

---

---

# **Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку**

Монографія

За загальною редакцією С.М. Ілляшенка

Суми  
ТОВ «Друкарський дім «Папірус»  
2012

УДК 330.341.1  
ББК 65.9(4Укр)-2  
І-66

Рекомендовано до друку вченою радою Сумського державного  
університету (протокол № 5 від 13 грудня 2012 р.)

Рецензенти:

Лабурцева О.І., д.е.н., професор (Київський національний  
університет технологій та дизайну);  
Примак Т.О., д.е.н., професор (Київський національний еконо-  
мічний університет ім. В. Гетьмана);  
Харичков С.К., д.е.н., професор (Інститут проблем ринку та  
економіко-екологічних досліджень НАН України)

**І-66** **Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного роз-  
витку:** монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. –  
Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – 536 с.

ISBN 978-966-2787-18-4

Монографію присвячено розробці методологічних та теоретико-методичних засад ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком на державному та регіональному рівнях, а також рівні окремих організацій. Висвітлено роль маркетингу і інновацій як рушійних сил економічного розвитку. Викладено підходи до стратегічного управління розвитком на засадах маркетингу інновацій. Розкрито особливості діагностики, посилення та реалізації потенціалу інноваційного розвитку, специфіку застосування інструментарію маркетингу інновацій та новітніх інструментів і методів маркетингу в управлінні інноваційною діяльністю підприємств.

Для фахівців у галузі інноваційного менеджменту та маркетингу інновацій. Буде корисною для викладачів, аспірантів і студентів економічних та технічних спеціальностей вищих навчальних закладів, а також широкого кола читачів, яких цікавлять проблеми управління інноваційною діяльністю.

УДК 330.341.1  
ББК 65.9(4Укр)-2

ISBN 978-966-2787-18-4

© Колектив авторів, 2012  
© ТОВ «Друкарський дім «Папірус»

## Зміст

Вступ.....	7
------------	---

### Частина I

#### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ТА ІННОВАТИКИ

<b>Розділ 1. Теоретико-методичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку сучасного підприємства .....</b>	<b>14</b>
1.1. Концептуальні основи використання динамічного підходу в теорії конкуренції.....	14
1.2. Теоретичні засади управління техніко-технологічним розвитком промислового підприємств.....	25
1.3. Конкурентні стратегії вітчизняних виробників кондитерських виробів.....	31
1.4. Маркетингова стратегія вітчизняних виробників мінеральних добрив на міжнародному ринку .....	41
1.5. Диференціальна модель стратегії розвитку підприємства з використанням низьковідсоткового кредиту.....	53
<b>Розділ 2. Інформація і знання як основа інноваційного розвитку.....</b>	<b>69</b>
2.1. Науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні і в світі: порівняльний аналіз .....	69
2.2. Особливості прогнозування інноваційної діяльності на підприємстві.....	76
2.3. Інформаційне забезпечення розвитку евристичних функцій підприємств.....	85
2.4. Сучасна концепція маркетингу інновацій у сфері освітніх послуг .....	92
2.5. Застосування інструментів Web-маркетингу для просування освітніх послуг у мережі Internet.....	99
<b>Розділ 3. Управління потенціалом інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів .....</b>	<b>112</b>
3.1. Наукові дослідження як інноваційні ресурси соціально-економічного розвитку регіону.....	112
3.2. Формування корпоративної культури вітчизняних підприємств: соціально-економічний аспект.....	130

3.3. Особливості системи стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємств.....	140
3.4. Розвиток креативності персоналу підприємства.....	148
3.5. Науково-методичний підхід до оцінки бюджетного потенціалу прикордонної території у контексті управління її інноваційним розвитком.....	160
3.6. Метод оцінювання ефективності бізнес-планування інноваційних проектів підприємств.....	172

<b>Розділ 4. Аналіз та управління маркетинговими та інноваційними ризиками підприємства .....</b>	<b>191</b>
4.1. Управління ризиками інноваційних проектів на промислових підприємствах.....	191
4.2. Маркетингові ризики промислового підприємства як невід’ємна складова економічного ризику .....	197
4.3. Управління маркетинговими ризиками інституційних інвесторів.....	206
4.4. Управління інвестиційними ризиками інноваційних проектів в агропромисловому виробництві.....	212
4.5. Актуалізація плану функціонування ланцюга поставок в умовах управління ризиком.....	221

## Частина II

### МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИНКОВО-ОРІЄТОВАНОЮ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

<b>Розділ 5. Методологічні та теоретико-методичні засади маркетингу інновацій.....</b>	<b>236</b>
5.1. Методологічне обґрунтування передумов виникнення концепції маркетингу, орієнтованого на інновації.....	236
5.2. Особливості основних функцій маркетингу інноваційної продукції.....	245
5.3. Удосконалення методики пошуку оптимальної моделі нової продукції промислового підприємства.....	254
5.4. Методичні засади кількісної оцінки ринкових перспектив екологічних інновацій.....	263
5.5. Маркетинг комерціалізації інновацій у промисловості.....	270
5.6. Особливості міжнародного маркетингу технологій в галузях НІГ-ТЕСН.....	279
5.7. Маркетинг інновацій в роботі переробних підприємств борошномельної галузі.....	289

<b>Розділ 6. Управління просуванням інноваційної продукції</b> .....	304
6.1. Маркетингові комунікації в управлінні товарними інноваціями.....	304
6.2. Комплексний механізм стратегічного планування маркетингових комунікацій для просування промислових інновацій.....	314
6.3. Теоретико-методологічне обґрунтування формування маркетингових каналів з позицій інноватики.....	324
6.4. Конфлікт як одна з форм взаємодії між учасниками маркетингових каналів просування інноваційної продукції.....	341
6.5. Концептуальні основи просування органічної продукції в Україні .....	350
6.6. Інтернет-маркетинг як нова технологія просування товарів.....	359
6.7. Інноваційний підхід до формування та розподілу сукупного рекламного бюджету підприємства.....	365

### Частина III

## МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ І ЇХ РОЛЬ У ІНТЕНСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ

<b>Розділ 7. Маркетинг партнерських відносин як засіб формування конкурентних переваг</b> .....	376
7.1. Близькість організацій у інноваційній діяльності: понятійна та структурна ідентифікація.....	376
7.2. Потенціал взаємовідносин підприємства з покупцями.....	387
7.3. Інформаційна взаємодія підприємства в процесі маркетингової діяльності.....	393
7.4. Категорій споживчої цінності у створенні довготривалих партнерських стосунків.....	401
<b>Розділ 8. Соціально-етичний маркетинг і його роль на сучасному етапі розвитку</b> .....	414
8.1. Етичний маркетинг як інструмент соціальної відповідальності бізнесу і стійкого споживання .....	414
8.2. Маркетинг довіри як інструмент розвитку складних ринкових структур.....	423
8.3. Концептуальні підходи соціально-етичного просування продукції в Україні.....	434

<b>Розділ 9. Інновації у маркетингу як засіб його адаптації до змін економічного середовища</b> .....	445
9.1. Маркетингові інновації в умовах глобальної нестабільності та ресурсних обмежень.....	445
9.2. Інноваційні аспекти методики проведення дослідження якості сервісу в роздрібних магазинах самообслуговування за допомогою «mystery shopping».....	453
9.3. Організаційні та функціональні складові внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг.....	460
9.4. Інновації та управління на ринку консалтингових послуг.....	469
9.5. Технологічні аспекти сегментації продукції переробних підприємств.....	477
9.6. Адаптивний синтез ефективних логістичних систем з використанням векторної оптимізації.....	485
9.7. Маркетингова інтеграція інноваційної діяльності підприємств машинобудівної галузі України.....	492
<b>Розділ 10. Бренд і імідж як елементи споживчого капіталу підприємства</b> .....	503
10.1. Аналіз здатності системи комунікацій формувати цілісний образ бренду промислового підприємства.....	503
10.2. Методологія оцінки ефективності брендингу .....	517
10.3. Імідж організації як економічна категорія. Його роль у формуванні споживчого капіталу підприємства.....	524
Післямова.....	534

## Вступ

Класик стратегічного менеджменту П. Друкер основою успіху будь-якого бізнесу вважав інновації і маркетинг. Це його твердження набуває особливої актуальності в сучасній перманентно мінливій економіці, коли розвиток НТП призводить до швидкого морального старіння техніки і технологій, процеси глобалізації – до різкого загострення конкуренції з боку вітчизняних і зарубіжних товаровиробників, кризові явища в економіці – до змін купівельної спроможності, а, відповідно, і запитів основних груп споживачів тощо.

У цих умовах виживають і розвиваються, насамперед, ті товаровиробники, які своєчасно ідентифікують незадоволені потреби і запити споживачів, знаходять способи кращого ніж конкуренти задоволення існуючих і перспективних потреб, можуть запропонувати на ринку удосконалені чи нові продукти, які задовольняють існуючі потреби, але іншим, більш ефективним способом, здатні сформувані і розвивати нові потреби.

З цих позицій у монографії маркетинг розглядається як методологія і, одночасно, система інструментів і методів орієнтації виробництва і збуту на задоволення існуючих і перспективних потреб і запитів споживачів, формування і стимулювання попиту.

Інновації виступають як засоби підвищення ефективності використання наявних ресурсів, адаптації господарюючих суб'єктів до постійних змін умов зовнішнього середовища, які здатні забезпечити їх тривале виживання і розвиток відповідно до обраної місії, як сукупності споживчих якостей втілених у нових або модернізованих продуктах, що забезпечують більший ступінь задоволення потреб і запитів споживачів і є ефективними у процесі їх виробництва, збуту і споживання.

Відповідно до викладеного, авторами досліджено низку проблем маркетингу інновацій та інноваційного менеджменту як основних елементів системи управління ринково-орієнтованою інноваційною діяльністю на різних рівнях узагальнення (державному, регіональному, окремого підприємства). Авторські розробки стосуються як теоретичних, так і прикладних аспектів маркетингу та менеджменту інновацій, зокрема їх використання в управлінні інноваційною діяльністю підприємств і установ різних галузей.

У монографії викладено підходи до управління стратегіями розвитку сучасного підприємства, показано роль інновацій у забезпеченні стійких конкурентних переваг.

Значної уваги приділено використанню новітніх інструментів і методів маркетингу, зокрема: соціально-етичному маркетингу, застосування якого надає змогу розв'язувати протиріччя соціо-еколого-економічних інтересів суб'єктів інноваційного процесу та забезпечує їх баланс; маркетингу партнерських відносин, що набуває особливої актуальності при формуванні, підтриманні та розвитку взаємовигідних відносин з економічними контрагентами, є ефективним засобом забезпечення конкурентних переваг; удосконаленню інструментів комплексу маркетингу тощо.

Сутністю інновацій і інноваційної діяльності є зміни, що розглядаються як джерело доходу. Практика свідчить, що зміни завжди пов'язані з ризиком, який є одним з основних стримуючих факторів активізації інноваційної діяльності. З урахуванням цього, авторами розкрито питання аналізу та управління інноваційними і маркетинговими ризиками на різних стадіях інноваційного циклу.

Досліджено окремі проблеми підвищення ефективності реалізації і розвитку потенціалу інноваційного розвитку на регіональному та проектному рівнях, висвітлено особливості використання потенціалу інноваційного розвитку прикордонних територій.

Враховуючи роль інформації і знань як одних із головних факторів зростання в інформаційній економіці (економіці знань, постіндустріальній економіці) авторами висвітлено окремі аспекти управління знаннями в ряді сфер людської діяльності.

У монографії представлено результати досліджень представників різних наукових шкіл, що дозволило всебічно з різних поглядів підійти до аналізу та вирішення завдань маркетингу інновацій та інноваційного менеджменту, висвітлити особливості маркетингової та інноваційної діяльності у їхньому логічному взаємозв'язку в процесі забезпечення конкурентних переваг підприємств та установ в умовах переходу до постіндустріальної економіки.

До монографії ввійшли праці учасників VI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу», результати досліджень за науковою держбюджетною темою «Розроблення механізму впровадження екологічних інновацій», № ДР 0112U001378 та ініціативною науковою темою «Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем», № ДР 0109U008930.



Колектив авторів склали:

- Ілляшенко С.М., д.е.н., проф., зав. кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю (УІД) СумДУ, науковий редактор (вступ, п. 5.4, післямова);
- Божкова В.В., д.е.н., доц., декан ФПК та ПО СумДУ (п. 6.2);
- Герасимчук В.Г., д.е.н., проф. професор кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (п. 1.4);
- Дайновський Ю.А., д.е.н., проф., завідувач кафедри маркетингу Львівської комерційної академії (п. 6.1);
- Жихор О.Б., д.е.н., проф., зав. кафедри фінансів Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ (п. 3.1);
- Прокопенко О.В., д.е.н., проф., декан факультету економіки та менеджменту СумДУ (п. 5.6);
- Райко Д.В., д.е.н., доц., професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (п. 7.3);
- Решетнікова І.Л., д.е.н., проф. професор кафедри маркетингу ДВНЗ Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (п. 8.1);
- Телетов О.С., д.е.н., проф. професор кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 7.4);
- Фролов С.М., д.е.н., проф., професор кафедри фінансів і кредиту, директор центру заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання (ЗДВФН) СумДУ (п. 3.5);
- Чухрай Н.І. д.е.н., проф. зав. кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» (п. 7.1);
- Шталь Т.В., д.е.н., доц., професор кафедри міжнародної економіки Харківського державного університету харчування і торгівлі (п. 8.2);
- Андрос С.В., к.е.н., доц. кафедри обліку і аудиту, докторант Української академії банківської справи НБУ (п. 1.5);
- Антипова Ю.К., к.е.н., доц. Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (п. 9.2);
- Баранова В.В., к.е.н., доцент кафедри економіки і фінансів Харківського національного університету внутрішніх справ (п. 3.1);
- Біловодська О.А., к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 6.3);
- Башук Т.О., к.е.н., ст. викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 3.4);

- Георгіаді Н.Г., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» (п. 2.3);
- Гліненко Л.К., к.т.н., доц., доцент кафедри ЕЗІКТ Національного університету «Львівська політехніка» (п. 6.1);
- Дериколенко О.М., к.е.н., ст. викладач кафедри економіки та БА СумДУ (п. 4.1);
- Загорна Т.О., к.е.н., доц., професор кафедри економіки підприємства, Макіївський економіко-гуманітарний інститут (п. 1.1);
- Захаркін О.О., к.е.н., доц., докторант кафедри економіки та бізнес-адміністрування СумДУ (п. 2.1);
- Євтушенко Н.О., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту Нікопольської філії ДВНЗ «Запорізький національний університет» (п. 4.2);
- Івашова Н.В., к.е.н., ст. викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 10.1);
- Ілляшенко Н.С., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 5.2);
- Калиниченко М.П., к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу Донецького національного університету (п. 5.5);
- Князь С.В., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» (п. 2.3);
- Коломицева А.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економічної кібернетики ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (п. 9.6);
- Колосяк А.А., к.н.д.у., доц., доцент кафедри державного і регіонального управління Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського (п. 6.6);
- Кораблінова І.А., к.е.н., доц., в.о. доцента кафедри економічної теорії Одеської національної академії зв'язку ім. О.С.Попова (п. 5.1);
- Махнуша С.М., к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 3.5);
- Нагорний Є.І., к.е.н., ст. викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 5.3);
- Новошинська Л.В., к.е.н., доц. доцент кафедри маркетингу Одеського державного економічного університету (п. 4.3);
- Олійник В.М., к.ф.-м.н., доц., доцент кафедри фінансів і кредиту, заст. директора Центру ЗДВФН (п. 3.5);

- Пересадько Г.О., к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету (п. 9.4);
- Потрашкова Л.В., к.е.н., доц., доцент кафедри комп'ютерних систем і технологій Харківського національного економічного університету (п. 7.2);
- Сагайдак М.П., к.е.н., доц., зав. кафедри маркетингу Криворізького економічного інституту ДВНЗ «Криворізький національний університет» (п. 9.3);
- Семенюк С.Б., к.е.н., доц., доцент кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя (п. 2.4);
- Сержук А.В., к.е.н., асистент кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана» (п. 8.3);
- Смирнова О.О., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів підприємств і страхування Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського (п. 6.6);
- Сорочан Д.В., к.е.н., доц., старший викладач кафедри маркетингу Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (п. 9.2);
- Тараненко І.В., к.е.н., доц. зав. кафедри маркетингу Дніпропетровського університету ім. А. Нобеля (п. 9.1);
- Файвішенко Д.С., к.е.н., доцент кафедри маркетингу і комерційної справи Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (п. 10.2);
- Фалович В.А., к.е.н., доц., доцент кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя (п. 4.5);
- Шведун В.О., к.е.н., доцент кафедри фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (п. 6.7);
- Шипуліна Ю.С., к.е.н., доц., заступник декана факультету економіки та менеджменту з інформаційних та медіатехнологій (п. 2.5);
- Шумейко В.М., к.е.н., доц. зав. кафедри економіки Кіровоградського інституту регіонального управління та економіки (п. 9.5);
- Бица В.Й., ст. викладач кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя (п. 4.5);

Богів Я.С., аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» (п. 3.6);

Доброскок Ю.Б., асистент кафедри міжнародної економіки Харківського державного університету харчування і торгівлі (п. 8.2);

Кисіль Т.В., аспірант кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 9.7);

Колодка А.В., аспірант кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 10.3);

Коломієць О.Л., аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» (п. 2.3);

Кропивко Д.С., аспірант Національного університету водного господарства та природокористування (п. 6.5);

Лукаш С.М., радник директора з економічної безпеки Сумської філії Національної акціонерної компанії «Укragролізинг», здобувач, Сумський національний аграрний університет (п. 4.4);

Мирошченко Н.Ю., асистент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» (п. 3.6);

Мирошниченко К.М., аспірант кафедри економічної теорії і маркетингу Луганського національного аграрного університету (п. 5.7);

Овчаренко М.І., аспірант кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 3.2);

Омельяненко В.А., аспірант кафедри економічної теорії СумДУ (п. 5.6);

Паук О.Є., аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» (п. 3.6);

Познанська А.О., аспірант кафедри управління СумДУ (п. 3.3);

Росохата А.С., аспірант кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 2.2);

Сигида Л.О., аспірант кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 6.4);

Стрельнікова Д.О., аспірант кафедри маркетингу Донецького національного університету (п. 1.3);

Тимченко М.В., заст. начальника з корпоративного бізнесу відділення № 1 Публічного АТ АКБ «Базис» (п. 3.1);

Тищенко О.О., асистент кафедри міжнародної економіки Харківського державного університету харчування і торгівлі (п. 8.2);

Шевлюга О.Г., аспірант кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 1.2).

# **Частина I**

Стратегічне управління  
розвитком підприємств  
на засадах маркетингу  
та інноватики

## Розділ 1

# Теоретико-методичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку сучасного підприємства

### 1.1. Концептуальні основи використання динамічного підходу в теорії конкуренції

Дискусія про природу конкуренції, її форми і місце в системі ринкових моделей не припиняється впродовж останніх 15 років, як у російських, так і у вітчизняних наукових колах, що безсумнівно вказує на нерозв'язаність цілого комплексу проблем теорії та практики конкуренції. У дослідженнях відомих російських учених (С.Б. Авдашева [5], Ю.В. Тарануха [43], М.І. Гельвановський [10], А.Ю. Юданов [48], А.Є. Шастітко, С.Г. Светуньков [39]) у контексті формування державної інноваційної політики з новою гостротою піднімаються питання виміру конкуренції, активізації державної антимонопольної політики, домінування того або іншого підходу до пояснення природи конкуренції (поведінковий, структурний, функціональний) і нарешті про наявність і цілісність теорії конкуренції. Так С.Г. Светуньков стверджує, що «загальна теорія конкуренції нас не влаштовує, і більше того, на мій погляд, її не існує. Учений, що намагається вивчити дане явище, зрозуміти її властивості, знайти деякі закономірності, неминуче заглиблюється в рішення якихось часткових проблем конкуренції й починає розробляти часткові теорії. Таких часткових теорій у цій сфері досить багато. Саме цікаве, що вони конкурують один з одним. У теорії конкуренції є конкуренція теорій. Але синтез цих часткових теорій у єдину системну теорію поки неможливий» [39, с. 18].

Ми частково згодні з даною позицією, однак паралельно хотілося б указати на очевидний характер якнайшвидшого подолання даних протиріч через високу практичну затребуваність методів і технологій діагностики конкуренції на різних рівнях (мікро-, мезо-, макрорівні).

Актуалізацію задач дослідження конкуренції підтверджується Розпорядженням КМУ від 19 вересня 2012 р. (№ 690-р) «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2013-2023 роки», в якій, зокрема, зазначено, що «забезпечення розвитку конкуренції на товарних ринках є важливим фактором підвищення ефективності функціонування таких ринків та економіки в цілому. Наявність ефективної конкуренції забезпечує встановлення цін на рівні, наближеному до граничних витрат, найбільш повне використання ресурсів, сприяє створенню нових видів продукції, робіт і послуг, розробленню нових способів їх виробництва та розповсюдження. Рівень розвитку конкуренції на товарних ринках залишається низьким, що негативно впливає на ефективність їх функціонування. Ознаками недостатнього рівня розвитку конкуренції є: необґрунтоване зростання цін, яке не може бути пояснено впливом інших факторів; підвищення рівня концентрації товарних ринків та значна їх монополізація; низький рівень продуктивності праці та інноваційної спрямованості національної економіки» [23].

Ґрунтуючись на аналізі причин виникнення проблем у сфері конкурентних відносин, розробники концепції пропонують оптимальний варіант розв'язання проблеми зростання рівня монополізації, який передбачає «виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади, державними органами комплексу заходів, спрямованих на розвиток конкуренції». Вочевидь слабкість методологічної проробки системи заходів оскільки суб'єктами цього процесу зафіксовано державні органи, а конкурентні відносини формуються переважно в умовах ринкового середовища, в якому центральне місце посідають господарючі суб'єкти. Крім того виникає питання щодо трактування процесу «розвитку конкуренції» саме в сучасних умовах. Критичні зауваження можливо втратять актуальність за умови розробки та прийняття до реалізації Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2013-2023 роки, але завдання майбутнього.

Коли кажуть: «Навіщо потрібно управляти розвитком конкуренції? Вона сама розвинеться», можна сміло відповісти: «Ні, не сама.» За теорією конкуренції в тій версії, що близька завданням даного дослідження, стоїть величезний комплекс ідей про те, до яких результатів вона приводить або здатна привести при грамотному підході до її аналізу: до нововведень, економічного розвитку, зростання добробуту і якості життя.

У цьому значенні хотілося б виділити два принципових моменти, здатних істотно скорегувати задачу подальшого вдосконалення теорії конкуренції:

– *вказати на необхідність вивчення конкуренції не тільки в статичній, але й у динамічній;*

– *обґрунтувати актуальність застосування гіпотези фрактального ринку для цілей подолання протиріч у розумінні природи конкурентного процесу.*

У першому випадку необхідно звернутися до результатів досліджень Ю.В. Таранухи, що запропонував у роботі [43] розмежувати статичну й динамічну конкурентну процесу. Він відзначає, що «конкуренція є наслідком розвитку певних явищ, що вказує на її мінливість і тим самим однозначно свідчить про те, що конкуренція по своїй природі - процес... Але чи виходить із цього, що вона не може досліджуватися як стан, тобто статично? Це можливо, якщо мова йде про застосування статичного підходу як методу аналізу при чіткому усвідомленні властивих йому обмежень» [43, с. 519].

Таким чином, актуальність, раціональність і затребуваність динамічних досліджень до конкурентної боротьби можна сформулювати в такий спосіб:

– конкуренція по своїй природі еволюційний процес, що завжди знаходиться в стані нерівноваги, що обумовлює її розвиток;

– у деяких просторово-часових координатах вона може мати такі зміни, які не зачіпають якісних ознак (кількісний ріст обсягів виробництва, виторгу й т. ін.); у цьому випадку її можна вважати такою що володіє ознакою стабільності, і в цьому випадку розглядати як об'єкт статичного аналізу;

– статичний аналіз дозволяє не тільки виявити елементну базу явища конкуренції (форми, методи, суб'єкти, об'єкти), але й дає можливість констатувати кількісні зміни;

– для прийняття стратегічних рішень простої констатації кількісних приростів недостатньо, необхідно встановити природу джерел розвитку явища конкуренції, оцінити характер динаміки, виявити вектор розвитку;

– у більшості випадків безперервні зміни викликають перехід у нову якість, тобто здійснюється стрибок, джерелом якого на рівні господарюючих суб'єктів може бути інновація;

– інноваційний розвиток і розвиток конкуренції – явища взаємозалежні і взаємообумовлені, отже, можна говорити про необ-



хідність розгляду й удосконалювання теорії конкуренції в контексті задач інноваційного розвитку економічних систем.

У цьому випадку ми повинні ще раз указати на перспективність *всебічного аналізу й оцінки конкурентної динаміки галузей і ринків* і при цьому констатувати факт відсутності категорії «конкурентна динаміка» у системі теоретичних і методичних поглядів на теорію конкуренції. На перший погляд складно виявити ступінь впливу інноваційної теорії та теорію конкуренції. Тим часом для практиків очевидний той факт, що довгострокову й стійку конкурентну перевагу забезпечує саме інновація.

Якщо на державному рівні говорять про «розвиток конкуренції», значить законодавча база певною мірою готова приймати й розуміти конкуренцію як процес. Однак загальноприйнятими до вивчення конкуренції є поведінковий, структурний і функціональний підходи. Роль і місце динамічного підходу ще тільки має бути визначені, незважаючи на очевидну перспективність динамічних досліджень впливу інноваційної поведінки на конкурентну поведінку господарюючих суб'єктів.

На нашу думку, на початковій стадії необхідно визначитися з тим яке місце займає динамічний підхід у системі існуючих, тобто це система заснована на включенні окремих елементів трьох основних або зовсім самостійна точка зору на природу конкуренції. Той факт, що конкурентному процесу властиві кількісні зміни короткострокового характеру ще раз підтверджує можливість і необхідність статичних досліджень. Тому, на нашу думку, рано говорити про повну самостійність динамічного підходу. У цій галузі потрібні зусилля не однієї, а декількох економічних шкіл. Але на даному етапі можна вказати на перспективність використання апарата економічної діагностики для коригування існуючих підходів до аналізу конкуренції, оцінки конкурентоспроможності й прогнозування конкурентних переваг складних, багаторівневих економічних систем.

Складно, але існує гостра необхідність знівелювати недоліки існуючих підходів до оцінки конкуренції шляхом виділення динамічного компоненту в системі управління конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів, перегляду принципів оцінки конкуренції в галузі у бік розробки діагностичного інструментарію, поглибленому підходу в системі державного регулювання інноваційного й конкурентного процесу на принципах кластеризації. Вищенаведені завдання, які в сучасних умовах являють собою

проблемні аспекти механізму забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах інноваційного розвитку.

Детальне ознайомлення із сучасними дослідженнями в області конкурентного аналізу наштовхнуло автора на думку про те, що необхідно суттєво переглянути не тільки систему підходів до вивчення конкуренції, але й змінити погляд на ринок, його структуру, природу, характер взаємодії. У цьому зв'язку ми солідарні з дослідженнями О.В. Вайсман і А.О. Уфимцева [38, с. 17-22], які уперше використовують гіпотезу фрактального ринку для прогнозування економічного ризику, виводячи її за рамки фінансово-інвестиційних процесів.

Автору представляється цілком логічним використовувати дану гіпотезу для моделювання процесів конкурентної динаміки, оцінки інноваційного й конкурентного векторів розвитку національної економіки. Існує багато суперечливих точок зору з приводу сутності конкуренції (процес, дія, явище, система) [5, 10, 39, 43, 48], але ці суперечки являють собою підґрунтя для наукових дискусій, а практика організації й ведення бізнесу, державного регулювання вимагають перегляду технологій, алгоритмів і процедур діагностики, що істотно заповнить прогалини саме теоретичного характеру. Тому гіпотеза фрактальних ринків представляється нам важливою ланкою на шляху вдосконалення діагностичного інструментарію динамічних досліджень у теорії конкуренції.

Більшість існуючих методів прогнозування спираються на гіпотезу ефективного ринку, що лежить в основі опису моделі рівноваги ринкових процесів. У той же час, тенденції сучасної глобальної економіки ставлять під сумнів випадковість виникнення ризикових ситуацій, що суперечить умовам функціонування даної гіпотези.

Соціально-економічні системи, такі як комерційні підприємства, фірми, компанії, досить сильно піддаються зовнішнім впливам. Нестійкість до зовнішніх впливів може привести до погіршення результатів функціонування господарюючого суб'єкту. Навіть невелика зміна зовнішнього середовища, а також помилки в управлінні можуть досить сильно змінити економічні показники діяльності підприємства. Системи, створені природою, відносно стійкі до зовнішніх впливів, самостійно оновлюються й самостійно ускладнюються узгоджено й збалансовано. Таким чином, можна взяти стійкість природних систем за зразок і використовувати їхні властивості при моделюванні функціонування суб'єктів в умовах конкурентних впливів. При цьому цілком можливе вдо-

сконалення теорії конкуренції, засноване на принципах виникнення, розвитку й самоускладнення економічних систем у структурі ринків.

Традиційно всі події стосовно суб'єктів ринку, у тому числі й конкурентні, зовнішні і внутрішні розглядаються або як випадкові, або як детерміновані. У цей час завдяки розвитку теорій синергетики, хаосу й теорії фракталів стає очевидним, що соціально-економічні системи характеризуються *локальною випадковістю й глобальним детермінізмом*.

Для того, щоб виявити можливості використання гіпотези фрактальних ринків необхідно з'ясувати умови її виникнення, а для цього поглибитись в окремі концептуальні аспекти управління вартістю та фінансовий менеджмент.

Більшість *теорій фінансів ґрунтується на концепції ідеальних ринків* капіталу, тобто таких ринків, на яких не існує фінансових труднощів внаслідок обміну цінних паперів, відсутні трансакційні витрати, а також є велика кількість покупців і продавців, що не роблять якогось суттєвого впливу на фінансові активи [7, с. 2-3]. Дана концепція є фундаментальною теорією фінансового менеджменту. Тому традиційна теорія ринку капіталу будується на постійній залежності від статистичних критеріїв (стандартне відхилення, дисперсія) як показника ризику. Нормальний розподіл досить широко використовується для прогнозування цін і прибутків. Однак цей розподіл є таким, що застосовується для моделі ідеальних ринків і не враховує стохастичних процесів. Е. Петерс [34, с. 29-33] доводить, що розподіл цін на фінансові активи не є нормальним. Розподіли мають більше товсті «хвости» і більше високі піки в середньому значенні. Це доводить, що ризик настання великої події набагато вище, ніж його має на увазі нормальний розподіл. Таким чином, розподіли з товстими «хвостами» є доказом нелінійного стохастичного процесу.

Гіпотеза ефективності ринків має також особливе значення для фінансових менеджерів і є однією з найважливіших фінансових теорій. Ефективний ринок – це ринок, у цінах якого знаходить висвітлення вся відома інформація [3]. Для того щоб забезпечити ефективність ринку, потрібне виконання чотирьох умов: інформація стає доступна всім суб'єктам ринку одночасно, а також відсутні витрати на її отримання; відсутні податки й трансакційні витрати; окремі угоди не впливають на загальний рівень цін; всі суб'єкти ринку діють раціонально й прагнуть максимізувати очікуваний дохід.

Очевидно, що всі умови не дотримуються на жодному реальному ринку. Ця теорія намагається пояснити *статистичну структуру ринків*. Крім того, гіпотеза ефективного ринку не пояснює причин серйозних кризових явищ на ринку.

Для більш точного прогнозування процесів конкурентної динаміки нами пропонується використовувати гіпотезу фрактального ринку (*FMH – Fractal Market Hypothesis*). Дана гіпотеза заснована на ідеях Б. Мандельброта [22], що вперше ввів термін «фрактал» і позначив таку галузь науки, як «фрактальна геометрія». Термін був використаний для позначення нерегулярних, але самоподібних структур.

У рамках даного дослідження під фракталом ми пропонуємо розуміти об'єкт, частини якого певним чином подібні цілим, тобто окремі його частини самоподібні. Переваги використання фракталів для прогнозування конкурентної динаміки обумовлені їхніми властивостями:

– *нерегулярність*. Якщо фрактал описувати функцією, то властивість нерегулярності в математичних термінах буде означати, що така функція не диференціюється, тобто не гладка ні в якій точці. На конкурентному ринку ця властивість проявляється високою волатильністю часових рядів;

– *самоподібність*. Це рекурсивна модель, кожна частина якої повторюється у своєму розвитку й відтворюється в різних масштабах без видимих змін. Однак зміни все-таки відбуваються, що в значній мірі може вплинути на сприйняття нами об'єкта. Самоподібність означає, що в об'єкта немає характерного масштабу. Самоподібні об'єкти мають властивості нескінченно велику кількість масштабів. Наприклад, та сама тенденція зміни волатильності може спостерігатися не тільки протягом місяця, але й протягом року з відповідним масштабом;

– *розмірність*. Фрактали становлять собі свою власну розмірність, будучи поміщені в простір розмірності, більше чим їх фрактальна розмірність. Те ж саме стосується й часових рядів. Фрактальна розмірність визначається тим, як об'єкт або часовий ряд заповнює простір. Фрактальна розмірність, що описує, яким способом об'єкт (часовий ряд) заповнює свій простір, є продуктом усіх тих факторів впливу на систему, які й породжують цей об'єкт (часовий ряд) [6, с. 15-16].

На підставі виявлених невідповідностей сучасних економічних процесів концепції ефективного ринку й виділених властивостей фракталів може бути доведена перспективність застосування гі-

позези фрактального ринку як концептуальної основи сучасних методів прогнозування конкурентних процесів.

У стислому виді дані невідповідності представлені на рис. 1.1.

Гіпотеза ефективних ринків	Реальна ситуація	Гіпотеза фрактальних ринків	Властивості фракталів
Поточне значення економічного процесу відбиває всю публічну інформацію, жоден учасник ринку не може мати перевагу перед іншими учасниками	Ринок обирає у своїй поведінці й представляє якийсь фільтр інформаційних даних (ураховується частина інформації), який відбивається в його структурі поведінки. Існує феномен у поведінці інвесторів, такий як надлишкова або недостатня реакція на нову інформацію; реакція на нову інформацію з деяким запізненням	У формуванні поточного значення економічного процесу істотну роль грає соціальна психологія, що завжди містить елемент ірраціональності. Тим часом незмінний характер коливань із режимом випадкового блукання, що найбільш часто зустрічається, відтворюється на всіх масштабах, починаючи від найменших. В основі природи цих коливань лежить загальний механізм запізнювання, що супроводжує саме спосіб прийняття рішень агентами	ієрархічність
Усі зміни економічного процесу відповідають нормальному розподілу, що свідчить про наявність кінцевої середньої величини зміни значень процесу	На ринку існує занадто багато більших змін, що йдуть вгору та вниз у всіх частотах, що не дозволяє адаптувати криву нормального розподілу до цих змін	Значення часового фінансового ряду «пам'ятає» попередні значення й рано або пізно вертається до нього. Довгострокова пам'ять має місце незалежно від масштабу значень ряду й часу, тобто значення ряду може «пам'ятати» далеко відстаючі значення й можливо в деякому іншому масштабі	
Ринок не має пам'яті. Інформація, що впливає на зміну стану економічного процесу в нинішній момент часу не впливає в наступні моменти часу	Ринок має довгострокову пам'ять на довгострокових інвестиційних горизонтах	Установлено, що розподіл змін значень економічного процесу має «товсті хвости». Ризик високих втрат, також як і ймовірність одержання нульової прибутковості виявляється вище, ніж при нормальному розподілі. Реакція ринку на «порції» інформації, так само як і нерівномірна реакція економічних агентів веде до виникнення «товстих» хвостів	розмірність
Інформація надходить безупинно й одночасно до всіх учасників ринку	Порціонне надходження інформаційних потоків на ринок. Асиметричність інформації		

Рис. 1.1. Порівняльна характеристика різних гіпотез до обґрунтування характеру ринкових процесів [38, с. 17-23]

Фрактальна структура сучасних економічних процесів обмежує можливості застосування традиційних методів прогнозування конкурентних процесів (конкурентоспроможність, інтенсивність конкуренції), що підвищує актуальність використання гіпотези фрактальних ринків для виявлення й аналізу конкурентної динаміки.

Таблиця 1.1. Характеристика ключових понять фрактальної теорії управління конкурентоспроможністю (авторський підхід)

Поняття	Коротка характеристика в межах теорії, що пропонується
Суб'єкт ринку	нелінійна динамічна соціально-економічна система, що належить до типу систем, що еволюціонують, заснована на обігу капіталу, ресурсів, що володіє властивістю зміни конкурентоспроможності, на основі реалізації функції перетворення вхідних ресурсів у продукцію
Конкурентні переваги	рівень ефективного використання всіх наявних у розпорядженні суб'єкта ринку ресурсів, що забезпечують просте й розширене відтворення, довгострокову динаміку його функціонування на інноваційній основі
Конкурентоспроможність	категорія, що характеризує як поточні результати діяльності суб'єкта ринку, так і рівень розвитку його конкурентних переваг, і обумовлена здатністю досягати стратегічних цілей розвитку з урахуванням характеру конкурентної динаміки
Фрактал конкурентоспроможності	модель, що дозволяє графічно представити просторово-тимчасову структуру зміни конкурентоспроможності суб'єкта ринку, фрагменти якої самоподібні, ієрархічні й розмірні тобто повторюються через певні проміжки часу, вид і форма цих структур залишається незмінною й не залежить від масштабу діяльності
Структура фракталу конкурентоспроможності	форма руху або графічне представлення функції конкурентоспроможності суб'єкта ринку до її цільових ринкових орієнтирів і показників. Знаючи структуру фракталу конкурентоспроможності суб'єкта ринку, неможливо встановити її точне значення. Можна визначити напрямок руху конкурентних переваг і їхню приблизну величину
Швидкість зміни переваг	це економічна категорія, що характеризує швидкість зміни конкурентоспроможності суб'єкта ринку й обумовлена як межа залежності приросту ринкової частки до приросту часу при прагненні приросту часу до нуля. Швидкість зміни ринкової частки є першою похідною функції ринкової частки в часі
Прискорення змін конкурентних переваг	економічна категорія, що характеризує напрямок зміни величини функції конкурентних переваг і що показує, як змінюється функція швидкості переваг в одиницю часу. Прискорення є другою похідною функції ринкової частки в часі
Конкурентна динаміка	економічна категорія, що характеризує швидкість зміни прискорення конкурентних переваг суб'єкта ринку. Ривок у розмірі конкурентної динаміки є третьою похідною функції ринкової частки за часом і залежить від здатності суб'єкта ринку продукувати конкурентні переваги засновані на інноваціях

Відзначимо також, що обов'язковою умовою застосування даної гіпотези є виявлення невідповідності фактичного розподілу ринкових часток конкурентів, а також наявності ефекту «пам'яті» у конкурентних процесах, що дозволить спростувати гіпотезу ефективного ринку й перейти до динамічних досліджень на принципово новій основі.

Визначимося з фундаментальними поняттями, на основі яких будуть сформульовані принципи фрактальної теорії управління конкурентоспроможністю (табл. 1.1).

*Основні принципи* авторської фрактальної теорії управління конкурентними перевагами будуть наступними:

– *Принцип орієнтації на цінність.* Конкурентоспроможність (внутрішня й зовнішня цінність) є результируючим показником діяльності компанії в конкурентній боротьбі. Різні фактори й причини (внутрішній або зовнішній, соціальний, економічний, політичний й інший характер) прямо або побічно впливають на підсумковий результируючий показник і згодом знаходять своє відображення в рівні конкурентоспроможності.

– *Принцип зміни конкурентних переваг.* Конкурентні переваги є динамічно змінюваною нелінійною величиною за як завгодно малий проміжок часу. Зміна конкурентних переваг підпорядкована певним тенденціям. Основною метою управління конкурентними перевагами виступає не визначення її абсолютної величини, а виявлення тенденцій зміни, швидкості, а також їхнього прискорення й ривка. Виявлення цих тенденцій на ранніх стадіях розвитку конкурентного процесу дозволить зробити корегування й (або) змінювати стратегії компанії відповідно до виявленої структури фракталу конкурентоспроможності.

– *Принцип фрактальної повторюваності.* Конкурентоспроможність компанії змінюється у відповідності зі структурою, що має фрактальну природу. Фрактальна структура зміни конкурентоспроможності суб'єктів ринку характеризується локальною випадковістю й глобальним детермінізмом. Це й дозволяє робити прогноз структури конкуренції на майбутнє й виявляти її тенденцію, швидкість зміни, напрямок рух і ривок. Фрактали повторюються за формою, з'єднуються разом, утворюючи при цьому фрактали більш складної форми, які у свою чергу утворюють моделі ще більшого порядку.

– *Принцип фрактальної природи зовнішньої системи.* Суб'єкт ринку поглинає впливи зовнішнього середовища доти, поки величина конкурентоспроможності має фрактальну природу. Суб'єкт ринку як нелінійна динамічна система не тільки поглинає зовнішні впливи, але й у результаті їхнього впливу якісно поліпшується, коли це доцільно. При порушенні принципів фрактальної побудови зовнішнього середовища й фрактальної структури конкурентних переваг настає нестабільність, виникає ймовірність суттєвих втрат в конкурентній боротьбі.

– *Принцип спірального характеру розвитку суб'єкта ринку як динамічної системи.* Суб'єкт ринку як нелінійна соціально-динамічна система має спіральний характер розвитку. Спіральний вигляд розвитку соціально-динамічних систем обумовлений тим, що існують неперіодичні цикли (цикли, що не мають абсолютної частоти) економічного розвитку зовнішнього економічного середовища для суб'єкта ринку. Відбувається повернення до тих самих економічних концепцій, але з кожним новим «витком» підвищується глибина й ступінь їхнього осмислення, трансформуючи ці концепції в нові погляди й ідеї, тобто в інновації. Визначимо місце фрактальної теорії управління конкурентоспроможністю в системі теоретичних знань (див. рис. 1.2).



*Рис. 1.2.* Місце фрактальної теорії управління конкурентоспроможністю суб'єктів ринку в системі економічних теорій і підходів.



Фрактальна теорія управління конкурентоспроможністю на основі принципів конкурентної динаміки допомагає глянути на процес забезпечення конкурентоспроможності національної економіки з іншого боку, такого що відрізняється від детермінованого лінійного підходу, що відображає насамперед статичний характер конкуренції в галузях і на ринках. Замість традиційних координат (абсцис і ординат) можлива побудова фрактальних діаграм, які представляють загальну конкурентну й інноваційну поведінку суб'єктів ринку, а не показують її абсолютне значення в певний момент часу. Це і є її головною перевагою. На відміну від традиційно використовуваних в економіці лінійних математичних моделей, фрактальні моделі є нелінійними. Це обставина й збільшує потенційну змістовність формальних моделей.

## **1.2. Теоретичні засади управління техніко-технологічним розвитком промислового підприємства**

Виробнича та інноваційна діяльність, які здійснюються промисловими підприємствами, потребують як оновлення матеріально-технічної бази, так і впровадження нових прогресивних технологічних процесів. Все це обумовлено тим, що ступінь зносу основних фондів є досить великим, а коефіцієнт оновлення залишається низьким. Інноваційна активність підприємств також не на достатньому рівні. Тому вітчизняним підприємствам необхідно акумулювати свої зусилля на техніко-технологічному розвитку, оскільки це питання є актуальним для підприємств, які успішно займаються інноваційною діяльністю. Постійний техніко-технологічний розвиток підприємства забезпечує високі конкурентні переваги підприємства на ринку та дозволяє йому без зайвих зусиль зайняти своє місце на ринку.

Існує багато наукових підходів, які тією чи іншою мірою пов'язані з визначенням техніко-технологічного розвитку. Серед учених, які досліджували ці питання, можна виділити О.Я. Дмитрука, Ф.І. Євдокимова, О.С. Єфремова, Н.В. Краснокутську, В.П. Лисякова, О.С. Передереву, Ж.О. Федорову.

Техніко-технологічна база визначається як системна сукупність найактивніших елементів виробництва, яка відображає техніку і технологію одержання продукції (виконання робіт, надання послуг), тобто сукупність машинної техніки (устаткування,

приладів, апаратів), різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, організованих в технологічні системи (комплекси) в складі цехів, технологічних перетворень і підприємства в цілому [13].

Автори Ф.І. Євдокимов, В.П. Лисяков під техніко-технологічним потенціалом розуміють максимальну здатність підприємства тепер і в найближчому майбутньому випускати за визначений період часу (рік, квартал, місяць) доброякісну продукцію певного асортименту, технічного рівня і якості на основі створеної системи елементів організаційно-економічної структури, яка постійно удосконалюється на інноваційній основі [14].

За О.С. Передереевою техніко-технологічний потенціал промислового підприємства – це резерви, виражені в невикористовуваних можливостях зростання й удосконалення виробництва, технологічного та технічного оснащення, рівні технології та технічної бази, за допомогою яких забезпечується збільшення доходів та оцінювання поточного і майбутнього стану з погляду можливості відтворення ресурсів, освоєння технологій, подальшого розвитку [33].

На думку Н.В. Краснокутської техніко-технологічний потенціал відображає здатність оперативно переорієнтувати виробничі потужності і налагодити економічно ефективно виробництво нових продуктів, які відповідають ринковим потребам [20].

За О.С. Єфремовим інноваційним технологічним розвитком підприємства є безповоротна закономірна його зміна, обумовлена розробкою і освоєнням нових технологій, відповідних технічних удосконалень на базі використання або створення нових знань, організаційно-економічних та інституційних перетворень, внаслідок чого формується якісно нова технологічна система, що забезпечує конкурентоспроможний рівень ефективності і безпеки виробництва [15].

Техніко-технологічне оновлення, як вважає О.Я. Дмитрук, – це процес раціонального розширення виробництва на новій технічній основі та передбачає впровадження досягнень науково-технічного прогресу з максимальним використанням потенціалу підприємства, новітніх технологій та обладнання з метою створення конкурентоспроможної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом [12].

Технологічне оновлення виробництва вчені в основному пов'язують із технічним переозброєнням виробництва підприємства [45].

Проаналізувавши ці поняття, вважаємо за доцільне дати авторське визначення техніко-технологічного розвитку – це безперервний процес з техніко-технологічного удосконалення, пошуку нових технологічних рішень, розроблення і впровадження технологічних інновацій при максимальному ефективному використанні потенціалу підприємства для досягнення високих конкурентних переваг на ринку.

Техніко-технологічний розвиток спрямований, з одного боку, на підтримку в належному стані та розвиток техніко-технологічної бази промислового підприємства (модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, розширення, нове будівництво), а з іншого – на стабільне використання нових прогресивних технологій (технологічних інновацій).

Структура техніко-технологічного розвитку подана на рис. 1.3.

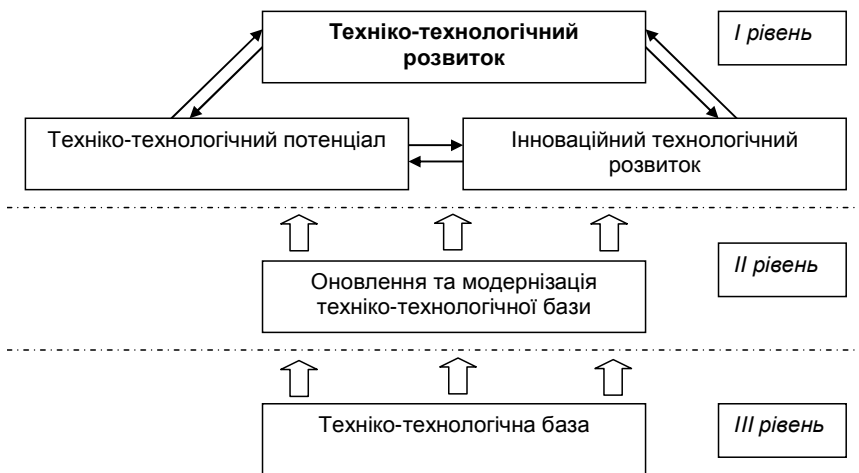
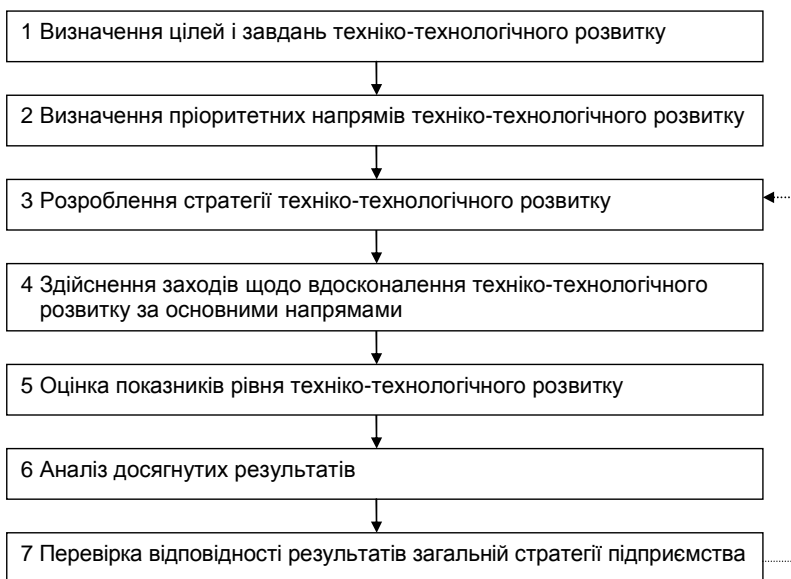


Рис. 1.3. Основні складові структури техніко-технологічного розвитку (розроблено автором)

*III рівень* являє собою безпосередньо техніко-технологічна база, яка є у наявності у підприємства, тобто та техніка, устаткування і технологія, яка задіяна у виробничому процесі.

*II рівень* займає оновлення та модернізація техніко-технологічної бази, її окремих елементів, таких як заміна застарілого обладнання новим, вдосконалення технологічних процесів, механізація і автоматизація виробництва тощо.

*І рівень* охоплює категорії техніко-технологічного розвитку, техніко-технологічного потенціалу та інноваційного технологічного розвитку, які взаємопов'язані і мають спільну рису – інноваційну складову. Техніко-технологічний розвиток виділено окремим елементом, оскільки він орієнтований на перспективне удосконалення технічної та технологічної складових.



*Рис. 1.4.* Етапи процесу управління техніко-технологічним розвитком (розроблено автором)

Таким чином, виділимо пріоритетні напрями техніко-технологічного розвитку промислових підприємств:

- повна або часткова заміна фізично та морально застарілого обладнання новим більш прогресивним та продуктивним;
- використання гнучких автоматизованих ліній у виробництві;
- впровадження принципово нових або вдосконалених технологічних процесів на підприємстві;
- використання ресурсо- та енергоощадних технологій;
- модернізація обладнання;
- механізація праці;

– проведення науково-дослідних робіт та дослідно-конструкторських робіт.

Техніко-технологічний розвиток підприємства здійснюється за певною послідовністю: визначення цілей і завдань, визначення пріоритетних напрямів, розроблення стратегії, здійснення заходів щодо вдосконалення техніко-технологічного розвитку за основними напрямками, оцінка показників, аналіз досягнутих результатів та перевірка відповідності цих результатів загальній стратегії підприємства (рис. 1.4).

Необхідність техніко-технологічного розвитку обумовлена низкою причин, які його стримують. До них належать: недосконалість державної підтримки інноваційної діяльності, технічна та технологічна відсталість, недосконалість механізмів трансферу технологій, неефективна амортизаційна політика, нестабільність податкової системи, недостатній рівень інвестування, недостатньо кваліфіковані кадри, низька інноваційна активність, недосконала правова база, недосконалість механізмів лізингу (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Причини низького рівня техніко-технологічного розвитку підприємств (систематизовано і доповнено за [19, 47])

Подолання перелічених причин позитивно вплине на діяльність підприємств і на конкурентоспроможність економіки країни в цілому, оскільки розвиток підприємств України не відповідає вимогам розвинених країн на сучасному рівні. Тому для виходу економіки країни з кризового стану техніко-технологічний розвиток необхідно проводити комплексно для всіх підприємств, що покращить їх позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для успішного техніко-технологічного розвитку керівництву підприємства необхідно здійснювати наступні заходи:

- звільнення підприємства від зайвого обладнання, машин та інших основних засобів або здати його в оренду;
- своєчасне та якісне проведення планово-запобіжних і капітальних ремонтів;
- своєчасне оновлення, особливо активної частини, основних засобів з метою недопущення надмірного морального і фізичного зносу;
- впровадження нової техніки і прогресивної технології – маловідходної, безвідходної, енерго- та паливозберігаючої;
- вдосконалення організації виробництва і праці з метою скорочення втрат робочого часу і простою в роботі машин і обладнання;
- покращання якості підготовки сировини і матеріалів до процесу виробництва;
- підвищення рівня підготовки сировини і матеріалів до процесу виробництва;
- підвищення рівня концентрації, спеціалізації і комбінування виробництва;
- підвищення рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу;
- придбання високоякісних основних засобів [32].

Досягнення високої ефективності промислового виробництва можливе тільки на основі систематичного технічного прогресу, який сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, підвищенню рентабельності виробництва. Науково-технічний прогрес, його темпи і соціально-економічні результати визначають потенційні можливості розвитку та ефективності виробництва. Чим ефективніше та цілеспрямованіше використовуються новітні досягнення науки та техніки, які є першоджерелами розвитку продуктивних сил, тим успішніше вирішуються пріоритетні соціальні завдання життєдіяльності суспільства [19].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що техніко-технологічний розвиток спрямований на підтримку в належному стані та розвиток техніко-технологічної бази промислового підприємства, а також на стабільне використання нових прогресивних технологій. Техніко-технологічний розвиток промислових підприємств у сучасних умовах господарювання має важливе значення: дає можливість постійно оновлювати продукцію, підвищувати її якість, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність продукції і самого підприємства на ринку. Дотримуючись послідовності процесу управління техніко-технологічним розвитком, керівництво підприємства здатне приймати та вчасно координувати управлінські рішення для покращання результатів своєї діяльності відповідно до обраної загальної стратегії розвитку підприємства.

### **1.3. Конкурентні стратегії вітчизняних виробників кондитерських виробів**

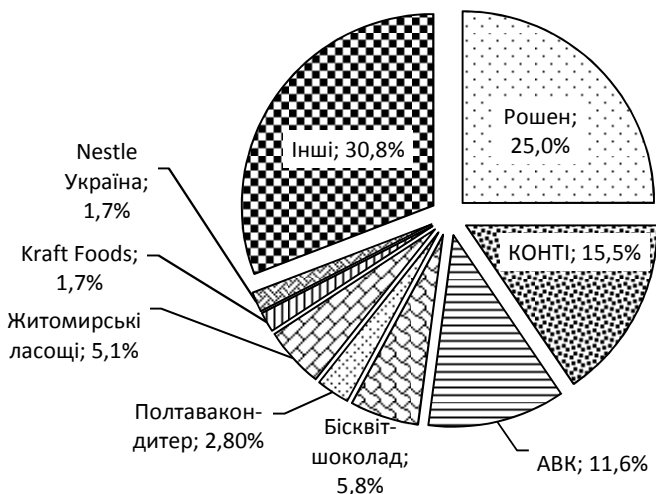
Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна визначити велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що основна мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова – одержання прибутку, в практиці не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм.

З метою визначення найбільш розповсюджених стратегічних рішень, які використовуються на ринку кондитерських виробів проаналізуємо діяльність основних виробників такої продукції. При цьому більш детально зупинимось на аналізі діяльності та конкурентних стратегіях підприємств-виробників, які входять за часткою свого ринку до «першої п'ятірки» в Україні. Саме їх ринкові позиції, поведінка та маркетингові рішення визначають можливість і доцільність використання тієї чи іншої маркетингової ринкової стратегії рештою виробників. Частки ринку провідних вітчизняних виробників наведено на рис. 1.6.

На ринку кондитерської галузі безумовними лідерами компанії Корпорація «Roshen», ВО «Конті» та ЗАТ «АВК», загальна частка яких у виробництві кондитерської продукції досягає 50%.

До складу *Корпорації «Roshen»* входять чотири фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська та Кременчуцька), дві виробничі

площадки Липецької кондитерської фабрики «Ликонф» (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також масломолочний комбінат «Бершадьмолоко» та «Литинський племзавод», котрі забезпечують фабрики корпорації натуральною високоякісною сировиною.



*Рис.1.6.* Частки ринку провідних вітчизняних виробників кондитерських виробів

У 2009 році реалізація продукції Корпорації «Roshen» склала більш ніж 850 млн. дол., що майже на 31% більше ніж у 2008 році. У 2010 році корпорація збільшила виробництво продукції на 7% у порівнянні з 2009 роком, у якому було виготовлено 155 тон продукції. Асортимент продукції нараховує більш ніж 200 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів.

В основу маркетингової стратегії корпорації Roshen, як лідеру ринку, покладені наступні переваги: постійна націленість на інновації та пропозиції клієнту найбільш перспективних та конкурентоспроможних видів продукції; наявність розгалуженої мережі продажів та забезпечення широкого асортименту продукції на складах компанії; значні обсяги закупок.

Відносно ринку, корпорація реалізує стратегію росту (збільшення частки ринку), поєднуючи при цьому стратегії інтенсивного та інтеграційного росту.



Стратегія інтенсивного росту здійснюється компанією «Roshen» в трьох напрямках:

а) збільшення обсягів реалізації на вже існуючому ринку за рахунок більш глибокого проникнення в його сегменти;

б) розвиток товару, за рахунок вдосконалення асортименту та освоєння нових технологій виробництва;

в) розвиток ринку шляхом міжнародного маркетингу.

Маркетингова стратегія інтеграційного росту здійснюється компанією «Roshen» як в горизонтальному, так і у вертикальному напрямках. Горизонтальна інтеграція втілюється в об'єднанні різних кондитерських фабрик (Київської, Вінницької, Маріупольської та Кременчуцької) в єдину потужну компанію, але при цьому залишається їхня спеціалізація. Так, Київська фабрика ім. К Маркса спеціалізується на випуску тортів, а Вінницька – на виробництві вафельних тортів і вафельних цукерок. Вертикальна інтеграція, що передбачає об'єднання фірм в межах ланцюжка «виробництво ресурсів – виробництво продукту – збут готової продукції» і проявляється в тому, що з одного боку до складу компанії крім кондитерських фабрик входять цукрові заводи та комбінат з виробництва крохмалю та патоки (цей комбінат займає монополічне положення з даного виду продукції), а з іншого, компанія «Roshen» має власні логістичні центри для розподілу готової продукції.

Займаючи позицію лідера ринку, корпорація «Roshen» використовує стратегію захисту позицій, що проявляється у наступних діях:

– орієнтація на довгострокову стратегію подальшого розвитку, а не на тактичні напрямки по швидкому отриманню прибутку;

– орієнтація всіх напрямків діяльності фірми на постійне дослідження та задоволення потреб споживачів;

– активна інноваційна діяльність по залученню інвестицій в перспективні напрямки діяльності;

– постійна орієнтація на високу якість продукції (на всіх підприємствах корпорації працює система управління якістю, котра відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної з фабрик «Сертифікатів відповідності»);

– розширення товарного асортименту, впровадження ексклюзивних видів кондитерських виробів;

– постійна активізація рекламної діяльності (використання аудіо-, відеореклами, використання зовнішньої та реклами у пресі).

Наступні дві компанії, що реалізують стратегію претендентства на лідерство є група «Конті» та ЗАТ «АВК». Як відомо, основна мета цієї конкурентної стратегії – збільшення своєї частки ринку для досягнення лідерських позицій на ньому. Для досягнення цієї мети ці компанії використовують усі можливі стратегії «наступу».

Група «Конті» – другий та найбільш швидкозростаючий виробник кондитерської продукції в Україні. За підсумками 2010 року займає 12% ринку України та 4% ринку Росії в грошовому вираженні. Основною рисою є використання найбільш високотехнологічних потужностей в Україні.

У структуру Групи «Конті» входить 3 кондитерських фабрик в Україні та 2 у Росії. Одна фабрика – Курська кондитерська фабрика (Росія) була придбана у 2004 році і з того часу збільшила своє виробництво більш ніж у 6 разів. У 2010 році була збудована та введена в експлуатацію друга фабрика в м. Курськ.

У рамках виробництва «Конті» виготовляється широкий спектр кондитерських виробів, включаючи вафлі, шоколад, десерти, цукерки, бісквіти, печиво та карамель. Протягом 2010 р. компанія збільшила випуск продукції на 8,4% порівняно з 2009 р. і довела його до 238 тис. тон. За останні роки «Конті» стало лідером у сегменті цукерок з комбінованими наповнювачами (47,6% ринку у грошовому вираженні), у сегменті печива-сендвич (44%) та глазурованого печива (41,5%).

У 2010р. на новій Курській фабриці була встановлена сучасна технологічна лінія з виробництва неглазурованих желейних цукерок. Також компанія планує продовжити розвиток високоприбуткових виробів, у тому числі почати освоєння нових для компанії товарних категорій – шоколаду та м'якої випічки. Для цього в період з 2011р. по 2014р. планується встановлення на фабриці вісім нових високотехнологічних виробничих ліній.

Місією «Конті» є довгостроковий розвиток із створенням унікальних якісних корисних виробів, що надасть можливість стати світовою компанією зі збалансованим ростом вартості компанії, операційним прибутком, сильними брендами. Для досягнення цього необхідно постійно створювати умови для особистого, професійного та матеріального росту співробітників.

Також спеціалісти групи «Конті» продовжують втілювати маркетингову стратегію щодо формування сильних брендів. Так, перша рекламна компанія нової ТМ «Бонжур» була нагороджена

золотою премією «EFFIE AWARDS UKRAINE» (вища нагорода у області реклами, заснована Американською асоціацією маркетингу) та отримала визнання ведучих ділових ЗМІ.

Компанія «АВК» – один з найбільших українських виробників кондитерської продукції. «АВК» почала свою діяльність у 1991 році як постачальник какао-продуктів на кондитерські фабрики України. Але вже через 3 роки були виготовлені перші солодощі – шоколадні фігурки. У 1996 році компанія «АВК» придбала Донецьку, Дніпропетровську, а згодом Луганську та Мукачівську кондитерські фабрики, що дозволило значно розширити асортимент кондитерської продукції. За даними Держкомстату України компанія «АВК» є лідером ринку з категорії шоколадних виробів з часткою приблизно 25%. Асортимент продукції нараховує більш ніж 300 найменувань кондитерських виробів.

Компанія «АВК» перша в Україні почала виробництво желевно-жувальних цукерок. На сьогоднішній день бренд «Жувіленд» є безумовним лідером даної категорії і ці солодощі виробляються виключно з використанням натуральних барвників та ароматизаторів, створених на основі овочів, ягід та фруктів.

Компанія провела ребрендинг торгової марки «АВК», намагаючись сформувати у сприйнятті споживачів образ «АВК» як преміального шоколадного бренда. У пріоритетних для себе сегментах компанія розробила та запропонувала споживачам нові високоякісні та унікальні продукти, що успішно конкурують з кращими світовими зразками.

Компанії «АВК» та «Конті», так само як і лідер ринку – компанія «Roshen», активно застосовують стратегії росту. Стратегія інтенсивного росту в компанії «АВК» реалізується, у першу чергу, через проникнення в окремі сегменти (ніші) ринку та вдосконалення для цього асортименту продукції.

Стратегію інтегративного росту компанії «АВК» та «Конті» реалізують в горизонтальному напрямку – через об'єднання з іншими кондитерськими фабриками. До складу «АВК» входять: Донецька, Луганська, Мукачівська, Дніпропетровська кондитерські фабрики «АВК» та «АВК» у м. Київ. Компанія «Конті» (крім двох Курських кондитерських фабрик) об'єднує на Україні Донецьку, Костянтинівську та Горлівську фабрики.

Що стосується розвитку вертикального напрямку інтегративного росту, то його активно використовує компанія «Конті», створюючи власну мережу роздрібних магазинів з продажу своєї про-

дукції. На відміну від неї, «АВК» застосовує стратегії інтенсивного розподілу: 60% своєї продукції вона реалізує через мережеві супермаркети. Крім цього, компанія має контракти на реалізацію своєї продукції з 48 000 роздрібними підприємствами України, що забезпечує постійну присутність в них продукції «АВК».

Користуючись методикою визначення конкурентних переваг М. Портера, було встановлено, що з п'яти існуючих стратегій компанії «АВК» та «Конті» використовують стратегії диференціації (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Характеристика стратегії диференціації компаній «Конті» та «АВК»

Вид конкурентної стратегії	Стратегія диференціації
Характеристика конкурентної стратегії	Стратегія диференціації заснована на широкому асортименті виробленої продукції та послуг, що дозволяє обслуговувати велику кількість клієнтів з різними потребами
Сутність конкурентної стратегії	Сутність стратегії диференціації полягає у підвищенні якості пропонованих продукції та послуг, розширенні їх асортименту, поліпшенні обслуговування клієнтів
Конкурентна перевага стратегії	Здатність підприємства бути «унікальним» відносно задоволення певних, специфічних потреб клієнтів
Основні конкурентні переваги	За допомогою диференціації підприємство може досягти: найкращих цінових умов, максимальної прихильності клієнтів, найбільшого захисту від конкурентів та інше
Обмеження при реалізації стратегії диференціації	Високі витрати на іміджеву рекламну діяльність; наявність аналогічної продукції; посилення цінового аспекту у конкуренції

Диверсифікація є одним із засобів розвитку підприємств. Вона являє собою розповсюдження його виробничої і комерційної діяльності за межі звичайної спеціалізації, які не пов'язані між собою прямою виробничою кооперацією і не конкурують один з одним. До переваг такої форми концентрації виробництва можна віднести досягнення синергетичного ефекту в різних видах діяльності; зниження підприємницького ризику; концентрацію капіталу підприємства при зберіганні його мобільності; створення передумов для формування замкнених виробничих циклів, можливості прискореного проникнення на нові ринки.

Наступним виробником кондитерської продукції в Україні, якого можна віднести до лідерів кондитерського ринку є *корпора-*

ція «Бісквіт-Шоколад», вона поєднує ряд підприємств, які забезпечують усі технологічні етапи виробництва, від заготовки сировини до випуску готових виробів. У склад корпорації входять АВЗТ «Кондитерська фабрика «Харківчанка», АВЗТ «Харківська бісквітна фабрика» та ТОВ «Торгівельний дім «Престиж». У сферу її управління входять ЗАТ «Первухинський цукровий завод», ТОВ «Красноградський млин», ЗАТ «Агрофірма ім. Г. Сковороди», ТОВ «Агрофірма «Петропавлівка». Така структура дозволяє зберегти корпорацію від коливань цін на цукор, характерних для українського ринку, а також забезпечити виробництво борошном високої якості. Під брендом «Бісквіт-Шоколад» випускається більш ніж 20 груп виробів.

У 2011 році підприємства корпорації засвоїли випуск 24 нових товарних позицій, у тому числі принципово нових видів продукції – цукерок на основі нуги із додаванням фруктового желе та м'якої карамелі, печива з джемом, карамелі з прохолоджувальним наповнювачем.

Широкий асортимент, вигідні умови співробітництва з оптовими покупцями дозволили розширити ринки збуту, і сьогодні кондитерські вироби харківської корпорації експортуються у Росію, Казахстан, Киргизстан, Грузію, Азербайджан, Молдову, Латвію, Литву, Монголію, США, Канаду, Ізраїль, Німеччину. Доля експорту у реалізації продукції складає біля 30%.

Продукція під торговою маркою «Бісквіт-Шоколад» користувалась стабільним попитом навіть у кризисному 2009 році. Сьогоднішні темпи росту свідчать про те, що завдяки активним маркетинговим діям, дієвій виробничій та ціновій політикам, компанія у складний період змогла використати свій потенціал і отримати додаткові можливості збуту.

П'ятірку лідерів кондитерського ринку замикає ЗАТ «Житомирські ласощі», продукція якого випускається під торгівельною маркою «Doma», основна мета якої – надання красивого та доступного солодкого подарунка для домочадців і близьких людей, з якими хочеться поділитися часточкою свого тепла. На даний момент асортимент продукції ЗАТ «Житомирські ласощі» налічує 227 позицій. Асортимент компанії постійно оновлюється. Так, наприкінці 2006 року побачили світ новинки, призначені для здорового «перекусу»: зерновий батончик «Good Day», шоколадні цукерки-снеки «Bunch». Особливою популярністю користуються шоколадні батончики з нугою «Кльово! Нуга», а у 2007 році були

зняті з виробництва 70 позицій, замість яких розроблені та запущені у виробництво 40 нових видів продукції.

За підсумками 2007 року, підприємство ЗАТ «Житомирські ласощі» обігнало ВАТ «Полтавакондитер» на 189 тонн та увійшло у п'ятірку підприємств-лідерів кондитерського ринку України.

За підсумками 2008 року компанія далеко відірвалася від найближчого конкурента ВАТ «Полтавакондитер» та впритул наблизилася до четвірки лідерів – «Бісквіт-Шоколад», «АВК», «Конті» та «Roshen».

Обсяги реалізації ЗАТ «Житомирські ласощі» в 2008 році у натуральному виразі склали 56,5 тисяч тон продукції, темпи зростання реалізації в натуральному виразі до минулого року склали 115 %, що в грошовому виразі складає 622 млн. грн, а темпи росту до 2007 року 145%.

За результатами роботи «Житомирських ласощів» у 2010 році обсяг реалізації продукції склав 56,596 тис. т, що складає 102%, у порівнянні з результатами 2009 року, а у грошовому вираженні – 874,513 млн. грн (120,3% до 2009 р.). тобто у порівнянні з 2009 р. продаж в Україні виріс на 2% у тоннажі і на 25% у грошовому вираженні. У 2010 році продукція компанії «Житомирські ласощі» експортувалась у 22 країни. Порівняно із показниками 2009 року, експорт збільшився на 8% у грошовому вираженні.

Значно збільшився у грошовому вираженні продаж продукції торгівельної марки «Optimix», а саме – на 242,2%. Так як ТМ «Optimix» – лінія продукції здорового харчування, високий попит на неї свідчить про те, що населення України все більш віддає перевагу здоровому стилю життя.

Відносно конкурентів компанії «Бісквіт-Шоколад» та «Житомирські ласощі» використовують стратегію послідовників за лідером, застосовуючи при цьому стратегію копіювання продукту. Така стратегія не менш ефективна, ніж стратегія інноваційних товарів. У той час як компанія-інноватор витрачає багато грошей на розробку нового товару, його просування та інформування ринку, та в нагороду отримує лідируючі позиції, конкуренти можуть скопіювати або покращити новинку, та зекономити на дослідженнях та розробках, на комунікаціях із споживачем, і тим самим отримати доволі високі прибутки.

У табл. 1.3. представлені зведені дані про маркетингові стратегії, що найбільш часто використовують підприємства-виробники кондитерської галузі. Найбільш популярними є стратегії інтенсивного росту, що реалізуються за різними напрямками. Відносно

конкурентів, підприємства застосовують, головним чином, стратегію претенденства на лідерство, або його збереження.

Таблиця 1.3. Маркетингові стратегії, що використовуються підприємствами-виробниками кондитерської продукції

Корпорація «Roshen» – лідер ринку	Стратегія інтенсивного росту (розширення ринку шляхом міжнародного маркетингу; розвиток товару та розширення його асортименту). Стратегія інтегративного росту: вертикальна та горизонтальна інтеграція.
ВО «Конті» – претендент на лідерство	Стратегія інтенсивного росту (розширення ринку шляхом міжнародного маркетингу; розвиток товару та розширення його асортименту). Стратегія інтегративного росту: вертикальна та горизонтальна інтеграція. Стратегія диференціації.
ЗАТ «АВК» – претендент на лідерство	Стратегія інтенсивного росту (розширення ринку шляхом міжнародного маркетингу; розвиток товару та розширення його асортименту). Стратегія інтегративного росту: вертикальна та горизонтальна інтеграція. Стратегія диференціації.
Корпорація «Бісквіт-Шоколад» – послідовник за лідером	Стратегія інтенсивного росту(розширення ринку шляхом міжнародного маркетингу; розвиток товару та розширення його асортименту). Стратегія копіювання продукту.
ЗАТ «Житомирські ласощі» – послідовник за лідером	Стратегія інтенсивного росту(розширення ринку шляхом міжнародного маркетингу; розвиток товару та розширення його асортименту). Стратегія копіювання продукту.

Жорстка конкуренція змушує виробників постійно застосовувати технологічні інновації, постійно виводити на ринок нові види кондитерської продукції, та оптимізувати свій асортимент. Разом з тим, цей захід не дозволяє повною мірою вирішити проблему товарної диференціації на ринку, тому підприємства – виробники активно застосовують *стратегію диференціації* свого *іміджу*, пропонуючи споживачам продукцію під власними торговельними марками.

Велика кількість підприємств кондитерського ринку, що мають менше 1% обсягів продажу від загального ринку, використовують стратегії глибокого насичення регіонального ринку, як різновид стратегії «нішера». Так, невеликі фабрики «місцевого

рівня» намагаються використовувати стратегію лідерства за рахунок економії на витратах, і працюють, як правило, в низьких цінових сегментах. Тоді як, потужні компанії національного ринку вважають останнім часом найбільш привабливим «преміум – сегмент». Саме з цього приводу, останнім часом в асортименті їх продукції спостерігається тенденція скорочення виробництва кондитерських виробів, що не містять какао (карамелі) і збільшується виробництво шоколадних виробів.

Виконане дослідження щодо аналізу конкурентних стратегій підприємств-виробників кондитерських виробів дозволяють зробити наступні висновки:

1. У результаті жорсткої конкуренції на ринку, мають місце процеси концентрації виробництва та капіталу, злиття компаній, поглинання слабких підприємств більш потужними. В наслідок цього, основні «умови» конкурентної боротьби задають компанії, що входять до першої п'ятірки за обсягами продажу продукції, серед яких «Roshen», «АВК», «Конті», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі».

2. Зазначені компанії діють як універсальні виробники – прагнуть охопити своєю продукцією увесь національний ринок, бути присутніми у всіх цінових та товарних сегментах ринку, застосовуючи інструменти стратегії повного охоплення ринку шляхом диференційованого маркетингу. Для збільшення обсягів збуту і частки ринку, вони частіше використовують стратегії інтенсивного росту, оптимізуючи свій асортимент та розширюючи межі своїх ринків. Більш потужні фінансові компанії («Roshen», «Конті»), використовують стратегії інтегративного росту, або диференціації («АВК»).

3. Жорстка конкуренція змушує виробників постійно застосовувати технологічні інновації, виводячи на ринок нові види продуктів, та оптимізувати свій асортимент. Разом з тим, цей захід не дозволяє повною мірою вирішити проблему товарної диференціації на ринку, тому підприємства-виробники активно застосовують стратегію диференціації свого іміджу, пропонуючи споживачам продукцію під торговельними марками.

4. Велика кількість підприємств кондитерського ринку, що мають менше 1% обсягів продажу від загального ринку, використовують стратегії глибокого насичення регіонального ринку, як різновид стратегії «нішера». Так, невеликі фабрики «місцевого рівня» намагаються використовувати стратегію лідерства за рахунок економії на витратах, і працюють, як правило, в низьких цінових сегментах.



#### **1.4. Маркетингова стратегія вітчизняних виробників мінеральних добрив на міжнародному ринку**

Хімічна промисловість України нині є однією зі стратегічно важливих галузей економіки держави. Суб'єкти хімічної промисловості формують значну частку ВВП країни. Так, за підсумками 2011 року підприємства галузі реалізували товарів на суму близько 79397,1 млн. грн., що складає понад 7% ВВП [42]. Значна частка продукції хімічної галузі і в структурі експорту України (7,9%). До складу хімічної промисловості входять такі галузі: гірничо-хімія (видобування сировини), основна хімія (виробництво мінеральних добрив, неорганічних кислот і соди) та хімія органічного синтезу (виробництво полімерних матеріалів).

Основними центрами виробництва азотних добрив є Дніпродзержинськ, Запоріжжя, Алчевськ, Горлівка, Лисичанськ, Северодонецьк. Вони розміщуються в районах коксохімічного виробництва. Друга група підприємств спрямована на споживача і знаходиться в районах видобутку природного газу та на трасах газопроводів – Черкаси, Рівне, Одеса. Калійні добрива виробляють у Калуші та Стебнику. Заводи, що виробляють фосфорні добрива, зосереджені в районах високого сільськогосподарського освоєння і знаходяться в таких містах, як Вінниця, Одеса, Суми, Костянтинівка і Маріуполь. У Маріуполі використовують відходи «Азовсталі» [37, с.76].

В умовах жорсткої ринкової конкуренції та нестабільної економічної ситуації в світі особливого значення набуває розробка детальної маркетингової стратегії з метою забезпечення стабільності бізнесу та досягнення поставлених цілей. Саме планування та фокусування на обраній маркетинговій стратегії дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів економічного середовища на показники діяльності підприємства, галузі. Стратегія маркетингу – це формування цілей і завдань виробникам та працівникам збуту по кожному окремому ринку (сегменту ринку) і кожному товару на певний період часу (довгострокова, середньострокова) для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації і можливостей підприємства.

Зміст та ефективність маркетингової стратегії доцільно аналізувати з позицій маркетингового комплексу. Маркетинговий комплекс – це система інструментів, методів, прийомів, підходів щодо товару, ціни, просування, каналів розподілення, використання яких має на меті формування конкурентних переваг на

цільовому сегменті або певному зарубіжному ринку. Основними елементами маркетингу є так звані елементи «4P»: «product» (продукт), «price» (ціна), «place» (місце), «promotion» (просування).

*Продукт* характеризують якість, властивості, асортимент, упаковка, форма. *Ціну* пов'язують зі знижками, націнками, строками платежів. Визначення ціни виступає важливим завданням комплексу маркетингу. З одного боку, ціна повинна бути такою, щоб її зміг заплатити потенційний покупець, а з іншого – вона повинна забезпечити отримання максимального прибутку підприємством. Що стосується *дистрибуції*, то головним змістом даного елемента маркетингу є вибір оптимальної схеми доставки товарів від виробника до споживача. *Просування* товару – це будь-яка форма повідомлення, що використовується підприємством-виробником товару для інформації, переконування чи нагадування споживачам про свої товари, ідеї, послуги, громадську діяльність чи вплив на суспільство. Конкретними формами просування є: створення позитивного іміджу підприємства та його продукції; проведення виставок, ярмарків, надання торговельних знижок, торгівля в кредит; проведення рекламної компанії; персональний продаж [4, с.37-41].

Отже, для планування маркетингової діяльності підприємства необхідно в комплексі враховувати всі елементи маркетингу з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Вважаємо доцільним проаналізувати підхід до розробки маркетингової стратегії підприємств хімічної промисловості України на прикладі окремо взятого сегменту. Проведемо аналіз маркетингової діяльності виробників азотних добрив, зокрема, виробників аміаку. Даний сегмент характеризується високим конкурентним потенціалом на світовому ринку та експортоорієнтованістю збутової діяльності. Варто зазначити, що аміак з позицій концепції «4P» (продукт, ціна, дистрибуція та просування) є товаром з низькою диференціацією (продукція на ринку має приблизно однакові якісні характеристики і, з точки зору споживача, є ідентичною). Через це незначні відмінності в якості продукції різних виробників мають несуттєвий вплив на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. В умовах низької диференціації продукції зростає вплив чинників ціни та дистрибуції.

Розглянемо технологію виробництва аміаку в промисловості. Процес виробництва аміаку складається з трьох стадій. Перша з них – стадія отримання азотоводневої суміші. Вона є найдорожчою стадією виробництва. Для отримання водню використовують

гази, які містять метан, наприклад природний газ. У присутності водяної пари і кисню метан перетворюється на водень. Друга стадія – очищення газу від вуглецю за допомогою водних розчинів. Третя стадія – власне синтез аміаку. Зазначимо, що синтез аміаку супроводжується виділенням великої кількості тепла.

Отже, оскільки основною сировиною для виробництва аміаку та, в подальшому, мінеральних добрив є природний газ, який практично не відрізняється за своєю якістю, зазначимо, що лідерство за якістю не може бути реалізованим на обраному сегменті ринку. Єдиний можливий варіант досягнення переваг у якості продукції – це розробка і виробництво принципово нових добрив. Такий підхід є неможливим у даному сегменті, так як призведе до не повного використання існуючих виробничих потужностей.

