

Управління підприємством на засадах концепції інноваційного маркетингу

На сьогоднішній день економіка України як і більшості країн світу переживає кризові часи. В цих умовах одним з шляхів її подолання є політика протекціонізму. Тобто кордони країни мають бути закриті для тієї імпоротної продукції, яка може вироблятися вітчизняними підприємствами. Однак, важливо зазначити, що відмова від імпоротної продукції має відбуватися одночасно з розвитком вітчизняної. Це передбачає виробництво не тієї морально застарілої продукції, яка затоварена на вітчизняних підприємства, а інноваційної, що дасть змогу задовольнити всі потреби і запити споживачів. Однак, факти свідчать, що сучасний стан вітчизняної промисловості знаходиться в досить складному становищі. Для вирішення цієї проблеми виникає необхідність виявлення і аналізу причин кризи вітчизняних підприємств. Розглянемо ситуацію на ринку промислових підприємств України після розпаду СРСР більш детально (рис. 1).

Так, на рис. 1 виділено три основні блоки. Перший блок зображує ситуацію, яка відбувалась в економіці СРСР і фактично є причиною нинішніх проблем на ринку. Адже саме стагнаційні процеси в економіці, зупинення фінансування науково-дослідницьких розробок та гіперінфляція призвели до відсутності в підприємств коштів на подальший розвиток і їх збитковість.

Другий блок зображує ситуацію, що склалась з вітчизняними підприємствами за період з початку 1990-х рр. до сьогодні і фактично є теперішньою проблемою. Аналіз свідчить, що після розпаду СРСР українські підприємства мали три основні напрямки подальшого функціонування (блок 2, рис. 1): банкрутство, реструктуризація, подальший розвиток. До першої групи підприємств в більшості випадків відносяться ті, які намагались залишити основний профіль своєї діяльності, при цьому не маючи на це можливості. Прикладом можуть бути київський "Маяк" або Харківський завод електроапаратури, які раніше були частиною військово-промислового комплексу СРСР. Однак, в умовах конверсії, замовлення від оборонної промисловості припинились, а разом з ними припинилось і державне

фінансування. Підприємства не мали змоги продовжити свою діяльність за рахунок власних коштів і стали банкрутами [1].

