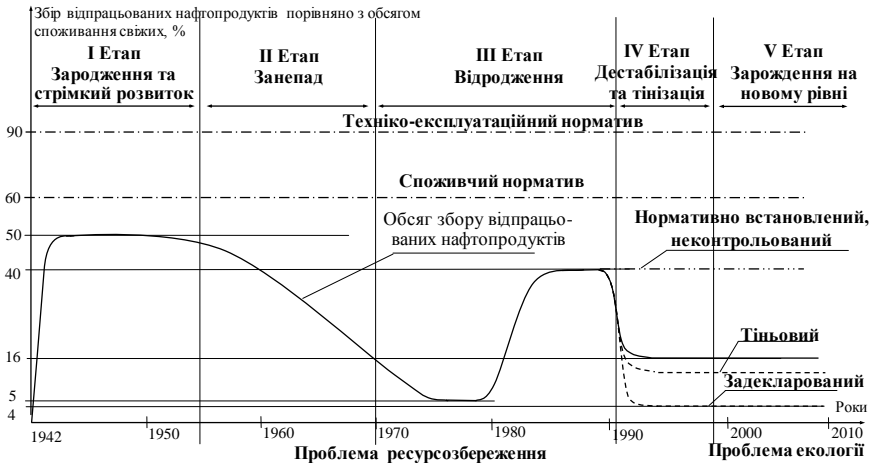
Рисунок 13.7. Прогноз споживання мастильних матеріалів та обсяги утворення нафтових відходів на 2015-2020 рр., тис. т/рік

Дослідження використання нафтових відходів в Україні свідчать, що близько 80% ВВП нелегально скидаються у навколишнє середовище та спалюються, 20% – підлягають частковій переробці. В той же час у Європі скидається лише 25% відпрацьованих масел, 25% – регенерується, 49% – використовується як паливо й 1% знищується (табл. 13.2). Така статистика свідчить про необхідність реформування галузі вторинної переробки нафтових відходів з урахуванням досвіду такої діяльності у ЄСРП (рис. 13.8) [85].

Таблиця 13.2. Показники використання ВВП у країнах Європи

Країна	Кількість установок з регенерації, од.	Продуктивність діючих установок, тис. т/рік	Частка ВВП, що збирається, %	з них:	
				регенеруються, %	Використовуються як паливо, %
Німеччина	6	280	87	55	30
Швеція	...	...	82	...	...
Італія	6	239	...	55	18
Бельгія	2	45	42	50	25
Франція	1	110	...	28	54
Іспанія	8	190	...	16	...
Нідерланди	...	...	71	...	...
Ірландія	...	...	35	...	...

Примітка: ... – дані відсутні



*Рисунок 13.8. Життєвий цикл системи збору відпрацьованих нафтопродуктів*

Активізація інноваційного процесу у цій галузі на основі застосування технологій регенерації небезпечних речовин сприятиме зменшенню екодеструктивного навантаження на навколишнє природне середовище та забезпечить вітчизняних товаровиробників нафтовими ресурсами високої якості. Сучасні практично безвідходні (щодо вуглецевої фракції) технології дозволяють отримувати кондиційні вторинні нафтопродукти, які за рівнем якості не поступаються свіжим, отриманим у процесі первинної переробки із сирової нафти (детальніше див. [85]). Таким чином, реформування галузі вторинної переробки нафтових відходів в Україні повинно ґрунтуватися на концепції абсолютної переваги регенерації відпрацьованих масел, що забезпечить підвищення еколого-економічної безпеки регіонів та країни в цілому.

Загальна схема організаційно-економічного механізму управління розвитком галузі вторинної переробки нафтових відходів на макрорівні запропонована на рис. 13.9, де показано взаємодію контрольно-регулюючої, фінансової, функціональної та виробничої підсистем на різних рівнях, а також визначено їх роль у забезпеченні еколого-економічних процесів, що сприяють досягненню сталого розвитку економіки.



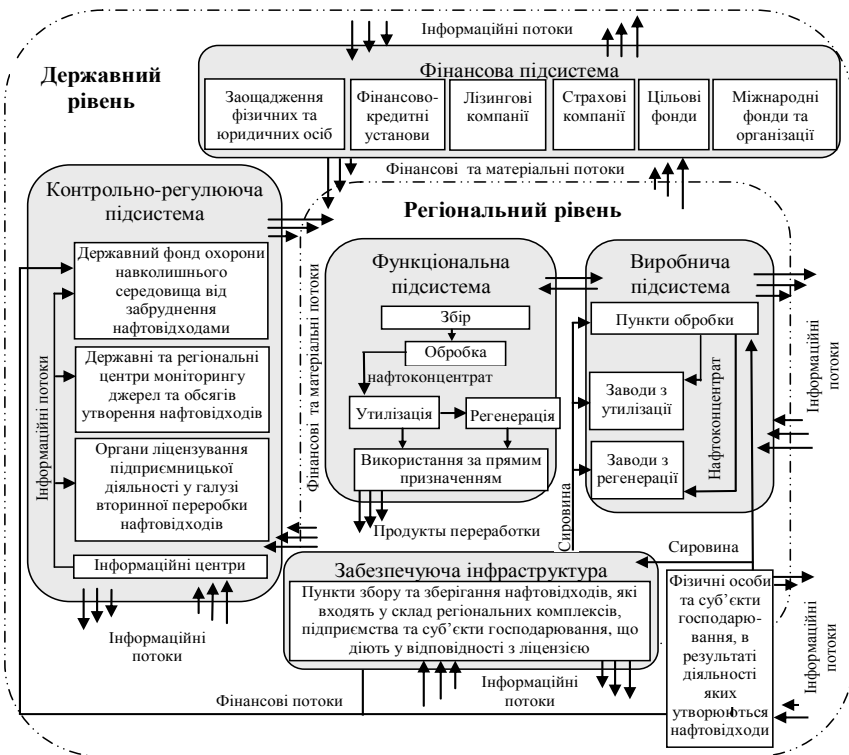


Рисунок 13.9. Організаційно-економічний механізм управління розвитком галузі вторинної переробки нафтових відходів

Сьогодні у більшості регіонів України створені відповідні підприємницькі структури, що можуть забезпечити збирання, зберігання та перевезення нафтових відходів. Для організації виробничого процесу автори пропонують створити регіональні комплекси, розміщені за принципом територіальної цілісності регіонів збору нафтових відходів, оптимізації маршрутів їх перевезення, виробничих потужностей підприємств з переробки. До складу кожного з таких комплексів мають входити структури, що спеціалізується на певній фазі вторинної переробки нафтових відходів (детальніше див. [85]), що забезпечить процесу переробки мобільність, гнучкість та можливість досягнення максимальних економічних результатів:

1) підприємство з обробки ВВП та НШВ, призначене для приймання нафтових відходів у ліцензійних збирачів та суб'єктів господарювання, їх ідентифікації, обробки, розсортування на сировинні групи ММВ, МІВ, СНВ, відвантаження нафтоконцентрата для подальшої утилізації та регенерації;

2) завод з утилізації нафтових відходів виду НШВ, який призначений для вилучення нафтових відходів виду НШВ з нафтошламових резервуарів, відстійників й інших видів накопичувачів нафтошламів, що належать суб'єктам господарської діяльності; виділення із НШВ шляхом нафтоконцентрата, що відповідає вимогам ДСТ 21046-86 для сировинної групи СНВ; утилізації нафтоконцентрата та СНВ до кондиційних світлих моторних палив і бітумів; відвантаження виготовлених розподілених за сортами нафтопродуктів їх кінцевим споживачам;

3) завод з регенерації нафтових відходів виду ВВП, який призначений для виділення з ВВП нафтоконцентрата, доведення його якості до вимог сировинних груп ММВ, МІВ за ДСТ 21046-86; регенерації нафтоконцентрата до кондиційних базових або сортових масел; відвантаження виготовлених базових і сортових масел їх кінцевим споживачам.

Потужність кожного окремого такого комплексу залежить від технології та базової установки з переробки нафтових відходів. На основі експертних оцінок провідних фахівців, аналізу ринку розробників сучасних технологій вторинної переробки, виробників і постачальників основного технологічного устаткування, експертизи найбільш ефективних діючих світових об'єктів з вторинної переробки нафтових відходів встановлено, що оптимальними для України є два альтернативні варіанти: технологія *RELUB* (компанія «КТІ», Голландія) та *B.MEINKEN* (Німеччина), потужністю 12 тис. т/рік. Баланс сировини, необхідної для забезпечення виробничого процесу, та готової продукції показано у табл.13.3.

Дослідження ринку показали, що рівень ринкової потреби у регенованих мастилах складає понад 70%, що свідчить про спроможність їх сприйняття ринком. Аналіз динаміки попиту на мастильні матеріали дозволяє зробити такий висновок: враховуючи найбільш ймовірну поведінку споживачів (поступове сприйняття ринком нової продукції) вже на етапі виходу на ринок продукція вторинної переробки буде реалізовуватися у повному обсязі – переважно суб'єктам господарювання-виробникам мас-

тильних матеріалів, у вигляді масляної бази, що забезпечить досить швидко окупність капітальних вкладень.

Таблиця 13.3. Річні експлуатаційні характеристики (складено за даними [25, 66])

Показники	Одиниці виміру	Річний обсяг перероблення	
		V.MEINKEN1	RELUB
Продуктивність	тис. т/рік	12	50
Витрати виробництва			
Сировина (відпрацьоване масло)	т	12000	50000
Пічне паливо	т	1496	
Природний газ	тис.нм <sup>3</sup> /рік		725
Електроенергія	мВт/рік	2000	4900
Вода	м <sup>3</sup> /рік	25600	
Фільтрувальний папір	м <sup>2</sup> /рік	24000	
Активована відбілююча земля	т/рік	368	
Допоміжні матеріали та хімічні речовини	USD/рік	5000	200000
Вихід продукції			
Базове масло SAE 15/30	т/рік	7500	37500
Базове масло SAE 5/30	т/рік	960	
Пічне паливо	т/рік	2592	
Бітум будівельний рідкий	т/рік	790	4500
Гідроочищений газойль	т/рік		4500
Відходи виробництва			
Відпрацьована відбілююча земля	т/рік	560	–
Стічні води	м <sup>3</sup> /рік	24000	–

\* у таблиці показані експлуатаційні характеристики виробництва, потужністю 12 тис. т/рік. Компанія також приймає замовлення на виготовлення та монтаж устаткування потужністю 24 тис. т/рік, вартість якого становить на 15-20% більше порівняно з устаткуванням на 12 тис. т/рік.

Попередній еколого-економічний аналіз за всіма проектами показав, що системи переробки нафтових відходів забезпечують управління рівнем забруднення шкідливими речовинами за рахунок селективності процесу (табл. 13.4). Крім того, під час переробки не утворюються шкідливі сопродукти: легкокиплячі вуглеводні, які вміщують хлор, використовуються як паливо для виробництва технологічного тепла та спалюються у спеціальних

грубах; залишки дистиляції концентруються у в'язкий бітумний продукт; тверді відходи не містять шкідливих речовин; водні стоки подаються у систему очищення. Відсутність шкідливого впливу технологічного процесу свідчить про доцільність реалізації проектів з позиції екологічної безпеки регіону.

*Таблиця 13.4.* Схема сепарації забруднень у різних секціях процесу переробки

Речовини	Зневоднення	Відпарювання газойлів	Перегонка масел	Очищення	Кінцевий результат видалення
Миючі присадки / Емульгатори	–	+	++	0	+++
Метало-органіка	–	±	+++	0	+++
Галоїдо-органіка	++	++	±	+++	+++
Азото-органіка	+	++	+	+++	+++
Кисень-органіка		+	±	+++	+++
Сіро-органіка	±	±	+	+++	+++
Фосфор-органіка	–	+	+++	0	+++
Високомолекулярні полімери	–	–	+++	0	+++
Метали	–	–	+++	0	+++
Асфальтени	+	+	+++	0	+++

\* оцінка рівня видалення шкідливих речовин: «+++» – відмінно; «++» – добре; «+» – задовільно; «±» – незадовільно; «–» – сепарація відсутня; «0» – компонент повністю видалено.