Українські виробники мають суттєві переваги в розташуванні та забезпеченні доставки продукції до споживача. Так, при транспортуванні аміаку використовуються магістральні трубопроводи, протяжність яких в Україні складає 45725 км. За довжиною магістральних трубопроводів Україна є п'ятою у світі, поступаючись лише США, Росії, Канаді та КНР [35]. Зокрема, для транспортування аміаку активно використовується трубопровід Тольятті – Одеса. Для транспортування аміаку можна також використовувати танкери і спеціально обладнані автомобілі. Географічне розташування України з виходом до морів надає вітчизняним виробникам змогу використовувати різноманітні варіанти доставки, орієнтуючись у виборі способу доставки на потреби покупця, що є суттєвою конкурентною перевагою. Підсумовуючи, можна стверджувати про наявність у вітчизняних виробників аміаку конкурентних переваг в дистрибуції. Окрім можливості вибору найефективнішого способу доставки для кожного покупця, що призводить не тільки до суттєвої економії коштів, а і до зростання рівня лояльності покупців, українські виробники аміаку можуть зберігати виготовлену продукцію в аміакосховищах (переважна більшість яких розташована на Одеському Припортовому заводі), що дозволяє адекватно реагувати на коливання ринку.

Досліджено доцільність проведення диверсифікації збутової діяльності. Основними сегментами споживачів є великі сільські господарства, які купують продукцію з заводу-виробника чи через торгового представника (у випадку з закордонними продажами), та дрібні сільські господарства, які віддають перевагу покупкам незначними обсягами у спеціалізованих магазинах. Для першого сегменту споживачів сьогодні представлені мінеральні добрива

російського, білоруського виробництва та вітчизняна продукція. Продукція країн Західної Європи та США в Україні не є конкурентоздатною, що пов'язано з порівняно високою ціною.

Вітчизняні виробники добрив сьогодні не здійснюють продаж продукції сегменту дрібних фермерських господарств. Однак, ймовірним є відкриття хімічного супермаркету, в якому була б представлена продукція переважної більшості українських азотних заводів. Відкриття такого супермаркету дозволило б задовольнити потреби споживачів і збільшити стабільність азотного бізнесу в Україні. Так, дрібні сільські господарства купують продукцію у менших масштабах і є менш чутливими до зміни ціни. Варто зазначити суттєвий вплив світової ціни на ціну реалізації в гуртовому сегменті, оскільки через низьку диференціацію товару основним чинником при виборі продавця є ціна. Однак, в дрібногуртовому сегменті зміни світової ціни на аміак та добрива мають несуттєвий вплив на ціну реалізації продукції через те, що споживач є недостатньо інформованим та обізнаним зі світовими цінами та конкурентами на зовнішньому ринку, на відміну від гуртових сегментів.

Вагомий вплив енерговитрат на конкурентоспроможність вітчизняних виробників мінеральних добрив підтверджує визначення частки ціни на природний газ у структурі світової ціни на нітрат аміаку (табл. 1.4). Так, якщо в 2004р. витрати на природний газ склали лише 23%, то в 2009р. – 68% (для розрахунку використовувалась пільгова ціна), а в 2011р. – 72%.

*Таблиця 1.4.* Частка ціни на природний газ у структурі світової ціни на нітрат аміаку (складено авторами за джерелами: [1],[35])

Рік	Місяць	Світові ціни на нітрат аміаку, \$/тонна	Ціна на газ, грн./ 1000 куб. м	Частка ціни на газ у структурі ціни,%
2004	Квітень	263	60	23
2005	Квітень	292	68	23
2006	Квітень	366	109	30
2007	Квітень	382	143	37
2008	Квітень	509	222	44
2009	Березень	438	296	68
2010	Березень	398	239	60
2011	Березень	479	345	72

Досить високий відсоток енерговитрат у структурі собівартості може бути пояснений особливістю виробництва. Так, при виробництві аміаку природний газ є одночасно і сировиною і енергоресурсом. Можемо стверджувати про високу залежність вітчизняних виробників аміаку від зміни ціни на природний газ. Так, на рис. 1.7 представлена динаміка цін на природний газ для промислових споживачів, лінія тренду вказує на високу ймовірність зростання ціни у майбутньому.

На рис. 1.7 окремо виділена пільгова ціна на природний газ, що діяла для виробників азотних добрив з 01.12.2008 по 01.07.2010 [41]. Необхідність введення пільгової ціни для виробників азотних добрив була зумовлена погіршенням конкурентних позицій вітчизняних виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Так, падіння ціни під час економічної кризи значно зменшило маржу прибутку і призвело до зупинення частини виробничих потужностей на окремих підприємствах азотного сегменту. Однак, введення пільгової ціни супроводжувалось покращенням стану підгалузі азотних добрив, що пояснюється зменшенням собівартості продукції і, як наслідок, досягненням конкурентної переваги за ціною.

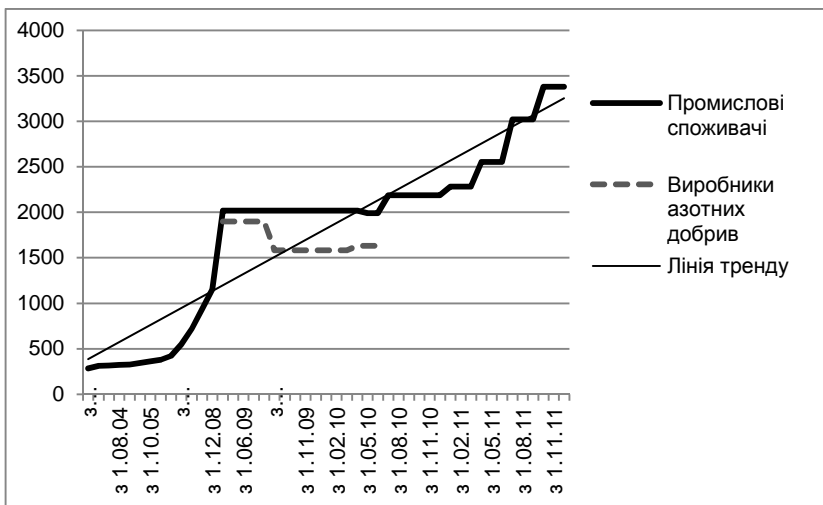


Рис. 1.7. Динаміка ціни на природний газ для промисловості у період з 2004-2011рр. (складено авторами за джерелами: [36])

Зазначимо, що тенденція розвитку галузі змінилась з початком 2007 року, охарактеризувавшись різкою зміною динаміки обсягів експорту та імпорту і зберігалась упродовж 2007-2008 рр., вказуючи на зниження обсягів виробництва та споживання, як в галузі, так і в економіці в цілому, що було пов'язано з впливом кризового стану економіки України. Вказане підтверджується оцінкою макроекономічних показників. Варто також додати, що з грудня 2008 року спостерігається відновлення позитивної динаміки обсягів експорту та імпорту продукції галузі. Це ж відображають інші макроекономічні показники національної економіки. Так, характерним є те, що обсяги експорту швидше повернулись на докризовий рівень, що можна пояснити експортоорієнтованістю галузі.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що подальше зростання частки витрат на енергоресурси у структурі ціни може нівелювати конкурентні переваги виробників сегменту і, навіть, призвести до занепаду сегменту в цілому та окремих підприємств.

Особливістю світового ринку аміаку та інших ринків з низькою диференціацією продукції є низький рівень лояльності покупців і прийняття рішень щодо покупки товарів на основі ціни та зручності поставок. Проаналізувавши можливі сегменти зазначимо, що у гуртовому сегменті доцільним є мінімізувати витрати на просування товару, використовуючи звільнені кошти для зниження ціни. Актуальним є розвиток дрібно-гуртового сегменту, оскільки окрім зазначених вище переваг, вітчизняні азотні підприємства сьогодні мають достатній резерв фінансових засобів для реалізації проекту, а їх об'єднання в єдиний холдинг дозволить суттєво економити за рахунок ефекту масштабу як на етапі будівництва, так і після введення супермаркету в експлуатацію.

Враховуючи особливості ринку аміаку та мінеральних добрив, а також стратегічне значення галузі для України варто зазначити, що оптимальною конкурентною стратегією є лідерство за витратами. До механізмів зменшення собівартості на аміак можна віднести наступні дві пропозиції. По-перше, доцільним є введення пільгової ціни на природний газ для виробників сегменту. По-друге, варто взяти до уваги використання ефекту масштабу в сфері виробництва та логістики.

Оптимальним шляхом досягнення лідерства за ціною є використання отриманих переваг від об'єднання чотирьох підприємств сегменту: концерну «Стирол», «Рівнеазот», Северодонецького «Азот», Черкаського «Азот» (табл. 1.5), що стало можливим завдяки поступовому придбанню міжнародною компанією Ostchem

Holding Ltd найбільших підприємств підгалузі [24]. Консолідаційні процеси, що спостерігались в останні роки, дозволять виробникам зменшити постійні виробничі витрати, отримати додаткові знижки на природний газ та оптимізувати логістичну систему.

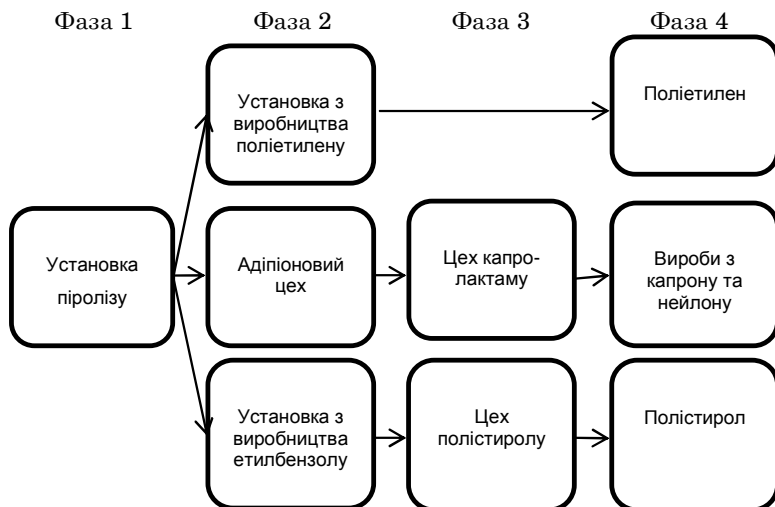
Найвагомішим чинником при прийнятті рішення стосовно консолідації є можливість економії витрат на енергоресурси. Аналізуючи факт об'єднання азотних підприємств в Україні, можна підкреслити, що створення єдиного холдингу має зробити сегмент азотних добрив масштабним покупцем природного газу, а це дозволить отримати дисконти, пов'язані з великим обсягом замовлення, що було неможливо до консолідації.

*Таблиця 1.5.* Показники діяльності основних підприємств хімічної галузі України [44]

Компанія	Виручка, млн. грн.		Чистий прибуток у 2010р., млн. грн.	Штат, осіб
	2010	2009		
«Азот», Черкаси	4053	2961	-191	4372
«Азот», Сєвєродонецьк	3278	2168	-345	8496
«Стирол»	2142	1901	-658	2915
«Дніпразот»	1986	1921	-145	4269
«Рівнеазот»	1712	694	-219	4006

Крупні промислові споживачі природного газу можуть не тільки закуповувати газ у «Нафтогаз Україна», а й укладати контракти з іншими постачальниками. Створення холдингу в межах промислової групи, яка включає підприємства енергетичного сектору, дозволить отримувати енергоресурс за значно нижчими цінами. Така можливість, враховуючи низьку диференційованість продукції, дозволить суттєво посилити конкурентні позиції холдингу та збільшити маржу прибутку.

Варто також врахувати можливість створення на основі об'єднаних підприємств вертикально інтегрованого холдингу з виробництва пластмас і хімічних волокон як мінімум 3 видів – поліетилену, полістиролу та нейлону, що значно розширить можливості підприємств азотного сектору. Так, розвиток сегменту, відмінного від мінеральних добрив, дозволить підвищити фінансову стійкість компанії та зайняти нові ринкові ніші як в Україні, так і за кордоном (рис 1.8). В умовах повного нафтохімічного циклу рентабельність неазотних виробництв буде максимально можливою.



*Рис 1.8.* Схема вертикально інтегрованого холдингу з виробництва пластмас і хімічних волокон

Проаналізуємо існуючі потужності чотирьох об'єднаних підприємств та можливі об'єкти для інвестування. Так, установки піролізу немає на жодному з підприємств. Однак, доцільним є інвестування в його будівництво на Северодонецькому «Азоті», оскільки саме це підприємство вже обладнано двома установками з наступної фази циклу. Вагомою перешкодою є потенційний обсяг інвестицій в проект, який може сягнути 1 млрд. доларів США. Очевидно, що навіть в умовах консолідації, залучення таких інвестицій можливе лише за допомогою кредитування. За умови реалізації проекту підприємство впровадить виробництво етилену та бензолу.

Розглянемо другу фазу завершеного циклу виробництва. Так, установка з виробництва поліетилену та адіпійоновий цех вже діють на Северодонецькому «Азот», хоча обладнання з виробництва поліетилену потребує модернізації. Вважаємо доцільним також побудувати на Северодонецькому «Азот» установку з виробництва етилбензолу, який є сировиною для отримання стиролу. Прогнозована сума інвестицій у будівництво – 300 млн. дол. США. Зазначимо також, що на «Рівнеазот» також є діючий адіпійоновий цех, де отримують адіпійонову кислоту, сировину для капролактама.



Третя фаза циклу представлена такими підприємствами, як «Стирол» та «Азот» (Черкаси). Так, «Стирол» володіє цехом полістиролу, а на «Азот» (Черкаси) виготовляють капролактамі, який є сировиною для виробів з капрону та нейлону. Для отримання завершеного циклу виробництва, холдингу необхідно освоїти виробництво товарів з капрону та нейлону, оскільки поліетилен, що виготовлявся на другій фазі, та полістирол є кінцевими продуктами циклу.

Зазначимо, що потенційний інтерес для поглинання та приєднання до холдингу становить Черкаське «Хімволокно». Створення завершеного циклу виробництва в неазотному сегменті дозволить покращити фінансові показники підприємства та стати лідером у новій сфері. Так, контроль якості та витрат на усіх етапах виробництва дозволить посилити конкурентні позиції підприємств циклу, а саме – пропонувати якіснішу продукцію за нижчими цінами. Більш того, початковою сировиною для процесу піролізу є природний газ. Об'єднання підгалузей хімічної промисловості, які використовують в якості сировини природний газ, дозволить досягти значної економії витрат на сировину.

Враховуючи високу експортоорієнтованість сегменту азотних добрив зокрема та хімічної промисловості в цілому, зазначимо необхідність дослідження переходу вітчизняних виробників сегменту до регулятивного стандарту ЄС в хімічній промисловості, REACH (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemical substances). Так, вчасне впровадження зазначеного стандарту на вітчизняних підприємствах сегменту та галузі є необхідною умовою доступу на ринки ЄС в майбутньому та здатне суттєво підвищити конкурентні позиції виробників сегменту як в країнах Європейського Союзу, так і в світі.

Регулятивний стандарт ЄС у хімічній промисловості був введений 1 червня 2007 року як засіб захисту європейських споживачів від неякісної продукції і підтримання внутрішніх виробників хімічної продукції [2]. Так, REACH передбачає перевірку усієї продукції хімічної промисловості, що ввозиться в ЄС, ще з ранніх стадій виробництва. Очевидним є те, що якщо європейський виробник тільки виграє від введення подібних стандартів, то для українських експортерів це може призвести до суттєвого зменшення обсягів експорту та його номенклатури. З іншого боку, кошти, витрачені сьогодні на приведення продукції до відповідності вимогам REACH, стануть вдалою інвестицією, тому що до-

зволють продовжувати діяльність на ринку ЄС та стануть додатковою конкурентною перевагою на інших ринках.

Основним припущенням стандарту є здатність промисловості самостійно фінансувати перевірку хімічних речовин й забезпечувати споживачів та усі сторони, що є причетними до життєвого циклу продукції, необхідною інформацією. Так, якщо українські виробники вже займаються експортною діяльністю в країні ЄС чи планують вихід на ринки країн Європейського Союзу, вони зобов'язані будуть пройти процедуру реєстрації згідно стандартів REACH.

Така процедура реєстрації складається з декількох етапів: реєстрації; оцінки; авторизації. Процедура реєстрації полягає у поданні реєстраційного досьє до Європейської комісії в хімічній промисловості (European chemicals agency), яке містить детальну інформацію про характеристики та властивості продукції, а також про спосіб її виробництва, ступінь екологічного забруднення та можливі шляхи покращення екологічності виробництва.

Реєстраційне досьє складається з таких елементів: технологічного досьє для субстанцій, експорт чи виробництво яких перевищує 1 тону; звіту про хімічну безпеку для продукції з обсягами понад 10 тонн. Так, інформація, подана до агенції, буде використовуватися для усунення ризиків та небезпек, що виникають під час транспортування, реалізації чи власне використання продукції. Одним з завдань стандарту є забезпечення мінімально можливого впливу на здоров'я та навколишнє середовище. Подана інформація має містити так званий сценарій дій, який має бути впроваджений чи самим виробником, чи подальшим користувачем і забезпечить мінімізацію ризиків та впливу на навколишнє середовище.

Аналізуючи вище викладені особливості процедури реєстрації, окреслимо основні проблеми, які можуть виникнути у вітчизняних виробників на даному етапі. По-перше, практично усі підприємства підгалузі основної хімії характеризуються високим рівнем знання основних фондів та старінням технологій. Оскільки однією з вимог стандарту є розвиток так званого «екологічно-дружнього» виробничого циклу, то українським підприємцям може бути відмовлено у реєстрації у зв'язку з високим рівнем забруднень під час виробництва. Актуальним у даному випадку стає створення замкненого циклу виробництва, що описано вище і передбачає значні інвестиції у модернізацію та побудову нових виробничих потужностей.

По-друге, специфікою реєстрації є те, що подавати певний продукт до реєстрації може лише внутрішній виробник ЄС чи імпортер продукції, але не експортер. Для того, щоб експортувати продукцію в ЄС, необхідне подання на реєстрацію, здійснене одним із покушців продукції, тобто акцент робиться на використанні наявної клієнтської бази. Однак, якщо до цього не здійснювалась експортна діяльність даного виду продукції у Європейський Союз, то оптимальним варіантом є відкриття власного, обов'язково єдиного і офіційного представництва підприємства в одній з країн ЄС і, вже потім, подання досьє до сертифікації.

По-третє, важливим є також врахування поставлених строків виконання. Доцільним є проходження процедури сертифікації більш, ніж за рік до офіційного терміну (рис. 1.9).

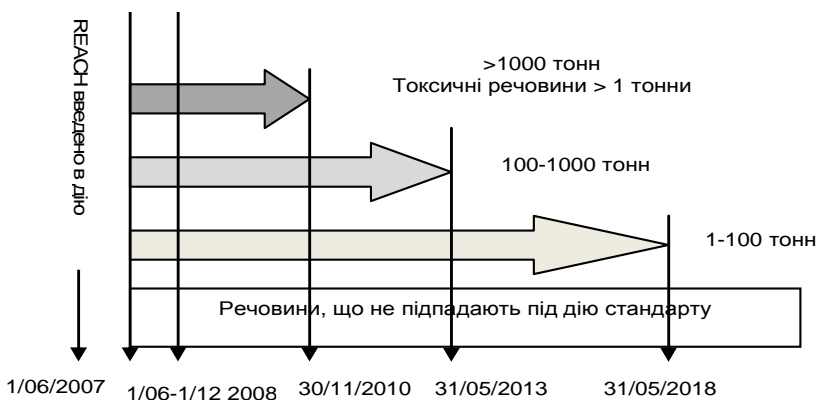


Рис. 1.9. Кінцеві терміни проходження реєстрації для субстанцій з різним тоннажем

Розглянемо детальніше процедуру оцінки. Існує два типи оцінювання з різними цілями: а) оцінка поданого досьє, коли проводиться якісна перевірка зареєстрованого досьє. Документи перевіряються на повноту інформації, а виробничий процес перевіряється на предмет тестування на тваринах (більше стосується сегменту побутової хімії); б) оцінка субстанції, за якої досліджується вплив на здоров'я людини та навколишнє середовище та визначається потреба в запиті детальнішої інформації. Власне етап авторизації проходять лише субстанції, які є потенційно шкідливими для навколишнього середовища чи суттєво впливають на здоров'я людини.

Доцільним також є огляд основних принципів задекларованих в REACH. По-перше, потрібно дотримуватися принципу поділу коштів, який є особливо актуальним для України. Враховуючи раніше описані процеси консолідації у хімічній галузі, які призвели до утворення великих фінансово-виробничих груп, доцільним є використання механізму поділу коштів при реєстрації. Так, виробники однотипної продукції можуть реєструватись разом, за умови, що інформацію подає одна юридична особа від імені усієї групи. Така реєстрація дозволяє розподілити реєстраційний внесок між цілою групою підприємств однієї підгалузі.

По-друге, важливим є принцип поділу інформації. Згідно тексту стандарту REACH [2] вся інформація стосовно виробництва, особливостей продукції та її використання, окрім тієї, що є комерційно чутливою, має бути доступна як для реалізаторів, так і для кінцевих споживачів продукції. Очевидним недоліком такого принципу є можливість використання інформації конкурентами і, як наслідок, нівелювання технологічних переваг продукції. Крім того, принцип розподілу інформації розглядається Європейською комісією як один із способів заробітку. Так, інформація, яка сприяє покращенню екологічності виробництва, зменшення шкоди для людини і надана одним із зареєстрованих підприємств, може бути продана Комісією з метою покращення загального стану галузі.

Зазначимо, що введення стандарту є потужним механізмом захисту вітчизняного виробника для влади Європейського Союзу. Загальновідомим є те, що європейські виробники працюють в умовах жорсткого регулювання і вже звикли до вимог, аналогічних стандарту REACH. В той же час, продукція хімічної промисловості ЄС є на порядок дорожчою від аналогічної продукції інших країн, зокрема, і України.

Проаналізувавши сегмент мінеральних добрив, зазначимо, що такі чинники, як якість продукції та реклама є несуттєвими для споживача, що пов'язано з низькою диференціацією продукції. З іншого боку, вагомий вплив мають ціна та переваги в дистрибуції. Вдале географічне розташування, вихід до морів та розвинена транспортна система дозволяють вітчизняним виробникам мінеральних добрив обирати найефективніший спосіб доставки з урахуванням потреб кожного окремого покупця. Крім того, результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що українські виробники сьогодні не мають переваг в ціні. Більш

того, збереження позитивної динаміки цін на природний газ може призвести до занепаду галузі.

Використання переваг консолідаційних процесів галузі та розвиток замкненого циклу виробництва на підприємствах дозволить суттєво зменшити затрати за низкою позицій та, як наслідок, досягти лідерства за ціною. Зазначимо, що розвиток виробництва іншої продукції на базі виробників мінеральних добрив дозволить покращити показники діяльності та збільшити стабільність бізнесу.

Необхідною умовою досягнення лідерства є впровадження вітчизняними виробниками азотних добрив регулятивного стандарту ЄС REACH. Його введення відкриє доступ на ринки Європейського Союзу, що дозволить реалізовувати продукцію за вищими ринковими цінами, модернізувати і реорганізувати процес виробництва таким чином, щоб максимально використати конкурентні переваги. Основними особливостями зазначеного вище переходу є: необхідність модернізації виробництва з метою забезпечення високого ступеню екологічності; подання на сертифікацію згідно стандарту може бути здійснене юридичною особою ЄС, тобто імпортером продукції чи безпосередньо українським виробником за наявності офіційного торгового представництва в ЄС.

### **1.5. Диференціальна модель стратегії розвитку підприємства з використанням низьковідсоткового кредиту**

Однією з найбільш складних проблем на шляху розвитку підприємства є відсутність достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення його інвестиційних та обігових потреб. Проблема фінансування підприємства включає два основні аспекти: величина стартового капіталу, емність джерел підтримки та розвитку підприємства. Величина стартового капіталу (поріг початкових інвестиційних вкладень, нижче якого бізнес стає не вигідним) визначається досить низьким рівнем добробуту суб'єктів господарювання, які бажають розпочати бізнес, а тому є недостатньою для їхньої успішної діяльності.

Внутрішні джерела його розвитку (прибуток, амортизаційні, резервні та страхові фонди) також не можуть розглядатися як стабільна фінансова база. Фінансова підтримка з боку держави носить нерегулярний характер, є невеликою за розміром і, зазви-

чай, не доходить до суб'єктів господарювання. В сформованій ситуації постачальником фінансово-інвестиційних ресурсів може виступати банківська система. Проте, загальний інвестиційний клімат, що склався в Україні сьогодні, не сприятливий для кредитування підприємств. Кредит часто недоступний, адже підприємство – сфера підвищеного ризику, і банки неохоче йдуть на його кредитування. Перешкодами для використання кредиту є висока процентна ставка, короткостроковий термін його видачі, позикова застава.

Істотний вплив на діяльність підприємства чинить зовнішнє середовище, структуроване на різні ринки, кон'юнктура яких визначає умови його розвитку. Ринок фінансових ресурсів (кредити, ціна яких визначається величиною процентної ставки; фінансові інструменти з деякою прибутковістю розміщення коштів) до певної межі обумовлюють інтенсивність дії зовнішнього інвестиційного фактора. Мікроекономічні взаємодії підприємств здійснюються з різними економічними агентами – управлінськими й організаційними структурами. Зовнішні інвестиційні ресурси підприємства формуються за рахунок державного бюджету і коштів федеральних та регіональних фондів підтримки розвитку бізнесу, коштів інших приватних фондів та фізичних осіб. Виникає необхідність оптимального використання коштів, що виділяються зовнішнім інвестором. Така постановка проблеми є основою для диференціального аналізу в рамках теорії оптимального управління.

Мікроекономічні взаємодії підприємства в рамках модельного аналізу розглядалися науковцями фрагментарно [11, 17, 18, 25, 46]. Поза уваги залишилися проблеми комплексного, багатоканального інвестування підприємств, що здійснюється одночасно з різних фінансових джерел. Не достатньо обґрунтованими залишилися умови надання кредитів та їх доступність, насамперед для малих фірм, не розглянуті альтернативні способи вкладення власних коштів підприємства в інші види діяльності (диверсифікація виробництва) і цінні папери з фіксованою прибутковістю, певною мірою не врахована динаміка вибуття основних фондів.

Автором здійснена спроба описати та сформулювати економіко-математичну модель, що включає апарат диференціального обчислення і теорію диференціальних рівнянь. Фактор невизначеності зовнішнього середовища, в якому діє підприємство, враховується в моделі за допомогою варіантного і теоретико-множинного підходів.

Розглянемо агреговану модель підприємства, взаємозв'язок між змінними якої, представлений системою функцій, неперервних

від фактору часу. Модель ґрунтується на таких припущеннях: по-перше, підприємство може розвиватися як за рахунок внутрішніх джерел (прибутку), так і за рахунок зовнішньої фінансової підтримки у вигляді інвестицій; по-друге, у процесі дослідження можна розглядати три різні стратегії державної підтримки бізнесу: постійна (з фіксованим обсягом інвестицій для кожного з періодів), лінійно зростаюча (з відомим постійним темпом зростання інвестицій), нелінійно зростаюча (з наростаючим темпом і мінімальним рівнем гарантованого державного субсидування). Інвестиційна стратегія самого підприємства визначається постійною часткою чистого прибутку, що відраховується на реінвестування. По-третє, основні виробничі фонди є єдиним лімітуючим фактором, що визначає випуск продукції. По-четверте, підприємство діє за незмінної технології, яка передбачає сталість його фондівіддачі. П'яте, виробництво описується однофакторною функцією типу Леонтєва, а темпи розвитку підприємства визначаються динамікою основних виробничих фондів, яка обумовлюється величиною інвестиційних ресурсів (відрахуваннями від прибутку і величиною фінансової підтримки).

Співвідношення моделі описують взаємозв'язки між наступними агрегованими змінними: обсяг випуску; вартість основних виробничих фондів і темпи їх приросту; валовий і чистий прибуток; сума податкових відрахувань. Після здійснення необхідних перетворень співвідношень даної моделі можна отримати лінійне неоднорідне диференціальне рівняння першого порядку з постійними коефіцієнтами, права частина якого визначається вибором державної стратегії субсидування. Загальне рішення рівняння для різних варіантів правих частин дає змогу порівняти темпи зростання основних виробничих фондів для різних стратегій фінансової підтримки підприємства. Вони також залежать і від структурних характеристик системи (питомих витрат, ставки оподаткування).

До структурних характеристик, що впливають на динаміку розвитку підприємства, відноситься частка чистого прибутку, яка відраховується на інвестування. У моделі розглянута стратегія внутрішнього інвестування, яка відображає тенденцію активізації процесів самофінансування підприємства. Зростання внутрішніх інвестицій визначається часткою чистого прибутку, що задається у вигляді ступеневої функції від часу. Модель стає нелінійною, а рішення відповідного їй нелінійного диференціального рівняння залежить від вигляду його правої частини (функції зов-

нішнього інвестування). Якщо рішення немає розв'язку по відношенню вартості основних фондів, вирішується воно наближеними методами або здійснюється верхня оцінка можливої зміни цієї змінної за допомогою нерівності Беллмана-Грунолла.

Величина верхньої межі динаміки основних фондів залежить від їхнього початкового рівня і загального обсягу виділених за період зовнішніх і внутрішніх інвестицій та інших факторів. До факторів, що стримують динаміку процесу, відносяться змінні, які обмежують частку інвестування і визначають податкове навантаження підприємства. До факторів, що прискорюють динаміку процесу, відносять величину питомого прибутку та фондовіддачі підприємства.

Диференціальна модель стратегії розвитку підприємства ґрунтується на єдиній концептуальній схемі об'єкта як відкритої економічної системи з наявністю позитивного зворотного зв'язку. Входами до цієї системи є різні види виробничих ресурсів; виходами – вироблені товари. Контур позитивного зворотного зв'язку формується як залежність вхідних змінних системи (ресурсів) від вихідних (результатів діяльності у вигляді валового доходу) і реалізується через фонди розвитку підприємства. По суті, контур позитивного зворотного зв'язку описує механізм самофінансування підприємства, зокрема, його розвиток за рахунок внутрішніх інвестиційних ресурсів.

Нехай підприємство діє за умов ризику. Частка  $p$  випущеної продукції перебуває в зоні ризику, тобто може бути нереалізована. Величина визначається статистично:

$$p = \frac{\overline{P(t) - P_R(t)}}{P(t)}, \quad (1.1)$$

Для даного завдання залежність між основними змінними моделі підприємства можна представити системою рівнянь:

$$p(t) = f \cdot A(t) \quad (1.2)$$

$$M_{tot}(t) = (1 - c) \cdot P(t) - p \cdot P(t) \quad (1.3)$$

$$M(t) = M_{tot}(t) - N(t) \quad (1.4)$$

$$N(t) = \tau \cdot k_1(1 - \xi) \cdot M(t) \quad (1.5)$$

$$\frac{dA}{dt} = \xi \cdot (M(t) - D(t)), \quad (1.6)$$



де  $f$  – показник фондівдачі (за один місяць);  
 $A(t)$  – вартість основних виробничих фондів;  
 $C$  – питома собівартість випуску продукції;  
 $P$  – ризик підприємства, тобто математичне очікування частки нереалізованої продукції;  
 $M_{tot}(t)$  – загальний прибуток підприємства;  
 $M(t)$  – чистий прибуток підприємства за виключенням податків;  
 $N(t)$  – сума податкових відрахувань;  
 $\tau$  – ставка оподаткування на прибуток;  
 $\xi$  – частка чистого прибутку, що відраховується на реінвестування;  
 $k_1$  – частка реінвестованих коштів прибутку;  
 $D(t)$  – частина боргу, що виплачується на момент часу.

Кредит виплачується за рахунок частини прибутку  $\Delta M(t)$ . Тоді з нашої системи знаходимо рівняння:

$$\Delta M(t) = a_0 \cdot \Delta A(t) \quad (1.7)$$

$$a_0 = \frac{(1 - c - p) \cdot f}{1 + \tau \cdot k_1 \cdot (1 - \xi)} \quad (1.8)$$

$$a = \xi \cdot a_0 \quad (1.9)$$

$$\frac{d\Delta A}{dt} = a\Delta A(t) - \xi \cdot D(t), \quad (1.10)$$

де  $F(t) = (1 - \xi) \cdot (\Delta M(t) - D(t))$  – фонд накопичення;  
 $r_1 = r_0 + r$  – відсотки за кредитом.

Отже, маємо рівняння:

$$\Phi_1 = \int_0^{12} F(t) dt = \int_0^{12} (a_0 \Delta A(t) - D(t)) dt \quad (1.11)$$

$$\Phi_1 = \int_{12}^{24} F(t) dt = \int_{12}^{24} (a_0 \Delta A(t) - D(t)) dt. \quad (1.12)$$

Якщо цього достатньо для погашення відсотка  $r$ , то сальдо за перший рік:  $S_1 = \Phi_1 - r$ .

За умови негативного сальдо  $O_1 = (1 + r) \cdot S_1$ . Залишкове сальдо за два роки:

$$S = \begin{cases} \Phi_2 - r + O_1, S_1 < 0, \\ \Phi_1 + \Phi_2 - 2r, S_1 > 0. \end{cases} \quad (1.13)$$

Визначимо величину «економічної ефективності проекту» за формулою:

$$E = \Delta A(24) + S \quad (1.14)$$

Величину  $E$  оберемо як критерій оптимальності проекту. Оцінка доцільності обсягів і термінів кредитування підприємства визначається за формулою:

$$\begin{aligned} A(t) &= A_0 e^{at} \\ M(t) &= A(t) \cdot a / \xi, \end{aligned} \quad (1.15)$$

Сумарний фонд нагромадження:

$$F_T = \int_0^T (1 - \xi) M(t) dt = \frac{1 - \xi^T}{\xi} \int_0^T dA(t) = \frac{1 - \xi}{\xi} [e^{a \cdot T}] A_0. \quad (1.16)$$

Зведений фонд нагромадження:

$$\begin{aligned} F_T &= \frac{1 - \xi + \lambda \xi}{\xi} [e^{a \cdot T} - 1]. \\ t^* &= T - T_{kp}, \quad T_{kp} = \frac{(1 - \lambda) \xi}{a}, \\ F^T &= \frac{1}{\xi} [e^{a \cdot (T - T_{kr})} - 1] + 1 - \lambda \end{aligned} \quad (1.17)$$

$$F_N(t) = \begin{cases} \frac{1}{\xi} [e^{a \cdot (T - T_{kr})} - 1] + 1 - \lambda, \text{ при } T > T_{kp}; T \frac{a}{\xi}, \text{ при } T < T_{kr} \\ \frac{1}{\xi} [e^{a \cdot t} - 1], \text{ проект продовжується} \end{cases}$$

Динаміка зведеного фонду нагромадження наведена на рис. 1.10.

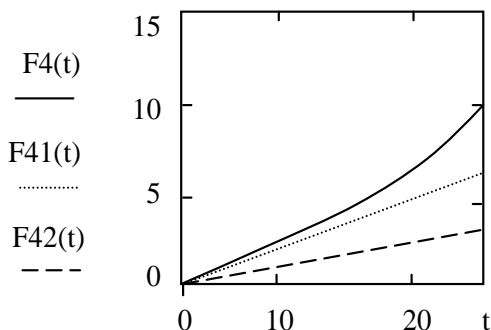


Рис. 1.10. Динаміка зведеного фонду нагромадження

Динаміка зведеного фонду нагромадження представлена формулою:

$$c_{kr} = 1 + \frac{q}{f} - \frac{1 + \tau}{f \cdot \xi \cdot T} \ln \left( \frac{K \cdot \xi}{1 - \xi + \lambda \cdot \xi} + 1 \right) \quad (1.18)$$

Таблиця 1.6. Динаміка зведеного фонду нагромадження

$\xi$	$f$	$\lambda = 0$	$\lambda = 0,25$	$\lambda = 0,75$
		$c_{kr}$		
0,25	0,07	0,1955	0,268	0,3514
	0,1	0,4524	0,4876	0,546
	0,16	0,6577	0,6798	0,7162
0,5	0,07	0,111	0,236	0,4013
	0,1	0,3777	0,4652	0,5809
	0,16	0,6111	0,6658	0,738
0,75	0,07	<0	0,1742	0,4382
	0,1	0,2236	0,4219	0,6067
	0,16	0,5147	0,6387	0,7542

Залежність критичної собівартості від параметра реінвестування наведено на рис. 1.11, 1.12 і представлено формулою:

$$k_0 = \frac{1 - \xi + \lambda \cdot \xi}{1,1\xi} \cdot [e^{aT} - 1] \quad (1.19)$$

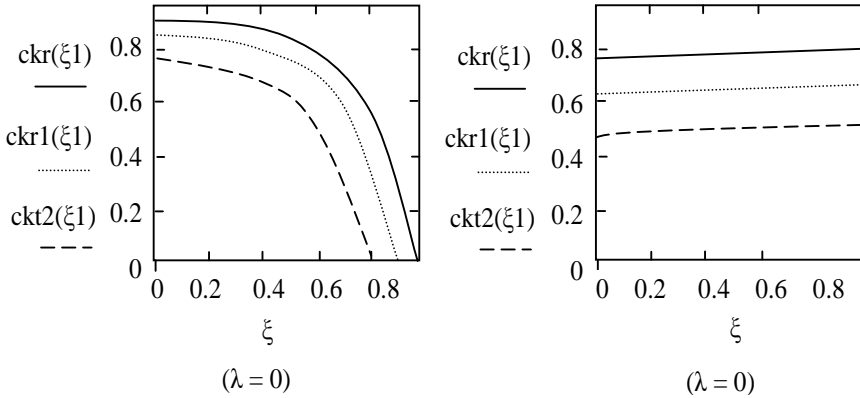


Рис. 1.11.-1.12. Залежність критичної собівартості від параметра реінвестування

Початкове значення кредиту залежно від параметра  $c$  наведено на рис. 1.13.

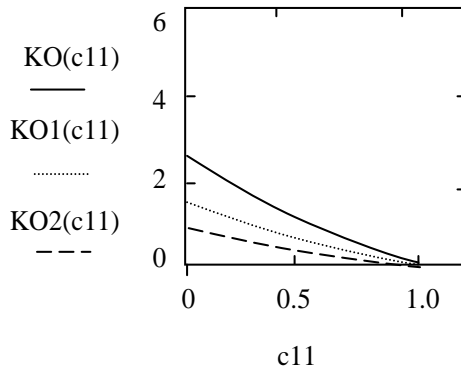


Рис. 1.13. Початкове значення кредиту залежно від параметра  $c$

Залежність критичної собівартості від параметра реінвестування наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7. Залежність критичної собівартості від параметра реінвестування

$\xi$	$f$	$\lambda = 0$	$\lambda = 0,25$	$\lambda = 0,75$
		$K_0$	$K_0$	$K_0$
0,25	0,07	0,593	0,6424	0,7412
	0,1	0,8965	0,9713	1,1207
	0,16	1,6115	1,7458	2,014
0,5	0,07	0,452	0,5649	0,791
	0,1	0,7272	0,303	1,273
	0,16	1,4928	1,866	2,612
0,75	0,07	0,2597	0,4545	0,844
	0,1	0,4477	0,7823	1,453
	0,16	1,0642	1,8634	3,459

Таблиця 1.8. Стратегії виплати зовнішнього боргу

Назва банку	Сума кредиту, грн.	Термін дії кредиту	Можливість дострокового погашення кредиту
ПАО «Альфа-Банк»	від 80 000	до 24 місяців	так
ОТР Банк	від 10 000	до 24 місяців	так
Райффайзен Банк Аваль	від 20 000	від 6 місяців до 5 років	так

Розглянемо такі стратегії виплати зовнішнього боргу  $K_0$  (рис. 5, 6) за 24 місяці:

1) Увесь прибуток  $t$ , який одержано за місяць, спрямовується на погашення частини боргу. На цей випадок праві частини рівнянь дорівнюють нулю. Це означає, що  $A = const$ , а саме:  $\Delta A = K_0$ . Борг виплачується рівними частинами за  $n$  місяців ( $n \leq 24$ ),  $\Delta(t) = K_0/n$ . Тоді з рівняння (1.20) знаходимо рівняння (1.21):

$$\frac{d\Delta A}{dt} = a \Delta A(t) - \xi D(t) \quad (1.20)$$

$$aK_0 = \frac{\xi}{n} K_0, \Rightarrow n = \frac{\xi}{a} = 20,01. \quad (1.21)$$

Після того, як борг буде виплачено, а рівняння 1.20 приймає вигляд рівняння (1.22):

$$\frac{d\Delta A}{dt} = a \cdot \Delta A(t). \quad (1.22)$$

Розв'язання цього рівняння для  $t = 21, \dots, 24$  приймає вигляд нерівності:

$$\Delta A(t) = K_0 e^{a(t-t_p)}. \quad (1.23)$$

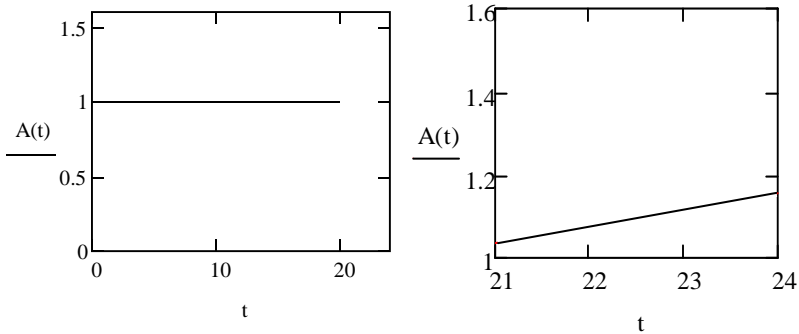


Рис. 1.14. Стратегії виплати зовнішнього боргу

$$S = -0,075; \Delta A_1(24) = 1,1456; E = 1,1456 - 0,075 = 1,0742$$

2) Сума боргу, що виплачується лінійно, збільшиться з часом, як це представлено формулою (1.24) і рис. 1.15:

$$D(t) = b_1 t, \quad (1.24)$$

Коефіцієнт  $b_1$  визначається за умови повної виплати боргу за 24 місяці:  $b_1 = 0,00347$ .

Розв'язок цього рівняння набуде вигляду рівняння:

$$\Delta A_3(t) = \left(1 - \frac{\xi \cdot b_1}{a^2}\right) \cdot e^{at} + \frac{\xi \cdot b_1}{a^2} (a \cdot t + 1). \quad (1.25)$$

Максимальне значення:  $t_m = 20$ ;  $\Delta A_3 = 1,3733$ . Підприємство не може допустити зниження вартості основних фондів, тому береться частина суми  $q$  з фонду накопичення:

$$q = \int_{t_m}^{24} \Delta A_3(t_m) \Delta A(t) dt \quad q = 0,0144 \quad (1.26)$$

Динаміка основних виробничих фондів визначатиметься за:

$$\Delta A_{31}(t) = \begin{cases} \Delta A_3(t), t \leq t_m \\ \Delta A_3(t_m), t_m < t \leq 24. \end{cases} \quad (1.27)$$

$$S_I = 0,063; S = \Phi_I + \Phi_2 - 2r - q = -0,05; \\ \Delta A_{31} = 1,3733; E = 1,3733 - 0,05 = 1,3229.$$

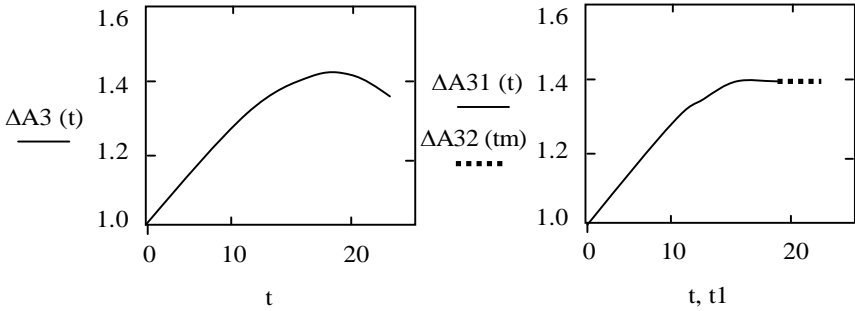


Рис. 1.15. Збільшення суми боргу, що виплачується лінійно

3) Сума боргу, що виплачується, становить фіксовану частину прибутку:

$$D(t) = d \cdot \Delta M(t), \quad \Delta A_6(t) = e^{\xi a_0(1-d)t} \quad (1.28)$$

$$\Phi_1 = (1-\xi)(1-d) \int_0^{12} (a_0 \Delta A_6(t)) dt \quad K_0 = \int_0^{24} D(t) dt \quad (1.29)$$

$$\Phi_2 = (1-\xi)(1-d) \int_{12}^{24} (a_0 \Delta A_6(t)) dt \quad (1.30)$$

$$t = 24, \Delta A_3(24) = 1,2199; S_I = 0,003; E = 1,2167, \quad (1.31)$$

Сума боргу до сплати як фіксована частина прибутку наведена на рис. 1.16.

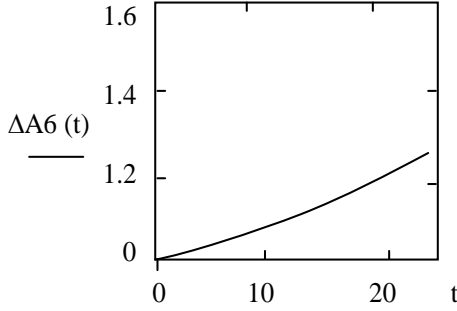


Рис. 1.16. Сума боргу до сплати як фіксована частина прибутку

Динаміка основних виробничих фондів за умов підвищення ризику визначатиметься функцією:

$$t = 24; \Delta A_6(24) = 1,2137; S_I = 0; S = 0,002; E=1,2167, \quad (1.32)$$

4) Виплата боргу за схемою «кредитні канікули» представлена на рис. 1.17 і (1.33-36):

$$\Delta A_7(t) = \begin{cases} \exp\{at\}, & t < 12; \\ \exp\{12a\}, & t > 12. \end{cases} \quad (1.33)$$

$$t_1 = 11; \Delta A_7(24) = 1,4532; S = 0,028; E=1,4817, \quad (1.34)$$

$$t_1 = 12; \Delta A_7(24) = 1,5034; S = -0,015; E=1,5319, \quad (1.35)$$

$$t_1 = 12; \Delta A_7(24) = 1,4879; S = -0,018; E=1,5218, \quad (1.36)$$

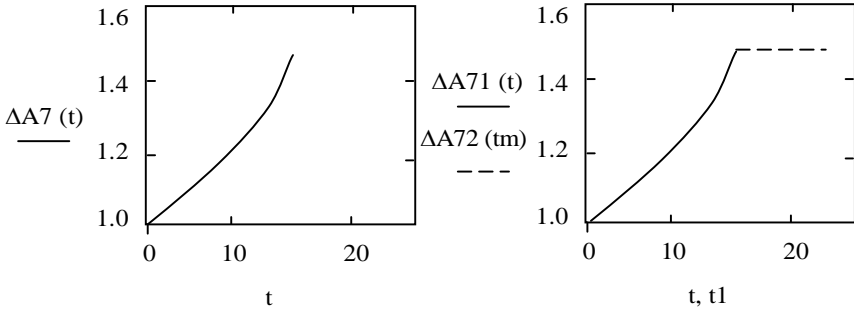


Рис. 1.17. Виплата боргу за схемою «кредитні канікули»



*Висновки.* Сформульована максимально вигідна стратегія повернення кредитної заборгованості з максимальною економічною ефективністю. При виконанні аналітичної частини роботи автором враховано ризики пов'язані з кон'юктурою ринку й визначено оптимальну стратегію погашення кредитної заборгованості. Виконано дослідження динаміки розвитку підприємства за умови одержання разового кредиту, що виплачується упродовж 24 місяців. Як критерій оптимальності вибрано коефіцієнт «економічна ефективність». Здійснено аналітичний і чисельний аналіз різних стратегій погашення кредитної заборгованості підприємством. Порівняння отриманих результатів показало, що ефективною стратегією погашення кредитної заборгованості є «кредитні канікули».

Подальше дослідження стратегії кредитно-інвестиційної діяльності підприємства може бути продовжено в напрямках розподілу внутрішніх інвестицій підприємства на цілі реінвестування і нагромадження за рахунок зовнішніх вкладень, які мають відносно велику ефективність та в напрямку аналізу доступності кредитів.

### **Список використаної літератури**

1. Ammonia Prices (Ammonia Prices&Market and Analysis) [Електронний Ресурс]. – Режим доступу: <http://www.icis.com/chemicals/ammonia/>
2. European Legislation Standard: Registration, Evaluation, Authorization and Restriction.[Чинний від 19.07.2006]. – European Chemicals Agency (ECHA) REACH in brief. – 2007.
3. Fama E.F. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work // J. Finance. 1970. – May. – P. 383 – 417.
4. Porter, M. Competitive Strategy: textbook – Free Press, New York, 1980 – 452с.
5. Авдашева С.Б. Конкуренция и развитие структуры российских рынков: 1992-2005 / С.Б. Авдашева // Экономика региона, 2005. – № 3. – С. 112-127.
6. Алмазов А.А. Фрактальная теория. Как поменять взгляд на финансовые рынки / А.А. Алмазов. – 2009. – 209 с.
7. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2 т. / пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева / Ю. Бригхем, Л. Гапенски. – СПб., 2000. – Т. 1. – 456 с.
8. Бутенко Н.В. Основы маркетингу: Навчальний посібник. К.: [Електронний ресурс] / Н.В. Бутенко / Видавничо-поліграфічний центр «Київський

університет», 2006. – 140 с. – Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/t9/2.htm>.

9. Вайсман, Е.Д. Гипотеза фрактального рынка – концептуальная основа современных методов прогнозирования и управления предпринимательским риском / Е.Д. Вайсман, А.А. Уфимцев // Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – №2. – С. 17–22.

10. Гельвановский М.И. Национальная конкурентоспособность: понятие, факторы, показатели / М.И. Гельвановский, В.М. Жуковская, И.Н. Трофимова, Н.Т. Чертко // Вопросы статистики. – 1999. – №12. – С. 11-27.

11. Гришин О.Г. Стратегічне планування та керування діяльністю банківської установи на основі математичної моделі комерційного банку // Економіка та підприємництво. КНЕУ. – К. : 2004. – Випуск 12, с. 261-266.

12. Дмитрук О.Я. Технічне оновлення як складова розширеного відтворення підприємств машинобудівного комплексу в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / О.Я. Дмитрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т.1. – С. 97-100. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/.../097-100.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../097-100.pdf).

13. Економіка підприємства : Структурно-логічний навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2001. – 457 с.

14. Євдокимов Ф.І., Лисяков В.П. Механізм оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Ф.І. Євдокимов, В.П. Лисяков. – Режим доступу: [http://library.donntu.edu.ua/fem/vip97/97\\_04.pdf](http://library.donntu.edu.ua/fem/vip97/97_04.pdf).

15. Єфремов О.С. Теоретичні засади управління інноваційним технологічним розвитком підприємства [Електронний ресурс] / О.С. Єфремов. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011.../Efremov\\_O.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011.../Efremov_O.pdf).

16. Итоги работы ЗАО «Житомирские ласоси» в 2010 году [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.press-release.com.ua/releases/view/39649/>

17. Іваненко В.І. До управління фінансами в комерційних банках / Іваненко В.І., Куц О.В., Гришин О.Г. // Моделювання та інформаційні системи в економіці. КНЕУ. – К. : 2007. – 280 с.

18. Капустян В.О., Дрозд А.О. Моделювання кредитного ризику в потоковій моделі банку // Збірник наукових праць «Сучасні проблеми економіки і підприємництва», випуск 5, ч. 2. – Київ. : ВПК «Політехніка», 2010. – с. 103-105.

19. Колесніков А.П., Петрик С.І. Об'єктивні передумови та напрямки оновлення техніко-технологічної бази підприємств [Електронний ресурс] / А.П. Колесніков, С.І. Петрик. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_1/150.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_1/150.pdf).

20. Краснокутська Н.С. Дефініція поняття “потенціал підприємства” в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н.С. Краснокутська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету : науково-практичний журнал. – Київ, 2008. – № 5. – С. 54–64.

21. Лапуста М. Конкурентный анализ отрасли и ключевые факторы успеха [Электронный ресурс] / М. Лапуста / Режим доступа : <http://www.mainjob.ru/publications/?view=8681>.

22. Мандельброт Б. Фракталы и хаос. Множество Мандельброта и другие чудеса // Бенуа Мандельброт. — Ижевск;: НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2009. — 392 с.

23. Материалы Круглого стола «Вопросы теории конкуренции» / Ю.Б. Рубин и др. // Современная конкуренция (19 мая 2010 г.) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://moderncompetition.ru/general/upload/articles/sk0310-04.pdf>.

24. Обзор рынка неорганических химикатов Украины [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://proconsulting.com.ua/analiz/prom\\_himia/neorgan](http://proconsulting.com.ua/analiz/prom_himia/neorgan).

25. Осипенко Д.В. Динамічна модель комерційного банку // Фінанси України. — 2005. — №11. — с. 87-92.

26. Официальный сайт интернет-проекта «Foodnewsweek» — информационно-справочного издания рынка пищевой промышленности [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://foodnewsweek.ru/>.

27. Официальный сайт Корпорации «Бисквит-Шоколад» [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://www.biscuit.com.ua>.

28. Офіційний сайт ВО «Конті» [Електронний ресурс] . — Режим доступу : <http://www.konti.com>.

29. Офіційний сайт Житомирської кондитерської фабрики «ЖЛ» [Електронний ресурс] — Режим доступу : [www.sladosti.com.ua](http://www.sladosti.com.ua).

30. Офіційний сайт ЗАТ «АВК» [Електронний ресурс] . — Режим доступу : <http://www.avk.ua>.

31. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен» [Електронний ресурс] . — Режим доступу : <http://roshen.com/ru>.

32. Паліга Н.Б., Світлична Ю.В. Шляхи запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам економічній безпеці промислового підприємства [Електронний ресурс] / Н.Б. Паліга, Ю.В. Світлична. — Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/eprom/2011\\_53/st\\_53\\_30.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2011_53/st_53_30.pdf).

33. Передереева О.С. Дослідження сутності економічної складової техніко-технологічного потенціалу промислових підприємств [Електронний ресурс] / О.С. Передереева. — Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dtr\\_ep/2012.../EC212\\_25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012.../EC212_25.pdf).

34. Петерс Э.Э. Фрактальный анализ финансовых рынков: Применение теории хаоса в инвестициях и экономике / Э.Э. Петерс. — М., 2004. — 243 с.

35. Постанова № 243 Національної комісії регулювання електроенергетики України [Електронний ресурс] // Національна комісія регулювання електроенергетики України [сайт] / — Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/control/uk/publish/> — НКРЕ, Постанова від 28.12.2011 № 243.

36. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2001 року №1729 «Про забезпечення споживачів природним газом» (із змінами

внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 21 січня 2003 року № 104.

37. Пухтаевич Г.О. Аналіз національної економіки: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К. : КНЕУ. – 2003. – 148 с.

38. Розпорядження КМУ від 19 вересня 2012 р. (№ 690-р) «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2013-2023 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/690-2012-p>.

39. Светуных, С.Г. Сегментный подход и переориентация теории конкуренции : монография / С.Г. Светуных, В.Н. Киндеева, Я.Ю. Салихова / Под ред. проф. С.Г. Светуных. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 159 с.

40. Солдатова Ю. Г. Маркетинговые стратегии кондитерских компаний [Електронний ресурс] / Ю.Г. Солдатова. / – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2011/Economics/6\\_82586.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/6_82586.doc.htm)

41. Статистична інформація [Електронний ресурс] / CIA factbook. – Режим доступу: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

42. Статистична інформація [Електронний ресурс]: за даними Державного комітету статистики. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

43. Тарануха Ю.В. Конкуренция: система и процесс : монография / Ю.В. Тарануха. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2012. – 672 с.

44. ТОП-200 компаній України. Із життя корпорацій / Форбс Україна. 2011 -№8 – С. 57 – 66

45. Федорова Ж.О. Аналіз та оцінка факторів, що сприяють технологічному оновленню виробництва підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / Ж.О. Федорова. – Режим доступу: [http://vestnik.kpi.kharkov.ua/files/2010/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_5.pdf](http://vestnik.kpi.kharkov.ua/files/2010/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/NTU_XPI_59_2010_5.pdf).

46. Хиленко В.В. Методы системного анализа при решении задач исследования адаптивных систем связи и управления / В.В. Хиленко. – К. : «Интерлинк», 2002. – 216 с.

47. Шевчук Л.М. Макро- та мікроекономічні аспекти управління техніко-технологічним оновленням [Електронний ресурс] / Л.М. Шевчук. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/.../Shevchuk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/.../Shevchuk.pdf).

48. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика, 2-е изд. / А.Ю. Юданов. – М.: Гном-Пресс, 1998. – 310 с.

## Розділ 2

# Інформація і знання як основа інноваційного розвитку

### 2.1. Науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні і в світі: порівняльний аналіз

Фінансування інновацій має велике значення для всіх країн, що обрали шлях економіки знань для забезпечення зростання і підвищення конкурентоспроможності. Приклад багатьох економічно розвинених країн свідчить про правильність стратегії встановлення довгострокових цілей та стабільного надходження інвестицій до інноваційної системи.

Однак, розвиток економіки України за останні два десятиліття відбувався за моделлю, що притаманна пострадянському простору, а не країн-членів ЄС, де спостерігалася досить стійка позитивна динаміка інвестицій в інновації, науку та технології.

Питання інвестування інновацій, науки і техніки у економіці України та інших країн у своїх наукових працях досліджували такі вітчизняні та іноземні науковці, як Б. Маліцький, К. Палмберг, К. Віл'ямаа, Г. Румпф, О. Попович, Ю. Шкворець, К. Хальме та ін. Враховуючи те, що зміни у світовій економіці відбуваються дуже швидко, доцільним є дослідження сучасного стану науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні у порівнянні з країнами ЄС та СНД, з метою виявлення проблемних місць та напрямків удосконалення.

У країнах СНД протягом 2006-2011 рр. питома вага обсягу виконаних науково-технічних робіт у ВВП була досить стабільною, однак спостерігалася незначне її зменшення, зокрема у Вірменії, Киргизії, Російській Федерації та Україні. Причому в Україні спад був дещо глибшим, ніж у всіх інших країнах групи (рис. 2.1).

Проте наша країна зберігає за собою друге місце за аналізованим показником після Російської Федерації – єдиної країни, де частка даних витрат перевищує 1%. Порівняно високий показник також має Білорусь, яка в 2011 р. майже зрівнялася з Україною (0,7 та 0,8% відповідно). Решта країн за аналізованим показником перебувають у незадовільному стані, маючи показник пито-

мої ваги у межах 0,1-0,4%, тобто практично нульовий рівень. З рисунку 1 видно, що позиції України на фоні країн СНД є непоганими, однак украї негативним явищем є неухильне скорочення питомої ваги науково-технічних робіт.

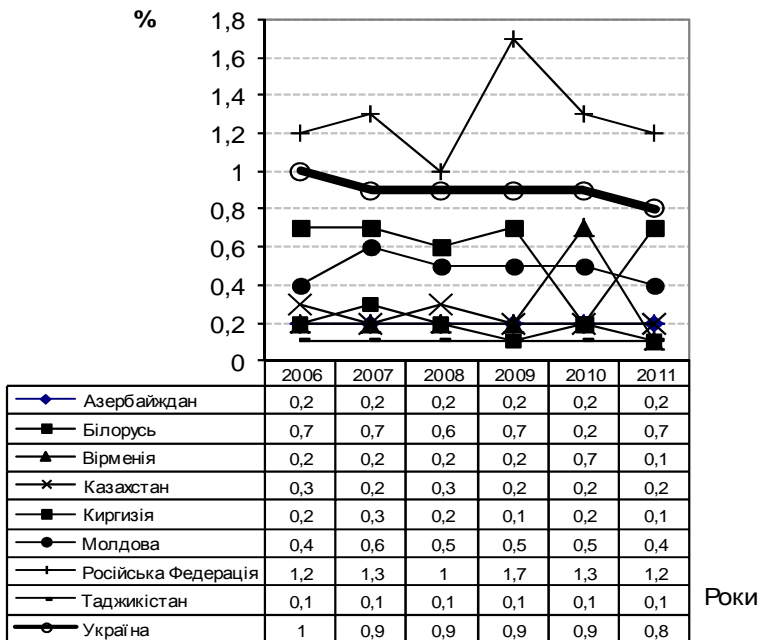


Рис. 2.1. Питома вага виконаних науково-технічних робіт у ВВП в країнах СНД у 2006-2011 рр. [36, 37]

Структура витрат на дослідження і розробки в 2010-2011 рр. зазнала істотних змін у деяких країнах СНД (Білорусь, Вірменія), а в деяких залишилася без істотних змін (табл. 2.1). Окрім того, серед країн аналізованої групи не було єдності в структурі. Так, у Таджикистані та Азербайджані провідним напрямком були витрати на фундаментальні дослідження (понад 40% від загальної суми витрат). У Казахстані та Молдові найбільше коштів спрямовувалося на виконання прикладних досліджень (понад 45% від усіх витрат). Загалом же для переважної більшості країн СНД домінуючим напрямом витрат були науково-технічні розробки (у Білорусі, Вірменії, Киргизії, Російській Федерації, Україні). Най-

меншу частку для всіх країн займали науково-технічні послуги. Україна має досить рівномірний розподіл витрат на наукові дослідження і розробки, який у динаміці практично незмінний.

Слід підкреслити, що найбільша частка загального обсягу фінансування науки припадала за даними Інституту економіки та прогнозування НАН України на розробки четвертого технологічного укладу (69,7%). На розробки, що належать до п'ятого технологічного укладу, припадало 23% загальної суми фінансування, третього – 6%, шостого – 0,3%.

*Таблиця 2.1.* Структура витрат на наукові дослідження й розробки за напрямками досліджень у країнах СНД в 2010-2011 рр.,%[36, 37]

Країни	Фундаментальні дослідження		Прикладні дослідження		Науково-технічні розробки		Науково-технічні послуги	
	Роки							
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Азербайджан	33	44	36	29	16	13	15	14
Білорусь	36	14	5	29	55	49	4	8
Вірменія	15	44	24	4	52	49	9	3
Казахстан	11	17	45	47	24	22	20	14
Киргизія	х	18	х	8	х	64	х	10
Молдова	28	25	56	56	16	19	0,3	0,4
Російська Федерація	18	18	17	19	56	57	9	6
Таджикистан	47	41	25	36	12	13	16	10
Україна	24	23	18	18	48	47	10	12

Фахівці, що виконують наукові дослідження та розробки, протягом 2000-2011 рр. у деяких країнах СНД чисельно зменшувалися (Російська Федерація, Україна, Таджикистан, Молдова, Вірменія), а в решті країн – чисельно зростали (рис. 2.2). Лідером була Російська Федерація, чисельність дослідників в десятки разів перевищувала показники більшості країн групи. Багато науковців також і в Україні [25]. Однак обидві країни страждають від постійного скорочення фахівців наукової сфери. Так, в Україні за аналізований період відбулося зменшення числа фахівців із 121 тис. осіб до 85 тис. осіб, а в Російській Федерації – із 501 тис. осіб до 436 тис. осіб. Однак для останньої позитивним явищем є зростання чисельності у 2011 р. порівняно з 2010 р., чого про Укра-

їну, на жаль, сказати не можна. Найбільш динамічний приріст показника був у Білорусі (більш, ніж у 4 рази за 2000-2011 рр.).

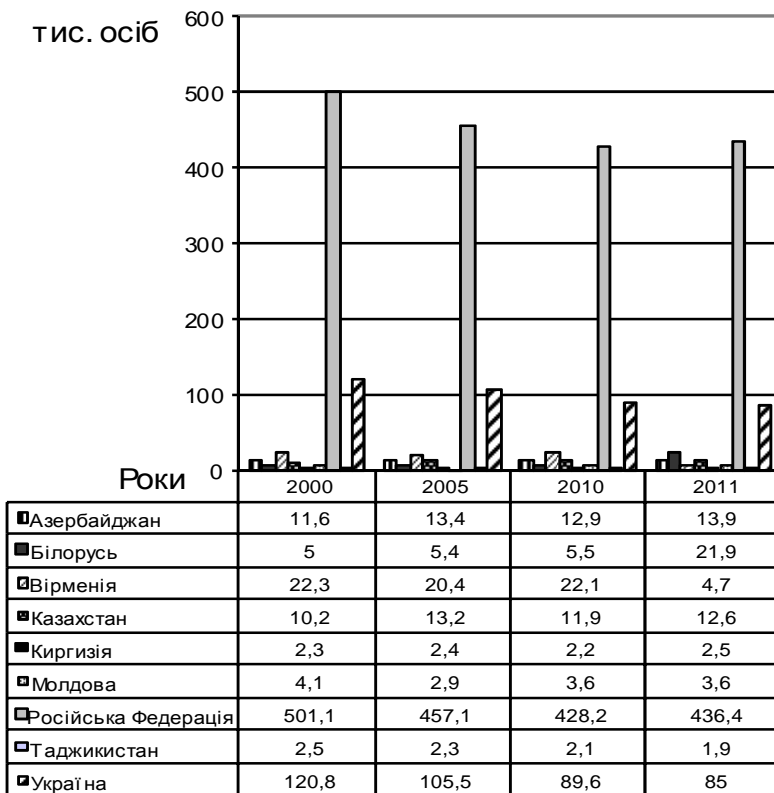


Рис. 2.2. Чисельність фахівців, що виконують наукові дослідження і розробки, в країнах СНД у 2000-2011 рр. [36, 37]

Отже, забезпеченість України науковими кадрами та їх динаміка викликає занепокоєння, хоча порівняно з іншими країнами чисельність нібито висока. У випадку, якщо ця тенденція у динаміці буде зберігатися, то країна опиниться в стані глибокої кризи науково-інноваційної сфери, який буде незворотним.

Як уже зазначалося вище, витрати на дослідження й розробки (показник наукоємності економіки) останніми роками у більшості країн СНД становлять менше 1% ВВП, тоді як у країнах ЄС – в



середньому близько 2% (табл. 2.2). Це нижче цільового значення 3%, визначеного Лісабонською стратегією, але яке є однією з 5 ключових цілей європейської стратегії до 2020 р.

Таблиця 2.2. Питома вага витрат на здійснення наукових та науково-технічних робіт у ВВП окремих країн в 2005-2010 рр.,%[2]

Країни	Роки						Відхилення за період
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
ЄС 27	1,83	1,85	1,85	1,92	2,01	2,00	0,17
Бельгія	1,83	1,86	1,89	1,97	2,03	1,99	0,16
Болгарія	0,46	0,46	0,45	0,47	0,53	0,60	0,14
Чеська Республіка	1,35	1,49	1,48	1,41	1,48	1,56	0,21
Данія	2,46	2,48	2,58	2,85	3,06	3,06	0,60
Німеччина	2,51	2,54	2,53	2,69	2,82	2,82	0,31
Естонія	0,93	1,13	1,08	1,28	1,43	1,62	0,69
Ірландія	1,24	1,24	1,28	1,45	1,74	1,79	0,55
Греція	0,60	0,59	0,60	х	х	х	0,00
Іспанія	1,12	1,20	1,27	1,35	1,39	1,39	0,27
Франція	2,11	2,11	2,08	2,12	2,26	2,26	0,15
Італія	1,09	1,13	1,17	1,21	1,26	1,26	0,17
Латвія	0,56	0,70	0,60	0,62	0,46	0,60	0,04
Литва	0,75	0,79	0,81	0,79	0,83	0,79	0,04
Угорщина	0,94	1,01	0,98	1,00	1,17	1,16	0,22
Нідерланди	1,90	1,88	1,81	1,77	1,82	1,83	-0,07
Польща	0,57	0,56	0,57	0,60	0,68	0,74	0,17
Португалія	0,78	0,99	1,17	1,50	1,64	1,59	0,81
Румунія	0,41	0,45	0,52	0,58	0,47	0,47	0,06
Словенія	1,44	1,56	1,45	1,65	1,86	2,11	0,67
Словаччина	0,51	0,49	0,46	0,47	0,48	0,63	0,12
Швеція	3,56	3,68	3,40	3,70	3,61	3,42	-0,14
Фінляндія	3,48	3,48	3,47	3,70	3,92	3,87	0,39
Об'єднане Королівство	1,73	1,75	1,78	1,79	1,86	1,77	0,04
Ісландія	2,77	2,99	2,68	2,64	3,11	х	0,34
Норвегія	1,52	1,49	1,62	1,61	1,80	1,71	0,19
Швейцарія	х	х	х	2,99	х	х	х
Туреччина	0,58	0,57	0,71	0,73	0,85	х	0,27
США	2,56	2,60	2,66	2,79	х	х	0,23
Японія	3,32	3,40	3,44	3,45	х	х	0,13
Україна	0,99	0,91	0,86	0,84	0,86	0,82	-0,17

Із країн ЄС цей показник протягом 2005-2010 рр. був найвищим у Швеції і Фінляндії, де він становив в 2010 р. 3,42% та 3,87% від ВВП відповідно. Достатньо вагомі витрати на дослідження і розробки також були у таких країнах: Данія (3,06% в 2010 р.), Швейцарія (2,99% в 2008 р.), Німеччина (2,83% в 2010 р.). В усіх цих країнах відбувалося нарощування показника за досліджуваний період. Найнижчою була частка витрат на дослідження і розробки в Румунії (0,47% в 2010 р.), на Кіпрі (0,50% в 2010 р.), у Болгарії та Латвії (по 0,6% відповідно). Високими були показники витрат таких промислово розвинених країн як Японія і США (3,45% і 2,79% в 2010 р. відповідно).

У 2011р. наукоємність економіки України становила 0,73%, що відповідає рівню Хорватії і вище за рівень Словаччини, Латвії, Болгарії, та Румунії в 2010 р. Однак порівняно з іншими країнами має досить низький показник витрат на наукові та науково-технічні роботи у ВВП, який до того ж у динаміці зменшується [22].

За чисельністю дослідників серед європейських країн лідерами є Німеччина (484,6 тис. осіб в 2009 р.) та Об'єднане Королівство (385,5 тис. осіб в 2009 р.) (табл. 2.3). Досить велика їх чисельність також у Франції, Іспанії, Італії й Туреччині. Майже у всіх країнах Європи чисельність дослідників щороку зростає. Дуже велика чисельність дослідників у Японії – 890,7 тис. осіб в 2009 р. при тенденції до збільшення.

Однак ситуація в Україні є протилежною. Чисельність дослідників скорочується щороку, а враховуючи розміри нашої країни та її загальну чисельність населення, зазначимо, що число науковців є невеликим і Україна, на жаль, втрачає людський інноваційний ресурс.

У 2010 р. у ЄС-27 45,3% дослідників працювали у підприємницькому секторі, 40,9% – у секторі вищої освіти і 12,7% – у державному секторі. В Україні в 2011 р. 38,5% дослідників здійснювали дослідження і розробки в підприємницькому секторі, 50,8% – у державному і 10,7% – у секторі вищої освіти.

*Висновки.* За роки незалежності Україна втратила більш ніж дві третини її наукового потенціалу, головним чином через брак коштів. Відповідно до законодавства, щонайменше 1,7% ВВП має щорічно спрямовуватися на виконання досліджень і розробок. Однак ця норма не виконується. Країна втрачає кадри, що здійснюють дослідження і розробки. Особливо ці проблеми стають очевидними при порівнянні показників науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні з аналогічними показниками країн

Європи, США та Японії. Існує дуже великий розрив у питомій вазі досліджень і розробок у ВВП, кількості наукових кадрів. Окрім того, дуже відрізняється структура джерел фінансування наукових та науково-технічних робіт.

Таблиця 2.3. Фахівці, що виконують дослідження і розробки, в окремих країнах в 2005-2010 рр., тис. осіб [2]

Країни	Роки						Відхилення за період
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
ЄС 27	2011,3	2107,2	2159,0	2256,3	2318,5	x	307,2
Бельгія	48,8	49,3	51,3	54,6	55,9	x	7,1
Болгарія	11,9	12,0	13,0	13,4	14,7	x	2,8
Чеська Республіка	37,5	39,7	42,5	44,2	43,1	43,4	5,9
Данія	43,5	44,1	43,0	48,4	52,6	x	9,1
Німеччина	406,3	x	437,8	x	484,6	x	78,3
Естонія	5,7	6,2	6,8	7,2	7,4	x	1,7
Ірландія	17,7	18,6	19,4	21,1	21,4	x	3,7
Греція	33,4	x	x	x	x	x	x
Іспанія	181,0	193,0	206,2	217,7	221,3	x	40,3
Франція	251,6	268,9	278,5	289,3	295,7	x	44,1
Італія	125,5	137,2	141,9	x	149,3	x	23,8
Латвія	5,7	7,2	7,8	7,4	6,3	x	0,6
Литва	11,9	12,0	13,4	13,5	13,8	x	1,9
Угорщина	31,4	32,8	33,1	33,7	35,3	x	3,9
Нідерланди	57,8	65,0	60,1	61,0	54,5	x	-3,3
Польща	97,9	96,4	97,3	97,5	98,2	x	0,3
Португалія	37,8	44,6	51,4	75,1	86,4	x	48,6
Румунія	29,6	28,6	30,7	30,9	30,6	x	1,0
Словенія	7,6	8,3	8,7	10,1	10,4	x	2,8
Словаччина	17,5	18,8	19,4	19,8	21,8	24,0	6,5
Швеція	82,5	x	71,1	x	72,7	x	-9,8
Фінляндія	50,8	53,3	53,4	55,2	55,8	x	5,0
Об'єднане Королівство	364,8	x	377,2	x	385,5	x	20,7
Ісландія	3,8	4,3	4,0	4,2	4,1	x	0,3
Норвегія	36,5	x	41,3	43,7	44,8	x	8,2
Швейцарія	x	x	x	45,9	x	x	x
Туреччина	83,9	90,1	102,0	106,4	114,4	x	30,6
Японія	861,9	874,7	883,4	890,7	x	x	28,8
Україна	105,5	100,3	96,8	94,1	92,4	89,5	-16,0

При порівнянні України з країнами СНД ситуація є значно кращою, оскільки за більшістю аналізованих показників країна займає друге місце після Російської Федерації. Однак загрозливою є тенденція до погіршення цих показників з року в рік. Тому Україні необхідно на державному рівні докласти зусиль щодо поживлення інноваційної активності та стимулювання наукової та науково-технічної діяльності в Україні [22].

На нашу думку, виправленню ситуації, що склалася сприятимуть заходи за такими напрямками:

- налагодження координації діяльності різних структур національної інноваційної системи;
- поліпшення інвестиційного клімату;
- сприяння експорту високотехнологічної продукції;
- зниження податкового тиску для інноваційних компаній, особливо на початкових стадіях розвитку;
- утворення зон інноваційного підприємництва [9];
- розвиток міжнародних науково-технічних зв'язків через спільне вироблення, обмін і використання нових знань і технологій.

## **2.2. Особливості прогнозування інноваційної діяльності на підприємстві**

У сучасному світі однією із найважливіших передумов успішного здійснення будь-якої діяльності є прогнозування подальших напрямків розвитку. З метою швидкого та ефективного досягнення поставлених цілей необхідно враховувати всі тенденції та тренди, що існують та можуть з'явитися і кардинально вплинути на майбутню діяльність. У цьому руслі діяльність будь-якого суб'єкта господарювання повинна керуватися засадами чіткого прогнозування напрямків розвитку. Актуальність використання даного наукового напрямку виникає як обґрунтована необхідність дослідження закономірностей певних явищ. Так, суб'єкт господарювання можна розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у постійному русі, враховуючи окремі взаємозалежності між елементами цієї системи, шляхом прогнозування можна з максимальною ймовірністю розкрити сутність найактуальніших тенденцій майбутнього.

Прогнозування виступає основою планомірної організації суспільного життя, цілеспрямованого розвитку суспільства, при цьо-

му його застосування вимагає комплексного аналізу всіх існуючих підходів, їх врахування розкриває нові можливості ефективного управління суб'єктів господарювання. Прогнозування як наукова категорія є частиною системи передбачення майбутнього, що представляє собою міждисциплінарне комплексне дослідження перспектив людства, яке може бути достовірним лише у процесі інтеграції гуманітарного, природно – наукового, технічного й економічного знання [32].

Передбачення в рамках одного підприємства – це завжди складний процес. Передбачаючи майбутній розвиток подій, потрібно застосовувати наукові, а також інші раціональні та інтуїтивні прийоми й методи, орієнтуватися на весь комплекс логічних, теоретико-методичних, аналітичних, прогнозних і соціально-психологічних підходів. Кожне підприємство з метою успішної реалізації стратегічної політики повинно постійно оцінювати свій стан господарської діяльності з огляду факторів зовнішнього середовища, аналізувати технологію і організацію виробництва, обладнання, діяльність персоналу, а також систему постачання та збуту, обслуговувані ринки, законодавство, яке регулює його діяльність. Лише на основі проведення регулярного аналізу існуючої ситуації відкривається можливість розкриття конкурентних переваг підприємства у майбутньому та прогнозування альтернативних напрямів розвитку і ефектів від них як для підприємства, так і для суспільства загалом.



Рис. 2.3. Графічне представлення взаємозв'язку форм передбачення

Передбачення за своєю сутністю проявляється у трьох взаємозалежних та взаємодоповнюючих елементах: гіпотеза, проноз та план. Гіпотеза виступає результатом діяльності по створенню та генеруванню ідей, що її формують, проноз – результатом процесу прогнозування і план – відповідно планування [32]. Для комплексного вивчення основ передбачення постає необхідність побудови комплексу теоретичних основ наукового передбачення, що проявляється у трьох взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих формах, які залежить від ступеня визначеності та достовірності, це – гіпотеза, проноз, план (рис. 2.3).

Така форма наукового передбачення як проноз є середньою ланкою побудови проєкції майбутнього, вона є необхідною загальною умовою наукового дослідження та проєктування майбутнього. Прогноз є результатом процесу прогнозування. Низка дослідників, що займаються проблемами наукового передбачення дають визначення процесу прогнозування, при цьому всі вони наголошують на тому, що це є процес дослідження майбутнього. Так, прогнозування з грецької «prognosis» означає знання наперед [5]. Згідно із твердженнями Б.С. Грабовецького наукове економічне прогнозування являє собою процес по формуванню прогнозів на основі аналізу тенденцій і закономірностей розвитку об'єкта [13]. І.М. Яцура вважає, що це процес наукового об'рунтування можливих кількісних та якісних змін його стану в майбутньому, а також альтернативних способів досягнення очікуваного стану [53].

У напрямку дослідження категорій прогнозування на підприємстві вагоме місце посідають загальнонаукові підходи. Такими основними підходами прийнято вважати історичний та комплексний. Перший розкриває дослідження з точки зору ретроспективи та охоплює всі можливі варіанти майбутнього розвитку подій з огляду на історичні процеси видозміни об'єкта. Другий у свою чергу охоплює всі можливі фактори впливу на об'єкт, розкриває системне бачення об'єкта, що досліджується. Коротка характеристика адаптованих загальнонаукових підходів до прогнозування представлена на рис. 2.4.

Адаптація наведених підходів до процесу прогнозування розвитку підприємства розкриває можливість виокремлення базового напрямку дослідження та конкретизації категорійного апарату та методичних інструментів проведення прогнозування.



*Рис. 2.4.* Характеристика загальнонаукових підходів у прогнозуванні

На сьогоднішній день розроблена значна кількість підходів до класифікацій прогнозування на підприємстві, підставами для цього можуть бути цілі і завдання, об'єкт, період упередження тощо. Але найбільш вагомим критерієм з точки зору класифікації на думку багатьох авторів є ступінь обґрунтування або проблемно-цільовий критерій, який характеризує прогнози з точки зору мети, заради якої вони розробляються. За даним критерієм розрізняють три типи прогнозів: інтуїтивні, пошукові (дослідні, трендові) та нормативні (програмні, цільові). Так як одним із принципів прогнозування є наукова обґрунтованість, то доцільно вважати, що для прогнозування окремих напрямків діяльності підприємства інтуїтивний вид прогнозу не є адекватним для застосування у цій сфері. Тому доцільно зупинити увагу на пошуковому та нормативному видах. Пошукові прогнози – це результат способу наукового прогнозування від даного моменту до майбутнього. Ґрунтуються на наявності інформації. У даному випадку саме прогнозування може бути традиційним (прогноз є екстраполяцією минулого в майбутнє) і новаторським, альтернативним (якщо існує декілька варіантів розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовищ). Нормативні базуються на прогнозуванні, яке полягає у тому, що спочатку визначаються цілі, орієнтири на майбутнє, а вже потім оцінюється розвиток, виходячи із

встановлених цілей. У цьому разі застосовуються якісні методи дослідження, оскільки відсутні необхідні вихідні дані [45].