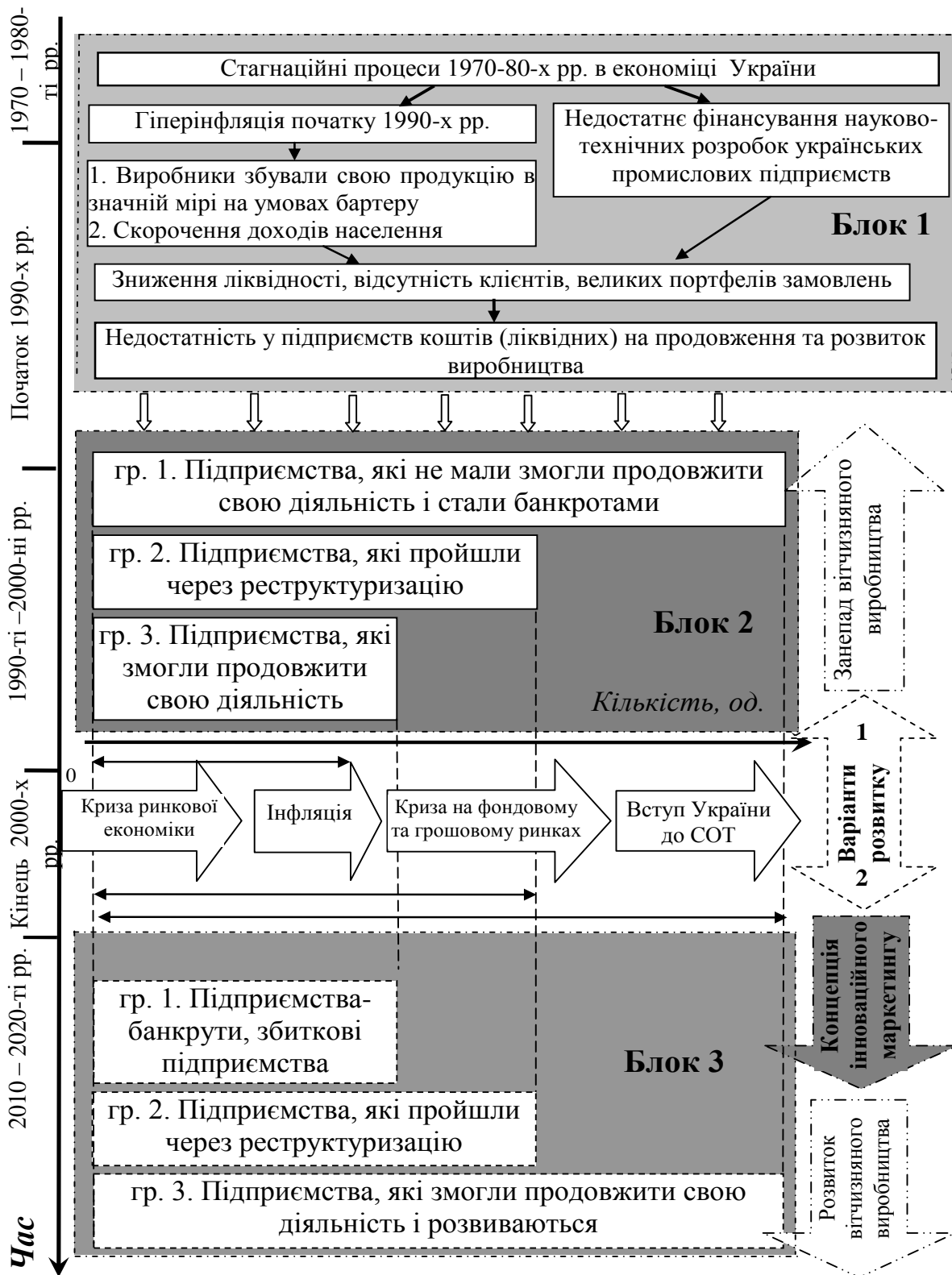


Рис. 1 Схема варіантів розвитку українських промислових підприємств

До другої групи підприємств в більшості випадків відносяться ті, які розбили підприємство на невеликі компанії, тим самим залишивши прибуткові напрямки і закрити збиткові. Прикладом таких підприємств є концерн "Електрон", який в процесі акціонування був розділений на материнську структуру та дочірні підприємства, частина з яких почала самостійну роботу (наприклад, завод "Полімер-Електрон", який є найбільшим в регіоні заводом по виготовленню євротари та упаковки), а частина – була ліквідована [1].

До третьої групи підприємств в більшості випадків відносяться ті, які потрапили під дію законів, що надавали значні пільги та привілеї: усунення від сплати ввізного мита, ПДВ, зборів в різні фонди, податку на прибуток і т.п. Прикладом такого підприємства може бути ЗАТ "Норд", який був створений на базі Донецького заводу холодильних машин і підпав під дію Закону "Про спеціальні економічні зони та спеціальний режим інвестиційної діяльності в Донецькій області". На сьогодні компанія "Норд" – єдине з усіх українських підприємств подібного профілю, що зберегло статус одного з найбільших виробників великої побутової техніки на території колишнього СРСР [1].

На рис. 1 всі три групи підприємств умовно позначені кількісно: найбільшою є група 1, потім група 2 і найменшою, на жаль, є група 3.

Третій блок на рис. 1 відтворює майбутню потенційну ситуацію 2010 – 2020-х рр., коли вітчизняне виробництво почне відновлюватись і українські підприємства почнуть займати лідируючі позиції на ринку. В результаті цього, ситуація з існуючими групами підприємств буде виглядати абсолютно дзеркально. Так, кількість підприємств, що матимуть змогу продовжити свою діяльність буде постійно зростати, а кількість збиткових і збанкрутілих підприємств – постійно зменшуватись.

Ще одним важливим елементом схеми на рис. 1 є стрілка з двома напрямками розвитку, які постають перед підприємствами на теперішній день. Перший напрямок характеризується тенденцією до зменшення кількості вітчизняних підприємств, які функціонують та розвиваються на ринку (група 3) і їх переходу спочатку до групи 2, а потім, на жаль, і до групи 1. Все це відбувається під дією ряду факторів. Так, криза

переходу до ринкової економіки, інфляція, кризи на монетарному та фондовому ринках спричиняють багато перешкод для вітчизняних виробників. Особливо гостро це відчувається в умовах вступу України до СОТ та світової фінансової кризи. Всі ці процеси рухають українську економіку (варіант розвитку 1) до стану початку 1990-х рр. і можуть привести до занепаду вітчизняного виробництва. Другий варіант розвитку показує плановий напрям, який має бути поставлений за мету (блок 3). За цим напрямом підприємства, які є збитковими мають оцінити свої можливості, пройти реструктуризацію і перейти до групи 3.

В досягненні цієї мети вітчизняні підприємства повинні робити певні радикальні кроки. Одним з таких кроків може бути перехід підприємств на концепцію інноваційного маркетингу (напрямок 2, рис. 1).

Під *інноваційним маркетингом* слід розуміти концепцію ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції (виробу, технології, послуги, управлінського рішення) – інновації – і використання в процесі її створення та розповсюдження вдосконалених чи принципово нових – інноваційних – інструментів, форм та методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників. Інакше кажучи, підприємство виробляє інновації, перш за все такі, які задовольняють як потреби споживачів, так і його власні потреби, і використовує інноваційні підходи для реалізації засад маркетингу. Отже, двома основними складовими інноваційного маркетингу є виробництво інновацій та використання інновацій в маркетингу під час їх створення та розповсюдження (рис. 2).

Нами пропонується виділити інноваційний маркетинг в окрему концепцію ведення бізнесу. Пояснити таку необхідність можна наступним. В свій час Ф. Котлер [2], узагальнюючи етапи розвитку теорії та практики, виділив п'ять основних підходів, на основі яких комерційні організації проводять свою маркетингову діяльність: концепція удосконалення виробництва, концепція удосконалення товару, концепція інтенсифікації комерційних зусиль, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу. Ці концепції

відображають різні періоди в історії американської економіки та загальні соціальні, економічні та політичні зміни.