Бізнес-аналіз проектів здійснено на основі прогнозування життєвого циклу екоінновації. Оскільки в Україні діяльність з вторинної переробки нафтових відходів, а також продукт, що створюється в результаті такої діяльності, за своєю сутністю є ординарною екоінновацією [86], тривалість кожного з етапів її життєвого циклу визначили експертним методом з ймовірнісною оцінкою настання певної події.

За прогнозними оцінками очікувана тривалість інноваційного циклу запропонованого проекту складає 24 місяці. Враховуючи високий рівень потенціалу ринку регенерованих масел України (більше 350 тис. т на рік) та ймовірний обсяг їх збуту (більше 150 тис. т на рік), прогноз розвитку НТП та швидкості морального старіння даної інновації, очікувана тривалість ринкового циклу регенерованих мастил становить 13-33 роки. Аналіз ризиків, які

можуть виникнути при створенні регіонального комплексу з переробки нафтових відходів, показано в табл. 13.5.

Таблиця 13.5. Види та сутність ризиків

Вид	Наслідки	Причина	Спосіб зниження ризику
На етапах інноваційного циклу			
Перевищення витрат над запланованими	зниження рівня рентабельності регіонального комплексу	різкі зміни економічної ситуації в країні чи у світі; зростання вартості проектних та будівельно-монтажних робіт; зміни у бюджетній, фінансово-кредитній та податковій системах в Україні; дії економічних контрагентів (постачальників, підрядчиків)	укладання ф'ючерсних контрактів; закладення штрафних санкцій за невиконання взятих зобов'язань; створення регіональної системи страхування угод; постійний моніторинг політичної та економічної ситуації в країні та у світі; залучення надійних партнерів, які мають гарну ділову репутацію
Затримка проектних, монтажно-будівельних та підготовчих робіт	затримка з виходом на ринок; порушення попередньо укладених угод з постачальниками сировини та підприємствами-споживачами; погіршення еколого-економічної ситуації в регіоні; перевищення наміченого інвестиційного бюджету	неправильне завантаження групи проектувальників; недостатній досвід, кваліфікація, неузгодженості в роботі проектувальників, конструкторів, підрядників; неякісна конструкторська і технологічна документація; труднощі узгодження вітчизняних проектно-конструкторських стандартів та стандартів країни-виробника обладнання; невідповідне за своїми параметрами технологічне обладнання; активні дії несумлінних конкурентів; низька трудова дисципліна; порушення термінів постачання необхідних матеріалів та обладнання; труднощі при виконанні будівельних робіт (через віддаленість від транспортних вузлів, інженерних мереж електро-, тепло-, водо постачання та каналізації)	встановлення штрафних санкцій, визначених умовами угод на виконання робіт, за невиконання або несвоєчасне виконання взятих зобов'язань; залучення надійних партнерів, які мають гарну ділову репутацію та достатній досвід роботи у відповідній сфері діяльності; встановлення чітких посадових обов'язків та ієрархії підпорядкування серед працівників, задіяних у виконанні проекту

## Продовження таблиці 13.5

Вид	Наслідки	Причина	Спосіб зниження ризику
На етапах інноваційного циклу			
Політико-правові ризику	зростання тривалості інноваційного циклу; затримка з виходом на ринок; зростання обсягів інвестиційних ресурсів; зменшення рентабельності виробництва	перешкодження органів влади у реалізації проекту; зміни у законодавчій та нормативній базі, прийняття більш жорстких екологічних норм; прийняття нових державних, регіональних екологічних програм; ресурсна експансія; екологічно спрямовані акції громадян та суспільних організацій	організація маркетингових заходів, спрямованих на інформування громадськості, потенційних споживачів та інвесторів про переваги регенерованих мастил та процесу їх виробництва, очікуваний соціо-еколого-економічний ефект; підтримка постійних зв'язків з економічно активною громадськістю та міжнародними екологічними організаціями
На етапах ринкового циклу			
Неотримання вихідних сировини, матеріалів та ресурсів	неповне завантаження виробничих потужностей, простої виробництва та зниження рентабельності регіонального комплексу	відсутність дієвого організаційно-економічного механізму раціоналізації системи збору відпрацьованих нафтопродуктів на державному та регіональному рівнях; недостатній розвиток інфраструктурного забезпечення галузі; відмова потенційних постачальників від укладання договорів; виникнення у постачальників непередбачених труднощів; дії конкурентів; неприйнятні умови договору; розірвання договору постачання або зміни його умов	укладання ф'ючерсних угод з промисловими підприємствами на утилізацію нафтових відходів класу ВНП та з підприємствами нафтопереробної галузі на утилізацію відходів класу ВНП та НШВ; налагодження постійних зв'язків з органами державної та місцевої влади щодо вирішення питань поводження з небезпечними нафто-відходами та охорони навколишнього природного середовища; залучення державних та, місцевих органів влади до реалізації запропонованого проекту шляхом виконання проекту у межах державних чи регіональних програм, залучення коштів цільових державних чи регіональних фондів, отримання бюджетних трансфертів тощо; створення страхових запасів вихідних матеріалів та сировини; створення власної мережі пунктів прийому та зберігання відпрацьованих нафтопродуктів; організація постійної системи моніторингу можливих постачальників; завчасна розробка заходів щодо забезпечення функціонування регіонального комплексу в умовах пошуку альтернативних постачальників

Продовження таблиці 13.5

Вид	Наслідки	Причина	Спосіб зниження ризику
На етапах ринкового циклу			
Цінові ризики	втрата ринкових позицій, недоотримання прибутків та зменшення рентабельності виробництва	помилки при формуванні ціни і розробці цінових стратегій; різкі зміни економічної ситуації в Україні та у світі; недооцінка конкурентів; дії економічних контрагентів	постійне дослідження ринку нафтопродуктів та прогнозування його змін; забезпечення своєчасної поінформованості щодо дій та намірів конкурентів; запровадження гнучкої цінової політики; укладання ф'ючерсних контрактів збуту регенерованих масел
Зменшення обсягів продажу регенованих мастил	погіршення фінансового стану комплексу; зростання обсягів готової продукції на складі; дефіцит обігових коштів	недооцінка ролі маркетингової діяльності, можливі помилки при формуванні товарної, збутової, комунікаційної політики; відмова підприємства-покупця від виконання умов договору реалізації; зміна структури споживчого попиту, скорочення потреб у регенованих маслах (зокрема, через невідповідність якісних характеристик регенованих мастил запровадженим екологічним нормам; перехід традиційних підприємств-покупців на випуск моторних, індустріальних та інших масел, виготовлених з синтетичної замість регенованої мінеральної сировини – моральне старіння продукції тощо); заміщення продукції регіонального комплексу продукцією конкурентів; відсутність повної інформації про альтернативних покупців та окремі сегменти ринку; зменшення рівня платоспроможності підприємств-покупців; нестабільність якості сировини та вихідної продукції	залучення незалежних організацій як гарантів угод; диверсифікація виробництва і збуту; налагодження надійних відносин з керівництвом підприємств-покупців; використання всіх форм маркетингу; розвиток заставних угод; створення регіональної системи страхування угод; укладання угод з конкурентами про розділ сфер впливу; своєчасне відстеження інформації про наявних та потенційних споживачів, конкурентів

## Продовження табл.13.5

Вид	Наслідки	Причина	Спосіб зниження ризику
На етапах ринкового циклу			
Недоотримання прибутків	погіршення фінансового стану	ті самі, що визначені вище, а також неправильно визначений час початку розгортання комерційного виробництва; невіршені виробничі проблеми; помилки, допущені на етапах інноваційного циклу; передчасний вихід з ринку	створення власного інформаційно-аналітичного підрозділу для накопичення інформаційної бази щодо маркетингового середовища; прогнозування змін ринкової кон'юнктури та можливих сценаріїв розвитку подій на ринку первинних та регенерованих нафтопродуктів, а також у галузі вторинних ресурсів; завчасне розроблення заходів щодо попередження кризових ситуацій
Техногенні ризику	погіршення екологічного становища в країні та зростання екологічних платежів	порушення процесів управління рівнем концентрації шкідливих речовин та збої у технологічній системі переробки; порушення у системі регулярного очищення обладнання. Фактори ризику – форс-мажорні обставини; стихійні лиха; низький рівень виробничої культури працівників; відсутність фінансових ресурсів на проведення поточного та капітального ремонту обладнання; відсутність необхідних деталей для ремонту обладнання; знос обладнання	постійний діагностика технологічного процесу та обладнання; планування та проведення профілактичних робіт щодо запобігання порушень у технологічному процесі
Виникнення додаткових витрат на ліквідацію наслідків залпових викидів та аварій на виробництві	порушення роботи обладнання; недостатня кваліфікація робітників; відсутність знань про особливості технологічного процесу; недостатній досвід роботи з обладнанням	порушення трудової дисципліни; можливі стихійні лиха; недостатня надійність обладнання	навчання працівників специфіки роботи з обладнанням та підвищення їх кваліфікації; своєчасний ремонт обладнання; постійна діагностика стану обладнання та очисних споруд



При реалізації проекту можливі такі сценарії розвитку подій:

1. *Оптимістичний*, що прогнозується при рівні інфляції 3-5%. У перший рік виробництва рівень завантаження виробничих потужностей становить 84%-85%. Другий рік регіональний комплекс працює на повну потужність. Починаючи з третього року окрім основної діяльності з вторинної переробки нафтових відходів планується запровадження послуг лабораторії комплексу. За рахунок прибутків, які надходять від основної та додаткової діяльності, планується створити власну розвинену інфраструктуру (пункти приймання відпрацьованих нафтопродуктів від населення та їх зберігання, транспортний парк для перевезення нафтових відходів від місць їх утворення (збирання) до заводу з переробки), що дозволить уникнути ризику неотримання вихідної сировини для забезпечення виробничого процесу.

2. *Найбільш ймовірний*, що прогнозується при рівні інфляції 6-8%. У перший рік виробництва планується завантаження виробничих потужностей на 84%. Починаючи з другого року регіональний комплекс працюватиме на повну потужність. Починаючи з третього року окрім основної діяльності з вторинної переробки нафтових відходів планується запровадження послуг лабораторії комплексу та розвиток власного інфраструктурного забезпечення.

3. *Песимістичний*, що прогнозується при рівні інфляції більше 12%. У перший рік виробництва планується завантаження виробничих потужностей на 80%. Починаючи з другого року регіональний комплекс працюватиме на повну потужність.

За нашими оцінками очікуване значення рівня ризику за всіма варіантами прогнозу знаходиться в зоні мінімального ризику, що свідчить про ефективність бізнес-проектів зі створення регіонального комплексу з переробки нафтових відходів та доцільність їх запровадження. Цей висновок підтверджують досить високі показники ефективності їх реалізації, визначені на період 14 років:  $NPV$  від 3,02 млн дол. до 14,87 млн дол. ( $NPV_{н.ймв}=9,80$  млн дол.),  $IRR$  від 29 до 59% ( $IRR_{н.ймв}=45\%$ ),  $PI$  від 2,14 до 6,2 ( $PI_{н.ймв}=4,4$ ),  $PP$  від 6 до 3,5 років ( $PP_{н.ймв}=4,16$  р). Прогнозний щорічний інтегральний еколого-економічний ефект від реалізації проектів протягом життєвого циклу, який триватиме від 15 до 35 років, становить 0,137 млн дол. за рік.