Звертаючись до тих видів наукового прогнозування, що є актуальними в системі економічних категорій, постає необхідність деталізації за класифікаційними ознаками. Так, економічне прогнозування поділяється на наступні види, що зображені на рис. 2.5., який представляє широкий спектр класифікаційних ознак прогнозування, більшість з них є запозиченими із різних сфер людської діяльності, що є загально визнаними та найуживанішими. Поряд з тим мають місце і такі класифікаційні ознаки, що стосуються саме прогнозування в рамках підприємства – як господарюючого об'єкта. Так за напрямком здійснення діяльності на підприємстві прогнозування може проводитися в рамках маркетингової; інноваційної; комерційної, економічної, соціальної, виробничої, екологічної, виробничої, фінансової, інвестиційної діяльності, або бути більш конкретизованим. Виокремлення певного напрямку діяльності надає можливість більш комплексно, з найбільшою вірогідністю та з максимальним ефектом розробити прогноз та впровадити його у майбутньому.

Зупиняючи увагу на інноваційній діяльності, як на напрямі, що на сьогоднішній день виступає рушійною силою розвитку економіки загалом та конкретних суб'єктів господарювання зокрема, виникає необхідність дослідження трактування даного поняття. Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені (засновані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного та іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. [44] Провівши аналіз поняття інноваційна діяльність, які наводять вітчизняні та зарубіжні науковці такі як О.А. Лапко [28], Н.В. Краснокутська [27], С.М. Ілляшенко [19], П. Друкер [15], ми дійшли висновку, що вона являє собою певну діяльність або процес інноваційного спрямування.

Конкретизуючи класифікацію прогнозування, наведену на рис. 2.5 до такого напрямку, як інноваційна діяльність конкретного підприємства, можна виокремити певні види, що є найбільш вірогідними для застосування дослідження на підприємстві. Так, прогнозування інноваційної діяльності підприємства за сферою застосування може стосуватися науково-технічного, суспільствознавчого видів та з меншою ймовірністю – природознавчого. За рівнем управління найбільш вірогідно, що прогнозування буде



скероване управління самого підприємства, рідше – з органів державної влади. Безпосередньо прогноз, що буде результатом прогнозування, може проявлятися практично у всіх наведених видах, але з більшою вірогідністю за можливістю впливу об'єкта на своє майбутнє він буде активним, за масштабом охоплення розроблений для власне самого підприємства.

Більшої результативності при проведенні прогнозування інноваційної діяльності на підприємстві буде досягнуто у випадку якщо прогноз за обхватом об'єкту буде відноситись до багатofакторних та за ступенем ймовірності – до варіантних.

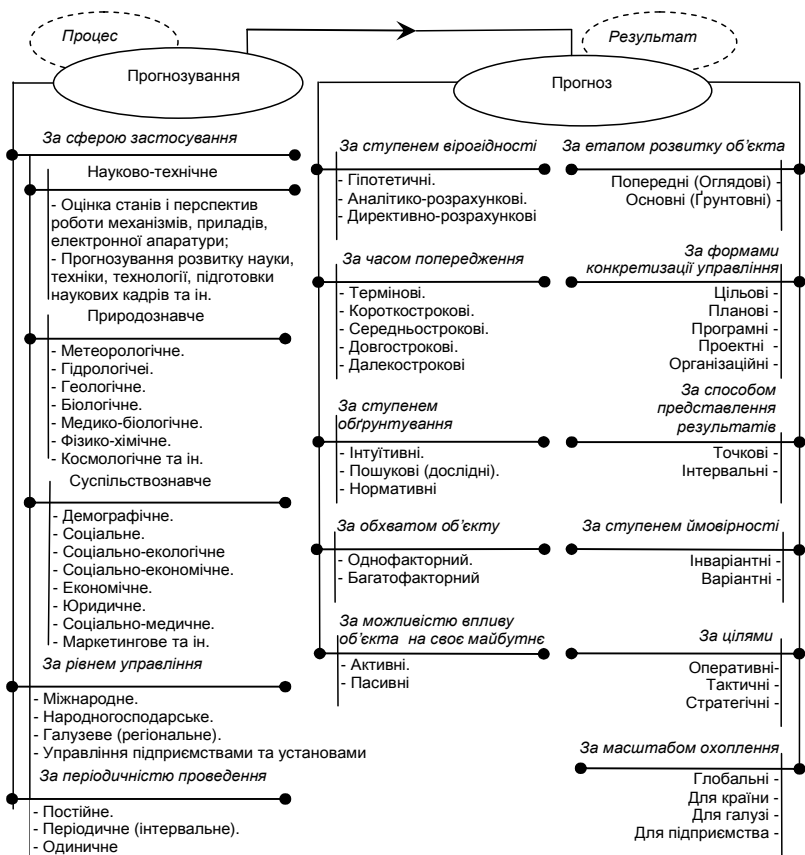


Рис. 2.5. Класифікація наукового прогнозування та його результатів у вигляді прогнозу

Основними категоріями наукового прогнозування як і багатьох наукових інструментів є об'єкт та суб'єкт дослідження. Так об'єктом прогнозування інноваційної діяльності підприємства виступає інноваційна діяльність конкретного підприємства, а суб'єктом – безпосередньо саме підприємство, яке може делегувати свої функції у здійснення даного дослідження на фізичну або юридичну особу, яка спеціалізується за даним питанням.

Необхідною умовою здійснення наукового прогнозування інноваційної діяльності на підприємстві є визначення мети, окреслення завдань, виокремлення предмету прогнозування. Табл.2.4 представляє розкриття даних категорій із понятійного апарату наукового економічного прогнозування та конкретизації до рівня прогнозування інноваційної діяльності відповідно до умов одного суб'єкта господарювання – підприємства.

*Таблиця 2.4.* Характеристика категорій економічного прогнозування та їх конкретизація при прогнозуванні інноваційної діяльності підприємства

Категорія	Економічне прогнозування (існуючі підходи) [43,49,50]	Економічне прогнозування інноваційної діяльності підприємства
Мета	Створення наукових передумов для прийняття рішень в управлінні економічним розвитком	Пошук оптимальних своєчасних науково-обґрунтованих варіантів розвитку інноваційної діяльності підприємства, що є керованим у часі і просторі
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення перспектив найближчого або віддаленого майбутнього, зважаючи на реальні процеси сьогодення;</li> <li>- сприяння розробленню оптимальних програм і планів економічного та соціального розвитку об'єкта, що має ґрунтуватися на пропонованому прогнозі й враховувати оцінку прийнятого рішення з позицій його наслідків у прогнозованому періоді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідження, аналіз і оцінка тенденцій зміни соціально-економічних процесів та споживацької поведінки, що впливають на інноваційні процеси;</li> <li>- виокремлення та формування перспектив розвитку інноваційних процесів з огляду принципів комплексності та оптимальності, формування варіантів прогнозів;</li> <li>- забезпечення високого рівня ефективності здійснення інноваційної діяльності за вибраним сценарієм розвитку подій для підприємства, контрагентів та споживачів;</li> <li>- оцінювання ймовірних наслідків управлінських рішень за результатами прогнозування інноваційної діяльності підприємства для галузі, країни, суспільства</li> </ul>
Предмет	Визначення можливого стану економічних об'єктів, дослідження закономірностей та способів розробки прогнозів	Пізнання закономірностей розвитку інноваційних процесів підприємства у майбутньому та альтернативних шляхів його здійснення у майбутньому

Прогнозування як науковий інструмент ґрунтується на певних засадах. Зосереджуючи увагу на прогнозуванні економічних процесів, слід наголосити на основних принципах та їх характеристиках, які є загальнозживаними серед науковців [34] та є актуальними в рамках прогнозування інноваційної діяльності підприємства (рис. 2.6).

Виходячи із дослідження основних підходів та категорій прогнозування інноваційної діяльності на підприємстві розкривається можливість розкриття змісту основних функцій, що передбачаються у даному виді діяльності. До них слід віднести [51]:

1. Науковий аналіз соціально економічних процесів і тенденцій. Передбачає з'ясування вихідного рівня і найсуттєвіших проблем та факторів, виявлення тенденцій і закономірностей, що визначатимуть подальший її розвиток. Передбачає 3 стадії: ретроспекція, діагноз та проєкція з огляду на інноваційну діяльність проявляється у виокремленні та дослідженні ключових факторів успіху розвитку інноваційних процесів на підприємстві із усієї сукупності факторів мікро- та макросередовища.



Рис. 2.6. Основні найбільш поширені принципи прогнозування, що актуальні при прогнозуванні інноваційної діяльності підприємства

2. Дослідження об'єктивних зв'язків соціально-економічних явищ. За кожної конкретної ситуації здійснюється через виявлення причин і наслідків їхнього виникнення. Під час прогнозування інноваційної діяльності необхідно враховувати невизначеність, що її обумовлено ймовірнісним характером вияву тенденцій розвитку законів сучасної економічної системи, неповнотою їхнього знання, наявністю суб'єктивного фактора під час прийняття інноваційних рішень, недостатністю й обмеженістю інформації.

3. Оцінка об'єкта прогнозування. Здійснюється за допомогою якісних характеристик і кількісних параметрів. За своєю сутністю прогнозування є безперервним процесом, потребує постійного уточнення й коригування прогнозів з урахуванням розвитку прогностики та економічної науки, а також виникненням нових економічних явищ. Реалізація принципу багатоваріантності при зведенні прогнозу для інноваційної діяльності передбачає не лише розробку кількох варіантів майбутнього розвитку, їхній аналіз і порівняння за певними критеріями, а й обмеженості та невизначеності певних критеріїв впровадження та поширення інновацій одним підприємством.

4. Виявлення об'єктивних альтернатив досліджуваного процесу і тенденцій його розвитку на перспективу. Припускає необхідність вибору між взаємовиключними можливостями підприємства стосовно прийняття конкретних інноваційних рішень.

5. Підготовка рекомендацій для прийняття адекватних управлінських рішень. Формування прогнозу інноваційної діяльності передбачає розробку відповідних рекомендацій і пропозицій щодо набору і характеру конкретних заходів впливу на подальший розвиток як підприємства, так й інновацій загалом.

6. Оцінка можливих наслідків прийнятих рішень. Передбачає оцінку наслідків всіх альтернативних варіантів розвитку подій в результаті втілення прогнозів інноваційної діяльності у діяльність підприємства, можливість модифікації та коригування досліджуваних та прогнозованих інноваційних процесів.

У результаті виокремлення основних категорій прогнозування інноваційної діяльності підприємства розкривається можливість проведення подальшого дослідження з метою підвищення ефективності та продуктивності господарської діяльності підприємства загалом та позитивного впливу на оточуюче його середовище.

Таким чином, дане дослідження особливостей категорійного апарату прогнозування інноваційної діяльності на підприємстві дає змогу систематичного їхнього використання та поєднання із

новими принципами поведінки, що диктує постійна зміна та модернізація світового ринку. Так, основні процеси зміни споживачької поведінки, переорієнтації економіки в напрямку інноваційності, збільшення та накопичення інформації та низка інших слугують передумовою необхідності розгляду їх із врахування основних принципів сучасного ринкового середовища.

### **2.3. Інформаційне забезпечення розвитку евристичних функцій підприємств**

Евристичні функції є конкретними функціями менеджменту. До них належать управління креативністю (креативний менеджмент); управління інноваційною діяльністю (менеджмент інноваційний) і управління венчурними проектами (венчурний менеджмент). Розвиток евристичних функцій – це зміни у середовищі конкретних функцій менеджменту, які відбуваються в процесі реалізації евристичних цілей підприємства (акумуляування креативних ідей, спрямованих на розв'язання виробничо-господарських проблем, удосконалення існуючих і створення нових продуктів і технологій; впровадження інноваційних технологій у процес виробництва; налагодження виробництва інноваційної продукції; збалансування додатних і від'ємних грошових потоків, пов'язаних із реалізацією інноваційних проектів, на засадах розподілу ризиків між суб'єктами, залученими до реалізації венчурних проектів).

Управління має інформаційну основу, це означає що від кількісних і якісних параметрів інформації на вході в систему менеджменту залежить раціональність управлінських рішень на її виході. У науковій літературі [4, 8, 10, 11, 14, 16, 24, 35, 47, 52] достатньо багато уваги приділено побудові інформаційних систем, управлінню ними, методам обробки даних, способам оцінювання ефективності функціонування інформаційних систем тощо. Попри це, теоретико-методологічні і методичні положення щодо формування інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій у системі менеджменту підприємства досі висвітлені науковцями досить несистемно і фрагментарно. Причиною цього передусім є те, що слабоформалізованими є види інформації, які визначають інформаційні потреби суб'єктів управління. Конкретизація видів інформації, яка необхідна для розвитку евристичних функцій, є передумовою адекватності побудови баз даних підприємства, які складають основу будь-якої моделі інформаційного забез-

печення підприємства. Бази даних є сукупністю взаємозв'язаних даних, що зберігаються разом. Основними та невід'ємними властивостями баз даних є такі: для даних допускається така мінімальна надлишковість, яка сприяє їх оптимальному використанню в одному чи кількох застосуваннях; незалежність даних від програм; для пошуку та модифікації даних використовуються спільні механізми; як правило, у складі баз даних існують засоби для підтримки її цілісності та захисту від неавторизованого доступу [23]. Більшість сучасних баз даних належить до реляційного типу. Реляційною називається база даних, у якій всі дані, що доступні користувачеві, організовані у вигляді таблиць, зв'язані між собою, а всі операції, що виконуються з даними, зводяться до дій із цими таблицями [38].

У табл. 2.5 наведено класифікацію інформації, яку доцільно використовувати при формуванні баз даних у моделі інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій підприємства. У різних наукових джерелах, зокрема [11; 47] наводяться значно ширші класифікації інформації, проте у табл. 2.5 виділено лише ті класифікаційні ознаки і види інформації, які є суттєвими для побудови моделі інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій у системі менеджменту підприємства. Окрім класифікації інформації, важливою умовою формування баз даних і створення моделі інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій у системі менеджменту підприємства є встановлення адекватних критеріїв об'єктивності інформації.

Фахівці стверджують, що об'єктивною слід вважати будь-яку інформацію, яка є документально підтвердженою [8; 10; 24; 52], проте критичний аналіз існуючих позицій науковців, а також вивчення діючої практики обробки інформації аналітиками стали підставою для того, щоб розширити спектр критеріїв, на основі яких доцільно ідентифікувати об'єктивність інформації. До них віднесено підтвердження однієї і тієї ж інформації з різних джерел (якщо одна і та сама інформація підтверджується з декількох, непов'язаних один з одним джерел, то є підстави стверджувати, що ця інформація правдива (об'єктивна). Її можна використовувати для розроблення і реалізації евристичних рішень), повнота інформації (повною є інформація, якщо вона вичерпно характеризує певний об'єкт управління, або певну виробничо-господарську проблему. Під час ідентифікування повноти інформації важливим є враховувати джерела, звідки вона надходить, зокрема підтвердження однієї і тієї ж інформації з різних джерел)

та аналітичне або документальне підтвердження даних (об'єктивність даних неможливо оцінювати лише їхнім документальним підтвердженням, оскільки існують об'єктивні відомості про певні процеси і явища, які не мають документального підтвердження, проте є науково-обґрунтованими. До таких відомостей належать, наприклад, прогнози розвитку ринкової кон'юнктури, оцінка поточної місткості ринку тощо). У даному випадку стверджувати, що інформація є об'єктивною, можна тоді, коли вона відповідає хоча б одному критерію. Відповідність інформації двом або трьом критеріям під час розроблення і реалізації управлінських рішень є малоімовірною з огляду на постійну зміну масивів даних, проте можливим.

Таблиця 2.5. Класифікація інформації

Класифікаційні ознаки	Види інформації
За змістом	Економічна, технічна та управлінська інформація
За інформаційними потребами суб'єктів евристичного розвитку	Інформація про права і обов'язки; інформація про правила і процедури; інформація про плани, нормативи, а також існуючі методи і технології їхнього виконання; інформація про загальний стан підприємства і актуальні проблеми його розвитку; інформація про стан галузі, провідні підприємства галузі, а також про бізнес-партнерів; інформація про передові досягнення в галузі, до якої належить підприємство; інформація про стан об'єктів управління, рівень матеріального-технічного та інших видів їхнього забезпечення; інформація про працівників підприємства, зокрема їхні потреби і можливості тощо
За характером	Якісна і кількісна інформація
За джерелами отримання	Внутрішня і зовнішня інформація
За методом отримання	Планова, прогнозована, звітна, регламентно-процедурна, аналітична інформація

Модель інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій у системі менеджменту підприємства є відкритою, оскільки функціонує шляхом перетворення вхідних потоків даних у вихідні. З огляду на це, чим диверсифікованішими є джерела і методи отримання інформації її користувачами, тим більше вона задовольнятиме управлінські потреби суб'єктів управління. У табл. 2.6 наведено джерела і відповідні їм методи отримання інформації як складовий елемент запропонованої моделі інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій у системі менеджменту підприємства.

Таблиця 2.6. Джерела і методи отримання інформації

Джерела отримання інформації	Методи отримання інформації
Звіти і реєстри обліку	Методи аналізу, зокрема порівняння, синтез, індексний метод
Положення про підрозділи, посадові інструкції, плани розвитку підприємства, проектна документація тощо	Методи узагальнення і конкретизації, метод контент-аналізу, методи індукції і дедукції
Засоби масової інформації	Методи спостереження, контент-аналізу, узагальнення і конкретизації
Конкуренти і бізнес-партнери	Промисловий шпіонаж, проведення переговорів, підготовка запитів
Органи державного управління	Підготовка запитів, ознайомлення з нормативними актами, а також із державними, регіональними і галузевими програмами розвитку
Наукові публікації, круглі столи, симпозиуми, конференції, науково-технічні виставки	Ознайомлення з науковими публікаціями, узагальнення і конкретизація, метод контент-аналізу, відвідування науково-технічних виставок, участь у круглих столах, симпозиумах, конференціях
Працівники підприємства	Проведення співбесід, організування конкурсів, формування робочих груп, мозковий штурм тощо

Очевидно, що на основі вищенаведених джерел і методів отримання інформації повністю автоматизувати модель інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій у системі менеджменту підприємства є неможливим і недоцільним. Це підтверджено аналізом численних моделей інформаційного забезпечення, які використовують вітчизняні і зарубіжні підприємства.

Американські вчені довели, що надмірна автоматизація є причиною зростання постійних витрат підприємства, які лінійно не пов'язані з отриманням організацією прибутку [11]. Враховуючи це, запропонована модель повинна бути симбіозом ручної та автоматизованої обробки даних, які у поєднанні одна з одною уможливають взаємоперевірку об'єктивності інформації, а також раціоналізацію витрат на формування та утримання моделі інформаційного забезпечення.

Окрім інформації і чинників, які її кількісно та якісно визначають, компонентою моделі інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій у системі менеджменту підприємства є також апаратні засоби і програмні продукти. Формування цієї компоненти базується на модульних блоках функцій інформаційного забезпечення суб'єктів евристичного розвитку (рис. 2.7). Модульні блоки є функціональними вузлами технологічного процесу перетворення



вихідних даних у вихідні. Від кількості та змісту модульних блоків залежить характер програмних продуктів і програмних комплексів, а також параметри апаратних засобів, які складають матеріальну частину моделі інформаційного забезпечення суб'єктів евристичного розвитку в системі менеджменту підприємства. Як бачимо з рис. 2.7, всього виділено п'ять функцій моделі, які утворюють відповідно п'ять пов'язаних між собою функціональних блоків.



*Примітка:* 1 – модульний блок акумулювання даних; 2 – модульний блок структуризації даних; 3 – модульний блок доменів даних; 4 – модульний блок трансферу даних; 5 – модульний блок встановлення відповідності запитів користувачів інформаційного забезпечення із чинними доменами.

Рис. 2.7. Модульні блоки функцій інформаційного забезпечення суб'єктів евристичного розвитку

Первинним є блок «отримання інформації», оскільки в результаті його функціонування одночасно діють кілька блоків, а саме «структуризації і обробки інформації», «збереження інформації» і «пошук інформації». На основі другого, третього і п'ятого блоків функціонує четвертий блок «передавання інформації». Він забезпечує трансфер даних як між підрозділами підприємства, так і трансфер від підприємства до його бізнес-партнерів.

Перший і четвертий блоки функціонують на вході і виході моделі інформаційного забезпечення суб'єктів евристичного розвитку в системі менеджменту підприємства. Це функціонування, значною мірою, уможлиблюється завдяки створеній комунікаційній моделі підприємства (рис. 2.8). У загальному вигляді процес комунікації стосується взаємодії людей (осіб). В організації працівники відіграють певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це ви-

значає характер комунікацій, диктує вимоги до їх складності побудови. Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер [35].

Комунікації є третьою компонентою моделі інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій у системі менеджменту підприємства. Ця компонента включає три елементи: суб'єкти інформаційного забезпечення, між якими будуються комунікації, види комунікацій; правила і процедури субординації, які визначають характер зв'язків між суб'єктами інформаційного забезпечення.

Як видно з рис. 2.8, в межах евристичних функцій суб'єкти керуючої і керованої підсистем лінійно пов'язані між собою комунікаціями. Лінійним є також зв'язок суб'єктів керуючих підсистем із менеджерами підприємства, які здійснюють загальне керівництво організацією. У свою чергу, суб'єкти керованих підсистем управління з цими менеджерами пов'язані лише опосередкованими комунікаціями. Евристичні функції, незалежно від їх певної автономності одна від одної, комунікаційно пов'язані між собою і зовнішнім середовищем, що забезпечує поновлюваність даних, усесторонність і багаторівневність їхнього аналізу, розширює діапазон можливостей застосування результатів евристичного розвитку в різних напрямках діяльності підприємства.

У результаті взаємодії інформації та комунікацій із апаратними засобами і програмними продуктами формується модель інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій у системі менеджменту підприємства (рис. 2.9).

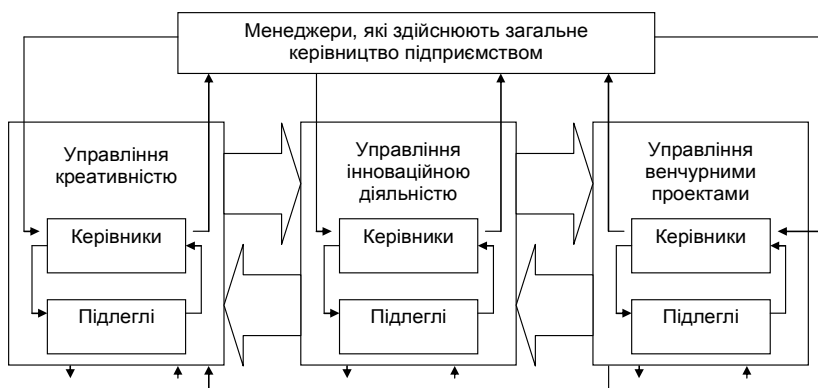


Рис. 2.8. Комунікаційна модель розвитку евристичних функцій.



Рис. 2.9. Модель інформаційного забезпечення розвитку евристичних функцій в системі менеджменту підприємства.

Побудована модель є одним з чинників розвитку евристичних функцій. Вона забезпечує інтегрування евристичних функцій у систему менеджменту підприємства. Як наслідок, під час управління креативністю відбувається творчий пошук можливостей розвитку, удосконалення усіх видів діяльності підприємства, розв'язання виробничо-господарських проблем або використання нових ідей для отримання додаткових позитивних економічних та інших ефектів. У свою чергу, під час управління інноваційною діяльністю інформаційне забезпечення уможливує адаптування креативних ідей до умов конкретних бізнес-процесів з метою оптимізації витрат часу на впровадження інновацій. У ході управління венчурними проектами модель інформаційного забезпечення сигналізує керівникам підприємства про загрози і перспективи взаємодії з венчурними організаціями і, таким чином, уможливує збалансування умов реалізації венчурних проектів на будь-якій фазі їхньої реалізації.

## 2.4. Сучасна концепція маркетингу інновацій у сфері освітніх послуг

Здатність суспільства формувати і застосовувати інноваційні знання має вирішальне значення для забезпечення сталого економічного росту суспільства. Перехід України на шлях модернізації пов'язаний із ростом ролі освіти. Сучасна освітня система працює в ринкових умовах. Ринок освітніх послуг в Україні знаходиться в умовах подвійної кризи – економічної і демографічної. Одним із центральних суб'єктів на цьому ринку є вищі навчальні заклади (ВНЗ), які змушені самостійно вибудовувати та реалізовувати свою стратегію виживання в жорсткому конкурентному середовищі.

Сучасні ВНЗ переживають процес реформування, що обумовлюється застосуванням інноваційних технологій, направлених на заміну старої моделі вищої освіти на нову. Впровадження інновацій у сферу вищої освіти продиктоване також і змінами, які відбуваються у світовому освітньому просторі. Тому ВНЗ повинні враховувати тенденції зовнішнього середовища, як національного, так і світового.

Аналіз освітнього середовища показав, що вся діяльність ВНЗ в основному направлена на адаптацію до змін зовнішнього середовища, а їх розвиток здійснюється шляхом впровадження окремих форм інновацій, що не завжди узгоджується із внутрішніми можливостями освітніх закладів. У цьому випадку варто розраховувати тільки на короткотермінову дію інновації, оскільки вона будеться на ентузіазмі учасників освітнього процесу або за вказівкою керівництва. Такий підхід є помилковим, адже ВНЗ не потрібно нав'язувати шляхи їх розвитку, а підтримувати творчість та прогрес учасників освітнього процесу: викладачів та студентів.

На нашу думку, інноваційна освітня діяльність – це:

- 1) нововведення в методичному забезпеченні навчального процесу (створення методичної літератури, електронних підручників);
- 2) нововведення технологій процесу навчання (дистанційне навчання в Інтернет – класах, навчання спільно із розробниками інноваційних технологій);
- 3) надання інноваційних освітніх послуг (наукові розробки, проекти, дослідження).

З розвитком ринкових відносин у сфері вітчизняної освіти відбувається усвідомлення необхідності використання маркетингу, переосмислення його місця та ролі в загальній стратегії управ-

ління ВНЗ. Сьогодні вже не виникає питання, чи необхідний маркетинг в освіті, а мова йде про те, як його ефективно організувати, адже він є основною складовою системи управління ВНЗ. Інноваційний розвиток освітнього закладу повинен підтримуватись маркетингом інновацій.

Концепція маркетингу інновацій освітніх послуг передбачає, що головне завдання ВНЗ – визначити та задовольнити не тільки потреби та інтереси споживачів, а й забезпечити довготривалий добробут як окремого споживача, так і суспільства в цілому. Тому маркетинг інновацій на ринку освітніх послуг має соціально-етичну спрямованість. За цих обставин ВНЗ, який сприймає таку філософію, суттєво змінюється. Він вже орієнтується не тільки на чисельність студентів (учнів чи слухачів), викладачів, розміри навчально-матеріальної бази, а на визначені характеристики та потреби ринку праці та попит на наукові розробки. Такий підхід до визначення концепції маркетингу інновацій обумовлений особливостями ринку освітніх послуг. Цей ринок найтісніше пов'язаний, з одного боку, з ринком праці, а з іншого – з ринком науково-технічної продукції і ринком інвестицій.

Маркетинг інновацій у сфері освіти є явищем перспективним і унікальним, оскільки дозволяє підвищити конкурентоздатність та розвиток і ВНЗ, і економіки країни в цілому. Щоб освітній заклад успішно зміг конкурувати, необхідно таким чином побудувати власну маркетингову стратегію, щоб бути затребуваним та конкурентоздатним як на ринку освітніх послуг, так і на ринку праці. Для цього потрібно (згідно теорії маркетингу) опиратися на думки безпосередніх споживачів освітніх послуг, тобто студентів та роботодавців.

Завдяки інформатизації суспільства студенти ВНЗ є більш досвідченими, грамотними. Провівши анкетування студентів 1 курсу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, нами встановлено, що вони в переважній більшості самостійно здійснюють вибір ВНЗ та напрям підготовки (69%). Крім цього, на запитання «Сучасний ВНЗ повинен:» відповіді респондентів в більшій мірі зосередились на таких варіантах: «впроваджувати новітні освітні технології в навчальний процес» (33%), «мати висококваліфікованих викладачів» (22%), «мати налагоджені зв'язки із роботодавцями» (20%). Виходячи із думок споживачів освітніх послуг, інноваційним можна вважати такий ВНЗ, де впроваджуються навчальні інновації викладачами-новаторами, які відповідають вимогам ринку праці.

В теорії маркетингу поняття «маркетинг інновацій» часто отожднюють із поняттям «інноваційний маркетинг». На нашу думку, маркетинг інновацій у ВНЗ – це діяльність, спрямована на пошук нових способів надання освітніх послуг, розроблення нових напрямків підготовки, видів послуг та технологій їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способом, а також забезпечення завдяки цьому умов тривалого функціонування ВНЗ на ринку освітніх послуг.

Як зазначено вище, маркетингова інноваційна діяльність ВНЗ передбачає впровадження нових способів надання освітніх послуг – методик та технологій реалізації освітнього процесу. Прикладами таких інновацій у вищій освіті можуть бути:

1. Використання «кейс-технологій». «Кейс-технологія» є комплектом засобів навчання, які розміщено у «кейсі» і надається слухачу з моменту його зарахування на навчання. Комплект містить методичні документи, спеціально розроблені навчальні посібники, довідники, аудіо- і відеокасети, дискети, компакт-диски. Дидактичне забезпечення достатнє для самостійної роботи з конкретного курсу.

2. Застосування Off-line – технології. В цьому випадку навчання здійснюється із використанням таких електронних носіїв як мультимедійні CD,DVD, MP3 та ін.

3. M-Learning – технології. Це навчання із використанням мобільних телефонів, смартфонів, які, в тому числі, мають доступ до мережі Інтернет.

4. TV- технології. Це замкнуті телевізійні системи із зворотнім зв'язком через локальну мережу (теле-, радіо- та супутникову мережу), що забезпечують відео та/або аудіо взаємодію між викладачем курсу та студентом.

5. Інтернет-технологій (On-line – навчання). Використовують останні досягнення в галузі мультимедіа та обумовлюють розвиток мережевих технологій навчання.

Впровадження навчальних методик з використанням Інтернету забезпечує цілий ряд переваг в організації навчального процесу [31]:

- Для учасників он-лайн курсу завдання доступні в будь-який момент, і студенти самостійно вирішують у якому темпі їм проходити цей курс.

- Доступність курсу з будь-якої точки світу, де є доступ до Інтернету та ширина наданої інформації. Використовуючи Інтернет, студент може безпосередньо в процесі роботи над матеріалом

курсу звернутися до будь-яких світових джерел (ресурсів інших освітніх центрів, електронних бібліотек по усьому світі й т.д.).

– Оперативність надання інформації та більш гнучка організація навчального процесу. У традиційному навчанні джерелом інформації є книга, цикл відновлення якої займає місяці, а іноді й роки. Інтернет дозволяє обновляти інформацію й забезпечувати доступ до неї за хвилини. У будь-якому навчальному предметі є розділи більш прості й більш складні. Он-лайн навчання дозволяє викладачеві сконцентруватися на більш складних розділах курсу, виклавши прості фрагменти для самостійного опрацювання.

– Автоматизація навчального процесу – викладачеві немає необхідності розробляти безліч однотипних варіантів завдань для тесту й перевіряти результати їхнього виконання: система підбере будь-які параметри за бажанням викладача й здійснить перевірку і збереження результатів у журналі викладача. Крім текстової й графічної інформації, он-лайн навчання надає можливість використання в процесі навчання всіх засобів мультимедійності: анімації, відео, звуку й кольору. Це забезпечує наочність матеріалу для викладання й дозволяє задіяти більшість механізмів сприйняття студентом нової інформації.

– Електронні технології навчання краще відповідають менталітету сучасної молоді, для якої мережа Інтернет практично стала «другою реальністю». Упевнене володіння сучасними інфокомунікативними технологіями є одним із ключових компетенцій випускника сучасної освітньої установи. Проходження студентом навчання у форматі он-лайн дозволяє різко підвищити загальну комп'ютерну грамотність студента.

– Широта й масштабність наданої інформації, вихід на глобальні інформаційні ресурси формують у студента відповідний стиль мислення. Використання он-лайн навчання надає значно більше можливостей для самостійної роботи студента, сприяючи формуванню навичок самоорганізації й раціонального планування навчального часу.

Однак он-лайн технології, як і будь-які інші досягнення прогресу, володіють і певними недоліками. Вони виникають із розуміння повноцінного утворення як взаємозалежного процесу навчання й виховання: навчання на основі комп'ютерних програм не може замінити прямого спілкування викладача зі студентом. Чисто он-лайн навчання безособове. Дозволяючи широку автоматизацію процесу навчання, воно не в змозі врахувати індивідуальні особливості інтелекту й темпераменту студента.

За допомогою активного впровадження у ВНЗ сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій можуть бути вирішені питання підвищення якості підготовки студентів. Для цього необхідним є:

- комплексна інтеграція ВНЗ у світову інформаційну систему;
- тісна співпраця із іншими університетами на рівні спільних освітніх програм;
- інтенсифікація навчального процесу і активізація навчально-пізнавальної діяльності студентів;
- створення умов для широкого впровадження сучасних освітніх технологій в навчальний процес;
- підвищення ефективності управління якістю освіти.

Активне впровадження в навчальний процес новітніх інформаційних технологій підвищить мотивацію студентів до навчання. Проте сьогодення ситуація показує нерівномірність впровадження нових освітніх технологій в освітній процес як в межах одного ВНЗ, так і по різних освітніх закладах, оскільки можливості останніх є різними. На жаль, більшість університетів не мають змоги придбати різні програмні засоби, які використовуються в освітньому процесі, тому змушені працювати із демо-версіями. Це знижує якість підготовки спеціалістів того чи іншого профілю.

Маркетинг інновацій у ВНЗ включає діяльність, пов'язану із розробкою нових напрямів підготовки, видів освітніх послуг та технологій їх просування. Оскільки ринок освітніх послуг повинен функціонувати тільки у взаємозв'язку із ринком праці, то розробка нових напрямків підготовки повинна диктуватись тенденціями та змінами на ринку праці. На сьогоднішній день складається парадоксальна ситуація: агенції по працевлаштуванню говорять про «кадровий голод», при тому, коли рівень молодіжного безробіття в Україні в 2011 році становив 19% (в 2008 – 12%). Такі цифри наводять у Міністерстві соціальної політики. Перша причина – відсутність досвіду роботи, без якого роботодавці не хочуть брати молодих спеціалістів. Тому випускники змушені працевлаштовуватись або на менш перспективні посади, або починати працювати ще під час навчання.

Друга причина – відсутність зв'язку між освітніми закладами і роботодавцями. Останні вимагають випускників нового формату, говорячи про низьку якість підготовки фахівців у ВНЗ. Причиною цього є невідповідність темпів розвитку інформаційних технологій та інформатизації суспільства швидкості впровадження високіх технологій в освітній процес. Це призводить до того, що випус-



кник, влаштовуючись на роботу, стикається із рядом проблем, які не завжди може самостійно вирішити. Тому деякі фірми та підприємства розробляють власні курси перепідготовки молодих кадрів, що підриває авторитет системи вищої освіти. Причиною таких проблем є недостатня увага ВНЗ та підприємств до виробничої практики студентів. Освітні заклади повинні мати чіткі домовленості із підприємствами, організаціями, установами, де будуть майбутні випускники стажуватися. Варто чітко обумовлювати питання оплати праці з підприємствами, які надають базу практики, матеріально мотивувати керівників та спеціалістів, відповідальних за проведення практики. У цьому мають бути зацікавлені і підприємства, оскільки вони зможуть за період проходження практики сформувати у студентів ті навички, які необхідні будуть у процесі їх професійної діяльності.

На ринку освітніх послуг маркетингові інновації повинні стосуватися також нових методів залучення потенційних абітурієнтів за допомогою новітніх комунікаційних технологій, що дозволять більш ефективно охопити цільову аудиторію. До таких відносять Інтернет – маркетинг, який на сьогоднішній день представлений великою різноманітністю методів просування освітніх послуг в мережі Інтернет. Основною метою застосування методів маркетингу в Інтернеті є залучення відвідувачів на сайт ВНЗ та їх подальша активна участь (постійне відвідування сайту, реєстрація, а в подальшому і споживання освітніх послуг тощо). Хороший сайт – основна складова Інтернет-комунікацій. Оцінити сайт можна за такими ознаками: початкове сприйняття ВНЗ відвідувачами сайту, можливість легко орієнтуватися на сайті та знаходити потрібну інформацію.

Одним із основних інструментів Інтернет-маркетингу є пошукова оптимізація (від англійського **SearchEngineOptimization (SEO)** – це оптимізація **Html-Коду**, структури й зовнішніх факторів сайту з метою підняття його у видачі пошукової системи. Отже, **SEO** підвищує рейтинг сайту ВНЗ через найбільш часто використовувані пошукові терміни, при цьому потрібно враховувати важливість ключових слів, популярність посилань і вмісту сторінки, а також варто використовувати такі методи роботи із сайтом, щоб піднятися на вершину списку аудиторії.

Соціальні мережі в Інтернет – це сучасний інструментарій створення та підтримки ділових контактів. Він дозволяє забезпечити накопичення та автоматизацію управління соціальним капіталом – зв'язком між людьми. Можливості он-лайнних соціаль-

них мереж варто використовувати і вищим навчальним закладам. ВНЗ повинні бути там, де знаходяться їхні клієнти та споживачі, а ці все більше є в соціальних мережах. Соціальні мережі стають новим потужним і вишуканим маркетинговим каналом, а освітній маркетинг повинен стати індивідуальним, адже сайти соціальних мереж дають маркетологам нові можливості.

Реклама ВНЗ в Інтернеті повинна проводитися з врахуванням особливостей відносин в соціальній мережі, а інструментом сегментування аудиторії є правильне і ефективне її таргетування. *Таргетування* – це здатність сайтів (наприклад, Yandex, Rambler, Twitter, Facebook) направляти рекламу на ту чи іншу аудиторію, базуючись на специфічних критеріях. Воно стає можливим завдяки тій інформації, яку члени соціальних мереж вирішують зробити загальнодоступною в своїх профілях.

Отже, Інтернет створює унікальні можливості для використання традиційних та нетрадиційних методів маркетингових комунікацій вищими навчальними закладами.

Маркетинг інновацій освітніх послуг включає впровадження нових видів послуг. Варто зазначити, що університети є виробниками не тільки освітніх послуг, але можуть і пропонувати результати своїх досліджень на ринок науково-технічної продукції і ринок інвестицій. Сьогодні на базі провідних ВНЗ створюються інноваційні технопарки, які мають на меті здійснювати інтеграцію освіти, науки і виробництва, а також розвивати інноваційну діяльність в державі. Для їх успішного функціонування необхідно стимулювати викладачів до ефективної роботи, що дасть змогу доповнити освітню систему підготовки динамічною системою виробництва інноваційних продуктів.

Як відомо, курс на інноваційний розвиток неможливий без наявності кваліфікованих кадрів, здатних інноваційно мислити, готових до впровадження інновацій у всі сфери життєдіяльності суспільства. Викладачі-новатори повинні бути здатні працювати в умовах конкуренції і розуміти, що тільки високий професіоналізм, ініціатива, творчість, інноваційний підхід до освітньої діяльності, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища допоможуть не тільки витримати конкуренцію, але й успішно розвиватися на ринку освітніх послуг. Тому для успішної освітньої діяльності викладачі ВНЗ повинні впроваджувати новаторські ідеї в організацію освітнього процесу, адже інноваційною діяльністю може займатися тільки творчий викладач, оскільки інновація – це, перш за все, творчість та прогрес.

Викладачі ВНЗ, як безпосередні виробники освітніх послуг, повинні бути зацікавлені в інноваціях. Тому вони відіграють основну роль у становленні маркетингу інновацій в освітньому закладі, адже саме вони можуть використовувати нові методи роботи зі студентами, що дозволить підвищити ефективність процесу підготовки фахівців. А це, природно, посилює роль маркетингу в інноваційній освітній діяльності.

Як відомо, ведення маркетингової інноваційної діяльності ВНЗ потребує значних фінансових ресурсів. Однак причини низької інноваційної активності не тільки фінансові, а також пов'язані із недоліками в управлінні. На ослаблення конкурентоспроможності ВНЗ впливають відсутність інноваційного та стратегічного мислення, нездатність керувати організаційними знаннями, нерозуміння значущості управлінських інновацій і невміння скористатися їх потенціалом.

Крім цього, інноваційна діяльність носить ризиковий характер. Для зниження і управління цим ризиком у ВНЗ повинна бути створена ефективна система управління маркетингом інновацій. Тобто необхідне впровадження філософії інноваційного мислення з маркетингу та системи створення, аналізу, обробки та реалізації найбільш вдалих ідей у діяльності ВНЗ.

Таким чином, використання маркетингу в діяльності ВНЗ дасть можливість сформувати інноваційну політику, котра має включати наступні заходи:

- оптимізацію організаційної структури ВНЗ для інноваційної діяльності;
- формування необхідного інноваційного потенціалу ВНЗ;
- формування системи комплексного планування маркетингу інновацій;
- активізацію інноваційної активності освітнього закладу.

Наступним кроком у вирішенні зазначених питань має стати розроблення методичного інструментарію щодо реалізації цих заходів.

## **2.5. Застосування інструментів Web-маркетингу для просування освітніх послуг у мережі Internet**

Конкуренція у сфері освітніх послуг постійно зростає. З одного боку це пов'язано з демографічними процесами – темпи скорочення населення України є найвищими у Європі [41], з іншого – з великою кількістю навчальних закладів, що пропонують свої послуги

для українських абітурієнтів. Лише в Україні, за даними Державної служби статистики України [39], у 2011-2012 навчальному році кількість вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації становила 345 одиниць. Реальна ж кількість ВНЗ, які пропонують свої послуги для українських абітурієнтів, є набагато більшою. В першу чергу це пов'язане зі стрімким розвитком всесвітньої мережі Інтернет. Сьогодні все більше учбових закладів намагається розширювати межі своєї діяльності за допомогою Інтернету.

Поява Internet-технологій пов'язана з переходом від індустріального суспільства до інформаційного. Характерною особливістю нематеріальних продуктів (послуг) є те, що вони використовуються, а не споживаються, тобто на відміну від звичайних товарів, вони не зникають фізично та не зношуються. Серед основних властивостей інформаційних товарів виділяють: можливість багаторазового тиражування за короткий проміжок часу; фізичну незношувальність; збереження товару у покупця після його продажу тощо. Особливістю інформаційних товарів є те, що для одержання матеріальних благ основним стає не володіння продуктом, а інтелектуальна здатність його використання.

На зміну традиційним властивостям товару (вага, розмір, фізичні та хімічні властивості), приходять нові: точність інформації, надійність джерел, з яких вона отримана, оперативність, повнота тощо. Все це призвело до того, що сучасні умови функціонування організацій змінилися. Зараз організації повинні переорієнтувати свою діяльність на задоволення потреб конкретного споживача.

Інтерес науковців і практиків до питань використання Web-технологій та Інтернет-маркетингу як засобів просування та формування іміджу організації на цільовому ринку в останні роки почав стрімко зростати. Зокрема, цій проблематиці присвячено праці [6, 12, 18, 21, 29] та ін. Проте лише незначна частина з них стосується ринку науково-освітніх послуг [12, 18, 20, 26, 46, 48].

Досягти високих показників ВНЗ за цими критеріями можна за досить короткий проміжок часу за допомогою новітніх Web-технологій Інтернет-маркетингу. При цьому витрати на ці заходи є відносно невеликими. Представлення ВНЗ в Інтернеті дозволяє розширити можливості з точки зору пошуку цільових аудиторій, налагодити, підтримувати і розширити контакти з ними, посилити конкурентні позиції ВНЗ на вітчизняному і світовому ринках науково-освітніх послуг.

До переваг Інтернет-маркетингу науковці відносять:

- глобалізацію (доступність широкому колу споживачів, незалежність від території та віку);
- великий обсяг пропонованої інформації, який не в змозі надати жодне інше джерело інформації;
- зручність для споживачів, тобто можливість швидко користуватися інформацією, замовляти товари та послуги, не виходячи з дому;
- зменшення рівня впливу на споживача, тобто споживач сам вирішує, чи потрібна йому та чи інша послуга;
- швидка адаптація до ринкових умов, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни вподобань споживачів, надавати їм інформацію про нові можливості, ціни тощо;
- побудова партнерських відносин зі споживачами за допомогою ведення діалогів у режимі реального часу, швидкої відповіді на запитання споживачів;
- просування товарів, послуг та бренду компаній [30].

Інформаційні послуги в мережі Інтернет можуть надаватися як за плату, так і безкоштовно. З метою підвищення обізнаності споживачів про види послуг, що пропонуються організаціями, а також просування торговельної марки компанії часто використовують Web-сайти, на яких інформація розміщується безкоштовно.

Сумський державний університет (СумДУ) є одним з провідних ВНЗ Сумської області. Він має досить потужну Web-систему, яка, за даними пошукової системи Google, на початок листопада 2012 року налічує понад 1,6 млн. сторінок. Це підтверджують і дані рейтингу Webometrics, що проводиться Іспанською дослідницькою групою CybermetricsLab при дослідницькому центрі Consejo Superior de Investigaciones Cientificas. За результатами останніх рейтингів СумДУ знаходиться в десятці лідерів серед ВНЗ України. Web-система Факультету економіки та менеджменту (ФЕМ) Сумського державного університету є складовою частиною Web-системи СумДУ. Починаючи з липня 2011 року, Web-система ФЕМ СумДУ почала аналізуватися як окрема структурна одиниця, потрапивши до рейтингу тієї ж компанії Ranking Web of Business schools. Даний рейтинг аналізує ступінь представленості Web-системи ФЕМ у мережі Інтернет за наступними показниками:

- видимість (Visibility) – загальна кількість унікальних зовнішніх посилань;
- розмір сайту (Size) – кількість сторінок Web-сайтів;

- кількість текстових файлів у форматі Acrobat (\*.pdf), проіндексованих пошуковими системами Google та Yahoo (Richfiles);
- кількість наукових публікацій, опублікованих за останні 3 роки, що представлена на аналізованих сайтах та проіндексованих за допомогою Google Scholar. Питома Вага представлених показників відповідно складає 50%, 40%, 5%, 5% [1].

Проаналізуємо значення даних показників станом на листопад 2012 року.

Web-система ФЕМ функціонує близько 1,5 років. За цей час до її складу увійшло 17 сайтів. Робота над розробленням деяких сайтів ще не завершена, але всі вони знаходяться у відкритому доступі, тому постійно індексуються пошуковими системами.

Найвагомішим показником у рейтингу Ranking Web of Business schools є «Видимість». Даний показник обраховується за допомогою пошукових систем Majestic SEO та Ahrefs SiteExplorer.

За результатами підрахунку Majestic SEO Web-система факультету економіки та менеджменту на початок листопада 2012 року має 149 посилань із 34 доменів. За даними Ahrefs Site Explorer на сайти Web-системи ФЕМ посилання надходять із 65 сайтів. Кількість посилань становить 884.

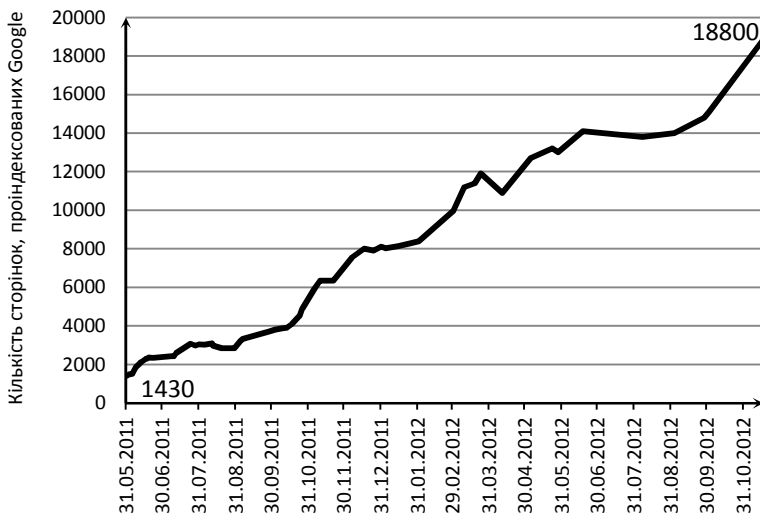


Рис. 2.10. Динаміка збільшення кількості сторінок Web-системи ФЕМ СумДУ

На рис. 2.10 наведена динаміка розвитку обсягу сайтів (кількості сторінок) Web-системи факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету.

Як видно, з рис. 2.10, то майже за 1,5 роки кількість сторінок, що проіндексована пошуковою системою Google, зросла з 1480 до 18800 (у 12,7 рази). Це відбулося, в першу чергу, завдяки збільшенню кількості сайтів, що увійшли до складу Web-системи факультету, а також завдяки постійному оновленню інформації на сторінках сайтів.

На сайтах Web-системи ФЕМ за результатами підрахунку пошукової системи Google знаходиться близько 2850 файлів доступних для завантаження у форматі Acrobat (\*.pdf), а кількість наукових публікацій становить 859 файлів.

Наведені вище дані переконливо доводять, що Web-система факультету економіки та менеджменту постійно розвивається.

На рис. 2.11 показано зміни, в позиціях рейтингу Ranking Web of Business schools, що відбулися протягом року.

Однак, з точки зору маркетингу, більшу цінність представляє не кількісний аналіз Web-системи ФЕМ, а якісний у поєднанні з кількісною оцінкою показників.

Всіх відвідувачів сайтів (загальну аудиторію) умовно можна поділити на групи, що наведені на рис. 2.12.

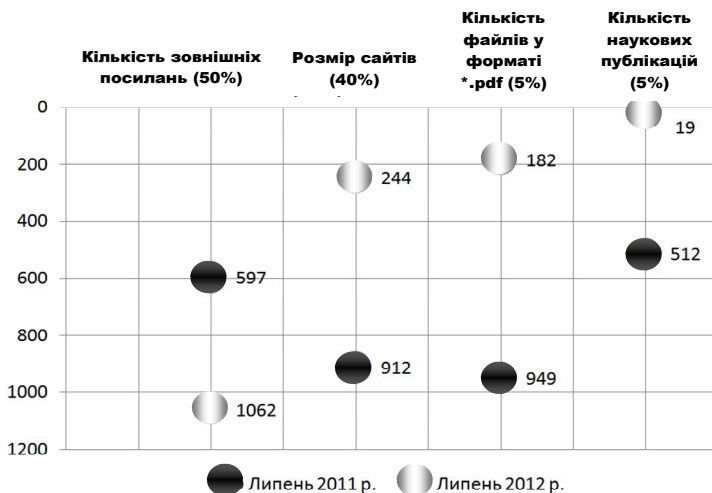


Рис. 2.11. Зміна позицій Web-системи ФЕМ СумДУ у рейтингу

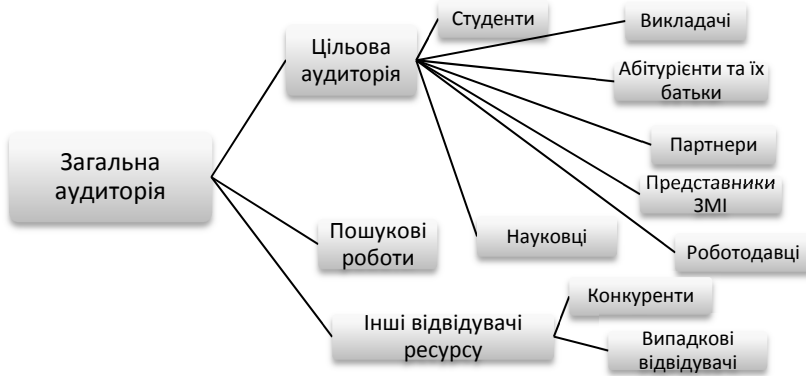


Рис. 2.12. Поділ відвідувачів сайтів на групи

Для проведення подальших досліджень було використано аналітичні сервіси Google Analytics та Yandex-метрика.

За результатами досліджень було з'ясовано, що за 1,5 роки функціонування Web-системи ФЕМ СумДУ, безпосередньо сайт факультету економіки та менеджменту відвідало близько 48,8 тис. унікальних відвідувачів з 99 країн світу. При цьому кількість відвідувань склала більше 106 тис. разів.

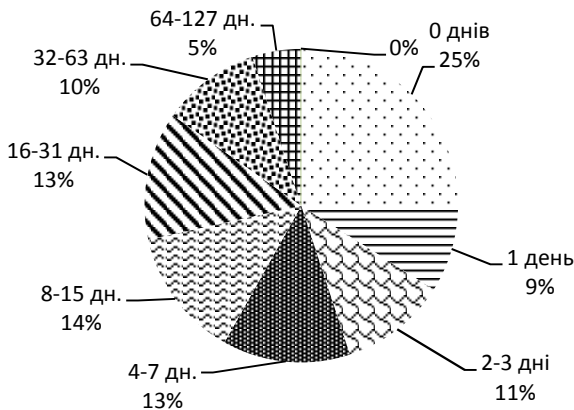


Рис. 2.13. Тривалість розривів між відвідуванням сайту ФЕМ, днів



Однак, як зазначалося вище, не всі відвідувачі відносяться до цільової аудиторії факультету. На рис. 2.13 наведена середня тривалість розривів між відвідуваннями ресурсу. Як видно з рисунку 4, лише 25% користувачів відвідують сайт факультету щодня. Це показник є значним, однак з іншого боку він показує, що найбільша кількість переглядів сайту забезпечується саме завдяки цим 25 % постійних користувачів. Тому, слід зосередити свою увагу на залученні до сайту нової аудиторії.

У таблиці 2.7 показано тривалість відвідувань сайту ФЕМ. За результатами даних, наведених у таблиці, можна зробити висновки про те, що майже у 40% відвідувачі провели на сайті близько 30 секунд. Цей показник може свідчити, з одного боку про високий рівень структурованості інформації, тобто, що користувач знайшов потрібну для себе інформацію дуже швидко, а з іншого боку, навпаки, про те, що інформація користувача не зацікавила. Для того, щоб виявити це, треба провести більш детальний аналіз.

За демографічними показниками, відвідувачі сайту факультету економіки та менеджменту поділилися наступними чином: близько 40 % відвідувачів сайту факультету – дівчата у віці від 18 до 24 років, хлопців цього ж віку відвідує сайт близько 20%. Це свідчить про те, що інформація на сайті факультету представляє найбільший інтерес для студентів та аспірантів.

*Таблиця 2.7.* Тривалість відвідувань сайту факультету економіки та менеджменту СумДУ

Час	Кількість відвідувань, разів	Кількість відвідувачів, осіб
10 – 29 секунд	33 092 (39.6%)	18 890
1 хвилина	6 644 (8.0%)	4 126
30 – 59 секунд	6 084 (7.3%)	3 675
5 – 9 хвилин	5 287 (6.3%)	3 406
10 – 19 хвилин	4 483 (5.4%)	2 784
2 хвилини	3 863 (4.6%)	2 668
3 хвилини	2 482 (3.0%)	1 867
20 – 29 хвилин	2 281 (2.7%)	1 370
1 – 9 секунд	2 097 (2.5%)	1 152
4 хвилин	1 835 (2.2%)	1 417
30 – 59 хвилин	1 505 (1.8%)	824
1 година	248 (0.3%)	142
2 – 4 години	19 (0.0%)	14

На рис. 2.14. наведено джерела заходів на сайт. Як видно з рис. 5, джерела трафіку поділилися майже порівну між переходами з пошукових систем (42%) та переходами за активними посиланнями, розміщеними на сторонніх інформаційних ресурсах (48%). Проаналізуємо детальніше основні пошукові сервіси та ключові фрази, які використовують відвідувачі сайту.

Більшість користувачів шукає інформацію за допомогою пошукової системи Google (72,12%). 25% користувачів використовують для пошуку Yandex.

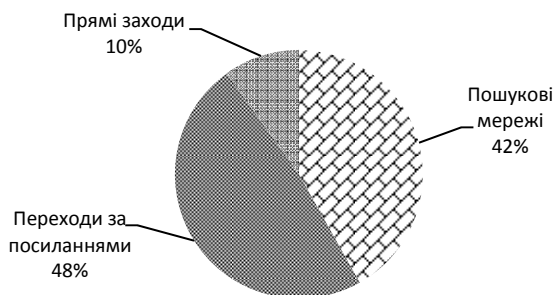


Рис. 2.14. Джерела трафіку Web-сайту ФЕМ

Найпопулярнішими пошуковими фразами за рік стали:

- «административный менеджмент» – 568 запитів (1,9%);
- «адміністративний менеджмент» – 347 (1,2%);
- «фем СумДУ» – 233 (0,8%);
- «конференції 2012 економіка» – 187 (0,6%);
- «scopus» – 177 (0,6%);
- «инновации в маркетинге» – 173 (0,6%);
- «конференції на 2012 рік Україна економіка» – 97 (0,3%);
- «екологічний менеджмент» – 82 (0,3%).

Кількість переходів за посиланнями наведено у табл. 2.8.

За даними таблиці 2.8 можна зробити висновки про те, що використання соціальних мереж у поширенні інформації про ФЕМ є досить ефективним. При чому, кількість переходів із російської соціальної мережі «Вконтакте» значно перевищує кількість переходів із найбільш розповсюдженої у світі соціальної мережі «Facebook». Такі дані свідчать про зацікавленість інформацією в основному російсько- та україномовних користувачів.

Таблиця 2.8. Джерела переходів до сайту ФЕМ СумДУ

Адреса сайту – джерела посилання	Кількість переходів
sumdu.edu.ua	21 420
vk.com	6 445
vstup.sumdu.edu.ua	2 572
facebook.com	1 197
e.mail.ru	1 142
vkontakte.ru	943
old.sumdu.edu.ua	914
freemail.ukr.net	599
go.mail.ru	483
срo.sumdu.edu.ua	479

Найбільшим попитом серед відвідувачів сайту користуються такі сторінки сайту:

1. Новини та події 49301 переглядів (27,9%).
2. Зовнішні конференції 12741 переглядів (7,2%).
3. Новини и события 7399 переглядів (4,2%).
4. Спеціальності (абітурієнтам) 4775 переглядів (2,7%).
5. Списки груп 3229 переглядів (1,8%).
6. Кафедра управління 2848 переглядів (1,6%).
7. Кафедра економіки та бізнес-адміністрування 2535 переглядів (1,4%).
8. Кафедра фінансів і кредиту 2421 переглядів (1,4%).
9. Економічні проблеми сталого розвитку 2175 переглядів (1,2%).
10. NewsandEvents 1915 переглядів (1,1%)
11. Экономические проблемы устойчивого развития 1812 переглядів (1,0%)
12. Кафедра маркетингу та управління інноваційною діяльністю 1798 переглядів (1,0%).
13. Кафедра економічної теорії 1761 переглядів (1,0%).
14. Административный менеджмент 1696 переглядів (1,0%).
15. Специальности (абітурієнтам) 1480 переглядів (0,8%).

Враховуючи зазначене вище, можна зробити висновки, що Web-система факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету розвивається. Кількість відвідувачів сайту зростає, близько 25% відвідувачів щоденно цікавляться інформацією. Основні відвідувачі сайту ФЕМ – студенти та аспіранту віком від

18 до 24 років. Найцікавішими сторінками є сторінки, на яких викладено новини про події, що відбуваються на факультеті.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на спостереження за поведінкою користувачів, на зміни у пошукових запитах, а також на пошук ефективних інструментів щодо залучення до відвідування сайтів користувачів інших цільових груп.

### **Список використаної літератури**

1. Ranking web of business school: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://business-schools.webometrics.info>.

2. Science, technology and innovation. Maintables / Eurostat / European commission [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science\\_technology\\_innovation/data/main\\_tables](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/main_tables).

3. Steven C. Mills. Using the Internet for Active Teaching and Learning. – New Jersey, Person Education, Inc., 2006 – P.171.

4. Бакаєв О.О. Методи, моделі і інформаційні технології в управлінні економічними системами різних рівнів ієрархії: Монографія / О.О. Бакаєв, Л.І. Бажан, Л.І. Кайдан, Т.Г. Кравченко, В.В. Кулик [за ред. О.О. Бакаєва] / НАН України. Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій і систем. – К.: Логос, 2008. – 127 с.

5. Вавилов С.И. Большая советская энциклопедия: Союз Советских Социалистических Республик. Под редакцией: С.И. Вавилова, К.Е. Ворпилова, А.Я. Вышинского, П.И. Лебедева-Полянского, А. Лозовского, Ф.Н. Петрова, Ф.А. Ротштейна, О.Ю. Шмидга. М., Государственный научный институт «Советская энциклопедия», ОГИЗ СССР, 1948. 1946 стб., [2] с., LXXX стб.; 54 л. ил., карт. Тираж 100 000 экземпляров.

6. Васильева С.А. Продвижение сайта в поисковых системах [Електронний ресурс] / С.А. Васильева. – Режим доступу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=16560141>.

7. Веб-аналитика для повышения эффективности вашего сайта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://metrika.yandex.ru>.

8. Возняк Г.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні: [монографія] / Г.В. Возняк, А.Я. Кузнецова / Національний банк України : Університет банківської справи; Львівський ін-т банківської справи. – К.: УБС НБУ, 2007. ? 183 с.

9. Ганечко І. Проблеми розвитку інновацій в Україні / І. Ганечко // Схід. – 2011. – №5 (112). – С. 23-25.

10. Георгіаді Н.Г. Моніторинг інтегрованої системи управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства / Н.Г. Георгіаді // Маркетинг. Менеджмент. Інновації: [Монографія] / за ред. д. е. н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Папірус», 2010. – С. 151–162.

11. Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 368 с.

12. Гмарь Д.В. Система управления сложно структурированным сайтом вуза [Електронний ресурс] / Д.В. Гмарь, О.Н. Иванова, К.И. Шахгельдян. – Режим доступу: [http://kis.vvsu.ru/userfiles/file/oiskp/Управление Иванова контентом\\_2011\\_1.pdf](http://kis.vvsu.ru/userfiles/file/oiskp/Управление Иванова контентом_2011_1.pdf).

13. Грабовецкий Б.С. Теоретичні і методологічні основи економічного прогнозування [Електронний ресурс] / – Б.С. Грабовецкий // Основи економічного прогнозування: Навчальний посібник. – Вінниця: ВФ ТАНГ. – 2000. – Режим доступу: <http://pulib.if.ua/part/9816>.

14. Грузд М.В. Развитие механизма управления инвестиционными процессами на промышленных предприятиях: дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / М.В. Грузд / Харківський національний економічний ун-т. – Х., 2006. – 209 с.

15. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – Пер. с. англ. – М.: Вильямс, 2003. – 398 с.

16. Захарченко В. І. Інформаційне забезпечення моделей оцінки інвестиційних проектів / В. І. Захарченко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів. – 2001. – №436. – С. 345-347.

17. Интернет-маркетинг в вузах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://shevm.blogspot.com/2011/02/blog-post\\_09.html](http://shevm.blogspot.com/2011/02/blog-post_09.html)

18. Интернет-маркетинг в вузах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://shevm.blogspot.com/2011/02/blog-post\\_09.html](http://shevm.blogspot.com/2011/02/blog-post_09.html).

19. Ілляшенко С.М. . Управление инновационным развитием: навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

20. Ілляшенко С.М. Застосування WEB-технологій для формування іміджу ВНЗ і їх підрозділів та просування на ринку освітніх послуг / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком; за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. – С. 183-193.

21. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, Т.2. – С. 64-74.

22. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. – Том 3. – Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів. – К.: Фенікс, 2011. – 76 с. – (проект ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні»).

23. Інформаційні системи та бази даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://emerecu.ukma.kiev.ua>.

24. Князь С.В. Інформаційне забезпечення об'єднань підприємств щодо реалізації інвестиційних проектів / С.В. Князь, Н.Г. Георгіаді,

А.І. Бажанова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – № 478. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2003. – С. 169-177.

25. Козоріз М. А. Проблеми забезпечення України науковими кадрами [Електронний ресурс] / М.А. Козоріз, О.Б. Жихар. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_27/Stati/11PDF.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_27/Stati/11PDF.pdf).

26. Конференція «Маркетинг образовательных услуг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://begingroup.com/ru/left/expo/Marketing-Obrazovatelnih-Uslug>.

27. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

28. Лапко О.А. Інноваційна діяльність у системі державного регулювання / О.А. Лапко. – К.: ІЕПНАНУ, 1999. – 253 с.

29. Литовченко І.Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу : монографія / І.Л. Литовченко. – К. : Наукова думка, 2009. – 196 с.

30. Литовченко І.Л., Пилигчук В.П. Інтернет-маркетинг: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 184 с.

31. Лісецький К. Використання можливостей Інтернету в освіті: переваги та недоліки он-лайн навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kamts1.kpi.ua/node/584>.

32. Лозова О.В. Теоретико-методичні засади прогнозування соціального розвитку / О.В. Лозова // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – №4 [23]. – С.29–33.

33. Межгосударственный статистический комитет СНГ [Електронний ресурс]. – <http://www.cisstat.com>.

34. Мельникова В.І., Мельникова О.П., Сідлярук Т.В., Тур І.Ю., Шведова Г.М. Макроекономічне прогнозування та його принципи. Національна економіка. Навч. посіб. 2\_ге вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.

35. Міжособові та організаційні комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://books.efaculty.kiev.ua>

36. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник / Державна служба статистики України. – К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2012. – 305 с.

37. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник / Державна служба статистики України. – К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2011. – 282 с.

38. Основні визначення бази даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://second.udec.ntu-kpi.kiev.ua>

39. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

40. Офіційний сайт факультету економіки та менеджменту СумДУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fem.sumdu.edu.ua>.

41. Перебийнос О.М. Демографічні процеси в Україні як об'єкт державного регулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Trpdu/2011\_3/doc/2/20.pdf].
42. Переваги та недоліки мультимедійних засобів в освітній діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://trudove.org.ua/post/peredvagi-ta-nedol-ki-multimed-inikh-zasob-v-v-osv-tn-i-d-yalnost
43. Присенко Г.В., Равікович Є.І. Прогнозування соціально-економічних процесів: Навч. посіб. / Г.В. Присенко, Є.І. Равікович. – К.: КНЕУ, 2005. – 378 с.
44. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.072002 р. № 40-IV. – (Чинний з 07.08.2002) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi.
45. Росохата А.С. Аналіз теоретичних основ наукового прогнозування на засадах маркетингу. / А.С. Росохата // Науковий фаховий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2012. – №2. – с. 99-111.
46. Сагінова О.В. Маркетинг вищого образования: основные понятия, новые тенденции и перспективы [Електронний ресурс] / О.В. Сагінова. – Режим доступу: http://www.marketologi.ru/lib/saginova/high\_edu.html.
47. Сингер А.Е. Управленческие информационные системы // Сингер А.Е.; [под ред. М.Желены] // Информационные технологии в бизнесе. Энциклопедия – СПб: Питер, 2002. – С. 231-260.
48. Средства веб-аналитики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.google.com/analytics.
49. Стельмащук А.М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник. / А.М. Стельмащук – Тернопіль: ТАНГ, 2000. – 315 с.
50. Стеценко Т.О., Тищенко О.П. Управління регіональною економікою: Навчальний посібник / Т.О. Стеценко, О.П. Тищенко. – К.: КНЕУ, 2009. – 471 с.
51. Чистов С.М., Никифоров А.Є., Куценко Т.Ф. Державне регулювання економіки: Навч. посібник / С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко та ін. – К.: КНЕУ, 2000. – 316 с.
52. Шаховська Н.Б. Програмне та алгоритмічне забезпечення сховищ та просторів даних: монографія / Н.Б. Шаховська. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 196 с.
53. Яцура І.М. Прогнозування діяльності. / І.М. Яцура – К., 2002.

## Розділ 3

# Управління потенціалом інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів

### 3.1. Наукові дослідження як інноваційні ресурси соціально-економічного розвитку регіону

Зарубіжний досвід засвідчує, що зростання соціально-економічного розвитку неможливе без активізації інноваційної діяльності. В низці наукових досліджень [7; 16; 24; 26; 28; 32; 51; 97 та ін.] та експертних оцінок, оприлюднених в засобах масової інформації, акцентується увага на тому, що Україна все ще суттєво відстає за рівнем соціально-економічного розвитку від розвинених країн світу. Активізація інноваційної діяльності потребує, в свою чергу, належно розвинутої інноваційно-ресурсної бази, в структурі якої чільне місце належить науковим дослідженням.

Як зазначає А.А. Чухно, «наука – головний чинник інноваційних нововведень, розробки і використання інформаційно-інтелектуальних технологій» [102, с. 160]. Недостатній обсяг наукових досліджень насамперед позначається на науково-технічному та технологічному відставанні країни від розвинених країн світу та зумовлює «зменшення кількості інноваційно активних підприємств, гальмування розвитку високотехнологічних галузей промисловості та зниження рівня конкурентоспроможності економіки України» [56].

Ось чому так важливо інтенсифікувати наукові дослідження, які виступають не тільки в ролі важливих інноваційних ресурсів розвитку країни чи регіону, але є активним фактором формування і розвитку інноваційної політики та набуття економікою регіону чи країни, загалом, інноваційних рис.

Для того, щоб інноваційні риси стали притаманними економіці країни чи регіону важливо, як зазначається в документі [44], дотриматись таких основних умов, від яких залежать можливості подальшого розвитку науки:

- перевищення темпів росту інвестицій в основний капітал над темпами росту ВВП країни;
- стабільне випереджаюче зростання частки наукоємного сектору виробництва, зокрема в доданій вартості та зайнятості населення;



– розширення масштабів використання позабюджетних джерел фінансування поряд з власними коштами підприємств і зростанням попиту на науково-технічні досягнення та ін.

Дотримання будь-якої із зазначених вище умов вимагає, в свою чергу, інтенсифікації наукових та науково-технічних робіт, шляхом поліпшення фінансування та покращання використання наукових кадрів.

Загальновідомо, що до наукових та науково-технічних робіт відносяться фундаментальні і прикладні дослідження, науково-технічні розробки та науково-технічні послуги. До здобуття Україною незалежності в країні був сформований доволі потужний науково-технічний потенціал, завдяки якому фундаментальна наука знаходилась на високому рівні розвитку. Правда, більша частина цього потенціалу була втрачена в період затяжної соціально-економічної кризи 90-х років. Фундаментальна наука базувалася на ряді наукових шкіл, в рамках яких здійснювалися фундаментальні дослідження «здатні забезпечити розвиток високотехнологічного виробництва на рівні найвищих світових досягнень» [102, с. 161].

У 2010 р. наукові та науково-технічні роботи виконували 1 303 організації. При цьому 20,6% їх належали до академічної науки (їх частка зменшилась проти 1991 року на 1,0%), 63,0% – до галузевої науки (їх питома вага зросла порівняно з 1991 роком на 3,2%), 10,7% – до вузівської науки (їх частка зменшилась на 0,2%), 5,7% – до заводської науки (їх питома вага скоротилась на 2,0%).

Звертають на себе увагу структурні зрушення у дисциплінарному розподілі наукових організацій. За останні роки суттєво збільшилася кількість наукових організацій соціогуманітарного профілю – на 25% проти 1995 р. Їхня питома вага в загальній кількості зросла до 9%. За останні п'ять років помітно (на 14%) збільшилася також кількість наукових організацій сільськогосподарського профілю, які за своєю питомою вагою (12,5%) посіли друге місце в мережі наукових організацій. Водночас намітилася негативна тенденція зменшення кількості наукових організацій, що спеціалізуються в галузі технічних наук (з 1998 р. – на 5%), хоча їхня питома вага (близько 60%) залишається найбільшою. Не призупинено тенденцію скорочення кількості конструкторських організацій. Тільки за 2000 р. їх стало менше майже на 16% при середньорічних темпах попередніх років близько 2,8%. Таким чином, в дисциплінарному розділі слід також констатувати зниження готовності вітчизняної науки до інноваційного розвитку.

Заслуговує на увагу те, що при зменшенні чисельності працівників найвищої кваліфікації в наукових організаціях зростає їхня загальна чисельність в країні. Отже, дедалі більше людей з високими ступенями працє за межами сфери наукових досліджень.

*Таблиця 3.1.* Кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи за регіонами<sup>1</sup>, одиниць, за даними [91]

Області	Роки									
	1995	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Україна, всього	1453	1490	1505	1510	1452	1404	1378	1340	1303	1255
АРК	46	42	44	47	47	52	49	46	44	41
Вінницька	31	31	30	28	24	24	25	22	25	24
Волинська	12	17	16	16	19	16	13	14	12	12
Дніпропетровська	96	94	108	109	105	93	88	84	78	73
Донецька	112	101	83	81	77	74	69	67	65	63
Житомирська	17	14	12	12	9	11	10	9	9	10
Закарпатська	22	18	21	21	20	21	20	18	16	15
Запорізька	56	45	37	38	35	35	35	36	33	30
Івано-Франківська	22	18	21	21	21	23	27	22	23	21
Київська	38	38	37	36	37	36	35	34	36	32
Кіровоградська	18	13	11	11	11	12	12	12	15	14
Луганська	51	48	52	49	52	51	52	48	41	41
Львівська	80	90	90	87	82	84	79	80	82	76
Миколаївська	38	46	40	41	54	54	51	47	44	43
Одеська	88	72	73	74	66	65	67	62	59	58
Полтавська	27	28	26	32	30	25	24	22	24	23
Рівненська	18	18	17	17	15	13	14	13	14	13
Сумська	25	25	27	29	27	25	24	22	17	18
Тернопільська	15	15	17	16	16	14	14	14	14	14
Харківська	207	217	233	227	228	218	217	210	198	189
Херсонська	24	26	23	28	26	25	23	23	28	28
Хмельницька	10	6	7	6	6	7	6	6	6	6
Черкаська	37	33	32	30	29	31	30	28	28	28
Чернівецька	17	17	23	24	21	22	22	24	24	21
Чернігівська	23	25	22	22	22	22	22	22	22	21
м. Київ	305	375	389	393	360	340	338	342	333	327
м. Севастополь	18	18	14	15	13	11	12	12	13	14

<sup>1</sup> З 2006р. організації, які виконують лише науково-технічні послуги, звіт не складають

Як зазначається в матеріалах держкомстату України, кількість робіт, що виконувались науковими організаціями України протягом 2010 р., зменшилась на 4,6% і становила 52,0 тис., з яких понад дві третини упроваджено у виробництво або мали інші форми широкого застосування [89, с. 150] (табл. 3.2 та рис. 3.1-3.2).

*Таблиця 3.2.* Кількість виконаних наукових та науково-технічних робіт, тис. одиниць [89]

Наукові та науково-технічні роботи	Роки						
	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всього робіт	38,3	63,9	58,7	62,7	62,5	54,5	52,0
Зі створення нових видів виробів:	...	6,3	7,8	8,5	8,8	6,1	6,2
з них створення нових видів техніки:	3,9	3,8	4,0	3,0	3,8	2,3	2,3
з них роботи, в яких використано винаходи	1,0	0,8	1,4	2,1	2,0	1,4	1,1
Зі створення нових видів технологій:	3,6	5,4	7,6	7,6	7,3	5,8	5,7
з них ресурсозберігаючих	1,7	2,2	2,8	3,2	3,1	2,6	2,5
Зі створення нових видів матеріалів	1,1	1,2	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4
Зі створення нових сортів рослин, порід тварин	0,5	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7	0,7
Зі створення нових методів, теорій	2,2	5,4	9,5	8,7	8,4	7,5	7,7
Інші роботи	27,1	45,0	31,6	35,6	35,9	33,0	30,3

Як засвідчує Держкомстат України у 2010 р. загальний обсяг витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт власними силами організацій порівняно з 2009 р. збільшився на 21% і становив 8 995,9 млн. грн, у т.ч. матеріальні витрати збільшились на 6,6%, капітальні витрати – на 6,7%, з яких витрати на придбання устаткування – на 3,8%. Разом з тим витрати на оплату праці майже не змінилися. При цьому середньомісячна заробітна плата виконавців досліджень і розробок збільшилась на 1,4% і становила 2 535 грн. (2 218 грн. – у 2009 р.). Це на 13,2% більше, ніж у середньому по економіці України, і майже на рівні заробітної плати працівників промисловості (2580 грн.), значно вище, ніж в установах охорони здоров'я та соціальної допомоги (1 631 грн) і у закладах освіти (1 889 грн), але нижче рівня оплати праці у сфері фінансової діяльності (4 601 грн) та в органах державного управління (2 747 грн).



Рис. 3.1. Кількість виконаних наукових та науково-технічних робіт, одиниць

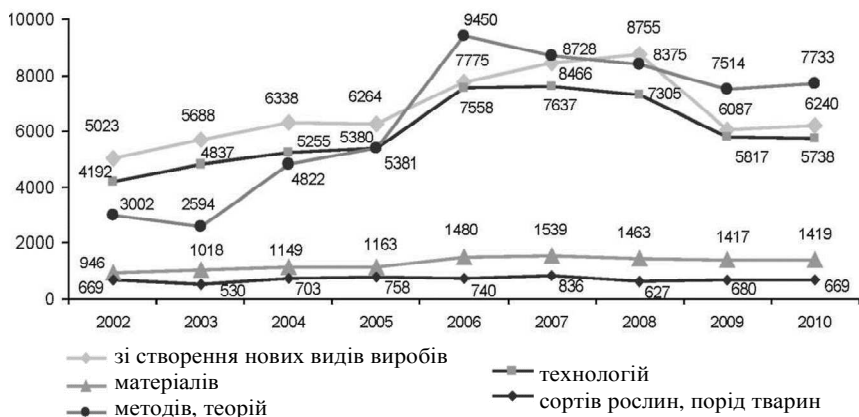


Рис. 3.2. Розподіл виконаних наукових та науково-технічних робіт за спрямуванням, одиниць

Як і раніше, у 2010 р. в Україні майже чверть загального обсягу витрат було спрямовано на виконання фундаментальних досліджень, які на 95,0% фінансувалися за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів. Частка витрат на виконання прикладних досліджень становила 17,9%, три чверті яких асигнувалися за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів і 10,8% – коштів підприємницького сектору. На виконання науково-технічних

розробок спрямовано 48,0% загального обсягу витрат, які на 46,1% профінансовані іноземними фірмами, майже на чверть (23,7%) – організаціями підприємницького сектору, 8,1% – за рахунок бюджетних коштів. Витрати на виконання науково-технічних послуг становили 9,7% загального обсягу витрат. Більш ніж половину загального обсягу витрат спрямовано на дослідження і розробки зі створення нових або удосконалення існуючих видів виробів, технологій та матеріалів, 33,0% яких – на замовлення промислових підприємств.

Слід зазначити, що обсяг фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт у 2010 р. за рахунок державного бюджету зменшився на 3,3% і становив 3 704,3 млн. грн, його частка в загальному обсязі фінансування скоротилася на 2,2 % відповідного періоду; підприємницького – на 6,1% (1 627,6 млн. грн і 1,6 відповідного періоду), за рахунок коштів державного сектору – на 11,9% (318,1 млн. грн. і 0,6 відповідного періоду); фінансування за рахунок коштів іноземних джерел збільшилося на 17,9% (2 315,9 млн. грн і 3,4 відповідного періоду) [89].

Питома вага загального обсягу фінансування витрат у ВВП становила 0,82%, у тому числі коштів державного бюджету – 0,34%.

Як засвідчують наведені вище дані, із загальної кількості робіт 12,0% спрямовано на створення нових видів виробів, 36,6% яких – нові види техніки; 11,0% – на створення нових технологій, майже 45% яких – ресурсозберігаючі; 2,7% – на створення нових видів матеріалів; 1,3% – нових сортів рослин, порід тварин, а також 14,9% – зі створення нових методів і теорій, більше половини яких були використані у подальшій роботі. У розрахунку на 1000 працівників середньооблікової кількості виконавців наукових досліджень і розробок загальна кількість виконуваних протягом звітного року наукових робіт становила 424 одиниці проти 496 – у 2008 р. і 441 – у 2009 р. [89, с. 150].