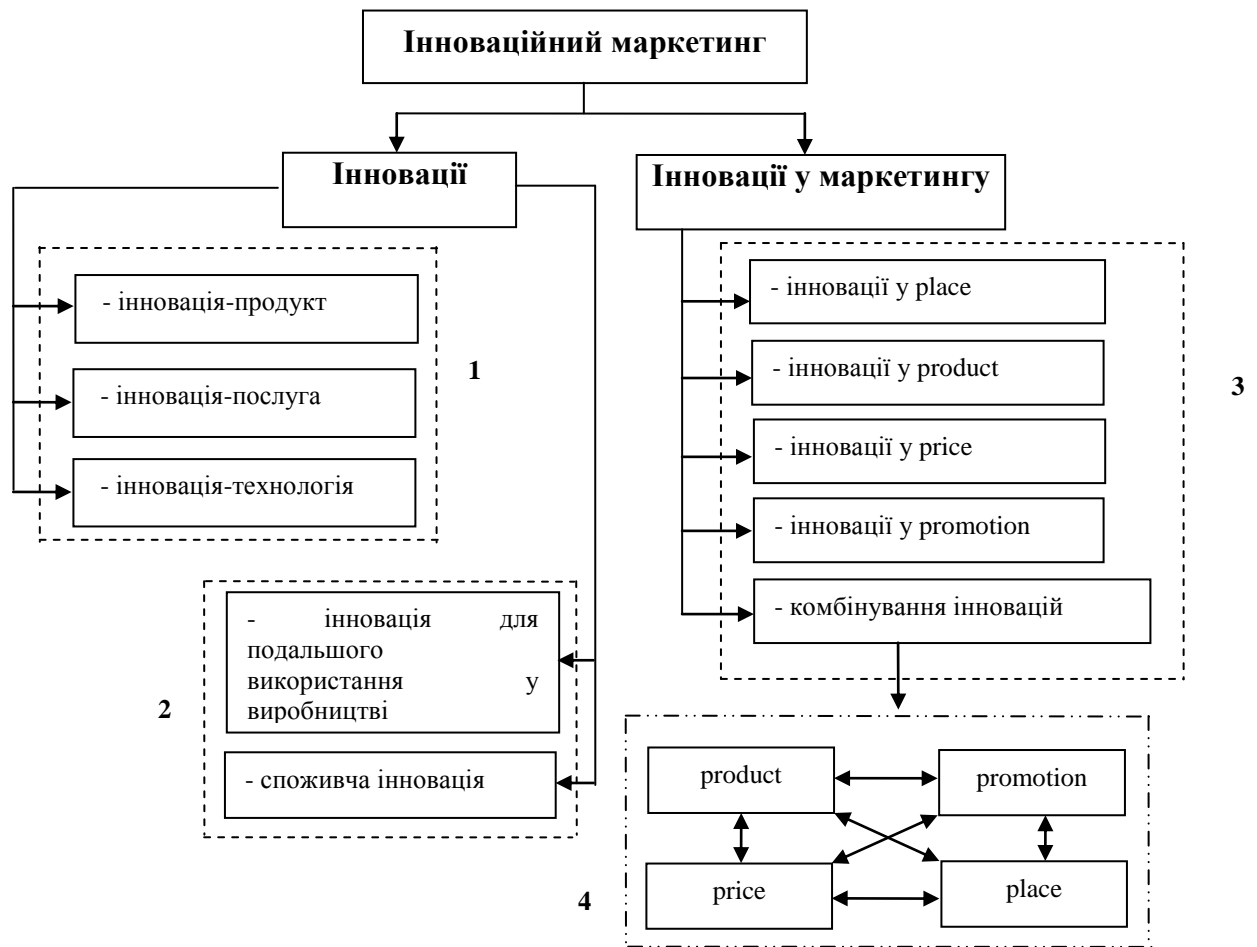


Рис. 2 Структура інноваційного маркетингу

Всі ці концепції є еволюцією концепцій ведення бізнесу і породжені тими умовами, які існували в той чи інший період часу. Так, спочатку (до 1960 р.), фірми зосереджувались, головним чином, на отриманні прибутку, тобто задоволенні лише власних інтересів. Потім (після 1960 р.) вони почали розуміти стратегічну значимість задоволення споживчих потреб, в результаті чого з'явилась концепція маркетингу. На початку 1990-х рр. на перший план почали виходити також і потреби суспільства.

На даний період часу ситуація, що склалась в Україні, коли відбувається спад виробництва вітчизняних товарів, через те, що багато видів продукції не

користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (в основному з власної неконкурентоспроможності), вимагає переходу на інноваційний розвиток, альтернатив якому не існує. Всі розвинуті країни світу вже давно вступили на цей шлях і отримують до 80-85% приросту ВВП за рахунок інновацій, до яких відносять нові вироби, нові технології їх виготовлення, нові методи організації виробництва і збуту тощо [3]. Е. Кондратенко [4], узагальнюючи досвід американських фахівців, стверджує, що 49% підприємств, які є лідерами у своїх галузях за обсягами прибутку і зростання обсягів реалізації, зобов'язані своїми успіхами розробленню і виведенню на ринок нових товарів, орієнтованих на більш повне задоволення запитів споживачів, у той час як у підприємств-аутсайдерів лише 11% обсягів реалізації припадає на нові товари. Про це також свідчить розвиток такого напрямку діяльності як кріейтинг (від англ. create – породжувати, створювати, творити). На даний момент багато підприємств, установ, організацій використовують в своїй діяльності нові ідеї, нові підходи до ведення бізнесу. Та, як вже зазначалось, необхідною умовою реалізації інноваційного розвитку є маркетинг. На засадах маркетингу підприємства можуть виробляти продукцію та послуги не просто нові та технологічно завершені, але й необхідні споживачам.

Розглянемо більш детально факти сьогодення, які ми вважаємо такими, що доводять існування і необхідність виділення в окрему концепцію ведення бізнесу інноваційний маркетинг.

В усіх існуючих концепціях використовуються певні інновації. Так, наприклад, концепція удосконалення виробництва передбачає удосконалення технології виробництва товарів, що може призвести до появи технології-інновації; концепція удосконалення товару – покращення якості товару, яка певною мірою, передбачає появу товарної інновації; концепція інтенсифікації комерційних зусиль – вдосконалення комплексу заходів з просування товару на ринок, результатом чого можуть бути комунікаційні інновації; концепція маркетингу – поява нових потреб (потреб споживачів), які можуть бути інноваційними; концепція соціально-етичного маркетингу передбачає задоволення ще однієї групи потреб – потреб всього суспільства, тобто, можливо, інноваційних потреб. Ці факти в більшій мірі є

спростуванням необхідності виділення інноваційного маркетингу в окрему концепцію, адже процес створення та розповсюдження інновацій частково входить до кожної з вже існуючих концепцій ведення бізнесу. Але, зауважимо, що саме частково. І всі ці концепції не передбачають постійного створення інновацій і використання інноваційних методів та інструментів маркетингу. Тобто, кількість інноваційних розробок за цих концепцій не є великою, адже не є самоціллю.