Розрахунок показує, що ці проекти є високо ефективним за всіма прогнозними сценаріями розвитку подій (песимістичним, найбільш ймовірним та оптимістичним). Досить велика внутрішня норма окупності проектів свідчить про доцільність створення таких комплексів в Україні навіть за умов залучення кредиту.

Активізація діяльності щодо збору та вторинної переробки нафтових відходів в Україні дозволить вирішити такі завдання: захистити навколишнє середовище від впливу небезпечних відходів; забезпечити раціональне використання нафтових ресурсів; зберегти інформаційні цінності природних систем та природний потенціал для майбутніх поколінь; підвищити рівень екологічної безпеки України; підвищити якість життя населення; створити додаткові робочі місця; забезпечити потреби вітчизняного виробництва у базових маслах високої якості; уникнути додаткових витрат на ліквідацію наслідків від забруднення довкілля нафтовими відходами; збільшити податкові надходження у бюджети різних рівнів; зменшити навантаження на природоохоронні фонди; забезпечити ринок конкурентоспроможною продукцією вітчизняного виробництва; зменшити ціни на нафтопродукти за рахунок їх виготовлення на масляній основі з регенованих нафтових відходів, собівартість яких на 50% менше собівартості базового масла, виготовленого з сирової нафти; підвищити конкурентні позиції України та уникнути залежності від цінових коливань імпортерів нафтопродуктів; підвищити рівень енергетичної незалежності України; сприяти переорієнтуванню потоку нафтових відходів як вторинного ресурсу з тіньової економіки в реальну.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що докорінна перебудова у галузі збору та вторинної переробки відпрацьованих нафтопродуктів в Україні є одним з нагальних та пріоритетних заходів щодо вирішення проблеми енергетичної незалежності України. Активізація інноваційного процесу у цій галузі на основі вторинної переробки нафтових відходів та їх регенерації сприятиме вирішенню питань щодо зменшення екодеструктивного навантаження на навколишнє природне середовище та забезпечення вітчизняних товаровиробників нафтовими ресурсами високої якості. Отримані результати дозволяють у подальшому перейти до формування наскрізної системи управління у сфері поводження з нафтовими відходами з урахуванням соціально-економічної мотивації екологізації усіх галузей національної економіки.

### 13.4. Проблеми і перспективи брендингу територій на прикладі бренд-концепції сумської області «Сумщина – територія для життя!»

В сучасному, насиченому інформацією глобалізованому світі, поняття бренду динамічно змінюється, стає більш глибоким і диференційованим. Товаром є все, від класичного розуміння товару як економічної категорії, включаючи все те, що може задовольняти потреби і запити споживача до інформації, як сучасного продукту інформаційної епохи розвитку суспільства; до території або місця. У кожного сучасного товару повинно бути обличчя – торгова марка, що прагне стати брендом, і душа – комплекс елементів торгової марки, синергія об'єднання яких в єдине ціле дозволяє трансформувати її в бренд продукту, послуги, компанії або території.

Розвиток технологій та доступність інформації змінили сучасного споживача, зробили його більш вимогливим до якості продуктів і послуг, інформаційно обізнаним, допитливим до нового, мобільним в думках та переміщенні. У даному контексті особливої актуальності набувають питання правильного позиціонування, конкурентної ідентичності і власне брендингу не лише продуктів, послуг або компаній виробників, але також місць і територій: міст, країн, регіонів.

Проблеми територіального маркетингу і брендингу місць вивчалися і продовжують вивчатися багатьма іноземними та вітчизняними вченими, керівництвом територіальних органів влади, маркетологами-практиками. Найбільш знаковими вважаються роботи: Філіппа Котлера, Крістера Асплунда, Дональда Хайдера і Ірвінга Рейна [59] які вперше чітко обґрунтували використання маркетингу як механізму всебічного просування територій, дослідили питання специфіки сучасного брендингу та ролі брендів країн в умовах глобалізації, а також Саймона Анхольта [28, 29, 39, 77], який увів в ужиток термін «брендинг місць», розробив комплексний, диверсифікований підхід до брендингу територій і концепцію конкурентної ідентичності, представивши її у вигляді шестикутника, систему оцінки результатів національного брендингу «*Anholt Nations Brand Index*», а також запропонував поняття «конкурентної ідентичності територій». Окремим проблемам і аспектам маркетингу територій присвячені публікації Джека

Траута [83], Френка Го і Роберта Говерса [27], Білла Бейкера [3], Аліни Вілер [2], Стівена Пайка [31], грецьких вчених Грегорі Ашворта і Міхаліса Каваріца [15], професора *Oxford Brookes University* – Стефана Варди [30], вченого з токійського *Temple University Japan* – Кейта Данії [18,19], ізраїльських вчених Еллі Аврахам і Ерана Кеттера [10], фінів – Теему Мойланомо і Сеппо Райністо [33], німця – Інго Балдерьяна [40]. Серед Російських і вітчизняних авторів можна виділити роботи Е. Галумова [49], О. Панкрухіна [68], Д.В. Візгалова [46], Н.Я. Калюжної [57], Т.В. Сачука [79], Г.Г. Савінова [77], П. Родькіна [76], А.Н. Лаврова [61], І.В. Князевої [58], що присвячені сучасним проблемам теорії і практики вітчизняного територіального маркетингу, брендингу місць, країн і територій.

Брендинг місць спрямований на подолання дефіциту матеріальних і нематеріальних ресурсів у регіоні. В його основі лежить ідея донесення до широкої громадськості уявлення про унікальність території.

*Брендинг території* – це стратегія підвищення конкурентоспроможності міст, областей, регіонів, географічних зон і країн, з метою завоювання зовнішніх ринків, залучення інвесторів, туристів, нових мешканців і кваліфікованих мігрантів [44].

Перші спроби систематизувати маркетингові програми для регіонів виникли на Заході в другій половині ХХ століття внаслідок прискорення процесів глобалізації, перерваних двома світовими війнами та економічною кризою. З одного боку, глобалізація дала регіонам нові економічні можливості, що стали наслідком децентралізації. З іншого боку, одним з її наслідків стали «перегони на дно» (термін *race to the bottom*, який вперше було вжито суддею Верховного суду США Луїсом Брандейсом в 1933 році) – зниження державного регулювання, соціальних гарантій і торговельних обмежень, що вели до загострення бідності [44].

У 1990-х роках з'явилися дослідження, присвячені маркетингу територій, більшість яких ґрунтувалися на твердженні, що території, як і компанії, продають продукти та послуги, серед яких можуть бути об'єкти для інвестицій, туризм, товари місцевого виробництва тощо. У 1993 році вийшло перше видання знакової книги Філіпа Котлера, Дональда Хайдера і Ірвіна Рейну «Маркетинг територій: залучення інвестицій, промисловості та туризму в міста, штати і країни». Ця робота вперше чітко обґрунтувала

використання маркетингу як механізму всебічного просування територій [59].

У 1990-і роки практика маркетингу мість стала загальноприйнятною. У вересні 1998 року Стефан Варда, професор *Oxford Brookes University*, опублікував свою книгу «Продаж територій: маркетинг та просування міст і мегаполісів у 1850-2000 роках». У ній він значно розширив історію існування маркетингу територій – на відміну від Котлера та його співавторів, які вважають маркетинг територій продуктом кінця ХХ століття, Варда вважає, що штучне управління привабливістю територій за допомогою цілеспрямованих інформаційно-реklamних дій почалося ще в кінці 19 століття у Великобританії і США для розвитку ряду невеликих індустріальних і туристичних міст [30]. Пізніше, з розвитком засобів комунікації та підвищенням мобільності капіталу і населення, дана практика була взята на озброєння всіма територіями, яким доводилося боротися за інвесторів, туристів і нових жителів.

У 2002 році один з провідних світових фахівців у галузі брендингу Саймон Анхольт вперше ввів термін «брендинг мість» [56]. Анхольт став основним розробником комплексного, диверсифікованого підходу до брендингу територій, на противагу вузькоспеціалізованого, сфокусованого на якомусь одному аспекті (наприклад, туризмі). Анхольт розробив концепцію конкурентної ідентичності, представивши її у вигляді шестикутника (рис. 13.10.), який показує шість елементів сучасного бренду території: туризм, експортні бренди, політика, бізнес і інвестиції, культура, люди [28].

Через майже десять років Анхольт, який розробив систему оцінки результатів національного брендингу, виявив, що за два роки існування «*Anholt Nations Brand Index*» «ніякої відчутної кореляції між динамікою вартості національних брендів і витрат на так звані «кампанії з національного брендингу» виявлено не було». Деякі країни, які зовсім не займалися маркетингом свого національного бренду, продемонстрували помітне поліпшення державного іміджу, в той час як інші витрачали надзвичайно великі гроші на рекламні та PR-кампанії. Таке просування бренду країни, виявилось не те щоб особливо безрезультатним, а в окремих випадках навіть зашкодило їх власному іміджу [44].

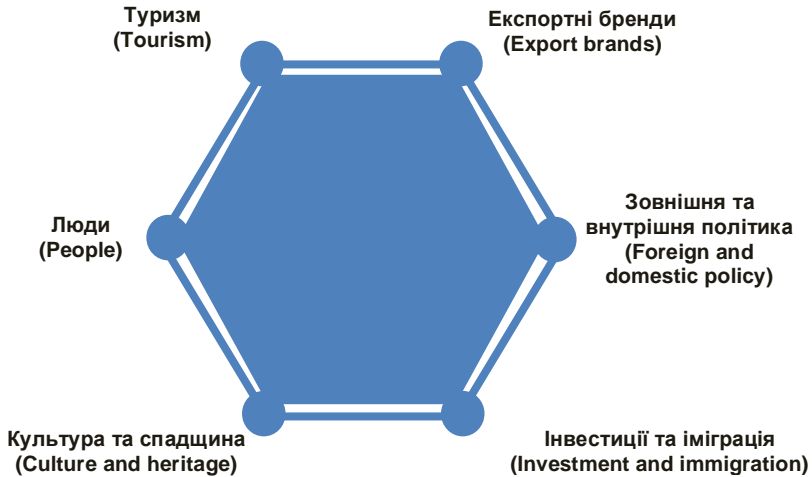


Рисунок 13.10. Шестикутник Саймона Анхольта [28]

У зв'язку з цим у 2007 році С. Анхольт ввів у свою теорію нове поняття, що роз'яснює і в якійсь мірі розширює словосполучення «*place branding*», – «конкурентна ідентичність» («*competitive identity*») [28]. На думку автора теорії в основі територіального брендингу повинен лежати «синтез бренд-менеджменту з публічною дипломатією, що супроводжується активним розвитком торгівлі, інвестицій, туризму та експорту».

Справа в тому, що імідж території не можна штучно побудувати або винайти «на порожньому місці», як багато хто вважає. Існує лише кілька підходів, що дозволяють територіальним утворенням прискорити, підвищити ефективність і результативність дій, за допомогою яких вони покращують свій існуючий імідж. Робота фахівця в цій сфері, таким чином, полягає не в створенні системи комунікацій з цільовими аудиторіями, а в зміні існуючих політичних процедур взаємодії з цільовими аудиторіями.

На думку більшості фахівців у галузі брендингу – національний брендинг неефективний, якщо його об'єктом є країна або народ як такі. Тому успішний територіальний бренд говорить не про народ як такий, а про продукти або таланти країни.

Говорячи про бренд в цілому, багато людей під брендом бачать тільки його візуальний образ (логотип, шрифтове написання,

слоган і т.д.) і тому, формуючи бренд території, робота в основному зводиться до створення такого образу, формального нарису дизайну логотипу та розробці *PR*-компанії щодо його просування в маси, що апріорі є помилкою.