У 2010 р. обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами наукових організацій, порівняно з 2009 р. збільшився на 1,2% і становив 9 867,1 млн. грн, у т.ч. обсяг виконаних фундаментальних досліджень – на 1,3% (2 188,4 млн. грн), обсяг прикладних досліджень – на 1,6% (1 617,1 млн. грн), обсяг науково-технічних розробок – на 6,0% (5 037,0 млн. грн). При цьому обсяг науково-технічних послуг зменшився на 18,0% і склав 1 024,6 млн. грн. Частка загального обсягу наукових та науково-технічних робіт у ВВП становила 0,9%. Про це свідчить табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами організацій (підприємств), за видами у фактичних цінах, млн. грн (за даними [89])

Наукові та науково-технічні роботи	Роки							
	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Всього	1978,4	4818,6	5354,6	6700,7	8538,9	8653,7	9867,1	10349,9
Фундаментальні дослідження	266,7	902,2	1141,0	1504,1	1927,4	1916,6	2188,4	2205,8
Прикладні дослідження	436,6	708,8	841,5	1132,6	1545,6	1412,0	1617,1	1866,7
Розробки	1106,3	2406,9	2741,6	3303,1	4088,2	4215,9	5037,0	4985,9
Науково-технічні послуги	168,8	800,7	630,5	761,0	977,7	1109,2	1024,6	1291,5

Подальший розвиток країни в сучасних умовах пов'язаний виключно з орієнтацією на постіндустріальні тенденції суспільного відтворення. Суть цих тенденцій – дедалі зростаюче використання інформації і знань, як найважливішого виду ресурсів, який все більшою мірою визначає майбутнє держави.

У стратегії економічного й соціального розвитку України на основі науки запрограмовано політику економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, завдання та напрями соціальної політики, економічну та екологічну безпеку. Саме капітал знань, який містять у собі досягнення науки і техніки, може привести до так званого «економічного дива», тому держава зацікавлена у правильній науково-технічній політиці, такій організації науки, яка дала б змогу ефективно управляти нею.

Держава надає пріоритетну підтримку розвитку науки як визначального джерела економічного зростання і невід'ємної складової національної культури та освіти, створює необхідні умови для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері науково-технічної діяльності, забезпечує використання досягнень вітчизняної та світової науки і техніки для вирішення соціальних, економічних, культурних та інших проблем [67].

Розподіл кількості виконуваних наукових та науково-технічних робіт за Міністерствами у 2007 році засвідчує, що за кількістю виконуваних наукових та науково-технічних робіт виділяються Міністерство освіти і науки (8738 одиниць чи 13,9% від загальної

кількості робіт) і Національна академія наук (7234 одиниць чи 11,5% від загальної кількості робіт).

Відзначаючи, що найбільшим інтелектуальним потенціалом володіє академічний науковий комплекс нашої держави, В. Рижов акцентує увагу на тому, що в силу притаманного таким структурам традиціоналізму і навіть консерватизму, в них збереглися не тільки перспективні розробки, а й наукові школи. Він вважає, що, хоча триває вплив працівників з наукової сфери в Україні і «згортання» досліджень через їх хронічне недофінансування, в країні все ще наявний доволі пристойний науковий потенціал [74]. Безумовно, з цим не можна не погодитися. Адже, протягом останніх років науковими установами Національної академії наук України, яка є потужною структурою здійснено значні обсяги фундаментальних і прикладних досліджень, науково-технічних розробок з пріоритетних напрямів науки та техніки, в яких отримано цілий ряд нових результатів у таких науках як математика, інформатика, механіка, фізика, астрономія і радіоастрономія, науках про Землю, матеріалознавство, фізико-технічних проблемах енергетики, в галузях ядерних і радіаційних технологій, хімії та біології.

Особливий інтерес викликають наукові здобутки, отримані установами суспільного і гуманітарного спрямування: досліджено проблеми підвищення ефективності структурних перетворень в економіці, її інтеграції у світовий економічний процес, подолання демографічних кризових явищ, формування громадянського суспільства, національно-культурного відродження країни [57, с. 4].

В останні роки структурними підрозділами НАН України виконано низку цільових програм, зокрема «Проблеми ресурсу і безпеки експлуатації конструкцій, споруд і машин», «Наноструктурні системи, наноматеріали, нанотехнології», «Дослідження у галузі сенсорних систем та технологій», «Новітні медико-біологічні проблеми та навколишнє середовище людини», «Соціально-економічні і гуманітарні чинники інноваційного розвитку України», в процесі розробки яких отримано вагомні наукові результати, котрі сприяли реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки, а також вирішенню важливих господарських завдань. На порядку денному – реалізація цих програм, широке впровадження отриманих результатів, що, безумовно, сприятиме вирішенню стратегічних проблем науково-технічного та інноваційного розвитку України.

Вважаємо, що як позитивний слід розцінювати той факт, що фахівці НАН України «взяли активну участь у підготовці на роз-

гляд Ради національної безпеки і оборони України питання про стан науково-технологічної сфери та заходи щодо забезпечення інноваційного розвитку України. Рішення РНБО України з цього питання включає широкий спектр заходів щодо підвищення ефективності функціонування системи управління науково-технічною та інноваційною діяльністю, забезпечення зростання національної економіки та конкурентоспроможності продукції українських підприємств на інноваційній основі» [57, с. 4].

Це рішення стало важливим підґрунтям для всебічної підтримки фундаментальних наукових досліджень, спрямованих на забезпечення технологічного розвитку України, яка визнана Указом Президента України як пріоритетне завдання.

На спільному засіданні Президії Національної академії наук України та Комітету Верховної Ради України з питань науки і освіти, яке відбулося 1 листопада 2006 року, було розглянуто найважливіші проблеми розвитку наукової та науково-технічної сфери, у розв'язанні яких повинні взяти активну участь науковці НАН України. У зв'язку з цим «необхідно розпочати прогностичні дослідження науково-технічного та інноваційного розвитку, здійснити підготовку аналітичних доповідей і науково-інформаційних матеріалів з актуальних проблем економічного, суспільно-політичного, соціального, науково-технічного, інноваційного, культурного розвитку для органів державної влади та комітетів Верховної Ради України» [57, с. 4].

Національною академією наук виконувалися такі важливі програми, як «Ресурс» та «Наноструктурні системи, наноматеріали, нанотехнології», «Дослідження у галузі сенсорних систем та технологій» (розпорядження Президії НАН України від 01.07.03 № 404), «Новітні медико-біологічні проблеми та навколишнє середовище людини» (розпорядження Президії НАН України від 21.01.04 № 6), які було продовжено на 2007-2009 роки та ін.

Безумовно, важливо налагодити тісну співпрацю між відділеннями та установами НАН України і недавно створеним Державним агентством України з інвестицій та інновацій, оскільки це сприятиме ефективному розвитку інноваційної політики в Україні.

Базуючись на висновках наукових установ НАН України, зроблених при виконанні проекту «Розроблення довго- і середньострокових прогнозів науково-технологічного та інноваційного розвитку (в рамках Державної програми прогнозування науково-технологічного розвитку на 2004 – 2006 роки)» можна стверджувати, що до 2015 року можливі різні варіанти результатів соціалі-



льно-економічного розвитку залежно від глибини перетворень національної інноваційної системи. Не менш важливим завданням є «створення спільної інфраструктури – центрів колективного користування унікальним обладнанням, електронних бібліотек і мереж, суперкомп'ютерних центрів тощо» в рамках співпраці НАН України з освітянською галуззю, що сприятиме залученню молоді до наукової діяльності, підвищенню рівня освіти і науки в Україні, вирішенню важливих проблем економіки та державного будівництва, спільному входженню учених академічної та освітянської сфери у світове наукове співтовариство» [57, с. 9].

З огляду на необхідність консолідації державотворчих та національних процесів велику вагу мають дослідження, виконані під керівництвом академіка НАН України В.М. Геєця, в рамках яких «здійснено системний аналіз конкурентоспроможності економіки України: сильних і слабких сторін вітчизняної економіки, пріоритетів інноваційного розвитку, проблем структурної гармонізації на макро-, мезо- та мікрорівні; досліджено питання розвитку мережевої економіки, організації підприємницького середовища, вдосконалення ринку праці, системи оподаткування, участі України у міжнародних інтеграційних процесах» [57, с. 10].

З точки зору збереження генофонду нації та поліпшення демографічних показників процесів непересічний інтерес викликає комплексна програма наукових досліджень НАН України «Демографія та проблеми людського розвитку» та розроблена Інститутом демографії та соціальних досліджень НАН України Концепція і Стратегія демографічного розвитку до 2015 року, у якій зроблено прогноз демографічної ситуації до середини XXI століття і обґрунтовано напрямки формування і реалізації соціально-демографічної політики держави у напрямку вирішення питання поліпшення демографічної і соціально-економічної ситуації.

З 2006 року вченими Відділення інформатики НАН України виконувались важливі фундаментальні і прикладні наукові дослідження з актуальних проблем інформатики, математичного моделювання, інтелектуальних інформаційних технологій та систем, теорії керування, створення елементів штучного інтелекту тощо; вченими Відділення наук про Землю НАН України досліджувався подальший розвиток фундаментальних та прикладних досліджень в галузі розробки наукових основ комплексного підходу і оцінки освоєння родовищ корисних копалин, перспектив розвитку мінерально-сировинної бази та освоєння її об'єктів, розвитку технологічного блоку досліджень щодо перспективних видів корисних копа-

лин; вченими Відділення фізико-технічних проблем енергетики НАН України проведено фундаментальні дослідження та виконано актуальні прикладні роботи, що значною мірою визначаються необхідністю модернізації та оновлення енергетики України; вченими Відділення економіки НАН України поглиблювались фундаментальні та прикладні дослідження економічного профілю з метою розв'язання проблем підвищення ефективності трансформаційних процесів в національній економіці, розвитку людського капіталу і удосконалення системи соціального захисту населення, спрямованої на подолання демографічної кризи [57, с. 25].

У 2011 році Кабінетом Міністрів України затверджена Постанова «Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 2015 року», згідно якої надається перелік фундаментальних наукових досліджень з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України та сталого розвитку суспільства і держави. Зокрема, увага буде приділятися питанням фізико-математичних і технічних наук, інформаційних та комунікаційних технологій, енергетики та енергоефективності, раціонального природокористування, науки про життя, новим технологіям профілактики та лікування найпоширеніших захворювань, нових речовин і матеріалів [80].

В результаті окреслених вище та інших досліджень отримано важливі здобутки. Окремі з них лягли в основу проектів Законів України: «Про стратегію сталого розвитку України», «Про приєднання України до Стокгольмської конвенції про стійкі органічні забруднювачі», «Про консервацію земель», «Про органічне виробництво» тощо [57, с. 25].

Безумовно, результати наукових досліджень структурних підрозділів НАН України могли б бути вищими, якби не низка недоліків її функціонування, найважливішими серед яких є:

- недосконала територіальна структура НАН України, про що засвідчують дані, представлені на рис. 3.3: очевидною є асиметрія розміщення окремих підрозділів НАН України, які переважно розташовані в Києві та в східних областях України;
- низькі можливості налагодження співпраці молоді з вченими визначних наукових шкіл світу через недостатні кошти на закордонні відрядження, недооцінку української наукової молоді;
- втрачений престиж наукової праці, який складно відновити;

- низький рівень заробітної плати, який не дозволяє науковцям гідно жити, низька забезпеченість житлом;
- низька роль університетів у залученні обдарованої молоді до дослідницької діяльності тощо.



Рис. 3.3. Регіональна структура НАН України (власне опрацювання)

Другою важливою формою науки є вузівська наука, яка базується на дослідженнях професорсько-викладацького складу із залученням студентів, традиціях вузів і наукових школах, які сформувалися в їх межах.

Не менш важливу роль у суспільстві відіграє галузева прикладна наука, яка базується на науково-дослідних установах та лабораторіях міністерств і відомств.

Таким чином, в країні є велика кількість науково-дослідних установ, які щорічно виконують значну кількість наукових та науково-технічних робіт, найбільша частка яких була виконана науково-дослідними установами м. Києва (23 454 од., або 37,4% від загальної кількості робіт) та Харківської області (10 232 од., або 16,3% від загальної кількості робіт).

Понад половина робіт виконана в галузі технічних наук. Приблизно дві третини наукових та науково-технічних робіт протягом останніх років виконано галузевим сектором науки. Правда, останнім часом його вага дещо зменшується за рахунок зростання кількості робіт у вузівському та академічному секторах науки.

*Таблиця 3.4.* Внутрішні поточні витрати на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій, за регіонами (у фактичних цінах, млн. грн)

Області	Роки							
	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Україна, всього	1636,3	3538,4	4386,3	4961,1	5908,4	7723,2	7680,6	8825,6
АРК	22,5	61,7	89,9	94,4	120,1	135,6	133,1	137,9
Вінницька	14,1	31,0	39,4	27,9	38,6	50,0	41,7	55,0
Волинська	4,4	7,9	11,0	12,2	11,0	15,2	20,2	19,8
Дніпропетровська	123,1	282,4	364,0	484,1	583,0	711,1	663,0	723,9
Донецька	97,8	212,8	250,5	295,8	356,0	435,1	368,2	542,5
Житомирська	3,1	7,1	10,5	10,0	15,6	20,8	15,4	19,4
Закарпатська	4,6	10,7	14,7	17,2	17,1	22,9	21,2	24,9
Запорізька	91,8	206,8	246,5	257,5	300,2	404,1	402,8	429,7
Івано-Франківська	10,5	21,3	27,3	31,7	37,0	54,8	54,8	59,5
Київська	30,6	66,0	80,9	95,8	124,2	161,8	175,1	211,9
Кіровоградська	3,4	7,5	14,4	15,1	19,8	23,1	29,5	29,0
Луганська	34,3	53,2	60,9	68,2	80,3	114,0	95,1	118,5
Львівська	67,8	122,8	156,8	181,1	231,5	278,1	272,1	287,9
Миколаївська	71,8	118,5	158,0	173,3	161,7	220,7	249,7	226,1
Одеська	41,7	86,0	106,4	120,3	140,3	179,9	179,4	186,9
Полтавська	14,2	21,7	34,2	32,3	37,8	48,1	45,1	55,5
Рівненська	4,8	7,1	9,3	11,1	11,5	15,1	11,2	12,2
Сумська	25,3	76,8	83,8	83,4	97,8	125,0	104,3	102,3
Тернопільська	5,7	8,2	12,0	11,8	11,6	13,3	13,6	15,1
Харківська	281,6	571,5	682,8	805,3	1003,8	1284,3	1315,7	1602,9
Херсонська	7,6	12,1	17,2	21,9	28,1	34,9	30,6	40,9
Хмельницька	1,9	3,5	4,0	5,6	7,5	7,7	6,2	6,2
Черкаська	12,8	21,9	27,1	32,4	42,6	55,4	54,2	54,2
Чернівецька	5,8	10,9	13,8	16,0	23,1	27,1	33,1	34,4
Чернігівська	9,5	19,7	21,2	24,0	29,8	38,8	40,6	33,2
м. Київ	624,9	1450,5	1794,3	1967,7	2291,4	3140,1	3196,7	3686,6
м. Севастополь	20,8	39,2	55,4	65,1	87,0	106,0	108,0	109,2

Для оцінки функціонування наукової сфери важливо оцінити динаміку використання загального обсягу внутрішніх поточних витрат на наукові та науково-технічні роботи, виконаних власними силами наукових організацій, а також динаміку їх структури. Опубліковані Держкомстатом такі дані, на жаль, представлені у фактичних цінах, згідно з якими можна зробити хибний висновок про інтенсивне зростання щорічних внутрішніх поточних витрат на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій, за період 1995-2009 рр. (табл. 3.4). Насправді, якщо врахувати інфляційні процеси та особливості ціноутворення у цій сфері, зростання не було таким великим. Загальний обсяг внутрішніх поточних витрат на наукові та науково-технічні роботи, виконаних власними силами наукових організацій становив у 2007 р. – 5 908 387,8 тис. грн; у 2009 році – 7 680 583,1 тис. грн (табл. 3.4). Щоб мати більш повну картину, застосуємо такий метод, як оцінка динаміки приростів питомої ваги розподілу витрат коштів на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій, в розрізі структури таких витрат. Результати обчислень представлені у таблицях 3.5–3.8.

Аналіз приростів питомої ваги розподілу витрат коштів на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій дозволяє зробити наступні висновки:

1. Стабільний приріст питомої ваги витрат коштів на фундаментальні дослідження по Україні за вказаний період свідчить про те, що і надалі науково-технічні дослідження носять досить слабкий прикладний характер, і виконуються не прив'язаними до якихось конкретних впроваджень.

2. В цілому по Україні та в розрізі по більшості областей відбувається спад питомої ваги витрат на науково-технічні послуги та науково-технічні розробки в останні роки, і якщо в період до 2005 року це були просто скорочення абсолютних приростів, то в останні роки ці величини набули від'ємних значень. Тобто в цьому секторі відбувається скорочення витрат на нові розробки.

3. Також неоднозначна ситуація з прикладними дослідженнями. Особливі скорочення витрат на прикладні дослідження в останні роки були зафіксовані в Дніпропетровській (47% в 2004 р. в порівнянні до 2000 рр., 41,4% в 2006 до 2005 рр.) та Донецькій області (стабільне падіння приблизно на 20%), що також свідчить про слабе впровадження науково-технічних розробок та їх практичне застосування в цих областях, які здебільшого орієнтовані на важку та видобувну промисловість.

4. Неоднорідність витрат за різними областями України засвідчує про відсутність певної стратегії у баченні спрямування витрат у наукові дослідження.

Таблиця 3.5. Приріст питомої ваги внутрішніх поточних коштів виділених на фундаментальні дослідження, %(за даними [91])

Області	Ланцюгові прирости питомої ваги коштів виділених на фундаментальні дослідження, %						
	2000 до 1995	2004 до 2000	2005 до 2004	2006 до 2005	2007 до 2006	2009 до 2008	2010 до 2009
Україна, всього	13,0	9,7	16,4	10,5	10,8	1,0	1,13
АРК	-0,1	-18,6	12,3	16,4	5,1	0,98	1,09
Вінницька	262,8	-27,1	18,0	82,1	-7,9	0,94	1,11
Волинська	-52,3	15,0	16,7	18,6	41,0	1,07	1,17
Дніпропетровська	21,9	-3,5	13,7	-1,1	10,2	1,04	1,08
Донецька	-14,2	24,8	22,6	9,6	12,7	1,02	1,13
Житомирська	117,5	-30,4	2,4	20,7	-8,2	8,48	1,12
Закарпатська	12,2	35,6	-40,3	17,7	25,1	0,98	1,16
Запорізька	-51,2	19,3	4,6	30,9	6,1	1,04	1,11
Івано-Франківська	228,8	-28,8	24,2	18,5	15,3	0,98	1,16
Київська	85,2	-18,8	24,0	2,8	27,5	1,00	1,29
Кіровоградська	1198,0	-24,9	-17,6	57,1	-0,2	1,04	1,12
Луганська	6,8	30,5	22,1	22,7	13,6	0,96	1,14
Львівська	5,4	40,1	15,6	10,3	2,5	0,96	1,15
Миколаївська	-25,5	58,6	12,6	41,3	38,7	1,06	1,17
Одеська	-9,3	-4,0	20,5	14,9	15,0	1,01	1,03
Полтавська	135,9	8,1	3,1	23,7	30,4	0,92	1,39
Рівненська	-74,2	44,3	33,1	7,6	28,5	1,01	1,20
Сумська	26,9	-46,7	45,2	42,0	15,9	1,03	1,16
Тернопільська	297,5	26,6	9,9	12,0	25,9	1,16	1,11
Харківська	46,9	-8,7	13,9	5,6	7,5	1,01	1,11
Херсонська	306,6	33,8	20,3	-8,6	2,1	1,14	1,07
Хмельницька	-1,7	50,3	53,7	-3,9	12,3	1,08	1,11
Черкаська	36,1	104,4	0,5	-33,7	-6,4	1,08	1,03
Чернівецька	17,8	4,6	12,6	14,2	-5,6	0,97	1,13
Чернігівська	150,7	14,7	42,1	1,5	4,6	1,07	1,11
м. Київ	-1,7	13,5	18,1	13,6	11,5	1,01	1,13
м. Севастополь	-43,6	20,6	0,9	5,6	-0,5	1,02	1,15

Таблиця 3.6. Приріст питомої ваги внутрішніх поточних коштів виділених на прикладні дослідження, % (за даними [91])

Області	Ланцюгові прирости питомої ваги коштів виділених на прикладні дослідження, %						
	2000 до 1995	2004 до 2000	2005 до 2004	2006 до 2005	2007 до 2006	2009 до 2008	2010 до 2009
Україна, всього	-28,1	-36,1	2,1	5,3	13,8	0,95	1,15
АРК	-16,4	-42,6	-13,9	25,7	5,4	0,98	1,00
Вінницька	-51,9	-36,2	13,6	53,1	-8,5	1,02	1,05
Волинська	54,8	-37,1	41,9	-12,5	49,1	0,91	1,17
Дніпропетровська	-25,9	-47,0	29,7	-41,4	16,2	0,87	1,19
Донецька	-3,0	-22,9	-14,2	-19,7	0,5	0,87	1,21
Житомирська	-14,3	43,0	-5,9	21,7	-12,3	0,74	1,12
Закарпатська	23,3	-68,7	148,5	37,8	-37,1	0,94	1,53
Запорізька	-66,8	-9,5	1,7	-6,7	12,6	1,80	0,92
Івано-Франківська	-58,1	-31,8	19,6	7,6	-5,7	1,14	1,16
Київська	-24,6	-26,2	-0,5	-5,0	5,5	0,91	1,27
Кіровоградська	-27,9	26,2	-41,7	12,9	20,3	0,91	1,13
Луганська	-7,0	40,2	-9,1	-14,8	9,8	0,94	1,08
Львівська	-1,3	-49,1	9,1	11,7	-10,6	0,99	1,10
Миколаївська	-36,3	-9,7	-10,1	10,5	36,5	0,97	1,14
Одеська	-21,4	-42,4	3,6	35,5	6,5	1,00	1,00
Полтавська	-6,2	-18,8	-14,6	20,9	-13,8	0,92	0,98
Рівненська	96,0	-48,8	42,0	-6,7	24,1	0,83	1,14
Сумська	-16,0	-75,1	56,2	11,4	15,7	0,95	1,15
Тернопільська	-27,0	-14,7	-10,2	25,4	33,6	0,74	1,08
Харківська	-40,6	-37,5	10,8	1,1	29,0	0,90	1,16
Херсонська	-20,1	48,8	-4,7	5,3	20,8	0,87	1,35
Хмельницька	-4,0	118,5	33,0	2,0	-19,4	0,71	0,98
Черкаська	74,2	-47,5	31,8	64,7	-1,8	1,12	1,03
Чернівецька	-35,3	73,6	-18,5	33,6	20,7	1,29	0,95
Чернігівська	-15,1	-28,8	20,3	39,2	12,1	0,86	1,05
м. Київ	-32,1	-40,3	-2,0	11,6	16,5	0,95	1,19
м. Севастополь	-59,4	88,2	-14,6	101,8	-28,0	0,76	0,98

Таблиця 3.7. Приріст питомої ваги внутрішніх поточних коштів виділених на науково-технічні розробки, % (за даними [91])

Області	Ланцюгові прирости питомої ваги коштів виділених науково-технічні розробки, %						
	2000 до 1995	2004 до 2000	2005 до 2004	2006 до 2005	2007 до 2006	2009 до 2008	2010 до 2009
Україна, всього	3,0	1,8	-5,9	2,2	-7,6	1,01	1,18
АРК	10,6	24,9	7,5	-11,5	-8,8	0,96	1,00
Вінницька	20,7	44,1	-4,6	-15,2	1,3	0,78	1,58
Волинська	-19,2	-30,9	0,1	62,2	-28,8	16,64	0,92
Дніпропетровська	6,2	10,2	-7,1	9,8	-1,2	0,91	1,10
Донецька	-12,4	-8,6	0,8	12,2	0,0	0,83	1,74
Житомирська	-86,0	9,0	-64,7	-	-	6,56	2,27
Закарпатська	-55,4	45,2	-1,4	-9,0	44,9	0,77	0,38
Запорізька	13,3	1,2	-2,9	4,9	-2,8	0,95	1,07
Івано-Франківська	-33,6	5,8	-5,3	33,7	10,6	0,93	1,10
Київська	7,3	83,3	1,0	31,4	-27,0	1,09	1,57
Кіровоградська	-2,9	-1,8	-23,6	37,8	1,1	1,35	0,97
Луганська	-0,8	-17,1	4,7	10,3	-3,7	0,77	1,36
Львівська	-5,1	0,6	-9,4	-6,0	4,9	1,05	0,95
Миколаївська	2,8	-4,6	1,9	-0,4	-6,4	1,20	0,85
Одеська	3,2	-5,4	13,4	-3,9	-9,0	0,82	1,28
Полтавська	-52,7	41,3	40,3	-29,6	-14,6	0,72	1,26
Рівненська	-37,9	65,7	-24,8	-31,2	20,1	0,60	1,03
Сумська	2,9	5,9	-6,2	14,2	0,6	0,80	0,98
Тернопільська	-7,5	-61,1	-31,0	212,5	15,5	0,13	1,24
Харківська	4,9	6,1	-6,1	-0,9	-3,1	1,08	1,26
Херсонська	-22,6	-47,6	4,1	-2,3	1,2	0,52	1,00
Хмельницька	-37,3	-3,8	-64,9	-2,5	115,7	0,95	0,97
Черкаська	-18,0	-17,6	-34,5	59,9	0,4	0,79	0,91
Чернівецька	16,7	-81,4	40,4	56,4	-55,6	2,14	1,22
Чернігівська	-22,0	-33,1	65,1	-50,8	32,3	1,40	0,68
м. Київ	17,5	5,3	-11,6	-1,4	-19,1	1,08	1,17
м. Севастополь	34,0	-15,3	3,8	-14,6	-5,4	1,01	1,23



Таблиця 3.8. Приріст питомої ваги внутрішніх поточних коштів виділених на науково-технічні послуги, % (за даними [91])

Області	Ланцюгові прирости питомої ваги коштів виділених науково-технічні послуги, %						
	2000 до 1995	2004 до 2000	2005 до 2004	2006 до 2005	2007 до 2006	2009 до 2008	2010 до 2009
Україна, всього	164,4	64,1	-0,1	-27,4	-6,3	1,00	1,05
АРК	110,2	174,3	-21,3	-20,9	12,1	1,05	1,08
Вінницька	11,3	-78,2	13,7	-82,2	289,2	0,64	1,35
Волинська	27836,7	319,3	-25,7	-80,6	40,6	1,09	0,89
Дніпропетровська	34,4	50,2	11,4	-10,1	-16,1	1,07	0,87
Донецька	228,8	52,9	-1,9	-22,6	-10,5	0,72	1,14
Житомирська	657,2	-3,8	20,9	-26,7	-22,8	0,84	1,06
Закарпатська	-8,2	116,9	45,8	-87,5	-15,2	1,09	0,92
Запорізька	91,1	-13,3	43,6	-58,2	53,9	1,06	1,26
Івано-Франківська	149,3	8,9	-2,3	-22,8	-11,3	1,03	1,05
Київська	288,1	103,6	-29,8	-55,1	-10,1	2,42	0,35
Кіровоградська	188,2	-19,6	489,4	-79,6	-50,8	1,21	0,84
Луганська	32,3	79,6	-14,0	-45,0	1,6	1,38	0,74
Львівська	96,8	208,5	-7,0	-20,7	-6,0	0,77	1,10
Миколаївська	95,7	326,8	-33,0	-39,1	133,9	0,63	1,28
Одеська	235,3	118,4	-29,2	-40,8	-18,4	1,24	0,89
Полтавська	1105,9	-29,8	-67,3	169,2	22,8	1,32	1,29
Рівненська	294,5	-6,7	3,5	79,2	-52,3	0,63	0,96
Сумська	-9,0	75,5	11,2	-68,3	-38,8	1,00	0,55
Тернопільська	118,8	276,1	16,0	-67,3	-96,3	5,34	0,04
Харківська	105,7	70,7	1,0	-6,2	-31,1	0,96	1,14
Херсонська	274,2	264,0	-46,9	36,7	-65,8	0,95	5,61
Хмельницька	222,0	-94,4	8,0	-31,6	-63,8	0,75	1,21
Черкаська	-55,8	77,4	95,0	-92,6	147,1	0,98	1,29
Чернівецька	87,3	141,7	7,7	-95,9	119,6	0,67	1,25
Чернігівська	319,5	133,4	-67,7	80,5	-56,1	0,66	0,15
м. Київ	330,7	63,8	5,6	-29,5	2,0	0,10	1,12
м. Севастополь	201,0	705,9	-29,7	33,5	167,4	1,00	0,08

Ланцюгові темпи приросту основних засобів за видами витрат розраховувалися за формулою:

$$T_i = \frac{\Delta y_i}{y_{i-1}} \cdot 100 \% \quad (3.1)$$

де  $y_i$  – показник по кожному виду в питомій частці від фактичної ціни за певний рік.

Для того, щоб поліпшити ситуацію у сфері науки був прийнятий Указ Президента України № 444/2008 від 16 травня 2008 року «Про додаткові заходи щодо забезпечення розвитку наукової сфери». На нашу думку, роль цього Указу важко переоцінити. Вчасна і повноцінна реалізація даного Указу допоможе суттєво поліпшити ситуацію в сфері науки, а також пом'якшити виявлені нами проблеми у цій сфері, які окреслені вище.

Таким чином, проаналізовано і оцінено особливості: функціонування організацій, які виконували науково-технічні розробки; структуру використання наукових кадрів за 2000-2011 роки. Доведено важливість інтенсифікації наукових досліджень в Україні – активного фактора формування і розвитку інноваційної політики держави.

### **3.2. Формування корпоративної культури вітчизняних підприємств: соціально-економічний аспект**

Передумовами формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах, перш за все, є ті інтеграційні процеси, що здійснюються в економіці України. Корпоративна культура на сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію, як всередині організації, так і за її межами. За своєю суттю корпоративна культура в Україні є своєрідною сумішшю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичень із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри». Наявність великої кількості інтерпретацій щодо понятійного апарату та безліч підходів до побудови методів, способів, принципів та правил щодо формування корпоративної культури, говорить про недостатню вивченість цього питання.

Проблемам формування корпоративної культури присвячено роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема А. Зуб [50], А. Кашітонова [42], Дж. Коумана [59], Т. Базарова [5] та інших. Їх дослідження в основному спрямовані на аналіз концептуальних підходів, формування місії, меті та принципів корпоративної культури. Питання стосовно аналізу передумов формування корпоративної культури, які визначають її характер, сприяють, або стримують її динаміку досліджено недостатньо.

Становлення корпоративної культури підприємства багато в чому залежить від чинників зовнішнього середовища – складного комплексу взаємопов'язаних між собою механізмів різної природи: організаційно-правових, економічних, ринкових, соціально-психологічних, кожен із яких має специфічний набір важелів, заходів і форм впливу на діяльність підприємства.

До передумов формування корпоративної культури можна віднести такі фактори:

– *ринкові*, що характеризуються розвитком та рівнем конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу, розподілом доходів населення, зміною попиту, складністю або легкістю процесу проникнення на ринок;

– *організаційні*, характеризують різноманітність форм власності, методів управління, системи організації роботи персоналу, організацію найму і просування співробітників кар'єрними сходами;

– *економічні*, що виражаються через доступність кредитів, впливом курсів обміну валют, розміром податків, темпами економічного зростання, рівнем інфляції, рівнем процентної ставки, грошово-кредитну і фінансову політику; тенденції на ринку коштовних паперів і багато інших;

– *соціальні* проявляються за допомогою показників народжуваності; смертності, коефіцієнта середньої тривалості життя; стилю життя; освітніх стандартів; відношенням до праці; відношенням до відпочинку; соціальною відповідальністю та соціальним добробутом;

– *політично-правові* – це зміни в податковому законодавстві; розташування політичних сил; стосунки між діловими колами і урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; державне регулювання; відносини уряду з іноземними державами.

На наш погляд, найбільш суттєві фактори, які вплинули на становлення та розвиток корпоративної культури підприємств України представлені на рис. 3.4.

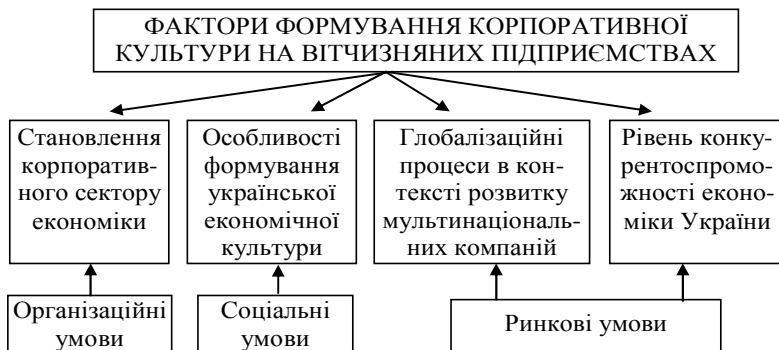


Рис. 3.4. Фактори формування корпоративної культури на підприємствах України (складено автором)

З огляду на це вважаємо доцільним чітко окреслити та дослідити фактори, які позитивно чи негативно вплинули на формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

*Перша умова становлення корпоративної культури пов'язана з розвитком корпоративного сектору в Україні.* Процес формування корпоративних структур у вітчизняній економіці має досить суперечливий та непослідовний характер. Особливості їх формування у перехідній економіці зумовлені, насамперед, двома групами обставин: по-перше, це стереотипи свідомості людей, що звикли до застарілої централізованої системи господарювання; по-друге, це наслідки та результати реалізації визначених державою цільових напрямів і методів проведення ринкової інтеграції та структурної перебудови економіки України [19].

За даними обстеження 339 акціонерних товариств, проведеного Держкомстатом України та НДЕІ Мінекономіки у 1994 р. – 93,2% акціонерних товариств було створено саме в результаті приватизації та корпоратизації, а 6,8% – шляхом здійснення підприємницької діяльності. Зосереджені в державі значні виробничі потужності і, водночас, неспроможність їх належної експлуатації, через відсутність фінансових ресурсів, зумовлювали прискорення процесів приватизації.

Клас нових власників сформувався переважно за рахунок галузевої й регіональної номенклатури, адміністрації підприємств, трудових колективів, нових підприємців і тільки частково за рахунок працівників і утриманців бюджетної сфери. Отже, можна зробити висновок, що у ході приватизації акціонерна форма організації підприємництва була використана з метою, прямо протилежною тій, заради якої вона створювалася.

Правове закріплення акціонерні товариства одержали з прийняттям законів України «Про господарські товариства» і «Про цінні папери та фондову біржу», якими було закладено підвалини формування ринку цінних паперів в Україні. На початок 2001 року форму власності змінили близько 102,6 тис. об'єктів, із них 32,8% – цілісні майнові комплекси (при цьому найбільш інтенсивно цей процес здійснювався протягом 1992-1998 рр., коли їх кількість становила 95,6% загальної кількості підприємств, приватизованих за весь період), 62,8% – структурні підрозділи підприємств та 4,4% – об'єкти незавершеного будівництва [54].

Сьогодні національний корпоративний сектор економіки України представлений такими його складовими:

- акціонерний – у вигляді первинних його елементів, зокрема, публічних і приватних акціонерних товариств, державних акціонерних компаній;

- похідний – інтеграційні формування (асоціації, корпорації, концерни, холдинги, дочірні підприємства та ін.);

- неакціонерний корпоративний сектор – включає інші господарські формування та підприємства, котрі підпадають під визначення корпоративних підприємств відповідно до вітчизняного законодавства.

В загальному ж динаміка розвитку корпоративного сектору в Україні (табл. 3.9.), свідчить про поступове зменшення кількості акціонерних товариств, концернів, об'єднань та зростання чисельності асоціацій, корпорацій, консорціумів.

Відповідно до висновків ряду науковців, постприватизаційна корпоративна практика виявила такі найбільш загальні форми (способи) перерозподілу власності: скуповування (агресивне або «узгоджене») пакетів акцій на вторинному ринку; лобіювання конкретних угод із пакетами акцій, що перебувають у державній власності (процедури залишкової приватизації, довірче управління); добровільне або адміністративно-примусове «втягування» акціонерних підприємств до холдингів та промислово-фінансових груп.

Таблиця 3.9. Динаміка розвитку корпоративного сектору в Україні (складено автором за даними [49])

Види організаційно-правових форм	Рік, од.						
	2001	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Акціонерні товариства, в т.ч.:	34189	33293	32398	31504	30560	29495	28018
– публічне	–	–	–	–	–	194	926
– приватне	–	–	–	–	–	172	1326
– відкрите	12089	11345	10895	10406	10058	9480	7962
– закрите	22100	21948	21503	21098	20502	19649	17804
Асоціації	2516	2751	2841	2953	3057	3125	3180
Корпорації	609	824	842	849	862	866	872
Консорціуми	57	80	84	84	89	92	92
Концерни	380	406	403	400	396	390	387
Об'єднання	2123	1971	1880	1774	1717	1634	1598

Аналіз господарської практики дає змогу зробити висновок про те, що в Україні співіснує кілька моделей корпоративного управління [14], зокрема: модель «приватного підприємства», модель «колективної власності менеджерів», модель «концентрованого зовнішнього володіння», модель «розпорошеного володіння», модель «переважаючого державного контролю».

*Наступною умовою становлення корпоративної культури є особливості формування української економічної культури.* Уже звичним стало твердження про те, що Україна переживає перехідний період. З одного боку, здійснюється процес пристосування старих інститутів і структур до нових умов існування, з іншого – поступово застосовуються нові ідеї та підходи, утворюються нові інститути й механізми ринкової економіки. У результаті виникають типові для транзитивного періоду суперечності між змістом і формою нових інститутів.

Феномен пострадянської економічної культури неможливо укласти в загальноприйнятій типологізації та класифікації, вона характеризується поєднанням декількох різнорідних шарів, елементів, які можна згрупувати в такі блоки:

– фрагментарність, яка виявляється в сполученні особливостей прояву елементів традиційно українських, радянських (цінностей патерналістської культури) і модерністських (цінностей капіталістичної культури, які запозичуються разом із західними ринковими інститутами);

– високий ступінь гетерогенності економічної культури – існування багатьох класових, національних, регіональних, конфесіональних та інших субкультур;

– конфліктність – відсутність базового консенсусу в суспільстві щодо економічних цінностей, високий ступінь напруженості між соціально-класовими угрупованнями;

– амбівалентність, яка виявляється в одночасному підтриманні різних економічних цінностей.

*Пожевлення процесу глобалізації як фактор розвитку корпоративної культури.* Однією з визначальних ознак розвитку світової економіки є глобалізація, проявами якої є посилення ролі ТНК на формування міжнародних економічних відносин, рух капіталу з однієї країни в іншу, передача технологій тощо. Транснаціональні корпорації разом зі своїм капіталом приносять в Україну і свої підходи до управління та принципами формування корпоративної культури. Проте при впровадженні своїх принципів корпоративного управління та корпоративної культури менеджери компаній стикаються з рядом перешкод, що пов'язано з неврахуванням ментальних особливостей українського народу. Ця проблема загострюється ще й такими чинниками:

– нерозуміння багатьма менеджерами сутності та ролі організаційної культури, відсутності у них дієвого інструментарію її побудови;

– глобалізаційні процеси в бізнесі, що зумовлюють необхідність пошуку нових методів управління, пов'язаних з питанням національної і культурної ідентичності та неповторності;

– інтеграційний поступ України в світову економіку;

– неврахування менеджерами іноземних підприємств, що функціонують в Україні, національно-культурних особливостей працівників.

Можна констатувати той факт, що з кожним роком обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну зростає, причому слід зазначити, що найбільшу частку в капіталі України мають Німеччина, Нідерланди, США. Тому варто проаналізувати ментальні відмінності українців від представників цих країн, за допомогою розробленого Г. Хофштеде інтегрального підходу в дослідженні національного фактора в організації [46]. Г. Хофштеде на основі даних згрупував і виділив п'ять характеристик – факторів національної культури, які визначають способи структурування і управління організаціями:

1) дистанція влади – це ступінь допустимої представниками даної країни нерівності між людьми;

2) індивідуалізм – характеризує ступінь, з яким люди цієї країни діють здебільшого як індивіди або ж як члени команди, клану, роду, сім'ї, організації;

3) мужність – відображає ставлення людей цієї культури до цінностей, які асоціюються майже в усіх культурах з роллю чоловіка: «наполегливість» і «самовпевненість», «успіх і конкуренція»;

4) прагнення уникнення невизначеності – визначає міру, з якою представники певної нації надають перевагу структурованим та чітко визначеним ситуаціям;

5) довгостроковість орієнтацій – характеризується довгостроковою або короткостроковою орієнтацією в поведінці членів суспільства.

Одним із перших досліджень на тему організаційної культури в Україні можна назвати спробу А. Панченко визначити числове значення чотирьох індексів Хофштеде для української культури. Дослідження проводились на основі спільного українсько-американського підприємства. В результаті були отримані такі значення чотирьох факторів культури українців та представників інших країн, з яких в Україну здійснюються значні інвестиції. (рис. 3.5) [74].



Рис. 3.5. Відмінності між українцями та представниками інших країн відповідно до підходу Хофштеде



Значення фактора «дистанція влади» для європейських країн та США свідчить про те, що для цих країн участь працівників у прийнятті рішень є доволі високою, що зумовлює схильність до демократичного стилю керівництва. Величина цього чинника характеризує українську культуру як культуру з великою концентрацією влади і високим ступенем нерівності.

Дуже високе значення показника «індивідуалізм-колективізм» властиве жителям США, трохи менше – голландцям та німцям. Отже, такі співробітники схильні працювати самостійно та брати на себе повну відповідальність щодо поставлених завдань та прийняття рішень. Натомість для українців величина цього чинника є в 3,8 рази менша за середній показник, що демонструє прагнення українців надавати більше значення колективним трудовим цінностям, ніж індивідуальним.

Значення критерію «мужність-жіночість». для представників Німеччини, США та України є вище від середнього, на відміну від представників Нідерландів, які більшою мірою проявляють схильність до солідарності, побудови теплої комфортної атмосфери в колективі. Визначена для України величина цього показника є дещо вищою, ніж середній рівень, і свідчить про двоїстість українського характеру: важливість як доходу, так і дружелюбної атмосфери, стабільність становища.

Показник «уникнення невизначеності» для голландців та американців є трохи нижчий за середнє значення, а для німців це значення вище від середнього на одиницю. Числове значення індексу «Уникнення невизначеності» говорить про високий ступінь стурбованості українців своїм майбутнім, тривоги і залежності від зовнішніх чинників. Це зумовлено переходом України від командно-адміністративної до ринкової економіки.

Отже, існують істотні відмінності між представниками досліджуваних націй. Тому іноземним інвесторам варто проаналізувати та врахувати ментальні особливості своїх співробітників, зокрема й українських, якщо вони (інвестори) прагнуть ефективно функціонувати в Україні. Тож визначимо особливості нашого національного характеру.

Наступним фактором розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є розвиток конкурентоспроможності національної економіки. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в

аналогічної продукції конкурентів на зовнішньому ринку. Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. Так Україна опустилася з 72-го на 82-е місце у рейтингу конкурентоспроможності, що розраховується Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ), йдеться в Глобальному огляді конкурентоспроможності (Global Competitiveness Report) за 2009-2010 рр. Основними проблемами, які перешкоджають успішній реалізації конкурентних переваг є перш за все технологічна відсталість вітчизняних компаній та наявність несприятливого бізнес-клімату в українській державі. Національні фактори здійснюють першочерговий вплив на чинну модель конкурентоспроможності України: природно-ресурсний потенціал країни сприяє розвитку таких галузей як чорна металургія та хімічна промисловість, а географічне розташування обумовлює розвиток експорту транспортних послуг [38].

Проведене дослідження дає можливість зробити висновок про те, що на сьогодні процес формування корпоративної культури ще не скінчено, тому що динаміка змін в економіці держави суттєво впливає на її становлення та розвиток. З огляду на це при побудові корпоративної культури на підприємстві доцільним є врахування факторів зовнішнього середовища, які впливають на умови та особливості її становлення. В той же час слід надати увагу зворотному впливу корпоративної культури на формування соціального та економічного простору країни.

Аналіз наукової літератури з досліджуваної проблеми дозволив виокремити найважливіші функції корпоративної культури, які проявляються:

- на мікрорівні: формування корпоративних цінностей, формування позитивного іміджу організації, консолідує функція;
- на макрорівні: розвиток прогресивних соціально-трудових відносин та створення єдиного культурного простору.

Розглянемо більш детально кожен з зазначених функцій.

1. Функція формування корпоративних цінностей. Ядром корпоративної культури, поза сумнівом, є цінності, на основі яких виробляються норми і форми поведінки в організації. Наслідком формування корпоративних цінностей є стабільність, стійкість організації на певний термін її функціонування. Саме цінності часто стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формування єдності поглядів і дій, а, отже, забезпечення досягнення цілей організації.

2. Формування позитивного іміджу організації, яка є однією з головних функцій корпоративної культури. Це знаходить прояв в тому, що імідж корпорації – це своєрідна «медаль», одна сторона якої є внутрішнім образом компанії, укоріненим в свідомості членів корпорації, а друга – її зовнішній образ, призначений для партнерів, конкурентів, фінансово-кредитних організацій і т.п. [104].

3. Консолідує функція корпоративної культури орієнтована на те, щоб інтереси працівників організації і інтереси керівництва організації по-перше, визнавались рівно значимими, важливими, а по-друге, до певної міри у межах трудового процесу вони співпадали, утворюючи так званий феномен «спільної долі». Результатом реалізації консолідує функції корпоративної культури стає якісне покращення діяльності організації за рахунок створення певної філософії організації, в якій віддзеркалюються: суспільне призначення організації, її роль в теперішньому і майбутньому житті населення, зв'язок з національними ідеями, стратегічна мета і завдання, – яку розуміють і поділяють всі її працівники. Все це мобілізує працівників на досягнення корпоративних цілей завдань, оскільки їх творча діяльність в організації стає джерелом власного особистісного росту.

4. Розвиток прогресивних соціально-трудових відносин, які мають форму соціального партнерства. З одного боку, соціальне партнерство забезпечує так званий «виробничий мир» між власниками організації і найманим персоналом; з другого, – створює чіткий механізм взаємодії учасників виробництва (власників, управлінців, працівників) з державою, яка за допомогою законів зв'язує весь пакет соціально-трудових відносин в єдине ціле; з третьої, забезпечує діалогічну взаємодію всіх учасників взаємодії, обмін інформацією, виявлення позицій сторін, консультацій і переговорів з самих різноманітних питань – виробничих (організація і умови праці) та соціальних (проблеми самоуправління, навчання, охорона довкілля, охорона здоров'я). Такі соціально-трудові відносини є надзвичайно ефективними, оскільки розвивають потенційні здібності працівників організації, створюють умови для їх самореалізації, формують позитивне ставлення до організації, підвищують прагнення максимально ефективно працювати. Це, в свою чергу, підсилює розвиток інтелектуального і духовного потенціалу суспільства.

5. Створення єдиного культурного простору. Корпоративна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому органі-

зація функціонує саме таким, а не іншим чином. Корпоративна культура дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи загальний культурний простір, що включає цінності, норми і поведінкові моделі, що розділяються всіма працівниками. Саме наявність спільного культурного простору забезпечує, за відсутністю прямих вказівок, прямих інструкцій або певної невизначеності, виконання працівниками своїх обов'язків, визначає спосіб дії та взаємодії людей і в значній мірі впливає на хід виконання роботи.

Наведене дозволяє констатувати, що корпоративна культура виконує важливі функції як на рівні суспільства, забезпечуючи сталий, ефективний розвиток трудових суб'єктів, так і на рівні конкретної організації. У широкому значенні корпоративна культура є механізмом відтворення соціального досвіду, допомагаючи людям жити і розвиватися у певному клімато-географічному і соціальному середовищі, зберігаючи єдність і цілісність свого співтовариства.

Таким чином, формування корпоративної культури можна розглядати як процес, який з одного боку залежить від динаміки змін в економіці держави, що суттєво впливає на становлення та розвиток корпоративної культури. З іншого боку, проявляється і зворотній зв'язок впливу корпоративної культури на формування соціально-економічного простору країни.

### **3.3. Особливості системи стимулювання персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємств**

Успіх будь-якого інноваційного процесу на підприємстві на пряму залежить від його безпосередніх учасників – персоналу, від того, на скільки він зацікавлений у швидкості та ефективності впровадження інновацій та від готовності і здатності персоналу реалізовувати необхідні заходи. Перехід підприємства на інноваційний шлях розвитку можливий тільки за умов прагнення до інновацій самого персоналу. На цьому етапі важливу роль відіграє система стимулювання праці, яка здатна активізувати інноваційну поведінку, підвищити активність у пошуку нових знань та генерації ідей, симулювати нестандартні рішення та підтримувати атмосферу творчості.

Інтелектуалізація економіки потребує новітніх форм і засобів стимулювання. Темпи інноваційних змін нечувано зростають,

змінюються цінності, соціальні орієнтації, світогляд людей, збільшуються психологічні навантаження в процесі творчої діяльності, яка потребує безперервного накопичення нових знань, нових навичок, ідей, досвіду, організації взаємодії персоналу з їх реалізації. Усе це потребує від керівництва застосування різноманітних економічних і морально-етичних стимулів, які б підтримували зв'язок між якістю творчої роботи новатора, з одного боку, і рівнем мотивації – з іншого.

Як показують дослідження [75, с. 167; 76, с. 149] структура мотивів творчого персоналу представлена такими спонукальними елементами:

- 1) досягнення;
- 2) зміст та різноманітність роботи;
- 3) фінансові мотиви;
- 4) співпраця;
- 5) визнання та похвала.

Необхідно відмітити, що люди, які мають справу безпосередньо з розробкою та впровадженням продуктів інноваційної діяльності, вирізняються високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку, аналітичним мисленням, підвищеним почуттям власної гідності, самостійністю і незалежністю, саме тому для них характерна мотивація досягнення.

Захарченко В.І. [47, с. 159] виокремлює наступні специфічні особливості стимулювання інноваційної праці:

– використання великої кількості матеріальних і нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня;

– надання процесу стимулювання в інноваційній сфері постійного характеру, а не одиничної тимчасової кампанії.

Перш ніж проаналізувати особливості системи стимулювання в умовах інноваційного розвитку підприємств, необхідно визначити, які задачі вона має вирішувати.

Досвід показує, що персонал підприємств часто не готовий до використання різного роду інновацій та здебільшого є стримувальним фактором впровадження інновацій. Це пов'язано з тим, що у персоналу виникає страх змінювати звичний спосіб роботи, небажання прикладати зусилля на додаткове навчання без істотних матеріальних заохочень. Аналізуючи проблематику переходу до інноваційного шляху розвитку підприємств, можна визначити наступні задачі системи стимулювання:

- сприяти зменшенню опору впровадженню інновацій;
- заохочення працівників до постійного вдосконалення своєї кваліфікації та підвищення рівня знань;
- підвищення рівня трудової активності;
- збільшення кількості генерованих ідей за принципом «знизу догори»;
- заохочення до прийняття нестандартних управлінських рішень та швидкої реакції на зміни.

Визначимо основні характеристики, притаманні системі стимулювання працівників в умовах інноваційного розвитку:

1) ясність і конкретність, котра супроводжується якісною інформаційною політикою;

2) чітке визначення кола обов'язків та компетенцій робітника у системі інноваційного розвитку;

3) встановлення зв'язку між матеріальним стимулюванням та кінцевими результатами праці як окремого співробітника, так і підприємства в цілому;

4) врахування значущості, пріоритетності та складності робіт у заданому інноваційному напрямку;

5) наявність соціально-психологічних та професійних стимулів.

Вибудовуючи систему стимулювання, важливо врахувати безліч чинників: підсумкові результати роботи підприємства в цілому; індивідуальний внесок конкретного працівника в досягнення кінцевих результатів роботи підприємства; ефективність, продуктивність і якість праці.

Спершу порівняємо існуючі системи стимулювання [52, 64] та визначимо, настільки кожна з них може бути ефективною на інноваційному підприємстві (табл. 3.10).

Система стимулювання, орієнтована на вартість бізнесу, з огляду на перелічені недоліки, здається неефективною. Хоча саме при інноваційному розвитку вона може дати колосальний ефект і зацікавити персонал у розвитку підприємства. Хоча, варто зазначити, що дане стимулювання можна використовувати як додаткове матеріальне заохочення, а не базову систему.

Що стосується моделі Д.Ю. Іванова – то вона має право на життя, але в даній ситуації не є оптимальною через складність стимулюючої функції та показників, які вводить Іванов. Дана модель може бути апробована на інноваційному підприємстві, але спочатку більше як науковий експеримент або дослідження, оскільки модель вимагає практичного підкріплення.

Таблиця 3.10. Порівняльний аналіз систем стимулювання праці

Назва	Короткий опис системи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Система матеріального стимулювання за трудовим вкладом В.П. Москаленка	Показник преміювання – рівень досягнень у порівнянні з нормативами потенційних можливостей (НПМ). Наявність системи напружених планів. Розроблена шкала преміювання керівників, при цьому є два нормативи заохочення, установлені у відсотках посадових окладів за фактично відпрацьований час: за досягнення початкового рівня; додатково за кожну 0,01 пункту збільшення цього рівня	1. Наявність шкали преміювання, її наглядність та ясність; 2. використання НПМ, які створюють економічні умови, що сприяють максимальному використанню резервів виробництва та підвищенню його ефективності; 3. обґрунтування планів за допомогою НПМ	1. Перед побудовою шкали необхідно провести аналіз конкретних виробничих умов, наявного середнього рівня використання виробничих можливостей підрозділів, якості продукції, наявності засобів фонду матеріального заохочення; 2. складність визначення НПМ для підрозділів, які не виробляють матеріальний продукт (маркетинговий відділ, інформаційна робота і т.п.)
Теоретична модель матеріального стимулювання Д.Ю. Іванова	Функціональна модель матеріального стимулювання, що дозволяє здійснювати проектування узгоджених механізмів преміювання з урахуванням інтересів роботодавця і працівника. Умови функціонування – система напружених планів, наявність коефіцієнта стимулюючого впливу $Q_m$ , введення змінного безрозмірно управляючого параметру $k$	1. Досягнення інтересів роботодавця і працівника; 2. наявність системи напружених планів; 3. можливість визначення області узгодження і неузгодження роботодавця і персоналу, що позитивно впливає на стимулювання	1. складність у визначенні коефіцієнту стимулюючого впливу $Q_m$ ; 2. немає чіткої основи для визначення конкретного значення введеного змінного безрозмірно управляючого параметру $k$ , оскільки можливо визначити лише область; 3. чисто теоретична модель, яка ще не пройшла апробацію на практиці
Система стимулювання, орієнтована на вартість бізнесу – участь у власності та опціонні програми	В основі – довгострокова мотивація, виходячи зі стратегічного інноваційного розвитку. Продаж акцій за заниженою ціною співробітникам або їх преміювання акціями підприємства з метою отримання майбутнього доходу за рахунок збільшення виплат за цінними паперами (дивідендів) та росту вартості компанії	1. Підвищене почуття залучення до бізнесу підприємства – додаткова мотивація; 2. мотивація персоналу на ріст вартості компанії	1. Залежність від розвитку подій на ринку; 2. Недостатня законодавча база; 3. розвиток сучасного фондового ринку України не дозволяє компаніям широко впроваджувати опціонні програми; 4. залежність від зовнішніх факторів; 5. різний досвід підприємств, що впровадили дану систему – безліч негативних наслідків

1	2	3	4
Система управління за цілями. Методика Э.Хея та використання КРІ*	Систематичний і організований підхід, що дозволяє менеджменту фокусуватися на досягненні цілей та досягати найкращого результату з допомогою доступних ресурсів. Головні моменти: основні цілі (2-3) на період, визначення ключового показника ефективності (КРІ) досягнення кожної цілі, визначення вагомості тої чи іншої мети в загальній сумі преміювання	1. Використання КРІ дозволяє мати об'єктивну основу для преміювання; 2. зрозумілість для персоналу, наглядність; 3. передбачає раціональне планування та оптимальне використання ресурсів компанії	1. Необхідність апробації та адаптування до існуючих на підприємстві умов; 2. оскільки система передбачає наявність цілей не тільки для керівників, а й для кожного співробітника, то вона має пов'язувати цілі окремого працівника з цілями підприємства. Тут з'являється проблема складності контролю та розробки методичної бази – додаткові витрати на навчання

*Примітки* \* – КРІ (key performance indicators) – ключові показники ефективності

У системі В.П. Москаленка визначення нормативів потенційних можливостей (НПМ) та використання їх у системі стимулювання зможе дати позитивну реакцію. Оскільки в процесі інноваційного розвитку з використанням нових технологій НПМ будуть збільшуватися, що наглядно покаже реальні вигоди та їх матеріальну складову.

Система КРІ (key performance indicators – ключові показники діяльності), яка ефективно використовується у західних країнах, також є цікавою для аналізу. В основі цієї системи лежить постановка основних цілей для працівника на поточний період, їх питома вага і показники, за якими буде оцінюватися ефективність досягнення цілей. Дана система є досить наглядною та простою для розуміння. Крім того, вона дає можливість правильно розподілити межі відповідальності за кожний етап впровадження інновацій та за конкретні показники.

Але відносно даних двох систем складність полягає у розробці КРІ (система Е. Хея) та НПМ (система В.П. Москаленка) – це доволі трудомісткий процес. Крім того дані системи стимулювання спрямовані в основному лише на матеріальне стимулювання і не висвітлюють соціально-психологічних стимулів, що обов'язково мають бути присутніми.



Розглянемо п'ять основних категорій, які можна використовувати при побудові системи стимулювання:

1. Професійні стимули:
  - свобода прийняття більшості рішень, що стосуються особистої діяльності;
  - створення робочого середовища, яке стимулюватиме інтелектуальну діяльність;
  - робота над перспективними, нестандартними завданнями;
  - можливість впливу на державне законодавство.
2. Трудові стимули, пов'язані характером роботи й досягненням особистих цілей, що відповідають особистим цінностям:
  - творча атмосфера;
  - гнучкий робочий графік;
  - стабільність довгострокових проектів;
  - можливість роботи, що задовольняє найважливіші людські потреби;
  - розмаїтість діяльності, що створює умови для постійного відкриття нових можливостей;
  - робота, що задовольняє патріотичні та альтруїстичні ідеали.
3. Престиж і соціальний статус, які викликають повагу чи заздрість інших:
  - робота у провідних організаціях;
  - різноманітність можливостей для особистого розвитку і просування по службі;
  - можливість зробити внесок у загальну справу;
  - можливість працювати над важливими для всієї компанії проектами;
  - можливість самовираження;
  - можливість впливати на майбутнє компанії.
4. Стимули, що пов'язані з кар'єрою та просуванням по службі:
  - зручне розташування робочої сили;
  - стиль управління, що базується на принципі «відкритих дверей»;
  - широкі рекреаційні можливості.
5. Фінансові та економічні стимули:
  - перегляд заробітної плати (двічі на рік);
  - компенсації за невикористану відпустку;
  - грошові премії тощо.

Захарченко В.І. [47, с. 160] виділяє такі основні методи стимулювання творчої активності персоналу:

1) методи прямого стимулювання – розмір заробітної плати; надбавки; премії; винагороди; пільги; страхування;

2) опосередковані (непрямі) методи стимулювання – придбання акцій компаній; оплата членства у наукових товариствах та участі у наукових конференціях, семінарах тощо; надання права самостійного вибору наукової тематики досліджень; вільне спілкування між співробітниками у робочий час; зміна статусу підрозділу і керівництва; заохочення до роботи в команді;

3) методи негативного стимулювання – право керівництва на звільнення або переведення спеціаліста на нижчу посаду; зміна заробітної плати в бік зменшення; позбавлення пільг.

Сьогодні існує безліч методів стимулювання і головне завдання керівництва обрати саме ті, які будуть дієво заохочувати персонал в умовах інноваційного розвитку.

Виходячи із узагальнення попередніх досліджень, пропонуємо такі складові системи стимулювання на інноваційних підприємствах з урахуванням особливостей діяльності:

1) Фіксована матеріальна винагорода – оклад, соціальний пакет, доплати за ведення довгострокових проєктів. Дана винагорода може лишитися попередньою, такою, якою була до переходу на інноваційний шлях розвитку.

2) Система основної додаткової винагороди – премії за виконання поточних цілей в рамках інноваційного розвитку. Можна використовувати для постановки цілей систему напружених планів шляхом розрахунку нормативів потенційних можливостей (система Москаленка) або розраховувати премії за методикою КРІ.

3) Система додаткових показників стимулювання – ініціативність, участь в рішенні стратегічних питань, вирішення нестандартних задач, генерування нових ідей, участь в інноваційному процесі. Дана складова має містити в собі 1-3 категорії стимулювання. Показники цих категорій можуть бути наступні: кількість запропонованих та реалізованих ідей (ініціатив) в робочому процесі; кількість успішно вирішених нестандартних ситуацій; рівень задоволеності умовами роботи; доля участі у вирішенні стратегічних питань тощо.

4) Щорічна атестація персоналу, що дозволить визначити рівень професіоналізму і допоможе провести оцінку системи стимулювання в цілому. На цьому етапі проводимо перегляд усіх попередніх складових системи.

Таким чином, необхідно враховувати особливості інноваційного процесу при побудові системи стимулювання в умовах інноваційного розвитку. Запропонована система стимулювання є узагальненим варіантом того, яким чином можна аналізувати та вибудовувати стимулювання під час інноваційного процесу. Вона найбільш повно використовує існуючі категорії стимулювання, має зв'язок з кінцевими результатами діяльності та відповідає задачам системи стимулювання персоналу на інноваційних підприємствах.

Для генерації ідей та впровадження інновацій персонал, окрім бажання, повинен володіти необхідними знаннями та постійним прагненням до самоосвіти. Для того, щоб заохочувати працівників до постійного вдосконалення своєї кваліфікації, необхідно здійснювати такі заходи:

- планування та організація безперервної підготовки кадрів і кар'єрного росту;
- сприяння відкритому двосторонньому обговоренню інформації стосовно необхідності покращення якості виконання робіт;
- проведення стійкого аналізу потреб своїх працівників;
- інформування необхідності внесення пропозицій та вдосконалення виробничого процесу;
- аналіз плинності персоналу і вдосконалення процесу підбору і розстановки кадрів;
- проведення корпоративних тренінгів.

Комплексне впровадження даних заходів дасть можливість підвищувати рівень знань персоналу та сприяти його постійному розвитку, що є важливою умовою інноваційного розвитку підприємств.

Інноваційний шлях розвитку стане реальністю, якщо інноваційна діяльність підприємств буде не окремим заходом впровадження будь-якого типу інновацій, а стратегічно орієнтованим процесом безперервного здійснення розроблення, впровадження, освоєння виробництва, продажу та оцінки ефективності інновацій. Поєднання різних методів стимулювання, робота з персоналом щодо виявлення його мотиваційних переваг, формування інноваційного мислення в персоналу та постійне підвищення кваліфікації дасть змогу досягти високих результатів від впровадження інноваційних заходів на підприємствах.

### 3.4. Розвиток креативності персоналу підприємства

У сучасній економіці, що базується на знаннях, важливим є творчий підхід до розв'язання завдання. До цього стимулюють жорстка конкуренція та швидка реакція конкурентів, високі темпи розвитку ринку та новітніх технологій і т. ін. Тому керівники починають цінувати творчу ініціативу у підлеглих та намагаються розвивати такі якості й у собі. За сьогоденних темпів розвитку бізнесу, система генерування ідей є одним із ключових факторів успіху, і переможе лише та компанія, що рухається швидше, змушуючи працівників бути сміливими. У даному випадку перевага компанії, в першу чергу, залежить від керівників, які є частиною команди впевнених у собі, креативних, емоційно збалансованих та вмотивованих людей зі спільними цінностями.

Під поняттям креативності будемо розуміти творчі здібності людини, що характеризуються готовністю до продукування принципово нових ідей і вхадить у 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 зрозуміле 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. Сьогодні, методи управління у більшості компаній не створюють сприятливих умов для творчої ініціативи. А співробітники компанії не мають внутрішньої мотивації, тобто прагнення діяти, в основі чого лежать власні бажання та потреби людини. Керівники не мають на меті пригнічувати креативність, але формуючи та контролюючи точність дотримання організаційної структури, розпорядку дня та ін., самі підривають творчу ініціативу своїх співробітників [60].

Досліджувати проблему управління творчим колективом почали не так давно. Першопрохідцями стали режисери театрів та кіно. І тільки потім вивченням «творчого» менеджменту серйозно зайнялися навчальні заклади у всьому світі [101].

Гуру менеджменту Пітер Друкер вказував на роль висококваліфікованих фахівців і задовго до ери інтернет-компаній підкреслював,

що небезпечно підкуповувати їх опціонами на акції та іншими примітивними фінансовими стимулами [29]. На сьогоднішній день, питання розвитку творчості персоналу займається також і Р. Ділтс. У своїх роботах [65] він розглядає методи управління персоналом через призму нейро-лінгвістичного програмування. Він поділяє креативність на три види: особисту, сумісну та групову.

У своїх працях, такі вчені та практики, як Д. Веретенко [12], Г. Прокопенко [82], О. Басков [3] та К. Чинарова [101] розглядають різні методи розвитку креативу персоналу, підходи до управління таким розвитком та стимулюванням ініціативності персоналу.

Також, у ході вивчення теми, нами були виявлені цікаві стратегії управління компанією залежно від рівня розвитку її працівників. Так, наприклад, В. Пекар, у роботі [11] пропагує ідеї К. Грейвза [1] про спіральну динаміку та можливості її застосування до управління персоналом. Він стверджує про можливість поділу всіх компаній на декілька кольорових рівнів, залежно від цінностей, притаманних персоналу та обрання того чи іншого стилю керівництва, відповідно до цього.

Проте, на наш погляд, дане питання не достатньо досліджене, оскільки в цих моделях не враховані всі фактори. Ми вважаємо, що можливість інтеграції усіх цих підходів та створення загальної концепції управління стане доречним при вивченні питання творчості та креативу в українських компаніях.

Творча атмосфера напряму пов'язана зі збільшенням продуктивності праці та поліпшенням якості продукції, в силу того, що вона дозволяє вирішити ряд важливих проблем, оскільки:

- істотно підвищує якість організаційних рішень;
- допомагає впроваджувати вигідні, перспективні нововведення;
- призводить до підвищення продуктивності праці в силу пожевлення виробничої діяльності;
- підвищує професійні навички персоналу [82].

Звичайно, вже проведено багато досліджень з цього питання, проте велика кількість виявлених тенденцій притаманні іноземним компаніям і не завжди можуть підходити вітчизняним. Головна проблема полягає в тому, що сучасними керівниками застосовуються методики не адаптовані до України. І питання вибору стратегії управління персоналом залежно від рівня його творчості залишається відкритим.

Зрозуміло, що замало просто наказати працівникам стати більш творчими чи винахідливими. 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.

Тому керівник має розуміти які саме методи впливу використовувати, для того, щоб досягти стратегічних та тактичних цілей.

Виходячи з вищеприказаного, маємо сказати, що основною метою досліджень є аналіз причин відсутності креативного мислення підлеглих, можливі шляхи їх розвитку менеджерами та керівниками, застосовуючи одну інтегровану методикку, а не безліч існуючих на даний момент підходів.

Підхід компанії до управління креативністю заснований на трьох принципах.

1. По-перше, треба допомагати співробітникам домагатися найкращих результатів у роботі, підтримуючи їх зацікавленість і усуваючи всі перешкоди на їх шляху.

2. По-друге, менеджери несуть відповідальність за підвищення креативності та усунення довільного поділу на адміністративних та творчих працівників.

3. І по-третє, до роботи у якості творчих партнерів залучаються клієнти, що сприяють створенню товарів високої якості.

В основі цих принципів лежить наступна ідея: треба піклуватися про взаємодію, а не тільки збирати ідеї окремих людей. Плекаючи взаємовідносини між розробниками, торговим персоналом та клієнтами, компанія робить інвестиції в майбутнє свого креативного капіталу [101].

Ми провели аналіз багатьох існуючих на даний момент методик розвитку творчості у персоналу і склали інтегрований план застосування їх, адаптований до специфіки українських підприємств.

Перед прийняттям управлінських рішень про розвиток креативності у персоналу, необхідно зрозуміти, якими є працівники, чи мають вони взагалі в даній компанії можливість розвиватись творчо, який стиль керівництва притаманний для даної організації сьогодні. Тому проводимо 1 етап.

#### *1 етап. Оцінка рівня розвитку організації.*

У табл. 3.11 поділ організацій відбувся відповідно до концепції спіральної динаміки. При цьому кожен наступний рівень відповідає вищому особистісному розвитку працівників у ній. При цьому особливе значення при управлінні, безумовно, має чисельність колективу. До прикладу, в маленьких компаніях на етапі становлення панує цілком доброзичлива атмосфера колегіально-

колективного управління. Але агентство «росте», розширюється, і затишна демократія повільно ризикує обернутися анархією. І застосовувати одні й ті ж принципи управління колективом і в світовому рекламному агентстві, і в невеликій студії однодумців не вдається або вдається з великими труднощами.

Таблиця 3.11. Типи організацій залежно від цінностей працівників (за матеріалами [11])

Колір організації	Сутність	Розмір компанії	Приклад	Принцип керівництва
1	2	3	4	5
Фіолетова сім'я  Цінність – містика	- організація-сім'я, очолювана вождем; - авторитет вождя ґрунтується не на знаннях, не на силі, а на містичних (нерациональних) характеристиках – наприклад, на старшинстві	Невелика	приватна або сімейна фірма, заснована небагатими, не дуже освіченими людьми	вождь піклується і оберігає, він знає все завжди краще всіх
Червоний клан  Цінність – сила та влада	- на чолі стоїть лідер, який сам приймає всі рішення і підкоряє всіх своїй волі; - структура компанії – це концентричні кола (кола влади) навколо лідера; - сила і влада визначаються лише ступенем близькості до лідера, авторитет якого заснований на його волі, неодмінно підкріпленій колишніми успіхами	обмежений кількістю людей, яких лідер здатний контролювати особисто або через невелике число довірених	- політичні організації в нерозвинених політичних системах; - кримінальні угруповання	розділяй та пануй. Керівник суворий і вимогливий, але співробітники нерідко обожнюють його («бояться – значить, поважають»)
Помаранчева корпорація  Цінність – розвиток	- «Корпорація» сучасного світу: орієнтована на результат, керована людьми, які висунуті завдяки заслугам; - відсутня суворая ієрархія; - працівники називають один одного на «ти» та по імені; - будується не на підпорядкуванні, а на однаковому розумінні цілей і завдань; - характерними є постійні зміни	До 150 чол. (коло осіб, що людина може вважати «своїми»)	- хай-тек; - банківська справа; - рекламний і медіа-бізнес; - великі успішні вітчизняні виробники товарів масового попиту та ін.	так званий «жіночий» стиль управління: співпраця замість конкуренції, питання замість наказів, підказки замість інструкцій

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5
Синя ієрархія Цінність – обов'язок	- ієрархія, керована правилами; - їй притаманні посадові інструкції, звіти, процедури і регламенти, місія і документовані бізнес-процеси - стабільність, упорядкованість	тисячі працівників	- церковні організації; - армія; - компанії, що працюють у порівняно стабільному середовищі (транспортні, видобувні, державні монополії) та ін.	влада, повноваження і відповідальність цілком і повністю визначаються позицією в ієрархії. Від співробітників у синій організації очікується чітке і неухильне дотримання правил
Зелене співтовариство Цінність – гармонія	Передбачає рівну участь всіх її членів в управлінні, тобто всі збираються і приймають необхідні рішення, причому, як правило, на основі консенсусу	Обмежені в кількості, оскільки всі учасники мають приймати рівні права участі у вирішенні питань	- громадські організації; - ділові клуби; - професійні асоціації; - творчі колективи в мистецтві; - дослідницькі команди; - колективи дизайнерів, програмістів; архітекторів, адвокатів та ін.	Ніхто не говорить людям, що потрібно робити, і ніхто їх не контролює, оскільки працівники волондіють не тільки більш високим рівнем свідомості, але і глибше розуміють цілі і завдання організації, її внутрішнє середовище
Жовта мережа Цінність – інтеграція та зміни	Структура як така відсутня. Кожен співробітник залучений у безліч проектів, якими займається безліч робочих груп («життя як портфель проектів» – це про співробітників жовтих організацій). При цьому частина проектів ініційована одним із співробітників. У відповідних групах він є «керівником». Групи не аморфні – ролі в них розписані. Кожен день кожен успіх або невдача змінюють статус співробітника усередині організації, хоча сам він сидить все на тому ж стільці в тому ж офісі і нікуди не рухається	Досить великий. Для виконання проектів залучено безліч людей, що формально не є співробітниками. (вони працюють в інших компаніях або вдома)	Майже не зустрічається, відомий приклад організації в компанії Yahoo! Ta Valve	До виконання завдань залучаються штатні ключові співробітники, кваліфіковані підрядники та наймані тимчасові допоміжні працівники



Творчі люди працюють тому, що їм подобається виконувати важкі, але цікаві завдання. Вони прагнуть відчуття досягнутого успіху, яке приходить з рішенням непростого завдання (технологічного, художнього, соціального або логічного). Їм хочеться робити свою справу добре. При цьому творчі люди мають відчувати довіру до себе, та того, що вони роблять. Це надихає їх та не створює перепони до розвитку [101].

Отже, можемо стверджувати, що найкраще для творчості підходять компанії вище синьої. При чому в синій теж не кожному типу особистості комфортно працювати.

Ідеальними вважаються помаранчева та зелена. Жовту до уваги не беремо, оскільки вона майже не зустрічається. При цьому можна переходити на вищі рівні розвитку компанії. Перехід з червоного на синій потрібен для того, щоб навести порядок після бурхливого розвитку. Для цього вводять правила, інструкції, процедури, звіти.

Перехід синього на помаранчевий найчастіше відбувається у компаній, що вийшли на пік розвитку для захоплення нових ринків. Для цього проводиться реінжиніринг бізнес-процесів, реорганізація.

Для того, щоб перейти з помаранчевого рівня на зелений, необхідно, щоб в команді працівників всі були на одному рівні розвитку, при цьому досить високому. Це означає, що люди мають прагнути гармонії. Ця потреба налаштує їх на рівноправну, продуктивну співпрацю, де кожен знає, за що відповідає і для чого він це робить [11].

На нашу думку, найлегшим для досягнення, та найефективнішим в нашій країні є поєднання синього та помаранчевого рівнів. Тож, далі орієнтуємось на роботу саме в таких компаніях. Після того, як ми визначили сучасний тип організації, та тип тієї якої прагнемо досягти, визначимо, як саме будемо налаштовувати робочий процес творчих людей, та як створюватимемо умови для розвитку потенціалу їх креативності. При цьому будемо вважати, що у кожному з найнятих працівників є здібності до прийняття творчих рішень.

### *2 етап. Створення відповідної атмосфери.*

Креативний директор бере на себе питання створення атмосфери, її підтримання та «розповсюдження». У табл. 3.12 представлені 6 факторів, які сприяють створенню творчої атмосфери в компанії. Розглянемо їх детальніше.

Таблиця 3.12. Фактори розвитку творчості у компанії

Фактор	Визначення	Сутність
Свіжість	Заздалегідь продумана та спланована організація нових факторів і стимулів, змін професійного життя, для створення можливості 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, яку скопіювати конкурентам буде складно
Теплиця	Середовище, в якому ідеї вирощуються, а не критикуються	«Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються
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
Енергія	Та, що присутня у людей креативних, що 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
Сигналізування	Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників	Межа між аналітичним і креативним режимами має бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися — треба знайти їхнє гармонійне поєднання
Сміливість	В даному аспекті є спорідненим 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

### 1. Свіжість

Існує наступний закон креативності: якість й унікальність ідей на виході напряму залежить від якості й 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.

## 2. «Теплиця»

Теплиця існує для того, щоб піклуватися про нові ідеї. Коли ідея зароджується, необхідно 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 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. Необхідно зробити паузу. Прислухатись до висловленого.

– Розуміння. Необхідно подивитися на ситуацію очима 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. Необхідно знайти відповіді на питання: «В чому цінність ідеї?», «Як можна її покращити?», «Які є альтернативи?».

## 3. Реальність

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 втілюватись у реальність, вона викликає реакцію, якої не можуть викликати слова. По-друге, створення прототипу штовхає на дії в тому чи іншому напрямку, і будь-який із них є кращим, ніж апатія. По-третє, можливість і бажання втілити ідею значно посилюють ентузіазм.

## 4. Енергія

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 відповідний дух і в компанії. Їхня енергія передасть-

ся, і люди, які нею заражаються, теж хочуть виконувати роботу з задоволенням. У кожного працівника компанії виникає жага рухатись та досягати перемог.

Енергія є одним із ключових факторів креативності. Якщо людина має почуття гумору та вірить у свою роботу, – за таких обставин кожен зможе досягти поставленої мети. Завдання, що стоїть перед компанією – навчитися керувати даною енергією та позбуватися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати в роботі. Класифікація останніх представлена в табл. 3.13.

*Таблиця 3.13.* Види енергетичних бар'єрів у компанії

Види енергетичних бар'єрів	Опис
Нестабільність процесу інновацій	Втрата ентузіазму, дефіцит коштів і часу, скепсис експертів, звільнення ключових працівників, запуск конкурентного продукту
Фрагментоване життя	Велика кількість проектів, розсіювання уваги, що призводить до зниження якості всіх проектів
Синдром «розділеного винахідника»	Розподіл процесу винахідництва на функціональні частини між різними підрозділами – велика кількість людей, надихати яких важко

Є два важелі, що допомагають керувати енергією всередині компанії: знизити вищезазначені бар'єри, або ж підвищити мотивацію (в даному моменті мотивація найбільше стосується цінностей). Адже лише той працівник, який розуміє та сприймає цінності компанії, зможе повністю присвятити себе роботі, та бути дійсно щасливим.

### *5. Сигналізування*

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 має бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – треба знайти їхню гармонійне поєднання. А сигналізування – це навігація між переходами від одного режиму до іншого. Наприклад, той же недороблений прототип – це сигнал, щоб аудиторія перейшла на креативний режим і думала.

### *6. Сміливість*

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 – зустріти свій страх, знайти себе, побачити своє майбутнє, змінити внутрішні стереотипи й розвивати та підтримувати все вищезазначене. Це дозволить 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 вибирати способи досягнення цілі, але не ціль як таку.

### *3 етап. Мотивація до творчості*

Творче відношення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень значних витрат часу. Більший ефект забезпечують міри, направлені на підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Для здійснення цього менеджер має чотири важелі впливу [3]:

1. складність поставлених перед підлеглим задач;
2. ступінь представленої ним свободи;
3. спосіб організації роботи в групі;
4. рівень заохочення і характер організаційної підтримки.

Висока внутрішня мотивація присутня у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання достатньо складним, але виконуваним. При цьому відчуваючи, що йому довіряють, робітник зможе працювати більш відповідально. Також, завданням керівника є правильна організація роботи в групі, так, щоб у кожного виконавця була чітка роль в команді та певне, визначене коло обов'язків.

Система мотивації може бути різною. На сьогоднішній день ще на багатьох підприємствах збереглися залишки 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 на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам розвитку організації. Так, у таблиці 3.14 проаналізовано основні проблеми мотивації, що виникають на сучасних українських підприємствах.

Таблиця 3.14. Особливості національної системи мотивації (за матеріалами [12])

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

Сучасними методами стимулювання персоналу на підприємствах є [3]:

- мотивація персоналу починається з мотивації 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 себе частиною великої справи та усвідомлення причетності до досягнень компанії є важливими стимулюючими факторами;

- необхідно бачити у кожному особистість. Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей;

- мотивація персоналу – це не результат, а процес. Мотивація – це постійний процес створення відповідних умов, в яких Ваш 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 зі знаменитими подіями;

- надихає на подальші досягнення відзначення попередніх.

Вище розглянуто мотивацію персоналу до роботи в цілому. Сьогодні також існує мотивація персоналу до генерування ідей [27]. Раніше для збирання ідей у працівників використовували скриньки пропозицій, сьогодні існує інша, більш дієва методика. Відомо, що у розвиненої, освіченої людини час від часу виникають

ідеї щодо вдосконалення та підвищення ефективності виробництва, вона обговорює це поза межами компанії: в кулуарах та вдома, та не пропонує ідеї до змін керівництву. Причиною цього є відсутність чіткого механізму доведення ідей до реалізації в компанії.