Та в останні роки кількість інноваційних розробок, як в Україні, так і в світі, значно зростає. Одним з прикладів є Китай, який ще недавно був слаборозвиненою країною. За останні роки, за рахунок значного збільшення кількості інновацій, Китай зробив різкий ривок в своєму розвитку і тепер майже на всіх ринках світу присутня китайська продукція [5]. Також доказом зростання кількості інновацій в світі є той факт, що за останні 15 років кількість працюючих в інноваційній сфері в США та Західній Європі збільшилась в 2 рази, а в Південно-Східній Азії – в 4 рази. В Україні ця ситуація є гіршою, але певні позитивні зрушення існують. Одним з таких було створення в 1999 р. технопарків. Високими є темпи росту виробництва ними інноваційної продукції. Почавши з нуля, в 2000-2001 рр. обсяг реалізованої інноваційної продукції технопарків склав 176 млн. грн., в 2002 р. – 607 млн. грн., в 2003 р. – 1284 млн. грн., за 2004 рік – більш ніж 1787 млн. грн. Загальний обсяг випуску склав більше ніж 3,8 млрд. грн. [6]. Ще одним важливим чинником є те, що з початком використання підприємствами маркетингової концепції ведення бізнесу в своїй діяльності, на ринку почали активно з'являтися різного роду маркетингові інновації [7-10]. Так, за частотою впровадження та багатоплановістю маркетингові інновації випереджають інші типи інновацій. Це пояснюється їх відносно низькою "вартістю" та високою варіативністю. Всі ці факти свідчать про постійне зростання кількості інновацій. А відповідно до другого закону діалектики – закону переходу кількості в якість – кількісні зміни явищ до певної межі носять характер відносно неперервного росту одного й того самого. Та на певній сходинці розвитку, за певних умов об'єкт втрачає свою попередню якість і стає новим. Тому таке постійне кількісне збільшення інновацій (як продуктових та технологічних, так і

маркетингових повинно призвести до появи певної нової якості, якою, на нашу думку, і має бути концепція інноваційного маркетингу.

Треба зауважити, що згідно цієї концепції відбувається задоволення потреб споживачів та виробників, про добробут всього суспільства поки що не йдеться. Тому концепція інноваційного маркетингу має бути, на нашу думку, п'ятою концепцією – після концепції маркетингу, але перед концепцією соціально-етичного маркетингу. Хоча Ф. Котлер, виділяючи п'ять концепцій ведення бізнесу, передбачав широке розповсюдження останньої – соціально-етичного маркетингу – на початку 1990-х рр., однак її час в країнах, які знаходяться на шляху ринкових перетворень, ще не настав. Багато в чому це пов'язано з недостатнім задоволенням потреб виробників, які не отримують прибутки в тих розмірах, яких потребують. Тому, виробляти продукцію або послуги, які є необхідними для всього суспільства, але які не завжди приносять очікуваного доходу вони не мають змоги. Тобто, спершу, вони повинні задовольнити власні потреби, при цьому враховуючи потреби споживачів, а вже потім докласти зусиль до задоволення потреб всього суспільства.

Автор вважає, що саме концепція інноваційного маркетингу може стати тією перехідною концепцією, тією сходинкою, яка дозволить досягти вершини, де поєднуються інтереси виробників, споживачів і всього суспільства. Адже, по-перше, товари та послуги, що представлені на ринку на сьогоднішній день не задовольняють потреби суспільства в повній мірі, тому потрібні нові, тобто інноваційні, при виробництві яких ці потреби будуть враховані. По-друге, для того, щоб споживачі зрозуміли важливість такого роду інновацій, що задовольняють не лише їх власні потреби а й потреби суспільства, підприємства мають донести цю думку до свідомості широкого кола споживачів. Єдиним методом досягнення цього є інструменти маркетингових комунікацій. Та при розповсюдженні таких інновацій необхідно використовувати нові, нетрадиційні методи та інструменти політики маркетингових комунікацій. І, по-третє, виробництво та розповсюдження інновацій, які є необхідними споживачам, приносить великі прибутки, які і є головною потребою виробників. Тобто, на нашу думку, саме дотримання концепції інноваційного маркетингу в їх діяльності дозволить в повній мірі задовольнити

потреби споживачів та виробників. І тільки після задовольнятимуться потреби всього суспільства.

Нами пропонується наступний варіант графічного зображення всього вищевикладеного, що стосується концепції інноваційного маркетингу (рис. 3).