Бренд – це не просто торговий знак або територіальний символ. Бренд території – це люди, що представляють територію, це процедури взаємодії між бізнесом і владою, це товари, вироблені на даній території і які відображають її ідентичність, це соціальна інфраструктура, що забезпечує нормальне існування індивідуумів, що проживають на ній, це інвестиційна привабливість регіону, культура праці та побуту, автентичні події, що приваблюють туристів, і таке інше.

Креативний візуальний образ, всього лише символ, що підкреслює присутність всіх перерахованих вище атрибутів територіального бренду.

На думку одного з провідних російських учених, що займається проблемами територіального маркетингу, А.П. Панкрухіна – розділення змісту маркетингу територій найбільш продуктивно виробляти за критерієм знаходження зацікавлених суб'єктів – зовні або всередині території [68]. При цьому зовнішні суб'єкти будуть зацікавлені в благополуччі території, з метою привласнення та вивезення частини цього благополуччя (ресурсів, «мізків», продуктів праці, робочої сили і т.д.) за її межі, а внутрішні – пов'язують своє особисте благополуччя з благополуччям своєї території та його накопиченням в регіоні. Кожна з двох позицій потенційно може бути цікава для території, але кожна по-різному, а відповідно різними мають бути і підходи до цих категорій споживачів.

Тому говорячи про брендинг Сумщини – ми б хотіли акцентувати увагу саме на стратегії формування «території для життя», яка шляхом системних реформ у різних сферах життєдіяльності, праці та побуту дозволить визначити Сумщину, як бренд, виявити точки ідентичності й усунути фактори, що заважають її становленню.

Враховуючи масштабність потрібних системних перетворень, пропонуємо розбити зусилля за напрямками, комплексне поєднання яких потрібно використати для просування продукту – «території для життя» (рис. 13.11).



Рисунок 13.11. Концептуальний елементний склад територіального бренду на прикладі бренду Сумської області

*Демографія та трудова міграція.* Однією з глобальних проблем сучасної України є скорочення народжуваності, вимирання нації, інтенсивна зовнішня еміграція працездатного населення і внутрішня міграція сільського населення в міста.

Показник народжуваності в області зменшився з 8,9 народжених на 1000 жителів у січні-червні 2009 року до 8,5 у січні-червні 2010 року [71].

За інформацією головного управління статистики в Сумській області цей показник у січні-червні 2010 року по Сумській області був найнижчим в Україні (27 місце серед усіх регіонів).

Природний приріст населення області за інформацією управління статистики в Сумській області на 2009 рік становила «-10 479» чол.; Відсоток дітей, народжених матерями, які не перебувають у шлюбі за 10 років зріс з 16,5% у 1999 році до 24,9% у 2009 р.; смертність в 2009 році майже в два рази перевищила народжуваність: 21 160 чол. померлих проти 10 681 чол. народжених, кількість зареєстрованих шлюбів зменшилася з 11 580 в



1995 році до 7 008 в 2009 р., при цьому кількість розлучень в 2009 році склало 3 585 од., що відповідає майже половині шлюбів зареєстрованих цього року [71].

Пов'язано це не тільки з економічними і соціальними проблемами всередині країни, а й зі зміною ставлення українців до способу життя, до сім'ї, шлюбу, дітей. Вже давно стало нормою одружуватися і виходити заміж після 25-ти, народжувати дітей у більш пізньому віці, рости в сім'ї одну дитину.

Відсутність роботи змушує українців емігрувати за кордон, залишаючи родину і дітей без повноцінного батьківського виховання. Відсутність елементарної інфраструктури в більшості сіл змушує мігрувати працездатну, перспективну молодь в міста, що призводить до деградації сіл і поступового їх вимирання.

За даними головного управління статистики кількість постійно проживаючого населення області скоротилася з 1 411,1 тис. чол у 1995 році до 1 172,3 тис. чол у 2010 р.; Кількість сільського населення зменшилася з 36% від загальної кількості мешканців області у 1995 році до 33% у 2010 р., при цьому загальна кількість населення області, що проживає в селах скоротилося з 505,3 тис. чол. в 1995 році до 384,7 в 2010 р. Скорочення кількості жителів у селах Сумщини складає 24% за 15 років [71].

Змінити ситуацію можливо, але для цього мало просто виплачувати одноразову допомогу при народженні дитини, хоча безперечно дана новація і допомогла багатьом молодим сім'ям прийняти рішення про народження дітей.

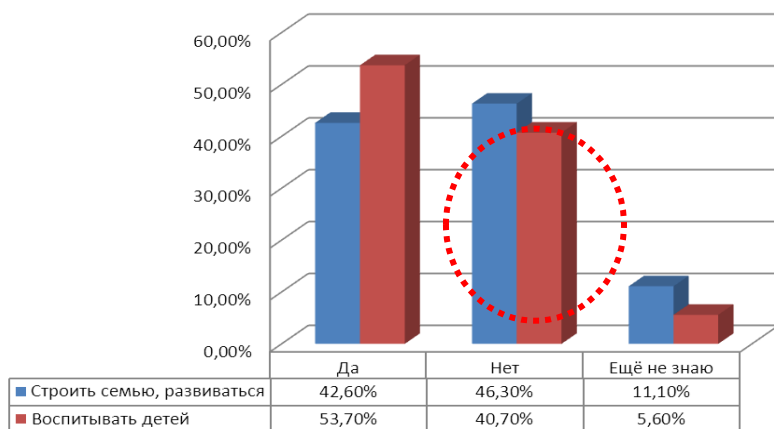
Якщо з 2000 до 2005 року в середньому в області народжувалося від 8 000 до 9 000 немовлят на рік, то після 2006 р. статистика зросла до 10 500-11 000 малюків на рік [71].

Необхідно проаналізувати ситуацію в комплексі і виявити конкретні чинники, що заважають їй зміні, а потім поетапно їх усувати. Широта питання стосується не тільки бажання жити, виховувати або народжувати дітей в нашому регіоні, але і можливостях, наданих для цього адміністрацією області, міст і сіл Сумщини. А це і якість медичного обслуговування з наявністю сучасних клінік, комфортних лікарняних палат, медикаментів, кваліфікації персоналу; дитячих садків; окультуреної паркової території для прогулянок; наявності спеціалізованих місць відпочинку для молодих мам з маленькими дітьми, особливо в зимовий період часу; наявності пандусів для заїзду колясок в

магазинах, громадських місцях і установах; відремонтованих тротуарів та інших елементів міської та сільської інфраструктури, що дозволяють комфортно виховувати дітей.

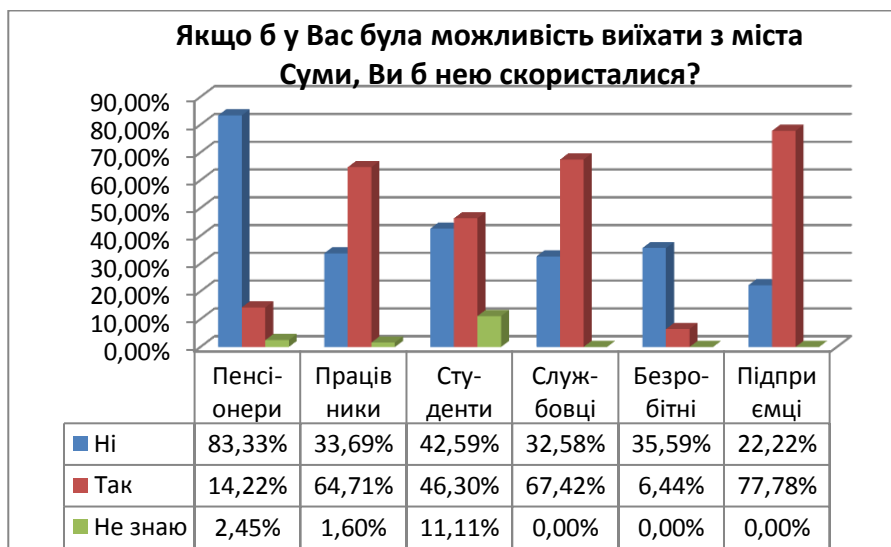
У питаннях міграції, проблема ще гостріша (рис. 13.12-13.13). Досить складно у висококонкурентному ринковому просторі забезпечити приріст і розширення виробництва, створювати нові робочі місця, активно брати участь у стимулюванні навчання і підвищення кваліфікації персоналу, формувати культуру виробництва, з метою забезпечення якості продукції, особливо коли держава ініціює посилення фіскальної політики, піднімаючи ставки податків для малого бізнесу, не повертаючи ПДВ експортерам, завищуючи мита на імпорту і акцизи, інше.

**Чи хочете Ви розвиватися/виховувати дітей в Сумах?  
(опитування серед студентів м. Суми)**



**Рисунок 13.12.** Бажання молодих сумчан виховувати дітей в регіоні

Прогнозованим результатом такої політики стає відхід економіки в тінь, виплата зарплат у конвертах, переведення в готівку і виведення капіталу за кордон, скорочення робочих місць, інфляція, збільшення кількості людей соціально уразливих, і які живуть за порогом бідності, приріст трудової еміграції, не бажання жити і працювати в регіоні.



*Рисунок 13.13. Схильність до територіальної еміграції сумчан*

*Інвестиційний клімат і привабливість території.* Найбільш суттєвими кроками в бік підвищення інвестиційної привабливості регіону, зробленим адміністрацією області за останній час, стали розробка та впровадження програми єдиного вікна для інвестора, що дозволило значно скоротити час на оформлення всіх дозвільних документів і знизити їх вартість через роботу з єдиним дозвільним офісом, і санація існуючих промислових територій області, через програму індустріальних парків в малих містах Тростянець, Конотоп, Шостка, шляхом перекваліфікації існуючих промислових будівель і споруд під нові інвестиційні завдання.

Приріст інвестицій в регіон завжди був одним із пріоритетів створення сильного бренду території, проте не можна забувати про можливі ризики, що в гонитві за фінансовим благополуччям території, можуть повністю змінити свій природний портрет і втратити автентичність.

Дві основні аудиторії споживачів територіального бренду – туристи і бізнес мають протилежні цілі і поєднати їх як правило не вдається. Бізнесу потрібна інша інфраструктура та інші умови, ніж туристам.

Маріуполь довгий час був відомий як курорт. Але останнім часом це місто активно розвивається як логістичний і металургійний центр України. Підсумок – одне з перших місць по промисловим викидам, несприятлива екологія та забруджений центральний пляж, що невимовно «тішить» ще одну аудиторію – жителів міста. Проте регіон є фінансовим донором. Висока його інвестиційна привабливість і кредитні рейтинги. Завжди потрібно вибирати аудиторію, на яку доведеться працювати. І закономірно, від аудиторії переходити до стратегії.

Історично, Сумщина вважалася регіоном машинобудівників. На підтвердження того, наявність тільки в обласному центрі таких гігантів, як СНВО ім. М. В. Фрунзе, ВНДІ АЕН, ВНДІ «Компресормаш», ВЕК «Сумигазмаш», «Насосенергомаш» і безлічі невеликих, але відомих за кордоном підприємств: «Турбомаш», «СНТЦ», «Грейс-інжинірінг», «Ротор» та інші.

На думку 75% службовців та підприємців м. Суми розвитку промисловості в місті заважають органи влади (рис. 13.14).