Для реалізації ідей було розроблено 5 фаз управління ними:

1. Зародження ідеї. Кожна ідея, яка зароджується в думках підлеглих, має бути направлена на досягнення стратегічних цілей та поставлених завдань, що їм доносять на нарадах.

2. Формування первинного пулу ідей. Перш за все потрібен лідер, який зможе контролювати та управляти процесом відбору ідей та відстоювання найбільш перспективних.

3. Розвиток та збагачення ідей. При правильній модерації, в колі обговорення ідеї доповнюються та розвиваються, доводяться до майже досконалого вигляду.

4. Управлінська оцінка ідей. Найпростіший метод оцінки ідеї – розподіл за двовимірною шкалою, де за віссю  $X$  – корисність ввід впровадження, а за віссю  $Y$  – докладені зусилля.

5. Відбір ідей для практичної реалізації. Цей вибір залежить від відповідності ідеї певним стратегічним цілям компанії, затратами на її виконання та корисністю від впровадження. Остаточне рішення приймає відповідальна особа після мозкових штурмів та ідейних нарад.

При цьому необхідно пам'ятати, що головний секрет успішного управління – ніколи не ображати «талант» і його творіння. Критикувати тільки конструктивно, даючи висловити власну точку зору, спілкуючись на паритетних засадах. Необхідна домовленість між адміністратором і колективом: кожен повинен розуміти роль іншого в бізнес-процесі. Колективи, де знайдено таке порозуміння, відрізняються злагожденістю роботи, передбачуваністю творчих процесів [101].

Таким чином, для того, щоб вірно організувати процес розвитку творчості у персоналу керівник має провести аналіз існуючої ситуації. Відповідно до розробленої нами методики, вона проводиться в 3 етапи: оцінка рівня розвитку організації, створення відповідної атмосфери, мотивація до творчості. На кожному з етапів керівник має вирішувати певне коло питань.

У ході даного дослідження, нами було виявлено, що для розвитку та стимулювання креативного мислення у персоналу, менеджер має давати йому свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та значимості її виконання. Та-

кож він повинен стимулювати формування творчих рішень до виконання завдання за рахунок:

- створення атмосфери відвертості і взаємодії, в якій підлеглі зможуть стимулювати один в одному більшу обізнаність і висування ідей;

- звільнення від зайвої владності і використання залежності підлеглих – традиційних схем управління. Усунення надмірності в адмініструванні, контролі і звітності;

- стимулювання за рахунок матеріальних важелів;

- врахуванні індивідуальних відмінностей, надання глибокої оцінки унікальним рисам характеру кожної особистості, її сильним і слабким сторонам;

- забезпечення людей стимулюючою роботою, яка викликає почуття персонального та професійного росту;

- забезпечення підлеглих проектами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності;

- надання можливості оскарження ідей, за рахунок «підняття» рівня поставлених завдань і проектів трохи вище відомих здібностей підлеглих.

Отже 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.

### **3.5. Науково-методичний підхід до оцінки бюджетного потенціалу прикордонної території у контексті управління її інноваційним розвитком**

Необхідною умовою розвитку прикордонних територій, у тому числі й інноваційного, є адекватне їх фінансування, основою якого є бюджет. Якісне бюджетне планування неможливе без оцінки можливостей прикордонних територій як з точки зору доходів бюджету, так і витрат, що в сукупності утворюють бюджетний потенціал регіону. На сьогоднішній день фактично відсутні науково-методичні підходи і методики щодо оцінки бюджетного потенціалу прикордонних територій, зокрема у розрізі оцінки потенціалу бюджетної підтримки їх інноваційного розвитку. Актуальність теми даного дослідження зумовлена тим, що сьогодні Україна стоїть перед необхідністю глибокого коригування економіки,



мета якого – не просто економічне зростання, а набуття ним інноваційної природи як основи стійкого економічного прогресу. Тому доцільним є розгляд проблеми оцінки бюджетного потенціалу, у тому числі й потенціалу підтримки інноваційного розвитку держави, зокрема її прикордонних територій. Як свідчить практика, глобалізаційні процеси, що відбуваються у світі, суттєво впливають на політичне, економічне, соціальне, культурне життя держави, сприяють розвитку тих регіонів, які беруть активну участь у міжнародній торгівлі. Саме тому держава повинна сприяти політиці стимулювання економічного зростання прикордонних територій, зокрема шляхом бюджетної підтримки інновацій. Тобто необхідною умовою розвитку прикордонних територій є адекватне їх фінансування, де ключову позицію мають відігравати кошти бюджету.

Дослідженню особливостей організації бюджетного процесу, теоретичних основ бюджетного менеджменту приділяється значна увага науковців. Серед зарубіжних вчених проблемами бюджету і бюджетного управління займалися К. Дейві, М. МакГріл-ліврей, О. Моррисей, С. Мегдал та ін.

Особливості організації бюджетної системи і бюджетного процесу України, специфіку бюджетного управління досліджували у своїх працях такі вчені, як: М. Азаров, О. Барановський, О. Василік, А. Єпіфанов, С. Ковальчук, Ц. Огонь тощо.

Питання інноваційної політики досліджувалися низкою учених, серед яких необхідно назвати: І. Власову, В. Воротіна, О.М. Головінова, Я.А. Жаліла, М.Д. Корінька, Б.Є. Патона, А.М. Поручника, О.Д. Рожко, О.В. Чернову та ін. У їх працях знайшли відображення основні положення інноваційної політики держави, її регулювання й стимулювання.

Незважаючи на значний рівень теоретичної розробки питань, що стосуються бюджетного менеджменту, залишаються невирішеними проблеми інноваційного розвитку прикордонних територій та адекватного їх фінансування й оцінки бюджетного потенціалу у даному розрізі. Усе зазначене ставить перед бюджетним менеджментом цілий ряд нових проблемних питань, зокрема оцінки й використання бюджетного потенціалу прикордонних територій та розроблення адекватної державної політики у цих територіях.

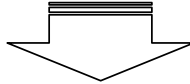
Метою дослідження є формування власного бачення категорії «бюджетний потенціал», а також розроблення науково-методичних основ оцінки бюджетного потенціалу прикордонних територій, зокрема у напрямку реалізації ними політики інноваційного розвитку.

Перш ніж розглянути питання оцінки бюджетного потенціалу прикордонних територій дамо власне трактування цього терміну.

Бюджетний потенціал прикордонної території – здатність прикордонної території акумулювати необхідну кількість фінансових ресурсів для забезпечення наявних потреб з урахуванням економічного стану та тенденцій розвитку.

Враховуючи спрямованість дослідження на вивчення проблем фінансування інноваційного розвитку, слід додати й категорію «бюджетний потенціал інноваційного розвитку прикордонної території». Під ним ми розуміємо здатність прикордонної території акумулювати необхідну кількість фінансових ресурсів для забезпечення наявних потреб фінансування її інноваційного розвитку.

**ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ  
БЮДЖЕТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПРИКОРДОННОЇ ТЕРИТОРІЇ**



- кількість населення прикордонної території, його структура, рівень зайнятості;
- середній дохід на душу населення;
- зростання реальних доходів населення;
- обсяг ВВП, що формується на прикордонній території з розбивкою за статтями (промислове виробництво, сільське господарство, зовнішньоекономічна діяльність, обсяг капітальних вкладень тощо);
- чисті регіональні витрати;
- валовий прибуток підприємств;
- баланс міжрегіональних платежів;
- обсяг роздрібного товарообороту;
- кількість платників податків – юридичних осіб;
- наявність мережі доріг, об'єктів соціальної і виробничої інфраструктур, утримуваних місцевою владою, та інші чинники;
- прогнозований кошук доходів бюджетів місцевого самоврядування (сума податків та інших доходів, закріплених за даним бюджетом);
- прогнозований кошук витрат бюджетів місцевого самоврядування;
- обсяги зовнішньоекономічної діяльності;
- індекс відносної податкоспроможності відповідного міста або району;
- середні ціни на промислову продукцію та ціни на споживчу продукцію;
- показники рівня збирання податків у певному регіоні;
- індекси-дефлятори (індекси споживчих цін);
- прогнозні показники соціально-економічного розвитку регіонів.

*Рис. 3.6. Фактори формування бюджетного потенціалу прикордонної території*

Бюджетний потенціал прикордонної території характеризується наявними ресурсами й відображає спроможність місцевих органів влади виконати покладені на них завдання відповідно до законодавства, тобто бюджетний потенціал можна трактувати як збалансованість між потребами території та її можливостями.

Виходячи з розуміння сутності бюджетного потенціалу прикордонної території, під його оцінкою будемо розуміти визначення обсягу фінансових ресурсів, який здатна акумулювати прикордонна територія для задоволення потреб. Як правило, бюджетний потенціал обчислюють у грошових одиницях держави.

Результатом розрахунку бюджетного потенціалу є визначення об'єктивних бюджетних потреб прикордонної території, можливостей їх фінансування за рахунок ресурсів місцевої влади, а також розмірів необхідної фінансової допомоги з боку центрального уряду та органів влади вищого рівня.

Основні фактори, які необхідно враховувати під час розрахунку бюджетного потенціалу прикордонної території, подано на рис. 3.6.

Одним із методів оцінки бюджетного потенціалу є підхід, що припускає використання регресійного аналізу. Він ґрунтується на використанні інформації про сукупні регіональні доходи й невеликого набору змінних, які впливають на формування бюджетного потенціалу (обсяг промислового виробництва, продаж населенню товарів і послуг, вартість основних виробничих фондів тощо). На нашу думку, даний метод не лише дозволяє привести розрізнені з точки зору вимірювання величини (чисельність населення, кількість підприємств, податкові ставки, обсяги зовнішньої торгівлі, ВВП, рівень інфляції тощо) до єдиного грошового знаменника, а й дозволяє, використовуючи прогнози з різних джерел (Кабінет Міністрів України, Національний банк України, МВФ, Світовий банк, аналітичні агенції, незалежні експерти тощо), розрахувати різні варіанти значень бюджетних діапазонів, умовно розділивши їх на оптимістичний сценарій, песимістичний, консервативний і т.д.

Нехай маємо деякий історичний період. У результаті чисельного аналізу одержуємо відповідну нелінійну регресійну модель:

$$Y = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i x_i + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} x_i x_j, \quad (3.2)$$

де  $a_0$ ,  $a_i$ ,  $a_{ij}$  – коефіцієнти рівняння регресії;

$Y$  – залежна змінна, результуючий фактор. У нашому випадку – обсяг бюджетного потенціалу прикордонної території, в грошових одиницях (доходи бюджету Сумської області);

$x_i$  – незалежні змінні, набір факторів, що визначають розмір бюджетного потенціалу, які здійснюють найбільший вплив на його формування (безрозмірна змінна);

$n$  – кількість первісних змінних.

Безрозмірний параметр, що входить у рівняння, знаходиться за наступною формулою:

$$x_i = \frac{z_i - \bar{z}_i}{\tilde{z}_i}, \quad (3.3)$$

де  $z_i$  – реальне значення  $i$ -ї змінної;

$\bar{z}_i$  – середнє значення  $i$ -ї змінної;

$\tilde{z}_i$  – середнє лінійне відхилення  $i$ -ї змінної.

При знаходженні регресійного рівняння використовуємо метод виключення змінних з повного набору первісної квадратичної форми. Критерієм остаточного рівняння може виступати як показник значного збільшення залишкової дисперсії, так і критичне значення деякого статистичного показника (наприклад, критерій Стьюдента) для відповідних коефіцієнтів регресійного рівняння. Таким чином, одержуємо регресійне рівняння. Для знаходження обсягу бюджетного потенціалу необхідно підставити відповідні показники в даний період. Порівнюючи реальні значення обсягу бюджетного потенціалу за історичний період і отримані за допомогою регресійного рівняння, можна оцінити якість моделі й внести відповідні корективи при знаходженні обсягу бюджетного потенціалу. Дана модель дозволяє одержати обсяг бюджетного потенціалу в будь-якому періоді.

Першим етапом розроблення моделі оцінки бюджетного потенціалу має бути визначення факторів, що складатимуть основу моделі. Використовуючи методи регресійного аналізу, нами було визначено найбільш значущі з них і включено в модель. Оскільки кожна з прикордонних територій має власну специфіку, ми не претендуємо на універсальність конкретного виду регресійної моделі, втім методичні підходи до її побудови, на наш погляд, будуть актуальними для будь-якої прикордонної території. Отже,

представимо конкретний вигляд моделі, яку розроблятимемо для Сумської області, що є типовим представником зазначеного кола економічних суб'єктів. За результатами аналізу в якості релевантних нами були відібрані такі фактори:

$z_1$  – валовий регіональний продукт, у фактичних цінах, млн грн;

$z_2$  – прямі іноземні інвестиції в Сумську область, млн дол.;

$z_3$  – кількість зареєстрованих безробітних в службі зайнятості, тис. осіб.

Як приклад, знайдемо обсяг бюджетного потенціалу регіону в інтервалі 2012-2014 рр. У якості первинних даних для розрахунків будемо брати значення історичного періоду 2000-2011 рр. з інтервалом в 1 рік.

У результаті одержуємо наступне рівняння регресії:

$$Y = 1615,3 + 929,9x_1 - 70,4x_2 - 231,6x_3 + 232,0x_1^2 + 208,4x_1x_3 + 145,1x_3^2, \quad (3.4)$$

Коефіцієнт множинної кореляції отриманого регресійного рівняння становить  $R=0,9992$ . Якість отриманого рівняння оцінимо за допомогою F-критерію Фішера,  $F=502,76$ . Отримані характеристики регресійного рівняння дозволяють зробити припущення про якісний опис вихідних даних.

У табл. 3.15 наведемо історичні значення бюджетного потенціалу Сумської області, а також значення бюджетного потенціалу, отримані за допомогою регресійного аналізу.

Таблиця 3.15. Значення бюджетного потенціалу, млн. грн.

Рік	Історичний період	Дані моделі
2000	643,6	647,9
2001	563,2	543,9
2002	618,5	596,3
2003	799,9	821,3
2004	888,9	945,3
2005	1220,7	1240,8
2006	1639,8	1566,3
2007	2278,9	2254,0
2008	2914,5	2911,5
2009	3003,8	3061,7
2010	3626,3	3621,6
2011	4377,8	4365,1

Значення бюджетного потенціалу Сумської області,  
2000-2014 р.р.

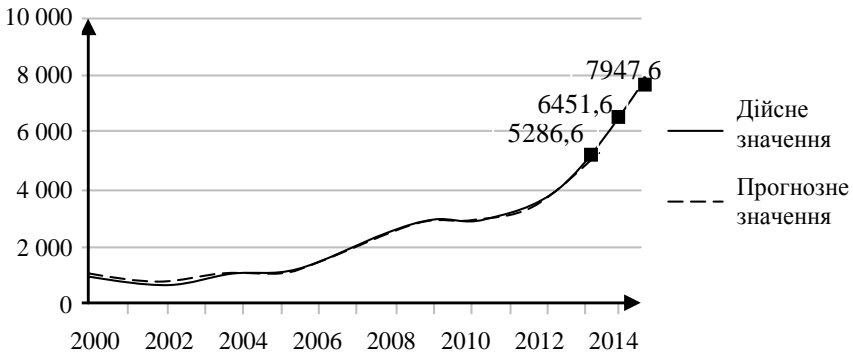


Рисунок 3.8. Значення бюджетного потенціалу (млн. грн).

Будуємо графік зміни бюджетного потенціалу на історичному інтервалі (рис. 3.7), а також значення бюджетного потенціалу, отримані з використанням регресійного рівняння в інтервалі 2012-2014 рр.

Якість отриманої моделі можна оцінити тільки за результатами достовірних даних, які будуть відомі по закінченню відповідного періоду.

При дослідженні історичного періоду брався інтервал в 1 рік. Можна зменшити інтервал дослідження (місяць, квартал). У цьому випадку необхідно знати значення обраних показників з необхідним інтервалом.

Обчислимо прогнозне значення при заданому векторі значень пояснюючої змінної. Знайдемо для нього довірчий інтервал.

Для побудови довірчого інтервалу для умовного математично-го очікування залежної змінної скористаємося формулою:

$$\widehat{y} - t_{p,k} s_{\widehat{y}} \leq M(Y) \leq \widehat{y} + t_{p,k} s_{\widehat{y}}, \quad (3.5)$$

де  $s_{\widehat{y}} = \sqrt{X_0^T \cdot X_0 / X^T \cdot X}$  – стандартна помилка групової середньої;

$s^2 = \sum_i^n (y - \widehat{y})^2 / (n - m - 1)$  – незміщена оцінка дисперсії;

$t_{p,n-m-1}$  – коефіцієнт Стюдента з надійністю, знаходиться за таблицями.

Довірчий інтервал для індивідуального значення знайдемо за формулою:

$$\widehat{y} - t_{p,k} s_{\widehat{y}_0} \leq y_0^* \leq \widehat{y} + t_{p,k} s_{\widehat{y}}, \quad (3.6)$$

де  $s_{\widehat{y}_0} = \sqrt{1 + X_0^T \cdot X_0 / X^T \cdot X}$  – стандартна помилка індивідуального значення.

Для прогнозованих значень маємо наступні довірчі інтервали з надійністю  $q = 0,95$ .

Таблиця 3.16. Прогнозне значення бюджетного потенціалу, млн. грн.

Рік	Довірчий інтервал для середнього значення бюджетного потенціалу
2012	5286,6±288,9
2013	6451,6±531,3
2014	7947,6±926,2

Таким чином, значення бюджетного потенціалу Сумської області можна спрогнозувати та оптимізувати, змінюючи відповідні незалежні показники.

Важливим елементом оцінки бюджетного потенціалу прикордонної території є визначення ступеня використання потенціалу, для чого необхідно розраховувати не тільки реальний бюджетний потенціал, але і можливий. Відповідно співвідношення цих двох показників і характеризуватиме ступінь використання потенціалу. Чим ближчий він до 1, тим вищий ступінь використання потенціалу, тим ефективніше працює бюджетна система прикордонної території:

$$K_{\text{бн}} = \frac{BP_p}{BP_m} \quad (3.7)$$

$$K_{\text{бн}} \in [0..1],$$

де  $K_{\text{бн}}$  – коефіцієнт (ступінь) використання потенціалу прикордонної території;

$BP_p$  – реальний бюджетний потенціал прикордонної території;

$BP_m$  – можливий бюджетний потенціал прикордонної території.

Здійснюючи оцінку бюджетного потенціалу, необхідно зробити висновок про ступінь його використання, для чого можна використати таку градацію: високий, середній і низький (табл. 3.17). Ця градація виконується залежно від значення коефіцієнта використання потенціалу прикордонної території.

*Таблиця 3.17.* Визначення рівня використання бюджетного потенціалу прикордонної території залежно від значення коефіцієнту використання потенціалу прикордонної території

Значення коефіцієнта використання потенціалу прикордонної території ( $K_{bn}$ )	Рівень використання бюджетного потенціалу прикордонної території
0,9-1	Високий
0,7-0,9	Середній
Менше 0,7	Низький

Виходячи з оцінки рівня використання бюджетного потенціалу прикордонної території, можна робити якісну оцінку ступеня використання потенціалу (табл. 3.18).

*Таблиця 3.18.* Якісна оцінка ступеня використання потенціалу прикордонної території залежно від рівня використання бюджетного потенціалу

Рівень використання бюджетного потенціалу прикордонної території	Якісна оцінка ступеня використання потенціалу
Високий	Використовується повністю й ефективно
Середній	Використовується неповністю й неефективно
Низький	Недовикористовується

Оскільки оцінка бюджетного потенціалу здійснюється в грошових одиницях, можна оцінити ступінь недовикористання бюджетного потенціалу прикордонної території, також у грошових одиницях:

$$\text{Недовикористання бюджетного потенціалу} = (1 - K_{bn}) \cdot \text{БП}_m, \quad (3.8)$$

Ці дані дають можливість оцінити потенціал зростання бюджету без урахування економічного розвитку регіону, наприклад, при розрахунку (плануванні) бюджетного потенціалу на наступний рік.



Говорячи про бюджетний потенціал, слід згадати видаткову спрямованість його оцінки, тобто достатність коштів для фінансування певних процесів (зокрема, інноваційної діяльності).

Інноваційна діяльність стала не тільки ключовим чинником успіху в конкуренції, але і головною умовою виживання на ринку. Оновлення товарного асортименту, модернізація технологій, вдосконалення систем організації і управління дозволяють вітчизняним підприємствам адаптувати свою продукцію до вимог ринку, скоротити витрати, підтримувати необхідний рівень попиту, стабілізувати і покращувати фінансово-економічні результати діяльності. Прискорення темпів науково-технічного розвитку призводить до підвищення швидкості оновлення продукції (послуг) і звикання споживачів до новинок, а отже, до скорочення життєвих циклів продукції, технології, попиту, до підвищення інтенсивної конкурентної боротьби на ринках збуту підприємства. Тому особливо актуальним стає питання ефективної організації інноваційного процесу.

Існує загроза переорієнтації вітчизняної науки на вирішення проблем інноваційного розвитку інших країн і перетворення України на експортера товарів і послуг з низьким рівнем доданої вартості, у тому числі у сфері інтелектуальної праці. Однією з причин виникнення проблеми є скорочення фінансування науково-технічної та інноваційної сфери. Загальний обсяг видатків на наукові дослідження й розробки як частка ВВП (наукоємність ВВП) протягом 2000-2011 рр. в Україні зменшився з 1,16% до 0,95% (у тому числі з держбюджету – до 0,41%). Водночас у ЄС показник наукоємності ВВП у середньому складає 1,9%, у Фінляндії й Швеції – 3,7%, США й Німеччині – 2,7%.

Незважаючи на високий інноваційний потенціал, інноваційна складова забезпечення економічного розвитку використовується недостатньо. Стан інноваційної діяльності в Україні в цілому (та у Сумській області зокрема) можна визначити як кризовий і такий, що не відповідає сучасному рівню інноваційних процесів у країнах, для яких інноваційний розвиток є пріоритетним завданням економічної стратегії (табл. 3.19).

Основною перешкодою для розвитку інноваційної діяльності в Україні (та в Сумській області зокрема) є недостатність фінансування. В Україні протягом 2008-2011 рр. основним джерелом фінансування інноваційної діяльності в промисловості були власні кошти підприємств. Їхня частка в загальному обсязі фінансування у 2011 р. становила 61%, що на 13,1% менше, порівняно з 2010 р. Найвища частка власних коштів була у 2009 р. і становила 85%.

Таблиця 3.19. Інноваційна активність промислових підприємств Сумської області

Роки		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Питома вага підприємств, що займалися інноваціями	%	21,3	18,3	19,4	6,9	6,1	4,8	4,4	5,2	11,3	16,2	17,9	17,3
	Загальна сума витрат	35,4	53,5	44,9	82,6	72,3	109,3	127,8	149,5	97,2	72,4	218,5	415,8
У тому числі за напрямками	дослідження і розробки, у т.ч.:	5,1	9,2	5,3	30,5	42,5	57,9	56,4	21,7	32,6	28,8	25,5	54,9
	внутрішні НДР	x	x	x	x	x	x	x	11,1	11,9	11,8	10,3	13,5
	зовнішні НДР	x	x	x	x	x	x	x	10,6	20,7	17,0	15,1	41,4
	придбання нових технологій	0,03	0,1	0,3	0,9	0,3	0,2	-	2,0	0,05	0,1	0,3	1,0
	підготовка виробництва до впровадження інновацій	14,5	20,9	20,5	1,5	1,6	1,3	2,6	x	x	x	x	x
	придбання машин та обладнання, пов'язані з впровадженням інновацій	14,4	21,6	17,3	32,1	26,9	47,5	61,8	80,8	44,2	41,1	149,3	347,9
	інші витрати	1,4	1,7	1,5	17,8	1,1	2,5	6,5	45,0	20,4	2,4	43,4	11,9

Таблиця 3.20. Джерела фінансування інноваційної діяльності в промисловості у Сумській області (тис. грн)

Роки	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2000	35440,1	25187,0	–	9063,5	1189,6
2001	53547,9	48665,7	–	–	4882,2
2002	44942,1	42478,0	226,0	973,7	1264,4
2003	82624,8	77772,3	–	199,0	4653,5
2004	72354,7	64675,8	178,0	1276,0	6224,9
2005	109303,9	80091,6	1200,0	9084,9	18927,4
2006	127277,6	126182,6	–	1047,0	48,0
2007	149520,2	145948,5	–	1130,0	2441,7
2008	97202,4	92712,1	900,0	1001,2	2589,1
2009	72448,9	70352,3	300,0	932,4	864,2
2010	218539,2	213289,7	–	225,6	5023,9
2011	415776,6	415478,8	250,0	33,5	14,3

У табл. 3.20 подано дані про джерела фінансування інноваційної діяльності в промисловості у Сумській області.

Отже, значною мірою досягнення цілей інноваційного розвитку держави в цілому та прикордонних територій зокрема залежить від можливостей фінансування в Україні науково-дослідницької та інноваційної діяльності та залучення бюджетних коштів.

Враховуючи актуальність інноваційного розвитку держави в цілому та прикордонних територій зокрема, слід зазначити і доцільність розгляду питання про потенціал бюджету стосовно державної підтримки розвитку суб'єктів господарювання у напрямку реалізації інновацій.

При цьому нами пропонується розраховувати коефіцієнт достатності бюджетного потенціалу при державній підтримці інновацій:

$$K_{\text{достБП}_{in}} = \frac{B_{\text{фін}_{in}}}{\Pi_{\text{фін}_{in}}} \quad (3.9)$$
$$K_{\text{достБП}_{in}} \in [0..1],$$

де  $K_{\text{достБП}_{in}}$  – коефіцієнт достатності бюджетного потенціалу при державній підтримці інновацій;

$B_{\text{фін}_{in}}$  – розмір бюджету, передбаченого для фінансування потреби суб'єктів господарювання в державній підтримці інновацій у періоді  $i$ , грош. од.;

$\Pi_{\text{фін}_{in}}$  – середня сума (або прогноз) витрат суб'єктів господарювання прикордонної території на фінансування інноваційної діяльності у періоді  $i$ , грош. од.

При цьому розмір бюджету, передбаченого для фінансування потреби суб'єктів господарювання в державній підтримці інновацій, можна визначати, виходячи із оцінки бюджетного потенціалу в цілому, беручи від нього частку коштів, заплановану для спрямування із бюджету на підтримку реалізації інноваційних цілей суб'єктами господарювання прикордонної території:

$$B_{\text{фін}_{in}} = Y \cdot \gamma, \quad (3.9)$$

де  $Y$  – оцінка бюджетного потенціалу, що відповідає обсягу доходів бюджету прикордонної території у періоді  $i$ , грош. од.;

у – частка коштів, запланована для спрямування із бюджету на підтримку реалізації інноваційних цілей суб'єктами господарювання прикордонної території у періоді  $i$ , %.

Таким чином, можна оцінити потенціал бюджету прикордонної території стосовно державної підтримки інноваційного розвитку її суб'єктів господарювання.

Отже, процес економічної глобалізації, а також ринкова орієнтація економіки України вимагають приведення в дію взаємозалежних техніко-технологічних, організаційно-економічних та управлінських чинників ефективного освоєння у виробництві науково-технічних досягнень. Інноваційний фактор стає вирішальним для виходу національної економіки з депресивного стану, забезпечення її стійкого розвитку, зниження залежності держави від імпорту, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції і активізації експортної діяльності. Принцип поєднання інвестицій з інноваціями має бути головним принципом реструктуризації економіки України та її регіонів, зокрема прикордонних територій.

Нами у дослідженні проаналізовані теоретичні аспекти бюджетного потенціалу прикордонної території. Розглянуто процес побудови моделі оцінки бюджетного потенціалу і розроблено модель для оцінки бюджетного потенціалу Сумської області на базі регресійного аналізу. Запропоновано спосіб оцінки потенціалу (достатності) бюджету прикордонної території стосовно державної підтримки інноваційного розвитку її суб'єктів господарювання.

### **3.6. Метод оцінювання ефективності бізнес-планування інноваційних проектів підприємств**

Огляд та узагальнення літературних джерел [6,14,17,18,23,48, 53,86,103] показав, що оцінювання ефективності планування, в тому числі бізнес-планування інноваційних проектів можна здійснювати за такими критеріями, як своєчасність, повнота реалізації планів, а також відповідність фактичних показників, які характеризують ефективність реалізації інноваційного проекту побудованим сценаріям. Аналізування бізнес-планів інноваційних проектів, які реалізовували такі підприємства, як ПАТ «Кремінський завод «Ритм», ПАТ «Криворізький завод «Універсал», ПАТ «Луганський завод гірничого машинобудування», ПАТ «Львівський завод фрезерних верстатів», ПАТ «Маяк», ПАТ «Мелітопольський завод тра-

кторних гідроагрегатів», ПАТ «Іскра», ПАТ «Лтава», ПАТ «Миколаївське підприємство «Ера», ПАТ «Первомайський електромеханічний завод ім. Карла Маркса» тощо показало, що серед загальної сукупності показників, які фігурують у цих бізнес-планах є такі показники, які спільні для усіх бізнес-планів. Серед них є як абсолютні, так і відносні показники. Їхні множини перетинаються. У формалізованому вигляді запишемо перетин цих множин так:

$$\bigcap_{i=1}^n E_p = \bigcup_{i=1}^n P_i \cap \bigcup_{j=1}^n R_j, P_i \in \bigcap E_p \Leftrightarrow \exists \bigcup_{i=1}^n P_i \in E_p, P_i \in \bigcup_{i=1}^n P_i; R_j \in \bigcap E_p \Leftrightarrow \exists \bigcup_{j=1}^n R_j \in E_p, R_j \in \bigcup_{j=1}^n R_j, \quad (3.10)$$

де  $E_p^n$  – показники, які характеризують ефективність бізнес-планування інноваційних проектів промислових підприємств;

$n$  – загальна кількість показників, які характеризують ефективність бізнес-планування інноваційних проектів промислових підприємств:

$$n = f(x, y), \quad (3.11)$$

де  $x$  – кількість показників, які належать до множини  $\bigcup_{i=1}^x P_i$ ;

$y$  – кількість показників, які належать до множини  $\bigcup_{j=1}^y R_j$ ;

$\bigcup_{i=1}^x P_i$  – множина абсолютних показників, які характеризують ефективність бізнес-планування інноваційних проектів промислових підприємств, грн:

$$P = f(O_r, C, V, T, S), \quad (3.12)$$

де  $O_r$  – обсяг реалізації інноваційної продукції, шт.;

$C$  – ціна одиниці інноваційної продукції, грн;

$V$  – собівартість реалізованої інноваційної продукції, грн;

$T$  – прибуток від реалізації інноваційної продукції, грн;

$\bigcup_{j=1}^y R_j$  – множина відносних показників, які характеризують ефективність бізнес-планування інноваційних проектів промислових підприємств, частки одиниці:

$$R = f(R_r, R_i, R_v), \quad (3.13)$$

де  $R_r$  – рентабельність реалізації інноваційної продукції, частки одиниці;

$R_i$  – рентабельність інвестицій, здійснених у реалізацію інноваційного проекту, частки одиниці;

$R_v$  – рентабельність власних коштів підприємства, вкладених у реалізацію інноваційного проекту, частки одиниці;

$i, j$  – ознаки, за якими оцінюється ефективність бізнес-планування інноваційних проектів промислових підприємств.

Множини  $\cup_{i=1}^x P_i$  і  $\cup_{j=1}^y R_j$  перетинаються, тобто значення показників однієї множини впливають на значення показників іншої множини, що необхідно враховувати під час ідентифікування ефективності бізнес-планування інноваційних проектів підприємств.

У розрізі кожного з наведених показників, які є елементами наведеного вище перетину множини  $\cap E_p^n$  відбувається встановлення реалізації оптимістичного, песимістичного або усередненого сценаріїв реалізації інноваційного проекту. Це передбачає виявлення відхилень фактичних значень показників від їхніх очікуваних значень за оптимістичним, песимістичним та усередненим сценаріями. Послідовність етапів оцінювання ефективності бізнес-планування інноваційних проектів промислових підприємств встановлена на основі ідентифікування зв'язків між виділеними критеріями. В даному випадку йдеться про каузальні зв'язки між відхиленнями фактичних значень показників, закладених у бізнес-плани інноваційних проектів від їхніх значень, передбачених оптимістичним, песимістичним і усередненим сценаріями, та факторами, які стали причиною виявлених відхилень. Логіка вибору виділених критеріїв оцінювання ефективності бізнес-планування інноваційних проектів, а також множин показників  $\cup_{i=1}^x P_i$  і  $\cup_{j=1}^y R_j$  базується на тому, що план ефективний тоді, коли він виконується. З огляду на це, якщо у результаті реалізації інноваційного проекту значення фактичних показників відрізняються від значень, передбачених бізнес-планом, то логічним є ідентифікувати характер цих відхилень і тільки тоді робити висновок про ефективність бізнес-планування інноваційного проекту.

Таким чином, оцінювання ефективності бізнес-планування інноваційних проектів розпочинається із встановлення відхилень фактичних значень показників від їхніх значень за оптимістичним, песимістичним і усередненим сценаріями.

1. Встановлення відхилень фактичних значень показників від їхніх значень за оптимістичним сценарієм.

1.1. Обчислення відхилення фактичного обсягу реалізації інноваційної продукції від його обсягу за оптимістичним сценарієм:

$$\Delta O_{r_1} = O_{r_f} - O_{r_o}, \quad (3.14)$$

де  $\Delta O_{r_1}$  – відхилення фактичного обсягу реалізації інноваційної продукції від його обсягу за оптимістичним сценарієм, грн;

$O_{r_f}$  – фактичний обсяг реалізації інноваційної продукції, грн;

$O_{r_o}$  – обсяг реалізації інноваційної продукції за оптимістичним сценарієм бізнес-плану реалізації інноваційного проекту, грн.

1.2. Обчислення відхилення фактичної ціни одиниці інноваційної продукції від її ціни за оптимістичним сценарієм:

$$\Delta C_1 = C_f - C_o, \quad (3.15)$$

де  $\Delta C_1$  – відхилення фактичної ціни одиниці інноваційної продукції від ціни, передбаченої оптимістичним сценарієм, грн;

$C_f$  – фактична ціна одиниці інноваційної продукції, грн;

$C_o$  – ціна одиниці інноваційної продукції, передбачена оптимістичним сценарієм бізнес-плану реалізації інноваційного проекту, грн.

1.3. Обчислення відхилення фактичного обсягу собівартості реалізованої інноваційної продукції від її обсягу за оптимістичним сценарієм:

$$\Delta V_1 = V_f - V_o, \quad (3.16)$$

де  $\Delta V_1$  – відхилення фактичної собівартості реалізованої інноваційної продукції від її обсягу за оптимістичним сценарієм, грн;

$V_f$  – фактичний обсяг собівартості реалізованої інноваційної продукції, грн;

$V_o$  – обсяг собівартості реалізованої інноваційної продукції, передбачений оптимістичним сценарієм бізнес-плану реалізації інноваційного проекту, грн.

1.4. Обчислення відхилення фактичного обсягу прибутку від реалізації інноваційної продукції від його обсягу за оптимістичним сценарієм:

$$\Delta T_1 = T_f - T_o, \quad (3.17)$$

де  $\Delta T_1$  – відхилення фактичного обсягу прибутку від реалізації інноваційної продукції від його обсягу за оптимістичним сценарієм, грн;

$T_f$  – фактичний обсяг прибутку від реалізації інноваційної продукції, грн;

$T_o$  – обсяг прибутку від реалізації інноваційної продукції, передбачений оптимістичним сценарієм бізнес-плану реалізації інноваційного проекту, грн.

1.5. Обчислення відхилення фактичного обсягу сплачених податків у процесі реалізації інноваційного проекту від їхнього обсягу, який планувалось сплатити за оптимістичним сценарієм:

$$\Delta S_1 = S_f - S_o, \quad (3.18)$$

де  $\Delta S_1$  – відхилення фактичного обсягу сплачених податків у процесі реалізації інноваційного проекту від їхнього обсягу, який планувалось сплатити за оптимістичним сценарієм, грн;

$S_f$  – фактичний обсяг сплачених податків у процесі реалізації інноваційного проекту, грн;

$S_o$  – обсяг податків, який передбачалось сплатити за оптимістичним сценарієм бізнес-плану реалізації інноваційного проекту, грн.

1.6. Обчислення відхилення фактичного рівня рентабельності реалізації інноваційної продукції від рівня, очікуваного за оптимістичним сценарієм:

$$\Delta R_{r_1} = R_{r_f} - R_{r_o}, \quad (3.19)$$

де  $\Delta R_{r_1}$  – відхилення фактичного рівня рентабельності реалізації інноваційної продукції від рівня, очікуваного за оптимістичним сценарієм, частки одиниці;

$R_{r_f}$  – фактичний рівень рентабельності реалізації інноваційної продукції, частки одиниці;



$R_{r_0}$  – рівень рентабельності реалізації інноваційної продукції, передбачений оптимістичним сценарієм бізнес-плану реалізації інноваційного проекту, частки одиниці.

1.7. Обчислення відхилення фактичного рівня рентабельності інвестованих у інноваційний проект коштів від рівня, очікуваного за оптимістичним сценарієм:

$$\Delta R_{i_1} = R_{i_f} - R_{i_o}, \quad (3.20)$$

де  $\Delta R_{i_1}$  – відхилення фактичного рівня рентабельності інвестованих у інноваційний проект коштів від рівня, очікуваного за оптимістичним сценарієм, частки одиниці;

$R_{i_f}$  – фактичний рівень рентабельності інвестованих у інноваційний проект коштів, частки одиниці;

$R_{i_o}$  – рівень рентабельності інвестованих у інноваційний проект коштів, передбачений оптимістичним сценарієм бізнес-плану реалізації інноваційного проекту, частки одиниці.

1.8. Обчислення відхилення фактичного рівня рентабельності власних коштів, вкладених у інноваційний проект від рівня, очікуваного за оптимістичним сценарієм:

$$\Delta R_{v_1} = R_{v_f} - R_{v_o}, \quad (3.21)$$

де  $\Delta R_{v_1}$  – відхилення фактичного рівня рентабельності власних коштів, вкладених у інноваційний проект від рівня, очікуваного за оптимістичним сценарієм, частки одиниці;

$R_{v_f}$  – фактичний рівень рентабельності власних коштів, вкладених у інноваційний проект, частки одиниці;

$R_{v_o}$  – рівень рентабельності власних коштів, вкладених у інноваційний проект, передбачений оптимістичним сценарієм бізнес-плану реалізації інноваційного проекту, частки одиниці.

2. Встановлення відхилень фактичних значень показників від їхніх значень за песимістичним сценарієм.

2.1. Обчислення відхилення фактичного обсягу реалізації інноваційної продукції від його обсягу за песимістичним сценарієм:

$$\Delta O_{r_2} = O_{r_f} - O_{r_p}, \quad (3.22)$$

де  $\Delta O_{r_2}$  – відхилення фактичного обсягу реалізації інноваційної продукції від його обсягу за песимістичним сценарієм, грн;

$O_{r_p}$  – обсяг реалізації інноваційної продукції за песимістичним сценарієм бізнес-плану реалізації інноваційного проекту, грн.;

2.2. Обчислення відхилення фактичної ціни одиниці інноваційної продукції від її ціни за песимістичним сценарієм:

$$\Delta C_2 = C_f - C_p, \quad (3.23)$$

2.3. Обчислення відхилення фактичного обсягу собівартості інноваційної продукції від її обсягу за песимістичним сценарієм:

$$\Delta V_2 = V_f - V_p, \quad (3.24)$$

2.4. Обчислення відхилення фактичного обсягу прибутку від реалізації інноваційної продукції від його обсягу за песимістичним сценарієм:

$$\Delta T_2 = T_f - T_p, \quad (3.25)$$

2.5. Обчислення відхилення фактичного обсягу сплачених податків у процесі реалізації інноваційного проекту від їхнього обсягу, який планувалось сплатити за песимістичним сценарієм:

$$\Delta S_2 = S_f - S_p, \quad (3.26)$$

2.6. Обчислення відхилення фактичного рівня рентабельності реалізації інноваційної продукції від рівня, очікуваного за песимістичним сценарієм:

$$\Delta R_{r_2} = R_{r_f} - R_{r_p}, \quad (3.27)$$

2.7. Обчислення відхилення фактичного рівня рентабельності інвестованих у інноваційний проект коштів від рівня, очікуваного за песимістичним сценарієм:

$$\Delta R_{i_2} = R_{i_f} - R_{i_p}, \quad (3.28)$$

2.8. Обчислення відхилення фактичного рівня рентабельності власних коштів, вкладених у інноваційний проект від рівня, очікуваного за песимістичним сценарієм:

$$\Delta R_{v_2} = R_{v_f} - R_{v_p}, \quad (3.29)$$

3. Встановлення відхилень фактичних значень показників від їхніх значень за усередненим сценарієм.

3.1. Обчислення відхилення фактичного обсягу реалізації інноваційної продукції від його обсягу за усередненим сценарієм:

$$\Delta O_{r_3} = O_{r_f} - \overline{O_r}, \quad (3.30)$$

де  $\Delta O_{r_3}$  – відхилення фактичного обсягу реалізації інноваційної продукції від його обсягу за усередненим сценарієм, грн;

$\overline{O_r}$  – обсяг реалізації інноваційної продукції за усередненим сценарієм, грн.

3.2. Обчислення відхилення фактичної ціни одиниці інноваційної продукції від її ціни за усередненим сценарієм:

$$\Delta C_3 = C_f - \overline{C}, \quad (3.31)$$

3.3. Обчислення відхилення фактичного обсягу собівартості інноваційної продукції від її обсягу за усередненим сценарієм:

$$\Delta V_3 = V_f - \overline{V}, \quad (3.32)$$

3.4. Обчислення відхилення фактичного обсягу прибутку від реалізації інноваційної продукції від його обсягу за усередненим сценарієм:

$$\Delta T_3 = T_f - \overline{T}, \quad (3.33)$$

3.5. Обчислення відхилення фактичного обсягу сплачених податків у процесі реалізації інноваційного проекту від їхнього обсягу, який планувалось сплатити за усередненим сценарієм:

$$\Delta S_3 = S_f - \bar{S}, \quad (3.34)$$

3.6. Обчислення відхилення фактичного рівня рентабельності реалізації інноваційної продукції від рівня, очікуваного за усередненим сценарієм:

$$\Delta R_{r_3} = R_{r_f} - \bar{R}_r, \quad (3.35)$$

3.7. Обчислення відхилення фактичного рівня рентабельності інвестованих у інноваційний проект коштів від рівня, очікуваного за усередненим сценарієм:

$$\Delta R_{i_3} = R_{i_f} - \bar{R}_i, \quad (3.36)$$

3.8. Обчислення відхилення фактичного рівня рентабельності реалізації інноваційної продукції від рівня очікуваного за усередненим сценарієм:

$$\Delta R_{v_3} = R_{v_f} - \bar{R}_v, \quad (3.37)$$

На наступному етапі відбувається встановлення причин набуття показниками значень, які не відповідають оптимістичному сценарію. Це передбачає ідентифікацію повноти реалізації робіт, передбачених інноваційним проектом. Розраховують показник:

$$p = \sum_{l=1}^3 p_l k_l, \quad (3.38)$$

де  $p$  – показник повноти реалізації робіт, передбачених інноваційним проектом, частки одиниці;

$p_l$  – показники повноти реалізації робіт передбачених  $l$ -м етапом інноваційного проекту, частки одиниці;

$k_l$  – коефіцієнти вагомості.

Для розрахунку показника  $p$  необхідно виконати такі етапи:

1. Оцінювання повноти реалізації робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження експериментального виробництва інноваційної продукції:

$$P_1 = \frac{E_{r_1}}{K_1}, \quad (3.39)$$

де  $P_1$  – коефіцієнт повноти реалізації робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження експериментального виробництва інноваційної продукції, частки одиниці;

$E_{r_1}$  – кількість робіт, в межах інноваційного проекту, виконаних на етапі налагодження експериментального виробництва інноваційної продукції;

$K_1$  – кількість робіт, які, згідно з інноваційним проектом, мали бути виконаними на етапі налагодження експериментального виробництва інноваційної продукції.

2. Оцінювання повноти реалізації робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції:

$$P_2 = \frac{E_{r_2}}{K_2}, \quad (3.40)$$

де  $P_2$  – коефіцієнт повноти реалізації робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції, частки одиниці;

$E_{r_2}$  – кількість робіт, в межах інноваційного проекту, виконаних на етапі налагодження одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції;

$K_2$  – кількість робіт, які, згідно з інноваційним проектом, мали бути виконаними на етапі налагодження одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції.

3. Оцінювання повноти реалізації робіт передбачених інноваційним проектом на етапі удосконалення і модифікації інноваційної продукції:

$$P_3 = \frac{E_{r_3}}{K_3}, \quad (3.41)$$

де  $P_3$  – коефіцієнт повноти реалізації робіт передбачених інноваційним проектом на етапі удосконалення і модифікації інноваційної продукції, частки одиниці;

$E_{r_3}$  – кількість робіт, в межах інноваційного проекту, виконаних на етапі удосконалення і модифікації інноваційної продукції;

$K_3$  – кількість робіт, які, згідно з інноваційним проектом, мали бути виконаними на етапі удосконалення і модифікації інноваційної продукції.

У випадку, коли усі роботи передбачені інноваційним проектом повністю виконано відбувається перехід до етапу оцінювання своєчасності їхнього виконання. Суму відхилень фактичних затрат часу на виконання інноваційного проекту від затрат часу, передбаченого проектом можна визначити за формулою:

$$t = \sum_{q=1}^3 \Delta t_q, \quad (3.42)$$

де  $t$  – сума відхилень фактичних затрат часу на виконання інноваційного проекту від затрат часу, передбаченого проектом, місяці;

$\Delta t_q$  – відхилення фактичних затрат часу на виконання робіт передбачених  $q$ -м етапом інноваційного проекту від запланованих затрат часу, місяці.

Для розрахунку показника  $t$  необхідно виконати такі етапи:

1. Оцінювання своєчасності реалізації робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження експериментального виробництва інноваційної продукції:

$$\Delta t_1 = t_n - t_{n_p}, \quad (3.43)$$

де  $\Delta t_1$  – відхилення фактичних затрат часу на реалізацію робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження експериментального виробництва інноваційної продукції від затрат часу передбачених інноваційним проектом, місяці;

$t_1$  – фактичні затрати часу на реалізацію робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження експериментального виробництва інноваційної продукції, місяці;

$t_{np}$  – передбачені інноваційним проектом затрати часу на реалізацію робіт, які необхідно виконати на етапі налагодження експериментального виробництва інноваційної продукції.

2. Оцінювання своєчасності реалізації робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції:

$$\Delta t_2 = t_v - t_{vp}, \quad (3.44)$$

де  $\Delta t_2$  – відхилення фактичних затрат часу на реалізацію робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції від затрат часу передбачених інноваційним проектом, місяці;

$t_2$  – фактичні затрати часу на реалізацію робіт передбачених інноваційним проектом на етапі налагодження одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції, місяці;

$t_{vp}$  – передбачені інноваційним проектом затрати часу на реалізацію робіт, які необхідно виконати на етапі налагодження одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції, місяці.

3. Оцінювання своєчасності реалізації робіт передбачених інноваційним проектом на етапі удосконалення і модифікації інноваційної продукції:

$$\Delta t_3 = t_y - t_{yp}, \quad (3.45)$$

де  $\Delta t_3$  – відхилення фактичних затрат часу на реалізацію робіт передбачених інноваційним проектом на етапі удосконалення і модифікації інноваційної продукції від затрат часу передбачених інноваційним проектом, місяці;

$t_3$  – фактичні затрати часу на реалізацію робіт передбачених інноваційним проектом на етапі удосконалення і модифікації інноваційної продукції, місяці;

$t_{yp}$  – передбачені інноваційним проектом затрати часу на реалізацію робіт, які необхідно виконати на етапі удосконалення і модифікації інноваційної продукції, місяці.

За результатами обчислення вищенаведених показників доцільним є провести факторний аналіз фактичного рівня ефективності бізнес-планування інноваційного проекту. Він дозволить синтезувати прямі і опосередковані зв'язки між факторами, які впливають на відхилення фактичних значень показників від їхніх значень за оптимістичним, песимістичним і опосередкованим сценаріями реалізації проекту.

### Список використаної літератури

1. What is Spiral dynamics [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://spiraldynamics.org/> – Назва з екрану.
2. Александрова В. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності / В. Александрова // Проблеми науки. – 2004. – № 1. – С. 22–29.
3. Алексей Басков – Мера креативна. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://plutin.livejournal.com> – Назва з екрану. – 20.05.2010.
4. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Т.Ю. Базаров. – М. – 2002. – 256 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vusnet.ru/forum>.
6. Бакаев О.О. Методи, моделі і інформаційні технології в управлінні економічними системами різних рівнів ієрархії: монографія / О.О. Бакаев, Л.І. Бажан, Л.І. Кайдан, Т.Г. Кравченко, В.В. Кулик [за ред. О.О. Бакаева] / НАН України. Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій і систем. – К.: Логос, 2008. – 127 с.
7. Башкатова С.В. Регіональна інноваційна політика України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/APSN\\_2006/Economics/13\\_bashkatova%20s.v.doc.htm](http://www.rusnauka.com/APSN_2006/Economics/13_bashkatova%20s.v.doc.htm).
8. Башкатова С.В. Роль інновацій в економічному розвитку регіонів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/SND/Economics/13\\_bashkatova%20s.v..doc.htm](http://www.rusnauka.com/SND/Economics/13_bashkatova%20s.v..doc.htm).
9. Благун І. Моделювання стратегій розвитку регіону / І. Благун, О. Солтисік // Регіональна економіка. – 2004. – № 4. – С. 105-115.
10. Брикова І.В. Національна інноваційна система як нова мегаінституція глобального економічного середовища – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/124/nac\\_innov\\_systema.doc](http://www.kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/124/nac_innov_systema.doc).
11. Валерий Пекар – Разноцветные организации. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/> – Назва з екрану. – 07.12.2009.
12. Веретенко Дарина – Мотивация по-украински. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://hrliga.com>. – Назва з екрану. – 17.06.2008.



13. Вецепура Н.В. Інновація як соціальний резерв управління / Н.В. Вецепура // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2006. – № 6. – С. 66-70.

14. Возняк Г.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні: [монографія] / Г.В. Возняк, А.Я. Кузнецова / Національний банк України; Університет банківської справи; Львівський ін-т банківської справи. – К.: УБС НБУ, 2007. – 183 с.

15. Волкова Н.В. Освітній потенціал у контексті інноваційного розвитку регіону // Вісник ДДФА: Економічні науки. – 2008. – № 1 (19). – С. 45-49.

16. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України – Харків: Константа, 2006. – 272 с.

17. Георгіаді Н.Г. Моніторинг інтегрованої системи управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства / Н.Г. Георгіаді // Маркетинг. Менеджмент. Інновації: [Монографія] / за ред. д. е. н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Папірус», 2010. – С. 151–162.

18. Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 368 с.

19. Головкова Л.С. Особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України / Л.С. Головкова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 7. – С. 60-68.

20. Гончаров Ю. Науковий потенціал як фактор розвитку інноваційно-інвестиційної системи України / Ю. Гончаров, А. Касич // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 42-51.

21. Гречан А.П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки / А.П. Гречан, Т.Є. Воронкова // Економіка та держава. – 2006. – № 7. – С. 31-32.

22. Грига В.Ю. Аналіз діяльності НАНУ в процесі інноваційного розвитку країни // Проблеми науки. – 2007. – № 7. – С. 2-9.

23. Грузд М.В. Розвиток механізму управління інвестиційними процесами на промислових підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / М.В. Грузд / Харківський національний економічний ун-т. – Х., 2006. – 209 с.

24. Данилишин Б.М., Чернюк Л.Г., Фащевський М.І. Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів: методологія і практика / За ред. д.е.н., проф., чл.-кор. НАН України Б.М. Данилишина. – Черкаси: ЧДТУ, 2006. – 315 с.

25. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року (затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 1001 від 21 липня 2006 року). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.gov.ua](http://www.gov.ua).

26. Діяльність технологічних парків України у 2007 році. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/page/?5732>.

27. Дмитрий Хомутский – Управление идеями: как организационный процесс. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/> – Назва з екрану. – 27.02.2006.

28. Долішній М.І. Регіональна політика на рубежі ХХ–ХХІ століть: нові пріоритети / Мар'ян Іванович Долішній. – К.: 2006. – 511 с.

29. Друкер, Питер, Ф. – Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.: ил. – Парал. тит. англ.

30. Дусаев Х.Б. Инновации: теоретический аспект // Вестник ОГУ. Экономические науки. – 2003. – № 6. – С. 123-128.

31. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник / Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін.; Під ред. проф. Волкова О.І., проф. Денисенка М.П. – К.: ВЦ «Професіонал», 2004. – 960 с.

32. Єгоров І.Ю. Оцінювання рівня міжнародного співробітництва українських учених в галузі суспільних та гуманітарних наук / І.Ю. Єгоров. Міжнародний науковий журнал «Наука та наукознавство». – 2008. – № 2(60). – С. 3.

33. Жихор О.Б. Інноваційна політика розвитку регіону (на прикладі Львівської області) / О.Б. Жихор, М.С. Яворський // Регіональна економіка. – 2007. – № 1. – С. 177-184.

34. Жихор О.Б. Інноваційний потенціал регіону та підходи до його оцінки / О.Б. Жихор // Научно-технич. сб. «Коммунальное хозяйство городов». Вып. 73. Сер.: Экономические науки. – К.: Техніка, 2006. – С. 55-66.

35. Жихор О.Б. Методологічні основи оцінки потенціалу інноваційно-го розвитку регіону / О.Б. Жихор // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць. Вип. 4(13): Економічні науки. – Чернівці, БДФА, 2008. – С. 466-473.

36. Жихор О.Б. Моніторинг розвитку інноваційної політики в Україні: національний та регіональний аспекти / О.Б. Жихор // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Моніторинг розвитку промислових територіальних систем (Збірник наукових праць). Вип. 4 (72) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів, 2008. – С. 251-259.

37. Жихор О.Б. Соціально-економічний вимір розвитку науки і науково-технічної діяльності в регіонах України: монографія / Жихор Олена Борисівна – Львів: Ліга-Прес, 2008. – 248 с.

38. Забезпечення конкурентоспроможності економіки України на євразійському просторі / М. Кочак // Економіка та держава. Інформаційно-аналітичний журнал. – 2007, №8. – С. 35.

39. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.ua>.

40. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.ua>.

41. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.ua>.

42. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.ua>.

43. Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://apitu.org.ua/law/z537-v>.

44. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 10.01.2003 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.ua>.

45. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.ua>.

46. Занковський А.Н. Организационная культура. Организационная психология / А.Н. Занковський – М.: Флинта – 2003. – 647 с.

47. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

48. Захарченко В.І. Інформаційне забезпечення моделей оцінки інвестиційних проектів / В.І. Захарченко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів. – 2001. – № 436. – С. 345-347.

49. Звіт за 2010 рік ДКЦПФР України // Державна комісія цінних паперів та фондового ринку України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ssmc.gov.ua/activities/annual>.

50. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

51. Інформаційне забезпечення діяльності у сфері інтелектуальної власності / [За матеріалами В.С. Дмитришина, заступника голови Державного департаменту інтелектуальної власності ] // Наука та інновації. – 2007. – Т 3. – № 4. – С. 23-27.

52. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2005. – 352 с.

53. Князь С.В. Інформаційне забезпечення об'єднань підприємств щодо реалізації інвестиційних проектів / С.В. Князь, Н.Г. Георгіаді, А.І. Бажанова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – № 478. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2003. – С. 169-177.

54. Коваленко О.В. Розвиток корпоративно-інтегрованих агроформувань: зарубіжний досвід і українська практика / О.В. Коваленко // Економіка та управління. – 2011. – № 1. – С. 116-120.

55. Козинец В.П. Подготовка инноваций и управление проектами / В.П. Козинец, В.В. Малый. – Днепропетровск: Пороги, 2006. – 482 с.

56. Концепція розвитку національної інноваційної системи. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.in.gov.ua/index.php?get=226&id=1533>.

57. Короткий річний звіт за 2006 рік. Національна академія наук України. – К.: Березень, 2007. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/science/2006ukr.pdf>.
58. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / [під ред. д-ра екон. наук Л.І. Федулової]. – К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.
59. Коуман Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коуман // *Общественные науки и современность*. – 2001. – №3. – С. 15–32.
60. Креативное мышление в бизнесе/ пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. – 228 с. (серія «Класика Harvard Business Review»).
61. Куштим В.В. Ключові тенденції інноваційного розвитку реального сектору вітчизняної економіки // *Фінанси України*. – 2008. – № 11. – С. 117–122.
62. Максименко О.С. Передумови інноваційного розвитку національної економіки в умовах посилення інтеграційних процесів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/DNI\\_2006/Economics/16\\_maksimenko.doc.htm](http://www.rusnauka.com/DNI_2006/Economics/16_maksimenko.doc.htm).
63. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) / [Васильева О.Н., Засканов В.В., Иванов Д.Ю., Новиков Д.А.] / – М.: ЛЕНАНД, 2007. – 288 с.
64. Москаленко В.П. Хозрасчетный механизм предприятия в условиях самофинансирования. / Москаленко В.П. – М.: Машиностроение, 1988. – 128 с. – (Предприятие – самостоятельность и ответственность).
65. НЛП: управление креативностью / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с: ил. – (Серия «Эффективный тренинг»).
66. Онищук І.Г. Інноваційний розвиток регіону: політика, управління, економіка. – К.: Атіка, 2005. – 278 с.
67. Основи наукових досліджень : Навчальний посібник / Марцин В.С., Міценко Н.Г., Даниленко О.А. та ін. – Л.: Ромус-Поліграф, 2002. – 128 с.
68. Особливості національної інноваційної системи України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT\\_ID=11144](http://experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=11144).
69. Офіційний сайт Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.ua>
70. Офіційний сайт Держкомстату України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
71. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики: аналітичні та статистичні матеріали. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua>.
72. Офіційний сайт Міністерства праці та соціальної політики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mlsp.gov.ua>.
73. Офіційний сайт Українського центру сприяння іноземному інвестуванню. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.investukraine.org>.

74. Панченко А., Тихомирова И. Украина в системе культурных ординат бизнеса // Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 8. – С. 185-189.

75. Познанская А.А. «Инновационный подход к анализу структуры мотивов руководителей на машиностроительных предприятиях» // Научный журнал «Маркетинг и менеджмент инноваций». – Сумы : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2012. – №2. – С.166–171.

76. Познанська А.О. Ефективність стимулювання менеджерів // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони», серія : Економіка та підприємництво – Запоріжжя : КПУ, № 1 – 2012 р., С. 147-151.

77. Поплавський В.Г. Інноваційна модель розвитку економіки України / В.Г. Поплавський // Соціально-економічні перетворення в перехідний період. – 2003. – № 6. – С. 3-11.

78. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 21.07.2006 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=1001%2D2006%2D%EF>.

79. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження програми розвитку інвестиційної діяльності на 2002-2010 рр.» від 28.12.2001 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.ua>.

80. Постанова Кабінету Міністрів України № 942 «Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 2015 року» від 07.09.2012р.

81. Постанова Президії Національної академії наук України «Про підсумки виконання комплексної програми наукових досліджень НАН України «Соціально-економічні і гуманітарні чинники інноваційного розвитку України»» від 22.08.2007 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lawua.info/jurdata/dir126/dk126645.htm>.

82. Прокопенко Геннадій – 100 ідей для розвитку творческого потенціала співробітників [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://hrliga.com/> – Назва з екрану. – 27.01.2006.

83. Рижов В. Світ, інновації і ми // Дзеркало тижня. – 8-14.02.2003. – № 5(430). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dt.ua/3000/3100/37552>.

84. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід / Рубан В., Чубукова О., Некрасов В. // Економіка України. – 2003. – № 6. – С. 14-18.

85. Симпсон Э.А., Бубенко П.Т. и др. Концепция инновационной модели социально-экономического развития Харьковской области «Харьковский инновационный порт». – Х: Северо-Восточный научный центр НАН и МОН Украины, 2001. – 58 с.

86. Сингер А.Е. Управленческие информационные системы / Сингер А.Е.; [под ред. М. Желены] // Информационные технологии в бизнесе. Энциклопедия – СПб: Питер, 2002. – С. 231-260.

87. Спасибо-Фатеева І. Корпоративне управління : [монографія] / Спасибо-Фатеева І., Кібенко О., Борисова В. ; за ред. проф. І. Спасибо-Фатеевої. – Х. : Право, 2007. – 500 с.

88. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2009 році» – К.: Держкомстат України, 2010. – 347 с.

89. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2010 році» – К.: Держкомстат України, 2011. – 282 с.

90. Статистичний збірник «Регіони України» 2011. Частина І. – К.: Держкомстат України, 2011. – 358 с.

81. Статистичний збірник «Регіони України» 2011. Частина ІІ. – К.: Держкомстат України, 2011. – 783 с.

92. Статистичний збірник «Україна у цифрах 2010» – К.: Держкомстат України, 2011.

93. Статистичний збірник «Україна у цифрах 2011» – К.: Держкомстат України, 2012. – 250 с.

94. Статистичний щорічник України за 2010 рік. – К.: Август Трейд, 2011. – 560 с.

95. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин / Ю. Уманців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dibpp/2009\\_8/N4-str10-13.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf).

96. Управління інноваційними процесами в регіонах: Монографія / Інститут регіональних досліджень НАН України; Львівський банківський інститут НБУ; За наук. ред. д-ра екон.наук, проф. М.А.Козоріз, д-ра екон.наук, проф. Т.С. Смовженко. – Львів: ЛБІ НБУ, 2006. – 263 с.

97. Управління розвитком регіону: навчальний посібник / [Т.Л. Миронова, О.П. Добровольська, А.Ф. Процай, С.Ю. Колодій]. – К.: ЦНЛ, 2006. – 328 с.

98. Управляем креативностью – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.trainings.ua/> – Назва з екрану. – 29.09.2011.

99. Федулова Л.І. // Регіональна економіка. – 2005. – № 2. – С. 37-48.

100. Чижова В.І. Підвищення ролі регіонів в активізації інноваційного процесу в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.iee.org.ua/files/conf/conf\\_article25.pdf](http://www.iee.org.ua/files/conf/conf_article25.pdf).

101. Чинарова Катерина – Коллектив – креатив (Управление творческим коллективом) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru> – Назва з екрану. – 14.06.2005.

102. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України: Наукове видання. – К.: Логос, 2003. – 632 с.

103. Шаховська Н.Б. Програмне та алгоритмічне забезпечення сховищ та просторових даних: монографія / Н.Б. Шаховська. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 196 с.

104. Швидка Л.І. Значення і роль корпоративної культури в функціонуванні сучасної організації: теоретичний аспект [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/23\\_SND\\_2008/Psihologia/27149.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Psihologia/27149.doc.htm).

## Розділ 4

# Аналіз та управління маркетинговими та інноваційними ризиками підприємства

### 4.1. Управління ризиками інноваційних проектів на промислових підприємствах

Слабкість вітчизняного інноваційного розвитку спричинена, з одного боку, недостатньою увагою держави (недосконалою законодавчою базою, відсутністю фінансової підтримки тощо), а з іншого – внутрішніми суб'єктивними факторами підприємств (браком економічних знань, недостатнім володінням необхідними навичками, відсутністю досвіду та неналежним управлінням).

Якщо зовнішні фактори на рівні підприємства складно мінімізувати, то вплив внутрішніх факторів контролювати можна. У першу чергу це стосується прийняття ефективних управлінських рішень. Особливо актуальною ця проблема є при впровадженні інноваційних проектів, які є надзвичайно ризиковими.

В управлінні інноваційними проектами науковці розрізняють такі загальні функції, як: планування, організація, координація, регулювання та контроль. З огляду на важливість та необхідність урахування ризиків при ухваленні управлінських рішень щодо впровадження інноваційних проектів розглянемо наведені вище функції у цьому ракурсі.

Функція *планування* передбачає:

- оцінку можливих наслідків (позитивних, негативних) реалізації інноваційного проекту;
- аналіз джерел виникнення інноваційних ризиків;
- виявлення та оцінку факторів ризику;
- прогнозування та оцінку тенденцій зміни основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства під час реалізації інноваційних ризиків.

Функція *організації* передбачає визначення спеціальних заходів, обсягів і джерел їх фінансування, а також служби (фахівця) з управління цими ризиками. Організація управління ризиками на малих та середніх підприємствах повинна визначатися такими факторами, як:

- масштаби діяльності підприємства;
- рівень організації інноваційної діяльності;
- рівень кваліфікації робітників (як ІТР, так і виконавців);
- використання сучасних методів економічного аналізу.

*Координація* заходів управління ризиками забезпечується на основі узгодженої діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, оперативного обміну інформацією, розробки загальної програми оптимізації ризиків.

*Регулювання* передбачає своєчасне здійснення необхідних заходів для усунення відхилень від прийняттого для підприємства рівня ризику.

*Контроль* – це виявлення відхилень досягнутого рівня ризиків від їх припустимого значення.

Управлінські рішення, пов'язані зі зниженням ризиків, можливі на основі таких методів, як:

- попередження виникнення ризику – заходи, метою яких є уникнення ризикової ситуації;

- запобігання ризику – відмова від певного заходу, пов'язаного з надмірним (катастрофічним) ризиком (наприклад, від деякої суми прибутку, зумовленої ризиком невикористаних можливостей);

- прийняття ризику – здійснюється, якщо він не виходить за припустимі межі, коли існують резерви покриття збитків або ці збитки підприємству не загрожують;

- оптимізація (зниження) рівня ризику – визначення внутрішніх (лімітування ризиків, диверсифікація, одержання додаткової інформації, мінімізація ризиків і т. ін.) і зовнішніх (повна або часткова передача відповідальності за даний ризик іншій компанії, об'єднання ризиків, розподіл ризиків, хеджування тощо) заходів зниження ступеня даного ризику й розроблення механізмів їхньої реалізації.

Прийняття інноваційного ризику означає можливість появи негативних наслідків, яку потрібно враховувати й, за необхідності, мінімізувати. Для кожного з виділених автором різновидів інноваційного ризику, що виникають на підприємстві, може бути розроблена система заходів щодо їх оптимізації. Окремі пропонувані заходи для зменшення негативних наслідків ризиків подані в табл. 4.1.

Деталізована схема ухвалення управлінських рішень щодо впровадження інноваційних проектів (ІІ) представлена на рис. 4.1.



Таблиця 4.1. Заходи щодо зменшення негативних наслідків ризиків (фрагмент)

Різновиди інноваційного ризику	Заходи зменшення негативних наслідків ризиків
Неприйняття інновації споживачами	Здійснення комплексного аналізу чутливості споживачів, у т.ч. кількісної і якісної оцінки попиту Прогнозування загальних тенденцій зміни попиту покупців на групи товарів, що реалізуються
Зміни в державному регулюванні (у законодавчій, нормативній базі тощо)	Систематичний і всебічний аналіз засобів і форм державного регулювання, вивчення чинних нормативів Постійний моніторинг законодавства Оцінка ступеня впливу урядової політики як на ринок у цілому, так і на підприємство Формування товарного асортименту з урахуванням чинних і прогнозованих нормативів Оперативне реагування на зміни законодавств
Поява товарів-аналогів у конкурентів за нижчою ціною	Здійснення моніторингу дій конкурентів. Виявлення сильних і слабких сторін у політиці конкурентів. Прогнозування дій конкурентів. Планування відповідної реакції на дії конкурентів Проведення маркетингових досліджень ринку даного товару Прогнозування появи на ринку нових товарів Оцінка перехресної еластичності попиту на даний товар
Інфляційний ризик	Оцінка інфляційного очікування. Виявлення загальних тенденцій інфляційних процесів
...	...
Неправильний вибір постачальників	Ретельний відбір постачальників Прогнозування зміни цін постачальниками на основі комплексного аналізу факторів ціноутворення Своєчасне здійснення заходів щодо укладання угод та коригування цін

Звичайно, процес прийняття рішень щодо впровадження інноваційного проекту на промисловому підприємстві цими етапами не обмежується. Він включає також: техніко-економічне обґрунтування інновації, визначення джерел фінансування, узгодження ресурсного та сировинного забезпечення (кадрового, інформаційного тощо), оцінка інвестиційної привабливості інноваційного проекту й т. ін.

Узагальнено процес управління ризиками інноваційних проектів на промислових підприємствах зображений схематично на рис. 4.2.

Підприємство-інноватор залежно від його типу, потенціалу, позицій на ринку, виду інновації, її відповідності потребам і запитам споживачів обирає стратегію, у рамках якої визначає рівень припустимого ризику та перелік можливих заходів щодо його оптимізації (етап 1 на рис. 4.2).

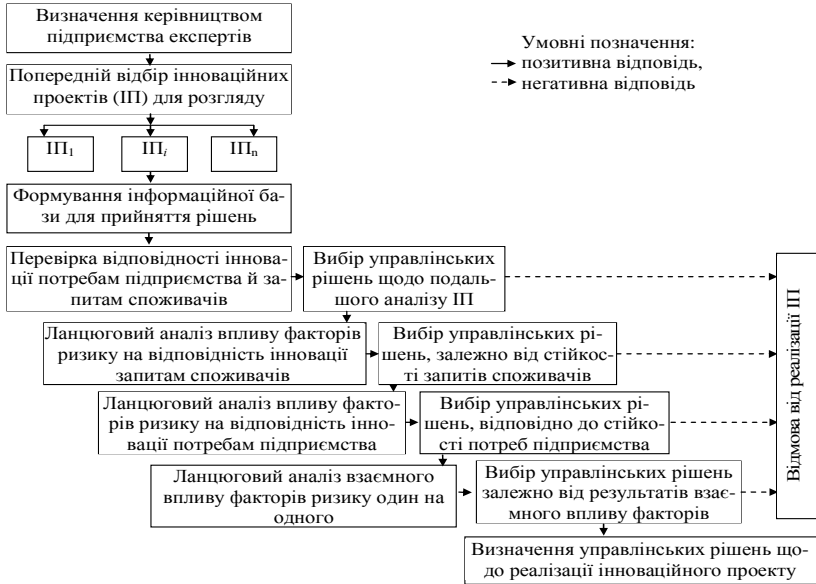


Рис. 4.1. Схема прийняття управлінських рішень щодо впровадження ІП

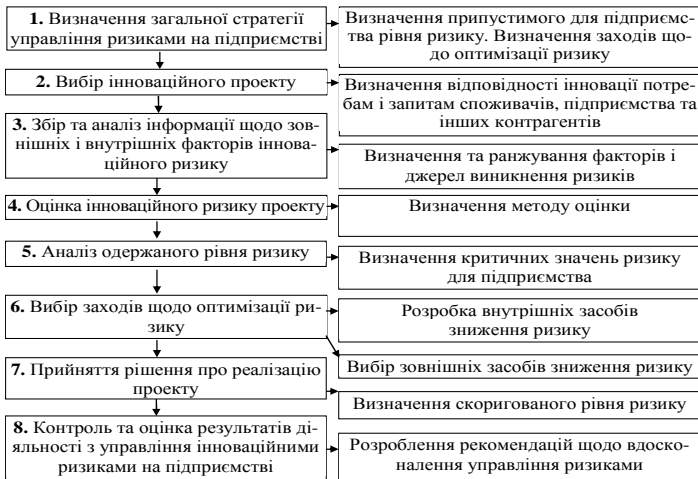


Рис. 4.2. Схема процесу управління ризиками інноваційних проектів на підприємстві

Сформована на підприємстві група експертів обирає привабливі інноваційні проекти і здійснює їх аналіз з метою визначення найбільш прийняттого проекту для даного підприємства (етап 2 на рис. 4.2). Вони проводять якісну та кількісну оцінку ризиків (етапи 3 та 4), визначають шкалу прийняття рішень, заходи щодо оптимізації інноваційних ризиків (етапи 5 та 6).

Прийняття рішення про реалізацію інноваційного проекту, проведення організаційно-структурних змін (за необхідності) та контроль за виконанням здійснює вище керівництво підприємства (етапи 7-8), яке в ході реалізації проекту регулює та коригує цей процес.

*Внутрішніми засобами оптимізації можуть бути:*

1. Лімітування ризиків (встановлення певних економічних і фінансових нормативів):

- максимальний обсяг надходження товару від окремого постачальника;
- мінімальний рівень торговельної надбавки, що використовується у підприємстві;
- максимальний розмір знижок, що надаються;
- граничний рівень переоцінки товару;
- максимально можливий період дії сезонних знижок.

2. Диверсифікація:

- постачальників товарів;
- цілей;
- товарного асортименту;
- сегментів ринку;
- рівня торговельної надбавки у підприємстві;
- знижок, які надаються підприємством.

3. Одержання додаткової інформації. Визначення її видів залежить від цілей маркетингової діяльності.

4. Мінімізація ризиків доцільна, коли їх неможливо уникнути цілком. Використовують наступні заходи:

- застосування змінних умов у межах договору щодо цін з постачальниками;
- скорочення переліку форс-мажорних обставин у договорах із постачальниками;
- підвищення обґрунтованості рішень, пов'язаних визначенням рівня торговельної надбавки;
- обґрунтування економічної доцільності проведення переоцінки і використання системи знижок.

Можливі такі заходи щодо внутрішнього страхування ризиків:

1. Забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок системи штрафних санкцій – передбачає визначення і включення в умови договорів необхідних рівнів штрафів, пені, неустойок та інших форм фінансових санкцій у випадку порушення постачальниками своїх зобов'язань (рівень штрафних санкцій повинен компенсувати фінансові втрати підприємства, пов'язані з негативними наслідками ризиків).

2. Забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок відповідної «премії за ризик» – передбачає одержання від контрагентів додаткового прибутку щодо ризикових операцій зверх того рівня, що можуть забезпечити безризикові операції.

3. Забезпечення подолання негативних фінансових наслідків за рахунок попереднього резервування частини фінансових коштів здійснюють у наступних формах:

- формування резервного (страхового) фонду підприємства;
- формування резервних обсягів фінансових коштів при розробці бюджетів з окремих заходів;
- формування цільових резервних фондів (наприклад, фонду майбутньої уцінки товарів, фонду з надання знижок покупцям та ін.)

Зовнішні засоби зниження цінового ризику передбачають передачу відповідальності за даний ризик (цілком або частково) страховій компанії. Зазначимо, що цінові ризики не підлягають обов'язковому страхуванню. Ці заходи використовують за наступних умов:

- ризик має складний, системний характер (що ускладнює його оптимізацію методами активного реагування);
- підприємство має у своєму розпорядженні достатні фінансові ресурси для зовнішнього страхування;
- одностороннє використання внутрішніх засобів зниження цінового ризику не дає позитивних результатів;
- підприємство не має кваліфікованих кадрів, які здатні здійснювати аналіз і розробляти заходи щодо оптимізації цінових ризиків.

На розмір страхових платежів впливають такі фактори, як: загальний період страхування; діючі страхові тарифи; розмір суми, що відшкодовується. Підприємствам доцільно проводити оцінку зазначених факторів і керуватися даними критеріями при виборі страхової компанії.

На більшості малих та середніх промислових підприємств, на відміну від великих підприємств, керівництво дотримується принципу централізації управління, що прискорює процес вирі-

шення організаційних питань, поліпшує якість контролю, підвищує ефективність інноваційної діяльності (табл. 4.2).

*Таблиця 4.2.* Розподіл відповідальності на різних етапах інноваційного процесу

Окремі етапи інноваційного процесу	Вище керівництво	Функціональні підрозділи			
		Маркетинг	Виробництво	Фінанси	Інші (кадри)
Планування інноваційної діяльності	З, В	Р	У	У	У
Дослідження ринку	З	В, Р	-	-	-
Відбір інноваційних проектів	З, В	Р	-	-	-
Оцінка ризиків	З, В	В	-	-	-
Комерційне виробництво	З, В	Р	Р	Р	Р
Продаж	З, В	Р	Р	Р	-

*Примітка:* З – затвердження, В – основна відповідальність; У – узгодження; Р – реалізація.

Таким чином, за результатами цього дослідження можна зробити наступні висновки:

- конкретизовано заходи зменшення негативних наслідків ризиків;

- на основі узагальнення найрозповсюдженіших методів управління ризиками визначено схему прийняття управлінських рішень, пов'язаних зі зниженням інноваційних ризиків;

- запропоновано розподіл відповідальності на різних етапах інноваційного процесу.

Дані висновки можуть бути покладені в основу формування механізму управління ризиками на підприємствах, впровадження якого дозволить мінімізувати неефективні управлінські рішення або попередити їхнє виникнення.

#### **4.2. Маркетингові ризики промислового підприємства як невід'ємна складова економічного ризику**

У сучасних умовах господарювання діяльність промислових підприємств як суб'єктів економічних відносин на ринку України, характеризується зростанням мінливості, невизначеності та ру-

хомості. Стан невизначеності, зокрема, є характерним для кризових умов, що спостерігаються нині на внутрішньому ринку країни та за його межами. Суттєвими факторами невизначеності, що породжують економічний ризик у діяльності підприємства, є невизначеність у майбутніх цінах, кон'юнктурі ринку, конкурентному середовищі, нестабільність у державному регулюванні ринкової діяльності. Крім того, рівень втрат у ході економічних процесів промислових підприємств залежить від ефективності ризик-менеджменту. Тому сьогодні існує об'єктивна необхідність подальшого вивчення взаємозв'язку маркетингового ризику з економічним ризиком промислових підприємств та розроблення ефективних заходів управління цими ризиками.

Питаннями дослідження джерел виникнення, аналізу та управління ризиками підприємств глибоко розглядалися в працях таких учених, як С.М. Ілляшенко [18-22], В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко [10], В.М. Гранатуров [14], А.Б. Камінський [24], В.Н. Кочетков [26], М.Г. Лапуста, [29] Л.Г. Шаршукова [29], І.Ю. Івченко та ін.

Установлено, що за наявності двох та більше варіантів розвитку економічних подій може бути як мінімум два сценарії розвитку подій і відповідно – два й більше можливих альтернативних результатів. У ситуації, коли можливий тільки один результат (незалежно втрати це чи надбання) ризик відсутній, оскільки немає альтернатив. С.М. Ілляшенко [17] зазначає, що ризик – це здатність проведення господарської діяльності в умовах невизначеності та необхідності вибору, яка створює можливість завдяки особливим рисам підприємця попереджати, запобігати та зменшувати несприятливий вплив невизначеності на результати господарської діяльності й при виборі оптимального рішення з певною кількістю альтернативних отримувати в цих умовах підприємницькій прибуток. М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова [29] визначають ризик як діяльність, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно визначити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі й відхилення від мети. На думку О.Я. Каспрук, І.Г. Черданцевої [25], ризик – це економічна категорія, яка відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно наявних невизначеності й конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами й невикористаними можливостями.

Вищенаведені визначення дають підстави вважати, що всі тлумачення явища ризику пов'язані з невизначеністю, яка супроводжує фінансово-господарську діяльність підприємств і проявляється через порушення. У певний період часу порушення в грошових потоках перетворюються на ризиковані. Однак виявляти, розпізнавати та управляти ризиками у виробничому циклі підприємств щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів є справою працівників, які в постіндустріальній економіці отримали назву «людський капітал». З врахуванням вищезазначених особливостей економічний ризик – це вартісний вимір результатів фінансово-господарської діяльності людського капіталу через невикористані можливості в умовах невизначеності подій та недосконалості інформаційного забезпечення [11].