III. Концепція *інноваційного маркетингу* (5) – задоволення **існуючих потреб виробників і споживачів** в більш повній мірі, та задоволення прихованих або нових потреб

IV. Концепція *соціально-етичного маркетингу* (6) – задоволення **потреб виробників, споживачів і всього суспільства**

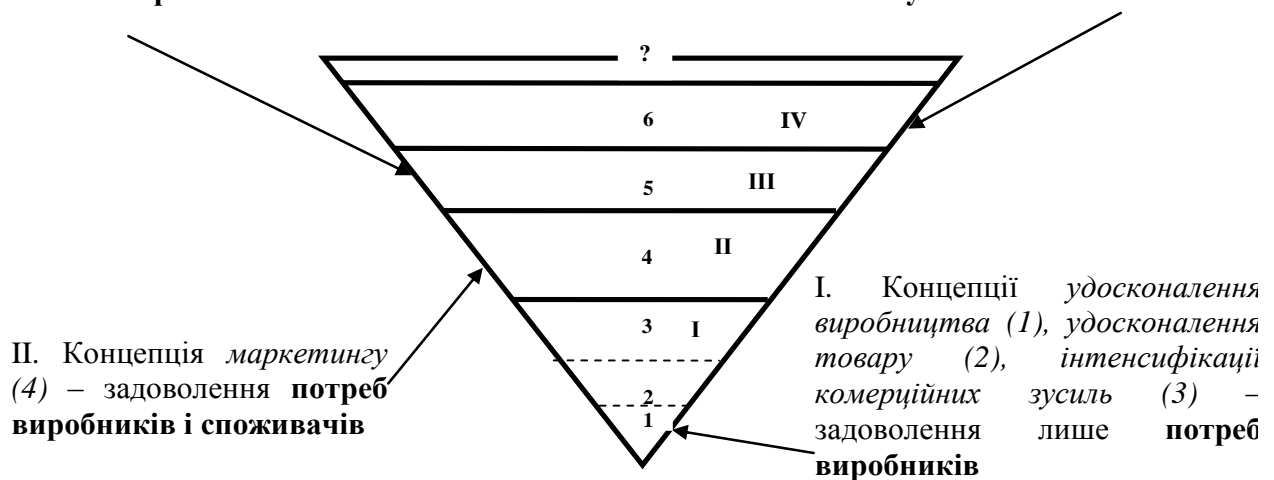


Рис. 3 "Чаша" задоволення потреб

Ключовим поняттям такої науки як маркетинг є поняття "потреб". Їх задоволення є головною метою роботи фахівців з маркетингу. Та й взагалі, метою всієї економіки як науки є пошук шляхів задоволення постійно зростаючого рівня потреб.

На рис. 3 представлено авторський погляд на еволюцію концепцій ведення бізнесу і, відповідно до цього, рівня задоволення потреб, який відображає діаметр "чаші". Так, спочатку підприємства задовольняли лише власні потреби, при цьому вони керувались першими трьома концепціями. І з появою кожної з них задовольнялось все більше і більше їх потреб. Потім вони зрозуміли, що для більш повного задоволення власних потреб, необхідно враховувати в своїй виробничій

діяльності потреби своїх потенційних споживачів. Тобто, рівень задоволення потреб збільшився і чаша наповнилась. Так, виробники почали використовувати концепцію маркетингу. Далі, згідно еволюції концепцій ведення бізнесу з'являється концепція соціально-етичного маркетингу, яка передбачає задоволення ще й потреб всього суспільства. Але, як вже зазначалось раніше, для того щоб це стало реальністю, необхідно достатньо задовольнити існуючі, а також приховані або нові потреби виробників та споживачів, тобто заповнити чашу до необхідного рівня. До того ж, для задоволення потреб лише одних виробників було запропоновано три концепції, тому, на нашу думку, задовольняти потреби ще й споживачів (окрім виробників), до того ж в повній мірі, не достатньо лише за допомогою однієї існуючої концепції маркетингу. Для цього пропонується керуватися в своїй діяльності концепцією інноваційного маркетингу. Після цього до "чаші потрапляють" ще й потреби всього суспільства, які також треба задовольняти. Тут і виходить на передній план концепція соціально-етичного маркетингу. Треба додати, що на нашу думку, концепція соціально-етичного маркетингу не може бути останньою, адже, як відомо, потреби не залишаються на одному рівні і постійно зростають. І, можливо, колись нам потрібно буде враховувати під час процесу виробництва не лише потреби виробників, споживачів та суспільства, які ще продовжують зростати, а й інші потреби, наприклад, потреби всього людства.

До речі, деякі науковці також вважають, що кількість концепцій має бути розширена. Так, Балабанова Л.В. [11] використовує в своїх роботах таку категорію як "освічений маркетинг". Філософія освіченого маркетингу, на її думку, полягає в тому, що маркетинг підприємств повинен підтримувати оптимальне функціонування системи збуту продукції в довгостроковій перспективі. Освічений маркетинг включає п'ять основних видів: маркетинг орієнтований на споживача, маркетинг ціннісних достоїнств, інноваційний маркетинг, маркетинг з усвідомленням своєї місії та соціально-етичний маркетинг. Також, в [12] розглядають така концепція як ціннісний маркетинг – концепція, згідно якої маркетингова діяльність повинна підвищувати ціннісну значимість продукту для споживача.

Таким чином, концепція інноваційного маркетингу є провідною концепцією сьогодення, яка допоможе українським підприємствам здійснити різкий прорив в своїй діяльності і перейти на якісно новий рівень розвитку. Це дозволить вітчизняним товаровиробникам вийти з тієї кризи, в якій вони знаходяться зараз, а також наздогнати за розмірами товарооборотів та прибутків іноземні підприємства, а через певний час, зайняти лідируючі позиції на ринку/ніші ринку. Для досягнення підприємствами цієї цілі необхідними є комплекс принципів, функцій, управлінських відносин та механізму управління, що разом представляє собою систему управління підприємством. Схема системи управління, що керується концепцією інноваційного маркетингу представлена на рис. 4.

Розглянемо рис. 4 більш детально. Так, починаючи свою діяльність, органи управління підприємством визначають основні принципи управління. На основі аналізу публікацій щодо існуючих принципів управління [13-19] нами запропонована ієрархія принципів, що дозволяє виокремити найбільш вагомі саме для тих підприємств, які керуються концепцією інноваційного маркетингу (рис. 5).