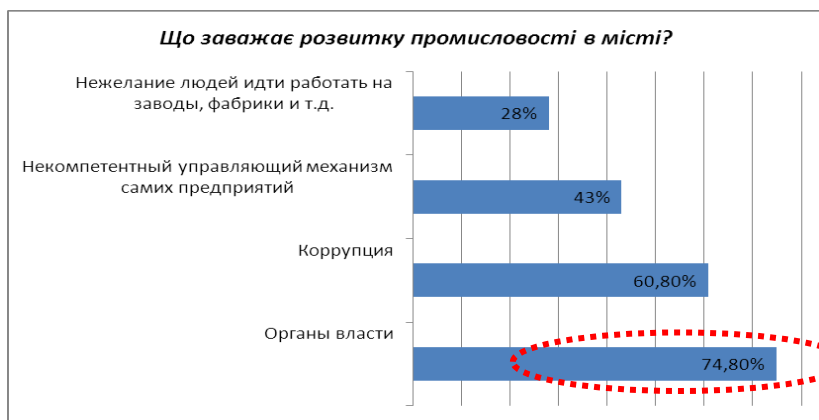


Рисунок 13.14. Перешкоди розвитку промисловості в місті Суми

У результаті реформ, перетворень планової економіки в ринкову, недалекоглядності та відсутності стратегічного мислення у керівництва держави минулих років, призвели до значного скорочення фінансування дослідної та дослідно-конструкторської роботи в машинобудуванні і практично повного розриву зв'язків між академічною наукою й бізнесом. Такі підприємства, як «Selmi»,

«Сумсільмаш», «Сумська суконна фабрика» та багато інших знаходяться в стадії ліквідації або повністю припинили своє існування.

Відновлення зв'язків між наукою і бізнесом, інвестиції в наукові розробки та державна програма розвитку малого машинобудування здатні повністю зупинити процес системного руйнування машинобудівного комплексу регіону. Провести санацію підприємств, створити нові робочі місця та підвищити внутрішню й експортну конкурентоспроможність області в цілому. При цьому підвищення експортної впізнаваності продукції території є однією з ключових складових сучасного бренду місця.

*Культура.* Знання культурних цінностей, розуміння їх важливості для розвитку місцевих жителів – фактори, що впливають на формування оцінних характеристик населення. Як обирають регіон для життя? За нашими дослідженнями першочерговими факторами для молоді 18-24 років є можливість працевлаштування за фахом, старше – 24-34 років – рівень заробітної плати і наявність житла. Це відповіді молодого покоління, які будують майбутнє і виховують дітей. Наявність культурних цінностей не входить навіть у першу п'ятірку факторів.

На запитання: «Які культурні цінності регіону можете назвати?» Молоді люди у віці 18-34 року називають 2-3 архітектурні або історичні пам'ятки (рис 13.15.). Найвідомішою пам'яткою міста можна вважати Альтанку (21%), на другому місці знаходиться фонтан «Садко» (10%), на третьому – театр ім. Щепкіна (9%).

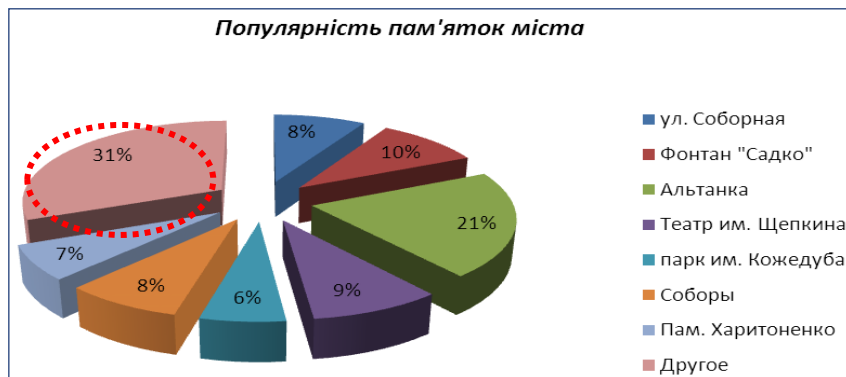


Рисунок 13.15. Аналіз популярності пам'яток міста Суми

Під час опитування 63% молоді не змогли назвати більше двох визначних пам'яток міста, а якщо і називали, то аж ніяк не місця культурної спадщини – ЦУМ, універмаг Київ, стадіон Авангард і т.і. А от безробітні відразу називали як мінімум три «справжні» пам'ятки (див. рис. 13.16).



*Рисунок 13.16.* Знання історико-культурних пам'яток міста

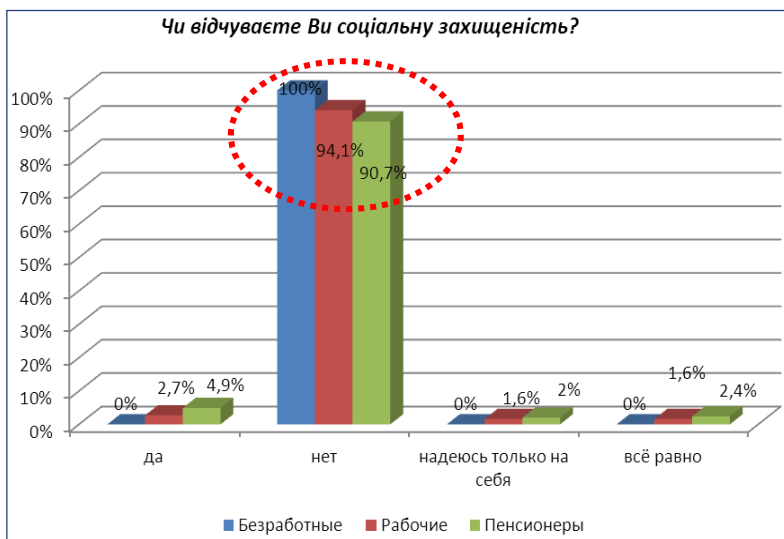
У місті за тиждень проводиться близько 5 спортивних і культурних заходів (зауважимо, це не мало), інформація про які в місцевих ЗМІ з'являється після їх проведення, а присутні звичайно родичі, тренери, організатори. Чому ж наші мешканці, земляки яких займають призові місця на національних і міжнародних спортивних конкурсах, такі байдужі до їх досягнень? Адже на їхньому прикладі повинні рости діти, розвиватися юнаки та дівчата, нарешті, будувати свої цінності молоді люди.

*Соціальний захист та охорона здоров'я.* Соціальний захист населення – один з найважливіших факторів будівництва майбутнього. Багато великих організацій (в основному, з іноземним капіталом) уже давно залучають фахівців можливістю надання соціального пакету і підвищенням соціальної культури у середині організації. Чому ж для нас – мешканців Сумської області – це скоріше новинка, ніж належне?

Завдяки небайдужим людям створені фонди допомоги. Проте все, що стосується звичайної охорони здоров'я, соціального захисту громадян, з кожним роком втрачає свою цінність. На думку

громадян міста Суми довіра лікарю місцевих лікарень значно нижча ніж лікарю приватної, хоча найчастіше це одні і ті ж люди. Парадокс криється виключно у наявності в приватних клініках засобів обстеження та діагностики хворих. На що тоді може розраховувати Сумчанин із зарплатою нижче середнього рівня – на суб'єктивну думку лікаря, побудовану на здогадках у зв'язку з відсутністю належної апаратури?

У результаті відповідей на запитання «Чи відчуваєте Ви соціальну захищеність?» – понад 90% респондентів відповіли заперечно (рис. 13.17).



*Рисунок 13.17.* Відчуття соціальної захищеності сумчан

Більшість пенсіонерів (59% опитаних) не задоволені медичним обслуговуванням у Сумах (рис. 13.18). Дуже багато скарг на те, що всі послуги коштовні, ставлення персоналу зневажливе, ліки дуже дорогі.



*Рисунок 13.18.* Задоволеність медичним обслуговуванням у місті

*Сільське господарство.* Величезний потенціал для створення сильного бренду Сумщини зберігає в собі регіональний аграрний сектор, лісове та водне господарство області. Сумщина багата родючими землями, джерелами чистої води, лісами і корисними копалинами, на території регіону є свої нафта і газ. Мудре використання подарованих природою ресурсів може значно підсилити бренд-потенціал регіону.

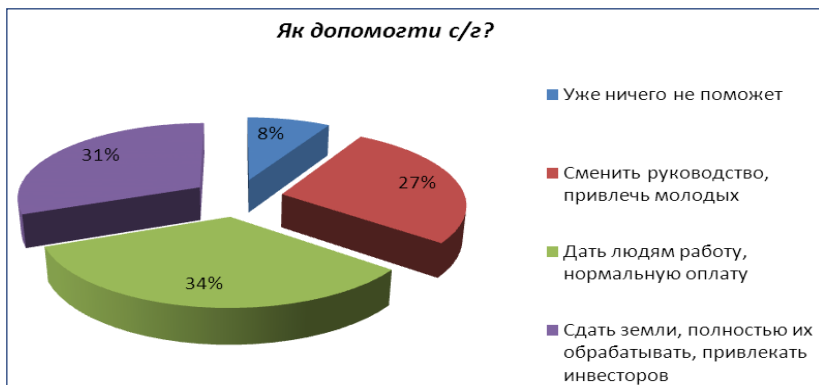
На жаль, реаліями сучасності вже стали значна ерозія ґрунтів на всій території області, бездумна вирубка лісів та видобуток природних ресурсів, вже призвела до дефіциту чистої питної води в Недригайлівському і Липово-Долинському районах.

За результатами опитування жителів міста Суми для того, щоб підняти на відповідний рівень сільське господарство області потрібно «дати людям роботу, нормальну оплату» (34%), повністю обробляти землі (31%) і змінити керівництво (27%) (рис. 13.19.).

Неефективність державних програм з відродження села або їх відсутність, системно знищують сільську інфраструктуру області. Багато сіл просто вимирають або переходять в розряд хуторів.

Орні землі, що належать регіональним сільським громадам, нещадно експлуатуються аграрними холдингами, які сплачують лише малу частину податків до місцевого бюджету, основна маса яких осідає в бюджетах за місцем реєстрації, а це, в основному, Київ і великі міста України.

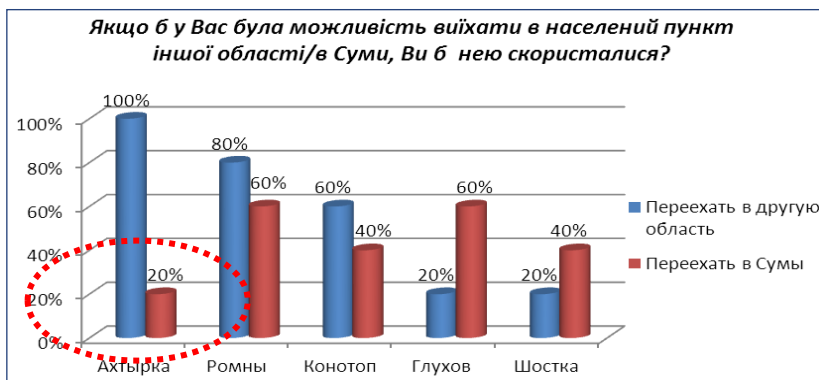




*Рисунок 13.19.* Результати відповідей на запитання: «Як допомогти сільському господарству області?»

Крім того, на Сумщині абсолютно не розвинена галузь еко-туризму, популярна в Європі та світі в цілому. На стадії зародження знаходиться альтернативна енергетика, здатна вирішити низку енергетичних проблем області. Не отримало належної уваги і органічне сільське господарство.

Системні, глибокі реформи в даних напрямках дозволять ефективно залучити існуючий еко-потенціал регіону і значно посилити бренд-ідентичність Сумщини, як території для життя.