Визначення економічної сутності ризиків породжує причини їхнього виникнення на різних етапах діяльності промислових підприємств під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які поділяються на фактори прямої та непрямой дії, об'єктивні та суб'єктивні. Причому, причини виникнення економічного ризику на підприємстві супроводжується умовами невизначеності, альтернативними варіантами й мають три напрямки (рис. 4.3):

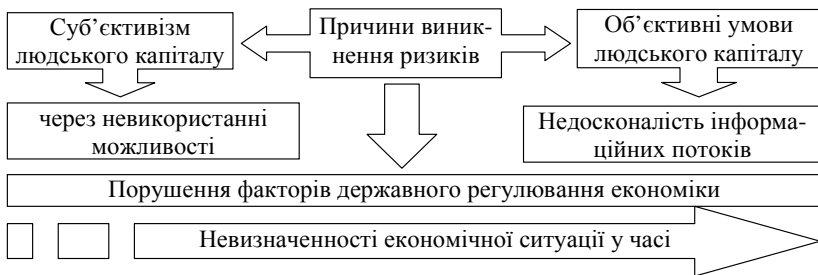


Рис. 4.3. Причини виникнення економічних ризиків на підприємствах [31]

По-перше, це суб'єктивізм людського капіталу, який в прагненні до цілей підприємства не використовує всі свої можливості. По-друге, це об'єктивні умови функціонування (економічні, політичні, природні чинники, демографічні фактори), у яких людський капітал здатний робити помилки через недосконалість інформаційних потоків за всіма напрямками. По-третє, це порушення в регулюванні економічних процесів з боку держави, зокрема в законодав-

стві, грошово-кредитній та бюджетно-податковій політиці, у сфері зовнішньоекономічної діяльності та соціальної політиці.

Залежно від місця виникнення економічний ризик промислового підприємства поділяється на чистий та спекулятивний. До комерційних ризиків, які відносяться до спекулятивних, відносять майнові, виробничі та торговельні. Однак, промислові підприємства при проведенні комерційних операцій обов'язково стикаються з загрозою понесення збитків або недоотримання прибутків у результаті реалізації конкретних комерційних рішень чи видів виробничо-збутової діяльності. Порушення впродовж цієї діяльності породжують виникнення маркетингових ризиків. Однак учені зазначають, що проявитися маркетингові ризики можуть лише в сфері обігу в залежності від величини отриманого прибутку [38]. Маркетингові ризики — це сукупність ризиків у маркетинговій сфері діяльності компанії, які полягають в ускладненні або неможливості реалізації маркетингових цілей внаслідок впливу на діяльність компанії будь-яких можливих подій [36].

Економічна сутність економічного та маркетингових ризиків дає нам підстави вважати, що між ними існує певний зв'язок при проведенні фінансово-господарської діяльності підприємств та неминучість існування одного в структурі іншого. Це підтверджується нескінченним процесом виробництва, у ході якого промислові підприємства постійно виробляють свою продукцію з метою отримання прибутку через її продаж потенційним покупцям. Вищезазначене дає підстави для вдосконалення загальної класифікації ризиків, у яку пропонуємо додати маркетингові ризики в структуру комерційних. (рис. 4.4). Доцільно зазначити, що ця загальна класифікація ризиків за видами діяльності була нами раніше доопрацьована, окремо виділено ризики, пов'язані з людським капіталом й інформаційні ризики та встановлено, що виокремлені ризики чинять найбільший вплив на всі види ризиків [9].

Характеристика маркетингових ризиків теж має свої класифікаційні складові за ознакою «місце виникнення ризику». Професором С.М. Ілляшенком було запропоновано науково обґрунтований підхід, у якому автор поділяє їх на дві групи: маркетингові ризики, спричинені впливом на підприємство факторів мікросередовища та маркетингові ризиків, що виникають під впливом на підприємство факторів макросередовища: ризики мікро- та макросередовища, що поділяються на зовнішні та внутрішні ризики.



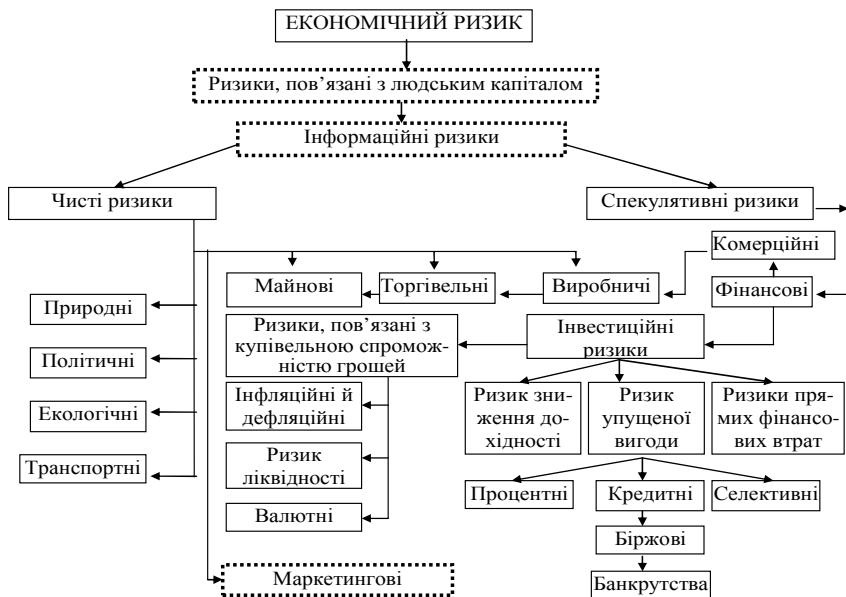


Рис. 4.4. Загальна класифікація економічного ризику (авторська розробка)

До зовнішніх або об'єктивних маркетингових ризиків відносять:

1. *Постачальницький* ризик, пов'язаний з порушенням умов поставок вихідних сировини й матеріалів (переманювання спеціалістів, порушення умов постачання сировини, підвищення цін на сировину, погіршення якості сировини, віддаленість виробничої бази; нестабільний фінансовий стан постачальника, зміна профілю діяльності постачальника).

2. *Конкурентний* ризик; пов'язаний з діями конкурентів, тобто прихід у галузь нових вітчизняних виробників, що випускають подібну продукцію; посилення конкуренції з боку іноземних виробників; зниження цін на продукцію; випуск нової продукції, надання знижок на продукцію та застосування інших засобів стимулювання споживання; використання конкурентами реклами, що більше впливає на споживачів, дискредитація виробника, поширення неправдивої інформації; підвищення якості продукції конкурентів промислове шпигунство).

3. Ризик, пов'язаний з діями *торгових і збутових посередників* (протидія інноваціям (відмова постачання сировини, що необ-

хідна для виробництва нових товарів; пошкодження товару на його шляху від виробника до споживача; недоведення товару до цільових ринків ненадійний фінансовий стан посередника; відмова посередника проводити ту політику цін, якої дотримується виробник; недостатня кількість ділових зв'язків посередника, порушення умов посередницької угоди посередником).

4. *Споживацькі* ризики – ризики, пов'язані з порушенням умов постачання сировини й матеріалів (можливість посередника переорієнтуватися на роботу з конкурентами; купівельна спроможність споживачів, консерватизм споживачів; несприйняття нових товарів, які відрізняються від традиційних; штрафи внаслідок перевірки функціонування підприємства КРУ, органами податкової служби, пожежної, санітарної безпеки).

5. Ризик, пов'язаний із впливом *контактних аудиторій* (кредитно-фінансових установ, органів державної та місцевої влади, засобів масової інформації, громадських організацій тощо).

Внутрішні або суб'єктивні маркетингові ризики – це ризики одного внутрішнього чинника мікроринкового середовища, тобто самого промислового підприємства, які можуть породжувати зміни в його виробничо-збутовій діяльності. Дані проблеми супроводжуються зменшенням запланованого прибутку в процесі вирішення порушень оптимізації збуту промислових підприємств. До внутрішніх маркетингових ризиків відносять:

– товарні ризики – ризики, пов'язані з товарною політикою (техніко-експлуатаційні характеристики, упакування, сервіс, товарна марка);

– цінові ризики – ризики, пов'язані з ціновою політикою;

– збутові ризики – ризики, пов'язані зі збутовою політикою;

– комунікаційні ризики – ризики, пов'язані з комунікаційною політикою.

Суб'єктивні маркетингові ризики промислового підприємства супроводжуються зменшенням обсягів реалізації продукції та зниженням цін на неї і загалом спричиняються:

– недоліками цінової стратегії або завищеними цінами;

– невідповідністю техніко-економічних параметрів продукції запитам споживачів;

– неефективною системою збуту, яка не відповідає ринковим реаліям;

– неадекватною цільовому ринку системою стимулювання збуту;

– низькою конкурентоспроможністю продукції, методів її збуту та підприємства-товаровиробника (продавця) взагалі.

Однак маркетингові ризики в середині підприємства як і економічний ризик породжуються невикористаними можливостями людського капіталу та його непрофесійними діями відносно процесу виробництва. Тому до причин прояви суб'єктивних маркетингових ризиків на промислових підприємствах слід віднести: кваліфікацію і досвід керівників, фахівців і робітників (загальні та в обраній галузі діяльності залежно від профілю підприємства); освіту і систему перепідготовки кадрів; розподіл кадрів за віком; мотивацію праці та ступінь узгодженості інтересів власників, керівників і робітників; структуру управління, її гнучкість; систему управління якістю; трудову й технологічну дисципліну; стан обладнання; технології, що використовуються; забезпеченість ресурсами, зокрема обіговими, необхідних для успішного здійснення фінансово-господарської діяльності; імідж підприємства в очах економічних контрагентів і широких кіл громадськості тощо.

За результатами наукових досліджень зроблено висновок, що зовнішні маркетингові ризики більшою мірою впливають на промислові підприємства та носять об'єктивний характер. Зазначимо, що на цю групу ризиків маркетологи підприємства можуть впливати. Для зниження їхнього рівня підвищують ступінь обізнаності або поінформованості про економічних контрагентів та їхні можливі дії в конкретних ринкових ситуаціях, проводять диверсифікацію постачальників, посередників і споживачів, розробляють заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, застосовують елементи PR-заходів і пропаганди для формування сприятливого іміджу з огляду на контактні аудиторії та економічних контрагентів тощо.

Внутрішні маркетингові ризики промислових підприємств відносно зовнішніх носять суб'єктивний характер і є керованими з боку менеджерів відділу маркетингу. Ці ризики виникають через суб'єктивні причини й у процесі роботи підприємств яскраво проявляються на стадії розробки поточних планів маркетингу. На інших стадіях, а саме маркетингового аналізу, маркетингового синтезу, стратегічного маркетингу, маркетингового контролю, виконуються аналітичні маркетингові функції, які визначають орієнтири або фіксують отримані результати. Для того, щоб уникнути подвійного розрахунку, дублювання у врахуванні ризиків, будемо вважати, що активну роботу з впровадження методів управління внутрішніми маркетинговими ризиками необхідно проводити на стадії поточного або операційного планування маркетингових дій.

Крім того, зазначимо, що вплив суб'єктивних маркетингових ризиків промислових підприємств можна мінімізувати за допомогою підвищення кваліфікації кадрів служби маркетингу, залучення до її роботи досвідчених фахівців, вивчення попереднього досвіду діяльності, ретельного контролю за маркетинговою діяльністю тощо.

За сьогоденних умов господарювання маркетинговий менеджмент як інструмент ефективного управління виробництвом набуває все більшого значення. Управління маркетинговою діяльністю підприємства є цілеспрямованим та специфічним напрямом, так як здійснюється через аналіз, планування, організацію, мотивацію, реалізацію, облік, контроль, регулювання для досягнення мети маркетингу. Завдання управлінської діяльності відділу маркетингу вимагають від маркетологів здійснювати заходи з оптимізації збуту на підприємстві, при чому проводити цю оптимізацію з використанням сучасних методик та технологій, усіх своїх можливостей, здібностей, навичок та минулого досвіду. Для ефективної роботи відділу маркетингу потрібно значні ресурси системи управління підприємства направляти на формування, розвиток та підтримку високого рівня професіоналізму його працівників.

Вищезазначене дає підстави вважати, що в межах управлінських заходів на промисловому підприємстві, потрібно постійно вдосконалювати рівень ризик-менеджменту. Механізм ризик-менеджменту необхідно впроваджувати як комплексний процес, що складається з таких етапів:

На першому етапі менеджеру маркетингового відділу необхідно своєчасно виявити події, які є для підприємства несприятливими. Мета такого аналізу полягає у виявленні та класифікації ризиків, а також їх кількісній оцінці та прогнозуванні наслідків їх прояву для підприємства. Необхідно систематизувати інформацію співробітників підприємства щодо виникнення можливих ризиків, а також здійснити діагностику ризиків за спеціальними методиками [9].

На другому етапі провести розробку сценарного аналізу управління маркетинговими ризиками промислового підприємства: зовнішніми та внутрішніми.

На третьому етапі розробити заходи, завдяки яким маркетингові ризики можливо мінімізувати. Спектр способів протидії ризикам надзвичайно широкий. Можна виокремити кілька груп таких заходів: відмова від прийняття ризику означає відмову від здійснення проекту чи зміну способу його реалізації; зниження рівня ризикованості діяльності передбачає розробку конкретних

організаційно-технічних заходів на основі опрацьованих планів і програм; страхування ризиків передбачає формування страхових запасів зовнішніми організаціями та їх компенсаційне використання; прийняття ризиків передбачає формування страхових запасів підприємством.

На 4 етапі проводяться заходи щодо створення механізму управління маркетинговими ризиками, основними функціями якого є: планування, організація, координація, мотивація та контроль.

Таким чином, нами було встановлено, що по-перше, маркетингові ризики мають взаємозв'язок з економічним ризиком і теж є вартісним виміром у вигляді недоотриманого прибутку промислових підприємств і проявляються через недосконалість інформаційного забезпечення та неузгоджену роботу людського капіталу з питань обсягу реалізації або ціни товару, вибору ринків збуту продукції, розрахунку місткості ринку, визначення потужності виробництва, збутової мережі на передбачуваних ринках збуту; виходу на ринок та з питань, пов'язаних зі збутом продукції в умовах невизначеності економічної ситуації в часі.

Вищенаведені міркування дають підстави віднести маркетингові ризики, як зовнішні так і внутрішні, до комерційних, які є однією з основних класифікаційних складових економічного ризику. Маркетингові ризики як невід'ємна складова економічного ризику полягають в ускладненні або неможливості реалізації маркетингових цілей через вплив на діяльність компанії втрат зацікавлених у продукті клієнтів, прорахунків маркетологів у сфері визначення цільового ринку збуту товару, жорстких маркетингових стратегій з боку конкурентів у цьому ринковому сегменті або зниження попиту на продукцію через її недостатню якість чи неможливість задовольнити очікування споживачів.

В управлінні маркетинговими ризиками промислових підприємств потрібно враховувати основні причини виникнення економічного ризику. Для прийняття ефективних рішень з питань мінімізації маркетингових ризиків менеджерам відділу маркетингу доцільно враховувати об'єктивні фактори, у яких людський капітал здатний робити помилки через недосконалість інформаційних потоків, суб'єктивні – у яких можливості людського капіталу не використовуються, а також порушення в регулюванні економічних процесів з боку держави в маркетинговій сфері діяльності промислових підприємств за умов невизначеності економічної ситуації в часі.

### 4.3. Управління маркетинговими ризиками інституційних інвесторів

Розвиток маркетингу на фінансовому ринку вимагає фіксації властивостей сучасного економічного процесу. Ринок і його учасники знаходяться під впливом динамічних змін зовнішнього середовища, які відбуваються у сферах геополітики, фінансів, технологій, інфраструктури, законодавства, соціальної психології. У зв'язку з цим маркетинг орієнтований на перспективу та пов'язаний з постійною зміною бізнес-середовища. Г. Мінцберг зазначав, що поняття «гнучкості стратегії» є засобом захисту від постійних змін бізнес-середовища. Обов'язковою умовою є наявність можливості встановлення стратегічної перспективи. Стратегічна перспектива залежить від ринкової ситуації й зміни конкурентних позицій бізнесу [33]. За умови такого стратегічного бачення вважають, що менеджмент спроможний адаптуватися до ринкової ситуації.

Логіка корпоративних стратегій, що формується з місії та основних цілей діяльності була ефективною в умовах відносної стабільності ринкових взаємин і регулярності економічних процесів. В умовах нестабільності для стратегічного прагнення бізнесу зайняти лідируючі позиції необхідними є нестандартні антикризові рішення, засновані на нових маркетингових і ринкових можливостях.

Дж. Дей в епоху глобальної конкуренції обґрунтовує необхідність побудови стратегічних цілей бізнесу щодо завоювання й утримання лідерських позицій. Він підходить до розробки стратегій розвитку як інноваційних дій для ведення конкурентної боротьби. Досягнення переваги забезпечується стратегічними кроками, до яких входять: створення стандартизованого базисного продукту, можливість користування емністю національних ринків, закріплення окремих сильних сторін бізнесу, раціональна протидія суперникам у національному масштабі [16, с. 437].

Формування нового бізнес-середовища відбувається під впливом:

- 1) глобалізації національних ринків;
- 2) стандартизації споживчих переваг;
- 3) регіоналізації партнерства.

В умовах глобалізації бізнес-середовище набуває нових рис, пов'язаних з інформаційною технологією для орієнтації в змінах ситуації на національних ринках. Важливою умовою при цьому є

забезпеченість партнерства як у вертикальних, так і горизонтальних світових зв'язках. Логіка підприємництва полягає в здатності учасників бізнес-середовища адекватно ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки й наслідки дій, спираючись на знання закономірностей – реакції середовища на прояви економічної активності.

Розвиток фінансової глобалізації є економічною реальністю, у якій знаходяться національні фінансові ринки як системи глобальної спільності, що організовуються незалежно від суб'єктивних чинників. Для підтримки цієї спільності необхідною є уніфікація бізнес-переваг, що спричиняє стандартизацію споживчих цінностей.

Наслідки прорахунків і помилок на фінансовому ринку внаслідок недостатньої стратегічної підготовки бізнесу виникають значно швидше й сприймаються гостріше, ніж на товарному ринку. Тому не випадково при розробці теорії маркетингу на фінансовому ринку необхідно управляти не тільки системою ризиків кінцевих кредиторів, професійних учасників і кінцевих позичальників грошових коштів, але й досліджувати маркетингові ризики як загрози збитків чи недоотримування прибутків у результаті реалізації маркетингових рекомендацій при побудові інноваційних політик у маркетинговому середовищі.

На думку вчених, класифікація маркетингових ризиків пов'язана з відокремленням об'єктивних та суб'єктивних ризиків, що виникають на етапах ринкових досліджень, ухвалення стратегічних маркетингових рішень та формування комплексу маркетингу [23, с.270].

Для учасників фінансового ринку найбільш привабливим прее трактування маркетингових ризиків за класифікацією російських науковців [35, с.166], оскільки вони відповідають вимогам до відповідних їм ухвалюваних стратегічних рішень:

- *фінансовий* ризик – імовірність зниження рівня прибутковості інвестицій у різних цільових сегментах;

- ризик *конкуренції* – імовірність негативного впливу факторів зовнішнього середовища та втрата стійкості конкурентних переваг; різнонаправленість тиску конкурентних сил на бізнес;

- *валютний* ризик – імовірність виникнення низької ліквідності інвестицій і конвертованості вкладень;

- *політичний* ризик – імовірність політичних змін у державі, обмеження фінансової діяльності національних інвесторів;

– *функціональний* ризик – імовірність політичних змін у державі, обмеження фінансової діяльності національних та іноземних інвесторів.

Фінансовий ризик виникає за умови недостатньої підтримки маркетингових інновацій. Для зменшення впливу такого ризику визначаються основні стратегічні альтернативи розвитку бізнесу та величина залучення додаткових інвестицій при нестачі власного капіталу. У теорії маркетингу та менеджменту такі дії пов'язані з ранжуванням стратегічних завдань за пріоритетністю і терміновістю виконання. Це вимагає своєчасного переосмислення ринкових стратегій бізнесу інституційних інвесторів, пошуку нових конкурентних переваг або підтримки завойованих.

Ризики, пов'язані зі зміною характеру конкуренції, залежать, перш за все, від стану зовнішнього середовища. Згідно з результатами «шкали для оцінки нестабільності зовнішнього середовища», що запропонована І. Ансоффом існують різні типи дій суб'єктів ринку залежно від стану відповідних параметрів стабільності (звичайність, динамічність, передбачуваність) [7, с. 17]. За настання кризових умов функціонування учасників фінансового ринку стан зовнішнього середовища характеризується нестабільністю, головним наслідком якої стає непередбачуваність інституційних змін.

Стійкість позицій інституційних інвесторів знаходиться під впливом як дискретних, так і динамічних змін конкурентного оточення, коли завойована конкурентна перевага втрачає властивість переваги. Проблема полягає у визначенні маркетингових інновацій для утримання конкурентних позицій бізнесу в умовах кризи.

Проблема конкурентних переваг розглядається в умовах формування інноваційного лідерства організаційного та функціонального характеру та переваг, що залежать від сили впливу чинників зовнішнього середовища.

Вирішення потребують ті частини проблеми, які пов'язані з побудовою та реалізацією конкурентних стратегій інституційних інвесторів, що засновані на конкурентних перевагах, що дозволяють утримати докризові або досягти бажаних позицій. Ефективність впровадження конкурентних стратегій розвитку фінансового бізнесу можливо визначити за допомогою оцінки рівня стратегічних вкладень у зону господарювання компанії. За І. Ансоффом такі вкладення входять у такі категорії витрат:



– вкладення в підтримку основних фондів для забезпечення спроможності збутової системи, маркетингу, науково-дослідних та конструкторських розробок;

– вкладення в стратегію – витрати на стратегічне планування, дослідження ринків, розроблення нової продукції;

– вкладення в потенціал компанії – витрати на навчання персоналу, забезпечення сучасного технологічного обслуговування, на створення функціональних підрозділів [8, с.46].

Джерелами ринкових переваг є сильні стратегічні можливості бізнесу з орієнтацією на витрати, цінність для споживача, ринкова частка, завойована й перспективна для компанії в майбутньому. Професійні навички менеджерів повинні бути направлені на освоєння концепції стійкості конкурентної переваги в умовах внутрішньосистемної та міжсистемної конкурентної боротьби.

Внутрішньосистемна конкуренція полягає в перевагах, які власники заощаджень віддають тим або іншим фінансовим установам і фінансовим активам у межах одного з сегментів фінансового ринку. Внутрішньосистемна конкуренція визначає характер маркетингових дій конкурентів:

– досягнення середньоринкового рівня продаж фінансових послуг;

– зміни стратегій позиціонування гравців та їхніх послуг;

– завоювання бажаної ринкової частки;

– вибір стилю ринкової поведінки (наступальний або оборонний);

– характер і ступінь агресивності конкуренції;

– переоцінка маркетингових конкурентних стратегій.

Міжсистемна конкуренція відображає суперництво між гравцями інституційних інвесторів банківського та небанківського типів, яке можливо прослідкувати за рівнем накопичення і розподілу інвестиційних ресурсів та надання фінансових послуг за правилами та іншими актами законодавства. Так, активи державних банків та фінансових установ небанківського типу станом на 31.12.2011 року склали 1 134, 2 млрд. грн, у тому числі – у банків 93 % (1 054,3 млрд. грн), у небанківських фінансових установ – (7%) – 79, 9 млрд. грн. Характерним залишається перевага банківського сектору[34, с. 1].

Оцінка характеру маркетингових дій дає можливість виявити орієнтацію найбільш небезпечних конкурентів для здійснення

порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) й упередженого позиціонування серед конкурентів.

Ідея полягає в тому, що в умовах кризи для одержання нових або закріплення існуючих конкурентних переваг бізнесу, необхідно заздалегідь визначити його перспективність. У теорії антикризового маркетингу для оцінки перспективності бізнесу зазвичай пропонується модель п'яти ринкових сил галузевої конкуренції М.Портера: інтенсивність конкуренції усередині галузі; можливість взаємозаміни фінансових послуг; відносини між постачальником і продавцем; сила споживачів; бар'єри для входу нових конкурентів (інституційні).

Політичний ризик, з точки зору маркетингу, краще відобразити, використовуючи методику його ранжування за 16 рангами, запропоновану фахівцями Міжнародного валютного фонду в 2000 р. За вказаними рангами оцінюється стан трьох ключових параметрів: ситуація в країні (від стабільної до нестабільної); можливість появи політичного ризику (у короткостроковому, середньостроковому, довгостроковому періодах); відношення уряду до зобов'язань з виплати зовнішнього боргу (від позитивного до неоднозначного й несприятливого).

Для інституційних інвесторів зниження політичного ризику можливо досягти, використовуючи стратегічні маркетингові дії в процесі інвестування (укладання контракту) та після інвестування. Одним із джерел мінімізації політичного ризику «до інвестування» у теорії маркетингу пропонується «вертикальна інтеграція», що передбачає об'єднання гравців з постачальниками фінансових ресурсів, виробниками фінансової послуги та торговими посередниками. Після укладення контракту з інвестування приймається «горизонтальна інтеграція» (об'єднання з конкурентами). Крім того, в обох періодах важливим є використання фінансового страхування.

Ігнорування деяких функцій маркетингу і, перш за все, інноваційних свідчить про нерозвиненість стратегічних та ключових компетенцій менеджменту з маркетингу компанії. Це не дає можливості здійснити адекватну оцінку ринкової ситуації в умовах економічних змін, що стимулюють появу нових фінансових продуктів та інструментів через зміну мотивації попиту, пропозиції й законодавчих можливостей та обмежень щодо фінансових послуг.

Так, наприклад, цінові інновації в діяльності інститутів спільного інвестування (ІСІ), пов'язані, перш за все, зі встановленням

моменту покупки або продажу фінансових інструментів для формування єдиної інвестиційної політики за допомогою інвестиційного портфеля. Оскільки полем діяльності ІСІ є, в основному, фондовий ринок, і, перш за все, ринок акцій.

Необхідним є врахування чинника психології учасників ринку. Зміна цін акцій зазвичай знаходиться під впливом основних чинників – реальних і очікуваних активів та грошових потоків компанії-емітента.

Дослідження графіка поведінки цін акцій, на думку технічних аналітиків, дозволяє визначити майбутню динаміку [30, с.15]. Основним поняттям при дослідженні динаміки цін є тренд (тенденція). Вважається що, якщо ринкова вартість цінного паперу росте або знижується, то така ситуація триває до виникнення ринкової ситуації, яка може вплинути на існуючі тенденції. Зміна цін часто відбувається усередині торгового інтервалу, який обмежений лінією тренда й межею торгового інтервалу. У разі тенденції до підвищення ціна акцій зростає до верхньої межі торгового інтервалу, після чого фіксація прибутку (продаж акцій інвесторами після їх зростання) призводить до зниження ціни до лінії тренда (корекція). Якщо ціна акцій перетинає лінію тренда, то це означає закінчення поточної тенденції. Ціна, за якої може відбутися зміна тренда або до якої триватиме корекція, називається рівнем підтримки (опори). Вважається, що існує рівень цін, за якого інвестори з певних причин готові купувати або продавати акції. Якщо ціна акцій перетинає рівень підтримки (опори), це може означати зміну тенденції.

Кваліфікований менеджер і фахівець з маркетингу повинні володіти умінням грамотного визначення часу покупки-продажу акцій окремих емітентів. Згідно з теорією управління інвестиціями існують такі підходи до визначення часу покупки або продажу акцій: порівняльний метод, заснований на дослідженні відношення числа акцій, що збільшилися в ціні до кількості акцій, що зменшилися в ціні; метод протидії – застосовується під час маркетингових досліджень (опитування брокерів); метод, заснований на зміні обсягу торгів; метод індикаторів, заснований на історії цін операцій і обсягів торгів, тощо.

Очевидно, що при визначенні стратегій діяльності ІСІ, не можна не враховувати корпоративні інноваційні дії компаній-емітентів, які можуть істотно вплинути на рух цін акцій і на загальну кон'юнктуру фондового ринку.

Отже, маркетинговий ризик – це рівень недосягнення ринкових можливостей як результат неправильно ухвалення стратегічних рішень. Вихід на фінансовий ринок без належної стратегічної маркетингової підготовки бізнесу майже одразу виводить відповідного «гравця» – фінансову компанію в аутсайдери й дуже часто призводить до втрати довіри до фінансового бізнесу.

Управління маркетинговими ризиками характеризується своєю логічною послідовністю. Визначальним є ухвалення керівництвом концепції управління маркетинговими ризиками, що передбачає посилення маркетингової спрямованості фінансового бізнесу на ринок і клієнтів з метою формування попиту на фінансові послуги.

#### **4.4. Управління інвестиційними ризиками інноваційних проєктів в агропромисловому виробництві**

Інвестиційне рішення відрізняється від інших управлінських рішень тим, що воно направлене на забезпечення процесу розширеного відтворення та допускає використання частини додаткового суспільного продукту для підвищення якості та збільшення кількості всіх елементів продуктивних сил суспільства.

Інвестиційне рішення у сфері сільськогосподарського виробництва має стратегічну спрямованість, якщо його реалізація пов'язана з попередженням дій навколишнього середовища (можливості й загрози) і з урахуванням специфіки організації (сильні й слабкі сторони). У зв'язку з цим виділимо такі характеристики економічних інтересів, наявність яких дозволяє зарахувати інвестиційне рішення до розряду стратегічних: інноваційний характер; безповоротність наслідків; спрямованість на перспективу підприємства; невизначеність альтернатив і самостійна роль процедури їх формування; суб'єктивність.

Прискорення й ускладнення змін у зовнішньому середовищі, які обумовлюють формування стратегічної спрямованості інвестиційних рішень, примушують шукати шляхи підвищення обґрунтованості ухвалених управлінських рішень. Для стратегічних та інвестиційних рішень це означає розв'язання проблеми врахування чинника ризику як можливості небажаного розвитку подій. Виникнення ризику в обох випадках пов'язане з тим, що у момент

ухвалення рішень практично неможливо одержати точні й повні дані про віддалене в часі середовище реалізації рішень, про всі діючі або потенційні внутрішні й зовнішні чинники.

Це обумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до розроблення й обґрунтування інвестиційного рішення в АПК з урахуванням чинника ризику. З приводу цієї проблеми існує дві точки зору:

– з одного боку пропонується стратегічні рішення з фінансових позицій розглядати як інвестиційні і, відповідно, для їхнього обґрунтування використовувати методи інвестиційного аналізу, адаптовані для врахування дій зовнішнього середовища;

– з іншого боку вважається, що оскільки схожість між двома типами рішень тільки зовнішня, а відмінності достатньо значні, то для обґрунтування стратегічних інвестиційних рішень необхідно розробляти нові концепції й методологію. На нашу думку, у процесі обґрунтування стратегічного інвестиційного рішення не варто змішувати його стратегічну й інвестиційну складові.

Інвестиційний аспект обґрунтування рішення в даному випадку, повинен виконувати роль вартісного виразу доцільності реалізації рішення. Це означає, що першою вимогою, яку повинне задовольняти ухвалене рішення, є відповідність рішення стратегії організації, як комплексу взаємоузгоджених рішень, що забезпечують її виживання в сучасних умовах і в довгостроковій перспективі. Не варто ухвалювати рішення, реалізація якого призведе до значних збитків внаслідок дії чинника ризику. Сутність поняття «стратегічне інвестиційне рішення», на нашу думку, полягає у використанні стратегічного підходу до обґрунтування інвестиційного рішення, обумовленого сучасними умовами ведення сільськогосподарського виробництва.

Економічна синергетика дозволяє досліджувати природу стратегічного інвестиційного рішення в АПК як результату процесу взаємодії різних компонентів виробничої системи. Її використання як інструменту дослідження необхідне, оскільки економічна синергетика розкриває еволюцію системи на основі принципів самоорганізації, яка припускає утворення трансформаційного потенціалу в середині самої системи, а також в умовах взаємодії її компонентів. Такий підхід особливо актуальний для організації аграрного виробництва, так як тут здійснюється процес розробки й реалізації стратегічних інвестиційних рішень, метою якого є якісна

зміна підприємств на основі їхніх сильних сторін з урахуванням взаємодії із зовнішнім середовищем. Економічна синергетика, яка протиставляє детермінізму процеси ймовірності, що допускають нелінійні зв'язки, характеризує сутність стратегічного управління в АПК, забезпечує його адаптацію до несподівано виникаючих загроз і можливостей у зовнішньому середовищі на основі потенціалу підприємств у сучасних умовах ведення аграрного бізнесу.

Економічна синергетика пов'язана з кооперативною взаємодією різних підсистем, а тому вона проявляється як самоорганізація загальної економічної системи. За положеннями економічної синергетики постійно стійкої еволюційної економічної системи практично не існує.

Еволюційна система завжди схильна до трансформуючих дій зовнішніх і внутрішніх сил. Коли система проходить деякі критичні значення зовнішніх параметрів, то в ній можуть виникнути раптові зміни внутрішньої структури, що характеризують нестійкість економічної системи. Складна взаємодія між нестійкістю системи й вказаними діями суб'єктів приводить економічну систему в рух. Дослідження показують, що дані положення економічної синергетики дозволяють пояснити внутрішню сутність стратегічного інвестиційного рішення в АПК як прояв необхідності реагування на дії навколишнього середовища. У той же час опрацювання й реалізацію стратегічного інвестиційного рішення в АПК можливо розглядати як результат взаємодії великої кількості носіїв економічних інтересів підприємств, схильних до впливу внутрішніх і зовнішніх сил на різних рівнях.

З погляду економічної синергетики нестійкість економічної системи й взаємодія між її елементами в сукупності виступають як джерело розвитку підприємств і галузі, яка виражається в зміні їхньої поведінки й внутрішньої структури (рис. 4.5). Галузі агропромислового комплексу можна розглядати як інвестиційну систему вищого рівня, ураховуючи такі основні елементи як конкуруючі підприємства, постачальники, споживачі й ринок робочої сили, а системи нижчого рівня – підприємство, що включає потенціал і систему управління. Стратегічне інвестиційне рішення розглядається як внутрішній інструмент еволюції, за допомогою якого підприємства досягають якісних змін у своїй структурі й поведінці, що приводить до еволюції системи вищого рівня – галузі.

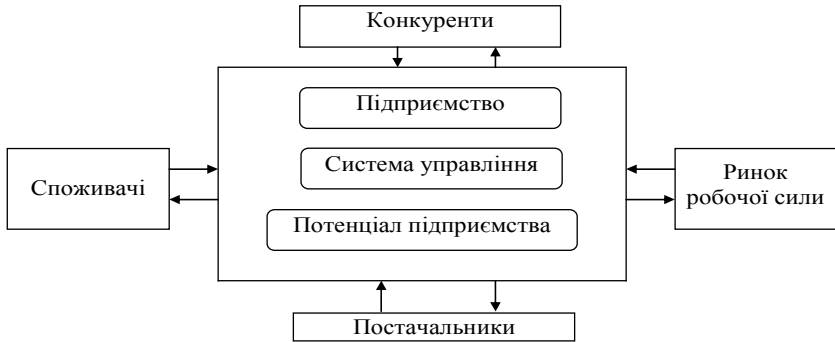


Рис. 4.5. Взаємодія елементів економічної системи

У більшості випадків визначення стратегічного інвестиційного рішення формується з погляду економічної синергетики як управлінська дія, спрямована на якісну зміну об'єкту управління, вироблена в ході взаємодії системи управління і потенціалу, які в сукупності забезпечують здатність підприємства до трансформації своєї структури і поведінки, що в свою чергу обумовлює проблеми інвестиційних ризиків. На основі застосування методів розрахунку ризику при обґрунтуванні його чинників та інвестиційних рішень, що характеризують специфіку об'єкту дослідження, необхідно розглянути можливість якісної зміни структури і поведінки об'єкту з метою його успішного функціонування в умовах складного ринкового середовища. Така зміна повинна ґрунтуватися на взаємодії елементів виробничої системи як на рівні зв'язків підприємства із зовнішнім оточенням, так і на рівні його внутрішніх зв'язків. Реалізація вітчизняної моделі інноваційного розвитку є системною проблемою, яка передбачає інноваційну реструктуризацію всіх секторів економіки і має однією зі своїх вагомих складових завдання широкомасштабного залучення до участі у цих процесах лізингових підприємств. Це потребує формування інвестиційної політики, спрямованої на підвищення інвестиційної активності лізингового сектора підприємництва і на потребу реструктуризації економіки. Сьогодні форми й механізми лізингового інвестування реструктуризації економіки мало досліджені.

При розробленні інвестиційних рішень важливо не тільки ідентифікувати можливі ризики, але й мати стратегію їх зниження, іншими словами, управління ними.

Управління і ризик є взаємозв'язаними компонентами економічної системи, адже управлінські рішення можуть характеризувати непередбачувані ситуації. Це проявилось на початковому етапі трансформації української економіки: втрата управління нею призвела до ситуації тотального ризику для будь-яких видів господарської діяльності. Відновлення управління на макрорівні вимагає реалізації конструктивних господарських рішень щодо ризику на мікрорівні.

Загальний концептуальний підхід до управління інвестиційним ризиком полягає у: виявленні можливих наслідків підприємницької діяльності в ризиковій ситуації; розробленні заходів, що не допускають, запобігають або зменшують розмір збитку від дії до кінця неврахованих ризикових чинників і непередбачених обставин; реалізації такої системи адаптації господарської діяльності до ризиків, за допомогою якої можуть бути не тільки нейтралізовані або компенсовані негативні можливі результати, але й максимально використані шанси отримання високого господарського доходу.

Дефініції «управління ризиком», що відображені в спеціальній літературі, є вузькими, коли мета управління зводиться до «усунення» або «зменшення» ризику, «ослаблення його негативних впливів на результати господарської діяльності». Визначення управління інвестиційним ризиком повинно базуватися на його економічному змісті. Виходячи з цього, слід погодитися з визначенням, що управління ризиком – це процес виявлення рівня визначеності (відхилень в прогнозованому результаті), ухвалення й реалізації управлінських рішень, що дозволяють запобігати або зменшувати негативну дію на процес і результати відтворення випадкових чинників, одночасно забезпечуючи високий рівень підприємницького доходу.

Управління господарським ризиком в інвестиційній діяльності включає стратегію й тактику ризик-менеджменту. Перша базується на довготривалих цілях та оцінках невизначеності господарської ситуації та ефективних методах досягнення цих цілей впродовж тривалого періоду часу. Стратегія – це наука й мистецтво управління інвестиційним ризиком, які засновані на довгостроковому прогнозуванні, стратегічному плануванні, розробленні обґрунтованої концепції й програми, адаптованої до невизначеності системи, що дозволяє не допускати або зменшувати несприят-



ливу дію на результати відтворення стохастичних чинників і, головне, одержувати високий господарський дохід. Стратегія зумовлює тактику, тобто сукупність методів, прийомів, що використовуються в конкретних умовах господарської ситуації для досягнення поставлених цілей, що не суперечать довготривалим цілям.

Дієвим методом ризик-менеджменту є процес оволодіння ризиком. Застосування цього методу цілком доцільне і навіть необхідне, коли потенційні втрати незначні, і робиться все можливе для уникнення або мінімізації збитку від наслідків непередбачених обставин та, головне, чітко визначені можливості отримання високого підприємницького доходу. Щоб свідомо йти на ризик, підприємець повинен опиратися на знання економічних, природних, інших законів і закономірностей, економічну відповідальність та належний обсяг інформації, науково розроблену теорію ухвалення управлінських рішень і механізм їхньої реалізації. У процесі організації управління ризиком виділяють два етапи: підготовчий і основний. У цілому ж організація управління ризиком є системою взаємозв'язаних у єдину технологію процесів управління, яку можна подати у вигляді схеми (рис. 4.6).

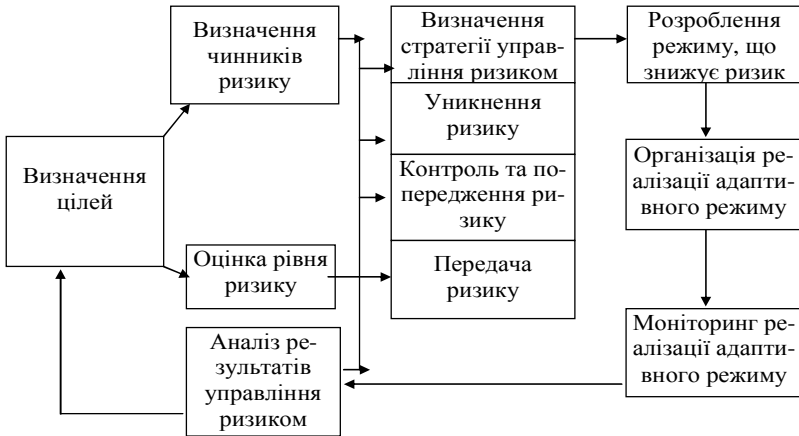


Рис. 4.6. Схема організації ризик-менеджменту в інвестиційній діяльності підприємств АПК

Її реалізація залежить від врахування складності і різноманіття чинників інвестиційного ризику (рис. 4.7).

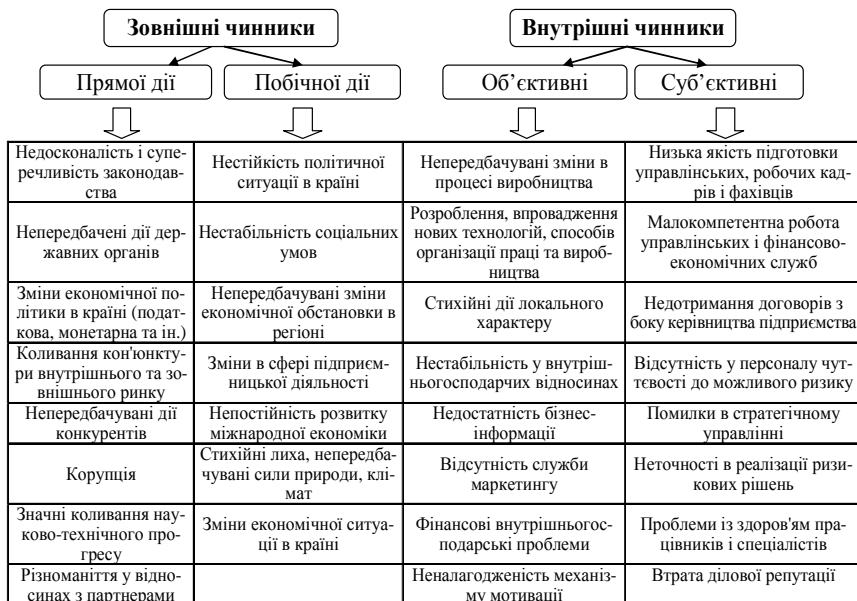


Рис. 4.7. Система факторів, які впливають на ступінь ризику

Зовнішні чинники є основними, так як визначають рівень ризикової інвестиційної діяльності в Україні. Управління ними важко формалізувати.

З внутрішніх чинників ризику до основних відносяться:

- некомпетентність персоналу лізингових компаній;
- відсутність досвіду, знань і оперативної ділової активності;
- розумний авантюризм, надмірна довірливість у відносинах з партнерами;
- прагнення швидкої вигоди в збиток розвитку та ін.

Вітчизняні підприємці, як правило, не можуть одержати якісних і професійних консультацій не тільки в державних структурах, але й у спеціалізованих приватних підприємствах та іноземних спонсорів.

Проблема ризику й доходу в сучасних умовах є однією з ключових в інвестиційній діяльності господарств агропромислового комплексу. Питання про ризик не відокремлюється від господарського механізму та різних факторів, що впливають на діяльність цих підприємств, особливо від того господарського середовища, у

якому ризик виявляється і яке сприяє або ж перешкоджає його розрахунку.

Це положення пов'язане, перш за все, з принциповою зміною умов економічної діяльності та виникненням нових суб'єктів інвестиційного процесу, необхідністю зміни теоретичних і практичних підходів до аналізу інвестиційних проєктів, а також зростанням ролі управляючої складової і, адекватних сучасним умовам господарювання в АПК, критеріїв оцінки ризиків. Тобто сфера дії інвестиційних рішень характеризує процеси виробництва. Ідеться мова не тільки про сам процес агропромислового виробництва, його нарощування до попереднього рівня, але й про розширене відтворення, капіталовкладення й інші дії, пов'язані з економічним розвитком АПК.

Пропонуємо наступну систематизацію ризиків в АПК, основою якої є джерела їхнього виникнення у відтворювальному процесі з урахуванням їхнього утворення в зовнішньому, по відношенню до АПК, середовищі й у його внутрішній структурі. Є такі джерела ризиків у переробних галузях АПК:

1) негативні зміни в якості та кількості чинників виробництва. У переробній галузі це, перш за все, якість сировини, що постачається виробничою сферою АПК і незадовільний рівень якості устаткування, невідповідність його виробничому процесу;

2) умови реалізації виробленої продукції. Форми прояву: погіршення співвідношення попиту й пропозиції, пов'язана з цим несприятлива для виробника зміна ринкових цін, посилення конкурентної боротьби, підвищення тарифів на транспортування або витрат на зберігання продукції;

3) небажані зміни в грошово-кредитній політиці: великий дефіцит бюджету, значні коливання валютних курсів, курсу національної валюти, високі темпи інфляції, різке підвищення ставок рефінансування НБУ та відсотків за кредитами комерційних банків, постійні, великої амплітуди коливання курсів державних та корпоративних цінних паперів і т.д.;

4) зміна економічної політики в сфері застосування методів протекціонізму, лібералізація економіки, послаблення або посилення податкового тягаря, регулювання експорту і імпорту і т.д.

Проаналізовані джерела економічних ризиків характерні для будь-якої галузі народного господарства. Важливим є визначення змін, які відбуваються в сфері управління ризиком при переході

від адміністративно-командної до ринкової економіки. В адміністративно-командній економіці проблема ризиків в агропромисловій сфері не мала такої гостроти, як в перехідний період. Це пояснюється тим, що значну частину втрат від ризиків компенсувала держава, розподіляючи збиток між іншими галузями та кінцевими споживачами. У нинішній період в Україні система раціонального розподілу ризиків поки що не створена. Більше того, сама держава нерідко є основним джерелом ризику, що проявляється в невчасній оплаті закупленої продукції, установленні нових митних правил, які дезорієнтують виробників. Сюди також відноситься й високий рівень заборгованості по заробітній платі працівникам бюджетної сфери, що прямо впливає на продовольчий споживацький попит.

Як свідчить практика, труднощі розрахунку ризиків виникають на етапі обґрунтування ефективності інвестиційних проектів.

Проблема полягає в тому, що в загальноприйнятій системі оцінок ефективності інвестицій країн з розвинутою ринковою економікою основною є група дисконтованих показників, розрахунок яких охоплює великі проміжки часу – 5-10 років і більше. Отримання необхідної первинної інформації для обґрунтування ефективності інвестиційних проектів за визначеними показниками (динаміка цін, норми амортизації, частка капітальних витрат, рух попиту й пропозиції за видами продукції та послуг) є складним завданням у стабільній ринковій економіці. Крім цього, високий кредитний відсоток банків часто робить неприйнятним апарат дисконтування.

Усе це обумовлює наявність високого рівня невизначеності, який призводить до виникнення різноманітних ризиків.

Господарська діяльність полягає у виконанні ухвалених рішень на різних рівнях управління, що можуть бути пов'язані з ризиком і мотивуватися наявністю великої кількості наперед непередбачених чинників невизначеності.

Сучасна концепція прийнятного ризику в стратегічному плануванні впливає з визнання того факту, що завжди існує ризик не реалізувати намічений план, оскільки неможливо повністю усунути потенційні причини, які можуть привести до небажаного розвитку подій і в результаті – до відхилення від обраної мети. Ця концепція орієнтує підприємства на рішення, обґрунтовані аналізом ризику, що супроводжуються комплексом заходів щодо

пом'якшення або нейтралізації наслідків прояву його чинників. Її роль полягає у формуванні свідомого відношення до ризику й у такій організації процесу управління, щоб чинник ризику, що утворився, не став несподіванкою для керівника і, щоб не довелося поспішно ухвалювати необґрунтовані рішення. Отже, високий рівень ризику не повинен бути підставою до відмови від ухвалення рішення. Детальний аналіз ризику й розроблення заходів, що зменшують його негативні наслідки до прийнятного рівня, як правило, дозволяють ухвалювати високо ризикові. При цьому загрозою можуть бути незначні втрати, прийнятні або допустимі для суб'єкта господарської діяльності.

Таким чином, вирішити поставлені завдання або досягти запланованого результату можна тільки в тому разі, коли є можливість передбачення відхилень від мети та запобігання пов'язаним з цим втратам.

#### **4.5. Актуалізація плану функціонування ланцюга поставок в умовах управління ризиком**

Планування ланцюга поставок у складі тактичного плану передбачає регулярну актуалізацію інформації, що визначає необхідність внесення змін в існуючий план з причин, по-перше, відхилення існуючого попиту від його прогнозу, а відтак відповідної зміни структури та рівнів запасу матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів; по-друге, настання тих чи інших ризиків у будь-якій ланці ланцюга поставок, що вимагає відповідного врахування в процесі актуалізації тактичного плану, а в перспективі – активного впливу на ймовірність їх настання з очікуваними параметрами.

Економічна діяльність нерозривно пов'язана з чинниками випадковості, невизначеності, обмеженістю інформації, з помилками прогнозування, тобто з ризиком, тому питання управління ним досліджуються багатьма вченими [13, 27]. Сьогодні ймовірність ризиків у ланцюгах поставок значно збільшилась тому, що у зв'язку з глобалізацією вони стають більш складними [3, 27].

Управління ризиком ланцюга поставок передбачає отримання необхідної інформації в результаті проведених спостережень, опитувань працівників і формування бази даних, що дасть мож-

лівість ідентифікувати чинники ризику, визначити ймовірність і ступінь їх впливу на ефективність бізнес-процесів, скласти реєстр ризиків, матрицю ризиків, а також розробити послідовність дій і окремих завдань у межах ланцюга поставок.

Таблиця 4.3. Реєстр ризиків, ідентифікованих на підприємстві (фрагмент, за даними [4])

Категорія ризику	Сфера ризику	Ризик, що стосується сфери дій	Функціонує контрольні механізми	Важливість чинника	Оцінка впливу	Бальна оцінка ризику
Операційні	кадри: сфери обов'язків, час роботи, договір	приписування обов'язків, відсутність документації	правові акти, внутрішні врегулювання, поточний і загальний нагляд, контроль	2	3	6
Стратегічні	матеріальне господарство: інвентаризація	проведення інвентаризації з порушеннями, неналежний облік	правові акти, внутрішні врегулювання, сфера обов'язків, поточний і загальний нагляд, контроль	4	4	16
Операційні	охорона середовища	охорона середовища з порушеннями	правові акти, внутрішні врегулювання, поточний і загальний нагляд, контроль	2	4	8
Операційні	комп'ютерне устаткування і комп'ютерні системи	поломка комп'ютерів, систем	правові акти, інструкції, сфера обов'язків, поточний і загальний нагляд, внутрішній контроль	4	5	20
Операційні	комунікація та обіг документів	відсутність відповідної системи внутрішнього контролю	правові акти, сфера обов'язків, поточний і загальний нагляд, внутрішній контроль, статут	4	4	16
Операційні	інформаційні системи	відсутність відповідного управління системами й проектами	правові акти, внутрішні врегулювання, інструкції, сфера обов'язків, контроль	3	4	12
Стратегічні	управління підприємством	відсутність відповідного управління організацією	правові акти, статут, організаційна структура, поділ завдань, контроль	4	5	20

Управління ризиком у ланцюгу поставок вимагає розроблення процедур, пов'язаних із систематизацією дій, які необхідно реалізувати, документацією рішень, які приймаються, і розробленням плану контрольних дій. Це дає можливість управляти ризиком, що охоплює такі етапи: ідентифікацію ризику; визначення причин ідентифікованого ризику; установлення наслідків ризику; установлення впливу ризику на функціонування бізнес-процесів; оцінку виду й категорії ризику; установлення зв'язку ризику з цілями функціонування ланцюга поставок. Етап ідентифікації ризику слід починати з визначення стратегічних й операційних цілей, ступеня їх зв'язку з логістичними процесами, а також встановлення можливих загроз. Надалі необхідно створити реєстр ризиків. Реєстр ризиків є документом, який містить співставлення ідентифікованих груп ризику, а також систематизацію окремих загроз відносно стратегічних й операційних цілей організації. У табл. 4.3 поданий фрагмент реєстру ризиків з ідентифікованими цілями й загрозами, які пов'язані з контрольними механізмами (максимальне значення важливості чинників – 4, а оцінки впливу – 5).

Для ідентифікованого ризику в поєднанні з функціонуючим контрольним механізмом, необхідно здійснити аналіз, який полягає у встановленні ймовірності ризику (стовпчик 7), а також ступеня важливості впливу (стовпчик 6), що дозволяє встановити бальну оцінку (стовпчик 8).

Після здійснення ідентифікації загроз доцільно сформувати матрицю ризику (рис. 4.8), на якій розміщено сфери ризику з врахуванням бальних оцінок. Низький ризик (бали від 1 до 4). Середній ризик (бали від 5 до 10). Високий ризик (бали від 12 до 25) – це сфера аналізу, яка вимагає втручання підприємства в першу чергу і, яка має вплив на ключові цілі, які реалізуються бізнес-процесами.

Для кількісного аналізу ризику використовують різні методи. Серед них [13], як показують дослідження, найбільш поширеними для вирішення економічних проблем є такі: метод аналогій; аналіз еластичності (вразливості); аналіз методами імітаційного моделювання; аналіз ризику можливих збитків тощо. Детальний аналіз цих методів подано в [12], при чому досліджено їх переваги й недоліки, виділено типові зони ризику (безризикова зона, зона допустимого ризику, зона критичного ризику та катастрофі-

чного ризику). Особливу увагу підприємство повинне приділяти подіям, які потрапляють у дві останні зони – зону критичного ризику, тобто область можливого отримання таких збитків, що перевищують обсяг очікуваних прибутків, і зону катастрофічного ризику, тобто область настання подій, які можуть призвести до банкрутства підприємства та його закриття. До катастрофічного ризику також відносять ризик, пов'язаний з безпосередньою загрозою для життя людей чи екологічною катастрофою.

вплив	катастрофічний	5	10	15	20	25
	серйозний	4	8	12	16 матеріальне господарство, комунікація, обіг документації	20 управління організацією, комп'ютерне устаткування, комп'ютерні системи
	середній	3	6	9	12 інформаційні системи	15
	малий	4	4	6 кадри	8 захист середовища	10
	незначний	1	2	3	4	5
		дуже низька	низька	середня	висока	дуже висока
	ймовірність					

Рис. 4.8. Матриця бальної оцінки ризику підприємства (фрагмент), на основі табл. 4.3.

Управління ризиком вимагає від керівництва залучення коштів у розбудову процесів, піднімає питання про загрози, які можуть виникнути, і вимагає вчасного впровадження забезпечувальних і контрольних механізмів. Завдяки систематичній іденти-



фікації ризиків і використанню у відповідний момент контрольних механізмів підприємство є певною мірою захищеним і може завдяки реалізації бізнес-процесів досягти свої цілі.

Невід'ємним елементом кожної стратегії управління має бути забезпечення безпеки. У сфері господарської діяльності на природні загрози, а також останнім часом – тероризм, накладаються загрози, пов'язані з економічною кризою. Крім розвитку процесів глобалізації, виникає тенденція до загострення конкуренції на світових ринках, вибуху інформаційних та електронних технологій, поширення явища концентрації, об'єднання фірм чи впровадження нових концепцій у сфері управління, наприклад управління ланцюгами поставок. Пов'язані з цим ризики виникають через безпосередні дії учасників та їхні рішення, які приймаються як на операційному рівні, так і на стратегічному. Забезпечуючи безпеку функціонування ланцюга поставок, учасники віддають значну частину своєї свободи й свідомо погоджуються на певні обмеження, приймаючи на себе ризики. Як наслідок з'являється проблема відповідальності тому, що існує зв'язок між забезпеченням безпеки, ризиком і відповідальністю. Відповідальність може бути використана в процесі управління ризиком, представляючи оригінальний підхід до контролю за діями, які створюють ризик виникнення збитку в інших.

Процесний підхід до аналізу ризику виникнення збитків у ланцюгу поставок передбачає розгляд трьох проблем, що пов'язані з виявленням загрози – ідентифікацією чинника або ситуації, які можуть спричинити втрати; вимірюванням ризику – визначенням імовірності його настання й наслідків; вимірюванням величини втрати – розміру витрат, пов'язаних із виробничим простом, пошкодженням товару, втратою товару, помилковою поставкою, втратою клієнта тощо. Ланцюги поставок мають слабкі місця, тому відбувається зростання значення управління ризиком. У табл. 4.4 подано класифікацію джерел і видів ризику в ланцюгу поставок.

Зниження ризику в ланцюгах поставок може означати зниження ймовірності настання порушень у рамках загальної відповідальності за продукт [6, 12, 27], що пов'язується із застосуванням відповідного рівня гарантій (утримування резервів засобів, застосування сучасних технологій, які гарантують безпеку тощо).

Цей аспект міркувань про ризик у практиці має величезне значення. З економічної точки зору, інвестиційні витрати, пов'язані із забезпеченням гарантій, не повинні перевищувати витрат, які виникли в результаті можливих порушень. Хоча витратний критерій не є єдиним.

Таблиця 4.4. Класифікація ризиків у ланцюгу поставок (на основі [5, 6, 12, 27, 32])

Причини		Види		
Типові (трендові)	Особливі	За теорією транзакційних витрат	За Зангер	За [10]
1. Застосування «худого» ланцюга поставок, Just in Time, аутсорсингу, постачання з одного джерела. 2. Упровадження нових технологій (е-господарство, нові банківські технології). 3. Загрози з боку «хакерів». 4. Надмірна «жорсткість» ланцюга поставок. 5. Глобалізація економіки	1. Потік вартості (продукт або процес). 2. Активи й інфраструктурні залежності. 3. Організаційні й міжорганізаційні зв'язки. 4. Зовнішні середовище	1. Ризик «нападу» (вплив специфіки активів). 2. Ризик непродуктивності (вплив конкуренції). 3. Ризик «засвоєння» (стосується природи знань). 4. «Часовий» ризик (відмінності між горизонтами планування постачальника й споживача)	1. Ризик відмови від прийняття суверенних рішень партнерами. 2. Ризик конфлікту (цілі ланцюга й цілі малих і середніх підприємств). 3. Ризик втрати еластичності. 4. Сильні культурні відмінності	1. Ризик порушень (при застосуванні системи Just in Time). 2. Ризик ескалації цін (один постачальник блага). 3. Ризик планування й запасів. 4. Ризик, пов'язаний із якістю. 5. Ризик доступу до технологій. 6. Ризик опортунізму (низький ступінь партнерства в ланцюгу поставок)

Узагалі будь-яка дія в ланцюгу поставок повинна вимірюватися в найважливіших для організації цінностях: грошах, втраті клієнта, репутації тощо. Мірою доцільності застосовуваних рішень може бути користь, яку сторони отримують від здійснюваних дій, зменшена на суму витрат гарантій і збитків. Користь або «суспільне добро» [5] збільшуватиметься, якщо сума витрат гарантій і збитків ( $K_c$ ) буде мінімальною. Введемо такі позначення:

$x$  – рівень гарантій (витрати, тобто інвестиції в зниження ймовірності настання порушення),  $x > 0$ ;

$p(x)$  – ймовірність настання порушення (за умови, що  $0 < p(x)$ ,  $p'(x) < 0$ ,  $p''(x) > 0$ ) – величина збитків у випадку, коли порушення наступить;

$h$  – величина збитків, яку розглядаємо як суму двох складових: випадкової складової  $h_1$  і складової  $h_2$ , яка визначена з допомогою норм (правових або економічних),  $h$  є змінною величиною;

$f(h)$  – функція густини ймовірності настання збитків  $h$ , яка задовольняє умову  $f(h) > 0$  у проміжку  $[a, b]$ ,  $0 < a < b$ .

Тоді  $K_c$  можна виразити функцією мети:

$$K_c = x + p(x)h \rightarrow \min. \quad 4.1$$

Розв'язком цього рівняння буде рівень гарантій, який максимізує користь («суспільне добро») –  $x^*(h)$ , і є мінімальним значенням рівня гарантії на збитки.

Відповідальність є станом певного зобов'язання. Зобов'язання зумовлено метою: щось є зобов'язанням тому, що становить засіб для досягнення мети і є умовою її реалізації. Відповідальність у випадку настання збитку й регулювання в сфері безпеки представляють два різні підходи до контролю дій, які створюють ризик її виникнення в інших. Відповідальність за нанесення збитку має приватну природу (контракти, угоди між підприємствами), тобто тут не діє суспільне право. Норми, стандарти, заборони та інші форми регулювання в сфері безпеки мають загальний характер, модифікують поведінку через вимоги, які пов'язані незалежно від дійсного настання загрози. Практика підтверджує взаємний зв'язок між регулюванням і відповідальністю, а застосування норм (правил, стандартів) не обов'язково звільняє суб'єкта від відповідальності. Стандарт найчастіше визначає мінімум вимог і не звільняє від необхідності здійснення додаткових заходів обережності.

У нашому випадку відповідальність з'являється, коли рівень гарантії нижчий за  $x^*(h)$ .

Позначимо:  $y$  – рівень активів,  $0 \leq y < b$ ;

$g$  – ймовірність настання збитку зі значенням  $h$ ,  $0 \leq g < 1$ .

Тоді можливі збитки компенсуватимуться тільки у випадку, коли значення збитку  $h$  не перевищить рівня активів, які можливо використати, тобто  $h \leq y$ . Проблема полягає у визначенні рівня гарантії  $x$ , який гарантуватиме мінімум функції  $K_{c1}$ :

$$K_{eI} = x + p(x)g \rightarrow \min \{h, y\}. \quad 4.2$$

Розв'язком буде рівень гарантії, адекватний до сфери відповідальності:

$$x_j(h) = x^*(g \min \{h, y\}) < x^*(h). \quad 4.3$$

Коли  $g$  та  $y$  мають достатньо високі значення, то отримаємо форму рівняння  $x_j(h) = x^*(h)$ , що означає нижчий, ніж попередній рівень гарантій, який зростає разом з величиною збитків до моменту, коли потенційний збиток досягає значення доступного «покриття» в активах (рис. 4.9).

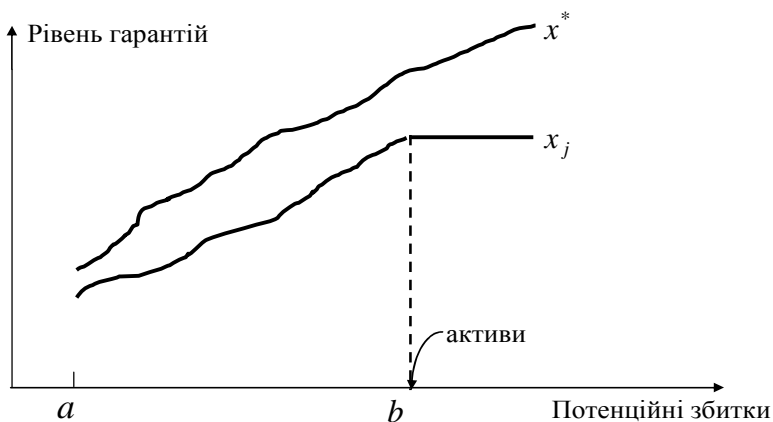


Рис. 4.9. Рівень гарантій згідно з відповідальністю (на підставі [5])

У ситуації, коли існує ймовірність настання збитків з певним рівнем ( $g$ ), а також рівень доступних на підприємстві активів ( $y$ ) є високим, цей підхід буде ефективним, підприємство забезпечене на відповідному рівні. В інших випадках підхід, який спирається на відповідальність, не створює стимулів для інвестування в гарантії. Альтернативним підходом є застосування стандартного рівня гарантій « $s$ », у якому « $s$ » є постійною величиною та відображає рівень інвестиції в гарантії.

У цьому випадку функція мети матиме вигляд:

$$K_{c2} = s + p(s) \int_a^b hf(h)dh = s + p(s)E(h) \rightarrow \min \quad 4.4$$

де  $E(h)$  – це очікуване значення змінної  $h$

Якщо позначити як  $s^*$  оптимальне значення стандартної гарантії, то:

$$s^* = x^*(E(h)). \quad 4.5$$

Очевидно, що оптимальне значення стандартної гарантії дорівнює рівню гарантії для середнього значення збитків. При цьому для  $h < E(h)$  стандарт забезпечує вищий, ніж оптимальний, рівень гарантії  $x^*(h)$ .

На рис. 4.10 подана зворотна ситуація, коли  $h > E(h)$ .

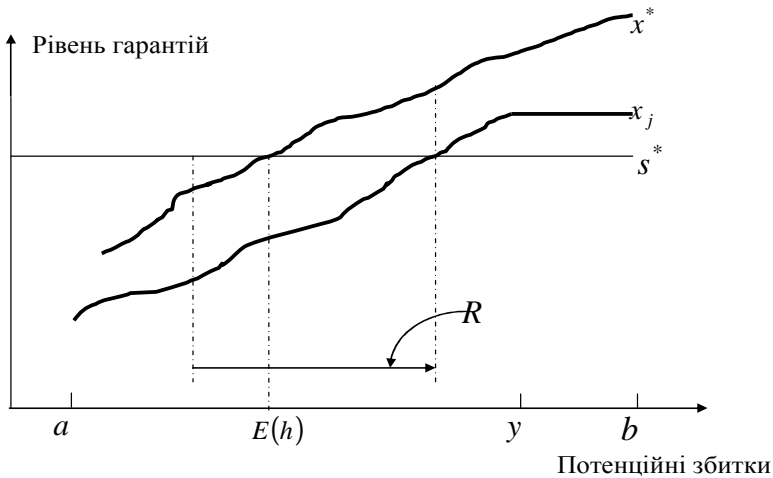


Рис. 4.10. Рівень гарантії згідно з визначеним стандартом (на підставі [5])

Це рішення є доцільним у ситуації, коли немає мотивації до застосування підходу, який базується на відповідальності. Це означає, що ймовірність настання збитку  $q$  або рівень активів у

будуть низькими тоді, коли величина збитку  $h$  буде майже не відрізнятися від середнього значення  $E(h)$  (зона  $R$ ).

Існує твердження, що оскільки стандартний рівень гарантії визначається перед настанням можливих збитків у результаті небажаних подій, то існує невизначеність у їхній оцінці. Відповідальність з'являється після настання збитків, звідси рівень непевності в оцінці збитків може бути меншим.

У разі одночасного стандартного застосування гарантій і відповідальності рівень гарантії визначається через (рис. 4.11), де  $\max(s, x_j(h))$  означає визначений стандартом рівень гарантій.

Для  $s = s_1$ , всі суб'єкти, для яких вартість збитків  $h \leq h(s_1)$ , володітимуть гарантією на рівні  $s_1$ , інші будуть володіти гарантіями згідно з відповідальністю  $x_j(h)$ . Коли  $s = s_2$ , це означає вищий рівень гарантії, ніж той, який виникає при відповідальності  $x_j(b)$  і всі суб'єкти повинні пристосовуватися до рівня гарантії  $s_2$ .

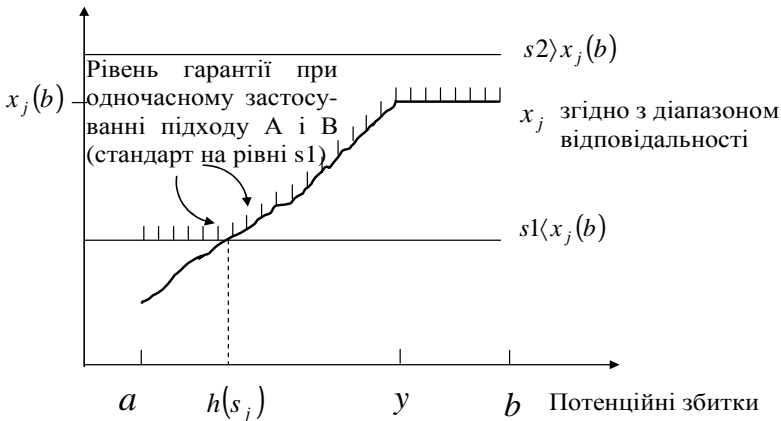


Рис. 4.11. Рівень гарантії при одночасному використанні відповідальності й стандартної гарантії (на підставі [10])

Оптимальний рівень гарантії, у випадку одночасного застосування відповідальності й регулювання, визначається з відношення [11]:

$$K_{сз} = \int_a^b [\max(s, x_j(h)) + p(\max(s, x_j(h)))] h f(h) dh \rightarrow \min \quad 4.6$$

Вирішення рівняння (4.6)  $s^{**}$  гарантує найбільший прибуток за умови, що крайні витрати інвестицій у рівень гарантій дорівнюють очікуваному зниженню збитків. Це стосується тих суб'єктів, які зобов'язані застосовувати стандартні гарантії.

За умови спільного застосування гарантій і відповідальності можливі дві ситуації:

1) оптимальний стандарт  $s^{**}$  нижчий, ніж стандарт у випадку, коли гарантія застосовується самостійно,  $s^*$  ( $s^* = x^*E(h)$ ) – оптимальне значення стандартної гарантії дорівнює рівню гарантії для середньої вартості збитків, але перевершує оптимальний рівень гарантії для найменших значень збитків  $x^*(a)$ :

$$x^*(a) < s^{**} < s^* \quad 4.7$$

Це означає, що деякі сторони будуть змушені через відповідальність збільшити витрати гарантій по відношенню до стандарту  $s^{**}$ . У випадку, коли  $h < h(s^*)$ , це стосуватиметься суб'єктів, що володіють нижчими гарантіями ніж  $s^{**}$  і  $s^*$ . У випадку, коли  $h > h(s^*)$ , то це буде рівень вищий за  $s^*$ , бо  $x_j(b) > s^*$  тоді існують стимули до збільшення рівня гарантій (висока ймовірність збитку).

2) оптимальний стандарт буде рівний стандарту у випадку, коли гарантія застосовується самостійно, тобто

$$s^{**} = s^* \quad 4.8$$

У такому випадку жоден суб'єкт не мотивується відповідальністю до застосування більших гарантій, ніж  $s^{**}$ . Так буває, коли  $x_j(b)$  має низьке значення, і відсутні стимули до застосування гарантій (низька вартість активів, низька ймовірність збитку).

Таким чином, необхідно створювати карту ризику для всього ланцюга поставок, що дасть змогу приймати відповідні рішення ще до настання негативних наслідків.

Окремим питанням залишається узгодженість наведених моделей з реальністю функціонування підприємств у глобальних ланцюгах поставок. Причиною розбіжності між теорією й практикою може бути відсутність конвергенції права й недоліки в сфері гарантій.

## Список використаної літератури

1. Fechner I., ECR – co się zmieniło, *Logistyka* 3/2004.
2. Konecka S., Machowiak W. Kryzysogenne kategorie rysyka specyficznego dla procesów logistycznych i łańcuchów dostaw // I Międzynarodowa Konferencja Logistyczna INTLOG 2006. – S. 3.
3. Kramer T., Podstawy marketingu, PWE, Warszawa, 1994.
4. Krzyżaniak S., Szymański K., Przykłady zintegrowanego przepływu informacji i produktów w łańcuchach dostaw funkcjonujących według strategii ECR – modele rozwiązań i efekty. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.
5. Maternowska M., Ryzyko zaktóceń: niezawodność/ podatność na zakłócenia versus koszty/zyski w łańcuchach dostaw, «Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej» (Rocznik 2008, Nr 4 PAN, Komitet Transportu, Wyd. TEXT).
6. Oziemski S., Maternowska M., Ryzyko – odpowiedzialność – ryzyko zawodowe operatora maszyny, *Logistyka* 2/2009, CD.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия./ Гарри Игорь Ансофф; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Гарри Игорь Ансофф; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – М.: Экономика, 1990. – 519 с.
9. Верченко П.І. Ієрархічна модель підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності / П.І. Верченко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – К.: КНЕУ, 2010. – Вип. 64. – С. 125–134.
10. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
11. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 7.
12. Вітлінський В.В. та ін. Економічний ризик: ігрові моделі: Навчальний посібник / В.В.Вітлінський, П.І. Верченко, А.В. Сігал, Я.С. Наконечний; За ред. д-ра екон. наук, проф. В.В.Вітлінського. – К.: КНЕУ, 2002. – 446 с.
13. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
14. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учеб. пособ. / В.М. Гранатуров. – М. : Изд-во «Дело и сервис», 1999.
15. Гудзь О.Є. Забезпечення сільськогосподарських підприємств фінансовими ресурсами в період змін та стабілізації. / О.Є.Гудзь // Економіка АПК. – 2007. – №3. – С. 46–52.
16. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй/. – М.: «ЭКМО-Пресс», 2002. – 640 с.
17. Ильяшенко С.Н. Выведение нового товара на рынок. Факторы риска / С. Н. Ильяшенко // Машиностроитель. – 1997. – № 9. – С. 51–54.



18. Ілляшенко С.Н. Метод експертних оцінок при виборі партнерів для делового співробітництва / С.Н. Ілляшенко // Економіка України. – 1996. – № 7. – С. 83–85.

19. Ілляшенко С.Н. Хозяйственный риск и методы его измерения : учеб. пособ. / С.Н. Ілляшенко – Сумы : ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1996. – 102 с.

20. Ілляшенко С.Н. Економічні аспекти пошуку цільових ринків: сегментація, оцінка ризику, економічний інструментарій / С.Н. Ілляшенко. – Сумы : ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1997. – 156 с.

21. Івченко І.Ю. Економічні ризики: навч. посібн. / І.Ю. Івченко – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 304 с.

22. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

23. Ілляшенко С.М. Ризики в маркетингу. /С.М.Ілляшенко. Маркетинг: Підручник/ [А.Ф. Павленко, І.Л.Решетнікова, А.В.Войчак та ін.]; 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. – С. 269–295.

24. Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. / А.Б. Камінський – К. : Вид. дім «Козаки», 2002. – 120 с.

25. Каспрук О.Я. Розвиток теорії підприємництва та визначення підприємницького ризику в працях економістів XVII – XX століть / О.Я. Каспрук, І.Г. Черданцева / Вісник Київського державного торговельно-економічного університету. – 1998 – № 4 – С. 116-121.

26. Кочетков В.Н. Економічний ризик и методы его измерения : учеб. пособ. / В.Н. Кочетков, Н.А. Шипова. – К.: Европ. ун-т финансов, инфор. систем, менеджмента и бизнеса, 2000. – 68 с.

27. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: видавництво Національний університет «Львівська політехніка», 2005. – 384 с.

28. Лаврук В.В. Система інноваційного забезпечення сільського господарства / В.В. Лаврук // АгроСвіт. – 2010. – №11. – С. 22-28.

29. Лапуста М.Г. Ризики в підприємницькій діяльності / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 224 с.

30. Леонов Д.А. Розвиток ринку спільного інвестування. Аналітичний огляд УАІБ за 2008 рік/ Леонов Д.А // Управління активами: умови стабільності розвитку бізнесу: матеріали 19-ої наук.-практ. конф. Ялта, 5-9 червня 2007 р. – Ялта, 2007.- С.2 -39.

31. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленко; Кер. авт. кол. д-р. екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова – К.: КНЕУ, 2008. — 600 с. – С. 269.

32. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навч. посібн. – К.: Центр навч. літ., 2003. – 188 с.

33. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. К. Сисоева. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт». – 2008. – 412 с.

34. Официальный сайт Государственной комиссии по регулированию рынков финансовых услуг Украины. Раздел «Рынок страховых услуг» 2008-2010 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dfp.gov.ua/732.html>.

35. Панкрухин О.П. Маркетинг: учебник / О.П. Панкрухин. – М. : Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1999. – 398 с.

36. Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск./ Б.А. Райзберг— М.: Знание, 2002. —64 с.

37. Рибіна Л.О. Роль лізингу в активізації інноваційної діяльності // Вісник Сумського Національного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. – № 2 (19) – 2005. – С.64-74.

38. Старостіна А.О. Маркетинг / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський. – К.:Знання, 2009. – 1070 с. – С. 907.

39. Чухрай Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики. Монографія / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна. – Львів: Видавництво «Інтелект-Захід», 2007. – 232 с.

40. Ярославський О. Лізинг в аграрному секторі економіки України // Лізинг в Україні – 2006. – №3. – С. 6-7.

## **Частина II**

Маркетинг інновацій  
як концепція управління  
ринково-орієнтованою  
інноваційною діяльністю  
підприємства

## Розділ 5

# Методологічні та теоретико-методичні засади маркетингу інновацій

### 5.1. Методологічне обґрунтування передумов виникнення концепції маркетингу, орієнтованого на інновації

Серед багатьох управлінських технологій, спрямованих на формування та реалізацію конкурентних переваг, маркетинг займає найбільш вагоме місце у будь-якій сучасній бізнес-системі. Сьогодні маркетинг вже не розглядається лише як ринковий інструмент компаній. Наприклад, реалізація товару як одне з основних завдань компанії в епоху традиційного маркетингу, тепер представляє собою лише один із елементів усього комплексу маркетингових заходів, а при творчому підході до справи з боку фахівців стає природним процесом, який відходить на другий план. Нині все більше компаній, які прагнуть бути конкурентоспроможними, активно реалізують ідею, висвітлену відомим теоретиком в області менеджменту П. Друкером. За його словами, мета маркетингу – зробити зусилля щодо збуту непотрібними [1].

В умовах становлення інформаційного суспільства стає очевидним, що в процесі еволюції маркетингу модифікуються не тільки форми та методи його застосування в процесі просування товарів та послуг від виробника до споживача, але й змінюється його зміст як ринкового інструменту.

Набуття нового змісту маркетингом обумовлено новими формами прояву конкуренції в глобальному масштабі. Про це свідчать дослідження відомих вчених в області маркетингу та стратегічного управління, зокрема праці Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, К. Прахалада, В. Рамасвами, Г. Хамела та ін. [38,40,53,63]. Аналіз діяльності сучасних корпорацій, проведений цими дослідниками, свідчить про те, що маркетинг, який став філософією бізнесу, модифікує свою суто економічну природу у напрямку соціалізації та гуманізації. Орієнтиром маркетингу стають інновації, у процесі створення яких враховуються індивідуальні інтереси споживачів.

Зазначені тенденції потребують не тільки перегляду сучасних концепцій маркетингу, але й методологічного обґрунтування еволюції маркетингу у взаємозв'язку із еволюцією суспільного виро-

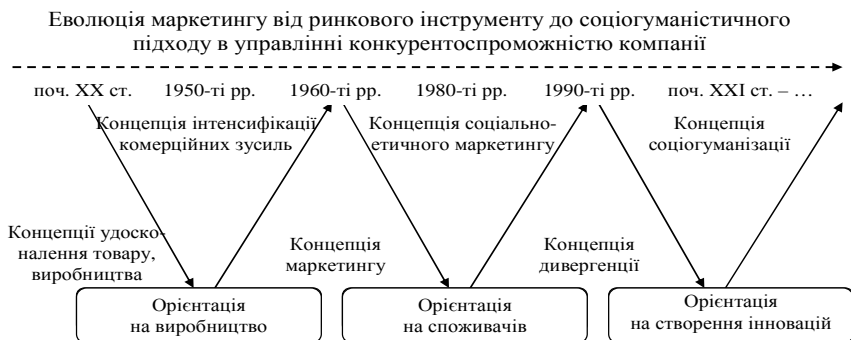
бництва взагалі. Це дозволить уникнути фрагментарності у формуванні методологічних засад маркетингу відповідно до сучасних умов і тенденцій розвитку компаній під час глобальної економічної трансформації.

Згідно методології аналізу трансформаційних процесів, розглянутої у [16], система виробничих відносин, яка характерна для економічної суспільної формації, зазнає якісного перетворення, розвиваючись у систему іншої природи. Глобальна економічна трансформація представлена процесами інформатизації та транснаціоналізації, що перетворюють економічну систему виробничих відносин у постеконімічну із набуттям характеристик інтелектуального способу виробництва.

Кардинальні зміни спостерігаються як у матеріальній основі, так і у змісті самих виробничих відносин та їх правових рамках. До нових форм прояву матеріальної основи розвитку суспільного виробництва можна віднести таке: відбувається перетворення праці, яка орієнтована на продуктивність, на діяльність, яка орієнтована на креативність; сумісна діяльність у процесі виробництва товарів та послуг організовується в формі мереж, які координують сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями. Зміст виробничих відносин також набуває нових характеристик. Трансформація на цьому рівні аналіз передбачає сутнісну модифікацію системи виробничих відносин, а саме: основного виробничого відношення між капіталом і найманою працею та загострення суперечностей між явищами та процесами, які пов'язані з реалізацією економічних інтересів.

Аналіз змісту зазначених глобальних трансформацій у логічній єдності з практичною діяльністю компаній, що прагнуть укріпити свої ринкові позиції, показує, що якісні перетворення відбуваються у так званих перехідних формах, до яких належить й маркетинг. Наведемо результати дослідження еволюції концепцій маркетингу (див. рис. 5.1), у процесі реалізації яких поступово змінюється природа виробничих відносин.