Всі вище перелічені принципи дозволяють підприємству визначати основні цілі діяльності та завдання по їх досягненню. У руслі концепції інноваційного маркетингу основною ціллю діяльності підприємства є лідерство на ринку (сегменті, ніші). Відповідно до методичного підходу М. Портера, підприємство може досягти першості на ринку або за ціновими параметрами, або за унікальністю. Саме інновації дозволяють підприємству створювати унікальність з метою задоволення потреб та запитів споживачів. Таким чином, основним інструментом досягнення поставленої цілі на підприємстві є виробництво і розповсюдження інновацій та використання при цьому інноваційних інструментів, форм та методів маркетингу.

Через реалізацію вищезазначених дій, а саме встановлення цілей та завдань полягає виконанням підприємством однієї з його управлінських функцій, а саме функції планування, завданням якої є визначення поточної ситуації підприємства, встановлення потенційних та бажаних результатів діяльності і визначення шляхів їх досягнення.

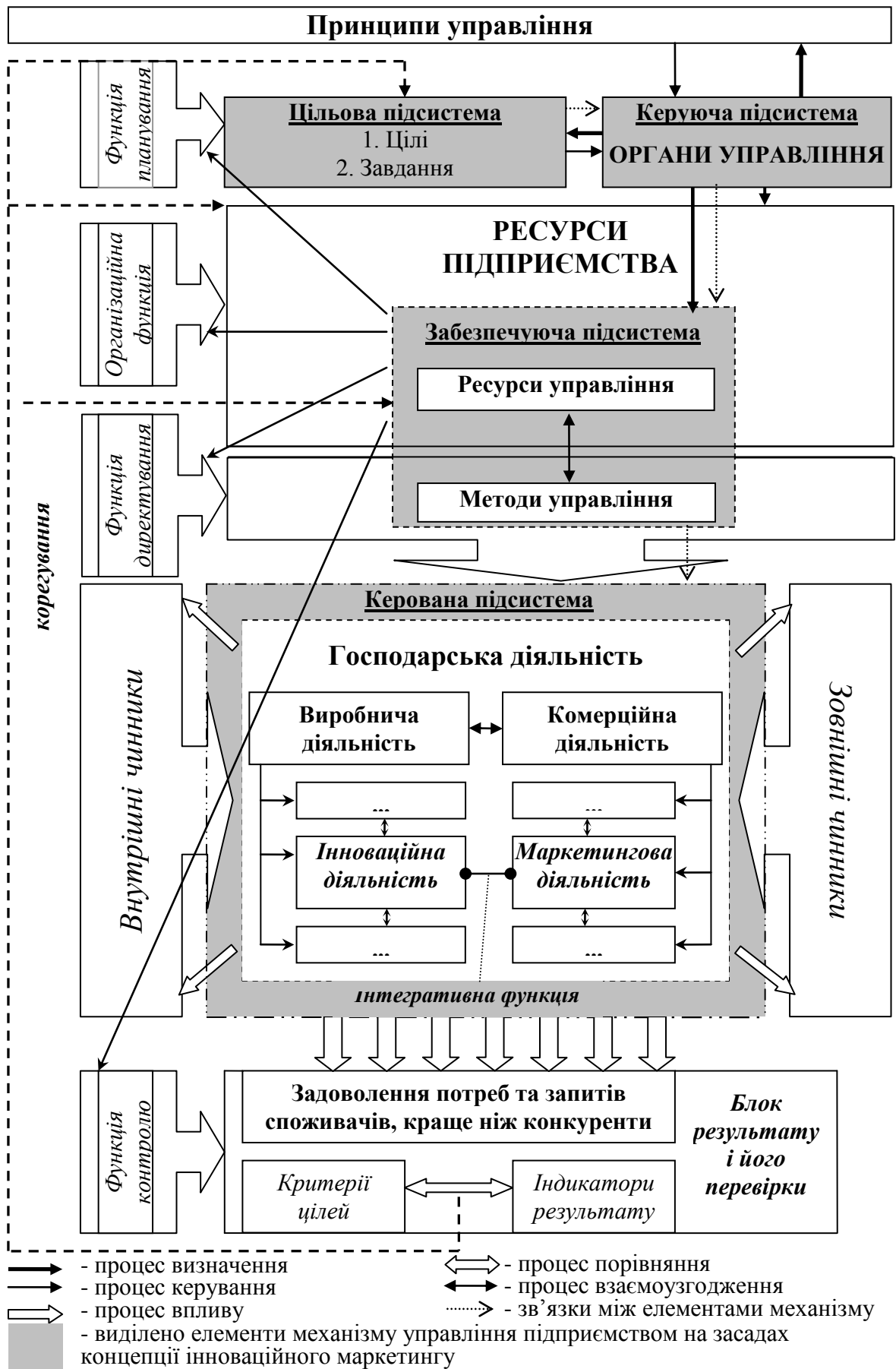


Рис. 4 Схема системи управління у руслі концепції інноваційного маркетингу



Рис. 5 Ієрархія принципів управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу

Керуючись встановленими цілями та завданнями, органи управління починають аналізувати наявні в підприємства ресурси і розподіляти їх відповідним для досягнення цілі чином.

Варто зазначити, що для кожного типу підприємств найбільш важливими є певні види ресурсів [19]: для виробних підприємств найбільш вагомими є матеріальні та технологічні ресурси; для підприємств сфер обслуговування – технологічні; для підприємств, що займаються комерційними послугами – інформаційні; для некомерційних підприємств – трудові ресурси.

У випадку з підприємствами, що керуються у своїй діяльності концепцією інноваційного маркетингу, на думку автора, найбільш вагомими ресурсами є трудові та інформаційні, адже саме люди на базі наявної інформації є генераторами ідей інновацій і саме вони можуть створити програми реалізації цих ідей. Однак, для ефективної діяльності підприємство повинно враховувати і аналізувати всі наявні в нього ресурси.