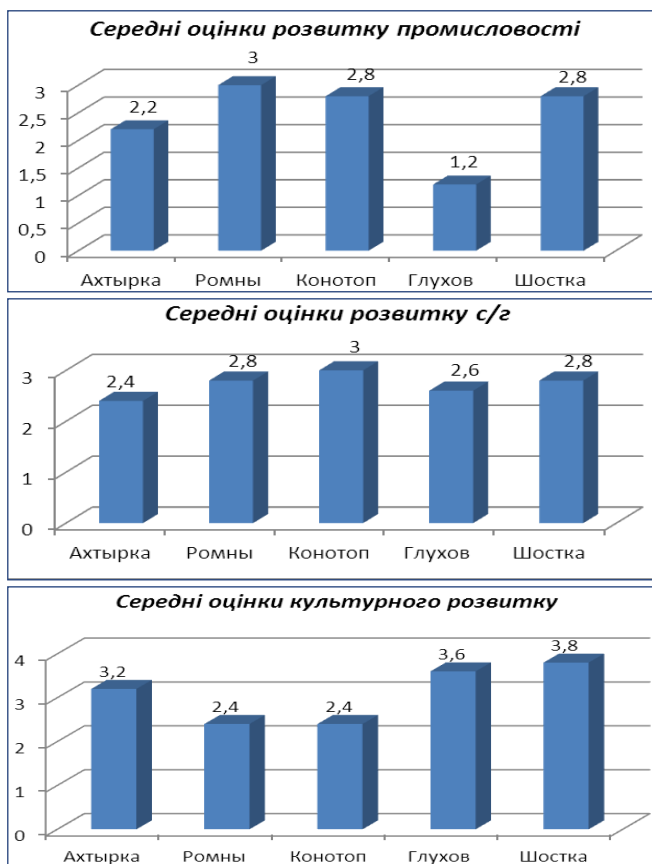


*Рисунок 13.20.* Схильність до територіальної еміграції населення

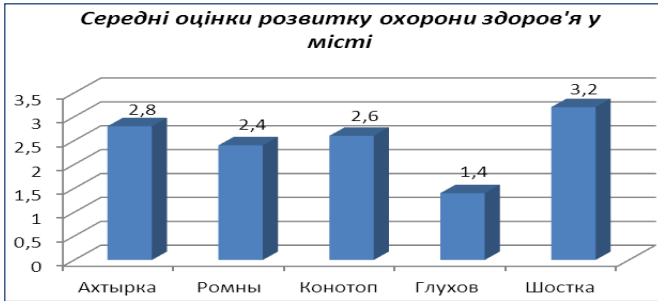
*Малі міста.* Говорячи про бренд Сумщини, як території, не можна забувати і про розвиток так званих малих міст – районних центрів та великих населених пунктів області.

Одним з етапів дослідження було попереднє опитування (телефонне опитування) жителів районних центрів про їхнє ставлення до свого міста (рис. 13.20).

У ході дослідження, респонденти також давали оцінки (за п'ятибальною шкалою) розвитку тієї чи іншої галузі у своєму місті (рис. 13.21-13.24).



*Рисунки 13.21-13.23.* Оцінка рівня розвитку малих міст Сумської області жителями районних центрів



*Рисунок 13.24.* Оцінка рівня розвитку малих міст Сумської області жителями районних центрів

Найбільші оцінки дали своєму місту мешканці Шостки, найменші – Глухова.

Кожен з районів області має власну унікальну бренд-ідентичність. Крелевець завжди славився своїми рушниками, Охтирка – місто нафтовиків, Конотоп – ключовий залізничний вузол, Ромни – відомі цегельним виробництвом, Тростянець – шоколадом, і т. д.

Асоціації, які викликає назва міста у його жителів:

- Охтирка: рідне місто, маленький нафтовий рай;
- Ромни: рідне місто;
- Конотоп: болото, вмираюче місто (більшість відповідей), спокійний, хороше місто;
- Глухів: рідний, екологічно чисте місто;
- Шостка: місто майбутнього, рідне перспективне місто.

Знаходячи і підсилюючи бренд-ідентичність кожного малого населеного пункту області, можна сформувати досить сильний, автентичний образ бренду Сумщини в цілому. Виділення ідентифікаційних характеристик, дозволить більш точно охарактеризувати специфіку районів та більш виважено донести її не тільки до туристів, а й до потенційних інвесторів.

*Самоідентифікація.* Атрибути бренду, які будуть ідентифікувати Сумський регіон і вигідно відрізнити його від інших, перш за все повинні передавати цінності його мешканців, показувати, чим пишаються Сумчани, ніж можливо залучити інвесторів і гостей.

За результатами дослідження думки мешканців обласного центру – місто Суми у багатьох викликає асоціації з красивим, зеленим містом (24%), ще більше з батьківщиною, будинком, юністю – 36%, але тут же можна говорити і про негативні асоціації: брудне місто – 11 %, велике село, провінція – 10%, місто розчарувань – 9% (рис. 13.25).

При цьому, 9% студентів вважають місто безперспективним. Для 12% пенсіонерів і 12% робочих Суми – місто розчарувань (табл. 13.6).

Майже 28% підприємців, 13% робітників і 13% службовців говорять про те, що місто брудне.



*Рисунок 13.25.* Асоціації, що викликає місто Суми у його жителів

*Таблиця 13.6.* Асоціації, що викликає місто Суми у різних категорій мешканців міста

Асоціація	Безробітні	Пенсіонери	Підприємці	Робітники	Службовці	Студенти
Гарний	25,42%	33,33%	33,33%	13,37%	22,47%	24,07%
Рідний	45,76%	28,92%	33,33%	40,11%	38,20%	35,19%
Тихий	1,69%	9,31%	0,00%	5,35%	2,25%	20,37%
Провінція	8,47%	6,37%	5,56%	12,83%	13,48%	9,26%
Безперспективний	3,39%	1,47%	0,00%	2,14%	5,62%	9,26%
Розчарування	5,08%	12,25%	0,00%	12,83%	4,49%	1,85%
Брудний	10,17%	8,33%	27,78%	13,37%	13,48%	0,00%

Розкид асоціативного ряду говорить про неоднозначність думки самих мешканців міста в розумінні й виділенні елементів бренд-ідентичності свого міста.

Тому, формуючи бренд-концепцію міста та області, ми пропонуємо відійти від звичайної розробки класичних елементів бренду, наприклад, за С. Анхольду, вибравши більш важкий, на наш погляд, але вірний шлях – створення елементів бренду на основі формування ціннісних пріоритетів сумчан. Це змусить задуматися небайдужих мешканців м. Суми та Сумської області про те, що кожен з них є безпосереднім носієм ціннісних характеристик бренду.

Пропонується до використання процес створення атрибутів бренду регіону та його просування, що зображений на рис. 13.26.

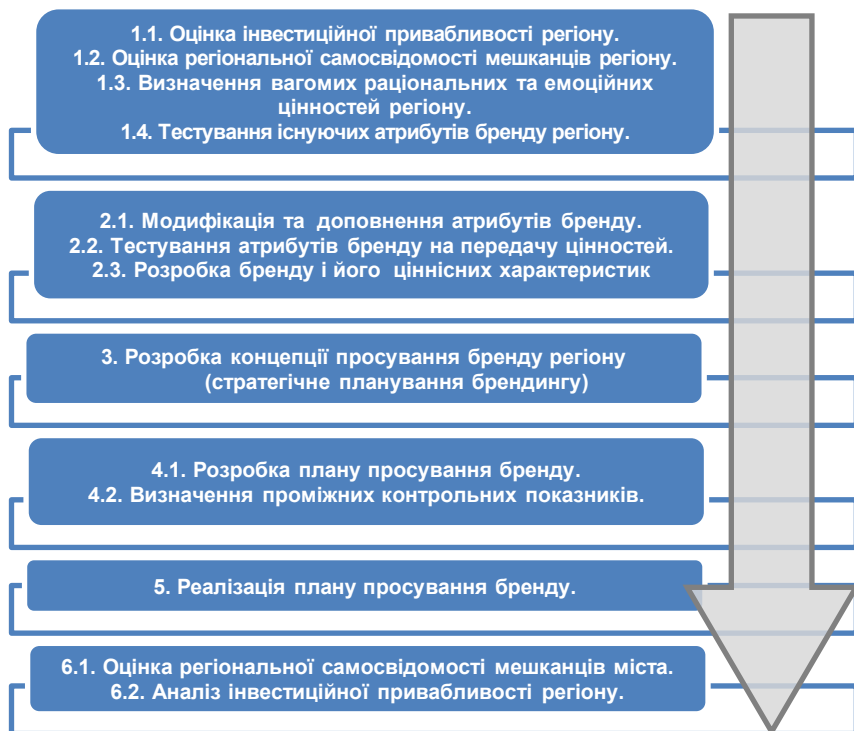


Рисунок 13.26. Процес формування атрибутів бренду і його просування

Провівши детальний аналіз динаміки становлення теорії і практики маркетингу місць можна зробити висновок, що найбільш перспективним напрямком територіального маркетингу в умовах інформаційної економіки стає територіальний брендинг. Його значення для розвитку країн і регіонів важко переоцінити, але, як і в будь-якому досить новому напрямку наукових досліджень в територіальному брендингу існує ряд проблем, таких як: пошук найбільш ефективної концепції формування територіального бренду, розробка методики оцінки бренду місць і його потенціалу, створення комплексу стратегій розвитку бренду, визначення індикаторів бренд-ідентичності для подальшого позиціонування території, та інші, що вимагають детального вивчення.

Ці напрями мають стати темами перспективних наукових досліджень у вітчизняному маркетингу територій, так як їх рішення може значно посилити позицію регіонів України в глобальному економічному просторі, зробити їх привабливими для інвесторів, а продукти, вироблені на даній конкретній території, – більш впізнаваними і бажаними для цільових споживачів.

Запропонована концепція формування бренду регіону на основі розвитку комплексу семи окремих напрямків, на наш погляд, може стати фундаментом для подальших перспективних досліджень і значно спростити рішення поставлених завдань.

### **Список використаної літератури**

1. A Buying Green! A handbook on environmental public procurement. – Luxemburg, European Commission, 2004. – 40 p.
2. Alina Wheeler. Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. 3 edition. Wiley. 2009. – 320 p.
3. Bill Baker. Destination Branding for Small Cities. 1st edition. Creative Leap Books. 2007. – 192 p.
4. Bruhn M. Social Marketing / Bruhn M., Tilmes J. – Stuttgart, 1989. – 506 p.
5. Business & Financial News, Breaking US & International News. . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.reuters.com>.
6. Carlsson-Kanyama A., Faist M. Energy use in the food sector: A datasurvey. Stockholm University; Stockholm, Sweden, 2000. – 346 p.
7. Council Regulation (EC) No 2173/2005 of 20 December 2005 on the establishment of a FLEGT licensing scheme for imports of timber into the

European Community. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32005R2173:EN:NOT>.

8. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Official website\_Official website. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.deloitte.com>.

9. Eco-iconic. Previous Trend Briefings. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trendwatching.com/trends/eoiconic.htm>.

10. Eli Avraham, Eran Ketter. Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations. Butterworth-Heinemann, 2008. – 248 p.

11. End-of-pipe technology. Encyclo, on-line encyclopedia. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.encyclo.co.uk/define/End-of-pipe%20technology>.

12. Forest Products Annual Market Review 2010-2011. Geneva Timber and Forest Study Paper 27. – Geneva: UN, 2011. – 155 p.

13. Forest Stewardship Council. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.fsc.org](http://www.fsc.org).

14. Global Forest Resources Assessment. Main Report. – Rome: FAO, 2010. – 340 p.

15. Gregory Ashworth, Mihalis Kavaratzis. Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions. Edward Elgar Pub, 2010. – 279 p.

16. Health & Wellness Consumer Market Research. Strategic Consulting. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nmisolutions.com>.