Найбільш ранні концепції, що були пов'язані з ринковою діяльністю компаній, були зосереджені спочатку на удосконаленні товару, його якісних характеристиках, а згодом – на удосконаленні виробництва. Останнє передбачає, що вироблені товари даної компанії повинні були знайти збут вже у силу того, що вони, завдяки зростанню продуктивності праці та розширенню масштабів виробництва, мали перевагу у більш низьких витратах, ніж у конкурентів, у певному періоді часу.



*Рис. 5.1.* Еволюція концепцій маркетингу

Відомо, що ці основні завдання ставили перед собою корпорації нині високорозвинутих країн вже наприкінці XIX – на початку XX ст. у період зрілості капіталістичного способу виробництва та розгортання його у монополістичну фазу свого розвитку. У цих умовах на підприємствах розвивається класичний для капіталізму тип виробничих відносин, які складаються між капіталом і найманою працею, докладно досліджених у «Капіталі». Ще у лекціях, що прочитав К. Маркс у Кельні 1847 р., які передували появі вище згаданого твору, він відмітив, що капітал і наймана праця – це два боки одного і того ж відношення [44]. Тобто капіталу для зростання (його природній тенденції) необхідна наймана праця, а остання може обмінюватись на капітал лише при умові збільшення капіталу – тієї сили, яка має владу над найманою працею.

У цей період за об'єктивними чинниками капіталістичні підприємства були ще орієнтовані на виробництво, на досягнення великих темпів розвитку науково-технічного прогресу, збільшення продуктивності праці, що створило умови для подальшого розділення праці, розвитку конкурентної боротьби, процесів концентрації та централізації виробництва і капіталу. В умовах насиченості різноманітними товарами ринок виставляє нові вимоги суб'єктам підприємництва, та орієнтує їх на менш стихійну виробничу діяльність. Корпорації починають замислюватися над питанням ефективної організації своєї збутової діяльності, що виражається у плануванні певного обсягу продажів, методів стимулювання щодо його збільшення, місця розповсюдження вироблених товарів та ін. Таким чином, збутова орієнтація маркетингової

діяльності (або інтенсифікація комерційних зусиль) передбачала максимізацію продажу за допомогою різних методів впливу на покупця, зокрема рекламою.

Тут можна зафіксувати перші прояви творчості у ринковій діяльності корпорацій. Тобто певній особі або групі осіб, що є на-самперед найманими працівниками, належить знайти ті самі методи, які заохотять покупців здійснити ту або іншу покупку за ціною пропозиції. Основна мета виробництва традиційно полягала у максимізації прибутку. Це віддзеркалювало відносини капіталістичного способу виробництва, існування якого забезпечувалось зростанням найманих працівників, здатних збільшити додаткову вартість на користь капіталістів.

Більш творчого підходу у реалізації конкурентних переваг корпорацій потребувала концепція маркетингу, із розповсюдженням якої орієнтація на виробництво поступово змінювалась у напрямку споживачів. Якщо основним об'єктом уваги корпорацій при реалізації концепції інтенсифікації комерційних зусиль був товар, а кінцевою метою було здобуття прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів, то концепція маркетингу враховувала потреби споживачів, забезпечення яких і повинно було принести необхідний прибуток [39, с. 63].

Концепція маркетингу почала реалізовуватись у багатьох корпораціях ще з 60–70-х років минулого століття, та забезпечила конкурентоспроможність таким корпораціям як IBM, Procter & Gamble, McDonald's та ін. На наш погляд, саме із реалізацією цієї концепції у корпораціях почали визрівати елементи нового типу відносин між капіталом і найманою працею. Ці відносини вийшли на новий рівень розвитку, коли наймана праця почала перетворюватись на діяльність із творчою складовою.

Для забезпечення потреб споживачів стало необхідним оволодіння маркетинговими інструментами щодо моніторингу конкурентів, самих потреб споживачів. Почали з'являтися окремі методики вивчення ринку, які створювалися у маркетингових відділах ведучих корпорацій. Поступово сама конкуренція проявилася у цьому процесі, оскільки найбільш ефективний маркетинговий інструментарій, ефективні маркетингові методи дослідження ринку та маркетингові заходи на практиці укріплювали ринкові позиції корпорацій, забезпечували довгострокову конкурентоспроможність. Тут посилюється тенденція до планування діяльності корпорацій: проводиться аналіз зовнішнього середовища, вияв-

ляються можливості та загрози під час функціонування на ринку певного товару, досліджуються споживачі, як існуючі, так і потенційні, відбувається сегментація ринку, створюються моделі нових товарів для завойовування ринку функціонування або для створення нового ринку, тобто плануються майбутні товари, їх рух, збут, цінова політика і вся система маркетингу взагалі. Сам маркетинг піддається диференціації у тому сенсі, що з'являються окремі його напрямки, які з часом стають самостійними сферами діяльності. Наприклад, це стосується сфери формування попиту та стимулювання збуту («паблік рілейшнз»).

Реалізація цих заходів, що стає необхідністю у подальшому русі капіталу, все більше потребує активної творчості, генерування нових ідей, створення інформаційних баз даних, постійного оновлення інформації, виявлення необхідної інформації, її збереження та накопичення. Розвиток нових продуктивних сил таким чином змінює характер відносин між найманою працею і капіталом. Все більш цінною стає не продуктивна праця, а інтелектуальна діяльність.

З 80-х років ХХ століття у високорозвинутих країнах, що пройшли шлях розвитку капіталізму до його зрілої стадії у корпоративній формі, відбувається зіткнення двох сил – економічної та інтелектуальної з боку капіталу і найманої праці відповідно. Особливо цей процес почав проявлятися у дійсності під час реалізації концепції соціально-етичного маркетингу. Головною ідеєю цієї концепції є забезпечення добробуту як окремого споживача, так і суспільства взагалі, зокрема збереження здоров'я людей, охорони зовнішнього середовища. У впровадженні цієї концепції, на наш погляд, сильніше проявились антагоністичні суперечності у природі капіталу, коли процес його самозаперечення вийшов назовні. Сама мета діяльності ведучих корпорацій стає суперечливою. Вони прагнуть отримувати прибуток, задовольняючи потреби споживачів при збереженні та поліпшенні добробуту суспільства взагалі. Разом з тим, мета «отримання прибутку» не спрямована на максимум, оскільки змінюється характер самої діяльності корпорації, внутрішні та зовнішні чинники її розвитку. Головним для корпорацій стає сама їх діяльність у довгостроковій перспективі.

Орієнтація компаній на споживачів поступово змінюється на створення інновацій сумісно із споживачами. При цьому роль маркетингу виходить на якісно новий рівень. Так, маркетинг як ринковий інструмент корпорацій перетворюється у форму її економіч-



ної діяльності із соціогуманістичною орієнтацією. Цей процес посилюється в умовах становлення інформаційного суспільства [37].

Питання зміни орієнтації діяльності є актуальним для сучасних корпорацій, які прагнуть бути конкурентоспроможними. Процес досягнення цієї мети передбачає, що маркетинг повинен бути інноваційним. Як відмічає П. Друкер, маркетинг та інновації – це ті дві функції бізнесу, завдяки яким компанія досягає успішних результатів [1].

Зміна орієнтації маркетингу зі споживача на інновації не означає зменшення ролі споживачів у формуванні конкурентних переваг компанії. Навпаки, їх значення для компанії стає ще більшою, а в деяких випадках вони є рівноправними партнерами компанії, як і всі її учасники, що створюють певний продукт. Ця тенденція посилюється під час становлення інформаційного суспільства. Так, завдяки формуванню його матеріальної основи, яку здебільшого формують нові інформаційні та комунікаційні технології, у компанії з'являється безліч можливостей комунікації із споживачами. Через діалог із споживчими співтовариствами компанії мають можливість дізнатися, що необхідно сучасній людині, і врахувати її індивідуальні потреби на будь-якому етапі створення продукту [53]. Таким чином, сьогодні змінюється популярний девіз компаній від «ми працюємо для вас» на «ми створюємо цінності разом».

Маркетинг, який передбачає співпрацю компаній зі споживачами носить інноваційний характер. Передусім, новий простір, де розвиваються їх відносини, потребує від компанії вміння бути гнучкими у прийнятті рішень та комбінувати ресурси відповідно до цілей, які можуть змінюватись під час діалогу зі споживачами.

Організація нового простору відносин базується на принципах, які відповідають сучасним реаліям. Зокрема можна виділити принцип «wiki» (ідея Дж. Уейлса) та принцип «lego»:

1) принцип «wiki» означає віддати те, чим володієш сам, а замість цього здобути знання, навички та енергію, якими володіє група. Цей принцип мережевої економіки все більше стає популярним у сучасному соціумі. Компанії, які застосовують маркетинг, орієнтований на інновацію, застосовують принцип «wiki» для накопичення досвіду.

2) принцип «lego» означає комбінування, перегрупування того, чим володіє компанія в залежності від того, що вона хоче створити [58, с. 141].

Особливістю сучасного етапу розвитку бізнесу є те, що жодна компанія не володіє тим, що їй необхідно для забезпечення конкурентоспроможності. Тому принцип «lego» передбачає перш за все володіння не матеріальним майном, а різноманітними зв'язками, завдяки яким компанія як учасник мереж (стратегічних альянсів з партнерами, спільних проєктів з конкурентами, співтовариств зі споживачами) має доступ до необхідних ресурсів. При цьому, завдання маркетингу – застосовувати різні технології, завдяки яким перегрупування цих ресурсів буде ефективним.

Таким чином, в умовах становлення інформаційного суспільства спостерігається зміна орієнтації діяльності компаній зі споживача на створення інновацій. Тобто, традиційний маркетинг виходить за свої межі і проявляється у нових концепціях. Серед них – розвиток дивергентного підходу, згідно з яким великого значення набуває концентрація зусиль на певному виді діяльності на основі компетенції.

Дивергенція (розділення) передбачає створення нових категорій товару (послуги) [56]. Це не означає традиційну диференціацію, коли товар (послуга) доповнюється якимось елементом, змінює оформлення і т.д. Мова йде про створення нової категорії продукту, яка, відповідно, створює свій ринок. Здебільшого цей процес відбувається завдяки латеральному мисленню (мислення з боку).

Латеральне мислення – це методика створення творчих ідей, яку активно застосовують маркетингологи ведучих компаній світу [38]. Сутність технології латерального маркетингу складається з пошуку зв'язку між двома різними поняттями. Приклади застосування латерального маркетингу: кофе + комп'ютер = Інтернет-кафе; мобільний телефон + Інтернет-планшет = смартфон та ін. Такі нові категорії створюються не всередині певного ринку, а за його межами. Це потребує певних компетенцій, які компанія отримує від всіх учасників мережі її діяльності. У взаємодії із традиційним вертикальним маркетингом, латеральний маркетинг створює необхідні інновації, які дають можливість досягати більшого успіху та постійно розвивати потенціал компанії.

Застосування латерального маркетингу, активне співробітництво компаній між собою та спільнотами споживачів, вихід на інноваційний шлях розвитку як способу життєдіяльності сучасних компаній, обумовлює нову епоху маркетингу соціогуманістичної орієнтації. Елементи цієї концепції зароджуються в корпорації як асоціації співробітників, що будують історію бренду разом з лоя-

льними до нього споживачами. Цей процес є творчим спільним виробництвом не продукту в класичному його розумінні, а емоцій та вражень, які необхідні споживачам, що його використовують.

Таким чином, в умовах, коли інтелектуальна сила починає домінувати над економічною, посилюється модифікація зв'язків між виробниками і споживачами. Відповідно, змінюється сам маркетинг та його роль в процесі управління конкурентоспроможністю сучасної компанії.

У світі розглянутих модифікацій активні позиції займають й телекомунікаційні компанії. Як безпосередні учасники процесу становлення інформаційного суспільства, вони серед перших вбирають новизну глобальних трансформацій. Це, безумовно, створює великі можливості для розвитку, але з іншого боку, потребує більших зусиль для забезпечення конкурентоспроможності.

Телекомунікаційним компаніям не чужі ні маркетинг, ні інновації. Ці дві функції їх діяльності є основними у забезпеченні конкурентоспроможності з самого початку їх функціонування в умовах конкуренції.

Очевидна наявність безпосереднього зв'язку між маркетингом та інноваціями. В успішних компаніях цей зв'язок є двостороннім та постійно поглиблюється. З одного боку, відділення з інноваційного розвитку компаній у своїй діяльності ґрунтуються на маркетингові дослідження, запити та стан ринку. З іншого боку, відстеження тенденцій науково-технічного прогресу, прогнозування та сама розробка нових технологій потребують, щоб відділ з інноваційного розвитку компанії ставив певне завдання маркетинговій службі щодо проведення аналізу потенціалу впровадження нових технологій. Розвиток цього процесу потребує ефективного управління, яке включає прогнозування, планування, оцінку проектів, організацію, контроль та ін.

Навіть налагодження двостороннього зв'язку між маркетингом та інноваціями не забезпечить у сучасних умовах необхідний рівень конкурентоспроможності компанії. Для цього, як було зазначено вище, сам маркетинг повинен бути інноваційним, він повинен створювати конкурентні переваги компанії не тільки на ринку, але й поза ним. Ведучі телекомунікаційні компанії обирають саме такий шлях розвитку.

Практика телекомунікаційних компаній все більше орієнтована на створення нового простору діяльності, а не його вибір. При-

кладом є застосування одного й того ж телефону у якості мобільного та стаціонарного.

Як відмічають автори латерального маркетингу [2], таке латеральне зрушення привело авторитетного телекомунікаційного оператора Viag Interkom до нової концепції комунікації. Завдяки антені, яка отримує сигнал від абонента, можна дізнатися – дома він чи ні. Це дозволить, коли людина вдома, запрошувати таку ж оплату за хвилину, як за стаціонарний телефон. Це дозволить оператору отримати додатковий трафік, а також переконати людей мати тільки один телефон, а не два. Ця послуга має назву Homezone («Зона дому»).

Ще один приклад застосування латерального маркетингу – це поєднання переговорних пунктів з Інтернет-кафе. Така ідея, наприклад, реалізована компанією «Зебра Телеком» – оператора IP-телефонії та Інтернет-провайдера у Санкт-Петербурзі. В такому кафе чотири майданчика: переговорний пункт, зона доступу до Інтернету, ігрова та місце для відпочинку [12].

В Україні телекомунікаційні компанії також застосовують елементи латерального маркетингу, наприклад, впроваджуючи точки доступу Wi-Fi в Інтернет-кафе, бібліотеках, вищих навчальних закладах та ін. Телекомунікаційна компанія «Інтертелеком» дає можливість абоненту мати один телефон, який є водночас мобільним та стаціонарним.

Оскільки, розвиток конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг має досить невеликий період, компанії, що на ньому діють, опановують маркетинг, що орієнтований на споживача. І хоча ще зустрічаються елементи орієнтації на саму компанію, все більше операторів телекомунікацій розвивають співпрацю із споживачами та орієнтуються на інноваційний підхід у застосуванні маркетингу. У ведучих компаній цей процес безпосередньо пов'язаний із практикою корпоративної соціальної відповідальності. Так, у межах реалізації концепції соціальної відповідальності, телекомунікаційні компанії не тільки вносять свій вклад у розвиток соціуму, але й отримують необхідну інформацію про потенційних та наявних абонентів, їх потреби, збільшуючи тим самим свій досвід. Розвиток цього напрямку діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, забезпечує позитивну репутацію та високі позиції у бізнес-рейтингах.

## 5.2. Особливості основних функцій маркетингу інноваційної продукції

На сьогоднішній день необхідною умовою покращення інвестиційного клімату держави та, відповідно, рівня її конкурентоспроможності є формування ринку інноваційної продукції. Саме інновації дозволяють країні розвиватись та виходити на передові позиції. З упевненістю можна стверджувати, що всі країни-лідери своїм успіхом зобов'язані саме інноваціям.

Головними об'єктами ринку інновацій є:

1. результати науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, які оформлені у вигляді аналітичного звіту, узагальненого опису способу, конструкторської та технічної документації;

2. матеріальні активи, що являють собою певні товари-інновації;

3. нематеріальні активи, представлені у вигляді послуг, пов'язаних з супроводженням інноваційної діяльності, а також нові знання та досвід.

Отже, виходячи з даного переліку, слід зазначити, що для того, щоб результати НДДКР стали справжньою інновацією, тобто стали необхідною споживачам та комерційно вигідною виробникам продукцією, необхідні певні додаткові знання та їх практичне застосування (рис. 5.2).

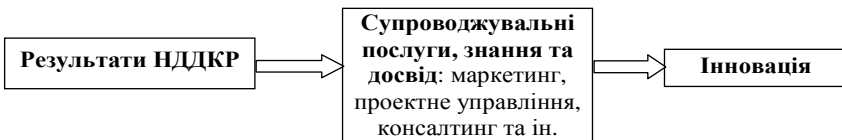


Рис. 5.2 Об'єкти ринку інновацій

Як видно з рис. 5.2, одним з головних інструментів, який робить з результатів наукових досліджень та лабораторних робіт справжні інновації є маркетинг. Саме маркетинговий супровід інноваційної діяльності дозволяє підприємствам отримувати комерційний зиск від своїх новинок.

Однак маркетинг інноваційної продукції має свої особливості, які в значній мірі відрізняють його від маркетингу традиційної добре відомої споживачам продукції. Розглянемо їх більш детально.

### 1. Особливості аналізу попиту на інновації.

Всі потреби та запити споживачів поділяються на три основні групи: задоволені, незадоволені та нові. Перші дві групи потреб відносяться до тих, що формують існуючий попит, остання – до тих, що формують новий попит під впливом пропозиції (рис. 5.3).

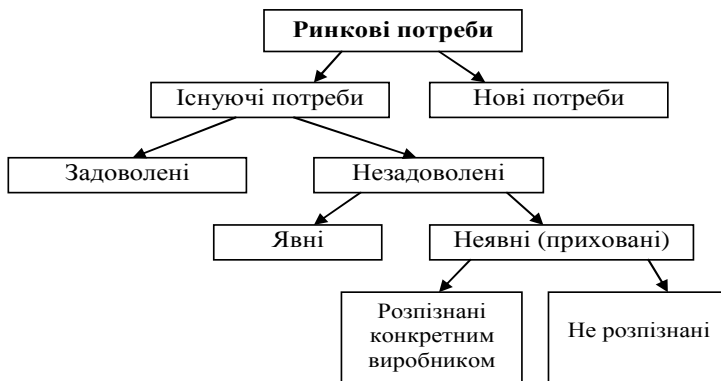


Рис. 5.3. Класифікація ринкових потреб

Виявити існуючі потреби досить нескладно, використовуючи традиційні методи маркетингових досліджень, до яких відносяться:

- опитування;
- спостереження;
- панельні дослідження;
- експеримент.

Однак, аналіз попиту саме на інновації у більшості випадків зводиться до пошуку незадоволених потреб споживачів [31, 35]. Пропозиція на ринку товару, який задовольняє ці потреби, істотно підвищує шанси інноватора на успіх, особливо якщо техніко-економічні та якісні характеристики товару відповідають вимогам споживачів. Та це у більшому ступені відноситься до усвідомлених споживачами (явних) потреб.

Але є також потреби, які мають прихований (потенційний) характер, а їх виявити непросто. Однак певні виробники їх все ж таки можуть розпізнати. Та єдиною умовою для цього є знання свого споживача.

Одним з найбільш поширених методів виявлення прихованих потреб споживачів і переведення їх в явні є метод SPIN. Даний

метод базується на проведенні опитування споживачів за чотирма групами питань:

– *ситуаційні* питання – загальні питання, які налагоджують зв'язок зі споживачами з приводу необхідної тематики (наприклад, чи є в вас пральна машина-автомат? якими порошками ви користуєтесь?).

– *проблемні* питання дозволяють виявити, які саме незадоволення відчують споживачі (наприклад, що вас не влаштовує у вашому пральному порошок?).

– *витягуючі* питання – питання, які дозволяють витягти проблеми та незадоволення назовні, тобто зробити приховані потреби явними (наприклад, тобто, якби ваш порошок мав кращий аромат (чи кращу консистенцію, чи щось інше) це допомогло б вам покращити прання? – в даному випадку особа, що проводить опитування визначає які саме функції, характеристики необхідні для того чи іншого товару, щоб він задовольняв приховані потреби, тобто вирішував проблеми).

– *направляючі* питання – ті, які дозволяють споживачу прийняти вигідне для нього та підприємства рішення своєї проблеми (в даному випадку особа, що проводить опитування говорить про переваги та можливості того підприємства, на яке працює, зауважуючи при цьому що всі існуючі проблеми споживачів їх товар може вирішити).

## 2. Особливості прогнозування попиту на інновації.

Процес прогнозування попиту передбачає виявлення перспектив розвитку ринку на основі вивчення певних причинно-наслідкових зв'язків та закономірностей.

Прогнозування попиту проводиться за допомогою різноманітних методів, які можна згрупувати в дві основні групи:

1. Суб'єктивні, що базуються на аналізі опитування споживачів або думки групи спеціально відібраних експертів.

2. Об'єктивні – в основі яких лежать економіко-математичні моделі, що потребують статистичних даних за останні роки.

Однак ці методи досить важко застосовувати для інноваційних товарів, особливо для тих, що не мають аналогів. Тому останнього часу широкого розповсюдження набули спеціальні методи прогнозування потреб та запитів споживачів, які базуються на аналізі тенденцій та трендів. Одним з таких методів є трендотчінг.

*Трендотчінг* – (від англ. trend – «тенденція», watching – «спостереження») означає діяльність, що спрямована на спостережен-

ня за новими тенденціями. Цей термін, як правило, використовується для позначення діяльності вузькопрофільних відділів маркетингових компаній або самостійних трендвотчінгових агентств, які займаються постійним моніторингом нових трендів і прогнозуванням їх затребуваності й успішності в кінцевого споживача в майбутньому [59].

### 3. Особливості в товарній інноваційній діяльності.

Згідно до концепції маркетингу будь-яке підприємство працює на ринку, маючи певну місію. Всі вони відрізняються одне від одного, однак мають одну спільну рису – задоволення потреб і запитів своїх споживачів за допомогою того чи іншого товару.

Слід зазначити, що споживачі будуть надавати перевагу тим товарам, які більшою мірою відповідають їх потребам та запитам, що постійно зростають і змінюються. Саме з цієї причини товаровиробники намагаються вдосконалювати свої товари або створювати принципово нові, що спонукає їх займатись науковою, науково-технічною та інноваційною діяльністю (або використовувати результати цих діяльностей інших суб'єктів). Ці види діяльності мають як певні спільні так і відмінні риси. Головною спільною рисою є їх характер новизни. Головні ж відмінні риси пропонується подати у вигляді рис. 5.4.

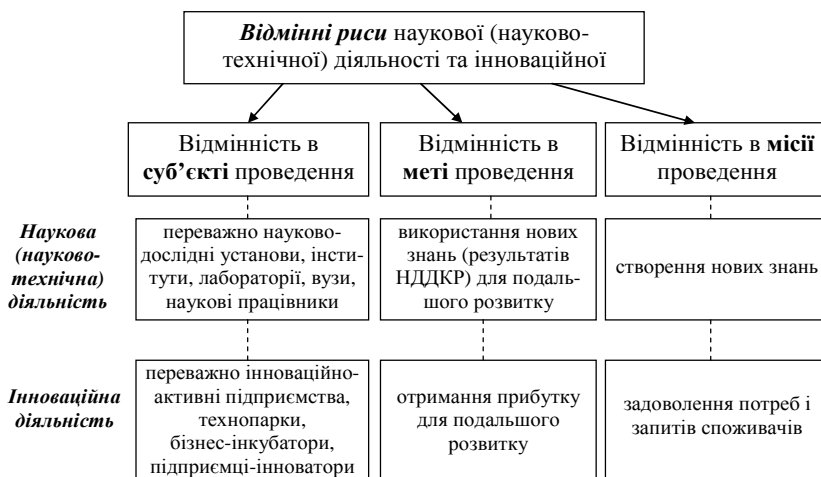


Рис. 5.4. Відмінні риси наукової (науково-технічної) та інноваційної діяльностей



Таким чином рис. 5.4 ще раз доводить, що для того, щоб науково-технічна діяльність мала в подальшому певний комерційний зиск для її суб'єктів виникає необхідність в маркетинговому супроводі всього наукового та науково-технічного процесу.

#### 4. Особливості стимулювання попиту на інноваційну продукцію.

Для стимулювання споживачів традиційно використовують основні інструменти маркетингових комунікацій, а саме: реклама, зв'язки з громадськістю (піар), пропаганда, стимулювання збуту, прямий маркетинг.

Кожна окрема інновація потребує своєї кампанії просування, однак у більшості випадків для проходження кожної зі стадій споживацької готовності варто використовувати наступні інструменти (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Схема застосовування інструментів маркетингових комунікацій на різних стадіях споживацької готовності

Як видно з рис. 5.5, одним з інструментів комунікацій, що присутній майже на всіх стадіях споживацької готовності є пропаганда. Цей інструмент є одним з найбільш ефективних, адже інформація про товар в даному випадку надходить не від виробників, а частіш за все від споживачів (що для потенційних споживачів є більш надійним джерелом). І якщо перші споживачі інновації (новатори та ранні послідовники) мають позитивний досвід використання інновації, то далі саме вони виступлять головними джере-

лами позитивної інформації про новинку. А цей процес, вже не потребує додаткових коштів та зусиль від товаровиробника. Однак, слід зауважити, що пропаганда є також тим інструментом, прямо управляти яким майже не можливо. Тому необхідно розуміти, що будь-які дії виробника (в т.ч. не пов'язані з його основною діяльністю) можуть викликати як позитивні, так і негативні відгуки.

В цілому слід зазначити, що основними етапами формування та стимулювання попиту на інновацію є:

1. розповсюдження товаровиробником інформації про новий товар, його властивості, основні характеристики, функції та переваги серед споживачів новаторів та ранніх послідовників; стимулювання збуту серед них;

2. поширення інформації через незалежні джерела для всієї цільової аудиторії з урахуванням причин неприйняття інновації споживачами;

3. стимулювання та підтримання збуту серед цільової аудиторії.

Як видно перший та третій етапи товаровиробник може проводити самостійно, однак другий етап прямо не залежить від нього, адже вимагає позитивних відгуків з боку незалежних від нього джерел. А в період постійного зростання рівня конкуренції, підвищення потреб та запитів споживачів досягти цього стає все важче. Окрім того, традиційні підходи та інструменти комунікацій навіть на першому та третьому етапі не завжди є ефективними. В зв'язку з цим виробники постійно шукають нові методики маркетингових комунікацій. Під впливом цих процесів в світі з'являються нові різновиди маркетингу. Розглянемо найбільш поширені з них.

Так, на початку 1990-х рр. у всьому світі заговорили про новий різновид маркетингу – *маркетинг відносин* – клієнтоорієнтовної діяльності, що з'явився в результаті еволюції технологій маркетингу. Він являє собою систему, яка направлена на встановлення тривалих й конструктивних зв'язків із покупцями, на відміну від маркетингу угод, що має короткострокову орієнтацію й спрямований на миттєві продажі [19, 68].

Однією з форм маркетингу відносин є поняття «*френдінгу*», яке в маркетингу розглядається як вид маркетингової діяльності, в основі якої лежить дружність та інтерактивна взаємодія зі споживачем та його особистим простором (прикладом можуть бути інтерактивні дошки, роботи, панелі тощо).

Після осмислення важливості спілкування й знання клієнта з'явився *нейромаркетинг* – новітній спосіб впливу, що відкриває

нові можливості – ґрунтуючись на фактах психології й фізіології побудувати рекламну кампанію з 100% ефективністю [48]. Нейромаркетинг передбачає проведення спеціальних досліджень, в ході яких виявляють асоціації (образи) у свідомості цільових споживачів щодо певних товарів, що потім використовують при просуванні товарів на ринок.

Однією з форм нейромаркетингу є *емоційний маркетинг* – засоби просування товару, що спрямовані на пробудження у споживачів позитивних вражень та емоцій. В основі даного маркетингу лежить поняття емоційного інтелекту (здатність індивіда) розуміти та управляти своїми та чужими емоціями (показник EQ). Для виявлення емоцій на сьогодні вже розроблено чимало приборів, які широко використовуються для створення рекламних кампаній.

Крім нейромаркетингу удосконаленням такого складового комплексу маркетингу як маркетингова комунікаційна політика займається й *«партизанський маркетинг»*. Відрізняється він від звичайного, головним чином, наступним: щоб продати свій товар або послугу, необхідно використовувати прості креативні методи, які не потребують значних витрат на рекламу [42]. До основних різновидів партизанського маркетингу відносяться:

- *маркетинг об'єднання* – застосовується для створення стратегічних альянсів між компаніями, які дозволяють їм підтримувати один одного, спільно збільшувати обсяги продажів і більш ефективно розподіляти маркетингові кошти;

- *вірусний маркетинг* – різноманітні засоби розповсюдження реклами безпосередньо одержувачами інформації за рахунок формування змістовного, творчого, креативного та незвичайного повідомлення, яке здатне зацікавити нових споживачів. На сьогодні, найбільш популярними та ефективними засобами для поширення такого «вірусу» є соціальні мережі, форуми, блоги, інформаційні Інтернет-портали, фото та відео хостінги тощо;

- *прихований маркетинг* – комплекс заходів, направлених на формування стійкого іміджу товару, виробника, бренду серед всіх цільових аудиторій (споживачі, контрагенти, співробітники) без використання прямої реклами, а за рахунок ненав'язливого інформування. Найбільш відомою формою партизанського маркетингу є «маркетинг слухів». Так, наприклад, Procter & Gamble (проект Tremor) і BzzAgent платять тисячам підлітків за цілеспрямовані слухи у своєму колі про нові продукти;

– *ембiєнт медiа* – засоби зовнiшньої реклами, якi використовують оточуюче середовище, в якому перебуває споживач: бари, транспортнi засоби, мiсця вiдпочинку та проживання тощо;

– *епатажний маркетинг* (провокацiйний, шокуючий) – використання ефекту епатажу (провокацiї, шоку) в якостi iнструменту просування товару. Однак, варто зауважити, що даний рiзновид є досить ризикованим, адже не всяка цiльова аудиторiя може сприймати його серйозно. В деяких випадках такi засоби є нави́ть образливими для споживачiв. Однак, даний метод є досить ефективним для розповсюдження iнформацiї про негативнi явища (наприклад, тютюнопалiння, наркоманiя тощо);

– *емпiричний маркетинг* – передбачає становлення i пiдтримку зворотних зв'язкiв зi споживачами шляхом надання їм досвiду споживання чи використання продукцiї (товарної марки, бренду), наприклад, дегустацiя напою у процесi якої для закрiплення вражень споживачам надають сувенiри;

– *мобiльний маркетинг* – використання в якостi джерела iнформацiї можливостей мобiльних телефонiв та стiльникового зв'язку (SMS та MMS-розилка, SMS-пiдтримка промо-проектiв, bluetooth маркетинг та iн.);

– *QR-маркетинг* – який базується на використаннi QR-коду (матричного коду, що розпiзнається спецiальним скануючим пристроєм, в т.ч. i камерою мобiльного телефону): так, даний код на сьогодні викликає зацiкавленiсть i люди постiйно намагаються перевiрити, що вiн мiстить, тому зашифровка в ньому рiзних аспектiв реклами товару є досить ефективним.

Однак, не дивлячись на чималу кiлькiсть рiзновидiв маркетингу, найбільшого темпу розповсюдження на сьогодні має такий його рiзновид як *iнтернет-маркетинг*, який передбачає використання всiх елементiв маркетингу в мережi iнтернет. Основна мета – отримання максимального ефекту вiд потенцiйної аудиторiї сайту. На сьогодні можна видiлити такi основнi iнструменти iнтернет-маркетингу:

– медiйна реклама – розмiщення реклами на сайтах, що представляють собою рекламну площу (на зразок друкованих ЗМI);

– контекстна реклама – розмiщення реклами на контекстних площах;

– пошуковий маркетинг – комплекс заходiв, що направленi на збiльшення вiдвiдуваностi сайту його цiльової аудиторiєю з пошукових машин;

- просування в соціальних мережах – комплекс заходів, направлених на залучення на сайт відвідувачів з соціальних медіа;
- прямий маркетинг – переважно e-mail розсилка та спілкування;
- партизанський маркетинг – використання Інтернету в якості джерела інформації для подальшого її просування (використовуються частіш за все в якості вірусного маркетингу);
- продакт-плейсмент в он-лайн іграх – інтеграція об'єкту, що рекламується в ігровий процес.

5. Особливості в маркетинговій політиці розподілу інноваційної продукції.

Слід зазначити, що просування інноваційної продукції потребує формування нових каналів збуту продукції, адже споживачі-новатори бажають не просто купувати інноваційні товари, а купувати їх в інноваційних і зручних для себе місцях. Так, на сьогодні вже сформувалось декілька напрямків інноваційних каналів збуту:

1. Збут товару через *мережу Інтернет*. Наприклад:

- Інтернет-магазини – продаж товарів через сайти з наступною їх доставкою поштою чи кур'єром або за допомогою засобів мережі Інтернет (в разі існування електронної форми товару): магазини побутової техніки (Технополіс, Фокстрот, Ельдорадо), Інтернет-супермаркети (Rozetka), магазини одягу (Bonprix) тощо. На сьогодні існує чимало безкоштовних конструкторів створення інтернет-магазинів, які велика кількість підприємців використовує в для створення своїх каналів збуту.

- надання послуг за допомогою мережі: дистанційне навчання; купівля електронних квитків на літак, потяг; банківські послуги тощо.

2. Використання *QR-кодів* для збуту продукції:

- для скачування файлів, музики, відео;
- в туризмі (в Україні такий досвід має Львів, де кодами зашифровані всі місцеві визначні пам'ятки, які під час сканування вказують на їх місце розташування та розповідають їх історію);
- для лотереї – кожен хто відсканував код є учасником розіграшу цінних подарунків;
- для купівлі квитка на літак чи потяг тощо.

3. *Телемагазин* – стимулювання збуту та продаж товару за допомогою звернення з екранів телевізора з наступним замовленням за телефоном та доставкою поштою (кур'єром): Topshop, Телемедіа і т.п.

4. *Vending* – продаж товарів через торгові автомати: напої, їжа, іграшки, квитки на літак чи потяг, алкогольні напої, цигарки, книжки тощо. Окрім того існує велика кількість автоматів, які працюють на прийом товарів, наприклад, тари від напоїв. Вже існують навіть магазини та маркети, які повністю складаються з торгових автоматів.

Підсумовуючи викладене, слід зауважити, що інноваційна діяльність має свої особливості, що впливають не лише на процеси виробничого характеру, а й на всі інші види діяльності підприємства – управління, фінанси, постачання тощо. Не виключенням є і маркетинг, який є невід’ємною умовою успішного функціонування та розвитку підприємства-інноватора на ринку. І врахування особливостей маркетингового супроводу інноваційної продукції дозволить підприємствам не лише краще задовольняти потреби та запити своїх споживачів, а й скоротити витрати та знизити ризики від інноваційної діяльності.

### **5.3. Удосконалення методики пошуку оптимальної моделі нової продукції промислового підприємства**

Світовий досвід та українська практика показують, що комерційні невдачі інноваційних товарів пояснюються тими обставинами, що при їх розробленні не завжди повною мірою враховуються споживчі вимоги, які висуваються до продукту. У зв’язку з цим набуває актуальності розроблення дієвого механізму залучення до процесу проектування інноваційної продукції її майбутніх споживачів. Як такий механізм можуть використовуватися такі методичні підходи: методологія структуризації функції якості (Quality Function Deployment – QFD) [34], процедура сумісного аналізу [67], мультиатрибутна модель товару [21] та методика що була запропонована О.С. Зозульовим [41]. Їх використання дозволяє враховувати найважливіші вимоги споживачів при плануванні і проектуванні нового продукту, а також при проектуванні технологій його розроблення та виготовлення. Однак необхідно відмітити що зазначеним методикам характерні як індивідуальні, так і загальні недоліки. Зупинимось лише на загальних моментах. По-перше, вони визначають лише необхідні споживачу техніко-економічні характеристики (властивості) продукції, однак яким чином цих значень досягти – невідомо. По-друге, методики не наводять шляхів вирішення технічних протиріч, що можуть

мати місце під час розроблення нової продукції, оскільки бажання споживача мати кращі значення певних характеристик може бути нездійсненим, наприклад через фізичні закономірності зв'язків між цими характеристиками. По-третє, методики не враховують можливу обмеженість фінансових ресурсів або фіксованість бюджету розробки нового товару.

Виникає необхідність у вирішенні наведених недоліків та на основі цього запропонувати підхід до пошуку оптимальної моделі нового товару.

В основу авторського підходу до пошуку оптимальної моделі нового товару лягла концепція мультиатрибутивної моделі товару, відповідно до якої, атрибут – це вигода, що шукають споживачі у товарах. Кожен товар складається з певної кількості атрибутів, які у свою чергу визначаються його характеристиками. Завдання розробника знайти ці атрибути, та спроектувати такі параметри характеристик, які б максимально задовольняли потребам споживачів.

Пошук оптимальної моделі нового товару відбувається поетапно.

Таблиця 5.1. Спрощена мультиатрибутивна модель інноваційного товару

Атрибути	Важливість атрибута ( $V$ )	Об'єктивні властивості
<i>1. Особливо важливі</i>		
Атрибут 1	$V_1$	TEX* 1
		TEX 2
		TEX 3
		...
Атрибут 2	$V_2$	
<i>2. Важливі</i>		
Атрибут 3	$V_3$	TEX 1
		TEX 4
		TEX 7
		...
Атрибут 4	$V_4$	...
Атрибут 5	$V_5$	...
<i>3. Другорядні</i>		
Атрибут 6	$V_6$	...
Атрибут 7	$V_7$	...
...	...	...

Примітка: TEX\* – техніко-економічна характеристика продукції

Етап 1. Проведення маркетингових досліджень майбутніх споживачів нової продукції. За їх результатами аналізують потреби та запити споживачів, та визначають атрибути, якими продукція повинна характеризуватися. Споживачів просять проранжувати ці атрибути за їх важливістю щоб під час проектування звернути на них особливу увагу.

Етап 2. Визначаються відповідні техніко-економічні характеристики продукції, що формують дані атрибути, тобто будується мультиатрибутивна модель товару (табл. 5.1). Одна й та сама характеристика може формувати кілька різних атрибутів.

Етап 3. Визначається вагомість техніко-економічних характеристик товару, що формують атрибути. Для цього формується матриця взаємозв'язків між атрибутами товару, та відповідними характеристиками. Фрагмент такої оцінки наведений у табл. 5.2.

У клітинках матриці розміщують значення міри тісноти зв'язку, якщо такий зв'язок має місце. Характер взаємозв'язку між атрибутами та техніко-економічними характеристиками може бути позитивний (із зростанням одного чинника другий також збільшується, і навпаки, із зменшенням одного інший також зменшується) або негативний (із зростанням одного чинника другий зменшується чи навпаки). Міра тісноти між двома параметрами оцінюється коефіцієнтом парної кореляції ( $r_{xy}$ ), що набуває значень в інтервалі  $r_{xy} \in [-1; 1]$ . Сильному зв'язку відповідають значення  $r_{xy} \in [-1; -0,7) \cup (0,7; 1]$ , середньому зв'язку –  $r_{xy} \in [-0,7; -0,3) \cup (0,3; 0,7]$ , слабкому зв'язку –  $r_{xy} \in [-0,3; 0) \cup (0; 0,3]$ . Якщо зв'язок між характеристиками відсутній  $r_{xy} = 0$ , то клітинка залишається порожньою.

Таблиця 5.2. Матриця взаємозв'язків між атрибутами товару та техніко-економічними характеристиками, що їх формують (дані умовні)

		Техніко-економічні характеристики							
Атрибути	Вага	ТЕХ 1	ТЕХ 2	ТЕХ 3	ТЕХ 4	ТЕХ 5	ТЕХ 6	ТЕХ 7	ТЕХ 8
Атрибут 1	0,20	+0,8	-0,3	-0,55	+0,3				+0,9
Атрибут 2	0,35			+0,5	-0,6	+0,1		+0,5	
Атрибут 3	0,15					-0,2	+0,9		+0,4
Атрибут 4	0,30		+0,2	+0,6			-0,5		
Абсолютна вага	1,88	0,16	0,12	0,565	0,27	0,065	0,285	0,175	0,24
Відносна вага	1,00	0,085	0,064	0,301	0,144	0,035	0,152	0,092	0,127



Абсолютна вага кожної характеристики визначається як сума скалярних добутків вагомостей кожного атрибута на міру тісноти їх зв'язку з даною характеристикою. Відносна вага (важливість) кожної характеристики знаходять як відношення її абсолютної ваги до суми всіх абсолютних вагомостей техніко-економічних характеристик.

Етап 4. Визначається ступінь відповідності існуючих значень техніко-економічних характеристик тим яких потрібно досягти, тобто тим які хоче їх бачити споживач. Подолати розрив між існуючими значеннями і цілями допоможе матриця морфологічно-го синтезу (табл. 5.3).

Таблиця 5.3. Матриця морфологічного синтезу

ТЕХ	Оцінка ТЕХ		Проміжні значення ТЕХ					Потрібне значення
	Важливість	Присутність	Існуючий стан	...	...	...	...	
ТЕХ <sub>1</sub>								
ТЕХ <sub>2</sub>								
...								
ТЕХ <sub>n</sub>								

Оцінку характеристик виконують за ступенем їх важливості та присутності у новому товарі. Між існуючим станом і потрібним споживачу значенням характеристик є проміжні стани, що формують різні варіанти товару. Не всі варіанти забезпечують максимізацію корисності споживача.

Корисність споживача визначається за формулою:

$$U = \sum V_i \cdot X_i \rightarrow \max \quad (5.1)$$

де  $V_i$  – вагомість  $i$ -ї техніко-економічної характеристики;

$X_i$  – міра реалізованості  $i$ -ї техніко-економічної характеристики в новому товарі.

Етап 5. Визначення взаємозв'язків між характеристиками, та технічною складністю їх зміни в потрібний бік для досягнення необхідних їх значень (цілей). Міру тісноти між двома характеристиками оцінюють також за допомогою коефіцієнта парної кореляції, а характер взаємозв'язку між ними може також бути пози-

тивний або негативний. Відповідно до поставленої мети значення кожної характеристики необхідно збільшувати (↑) або зменшувати (↓) для досягнення необхідних споживачу значень. Часто напрями зміни характеристик суперечать характеру зв'язку між ними. Наприклад, бажання підвищити потужність насоса при одночасному зниженні рівня його вібрації суперечать позитивному характеру зв'язку між цими характеристиками, оскільки зростання потужності насоса викликає зростання рівня вібрації. У даному випадку і виникає протиріччя між напрямками їх зміни, а тому потрібно шукати певний компроміс.

Значення коефіцієнтів парної кореляції  $r_{xy}$  заносимо до матриці взаємозв'язків між техніко-економічними характеристиками (табл. 5.4).

Таблиця 5.4. Матриця взаємозв'язків між техніко-економічними характеристиками (дані умовні)

			ТЕХ			
			$TEX_1$	$TEX_2$	$TEX_i$	$TEX_n$
	Техніко-економічні характеристики	Мета	↑	↓	...	↑
1	$TEX_1$	↑		-0,3		-0,2
2	$TEX_2$	↓				
...	$TEX_i$	...				
$n$	$TEX_n$	↑				

Примітка. -0,2 – ситуація, коли має місце технічні труднощі

Можливі комбінації характерів взаємодій між характеристиками і ситуацій, коли можуть виникнути технічні труднощі та протиріччя, наведено в табл. 5.5.

Технічні труднощі зміни техніко-економічних характеристик у потрібний для споживача бік, обраховуються за допомогою коефіцієнта:

$$I_{mex} = \frac{\sum |r_{ij}^t|}{\sum |r_{ij}^t| + \sum |r_{ij}^l|} \cdot \frac{q}{n} \quad (5.2)$$

де  $I_{mex}$  – коефіцієнт технічних труднощів ( $I_{mex} \in [0; 1]$ );

$\sum |r_{ij}^{t_{ij}}|$  – кореляційна сума технічно складних інженерних рішень (ситуація, коли мають місце технічні протиріччя);

$\sum |r_{ij}^{t_{ij}}|$  – кореляційна сума нескладних інженерних рішень (ситуація, коли технічних протирічч не виявлено);

$q$  – загальна кількість технічно складних інженерних рішень;

$n$  – загальна кількість виявлених взаємозв'язків між характеристиками.

*Таблиця 5.5.* Можливі комбінації техніко-економічних характеристик і ситуацій, коли можуть виникнути технічні труднощі та протиріччя

Характер фізичного взаємозв'язку між двома техніко-економічними характеристиками	Характер взаємозв'язку між цілями зміни техніко-економічних характеристик	Ситуації
Позитивний ( $\uparrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \uparrow \text{TEX}_2$ ); ( $\downarrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \downarrow \text{TEX}_2$ )	Позитивний ( $\uparrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \uparrow \text{TEX}_2$ ); ( $\downarrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \downarrow \text{TEX}_2$ )	Технічні труднощі та протиріччя між техніко-економічними характеристиками відсутні
	Від'ємний ( $\uparrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \downarrow \text{TEX}_2$ ); ( $\downarrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \uparrow \text{TEX}_2$ )	Мають місце технічні труднощі та протиріччя між техніко-економічними характеристиками
Від'ємний ( $\uparrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \downarrow \text{TEX}_2$ ); ( $\downarrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \uparrow \text{TEX}_2$ )	Позитивний ( $\uparrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \uparrow \text{TEX}_2$ ); ( $\downarrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \downarrow \text{TEX}_2$ )	
		Від'ємний ( $\uparrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \downarrow \text{TEX}_2$ ); ( $\downarrow \text{TEX}_1 \Rightarrow \uparrow \text{TEX}_2$ )

Більше значення даного коефіцієнта свідчить про більшу складність. Якщо  $I_{mex} \in [0; 0,33)$ , то зміна техніко-економічної характеристики продукції у потрібний бік має низький рівень складності;  $I_{mex} \in [0,34; 0,66)$  – середній рівень складності;  $I_{mex} \in [0,67; 1]$  – високій рівень складності.

Етап 6. Визначення економічної складності зміни техніко-економічних характеристик у потрібний бік. Часто виникають ситуації, коли реалізація одного параметра продукції вимагатиме надто значних коштів, що інколи навіть незрівнянно із загальним бюджетом розробки товару. У цьому випадку і виникають

економічні труднощі щодо його реалізації. Тобто це та кількість фінансових ресурсів, що необхідна для реалізації потрібного споживачу значення параметра інноваційної продукції, або це виражені у вартісній формі технічні труднощі на зміну відповідної характеристики в потрібний бік. Слід також відзначити, що не завжди високий рівень технічної складності вимагатиме високих витрат на їх вирішення. Оскільки інженерні труднощі визначаються різними фізичними законами, технологіями виготовлення, а економічні труднощі – обмеженістю бюджету розроблення та відсутністю необхідних ресурсів.

Економічні труднощі в реалізації потрібних значень техніко-економічних характеристик обраховуються за допомогою коефіцієнта:

$$I_{ек} = \frac{B_{ij}}{B} \quad (5.3)$$

де  $I_{ек}$  – коефіцієнт економічних труднощів ( $I_{ек} \in [0; \infty]$ );

$B_{ij}$  – витрати на забезпечення  $i$ -ї техніко-економічної характеристики  $j$ -м проміжним значенням;

$B$  – запланований бюджет на розроблення нового товару.

Таблиця 5.6. Витрати на забезпечення необхідних значень техніко-економічних характеристик (дані умовні)

ТЕХ	Витрати на забезпечення проміжних значень ТЕХ, ум. од.				Економічні труднощі в реалізації необхідних значень ТЕХ				Технічні труднощі в реалізації ТЕХ
	Існуючий стан	...	...	Ідеальний стан	Існуючий стан	...	...	Ідеальний стан	
ТЕХ <sub>1</sub>	0	1	10	16				0,8	0,254
ТЕХ <sub>2</sub>	0	0,2	1,3	2					0,658
...									
ТЕХ <sub>n</sub>	0	1	3,8	4,5					0,011

Більше значення даного коефіцієнта свідчить про більшу економічну складність. Оскільки у кожній техніко-економічній характеристиці є кілька проміжних значень, то витрати на їх забезпечення і відповідно коефіцієнт економічних труднощів будуть різними.

Витрати на забезпечення проміжних значень техніко-економічних характеристик заносяться в табличну форму (табл. 5.6.).

Як правило, потрібно, щоб виконувалися такі умови:

$$I_{ек1j} + I_{ек2j} + \dots + I_{екij} \leq 1 \quad (5.4)$$

$$B_{1j} + B_{2j} + \dots + B_{ij} \leq B \quad (5.5)$$

де  $I_{екij}$  – коефіцієнт економічної складності набуття  $i$ -ю техніко-економічною характеристикою  $j$ -го проміжного значення;

$B_{ij}$  – витрати на забезпечення  $i$ -ю техніко-економічною характеристикою  $j$ -го проміжного значення;

$B$  – бюджет розробки інноваційного товару.

Етап 7. Формування математичної моделі розроблення оптимального варіанта інноваційного товару. Модель буде матиме вигляд:

$$\begin{cases} U = \sum V_i \cdot X_i \rightarrow \max \\ I_{техi} \rightarrow \min \\ I_{ек1j} \rightarrow \min \\ I_{ек1j} + I_{ек2j} + \dots + I_{екij} \leq 1 \\ B_{1j} + B_{2j} + \dots + B_{ij} \leq B \end{cases} \quad (5.6)$$

Розв'язавши її, ми маємо можливість знайти лише одну комбінацію проміжних параметрів продукції з усіх можливих, що буде задовольняти усі наведені вище вимоги та обмеження. Зазначимо, що дану оптимізаційну задачу потрібно виконувати вбудованими засобами Microsoft Excel (сервіс «поиск оптимального решения»). Фрагмент пошуку оптимальних значень параметрів продукції подано у табл. 5.7.

Таблиця 5.7. Вихідні дані і результати пошуку оптимальної моделі продукції (фрагмент, дані умовні)

ТЕХ	Вагомість характеристик	Проміжні значення ТЕХ (у балах споживчої привабливості)						Витрати на забезпечення проміжних значень ТЕХ (ум.од.)					Економічні труднощі в реалізації необхідних значень ТЕХ					Технічні труднощі в реалізації ТЕХ			
		існуючий стан 0	1	2	3	4	ідеальний стан 5	існуючий стан 0	1	2	3	4	ідеальний стан 5	існуючий стан 0	1	2	3		4	ідеальний стан 5	
Потужність насоса	0,021	6,5	7,2	7,9	8,6	9,3	10	0	2	4	7	10	15	0	0,02	0,04	0,07	0,10	0,15	0,62 0	
ККД на номінальному режимі	0,049	8	8,4	8,8	9,2	9,6	10	0	8	17	27	37	55	0	0,08	0,17	0,27	0,37	0,55	0,03 7	
...	...																				
Температура перекачуваної рідини	0,052	6,6	7,3	7,9	8,6	9,3	10	0	2	3	5,5	7,5	9	0	0,02	0,03	0,05	0,07	0,09	0,03 3	
...	...																				
Витрати енергії на одиницю об'єму води	0,031	7,5	8	8,5	9	9,5	10	0	5	15	26	38	55	0	0,05	0,15	0,26	0,38	0,55	0,13 2	
Вартість життєвого циклу	0,031	4,5	5,6	6,7	7,8	8,9	10	0	10	25	36	48	68	0	0,10	0,25	0,36	0,48	0,68	0,09 2	

– оптимальне рішення відповідно до заданих обмежень

Запропонована методика пошуку оптимальної моделі інноваційного товару спрямована на врахування техніко-економічних труднощів у досягненні необхідних споживачу значень параметрів продукції і повинна забезпечити максимальне задоволення потреб замовників відповідно до виділених коштів на розробленні моделі.

#### **5.4. Методичні засади кількісної оцінки ринкових перспектив екологічних інновацій**

Одним з основних факторів, що стримують інноваційну діяльність, особливо екологічно орієнтовану, є неповна визначеність відносно її майбутніх результатів та спричинений цим ризик суб'єктів інноваційного процесу, особливо виробників інноваційної продукції та інвесторів в інновації. Практика свідчить, що зі 100 ідей інновацій до стадії комерціалізації (впровадження на ринок) доходить 1-2, причому їх шанси на ринковий успіх у середньому становлять 50%.

Природнім шляхом зниження рівня невизначеності і ризику і, відповідно, підвищення достовірності інноваційних рішень є застосування формалізованих, у ідеалі формальних, методів їх аналізу і оцінки.

Враховуючи викладене, автором поставлено за мету розробити методичний підхід до кількісної оцінки ринкових перспектив екологічних інновацій. Причому таку оцінку доцільно робити на ранніх етапах інноваційного циклу. Це дозволить своєчасно внести необхідні корективи у екологічний інноваційний продукт, технологію його виготовлення, заходи комплексу маркетингу екологічних інновацій, уникнути непродуктивних витрат на їх доведення до вимог ринку тощо.

В основу покладено ідею, що шанси на ринковий успіх інновації можна істотно підвищити, якщо врахувати інтереси економічних контрагентів, які задіяні у процесах її розробки, виготовлення, просування на ринок, споживання і утилізації. Враховуючи, що розвиток подій на ринку може відбуватися за кількома сценаріями, оцінку ступеня відповідності характеристик інновації і заходів з її просування на ринку слід виконувати для кожного з найбільш імовірних сценаріїв. У цьому випадку для кожного сценарію розвитку подій на ринку можна розробити відповідний комплекс маркетингу, що підвищує шанси інновації на ринковий успіх.

Основною проблемою є визначення ймовірностей сценаріїв розвитку подій на ринку. Для їх знаходження може бути застосованим підхід, що викладений у [27]. Він передбачає у якості базових значень прийняти такі ймовірності [15] сценаріїв: глибокий спад – 0,05; незначний спад – 0,20; номінальний (найбільш імовірний) стан – 0,50; незначний підйом – 0,20; потужний підйом – 0,05.

Однак точність такої оцінки є невисокою, хоча її можна прийняти за базову і вносити поправки, які враховують вплив факторів (імовірність їх впливу), що визначають процеси розвитку ситуації на ринку. Для цього може бути застосований метод Байеса [32], який дозволяє визначати апостеріорну ймовірність певної події чи явища, виходячи з попередньо визначеної апріорної ймовірності (її можна прийняти відповідно до викладеного вище) та ймовірності впливу конкретних факторів у сторону збільшення (чи зменшення) вірогідності розвитку конкретного сценарію, що аналізується.

Таблиця 5.8. Система факторів макросередовища інноваційної діяльності [24]

Політико-правові	Екологічні	Економічні	Соціально-демографічні	Технологічні
Політична система Господарське законодавство Трудове законодавство Система оподаткування Ступінь корумпованості влади Форми лобювання Вплив громадських організацій Ступінь інтегрованості у світову економіку Митне законодавство	Стан навколишнього середовища Забезпеченість ресурсами Кліматичні умови Економіко-географічний регіон Екологічне законодавство	Рівень інфляції Рівень безробіття Валютний курс Рівень доходів населення Темпи розвитку економіки Структура економіки Співвідношення попиту та пропозиції Рівень ділової активності Власність Бар'єри	Рівень освіти Рівень народжуваності й смертності Рівень життя Розподіл доходів Розподіл населення за віком і статтю Національний склад Релігії Суспільні традиції і норми поведінки Захист споживачів Соціальна захищеність Щільність населення	Темпи НТП Рівень розвитку науки й техніки Технологічна і технічна орієнтація економіки Інноваційна активність Механізація й автоматизація виробництва і побуту Захист інтелектуальної власності Трансферт технологій



Згідно [12,20,46,51] розвиток подій на ринку визначається, в основному, факторами макросередовища, їх авторська систематизація подана у табл. 5.8.

Далі для кожного сценарію розвитку подій на ринку слід виконати оцінку ступеня відповідності характеристик екологічної інновації і методів її просування (заходів комплексу маркетингу у загальному випадку) інтересам суб'єктів ринку (економічних контрагентів інноватора: споживачів, постачальників, посередників, інвесторів, суспільних і державних інституцій, ЗМІ і т.п.). Для цього можна застосувати методику автора [29], яка передбачає зіставлення характеристик інноваційного продукту і потреб кожного з економічних контрагентів.

Основною проблемою є адекватна оцінка інтересів кожного з економічних контрагентів і їх вагомостей. Задля об'єктивності аналізу для оцінки ступеня відповідності характеристик інноваційного продукту інтересам аналізованих суб'єктів ринку слід залучати цих суб'єктів – економічних контрагентів інноватора.



Рис. 5.6. Схема аналізу і оцінки ринкових перспектив екологічних інновацій

Далі виконується згортання отриманих оцінок в єдиний інтегральний показник, який порівнюють з критичним значенням і у разі відповідності аналізований продукт приймають до подальшого аналізу [29].

Слід зазначити, що інноваційний процес у більшості випадків є багатоваріантним стосовно конструкції і дизайну інноваційного продукту, цінової політики і цінових стратегій, заходів просування і збуту тощо. У цьому випадку доцільним є провести оцінку ступеня відповідності характеристик кожного варіанту інновації інтересам суб'єктів ринку відповідно до викладеного вище.

Розроблена відповідно до викладеного вище схема оцінки ринкових перспектив інновації подана на рис. 5.6.

Результати аналізу, виконаного за схемою на рис. 5.6, представляють у вигляді таблиці рішень, що аналогічна поданій у табл. 5.9.

*Таблиця 5.9.* Інтегральні показники відповідності екологічного продукту інтересам економічних контрагентів інноватора

Варіанти інноваційного продукту	Сценарії розвитку подій на ринку				
	Глибокий спад	Незначний спад	Номінальний	Незначний підйом	Потужний підйом
Продукт 1	$\Pi_{11}$	$\Pi_{12}$	$\Pi_{13}$	$\Pi_{14}$	$\Pi_{15}$
...					
Продукт I	$\Pi_{i1}$	$\Pi_{i2}$	$\Pi_{i3}$	$\Pi_{i4}$	$\Pi_{i5}$
...					
Продукт N	$\Pi_{n1}$	$\Pi_{n2}$	$\Pi_{n3}$	$\Pi_{n4}$	$\Pi_{n5}$

Величини  $\Pi_{ij}$  є інтегральними показниками відповідності  $i$ -го інноваційного продукту інтересам економічних контрагентів інноватора при  $j$ -му сценарії розвитку подій на ринку.

Для вибору оптимального варіанту застосовують наступні правила [28]:

1. Якщо відомі ймовірності сценаріїв, то кращий варіант визначають за критерієм Байєса, тобто кращим є варіант інноваційного продукту з максимальною середньозваженою за ймовірностями оцінкою інтегральних показників відповідності.

2. Якщо ймовірності сценаріїв визначити неможливо, то вони вважаються рівноймовірними. Якщо інтегральні показники сценаріїв істотно різняться то рішення приймається за критерієм Байєса.

3. Якщо не виконуються умови випадків 1 і 2, то рішення приймають за наступними критеріями:

3.1. Критерій Вальда (максимінний критерій), який відповідає песимістичному типові поведінки в умовах невизначеності.

Згідно ньому краща альтернатива визначається за правилом:

$$\text{Продукт}^* = \max_i \min_j P_{ij}. \quad 5.7$$

3.2. Критерій Севіджа, відповідає більш оптимістичному типові поведінки ніж критерій Вальда. Він базується на розрахунку проміжної матриці – S, елементи якої визначаються в такий спосіб:

$$S_{ij} = P_{ij} - \min P_{ij}. \quad 5.8$$

Далі по цій проміжній матриці за допомогою максимінного критерію вибирається краща альтернатива.

3.3. Критерій Гурвіца, критерій «песимізму-оптимізму». Він базується на оцінці кожної альтернативи за допомогою комбінації найкращого і найгіршого результатів. Розраховується оцінка  $Z_i$  для альтернативи  $P_i$  за правилом:

$$Z_i = a \cdot \min_i P_{ij} + (1-a) \cdot \max_i P_{ij}, \quad 5.9$$

де  $a$  – показник песимізму ( $0 \leq a \leq 1$ ).

При  $a=1$  цей критерій перетворюється в максимінний. Якщо ми вибираємо  $a$  близьким до одиниці, то ми дотримуємося песимістичного типу поведінки, найменш ризикованого.

Найкращу альтернативу вибирають за правилом:

$$\text{Продукт}^* = \max_i \cdot Z_i, \quad 5.10$$

Подані методи базуються на підходах теорії ігор з неантагоністичною протидією (ігри з природою).

Проте, у випадку складнощів визначення ймовірностей сценаріїв розвитку подій на ринку, можна застосувати такий підхід.

Оцінити вплив окремих складових зовнішнього макросередовища (див. табл. 5.9) на можливість реалізації виділених вище

сценаріїв розвитку подій на ринку за допомогою коефіцієнтів упевненості (рис. 5.7), які характеризують ступінь упевненості у наявності впливу. Шкала на рис. 5.7 запропонована автором як модифікація шкал, запропонованих у літературних джерелах [12, 11].



Рис. 5.7. Шкала значень коефіцієнтів упевненості

Фрагмент оцінки впливу факторів, що характеризують вплив екологічної складової зовнішнього макросередовища господарювання на можливість реалізації виділених сценаріїв наведено нижче.

Експерти оцінили вплив окремих факторів:

- стан навколишнього середовища (+4);
- забезпеченість ресурсами (+4);
- кліматичні умови (0);
- економіко-географічний регіон (-4);
- екологічне законодавство (+7).

Підсумкова оцінка впливу екологічної складової розрахована за формулами (5.11)  $K_e = +7,8$  свідчить про можливість розвитку сценарію незначного спаду на цільовому ринку.

Вона отримана послідовним комбінуванням оцінок факторів впливу за правилами [11, 12]:

$$\begin{aligned}
 K_0 &= K_1 + K_2 \cdot \left(\frac{10 - K_1}{10}\right), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0; \\
 K_0 &= (|K_1| + |K_2| \cdot \left(\frac{10 - |K_1|}{10}\right)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0; \\
 K_0 &= \frac{K_1 + K_2}{10 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки;} \\
 & \qquad \qquad \qquad 10 \\
 & \text{при комбінуванні } K_1 = +10 \text{ і } K_2 = -10 \quad K_0 = +1.
 \end{aligned}
 \tag{5.11}$$

Аналогічним чином виконується оцінки впливу інших складових зовнішнього макросередовища господарювання (політико-правової, економічної, соціально-демографічної, техніко-технологічної тощо).

Далі за правилами (5.11) комбінують ці оцінки і отримують інтегральний коефіцієнт упевненості ( $K_{iim}$ ) щодо певного напрямку розвитку подій на ринку.

Порівнюючи  $K_{iim}$  зі значеннями шкали на рис. 5.7 визначають тип сценарію розвитку подій на ринку. Відповідно до цього сценарію за авторською методикою [29] оцінюють ступінь відповідності характеристик варіантів екологічного інноваційного продукту інтересам економічних контрагентів. Далі вибирають варіант продукту з найбільшим ступенем відповідності.

Узагальнюючи викладене можна зробити наступні висновки.

1. Запропоновано методичний підхід до кількісної оцінки ринкових перспектив екологічних інновацій в умовах нечіткої оцінки впливу факторів зовнішнього макросередовища господарювання (можливого поліваріантного розвитку ситуації на ринку).

2. Авторський підхід має два різновиди, які різняться способом оцінки і урахування сценаріїв можливого розвитку подій на ринку при прийнятті управлінських рішень.

3. Визначено умови застосування різновидів запропонованого методичного підходу: при можливості оцінити імовірності сценаріїв розвитку подій на ринку доцільно застосовувати перший різновид, при неможливості – другий.

4. Викладений підхід кількісної оцінки ринкових перспектив екологічних інновацій у значній мірі дозволяє об'єктивізувати експертні оцінки ступеня впливу факторів зовнішнього макросередовища господарювання, зменшити ризик прийняття неадекватних розвитку подій на ринку управлінських рішень щодо вибору варіанту екологічної інновації і заходів комплексу маркетингу з його просування на ринок. Відібраний варіант є оптимальним з огляду на відповідність характеристик інноваційного продукту інтересам суб'єктів ринку (економічних контрагентів інноватора), з урахуванням можливості реалізації різних сценаріїв розвитку подій на ринку.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на визначення і обґрунтування складу факторів, які визначають особливості перебігу подій на ринку у найближчій перспективі і характеризують вплив політико-правової, техніко-технологічної, економічної, соціально-демографічної та ін. складових макросередовища господарювання на сприйняття екологічної інновації.

## 5.5. Маркетинг комерціалізації інновацій у промисловості

Економіка України перебуває під впливом тенденцій глобальної фінансово-економічної кризи, сировинної орієнтації експорту та технологічного відставання. Найбільш перспективний вихід із цієї ситуації – активна інноваційна діяльність на всіх рівнях економічних систем.

На макрорівні формування національної інноваційної економічної системи – це інституціональний за своїм змістом процес, ефективність якого залежить від діяльності державних, приватних, громадських і змішаних інститутів, які прискорюють процес комерціалізації інновацій за рахунок зниження трансакційних витрат. На мікрорівні комерціалізація інновацій здійснюється окремими господарюючими суб'єктами на основі певного підходу. Перевага маркетингового підходу полягає в тому, що він дозволяє процес комерціалізації інновацій зробити більш керованим і, що не менш важливо, орієнтованим на задоволення потреб цільового ринку. Нерозвиненість маркетингового підходу до комерціалізації інновацій та його безсистемне використання в практиці українського бізнесу (у тому числі в промисловості) гальмує розвиток економіки інноваційного типу та комерційне використання результатів інноваційної діяльності. Зазначені обставини вимагають уточнення теоретичних і доопрацювання методологічних розробок комерціалізації інновацій на основі маркетингового підходу.

Аналіз спеціалізованої літератури з комерціалізації інновацій підтверджує недостатню кількість досліджень з обраної проблеми. Процеси і проблеми комерціалізації представлено у працях В. Вовк, С. Віхляєвої, Ю. Дайновського, С. Ілляшенко, А. Косенко, П. Перерви, Л. Смоляр, В. Соловйова, Є. Топоркової, Н. Чухрай. У спеціалізованій літературі з маркетингу переважає збутовий підхід до комерціалізації. (Ф. Котлер, П. Дойль, Ж.-Ж. Ламбен та ін.) Аспекти маркетингового проектування комерціалізації інновацій розкриваються у дослідженнях Д. Аакера, Г. Багієва, К. Беррі, В. Чан Кіма, Є. Діхтеля, С. Займана, Т. Левітта, Я. Матковської, Дж. Траута, Ф. Уебстера та ін.

Державною службою інтелектуальної власності України у 2011 р. порівняно з попереднім роком на 4,8% більше (4061) було видано патентів на винаходи, на 9,4% більше (10291) – патентів на корисні моделі, на 6,6% менше (1337) – патентів на промислові зразки [33]. Однак створити інновацію – це половина шляху, дру-

га половина – досягнення кінцевого результату, просування інновації на ринку, тобто те, що прийнято називати комерціалізацією. Факт наявності прав інтелектуальної власності – недостатня умова для отримання власником комерційних результатів. Як стверджують експерти, не більше 1% запатентованих технічних рішень доходять до етапу введення в господарський обіг [61].

Для промислових підприємств є актуальним питання, пов'язане не стільки з генерацією інноваційних ідей, скільки з використанням інноваційного потенціалу, що знаходиться поза межами комерціалізації. Одним із прикладів може бути патентна ситуація на базовому підприємстві машинобудівної галузі України Новокраматорському машинобудівному заводі (табл. 5.10). За період з 2005 по 2010 рр. підприємство отримало 401 патент на винаходи і корисні моделі. При цьому за той же період було впроваджено 52% запатентованих технічних рішень.

*Таблиця 5.10.* Патентування і комерціалізація винаходів і корисних моделей ПАТ «НКМЗ» у 2005–2010 рр.

Період	Кількість патентів на винаходи і корисні моделі, од.	Комерціалізація винаходів і корисних моделей, од.
2005	90	30
2006	76	32
2007	69	36
2008	86	40
2009	23	42
2010	57	31

Таким чином, у сучасних умовах комерціалізація постає як стратегічно значущий процес для економіки України та її суб'єктів господарювання, що забезпечує їх конкурентоспроможність та інтенсивність соціально-економічного розвитку.

Комерціалізація також є об'єктивним й історично обумовленим ринковим процесом, який пояснює формування і розвиток нових ринків та інститутів. Враховуючи принцип історизму, слід зазначити, що категорія «комерціалізація» пройшла певний шлях трансформацій. Так, наприклад, Джозефер Шумпетер як автор категорії «інновація» визначив її як комерціалізацію всіх нових комбінацій, що ґрунтуються на: застосуванні нових матеріалів і компонентів; впровадженні нових процесів; відкритті нових ринків;

запровадженні нових організаційних форм (так звані управлінські інновації).

Згідно з цим визначенням, інновації – це одночасні прояви двох світів, а саме світу техніки і світу бізнесу. Коли зміна відбувається тільки на рівні технології, Шумпетер називає її винаходом. І тільки тоді, коли до змін підключається бізнес, вони стають інноваціями. Інновації як комерціалізація чогось нового можуть бути: Т – новою технологією (Technology); А – новим застосуванням у формі нових товарів, послуг або процесів (Application); М – новим ринком або ринковим сегментом (Market); О – новою організаційною формою або новим підходом до менеджменту, а також комбінацією двох або більше складових (Organization) [66].

У своїй книзі «Теорія економічної історії» (1969 р.) Дж. Хікс вказує на те, що перехід до сучасної фази торгової економіки здійснювався завдяки комерціалізації сільського господарства, формуванню ринку праці та промисловій революції [64]. Іншими словами, комерціалізація за Дж. Хіксом є процесом формування капіталістичних відносин, а однією зі сфер комерціалізації є сільське господарство.

У сучасному економічному просторі комерціалізацію визначають як процес, що пов'язаний з практичним використанням результатів наукових досліджень і розробок з метою виведення на ринок нових або поліпшених продуктів, послуг або процесів з отриманням комерційного ефекту. Вона, як правило, починається там, де наукові дослідження вже в основному закінчені і є певний продукт або послуга, які мають властивості та переваги, що є цінними для комерційних споживачів. Комерціалізація закінчується, коли продукт успішно виведений на ринок – у загальному випадку, коли досягнута точка беззбитковості, тобто дохід від продажів перевищує операційні витрати. При цьому комерціалізація може приймати три основні форми: запуск нового бізнес-проекту для комерційного використання технології; продаж ліцензії на використання технології існуючому бізнесу; експлуатація технології шляхом надання послуг, нові ринки збуту, нові зони прибутку.

Сучасне розуміння включаючи технічне консультування, аналітичні та експертні послуги, а також дослідження за контрактами [9].

У найзагальнішому вигляді комерціалізацію розглядають як підпорядкування діяльності підприємства, установи або організації меті отримання прибутку [17].



Таким чином, у первинному значенні категорія «комерціалізація» розглядалася як процес проникнення інтересів бізнесу в нові сфери діяльності, де до цього ринкові відносини не існували, це процес формування ринків у тих напрямках діяльності людини, які раніше були неприбутковими, а завдяки інноваціям стали ефективними (в першу чергу почали приносити прибуток) або утворили нові ринки збуту, нові зони прибутку. Сучасне розуміння комерціалізації інновацій засноване на використанні цілого ряду підходів: технічного, інституційного, процесного, ринкового (маркетингового), проектного. Домінування технічного підходу не сприяє розвитку процесів комерціалізації, тому що в якості пріоритету обираються винахідницькі (науково-технічні), а не ринкові (економічні) цілі.

У межах інституційного підходу існують такі основні інститути: суспільство, держава і бізнес – кожен з яких як повноцінний учасник ринку інновацій створює власні інститути комерціалізації, укладає угоди з іншими інститутами, а разом вони утворюють інституційне середовище для комерціалізації інновацій. У процесі комерціалізації інновацій формуються як ринкові та економічні інститути (нові потреби і моделі поведінки споживачів, нові ринки, нові бізнес-моделі тощо), так і соціальні інститути, що стимулюють комерціалізацію (різні форми об'єднання суб'єктів ринку інновацій). У зв'язку з цим зростає роль маркетингу партнерських взаємовідносин для укладання угод з суб'єктами та інститутами ринку. Результатом проектування угод з суб'єктами та інститутами стає розширення кількості та якості ефектів від комерціалізації інновацій, а також відбувається удосконалення маркетингової пропозиції інноваційної цінності на цільовому ринку.

При використанні процесного підходу комерціалізація постає як сукупність дій, спрямованих на трансформацію досягнень інноваційної діяльності в нові товари (послуги) у ринковому просторі [36] (рис. 5.8). Процесний підхід до комерціалізації передбачає спільні та чітко послідовні дії, які спрямовані на певний результат – виведення на ринок нових видів товарів і послуг з обов'язковою умовою зростання доходів. Уявлення про комерціалізацію як про процес передбачає не тільки трансформацію результатів інноваційної діяльності у відповідні товари та послуги, але й своєчасність цих дій, тобто перспективність їх затребуваності суспільством.

Комерціалізація має ринкову природу, залежить від кон'юнктури ринку, що в подальшому визначає її маркетинговий зміст. При

недостатній розробленості маркетингової підходу до комерціалізації на практиці відбувається стримування розвитку інноваційних процесів. Тому комерціалізацію потрібно розглядати як спеціалізовану та самостійну сферу маркетингової діяльності суб'єктів ринку інновацій.



Рис. 5.8. Процесний зміст комерціалізації інновацій [36]

Маркетинговий підхід дозволяє конкретизувати зміст маркетингу комерціалізації інновацій, який є парадигмою сучасного мультипарадигмального маркетингу, а також є стратегічною діяльністю з комплексного проектування процесу комерціалізації інновацій, їх позиціонування, просування на ринку інновацій, управління життєвим циклом для зниження ризику та невизначеності для суб'єктів, що виступають як з боку попиту, так і з боку пропозиції інновацій. У вузькому значенні слова, маркетинг комерціалізації інновацій будемо розглядати як проєктований і керований маркетинговий процес, спрямований на задоволення потреб цільового ринку за допомогою обміну.

Потрібно розмежовувати комерціалізацію інновацій не тільки за змістом, а й за формами. Так, наприклад, з позицій інноватора називають дві такі форми:

1. Передавання прав на користування інтелектуальною власністю на основі певних договірних відносин (ліцензійних та безліцензійних);

2. Організацію виробництва продукції та/або надання послуг, у тому числі з утворенням нової юридичної особи або без неї. У загальному вигляді все зводиться до того, що продається тільки інтелектуальний продукт, а це вимагає матеріалізації в подальшому, або ж інновація вже реалізована в якомусь продукті (товарі, послугі) [54].

На нашу думку, найбільш повно у своїх дослідженнях розкриває форми комерціалізації Я.С. Матковська. Перша форма характеризує її як об'єктивний процес утворення нових ринків внаслідок формування для них комплексної маркетингової пропозиції інноваційної цінності та задоволення з її допомогою потреб ринку. Друга форма визначає комерціалізацію ринкових інновацій як орієнтований на споживача динамічний, адаптований до мінливих ринкових умов імператив діяльності компаній. Третю форму описують інноваційні мотиви діяльності суб'єктів процесу комерціалізації, що визначають можливості маркетингового проектування та управління процесом комерціалізації. Ефективність їх діяльності забезпечується реалізацією принципів маркетингу комерціалізації ринкових інновацій, найважливішими з яких є нелінійність, інтерактивність, партнерство, керованість, прибутковість і проектування [45].

Суб'єктами комерціалізації інновацій є:

1. Великі компанії, в тому числі ТНК, зацікавлені в інноваціях для вдосконалення своєї діяльності або виходу на ринок з новим товаром. Вони віддають перевагу перспективно найбільш значущим інноваціям, перш за все зі сфери «нової економіки».

2. Великі та середні компанії, що орієнтуються на ринок своєї країни. Їх, перш за все, цікавлять інновації, доведені до випробувального або серійного виробництва, яким практично на 100% гарантований попит.

3. Венчурні компанії і фонди. Їх особливо цікавлять революційні інновації, особливо у сфері «нової економіки».

4. Приватні інвестори, яких цікавить, перш за все, окупність вкладень у дуже короткі терміни на досить стійкому ринку.

5. У деяких країнах беруть активну участь в інноваційній діяльності спеціальні банки [54].

Проблема комерціалізації інновацій вирішується за рахунок розробки методології організації процесу комерціалізації, яка при використанні маркетингової концепції дозволяє робити цей процес керованим і проєктованим, а також орієнтованим на задоволення потреб цільового ринку. Процес реалізації маркетингу комерціалізації здійснюється за допомогою сценарного планування, ефективність якого відстежується на основі оцінювання численних ефектів від реалізації маркетингових проєктів з комерціалізації інновацій, практичне застосування яких підтверджує соціально-економічну доцільність маркетингу інновацій.

Маркетинговий підхід до комерціалізації інновацій поєднується з проектним підходом, який в існуючій теорії та практиці застосовують для управління бізнес-процесами, тобто проектами, спрямованими на отримання прямої вигоди. Проектне управління комерціалізацією також забезпечує методологічну цілісність, теоретичний розвиток та практичну значимість розглянутої проблеми. Методологія проектного управління дозволяє оптимізувати і підвищити ефективність процесів комерціалізації інновацій.

У межах проектного підходу комерціалізацію слід розглядати як бізнес-проект, який має ряд особливостей: по-перше, ефект від комерціалізації обов'язково повинен бути вимірюваним і очевидним, в іншому випадку проект не буде розглянуто і прийнято до реалізації, по-друге, такі проекти мають передбачають вимірюваний і високий прибуток за максимально короткий період часу, по-третє, проекти спрямовані, зазвичай, на зовнішній ринок і не змінюють внутрішні процеси фірми.

Макропроцеси управління маркетинговим проектом комерціалізації можуть бути розділені на п'ять основних груп:

1. Процес комерціалізації інновації – визначає і авторизує проект.
2. Процес планування – визначає цілі проекту, планує дії для досягнення цілей.
3. Процес виконання – об'єднує ресурси для виконання плану.
4. Процес моніторингу і контролю – регулярно оцінює прогрес проекту та здійснює моніторинг, у разі потреби проводить коригувальні дії для досягнення цілей проекту.
5. Процес завершення – готує проект до вірного завершення.

Розробка та реалізація комплексного маркетингового проекту комерціалізації інновацій здійснюється шляхом дотримання послідовності наступних етапів: доринкового, ринкового і партнерського. На першому етапі проектується не тільки сама інновація, але й характеристики позиціонування для цільового ринку, методи та інструменти управління життєвим циклом інновацій. На другому і третьому етапах маркетинговий проект комерціалізації інновацій здійснюється шляхом інтеграції узгоджених між собою трьох проектувальних елементів (розробка – позиціонування – управління життєвим циклом). Комплексне проектування комерціалізації інновацій має передбачати послідовну проектну роботу, в ході якої базовий варіант проекту трансформується у варіант проекту з тестування інновацій з подальшим перетворенням на проект виведення на ринок інновацій.

Проект позиціонування інновацій визначає формування унікального і комплексного маркетингової пропозиції інноваційної цінності на цільовому ринку і розвиток партнерських відносин з цільовими аудиторіями. На основі оцінки ступеня відповідності між проектованою фірмою і сприйнятої споживачами цінністю комерціалізованої інновації можна говорити про досягнення цілей маркетингового проекту з комерціалізації інновацій.

Проект управління життєвим циклом інновації у межах загального маркетингового проекту комерціалізації припускає планування та розробку стратегій для кожного етапу життєвого циклу, моніторинг, контроль та прийняття управлінських рішень для забезпечення конкурентоспроможності інновацій, виконання цілого ряду управлінських, ресурсних, комунікаційних завдань і досягнення планових результатів.

Результати досліджень дозволили В. Вовк та М. Серпуховій у графічній формі представити обмеження і закономірності комерціалізації інновацій залежно від життєвого циклу інновацій, типу інновацій, маркетингових стратегій і типу підприємства (рис. 5.9) [11].