В результаті аналізу ресурсів керівні органи підприємства розподіляють їх таким чином, щоб найкраще мати змогу реалізовувати власний потенціал. В результаті цих дій відбувається реалізація ще однієї функції управління, а саме – організаційної. Саме від того, яким чином буде організовано господарську діяльність підприємства залежить її ефективність.

Виходячи з наявності ресурсів підприємства органи управління обирають найбільш прийнятні методи управління, які реалізуються шляхом використання ресурсів управління. В теорії та практиці управління розрізняють наступні три групи методів управління [18]: економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні. Економічні методи передбачають використання економічних стимулів задля досягнення поставленої мети, організаційно-правові методи передбачають використання засобів примусового характеру, а соціально-психологічні методи є основою розвитку такої сфери науки як мотивація. На нашу думку, для підприємств, які керуються концепцією інноваційного маркетингу найбільш пріоритетними є останні. Адже саме ці методи використовуються для підвищення трудової активності працівників. А виходячи з того, що основною ланкою механізму створення інновацій є трудові ресурси, то саме процес їх залучення є одним з найважливіших. При цьому примусове залучення не завжди може мати позитивний результат, адже процес створення інновацій – є процесом творчим і не можливий лише за примусом.

На основі визначених методів управління підприємство через основні компоненти функції директування, а саме – мотивацію, лідерство та комунікації – впливає на об'єкт управління, в якості якого виступає господарська діяльність підприємства та взаємозв'язки її елементів.

Результатом будь-якої господарської діяльності є певний ефект. Найкращим розвитком подій є ситуація, коли результат діяльності співпадає з місією підприємства, тобто відбувається задоволення потреб та запитів споживачів. Однак, на практиці така ситуація не завжди можлива, тому підприємство повинно постійно проводити моніторинг своєї діяльності з метою встановлення проміжних результатів і порівнянні їх з плановими. Так, на основі порівняння індикаторів результату, тобто

його якісних та кількісних показників з визначеними критеріями цілей відбувається процес аналізу досягнення цілей та реалізація функції контролю. У випадку коли планові та фактичні показники не відповідають одне одному, відбувається процес коригування або ресурсів та методів, або завдань та цілей, або їх разом. Тим самим підприємство вносить постійні корективи в свою діяльність. Це пов'язано з тим, що як вже зазначалось, підприємство є відкритою системою, яка постійно контактує з зовнішнім середовищем. В зв'язку з цим, в господарській діяльності підприємства відбуваються постійні зміни, які згодом впливають на весь результат його діяльності. Тому, моніторинг та контроль є важливими функціями, які дозволяють підприємству вчасно попередити негативні наслідки впливу зовнішнього середовища.

Окрім зазначених елементів системи управління, окремої уваги потребує механізм управління підприємством, що керується концепцією інноваційного маркетингу, складові якого представлені на рис. 4.

На думку автора, під **механізмом управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу** треба розуміти складову системи управління підприємством, яка на основі обраної органами управління цілі щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства і досягнення лідерства на ринку (сегменті, ніші) шляхом використання наявного потенціалу підприємства забезпечує реалізацію концепції інноваційного маркетингу та призводить до задоволення потреб і запитів споживачів. Основною відмінністю механізму управління на засадах інноваційного маркетингу від існуючих є його основні елементи об'єкту впливу, а саме маркетингова та інноваційна діяльність, а також інтегративна функція, яка реалізує процес взаємоузгодження цих елементів.

Даний механізм управління базується на реалізації механізмів стратегічного та оперативного управління. До основних завдань стратегічного рівня управління відносяться: визначення місії підприємства, розробка корпоративної стратегії підприємства та розробка функціональних стратегій підприємства. До завдань оперативного рівня – розробка програм діяльності підприємства, розробка проектів для реалізації програм та управління і моніторинг проектів.

Для визначення стратегічних управлінських рішень нами пропонується куруватись співвідношенням запити споживачів – запити виробників. В залежності від рівня їх задоволення на ринку існує чотири ситуації: коли запити виробників і запити споживачів є задоволеними; запити виробників є задоволеними, а запити споживачів – ні; запити споживачів задоволені, а запити виробників – ні; запити виробників, так і запити споживачів є незадоволеними. У відповідності до цих ситуацій існує декілька напрямків подальшого розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні управлінські рішення підприємства залежно від рівня задоволення потреб на ринку

	Запити виробників	Запити споживачів	
		задоволені	незадоволені
5 Незадоволені запити суспільства 1. Вибір концепції соціально-етичного маркетингу 2. <i>Управління стратегією росту</i>	задоволені	1 1. Зміна місії підприємства і відповідно мети та завдань її реалізації 2. Якісна зміна цілі підприємства в рамках поточної місії 3. <i>Управління стратегією росту, але на іншому якісному рівні</i>	2 1. Вихід на ринок з новими товарами з метою задоволення запитів споживачів 2. Відкриття нових представництв, розширення меж діяльності виробників задля охоплення всього ринку і недопущення конкурентів 3. <i>Управління стратегією стабілізації</i>
	незадоволені	3 1. Вибір стратегії диверсифікації 2. Створення інноваційних лабораторій для розробки і виробництва інновацій, що задовольняють нові запити споживачів 3. <i>Управління стратегією росту</i>	4 1. Встановлення відсотку ринку, якого необхідно досягти за певний проміжок часу 2. <i>Управління стратегією виживання та/або росту</i>

* – курсивом виділено стратегії

Так, у відповідності до табл. 1 існує 5 блоків подальших напрямків:

1 блок – відображає відносно повне задоволення як запитів виробників, так і споживачів – тобто поставлених цілей підприємство досягло (досягнення відповідного рівня прибутку), при цьому запити споживачів є також задоволеними (зазвичай не тільки даним підприємством). Звичайно, варто зауважити, що граничного значення прибутку для підприємства не існує (чим він більше, тим краще), але з його ростом може виникнути ситуація, коли кошти, що залишаються в розпорядженні підприємства після розподілення прибутку вже нічим не підкріпленні (так би мовити ефект "інфляції запитів": не існує запитів споживачів, які можна було б за допомогою їх задовольнити). В цьому випадку згідно з другим законом діалектики кількість має перейти в якість. Тобто повинні відбутись певні якісні зміни на підприємстві (нова місія або якісна зміна цілі). На даному етапі підприємство у відповідності до еволюції концепцій ведення бізнесу може перейти до концепції соціально-етичного маркетингу. В даному випадку підприємство переходить, так би мовити, з блоку 1 до блоку 5, де запити споживачів і виробників є відносно задоволеними і тому виробники переходять до задоволення запитів суспільства.

2 блок – відрізняється від 1-го лише тим, що при відносно повному задоволенні запитів виробників, запити споживачів лишаються незадоволеними – в даному випадку кошти, що залишаються в розпорядженні підприємства після розподілення прибутку підкріплені незадоволеними запитами споживачів. Тому підприємство для того, щоб втримати досягнутий рівень прибутку повинно не допустити конкурентів на свої сегменти ринку. Для цього можна розширити межі своєї діяльності або вийти на ринок під ім'ям нових підприємств. Коли запити споживачів досягнуть рівня відносно повного задоволення, тоді підприємство може перейти до блоку 1.

3 блок – ситуація обернена 2-му блоку: незадоволені запити виробників при відносно повному задоволенні запитів споживачів – ця ситуація відбувається, коли пропозиція перевищує попит. В даному випадку підприємство повинно активно застосовувати стратегії диверсифікації або створювати інноваційні лабораторії. В результаті задоволення власних запитів підприємство може перейти до блоку 1.

4 блок – ситуація, яка є, напевно, найменш складною для підприємства – виробники встановлюють відсоток ринку, який вони бажають завоювати і реалізують комплекс маркетинг для досягнення мети. В даному випадку підприємство може опинитись в трьох ситуаціях:

- власні запити задовольняються раніше ніж запити споживачів – перехід до блоку 2;

- запити споживачів задовольняються раніше ніж власні запити – перехід до блоку 3;

- власні запити задовольняються разом з запитами споживачів – перехід до блоку 1.

5 блок – є блоком, який поєднує відносно повністю задоволені запити виробників і споживачів та незадоволені запити суспільства – в даному випадку підприємство зосереджує свою увагу саме на задоволені запитів суспільства, тобто реалізації концепції соціально-етичного маркетингу.

Таким чином, в результаті встановлення підприємствами ситуації, що відбувається на ринку, існує чимало напрямків їх подальших дії, спираючись на які керівництво приймає певні управлінські стратегічні рішення. Керуючись запропонованими автором рекомендаціями підприємства зможуть більш раціонально проводити свою діяльність і досягати поставлених цілей.

1. Вернер Н. Ностальгия по «Электрону» [Электронный ресурс] / Н. Вернер // Эксперт Украина. – 12 ноября, 2007. – №44 (140). – Режим доступа: <http://www.expert.ua/articles/16/0/4670/>

2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб : АО "КОРУНА", АОЗТ "ЛИТЕРА ПЛЮС", 1994. – 699 стр.

3. Менеджмент та маркетинг інновацій : Монографія / [За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2004. – 616 с.

4. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М. : АО «Финстатинформ», 1995. – 96 с.

5. Красовская А. Дело – в отсутствии в Украине модели инновационного

развития как таковой [Электронный ресурс] / А. Красовская // Бизнес. – 28 ноября, 2005. – № 48(671). – Режим доступа: <http://www.business.ua/i671/a22347/>

6. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : Монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К. :КНЕУ, 2003. – 394 с.

7. Литовченко І.Л. Нові форми в комплексі Інтернет-комунікацій / І.Л. Литовченко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №4(1). – С. 129-135.

8. Новошинська Л.В. Інновації у стратегічному маркетингу / Л.В. Новошинська // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №4(1). – С.122-128.

9. Решетнікова І.Л. Інноваційні товарні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку / І.Л. Решетнікова // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №4. – С.21-26.

10. Хотяшева О. Инновационный менеджмент : Учебное пособие / О. Хотяшеева. – [2 изд.]. – СПб. : Издательский дом "ПИТЕР", 2007. – 378 с.

11. Балабанова Л.В. Маркетинг : Підручник / Л.В. Балабанова. – Донецьк, 2002. – 562 с.

12. Служба тематических толковых словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RMgwqlyotj

13. Воеводин С.А. Экономический механизм управления промышленным производством: методология и практика организации / С.А. Воеводин. – К. : Вища школа, 1991. – 152 с.

14. Ілляшенко С.М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства : Монографія / С.М. Ілляшенко, О.М. Олефіренко [За заг. ред. Ілляшенко С.М.]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 272 с.

15. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. / М.И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 767 с.

16. Менеджмент для бакалаврів : Підручник. У двох томах. Т.1 / [За ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка]. – Суми : Університетська книга, 2009. – 605 с.

17. Менеджмент для магистров : Учеб. пособие / [Под ред. А.А. Епифанова]. – Сумы : Университетская Книга, 2003. – 762 с.

18. Менеджмент організацій : Підручник / [За заг. ред. Л.І. Федулової]. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

19. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : «Дело», 1992. – 702 с.