17. Henion K., Kinnear T. Ecological Marketing. American Marketing Association, 1976.

18. Keith Dinnie. City Branding: Theory and Cases. 1 edition. Palgrave Macmillan, 2011. – 256 p.

19. Keith Dinnie. Nation branding: Concepts, Issues, Practice. Taylor & Francis, 2007. – 288 p.

20. Ken Peattie. Green Marketing (M & E Handbook Series). – USA Macdonald & Evans, August 25, 1999. – 352 p.

21. Kotler P. Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle / Kotler P. – Stuttgart, 1982. – 343 p.

22. Landor: Strategic Brand Consulting and Design. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://landor.com>.

23. Newsweek – National News, World News, Business, Health, Technology, Entertainment, and more. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.newsweek.com>.

24. Ottman J. The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011. – 342 p.

25. Proposal (Budget offer) for a used oil re-refining plant. Meinken Engineering (patent Nos. DE 3023374 C 2, DE 420 588 4/5, DE 39 16 732). – Haltern, 2007. – 33 p.

26. Regulation (EU) No 995/2010 of the European Parliament and of the Council of 20 October 2010 laying down the obligations of operators who place timber and timber products on the market. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32010R0995:EN:NOT>.

27. Robert Govers, Frank Go. Place Branding: Global, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced. Palgrave Macmillan. 2009. – 256 p.

28. Simon Anholt. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. 1-st. Edition. Palgrave Macmillan, 2007. – 160 p.

29. Simon Anholt. Places: Identity, Image and Reputation. Palgrave Macmillan. 2009. – 256 p.

30. Stephen Ward. Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000 (Planning, History and Environment Series). Routledge. 1998. – 288 p.

31. Steven Pike. Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach. Butterworth-Heinemann. 2008. – 424 p.

32. Tacconi A. National and International Policies to Control Illegal Forest Activities. A Report for the Ministry of Foreign Affairs, Government of Japan / Tacconi A., Boscolo M., Brank D. – Jakarta: CIFOR, 2003. – 63 p.

33. Teemu Moilanen, Seppo Rainisto. How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding. Palgrave Macmillan. 2009. – 230 p.

34. Teta A. Gesellschaftsorientiertes Sozialmarketing: ein Loesungskonzept fuer das Drogenproblem / Teta A. – Bern, Stuttgart, Wien, 1994. – 193 p.

35. Tolliver-Nigro H. Green Marketing: What's All the Fuss? 2009. <http://inspiredeconomist.com/2009/06/29/green-marketing-whats-all-the-fuss>.

36. Towards a Green Recovery //World Economic Forum, Dalian, People's Republic of China, 10 September, 2009. Mode of access: <http://www.weforum.org/sessions/summary/towards-green-recovery>.

37. The International Green Awards for creativity and sustainability. Mode of access: <http://www.greenawards.com>.

38. Walter Coddington. Environmental marketing: positive strategies for reaching the green consumer. – New York: McGraw-Hill, 1993. – 252 p.

39. Анхолт С. Брендинг: дорога к мировому рынку. – М.: Кудиц – Образ, 2004. – 272 с.

40. Балдерьян И. Маркетинг территории: учеб. пособ. / Под науч. ред. д-ра экон. наук, профессора Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. – 344 с.

41. Березина С.В. Екологічна сертифікація продукції: Екологічне маркування в запитаннях та відповідях. Методичний посібник. – К.: вид-во ТОВ «Джерела знань», 2007. – 56 с.



42. Белявцев М.І. Маркетинг. Навчальний посібник / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
43. Блайт Дж. Основы маркетинга / Блайт Дж. – К.: Знання-Прес, 2003. – 493 с.
44. Брендинг территорий. / Е. Серегина [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://pr-portal.com.ua/peredovitsa/4621.php>.
45. Введение в экологический маркетинг: учеб. пособ. / Жубанова Л.К., Сармурзина А.Г., Ефремова С.В., и др.; Каз. гос. ун-т им. Аль-Фараби, Хим. фак. – Алматы: Қазақун-ті, 2000. – 243 с.
46. Визгалов Д.В. Маркетинг города. – М.: Институт экономики города, 2008. – 110 с.
47. Вікіпедія, вільна енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [wikipedia.org/wiki/Sustainable\\_development](http://wikipedia.org/wiki/Sustainable_development).
48. Всемирный фонд дикой природы: официальный сайт. Режим доступа: <http://wwf.ru>.
49. Галумов Э.А. Международный имидж России: стратегия формирования. – М.: Изд-во «Известия», 2003. – 452 с.
50. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / Гаркавенко С.С. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
51. Еко-маркетинг – вигідний інструмент поліпшення іміджу, – опитування споживачів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spekl.ua/lang/ua/about-company/news/id/076>.
54. Зеленое движение (зеленые). Онлайн Энциклопедия Кругосвет [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://www.krugosvet.ru/enc/istoriya/ZELENOE\\_DVIZHENIE\\_ZELENIE.html](http://www.krugosvet.ru/enc/istoriya/ZELENOE_DVIZHENIE_ZELENIE.html).
55. Зеленые технологи и инновации. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://regreenhub.ru>.
56. Ильяшенко С., Прокопенко О. Экологический маркетинг / С. Ильяшенко, О. Прокопенко // Экономика Украины. – 2003. – № 12. – С. 56-61.
57. Инвестгазета: Зеленый номер. Путеводитель по зеленым компаниям. – 2011 – № 15.
58. Как эффективно управлять территорией? / В. Солодкий. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sostav.ru/blogs/27523/4453>.
59. Калюжнова Н.Я. Конкуренентоспособность российских регионов в условиях глобализации. – М.: ТЕИС, 2003. – 526 с.
60. Князева И.В., Шевцова Е.В. Маркетинг территорий. Курс лекций. – Новосибирск: СибАГС, 2007. – 200 с.
61. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. – СПб.: Издательство: «Стокгольмская школа экономики», 2005. – 382 с.

62. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. – М.; СПб., К.: Вильямс, 2003. – 944 с.
63. Лавров А.М., Сурнин В.С. Региональный маркетинг и тенденции его развития / Реформирование экономики: региональные аспекты. Кемерово, Кузбассвузиздат, 2008. – 146 с.
64. Лісова політика: теорія і практика: монографія / [І. М. Синякевич, І.П. Соловій, О.В. Врублевська, А.М. Дейнека та ін.]; під ред. І.М. Синякевича. – Львів: ЛА «Піраміда», 2008. – 612 с.
65. Маркетинг: Энциклопедия: пер. с англ. / Под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002.
66. Мішенін Є.В. Розвиток екологічного маркетингу у лісовому комплексі / Є.В. Мішенін, І.С. Ярова // Збірник тез доповідей П'ятої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу». 29 вересня – 1 жовтня 2011 року. – Суми: ТОВ «ТД Папірус», 2011. – С. 136-138.
67. «Нафтогаз України». Тенденции, приоритеты, перспективы // Нефть и газ. – 2008. – № 5. – С. 2-5.
68. Общая информация по процессу КТИ RELUB: [техническое предложение]. – Zoetermeer: Kinetiks Technology International B.V., 2007. – 12 с.
69. Основы маркетинга / [Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.]. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
70. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. 2-е изд., дополн. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
71. Панкрухин А.П. Эволюция маркетинга в мире и в России / А.П. Панкрухин // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 4. – С. 82-97.
72. Польовська В.Т. Екологізація планування маркетингу на підприємстві / В.Т. Польовська, Ю.Ю. Туниця // Науковий вісник УкрДЛТУ: зб. наук.-техн. праць – Львів: УкрДЛТУ, 2005. – Вип. 15.7. – С. 196-205.
73. Природний рух населення за січень-липень 2011 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.sumystat.sumy.ua/arx/dem/dem1\\_0711.htm](http://www.sumystat.sumy.ua/arx/dem/dem1_0711.htm).
74. Про затвердження Державної цільової програми «Ліси України» на 2010-2015 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.09.2009 р. № 977. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=977-2009-%EF>.
75. Про схвалення Концепції реформування та розвитку лісового господарства: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.04.2006 № 208-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=208-2006-%F0>.

76. Ращенко А.В. Суть та еволюція поняття «екологічний маркетинг» // Житомирський національний агроекологічний університет. Режим доступу: [www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2011\\_7/16SEM.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/16SEM.pdf).

77. Решетняк А. «Зеленая стратегия» // Маркетинг и реклама. – 2011. – № 1. – с. 50-56.

78. Родькин П. Визуальная политика. Фирменный стиль России. – М.: «Издательство «Совпадение», 2007. – 160 с.

79. Савинов Г.Г. Стратегическое маркетинговое планирование. / Особенности стратегического планирования развития городов в постсоветских странах. – СПб: МЦСЭ «Леонтьевский центр», 2007. – 233 с.

80. Саймон Анхольт, Джереми Хильдрет. Бренд Америка: мать всех брендов. – М.: «Добрая книга», 2010. – 232 с.

81. Сачук Т.В. Территориальный маркетинг. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

82. Скрипчук П. Екологічні механізми екологічного маркування // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 6. – с. 34-38.

83. Смирнова Е.В. Экологический маркетинг // Практический маркетинг, – 2010. – № 4 (158). – С. 9-14.

84. Смоленский І., Степанюк Г. Стратегічно-операційний маркетинг екологізації виробництва / І. Смоленський, Г. Степанюк // Економіка України. – 2006. – № 9. – С. 75-79.

85. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битвы за умы. Юбилейное издание / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.

86. Хачагуров А.Е., Гусева Т.В., Кретов И.И., Панин Г.С. Экологический маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом, – 2000. – № 4. – С. 18-21

87. Школа В.Ю. Економіко-організаційні основи формування та розвитку галузі вторинної переробки відпрацьованих нафтопродуктів. / В.Ю. Школа // Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування: [монографія / За заг. ред. О.В. Прокопенко]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – С.485-505.

88. Школа В.Ю. Прогнозування життєвого циклу екологічних інновацій у системі управління бізнес-проектами / В.Ю. Школа // Маркетинг. Менеджмент. Інновації: [монографія/ за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – С. 412-425.

52. Экологические исследования «ЭКО Омнибус» от IRS Group. Юлия Карпинская. // Маркетинговые исследования в Украине № 1. – 2011. – с. 50-56.

53. Эриашвили Н.Д., Ховард К., Цыпкин Ю.А., Соловьев Б.А., Федосеев В.В., Алексеев С.В. Маркетинг. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 345 с.

## Післямова

Викладені у монографії результати досліджень охоплюють досить широке коло проблем, розв'язання яких дозволяє закласти підвалини організаційно-економічних механізмів управління інноваційним розвитком економіки України на національному, регіональному чи галузевому рівнях, рівні окремого підприємства чи установи.

Авторами окреслено роль інновацій у забезпеченні високої конкурентоспроможності вітчизняної економіки, розкрито підходи до активізації інноваційної діяльності на регіональному і галузевому рівнях; визначено передумови формування стратегій інноваційного прориву на різних рівнях управління.

Поглиблено теоретико-методичні засади формування стратегій інноваційного розвитку підприємств; запропоновано теоретико-методичні підходи до формування і управління окремими складовими потенціалу інноваційного розвитку; досліджено і обґрунтовано провідну роль інтелектуального капіталу у забезпеченні інноваційного розвитку.

Висвітлено значення організаційних інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, запропоновано ряд нових організаційних форм ведення бізнесу. Розроблено низку інноваційних інструментів і методів управління окремим підприємством, зокрема тих, що стосуються забезпечення його підрозділів, забезпечення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу.

Розкрито підходи до застосування інструментарію стратегічного маркетингу для управління інноваційним розвитком підприємств. Істотно поглиблено методичні засади застосування інструментів формування ефективного комплексу маркетингу інноваційної продукції.

Значної уваги приділено теоретико-методичним засадам екологічного маркетингу і менеджменту, які є надзвичайно актуальними на сучасному етапі соціально-економічного розвитку вітчизняної і світової економіки.

Результати авторських досліджень, висновки і рекомендації, що викладені у монографії істотно поглиблюють методичні і теоретичні засади формування в Україні механізмів забезпечення

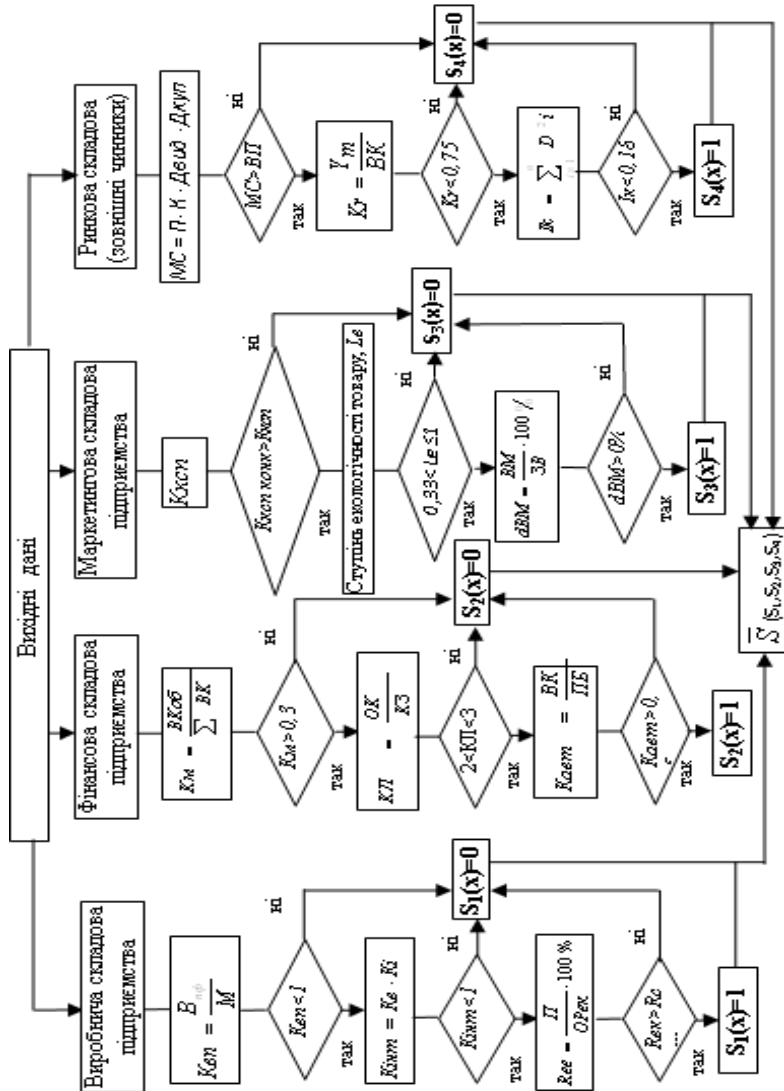
інноваційного розвитку як окремих підприємств і галузей, так і національної економіки уцілому. Кожен із зазначених у монографії напрямів у подальшому може розгортатися у окреме наукове дослідження, яке спрямоване на розв'язання проблем інноваційного розвитку вітчизняної економіки.

Автори не претендують на довершеність і безпеляційність викладених результатів і рекомендацій будуть вдячні за висловлені незаангажовані критичні зауваження колег і зацікавлених осіб.

# Додатки

## Додаток А

Блок-схема алгоритму вибору суб'єктами господарювання ринкової стратегії розвитку



## Примітки до додатку А

\* Квп – коефіцієнт використання виробничої потужності; Впф – фактичний випуск продукції за певний період часу, грош. од.; М – виробнича потужність підприємства, грош. од.; Кінт – інтегральний коефіцієнт завантаження основних засобів; Ке – коефіцієнт екстенсивного завантаження обладнання; Кі – коефіцієнт інтенсивного завантаження обладнання; Рек – рентабельність екологічної продукції; Рсер – середньогалузева рентабельність продукції; ОРек – обсяг реалізації екологічної продукції, грн.; КМ – коефіцієнт маневреності; ВКг – вільні кошти готівкою, грн.;  $\Sigma$ ВК – сума всіх вільних коштів на підприємстві, грн.; КЛ – коефіцієнт ліквідності; ОК – сума оборотних коштів, грн.; КЗ – сума короткострокових зобов'язань, грн.; ВК – власні кошти підприємства, грн.; ПБ – пасив балансу, грн.; Кксп – коефіцієнт конкурентоспроможності товару; Кксп конк – коефіцієнт конкурентоспроможності товару; Le – ступінь екологічності товару; dBM – доля бюджету маркетингу; VM – витрати на маркетинг, грн.; ЗВ – загальні витрати підприємства, грн.; MS – місткість сегменту ринку; П – кількість потенційних споживачів; К – коефіцієнт повторних закупок; Двид – частка споживачів, які віддають перевагу конкретній видозміні продукту; Дкуп – частка споживачів, які фінансово і психологічно готові придбати продукт; ВП – річний випуск продукції, нат. од.; Кр – коефіцієнт ризику, Ут – втрати, грн.; Ік – індекс конкуренції; Dі – ринкова частка і-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданного асортименту

**Додаток Б**  
**Аналіз складових елементів поняття «бренд» в різних джерелах**  
**інформації (джерела за розділом 12)**

	Назва, ім'я, ТМ, знак,	дизайн, улаковка	товар, послуга	ідентифіка-ція	ці-на	рекламування, просування на ринку	унікальні враження, об'єкція виробника, репутация, імідж, асоціації, знання	унікальні сприятливі, позитивні враження/додана вартість, цінності, перевага, вигода	рівень відомості	постійно зростаючі, високі продажі, провідна ринкова позиція, лояльність	гарантія якості
Американська асоціація маркетингу [44]	+	+		+							
Д. Огілві [34, с. 31]	+	+			+	+	+				
В. Перція [59, с. 35]								+			
В.Н. Домнин [35, с. 363]	+			+							
Interbrand [34, с. 31]							+				
С. Миннет [54]	+							+			
О.В. Зозульов [41]	+							+		+	
О.В Добрянська [33]	+								+		
Дэвид А. Аакер [13]											
А.О. Старостіна [69, с. 94]	+							+	+		
А.Ф. Павленко [58, с. 403]				+						+	+
Д. Яцюк [81]	+	+				+		+			
Л.М. Бук [24]							+		+		
О.В. Штовба [80]	+						+			+	
Я.В. Приходченко [62, с.4]								+		+	
Г.С. Решетнікова [65, с. 5]	+							+		+	
В. Тамбовцев [73]	+						+				
М. Купчинська [46]	+		+				+				
К.М. Ульянова [75, с. 145]		+					+				
А. Демидов [31]	+								+		
Ч. Петтіс [34, с 31]			+				+				
Т. Рыбалова [66]	+									+	+
Википедия [22]	+	+	+				+				
Дизайн-студия «MAX creative» [64]	+						+				
Л. де Чернатоні [75]			+	+				+			
Н. Сэх [71]	+						+				
Сумарна кількість використання складового елемента	17	4	4	5	1	2	11	8	4	6	2



## Додаток В

### Приклади найкращих практик «зеленого офісу» серед українських компаній [57]

Назва компанії	«Зелена» практика
Астеліт	Повністю відмовилась від використання паперу
Воля	Створила ініціативну групу з системного впровадження екологічно лояльних заходів «Зелена команда»
Галнафтогаз	На АЗС групи введений роздільне збирання сміття
Київстар	Встановлене обладнання для проведення відео конференцій замість відряджень
МТС-Україна	Використання вітрогенераторів, створення велопарковки біля центрального офісу
Надра	Регулярно проводяться інформаційні еко-семінари і популяризується тема «зеленого» офісу за допомогою візуальної продукції
Оболонь	Встановлено датчики контролю за освітленням та використанням води
Оранта	Офісна техніка має маркування «Energy Star»
СЕБ Банк	Співробітники дістаються до офісу на одному автомобілі; проводиться пропаганда громадського транспорту
Тетра пак	Для потреб офісу накуповується папір з вторинної сировини; сміття йде на переробку
ТММ	Впровадження екологічно дружніх практик в офісах компанії
Фокстрот	Лампи утилізуються після закінчення строку їх експлуатації, введено програму економного освітлення
COMFY	Залучення співробітників до участі в еко-ініціативах компанії
GlobalLogic Ukraine	Обладнали біля офісу велопарковку та душ

## Додаток Г

### ТОП-15 «зелених» проектів в Україні [57]

Компанія	Проект	Середній бал
Енергомаш-спецсталь	Виробництво вітрогенераторів в СП з Fuhrlander	16,4
Українська молочна компанія	Біогазова станція на молочній фермі	16
TIC-ЕКО	Утилізація сміття в Маріуполі	15,8
Active Solar	Будівництво сонячних станцій в Криму	15,4
Авангард	Завод з виробництва біогазу	15,3
ДТЭК	Будівництво двох вітропарків в 2011-2018 рр	15,1
Новий Світ	Розвиток мережі малих ГЕС	14,4
ІНТЕРПАЙТ СТАЛЬ	Будівництво електросталеплавильного комбінату	14,4
Konkord Group	Будівництво ВЕС	14,3
ТНК-ВР	Комплекс з очисти стічних вод на Лисичанському НПЗ	14
Зелений Гай	Біогазова станція на коньячному заводі	13,9
Метінвест	Перевід котельні з вугілля на шахтний метан	13,8
Ворскла Сталь	Будівництво електросталеплавильного комбінату	13,71
Euro Care New Energy	Будівництво вітропарку	13,7
Pallet-Energy	Завод з виробництва пеллет	13,6

Додаток Д

ТОП-15 «зелених» компаній України [57]

Компанія	Підприємства	CO <sub>2</sub> -екв.
1 ІСД	Алчевсккокс Алчевський меткомбінат Екоенергія ДМК ім. Дзержинського	29,3
2 Метінвест	Азовсталь Краснодоувугілля Авдеївськ коксовім Єнакієвський МК	10,5
3 Донецьксталь	Красноармійська Західна №1 Ясиновський коксовім Донецьксталь	10,3
4 Group DF	Северодонецький «АЗОТ» Рівнеазот Стирол Кримський ТИТАН Черкаський Азот	9,0
5 ДТЕК	Східенерго Шахта «Комсомолець Донбасу» Вінд Пауер	7,8
6 Шахта ім. Засядька		5,9
7 Подольський цемент		3,0
8 Нова-Еко		2,7
9 ДМПЗ	Електросталь	2,0
10 Запорожсталь	Запородсталь Запорожжкокс	1,8
11 Ш/у «Донбас»		1,7
12 ArcelorMittal	Арселон Міттал Кривий Ріг	1,6
13 Волинь-цемент		1,2
14 ОПЗ		1,1
15 Енергомашспецсталь		1,0

Наукове видання

Проблеми і перспективи  
ринково-орієнтованого  
управління інноваційним  
розвитком.

Монографія

Директор видавництва  
Головний редактор С.М. Ілляшенко  
Технічний редактор М.В. Провозін  
Дизайн обкладинки Міцура О.О.  
Комп'ютерна верстка та макетування М.В. Провозін,  
Т.В. Кисіль, А.В. Колодка, А.С. Росохата, Л.О. Сигида

Підписано до друку 02.12.2011р.  
Формат 84x60/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Умовн.-друк. арк. 37,83 Обл.-вид. арк. 34,46  
Тираж 300 прим. Вид. № 1. Зам. 45 Ціна договірна.

ТОВ «Торговий дім «Папірус» 40024  
м. Суми, вул. СКД, 24. Тел. (0542) 78-00-75  
Свідоцтво про внесення до державного реєстру  
видавців Серія ДК № 3481 від 14.05.2019 р.