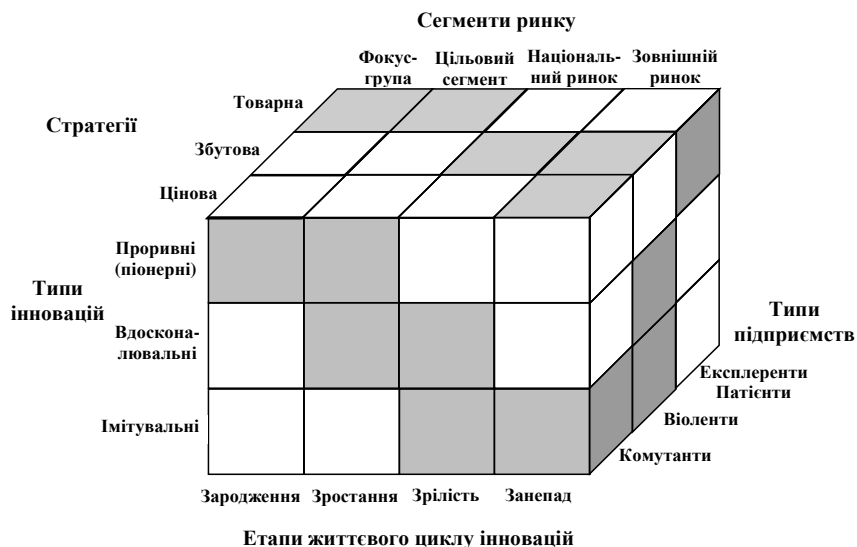


Рис. 5.9. Взаємозв'язок комерціалізації інноваційної продукції [11]

Автори зазначають, що кожному етапу життєвого циклу інноваційної продукції відповідає маркетингова стратегія комерціалізації, що сегментує ринок залежно від обсягів реалізації продукту, типу та сегменту ринку, на якому комерціалізується інноваційний продукт. Дослідження практики комерціалізації інновацій дозволило встановити взаємозв'язок між маркетинговою стратегією комерціалізації інноваційної продукції та політикою комерціалізації інновацій. Залежно від маркетингових завдань підприємства використовують диференційовані підходи до комерціалізації інноваційної продукції, що полягають у використанні трьох основних типів стратегій: товарна, збутова та цінова [11].

Проектованість і керованість маркетингового проекту комерціалізації ринкових інновацій досягається завдяки мережевому плануванню, яке уможливорює досягнення послідовності та визначеності у реалізації проекту, сприяє зниженню його ризиків і розвитку партнерських відносин зі споживачами. Динаміку маркетинговому проекту комерціалізації інновацій задає механізм «контрольних крапок», функціонування якого дозволяє реалізувати базові функції управління як процесу (планування, прийняття рішень, формування стратегії, контроль). Контрольні крапки (планові, проблемні і попереджувальні) орієнтують розвиток процесів комерціалізації на найбільш перспективні напрями і визначають перехідні моменти, в яких потрібне посилення управління і, разом з тим, виконують функцію індикативного планування, реалізація якого дозволяє своєчасно реагувати на зміни в маркетинговому середовищі. За допомогою «контрольних крапок» вибудовується система управління комерціалізацією, за якої промислове підприємство концентрує свої ресурси на досягненні стратегій і цілей.

Реалізація маркетингового проекту комерціалізації інновацій потребує розробки адекватних методик для оцінки рентабельності інвестицій у маркетингові проекти, що враховують як економічний, соціальний, так і безліч спеціальних ефектів.

Необхідно підкреслити, що при проектуванні комерціалізації інновацій потрібно пам'ятати про інноваційний характер супроводу проекту, тобто йдеться про розробку інновацій у методах маркетингових досліджень, у сегментації ринку, в позиціонуванні, в управлінні життєвим циклом. Інакше кажучи, маркетинг інновацій без інновацій в маркетингових технологіях буде нездійсненним завданням.

Таким чином, в Україні попит на результати інноваційної діяльності в промисловості відстає від можливостей науково-технічного прогресу, що обумовлено цілою низкою причин внутрішнього та зовнішнього характеру. Позитивна динаміка зростання числа патентів, що видаються на об'єкти інтелектуальної власності в базових галузях промисловості, не супроводжується позитивною динамікою комерціалізації інновацій.

Обставинами, які змушують підприємства займатися комерціалізацією інновацій та на їх основі створювати інноваційні товари, є: скорочення життєвого циклу товарів, посилення конкуренції на цільових ринках збуту, виникнення нових ринків (сегментів) при мінливих потребах покупців тощо. Комерціалізація інновацій дозволяє суб'єктам цього процесу збільшити ймовірність успіху на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

## **5.6. Особливості міжнародного маркетингу технологій в галузях HIGH-TECH**

*«Я не хочу винаходити нічого, що не буде продаватися.  
Продаж – це доказ корисності, а корисність – це успіх»*

Томас Едісон, винахідник

Міжнародний маркетинг на ринку сучасних технологій, зокрема продаж патентних ліцензій, виступає в якості інструменту боротьби за зовнішні ринки. В результаті інтернаціоналізації інновацій виникли різні форми міжнародних відносин при впровадженні наукових розробок у виробництво (технологічна кооперація, міжнародний технологічний трансфер, територіальні науково-промислові комплекси). Купівля технологій за кордоном має на меті прискорення впровадження інновацій і підтримку внутрішнього виробництва на світовому рівні.

Появі ринку технологій сприяло запровадження патентних систем наприкінці XVIII – початку XIX ст., що легалізували права власності на продукти інтелектуальної праці, що в свою чергу обумовило різке розширення торгівлі засобами виробництва, яке раніше стримувалося значною загрозою копіювання та відсутністю можливості захисту прав. Особливий розвиток цього ринку відбувся в XX ст. з появою відповідної правової бази та активізацією науково-технічного прогресу.

Привабливість ринку технологій обумовлена зростаючим попитом на кінцеву продукцію (наприклад, за прогнозами Gartner, незважаючи на кризові тенденції в економіці, в 2013 році зростання ІТ-ринку передбачається на рівні 4,5% щодо рівня цього року – до 3800 млрд. дол., а світові витрати в ІТ-сфері цього року зростуть на 3% і досягнуть 3,5 трлн. дол. [60]), а також неможливістю розробників, в т.ч. й індивідуальних, самостійно забезпечити повний цикл продукції від досліджень до виробництва. За оцінками експертів ООН покупці сплачують за придбані ліцензії 1-10% вартості реалізованої продукції, випущеної на основі ліцензійних угод.

При аналізі ринків варто диференціювати маркетинг власне технологій та маркетинг високотехнологічної (наукоємної) продукції, хоча остання також виступає інструментом трансферу технологій, наприклад, в імітаційних стратегіях «нових індустріальних країн» (теза «що Європа зробить, то Азія підробить»).

Варто відзначити, що світовий ринок технологій формується не лише за рахунок ринку патентів і ліцензій та науково- і технологічною продукції, а й високотехнологічним інвестиційним капіталом, ринком науково-технічних фахівців та капіталом партнерських відносин як фактором співробітництва в інноваційних сферах, а тому маркетингові аспекти необхідно проглядати в усіх складових ринку.

Основним показником інноваційного потенціалу та одним із ключових показників технологічного розвитку країн і регіонів є патентна статистика. За рейтингом країн за кількістю патентів, складеному ВОІВ у 2010 році, Україна посідає 22-ге місце. При цьому індикатори інноваційної діяльності відповідно до Рейтингу конкурентоздатності WEF є значно нижчими за цей рівень, що свідчить про низький рівень використання наявного потенціалу. За окремими оцінками, у Росії використовується лише 8-10% інноваційних ідей (на нашу думку, в Україні цей показник не вищий), у США – 62%; у Японії – 95% [57]. А якщо інноватори не вміють продавати технології на внутрішньому ринку, то ефективні виходи на світові ринки – рідкісні винятки.

Рівень інтеграції до світових ринків технологій не визначається виключно державним протекціонізмом, а відображає, з одного боку, загальний і глобальний процес поширення інноваційних хвиль та, з іншого боку, визначається технологічною спеціалізацією компаній – інноваційних лідерів в області наукоємних технологій [22].



Пітер Друкер зазначав, що бізнес має лише дві основні функції: маркетинг та інновації, які в кінцевому підсумку забезпечують результат. В результаті, можемо сказати, що бізнес має лише дві важливі функції: маркетинг та технології. Всі інші складові стратегії стійкої конкурентної переваги пов'язані з принаймні з однією з них.

Оскільки весь добробут у галузі високих технологій має своїм джерелом торнадо (короткий період, коли ринки ростуть на сотні відсотків у рік, наприклад, Apple, лідер рейтингу Eurobrand-2012, зуміла підвищити вартість бренда на рекордні 43,9%, IBM – на 13,8%), а конкуренція під час торнадо досягає найвищого рівня, то одержання конкурентної переваги – найбільш актуальна тема в Силіконовій долині. Лише під час торнадо в сфері високих технологій має сенс битва за частку ринку із залученням всіх сил і ресурсів. Всі ці дискусії обертаються навколо трьох головних змінних, які консультанти Майкл Трейсі і Фред Вірсема з компанії CSC Index у праці «Маркетинг провідних компаній» (1995) називають ціннісними дисциплінами:

1. Лідерство за продуктом (дає можливість новому цілісному продукту виділитися на тлі існуючих рішень проблеми);
2. Операційна досконалість;
3. Близькість до споживача (дозволяє відокремити свій продукт від інших подібних високотехнологічних рішень, не сфокусованих на вимогах окремої ніші).

Дещо іншого підходу дотримуються автори концепції ринкової орієнтації, що ґрунтується на трьох компонентах: орієнтація на клієнта, конкурентна орієнтація та міжфункціональна координація. Орієнтація на клієнта включає в себе отримання інформації про поточні та майбутні запити клієнтів. Конкурентна орієнтація відноситься до генерації інформації про стратегії і дії конкурентів та використання її всередині фірми. Міжфункціональна координація спрямована на узгодження організаційних підрозділів відповідно до ринкових цілей (наприклад, тісна співпраця між маркетингом та дослідженнями з метою маркетингової спрямованості останніх).

Дослідження [3] показують, що різні виміри орієнтації ринку (а саме, споживча орієнтація, конкурентна орієнтація та координація пов'язана з різними сферами), мають відмінні ефекти на ефективність досліджень та розробок у високотехнологічних фірмах: координація пов'язана з різними областями є значимою, а

споживча орієнтація повинна бути доповнена механізмами інтеграції знань та конкурентної орієнтації.

Джеффри Мур стверджує, що у випадку маркетингу високих технологій динаміка життєвих циклів стрімко застаріваючих продуктів змушує використовувати більш складний підхід. Описуючи життєвий цикл нової технології, він виділяє шість поворотних моментів, в яких ринкові сили починають діяти у зворотному напрямку, диктуючи зміну бізнес-стратегії. Найбільше докладно він зупиняється на трьох етапах: кегельбан, торнадо та Мейн-стріт, і цілях маркетингу на кожному з них. Базові відмінності між високими і традиційними технологіями ґрунтуються в першу чергу на короткому життєвому циклі та складнощами в оцінці [55]. Один із проявів цього – різке скорочення середнього періоду освоєння нововведень, який з 1885 по 1919 р. складав 37 років, з 1920 по 1944 р. – 24 роки, з 1945 по 1964 р. – 14 років, а в 90-ті рр. ХХ ст. для найбільш перспективних відкриттів (електроніка, атомна енергетика, лазери) скоротився до 3-4 років [10]. В результаті як потенційні ризики, так і доходи зростають багаторазово.

Життєвий цикл сам диктує, які сторони в цей момент є найбільш важливими, і просто необхідно додержуватися них, щоб перемогти конкурентів і заробити право перейти до наступного етапу. Наприклад, на ранньому етапі ринку єдиною значимою змінною є лідерство за продуктом, а конкуренція відбувається не між альтернативними продуктами – при безперервній інновації альтернативних продуктів не існує, а скоріше між альтернативними можливостями прориву – варіантами розвитку технологій.

Конкурентна перевага в цьому контексті є функцією двох елементів:

- 1) здатність вносити радикальні зміни за рахунок вирішення проблем, що перешкоджають прогресу на даному етапі, що відноситься до сфери лідерства за продуктом. Перевага нової парадигми полягає в її здатності по новому вирішити проблему. Відповідь завжди знаходиться саме завдяки новій технології, що дозволяє підійти до проблеми зовсім інакше, і саме це приковує до неї увагу;

- 2) гнучкість, що дозволяє пристосовуватися до особливостей конкретного плану та впливає з того, що продукт настільки новий, що ще не обтяжений іншими зобов'язаннями. Оскільки ніякого іншого цілісного продукту ще не існує, замовники раннього ринку вільні створювати свій власний.

Модель піраміди при аналізі організації додає технологію в якості третього виміру в двовимірну модель трикутника (рис. 5.10), підкреслюючи необхідність управління трьома новими зв'язками: компанії – технології, технології – працівники, і технології – клієнти для максимальної ефективності маркетингу [5].

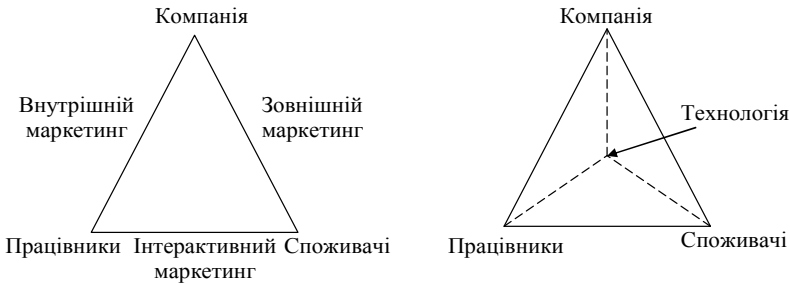


Рис. 5.10. Моделі «трикутника» (triangle model) Котлера та «піраміди»

До характеристик маркетингового середовища високої технології відносять ринкову та технологічну невизначеність, а також конкурентну волатильність [4]. Ринкова невизначеність обумовлена потребами клієнтів, що можуть бути задоволені технологією.

У методичних матеріалах «Technology Handbook: Technology Transfer Principle & Strategy» [8], підготовлених Asian and Pacific Centre for Transfer of Technology (АРСТТ) зазначається, що технологічну невизначеність можна пояснити наступними обставинами:

1) є багато випадків, коли нова технологія передається в незрілому стані, а тому важко передбачити такі майбутні результати її використання, як продуктивність, масштаб, ціна, економічний ефект і т.д. Наприклад, багато з технологій, що сприяли революції в сфері персональних комп'ютерів (наприклад, лазерний принтер, Ethernet, WYSIWYG і миша) були розроблені в Xerox Research Center в 1970 році. Xerox не скористалася цими технологіями шляхом виведення на ринок в якості продуктів, і вони в кінцевому підсумку були передані іншим компаніям, коли співробітники, які спочатку працювали над цими проектами, залишили Xerox;

2) у випадку, якщо нова технологія створена в результаті фундаментальних наукових досліджень, прогнозування результатів її використання займає багато часу;

3) вплив технологічних інновацій іноді стає можливим завдяки додатковим винаходам. Додаткові або периферичні технології сприяють системним рішенням для поповнення попиту. Наприклад, лазерні технології пов'язані з волоконною оптикою обумовили інноваційні зміни в процесах передачі даних;

4) розробка технологій здійснюються з метою пошуку рішення для конкретного завдання, але є багато ситуацій, коли з'являються нові технології, які не могли бути передбачені. Наприклад, комп'ютери наразі відіграють значну роль в автомобілях.

Узагальнено маркетинг технологій – це процес виявлення та задоволення технологічних потреб людського суспільства. Також це загальна поведінка при трансфері технологій з метою планування, реалізації та продажу від розробника технології до її споживача. Концепція технологічного маркетингу передбачає розгляд технології в якості продукту і визначає різні зусилля для її ефективного та дієвого маркетингу. Американський маркетолог Уільям Давидов стверджував: «Гарні вироби винаходяться в лабораторії, а важливі продукти винаходяться у відділі маркетингу». Специфіка маркетингу високих технологій обумовлює необхідність специфічних юридичних, маркетингових і фінансових знань.

На певному етапі комерціалізації технології важливо прийняти рішення, що продавати: ліцензію, наукомісткі напівфабрикати або готовий продукт. Це рішення має різні аспекти: фінансові, психологічні, юридичні, організаційні, кадрові, виробничі та знову ж маркетингові. На Заході прийнято припиняти роботу над проектом і продавати продукт на тім етапі, на якому закінчуються основні компетенції фірми [57]. Детальніше про вибір способу використання розробленої технології на основі оцінки потенціалу можна дізнатися з наших попередніх досліджень [50].

Щоб усвідомити важливість технологічного маркетингу розглянемо спрощений план функціонування ліквідного ринку винаходів [6]:

1) необхідність продажу технологій, які виступають сировиною;  
2) інвестуючи капітал у патент або іншу захищену інтелектуальну власність відбувається перетворення сировини в товар;

3) товари перетворюють неліквідні активи у капітал (ліквідні активи). Ці активи формують дві категорії: відновлений капітал і прибуток;

4) відновлений капітал та прибуток можна повторно інвестувати з метою перетворення більшої кількості сировини в товари,

ліцензування яких дозволить отримати більше відновленого капіталу і додаткового прибутку;

5) якщо темп ліцензування буде повільнішим, ніж рівень, при якому сировина перетворюється в товари, то в результаті більша частина капіталу буде перебувати в неліквідних активах, що призведе до втрати прибутковості.

В контексті міжнародного маркетингу найбільш важливими є патентні дослідження. Зміст будь-якого патенту на винахід є найціннішим джерелом інформації та містить у собі опис поточного рівня техніки в заданій області, інформацію про прототипи, їх переваги і недоліки, докладні описи аналогічних технічних рішень (способи, методики, склади, конструкції, і т.д.), приклади застосування винаходу та опис ефекту (технічного результату). Дослідження Європейського Патентного Відомства показують, що 70–90% інформації, що міститься в патентних документах, більше ніде не публікується. Крім того, патентні дослідження необхідні не лише для оцінки патентоспроможності винаходу, вони є основою маркетингових і конкурентних досліджень. Цілеспрямований пошук та аналіз патентної документації дозволяє визначити рівень технології і тенденції їх розвитку, виявити кращі зразки науково-технічної продукції та перелік перспективних вимог споживачів, відстежити напрямок діяльності провідних компаній та їхніх розробок задовго до появи на ринку, визначити необхідність установалення співробітництва, або можливість законного «обходу» чужих патентів тощо.

З міжнародної точки зору варто створювати патентні портфелі. Якщо, скажемо, на 2000 патентів прийде хоча б один дійсно вдалий, він може принести до \$1 млрд. прибутку, що в багато разів перевищить витрати на весь портфель. Наприклад, прибуток консорціуму MPEG LA, що володіє патентами на технології, які використовуються в DVD-плеерах і цифрових телеприставках, перевищує \$1 млрд. у рік. IBM також заробляє понад \$1 млрд. щороку на своїх ліцензіях.

Міжнародний маркетинг є інструментом протидії умовам асиметричності ринку технологій, активними гравцями якого є посередники – патентні агрегатори та «патентні тролі», бізнес яких ґрунтується винятково в одержанні ліцензійних платежів за отримані патенти. Захист від «тролей» становить складову витрат високотехнологічної компанії – закордонна практика показує, що в більшості випадків судовий розгляд вкрай дорогий для відпові-

дача (в середньому до \$1 млн.). Згідно з дослідженням вчених Бостонського університету (Bessen, Meurer, 2011) діяльність «тролів» лише у 2011 р. коштувала економіці США понад \$29 млрд. (2005 – 6,7 млрд. дол., 2008 – 12,6 млрд. дол.). У світовому масштабі з 2006 р. світова економіка щорічно втрачає біля \$83 млрд.

Міжнародний маркетинг в його іміджевій частині формує передумови для інноваційно-технологічного співробітництва. В 90-х роках ХХ ст. одержала поширення нова форма міжнародного науково-технічного та комерційного співробітництва – стратегічні альянси компаній різних країн. Об'єднання наукових та виробничих ресурсів дає можливість партнерам, зберігаючи повну самостійність, спільно розробляти нові ідеї, досягати економії часу і витрат та знижувати технологічні та країнові ризики.

Європейська економічна комісія ООН розробила наступну класифікацію форм міжнародної кооперації виробництва:

1. Кооперація на ліцензійній основі (передача або продаж ліцензій);

2. Кооперація на ліцензійній основі з постійною поставкою партнеру в певній частці комплектуючих деталей, вузлів або кінцевої продукції;

3. Кооперація на ліцензійній основі з одночасною передачею устаткування та складної техніки в порядку лізингу;

4. Спільне виробництво, що передбачає використання технологій, створення кооперованої продукції, розподіл виробничих програм, реалізацію продукції тощо.

Основною формою комерційної реалізації технології на ринку є продаж ліцензії на її використання, який є економічно доцільним у наступних випадках [43]:

– відсутність достатнього потенціалу (фінансові, матеріально-технічні та інші ресурси) для налагодження власного виробництва;

– відсутність достатнього збутового потенціалу та досвіду торгівлі на певних специфічних ринках;

– протекціонізму на ринках у країнах, куди планувалась поставка продукції (високі мита, імпорتنі квоти, заохочення ввозу);

– погіршення ринкової кон'юнктури на кінцевий товар, вироблений з використанням даної технології;

– перехресного ліцензування (одержання в обмін на власну технологію ліцензію на іншу нову технологію, у якій фірма захищена);

- розширення прямого експорту своєї продукції (поставка устаткування, вузлів, деталей, матеріалів, необхідних для освоєння технології за проданою ліцензією);
- вихід фірми з даного товарного ринку (продаж ліцензії фірмам-партнерам або фірмам-конкурентам);
- одержання додаткового доходу (якщо технологія морально застаріла – її можна реалізувати у країнах, що розвиваються).

Патентний маркетинг є зовсім унікальною практикою в рамках просування, маркетингу й продажів, оскільки патент має значення лише для конкретної та дуже обмеженої групи потенційних покупців або ліцензіатів і, на відміну від будь-якого іншого придбання, патент не може бути змінений, щоб задовольнити потреби нового власника. У результаті, ключовим елементом патентного маркетингу є попереднє визначення перспектив використання патенту.

Так наприклад, американська компанія IPOfferings (<http://www.ipofferings.com>) після ретельного аналізу патентів розробляє наочний доказ у використанні діаграм та іншої документації, підтримці, що утворюють маркетинговий пакет для цього патенту або портфеля патентів. Паралельно із цим, розробляється перелік потенційних покупців або ліцензіатів. Потім ми представимо маркетингу пакет перспективних ліцензіатів або покупців, і переговори й полегшення процесу продажу, ліцензії або кілька ліцензій.

Виходячи з специфіки об'єкту при маркетингу технологій використовуються аналіз головних компонентів (Principal Component Analysis – PCA), карти, що самоорганізуються (Self Organizing Map – SOM) для стратегії моделювання STP (сегментація, таргетинг і позиціонування).

Сегментація включає п'ять етапів – сегментування ринку, опис сегменти ринку, оцінка привабливості сегмента, вибір цільових сегментів і розподілі ресурсів між ними і пошук цільових клієнтів. Використання факторного аналізу для зменшення даних і формування сегментів кластерного аналізу є популярними методами сегментації. Орієнтація – підхід до оцінки привабливості сегменту, визначення одного або двох сегментів і визначення цільових клієнтів. Позиціонування – планування пропозиції та іміджу компанії для зайняття необхідного місця у цільових клієнтів.

Міжнародний маркетинг технології потенційно є сферою державно–приватного партнерства. Наприклад, в Австрії ТЕСНМА – організація ліцензування технології в рамках Інноваційного агентства сприяє університетським дослідникам, винахідникам і компаніям у маркетингу перспективної продукції. Її персонал формується вченими, що володіють промисловим досвідом у різних сферах. При наданні послуг ТЕСНМА також спирається на національну та міжнародну мережу патентних повірених, фінансових агентств і консультантів, які залучаються для виконання конкретних завдань залежно від потреб одержувачів послуг [26].

Послуги ТЕСНМА включають оцінку винаходів з погляду їхніх ринкових перспектив і патентоспроможності, активний пошук партнерів по використанню, початкове фінансування патентування в Австрії та за кордоном, проведення переговорів про висновок ліцензійних угод, контроль за доходами від ліцензування, посередництво в інтересах спільних дослідницьких підприємств, програми кредитування патентів, інформування та консультування в рамках лекцій і безпосередніх зустрічей.

ТЕСНМА зосереджує свою увагу на винаходах, які, як передбачається, мають найбільшу перспективу. Тому заявки піддаються ретельному відбору і співробітники ТЕСНМА відбирають технології, які, на їхню думку, відповідають відповідним умовам та є: а) винятково новаторськими, б) патентоспроможними і с) комерційно перспективними. Щорічно підтримку від ТЕСНМА одержують від 150 до 300 компаній, з яких біля дюжини компаній дістають кошти в рамках програми кредитування патентів.

Складність методів технологічного маркетингу у випадку високих технологій обумовлена тим, що в процесі удосконалення ключові технології (в області мікроелектроніки, нових матеріалів, біотехнології, комунікацій) взаємодіють і розвивають одна одну, зокрема й в ході міжнародних економічних відносин. В подальших дослідженнях планується використати на практиці способи вибору підходів до вартісної оцінки об'єктів інтелектуальної власності, що становлять основу високих технологій, на міжнародному рівні та розробити алгоритм оптимізації використання патентного портфеля.



## 5.7. Маркетинг інновацій в роботі переробних підприємств борошномельної галузі

Децентралізована система управління (тобто ринкова економіка), що створюється зараз в Україні, породжує необхідність застосування поліпшень науково-технічного потенціалу, прискореного впровадження в виробництво досягнень науки та техніки, як безпосередньо на підприємствах так і в рамках регіонів та країн в цілому. Економічний розвиток в Україні можливий за рахунок інтенсивного розвитку інноваційної діяльності, а також вдалого впровадження маркетингу на підприємстві, бо Україна наразі вичерпує резерви екстенсивного економічного розвитку за рахунок збільшення виробництва та експорту ресурсів. В нашій країні для реалізації стратегії інноваційного розвитку є всі необхідні передумови, до числа яких належать науково-технічний, виробничий, маркетинговий, кадровий, фінансовий, організаційний потенціал, а також тісна співпраця з багатьма високорозвиненими в науковому та технічному відношенні країнами близького та далекого зарубіжжя [25, с.12]. В нашій роботі зупинимось докладніше на маркетингу інновацій в роботі борошномельних підприємств.

Вивчення проблем інноваційної діяльності, маркетингової діяльності, маркетингу інновацій здійснювали такі українські та зарубіжні вчені, як: А.І. Амоша, В.І. Богачов, В.М. Гесць, В.М. Гончаров, М.Я. Дем'яненко, В.М. Ландик, А.І. Пригожин, П.Т. Саблук, Д.В.Солоха, В.Г. Ткаченко, М.М. Федоров, П. Друкер, Д. Кларк, Б. Твіст, Й. Шумпетер та ін. Проведений аналіз літератури з цієї теми, дає підстави сприймати їх за основу, базис в галузі вивчення цієї, без перебільшення, нагальної проблеми.

Метою нашого дослідження є розгляд стану інноваційної діяльності переробних підприємств борошномельної галузі; визначення проблем, з якими стикаються борошномельні підприємства при побудові маркетингу інновацій на підприємствах та виявлення основних чинників розвитку з його прискорення.

Наразі майже на всіх борошномельних підприємствах, які прагнуть бути стратегічно конкурентоздатними на перспективу, впроваджені відділи маркетингу, які здійснюють зв'язок зі споживачами. Для формування маркетингового інноваційного потенціалу необхідний розвиток науково-технічної революції, глобалізації конкуренції, виробництва, інтеграції, посилення ролі ексклюзивних видів продукції та інших факторів. Також необхідно

активізувати інноваційну діяльність підприємства за допомогою капіталізації результатів дослідження, як основи подальших структурних перетворень; формування інфраструктури ринку інновацій в АПК через корпоратизацію науково-виробничої діяльності; посилення асоційованих зв'язків з виробництвом та розвиток інноваційного підприємництва; удосконалення управління виробництвом наукомісткої продукції. В Україні наразі назріла потреба переходу економіки на інноваційний шлях розвитку на рівні не тільки країни, а й на рівні регіону та окремого підприємства. Значна увага широкого кола фахівців та громадськості приділяється розгляду цих проблем. Досліджуючи це питання, визначено, що на стан інноваційного розвитку впливає стан науки, стан інноваційної інфраструктури, попит на інновації з боку матеріального виробництва – суб'єктів господарювання.

На задоволення маркетингових потреб борошномельних підприємств впливає конкретна інновація, а на її успішність (підвищення ефективності функціонування підприємства, отримання економічного ефекту) впливає сукупність факторів та ризиків, які важко спрогнозувати, а саме: економічні, юридичні, технічні, ринкові, політичні [13, с.16].

Методологічною основою розробки методів відбору інноваційних пропозицій є концепція життєвого циклу товару. Підставою для прийняття рішень з управління проектом на кожній стадії є аналіз зібраної інформації, її техніко-економічних, ринкових, ризикованих компонентів. Проводячи маркетинговий аналіз життєвого циклу продукту слід враховувати такі особливості життєвого циклу нововведення:

- як об'єкт може виступати не лише продукт, але й процес;
- як фази життєвого циклу виокремлюються створення – поява нової ідеї, та розробка нововведення;
- життєвий цикл аналізується не лише в межах окремої організації, але й в галузевому та загальноекономічному масштабі [62, с.317].

Таке розмежування нововведень дає підстави відносити інноваційні витрати на дослідження і розробки, більш раціонально організувати облік і контроль, що сприяє активізації результативності, прибутковості підприємства. Оцінку інновації, питання анкети та теми інтерв'ю необхідно пристосовувати, адаптувати в залежності від стадії життєвого циклу інновації, від того, у якій організаційній формі реалізується проект. При оновленні товар-

ного асортименту на борошномельних підприємствах необхідно пам'ятати, що інноваційна продукція відрізняється від звичайної продукції такими особливостями:

- ринкова новизна;
- перспективний характер потреби інновації на ринку або її відсутність;
- високий ступінь невизначеності на ринку;
- відокремленість в часі між витратами та кінцевим результатом;
- здатність до значної мультиплікації доходів під час реалізації;
- спрямованість насамперед на задоволення нових потреб споживачів;
- неможливість використання без належного рівня знань та поінформованості споживачів [65, с. 251].

Мотивами створення і продажу інновацій є ряд факторів: посилення конкуренції; зміни в виробничо-торгівельному процесі; удосконалювання технологічних операцій; зміни в системі оподаткування; досягнення міжнародного фінансового ринку. Маркетингова діяльність борошномельних підприємств спрямована на вивчення попиту й вимог ринку, для обґрунтованої орієнтації виробництва на випуск конкурентоздатних продуктів в таких обсягах, які можуть забезпечити підприємству одержання прибутку, більшого ніж у конкурентів. У цьому аспекті від борошномельних підприємств, як суб'єкта руху товару, залежить формування вартісних переваг продукції та їх підсилення за рахунок вибору ефективного каналу збуту [14, с.85].

Наразі споживчі переваги змінюються. Споживачі висувають нові вимоги до продуктів та послуг, які їм пропонують борошномельні підприємства. Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку стосовно конкурентів виступає своєчасне відновлення вироблених товарів, підготовка й організація виробництва нових видів продукції. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент пропонованих товарів, борошномельні підприємства прагнуть знизити залежність від одного товару, який може в будь-який час зазнати провалу. Проте такі перетворення є надзвичайно складними, адже необхідне створення такої товарної маси, яка б повністю відповідала вимогам ринку. До того ж, значна кількість нових товарів, виведених на ринок, зазнає комерційного провалу. Основними причинами цього є: недостатнє воло-

діння станом попиту саме на даний товар, недостатня якість товару, неефективна реклама, завищена ціна, неправильно прогнозована конкурентна політика [30, с.108]. Отже, поряд з випуском нового товару, для забезпечення конкурентних переваг, задоволення особливих вимог споживачів, одержання більшої частини прибутку від комерційної діяльності, рентабельності виробництва, борошномельні підприємства приймають рішення про модифікацію товару.

Різновидами борошномельної продукції, як об'єкту впровадження маркетингових інновацій на одному з найкрупніших підприємств м. Луганська та області – ПАТ «Луганськмлин» є:

1). Лінія продуктів здорового харчування – «Будь здоров», у якій представлено:

- борошно пшеничне цільозернове – збережені всі корисні лікувальні частинки зерна пшениці: колірна оболонка (висівки), ендосперм, зародок.

- борошно гречане цільозернове – дієтичний продукт, мало знайомий широкому колу споживачів. На відміну від пшеничного борошна, гречане борошно не використовують для випічки хлібобулочних виробів. У кулінарії використовують для виготовлення деяких видів макаронів, локшини, кексів та млинців. Зерно цього борошна вирощують без застосування штучних добрив і хімікатів на українських полях селянсько-фермерського господарства. Борошно цільозернове гречане ТМ «Добродія» зберігає всі цілющі властивості цілого зерна навіть після помелу.

2) Суміші для випікання хліба 100% натуральні, без сої, без штучних домішок, без ГМО:

- Хліб «З висівками» (борошняна суміш для випічки). Готова борошняна суміш використовується для випічки хліба, збагаченого висівками і харчовими волокнами.

- Хліб «Гречаний» (борошняна суміш для випічки). Оригінальна борошняна суміш багата залізом, магнієм, вітамінами В1, В2 і має ідеальний склад незамінних амінокислот.

- Хліб «Ванільний» (борошняна суміш для випічки) – десертний хліб.

- Хліб «Сільський» (борошняна суміш для випічки). Борошняна суміш з додаванням житнього борошна – традиційного сільського хліба.

- Хліб «Пшеничний» (борошняна суміш для випічки) – цінний вмістом вітамінів групи В, джерело необхідних ор-

ганізму мінеральних речовин і мікроелементів (калію, кальцію, магнію, натрію, фосфору, заліза).

- Хліб «Томатний» (борошняна суміш для випічки) – сприяє запобіганню передчасного старіння і дарує організму життєві сили. Містить вітамін С, групи В і Р, провітамін А, вітаміни К, Е.

- Хліб «Житньо-пшеничний» (борошняна суміш для випічки) – класичне поєднання 2 видів борошна – пшеничного і житнього з кмином і коріандром. Багатий біохімічний склад даної групи хліба визначає його корисні властивості.

- Хліб «Зерновий» (борошняна суміш для випічки) – цінується високою поживністю, відмінними смаковими властивостями, вмістом харчових волокон, вітамінів груп В, РР, та Е, збалансованим мінеральним поєднанням. Більш ніж на третину забезпечує добову потребу в білках і вуглеводах.

На інших борошномельних підприємствах України виготовляють борошно гарбузове – як джерело повноцінного добре засвоюваного білка, вміст якого в сухому продукті становить не менше 10%. У борошні з насіння гарбуза містяться замінні і незамінні амінокислоти, при дефіциті яких в харчуванні порушуються багато життєво важливих процесів в організмі, знижується його стійкість до захворювань (імунітет).

В країнах-сусідах, зокрема у Росії під ТМ «Житниця» виробляють борошно для корисного і здорового харчування. Пшеничне білково-вітамінне борошно ТМ «Житниця»: не має аналогів на території Росії; виробляється за унікальними технологіями; містить найцінніші елементи зерна; має неповторний вітамінно-мінеральний склад; єдине борошно на території Росії, що містить вітамін Е; багате клітковиною, не перевантажує організм зайвими калоріями; містить значну кількість легкозасвоюваного білка. ТМ «Житниця» удостоєна диплома організації «Російська якість», який підтверджує її відмінні споживчі характеристики. Екологічна чистота «Житниці» перевищує встановлену норму на 29%. Продовжуючи розширювати асортимент своєї продукції, фахівці компанії «ПАВА» розробили шість нових типів пшеничного цільнозернового білково-вітамінного борошна ТМ «Житниця»: «Сибірське», «Армійське», «Пряникове», «Для панірування», «Для валки», «Відрубне борошно». Продукція з борошна «Сибірське» – це сибірське здоров'я, бадьорість на весь день, гарний і радісний настрій. Спеціально для захисників Вітчизни призначене борош-

но «Армійське». Борошно «Пряникове» призначене спеціально для виготовлення пряників і печива. Борошно «Для панірування» ідеально підходить підприємствам ресторанного бізнесу, громадського харчування для використання його в приготуванні напівфабрикатів, панірування широкого спектру виробів з м'яса, риби та овочів. Борошно «Для валки» – незамінний продукт для суміші з борошном будь-якого сорту для отримання хлібобулочної та кондитерської продукції. Борошно «Відрубне» може використовуватися як сировина для підсортування при виробництві дієтичних виробів, замість висівок. Такі маркетингові інновації в діяльності борошномельних підприємств відкривають нові можливості для ведення бізнесу. Введення маркетингових інновацій у виробництво – це кращий і найпростіший спосіб розширити асортиментну лінійку хлібу. Всі ці маркетингові інновації у діяльності борошномельних підприємств допомагають завершити аграрні реформи, зробити аграрну галузь самою пріоритетною та в повному обсязі забезпечити населення продуктами високої якості, а переробні підприємства борошномельної галузі наситити сировиною, наростити обсяги постачання зерна на експорт, відновити статус України, як головної житниці Європи. З цією метою в останні два роки прийняті багато законів України, розроблені та реалізуються державні та регіональні комплексні цільові програми, в т. ч. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року; Програма економічних реформ на 2010-2014 роки Президента України за напрямом «Розвиток сільського господарства та земельна реформа»; реалізуються галузеві національні програми: «Зерно України»; «Олійні культури» та ін. Розпорядженням Уряду Російської Федерації від 25 жовтня 2010 р. № 1873-р також прийнято програму «Основи Державної політики Російської Федерації в області здорового харчування населення на період до 2020 року» та ін.

Інноваційний процес на переробних підприємствах борошномельної галузі є поштовхом до значного збільшення виробництва продукції. Основний принцип маркетингової діяльності інноваційного підприємства – прагнення не тільки до наукового результату, але і до його товарної форми. Тобто не проштовхувати на ринок те, що вийшло в результаті розробки (стратегія «push»), а розробляти те, що споживачі очікують побачити на ринку (стратегія «pull»). Метою створення і продажу інновації є одержання господарючим суб'єктом грошей від продажу нових продуктів для того, щоб влас-

ти ці гроші в прибутковій сфері підприємництва, підняти свій імідж на ринку, підвищити свою конкурентоспроможність [18].

Ще до початку розробки інноваційного продукту слід визначити, кому він призначається, які традиційні або нові потреби він буде задовольняти і які проблеми покупця зможе вирішити. При такому підході розробка нового продукту (послуги, технології) буде хорошим початком правильного позиціонування. Наведемо алгоритм дослідження цільового ринку інноваційного продукту:

- порівняльний аналіз динаміки зростання різних галузевих ринків (ступеня їх інвестиційної привабливості);
- виявлення найбільш динамічно розвинених ринків;
- визначення проблем учасників цих ринків, що вимагають інноваційних рішень;
- встановлення контакту з учасниками таких ринків;
- пропозиція інноваційних рішень зацікавленим особам.

Інноваційний товар відрізняється від звичайного більш високими витратами на розробку, виробництво і комерційну реалізацію. Витрати на інновації неминучі з наступних причин:

- життєвий цикл будь-якого товару обмежений у часі і для стійкого положення бізнесу на зміну старому товару необхідно завчасно готуватись (розробляти) новий товар;
- по мірі зростання обсягів продажів нового товару збільшується необхідність його видозміни, модифікації з метою ефективної конкуренції з аналогічними товарами;
- в умовах зростання економіки багато підприємств використовують стратегію диверсифікації, намагаючись освоїти різні товарні ринки.

Підхід з метою продати цю інновацію на яких завгодно умовах, аби її купили, є найбільш помилковим. Єдина перевага - продавець заявляє про себе, тобто надає інформацію про своє існування. Але цей підхід призводить до підриву майбутнього престижу інвестора-продавця. Можливий покупець інновації може засумніватися в її якості. Пріоритетною політикою ціноутворення на ринку інновацій є, таким чином, ціноутворення, орієнтоване на витрати. При використанні стратегії монополюю високих цін на інновації (стратегія «зняття вершків») витрати окупаються досить швидко і формується монополюю високий прибуток. Однак існує значний ризик копіювання інновації конкурентами. При низьких цінах (стратегія «захоплення ринку») витрати на інновації окупаються за більш тривалий період часу і з меншою ймовірністю появи конкурентів. Якщо інновація розроблена під замовлення

(для одного споживача або вузького сегмента споживачів), то ціна повинна враховувати, перш за все, платоспроможність цього конкретного замовника або сегмента. Наявність певного числа конкуруючих між собою розробників вимагає врахування цін конкурентів. Однак, і в першому, і в другому випадку ціноутворення, орієнтоване на витрати є пріоритетним [18].

Аналіз майбутнього виходу на ринок своєї інновації є дуже важливим маркетинговим дослідженням. З нього і варто почати підготовку до майбутнього «захоплення» ринку. Метод і час виходу інновації на вітчизняний або закордонний ринок залежить від конкретної ситуації на цьому ринку. При виході інновацій на закордонний ринок необхідним є визначення перебування потенційних покупців за кордоном, проведення експортного маркетингового дослідження – дослідження можливостей реалізації своїх нових продуктів на закордонних ринках, що сприятиме більшому підвищенню конкурентоздатності своїх нових продуктів; підвищенню свого іміджу не тільки на вітчизняному, але й міжнародному ринку; захоплення нових ринків; збільшення величини грошового потоку; зниження ресурсоемності продукту.

Склад та роль нових продуктів в підвищенні конкурентоздатності підприємства, необхідно відображати в інноваційній програмі – комплексі інноваційних проектів та заходів зі здійснення та забезпечення ефективного вирішення задач з освоєння та розповсюдження принципово нових видів продукції (технології, послуги) узгодженій за ресурсами, виконавцями, терміном їх виконання. Успіх, або невдача маркетингової інновації, як вже зазначалося, залежить від багатьох факторів. Науково відомо, що далеко не всі проекти, в основі яких лежить унікальна якість товарів, завершуються успішно – до 65% всіх наукових розробок у виробництво ніколи не вводиться. Отже, головним є вірне виявлення перспектив розвитку на ринку того або іншого продукту, яке представлено підприємством. На Заході підприємства, які успішно застосовують маркетинг інновацій проходять ретельну перевірку новинки на відповідність потребам споживачів, ринковий ризик значно знижується, тобто проводяться такі дії – генерація ідеї; відбір ідеї; розробка та перевірка концепції; стратегія маркетингу; фінансовий аналіз; розробка продукції; пробний маркетинг; комерціалізація. При цьому, аби уникнути запізненого виведення продукту на ринок, необхідно провести науково-дослідний пошук, який втілюється в певну ідею; потім у дослідно-конструкторському



відділі ідея отримує матеріальний вираз у формі новоствореного продукту; потім йде перевірка технічної та промислової обґрунтованості ідеї виробничим підрозділом [25, с. 183]. На цьому етапі маркетинг інновації може повернутись в науково-дослідний відділ для проведення додаткових наукових досліджень, який може зайняти великий проміжок часу. Це може призвести до втрати дорогоцінного часу та застарівання новинки. Аби уникнути цього, необхідним є застосування паралельно-последовного підходу до розробки інновації. Завершується робота над інноваційним проектом перерозподілом отриманого прибутку на інші проекти. Дії в такому напрямку забезпечують підприємство постійним оновленням асортименту товарної номенклатури, підтримують високий прибуток товарів поточного асортименту, відбувається розподілення економічного ризику.

Таким чином, визначено - на розвиток маркетингу інновацій в роботі переробних підприємств борошномельної галузі впливає багато чинників, які повинні бути узгодженими, доповнювати один одного і бути спрямованими на досягнення однієї мети. Необхідним є проведення єдиної інноваційної політики, контроль за розробкою та впровадженням нової продукції; фінансове, матеріальне й інтелектуальне забезпечення інноваційних програм; створення спеціальних підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю; забезпечення точності й передбачуваності в оцінці інноваційного проекту. Необхідно здійснювати науково-пошукові зусилля в області вибору й освоєння не тільки нових продуктів, а й нових ринків збуту, як вітчизняних так і міжнародних. Нові ринки збуту інноваційної продукції можуть кардинально змінити конкурентоспроможність товару і рентабельність збутової діяльності. Адже сезонні коливання в попиті можуть сприяти успішній реалізації товару в різних куточках планети. Необхідним також є формування ефективної методологічної бази яка б забезпечувала урахування інноваційних розробок при формуванні стратегічних напрямків розвитку підприємств. Інтеграція стратегічних перспектив із новими технологіями й поліпшеними продуктами дозволить побудувати ефективну маркетингову інноваційну політику на підприємстві, забезпечить економічне зростання та підвищить конкурентоздатність підприємства. Необхідним є також досягнення оптимального варіанту розвитку стратегічних цілей підприємства. Тобто без задоволення запитів споживачів неможливо отримати прибуток, а попит без можливості отримання еко-

номічного ефекту не становить інтересу для підприємства. Отже, стратегія інтенсивного зростання повинна пов'язувати воедино ці суперечні цілі. На державному рівні доцільно розробити такі заходи: створити умови для капіталізації інтелектуальної власності; створити систему стимулів, яка сприяла б залученню коштів вітчизняних і зарубіжних інвесторів; проводити підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації підприємців, керівників маркетингових служб у сфері інноваційної діяльності, інтелектуальної власності та трансферу технологій; розпочати формування інноваційної психології у юридичних осіб; стимулювати надходження в науку та інновації недержавних коштів; надання інноваційним підприємствам кредитів за зниженою кредитною ставкою; запровадити механізм надання пільг підприємствам, які впроваджують і реалізують інноваційну продукцію. Ці заходи є головними при створенні стратегічного маркетингового інноваційного плану, які допоможуть підприємству завоювати лідируючі позиції на ринку, зберегти високі темпи розвитку, скоротити рівень витрат, домогтися високих показників прибутку. При розробці та впровадженні інновації на ринок необхідно використовувати наукові методи та підходи: портфельний аналіз, комплексний та паралельно-послідовний підхід та ін. Інакше вони будуть затверджуватись до реалізації будучи недостатньо аргументованими.

Отже, маркетинг інновацій в роботі переробних підприємств борошномельної галузі є одним із найважливіших факторів економічного успіху, а деколи й єдиним способом виживання. Борошномельним підприємствам для запобігання невдач, забезпечення прибутковості бізнесу, заснованого на результатах науково-технічного розвитку потрібно формувати портфель товарів та послуг; створення інноваційної програми та постійного перерозподілу коштів з завершених проектів до проектів, що розвиваються, це дасть змогу розподілити ризики підприємства; необхідним також є не тільки введення нововведень, а й ефективне, орієнтоване на прибуток керування ними. Критерії відбору проектів, що фінансуються із коштів самих підприємств, повинні здійснюватись менеджером на основі науково розробленого подання про перспективні напрямки розвитку виробництв та технологій, а також на основі затверджених планів розвитку інноваційної інфраструктури. Маркетинговий підхід допомагає активізувати інноваційну діяльність борошномельних підприємств, сприяє збільшенню рентабельності бізнесу, отриманню додаткового прибутку.

## Список використаної літератури

1. Drucker Peter F. Managing for results (Economic Tasks and risk-taking Decisions)/ Peter F. Drucker. «Harper Business (A Division of Harper Collins Publishes)». – New York: Harper&Rov, 1964. – 240 p.
2. Intellectual Property Management in Health and Agricultural Innovation: A Handbook of Best Practices. MIHR: Oxford, U.K., and PIPRA: Davis, U.S.A., 2007.
3. Luigi M. De Luca, Gianmario Verona, Salvio Vicari (2010) Market Orientation and R&D Effectiveness in High-Technology Firms: An Empirical Investigation in the Biotechnology Industry, Journal of Product Innovation Management, vol. 27, no. 3, p. 299-320.
4. Naveen Yadav, Sanjeev Swami, and Prosanto Pal (2006) High Technology Marketing: Conceptualization and Case Study, Vikalpa, Volume 31, № 2, April – June, 2006, p. 57-74.
5. Parasuraman, A., Grewal, Dhruv (2000) The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda, Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 28, No. 1, p. 168-174.
6. Robert S. Macwright, John F. Ritter Technology Marketing, Dealmaking and Marketing Technology to Product-Development Partners. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iphandbook.org/handbook/ch12>.
7. Sunghae Jun (2011) Technology Marketing using PCA, SOM, and STP Strategy Modeling, International Journal of Computer Science Issues, Vol. 8, Issue 1, January 2011, p. 87-92.
8. Technology Handbook [Електронний ресурс] // United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. – Режим доступу: [http://www.technology4sme.net/tech\\_handbook.aspx](http://www.technology4sme.net/tech_handbook.aspx).
9. Акционерное общество «Национальное агентство по технологическому развитию» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nif.kz/our\\_activities/commercialization/general\\_information](http://www.nif.kz/our_activities/commercialization/general_information).
10. Белорусов, А. Перспективы развития мирового рынка высоких технологий / А. Белорусов, В. Вовченко // Белорусский журнал международного права и международных отношений. – 2002. – № 2. – С. 45-47.
11. Вовк, В. Комерціалізація інноваційної продукції у міжнародному бізнесі / В.Вовк, М.Серпухов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 78–81.
12. Воронков Д.К. Развитие підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харків: АдвАТМ, 2009. – 436 с.
13. Геєць В.М. Інвестиційно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства на початку XXI століття / В.М. Геєць // Банківська справа. – 2003. – №4. – С.16–22.
14. Гончаров В.М. та ін. Формування організаційно-економічного механізму системи інноваційного розвитку підприємств регіону: моногра-

фія / Гончаров В.М., Деречинський Ю.Н., Припутень В.Ю., Кочерга С.В., Солоха Д.В., та ін. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2009. – 280 с.

15. Градов А.П. Стратегія і тактика антикризисного управління фірмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин – К. : Вища школа, 1996. – 235 с.

16. Гранатуров В.М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління. Монографія / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова. – К.: КАФЕДРА, 2012. – 320 с.

17. Економічна енциклопедія : У 3 т. / Ред. рада : Гаврилишин Б. Д. (голова) та ін. – К. : Академія ; Т. : Акад. нар. госп-ва, 2000. - Т. 1 : А (абандон) – К (концентрація виробництва) / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – 2000. – 864 с.

18. Електронний ресурс. – режим доступу: <http://www.rae.ru/monographs/112-3769>.

19. Заруба В.Я. Маркетинг партнерських стосунків у навчально-виховному процесі вищої школи закладу / В.Я. Заруба, І.А. Парфентенко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №4. – С. 66–73.

20. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика: монография / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса: «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. – 598 с.

21. Зозулев О. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика : учеб. пос. / А.В. Зозулёв, С.А. Солнцев. – М. К. : Рыбари, Знання, 2008. – 643 с. – (Высшее образование XXI века).

22. Иванюк, И.А. Международный маркетинг: монография / Иванюк И.А.; ВолгГТУ. – Волгоград: РПК «Политехник», 2001. – 96 с.

23. Ілляшенко С.Н. Анализ рыночных возможностей инновационного развития предприятия в условиях нечеткой оценки факторов внешней и внутренней среды / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипулина // Вісник СумДУ. Серія Економіка, 2010. – № 1. – С. 97–102.

24. Ілляшенко С.Н. Риски инноваций, вызванные влиянием факторов макросреды, их классификация и подходы к анализу // Механізм регулювання економіки, 2006. № 2. – С. 57–65.

25. Инвестиционные и инновационные процессы в АПК Украины в условиях аграрной реформы: Монография / Под общ. ред. профессора В.Г. Ткаченко и профессора В.И. Богачева. – Луганск: «Книжковий світ», 2010. – 272 с.

26. Инновационное агентство (Австрия) [Электронный ресурс] // Программная деятельность. – МСП. – Наилучшая практика. – Режим доступу: [http://www.wipo.int/sme/ru/best\\_practices/austria.htm](http://www.wipo.int/sme/ru/best_practices/austria.htm).

27. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько; за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2009. – 328 с.

28. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

29. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 234 с.
30. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : Монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
31. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Суми: ВТД «Університетська книга», К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
32. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
33. Інформаційні Ресурси Державної служби інтелектуальної власності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sips.gov.ua>.
34. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учебник для вузов / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе; под ред. М.М. Кане. – СПб. : Питер, 2009. – 560 с. : ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
35. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів: Монографія. – К.: КНЕУ, 2005. – 226 с.
36. Коммерциализация результатов инновационной деятельности в социальной сфере [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rosmedportal.com](http://www.rosmedportal.com).
37. Кораблинова И.А. Маркетинговая составляющая процесса управления конкурентоспособностью современной корпорации: матеріали I Міжнар. наук.-пр. конф. [«Проблеми глобалізації та моделі стійкого розвитку економіки»] (Луганськ, 25 – 27 березня 2009 р.). – Луганськ, 2009. – С. 433–435.
38. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без [пер. с англ. Т. Виноградовой, Л. Царук]. – СПб: Изд. Нева», 2004. – 192 с.
39. Котлер Ф. Основы маркетинга [пер. с англ.] / Общ. ред. и вступ. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
40. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с. –(Серия «Классика МВА»).
41. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ.; под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
42. Левинсон Дж.К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. – Изд-во Эксмо, 2008 – 398 с.
43. Маркетинг в информационном обществе / Д.С. Евстафьев, Н.Н. Молчанов, П.С. Шарахин. – СПб.: ОЦЭиМ, 2006. – 278 с.: ил.

44. Маркс К. Наемный труд и капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Избр. соч., т. 3. – М.: Изд-во полит. лит., 1985. – 637 с.
45. Матковская, Я.С. Коммерциализация рыночных инноваций: противоречия и перспективы / Я.С. Матковская, Л.С. Шаховская // Журнал Экономической теории. – 2010. – № 4 – С. 93–101.
46. Мельник Л.Г. Экономика развития: монография / Л.Г. Мельник. – Суми : ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.
47. Мур, Д.А. Внутри торнадо. Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках / Мур, Джеффри А.; пер. с англ. А. Ширикова. – СПб. :Бест Бизнес Букс, 2010. – 290 с.
48. Нейромаркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.korolewstvo.narod.ru/marstat/neiromarketing.htm>.
49. Омеляненко, В.А. Маркетинг в системі міжнародного трансферу технологій / В.А. Омеляненко // Інновації і трансфер технологій: від ідеї до прибутку: Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 4-6 квітня 2012 р. / редкол.: В.Я. Швець [та ін.]. – Д.: НГУ, 2012. – С. 160–162.
50. Омеляненко, В.А. Теоретико-методичні основи вибору способу комерціалізації технологій / В.А. Омеляненко // Сучасна освіта і наука в Україні: традиції та інновації: Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 20-й річниці Незалежності України (Дніпропетровськ, 22-24 серпня 2011 р.) / ВГО «Нова Освіта». – Дніпропетровськ: 2011. – С. 26–29.
51. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. – Харків: АдВАТМ. 2010. – 352 с.
52. Полянская И.Л. Инновационные подходы в практике маркетинга / И.Л. Полянская, П.Б. Карпушенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 16–28.
53. Прахалад К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности с потребителями / К.К. Прахалад, В. Рамасвами [пер. с англ. Г. Сахацкого]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 352 с.
54. Проект Russian Technology [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.russiantechology.ru>.
55. Прокопенко, О.В. Вплив фактору високих технологій на глобальні економічні процеси / О.В. Прокопенко, В.А. Омеляненко // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПИ». – 2012. – №13. – С. 78–84.
56. Райс Э. Происхождение брендов: естественный отбор в мире бизнеса / Эл и Лора Райс [пер. с англ. Д. Кунташова]. – М.: Хранитель, 2007. – 345 с.
57. Репьев А.П. Маркетинг технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.repiev.ru/articles/Technologies.htm>.

58. Ріддерстрале Й. Караоке-капіталізм / Й. Ріддерстрале, А. К'єлл Нордстрем [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004. – 304 с.

59. Росохата А.С. Трендвотчінг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку / Н.С. Ілляшенко, А.С. Росохата // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С.29-35.

60. Рынок высоких технологий реагирует на мировой кризис – проседающая с движением вперед [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dobrydenmedia.ru/rynok-vysokix-texnologij-reagiruet-na-mirovoj-krizis-prosedaya-s-dvizheniem-vpered/#.UJ6XuOTZZic>.

61. Солощук М. Економічні аспекти комерціалізації інтелектуальної власності / М. Солощук, М. Капінос, Е. Лерантовіч // Інтелектуальна власність. – 2008. – № 12. – С. 50–60.

62. Фомова О.А. Методичні засади формування портфеля інноваційних пропозицій у корпоративній структурі / Фомова О.А. / Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки». – 26-27 квітня 2012 року. Рівне: НУВГП, 2012. – С. 316–320.

63. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад [пер. с англ. С. Каменского; науч. ред. Б. Шпотова]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

64. Хикс Джон. Теория экономической истории : Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Р.М. Нуреева. – М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2003. – 224 с.

65. Чорна Л.В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств України в умовах глобалізації / Чорна Л.В., Цимбаленко О.С., Чорна Є.С. / Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України». – 2009. – №28. – Том 1. – С. 251-257.

66. Шумпетер, Йозеф А. Капитализм, социализм и демократия: Пер. с англ. / Общ. ред., предисл. В.С. Автономова. – М. : Экономика, 1995. – 541 с.

67. Щербань В.М. Товарна інноваційна політика : навч. посібник / В.М. Щербань, Л.Д. Козубенко. – К. : Кондор, 2006. – 400 с.

68. Эволюция клиентоориентированных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://terrasoft.ua/academy/articles/14>.

69. Экспертные системы и логическое программирование / Бакаев А.А., Гриценко В.И., Козлов Д.Н. – К.: Наукова думка, 1992. – 220 с.

## Розділ 6

# Управління просуванням інноваційної продукції

### 6.1. Маркетингові комунікації в управлінні товарними інноваціями

Обґрунтоване управління системою маркетингових комунікацій є надзвичайно важливим елементом у процесі просування на ринок товарних інновацій. Відомо, що процес сприйняття нового товару споживачами поділяється на декілька стадій, причому реальні характеристики товару починають у повній мірі впливати на споживача лише починаючи зі стадії випробовування або безпосереднього ознайомлення з ним. Попередні стадії, пов'язані з отриманням початкової інформації, виникненням інтересу, усвідомленням декларованих виробником або посередником переваг відбуваються «заочно», на основі тих даних, які система маркетингових комунікацій може донести до потенційного покупця. Тому роль маркетингових комунікацій як чинника ринкового успіху товарної інновації важко переоцінити [3, 10, 13, 44, 53].

У науковій літературі різні інструменти маркетингових комунікацій звичайно порівнюються за низкою ознак: головними завданнями, характером впливу, мірою важливості для різних ринків (зокрема, для ринку товарів промислового призначення і ринку споживчих товарів), часовими межами реалізації, головними спонукальними мотивами, роллю у забезпеченні прибутків тощо. Значно рідше зустрічається аналіз важливості окремих інструментів маркетингових комунікацій на окремих стадіях життєвого циклу товару, хоча очевидно, що як роль, так і цільові установки і способи реалізації маркетингових комунікацій суттєво змінюються у міру проходження інноваційним товаром чергових етапів свого ринкового життя. У цьому сенсі заслуговують уваги дослідження зазначених особливостей, адже їх результати дають можливість обґрунтовано визначати структуру маркетингових комунікацій для товарних інновацій на етапі їх розробки і виведення на ринок. У [36, с. 76] показано зміни змісту реклами на різних етапах життєвого циклу товару (етап впровадження на ринок – інформаційна реклама і рек-



лама, спрямована на імідж; етап зростання – переконувальна реклама, яка демонструє вигоди від використання товару; етап зрілості – нагадувальна реклама, інформаційна реклама щодо застосовуваних заходів стимулювання збуту; етап спаду – реклама заходів стимулювання збуту та удосконалення характеристик товару).

Цінну інформацію для планування структури маркетингових комунікацій у процесі управління товарними інноваціями дають дослідження зміни ролі окремих інструментів комунікацій залежно від етапів життєвого циклу товарів [36, с. 191-202]. У зведеному вигляді ці дані показано у табл. 6.1. Справедливо підкреслюється, що на етапі розроблення товару завдання маркетингових комунікацій зводяться, перш за все, до інформування споживачів про продукт, що готується до випуску, ознайомлення споживачів з перевагами товару порівняно з товарами, які вже представлені на ринку, звертається увага на те, що на початкових етапах життєвого циклу товару «виникає потреба у підсилюванні паблік рілейшнз рекламою» [36, с. 194].

На наш погляд, наведена у табл. 6.1 оцінка дещо знижує роль реклами на початкових стадіях життєвого циклу товару, адже реклама виконує не тільки функції переконання і нагадування, не тільки стимулює до здійснення купівлі у теперішньому часі, але і є засобом інформування потенційних споживачів [15, с. 84-85]. Інформаційна функція реклами у певній мірі зближує її з засобами паблік рілейшнз і пропаганди, тому роль реклами у процесі розробки і виведення на ринок товарних інновацій суттєво більша, ніж може здаватися на основі даних табл. 6.1.

Розглянуті нижче прийоми здебільшого стосуються реклами, проте значна їх частина може успішно застосовуватись при реалізації практично усіх інструментів маркетингових комунікацій.

*Таблиця 6.1.* Структура витрат на маркетингові комунікації на різних етапах життєвого циклу товарів

Інструменти маркетингових комунікацій	Етап розроблення товару	Етап виведення товару на ринок	Етап зростання	Етап зрілості	Етап спаду
Паблік рілейшнз	75	35	15	10	5
Реклама	10	20	45	50	30
Пропаганда	15	20	5	0	5
Персональний продаж	0	25	30	10	15
Стимулювання збуту	0	0	5	30	45
Разом	100	100	100	100	100

Серед усіх прийомів рекламної діяльності можна виділити три основних групи. Перша група прийомів пов'язана з формуванням перспективних комунікативних рекламних стратегій. Друга група охоплює прийоми розповсюдження інформації. Найбільшою за кількістю прийомів є третя група, основна орієнтація якої полягає у привертанні уваги потенційних споживачів до змісту конкретних комунікативних повідомлень.

Розглянемо сутність прийомів першої групи, спрямованих на закріплення певних стратегічних векторів для здійснення маркетингових комунікативних повідомлень протягом відносно тривалих періодів часу, на прикладі прийомів фірмового стилю, престижної реклами, тотальності реклами, зміни основних цільових установок реклами у часі, нарощування інформативності реклами, багаторазового повторення інформації, проведення презентацій.

Одним з найважливіших у першій групі є прийом фірмового стилю. Фірмовий стиль – це всі ті спільні елементи товарів, реклами, ділової документації, які дозволяють відразу ідентифікувати знайому фірму і запам'ятати нову. Найчастіше такими елементами бувають шрифти, графічні зображення, кольори, сталі словесні звороти рекламних звернень, мелодії та інші звукові сигнали. Але в принципі до фірмового стилю можна віднести будь-який винайдений фірмою спосіб відрізнитися від інших, якщо він використовується регулярно. Шрифт, яким написано «Pepsi» завжди однаковий, емблема завжди червоно-синя на білому, що дозволяє впізнати здалеку. Теле- і радіореклама фірм супроводжується сталими мелодіями і звуками. Газета «Файненшл таймс» виходить на папері рожевого кольору – цю ідею свого часу використовували також і «Галицькі контракти». Деякі фірми використовують для підкреслення свого стилю навіть запахи. При всій, на перший погляд, простоті фірмових стилів найбільш відомих компаній, пошук оригінальних фірмових стилів являє собою складну творчу роботу, яка вимагає залучення висококваліфікованих фахівців. В розвинутих країнах тільки початкові розробки основної концепції фірмового стилю, створення знаку, вибір шрифту, фірмового кольору, графічних констант коштують десятки і сотні тисяч доларів.

Престижна реклама спрямована на формування загального позитивного іміджу фірми і не носить конкретного характеру стосовно окремих товарів чи пропозицій. Така реклама частіше використовується заздалегідь перед початком широкомасштабного виходу фірми на новий ринок.

Прийом тотальності реклами означає, що відповідна комунікативна інформація повинна переслідувати потенційного покупця всюди: при ознайомленні з пресою чи перегляді телепередач, на роботі і вдома, в магазинах і просто під час прогулянок містом. Сильний вплив на покупців здійснює не тільки масовість рекламної інформації, але й те, що ця інформація поступає з різних джерел.

Залежно від ступеню освоєння ринку фірмою, може мінятися головна мета реклами: інформувати, переконувати чи нагадувати (ПН). На початковій стадії виходу на ринок треба проінформувати потенційних покупців про призначення і властивості товару. Потім акцент реклами може в більшій мірі переключитися на формування у споживачів переконань про доцільність користування товаром. В подальшому здебільшого підвищують частку повідомлень, що тільки нагадують про існування товару, рівень цін, місця придбання. Всі три названі функції можуть поєднуватись і в одному рекламному повідомленні, але при плануванні потужної рекламної кампанії передбачається зміна акцентів на окремих з цих функцій залежно від часу, місця і цільової аудиторії.

Прийом нарощування інформативності реклами полягає у частковій зміні текстів подальших оголошень порівняно з попередніми в напрямку доповнення і деталізації наданої в них інформації. Наприклад, у першому оголошенні рекламуються наявні моделі взуття, в другому – називаються матеріали, з яких це взуття зроблене, в третьому – наголошується на високій якості цих матеріалів. При такій послідовності перші оголошення стають коротшими, відповідно, дешевшими і виконують функцію попередньої підготовки потенційного покупця, а основний рекламний акцент переноситься на останні оголошення.

Світова практика свідчить, що одноразова інформація є неефективним способом маркетингових комунікацій (за виключенням окремих надзвичайно привабливих пропозицій). Тому одним з найважливіших є прийом повторення реклами. Навіть в тих виданнях, зі змістом яких читач регулярно знайомиться, він перечитує далеко не всі оголошення, відповідно для багатьох першою поміченою об'явою може бути не перша, а третя, чи може й десята. Слід також враховувати, що більшість людей «дозрівають» до необхідності певних дій лише при неодноразовому нагадуванні. Якщо кількість повторів для оголошень, актуальних лише протягом короткого (наприклад, 2-3 місяці) періоду, може бути в межах 10-20, то стосовно реклами постійного характеру (типу

«Снікерс» і «Баунті») кількість повторів не обмежена. Серед конкуруючих бажань рекламодавців – зробити рекламу більшою за площею і повторити її – перевагу треба віддати останньому, тобто десять повторів об'яви площею 1/10 газетної сторінки безумовно ефективніші за одну об'яву площею в цілу сторінку.

До прийомів стратегічного характеру можна також віднести проведення презентацій. Створення фірми, її вихід на нові ринки, початок масового виробництва нового товару часто відзначають запрошенням гостей (партнерів, представників фірм-покупців, журналістів) з метою представити їм можливості фірми або товару, поспілкуватись у напівофіційній обстановці. Масштаби презентації можуть бути різними: від фуршету на 10-20 чоловік до багатоденних феєрій з тисячами запрошених, повністю заброньованими готелями і ресторанами, розвагами і феєрверками.

Прийоми розповсюдження комунікативної інформації, перш за все слід класифікувати за видами каналів комунікації, якими інформація доводитиметься до потенційних покупців: телевізійна, радіореклама, газетна, журнальна, друкована реклама, яка роздається у вигляді листівок або буклетів, інформація у каталогах, поштова, Інтернет-реклама, вулична реклама, вітринна, внутрішньомагазинна реклама, інформація на упаковці товарів, реклама на і у транспорті тощо.

До прийомів розповсюдження інформації можна віднести такий відомий спосіб, як «директ мейл», коли рекламу надсилають безпосередньо в поштову скриньку потенційного покупця. Розсилка може здійснюватися за довільними адресами, а може передбачати попередній відбір домашніх адрес людей, які, на погляд відправника інформації, є більш перспективними з точки зору можливості продажу їм товару. Існують фірми, що продають списки домашніх адрес, посортованих за різними ознаками, наприклад, списки багатодітних сімей, спортсменів, пенсіонерів, вчителів, власників садових ділянок тощо. У країнах з розвинутою ринковою економікою середня родина отримує щорічно десятки каталогів безпосередньо в поштову скриньку.

Прийом телефонної реклами є досить агресивним способом рекламування і полягає в тому, що працівник фірми просто здійснює дзвінки на випадкові або певним чином відібрані телефонні номери і озвучує заздалегідь сформоване усне повідомлення. Частіше цей прийом використовують по відношенню до підприємств-споживачів. Іноді таке повідомлення попередньо записується і

відтворюється при з'єднанні з абонентом в автоматичному режимі або відправляється у вигляді SMS-повідомлення.

Розповсюдження інформації може також відбуватися з використанням прийомів безкоштовних сувенірів, під'єднання інформаційних повідомлень до широко розповсюджених предметів, нанесення інформації на товари, тощо.

Решту рекламних прийомів слід розглядати як тактичні засоби привертання уваги потенційних споживачів до змісту рекламних оголошень. До цієї підгрупи можна віднести прийоми великої реклами, несподіваності місця реклами, поодиноких оголошень, динамізації (реклами, що рухається), римування, додавання до реклами переліку солідних партнерів, анекдотичної реклами, реклами, що надрукована «догори ногами», вакуумної реклами (привертання уваги пустим місцем або мовчанням), «секретної» реклами (розповсюдження «з уст в уста» по секрету), контрастності змісту реклами (відмінності від тих, що поряд), ключових слів (які слід виділяти), гри слів (використання каламбурів, цікавих словосполучень), ящіркового хвоста (можливості відкидання окремих елементів при збереженні основного змісту).

Ефективними є прийом запитання, коли та інформація, яку хоче довести відправник, подається спочатку як запитання, потім на нього шукається і нарешті знаходиться відповідь; прийом надзвичайності форми подачі товару, коли звичайний товар супроводжується унікальною формою його продажу або підготовки до продажу; прийом рекламування корисної функції, коли акцент у повідомленні переноситься з властивостей товару на функції, які він виконуватиме в інтересах його власника; прийом драматизації, коли рекламодавець демонструє свій товар на фоні драматичного розвитку подій, що відбуваються внаслідок відсутності цього товару; прийом витонченості, коли підкреслюється, що товар задовольняє не тільки і не стільки якусь рядову буденну потребу, але й сприяє задоволенню більш високих емоційно-інтелектуальних потреб.

Одним з найважливіших у маркетингових комунікаціях є прийом «айз-стоппер». «Айз-стоппер» – це те, на чому зупиняється зір. Усвідомлення споживачем рекламного оголошення починається з того, що він, як мінімум, повинен зупинити на цьому оголошенні свій погляд. Проводять спеціальні дослідження з фіксацією рухів очей людини під час демонстрації слайдів і аналізом причин послідовності цих рухів. Встановлено, що найкращими варіантами «айз-стоппер» є зображення жінки, дитини, тварини,

а також кольорова пляма (інтенсивний кольоровий фон). Ефективними засобами привертання зору є також надання елементам рекламного оголошення властивості рухатися, а також використання ілюмінації. Важливо, щоб оголошення контрастувало з тими, що поруч. Якщо на газетній сторінці є 40 нічим не виділених рекламних оголошень, то значно частіше зір буде зупинятися на об'єкті в рамочці.

Раціональною є побудова оголошення за формулою: «зір-увага-зміст». Спочатку повідомлення повинно привернути зір («айз-стоппер»). Фактично це привертання є несвідомим процесом, бо в більшості випадків в момент переведу погляду на щось привабливе людина не думає, чому вона так зробила. Далі оголошення повинно привернути свідому увагу людини, змусити почати читати. І лише на третій стадії людину повинен реально зацікавити зміст. Практика показує, що найкраще людина запам'ятовує перші п'ять відсотків тексту, включаючи заголовок. Підраховано, що людей, які читають заголовки, вп'ятеро більше, ніж читачів основного тексту. Прочитавши саме заголовок і перші речення тексту, людина вирішує, чи продовжувати читати далі. Якщо на початку тексту стоїть кілька загальних фраз – можна вважати, що ефективність повідомлення низька. З цієї точки зору неприпустимі оголошення типу: «До уваги керівників підприємств усіх форм власності! Якщо Ви хочете досягти успіху у бізнесі, забезпечити своїй фірмі високі стабільні прибутки і сталий розвиток...» і т.д. – сказано вже більше 20 слів, а читач ще навіть і не здогадався, про що буде йти мова.

Прийом демонстрації складу стосується, перш за все, продовольчих товарів. Огляд тільки поверхні багатьох продуктів лише сумніви щодо доцільності купівлі, тому покупцю слід продемонструвати зріз сиру, ковбаси, торта, солодощів тощо. Телереклама шоколадних батончиків завжди супроводжується найдокладнішим описом їх складових: смажений арахіс, кокос, густа карамель, вершки і товстий-товстий шар шоколаду. Близьким за змістом є прийом погляду зсередини, який полягає в тому, щоб розглядати переваги товару як у збільшене скло чи під мікроскопом: частини (чи молекули) товару вступають у взаємодію з іншими частинами, що приводить до бажаного результату. Інший варіант цього прийому – розгляд подій з точки зору предметів, які мають відношення до процесу задоволення потреби: кубики льоду в склянці перемовляються між собою і радіють, коли в цю склянку починають наливати напій.

Використання привабливого терміну означає, що в самому словесному визначенні товару чи особливостей його виробництва вживається певний специфічний термін, який підкреслює переваги або особливості товару. Школа бойових мистецтв проводить набір в групу карате, стиль шотокан. Вино виготовлене з винограду, що вирощується в місці з унікальними природними особливостями: ріка сприяє поляризації сонячних променів, під впливом яких визріває виноград. Проводиться навчання на курсах трансцендентної медитації. Лабораторія молекулярної косметології або нанокосметології реалізує косметичні засоби. Виділені терміни багатом незрозумілі, але їх наявність робить інформацію більш ваговою, а товар – більш загадковим і привабливим.

З психологічною метою рекламодавці можуть замінювати рекламу інформацією, тобто замість тексту з закликком до співпраці або оголошенням умов такої співпраці надавати просто інформаційне повідомлення для своїх партнерів, клієнтів. З такого повідомлення сторонньому читачеві (глядачеві) повинно бути зрозуміло, наскільки було б вигідно потрапити в коло цих партнерів чи клієнтів.

Приєм альтернативи полягає в тому, що покупцю пропонується певна альтернатива, в якій кращий вибір є очевидним: або розтягнути рот, або користуйтеся зубною щіткою «Річ»; або вставайте на півгодини раніше, або користуйтеся готовими сніданками, які треба лише розігріти; або платіть штрафи, або передплатуйте наше бізнес-видання, де містяться відповідні консультації.

Стимулюючий вплив на потенційних покупців має демонстрація продавцем обмеженості своїх ресурсів або потужностей щодо кількості покупців, потреби яких можуть бути задоволені. Потреба завжди стає більш актуальною і бажаною, коли відомо, що запропонованого на всіх не вистачить. «Кількість місць обмежена», – пишуть в своїх пропозиціях туристичні фірми і активізують цим потенційних клієнтів. «Акційна ціна діє до вичерпання залишків товарів», – повідомляє торговельне підприємство.

Персоналізована реклама має три основних варіанти реалізації, коли рекламу оголошує: 1) *відома людина* (диктор, артист, спортсмен), 2) *фахівець* (лікар, майстер з ремонту) і 3) коли реклама *вкладається в уста* задоволеного клієнта, який нібито вже здійснив покупку і радить зробити це іншим. Останній варіант може бути реалізованим як в явному вигляді (засоби для схуднення рекламують ті, хто їх приймав і вже схуднув), так і в неявному (туристична фірма демонструє любительський фільм, що зняв турист

під час подорожі). Фірма «Дженерал Міллз» з метою персоналізувати свої товари назвала деякі з них ім'ям Бетті Крокер, ця вигадана Бетті щоденно отримує сотні листів, на які від її імені в персональному стилі відповідають службовці спеціального відділу.

Одним з правил практики маркетингових комунікацій є акцентування уваги на властивостях пропонованих товарів, а не на порівняннях цих товарів з іншими конкретними товарами конкретних виробників. В багатьох країнах реклама переваг одних товарів в порівнянні з іншими заборонена законодавством (іноді це конкретизується заборonoю вживання певних термінів, наприклад «кращий», «найкращий»), оскільки це може приносити збитки конкурентам. Але спеціалісти вважають, що реклама, побудована на порівняннях, може бути і шкідливою, бо в ній згадуються товари конкурентів, тобто в певній мірі вони також рекламуються. Неоднозначно сприймаються і популярні рекламні звороти типу: «не поступається аналогічній продукції країн Західної Європи» або «знаходиться на рівні кращих світових взірців», – дехто може вбачати в цьому відсутність переваг, власних знахідок, стилю.

Використання реклами з позиції слабшого полягає в тому, що фірма відразу визнає, що не займає позицій лідера в певній сфері, але підкреслює свою надійність, обов'язковість, бажання якнайкраще задовольнити вимоги клієнта. Фірма, яка займається прокатом автомобілів повідомляє, що не є лідером за обсягами діяльності, «але чому б не співробітничати саме з нами? В наших автомобілях не буває брудних попільничок, напівпорожніх баків, спущених шин. Вони не бувають немитими або, щоб що-небудь було не приладнано чи не відрегульовано. Ми стараємося більше».

Прийом сталих гасел полягає у використанні завжди одних і тих самих лаконічних словесних зворотів в різних рекламних оголошеннях, перетворенні цих зворотів у своєрідну словесну візитну картку фірми (слоган). «Анкл Бенс» – неизменно превосходный результат!». «Пустіть тигра у свій бензобак», – проголошує компанія, що продає пальне. «Ви натискаєте на кнопку, а все решту ми робимо самі», – основний рекламний слоган фірми «Кодак».

Психологічні особливості людини роблять доцільним використання обіцянок. Дослідження показують, що об'яви, в яких є обіцянки, читають і обмірковують вчетверо частіше, ніж ті, в яких обіцянок немає. Багато обіцянок не виконуються, але це не підкреслює бажань потенційних споживачів обирати ті пропозиції, які щось обіцяють, навіть якщо накреслені перспективи викликають сумніви.



Для того, щоб створити у потенційних покупців відчуття особистого знайомства, керівники фірм виступають на телебаченні, радіо, дають інтерв'ю в пресі. Не випадково такі передачі і інтерв'ю часто висвітлюють різні сторони особистого життя керівника фірми – сім'ю, хобі, біографічні подробиці. Саме такі деталі формують ілюзію знайомства більше, ніж офіційна інформація про просування сходинок службової кар'єри. Номер журналу «Бурда» починався вступною статтею Е.Бурда з її фотографією, з висловленням її поглядів і побажань. Ідею особистих звернень до читачів реалізує періодичне бізнес-видання через рубрику «Два слова на початку».

Одним з оригінальних, але рідко використовуваних, є прийом навмисної помилки. Реклама однієї з німецьких тютюнових фірм розпочиналася дивно: «Запам'ятайте назву «PILO», – було написано в газеті, а під цими словами – фото з написом «POLO». На численні запитання читачів через кілька днів в газеті з'явилося роз'яснення, що «PILO» – це помилка, а вірно «POLI». Потім було ще кілька об'яв з назвами «POLO», «PILO», «POLI», «PAOLO», «PRZO». Врешті-решт газета сповістила, що за помилки складач звільнений, вірна назва – «POLO». Всі ці об'яви були заплановані і оплачені фірмою «POLO» і з роботи, зрозуміло, нікого не звільняли. В одному з українських бізнес-видань була подана така інформація: «Поправка. У попередньому номері нашої газети допущено помилку. Замість «приватна квіткова фірма «Оля» треба читати «Приватна квіткова фірма «О-ля». Зрозуміло, що ніякої помилки не було взагалі, оголошення з «виправленням помилки» замовлялося спеціально. Оскільки така форма реклами завдає певної шкоди авторитету засобів масової інформації, вона повинна оплачуватися дорожче і завершуватися відповідними публічними роз'ясненнями.

Вдало запроектована маркетингова комунікаційна кампанія здатна суттєво прискорити первинні випробування нових товарів споживачами і, відповідно, закласти передумови їх ринкового успіху. З іншого боку, навіть реально потрібний споживачам інноваційний товар без належної маркетингової комунікаційної підтримки може невинувато довго впроваджуватись на ринок, що загрожуватиме успіху цілого інноваційного проекту внаслідок повільної окупності інвестованих коштів. Тому кваліфіковане управління розробкою проектів інноваційних товарів обов'язково повинно передбачати їх ефективну підтримку засобами маркетингових комунікацій.

## **6.2. Комплексний механізм стратегічного планування маркетингових комунікацій для просування промислових інновацій**

Суспільство та економіка України переживають об'єктивно необхідний переломний етап, оскільки закінчується великий період, що сформував свої економічні та соціальні структури, відносини, тип мислення. Останніми роками підприємства та організації переходять до нового механізму функціонування, де щось – залишається від попереднього етапу розвитку, а щось – тільки створюється (нові умови, явища, відносини тощо). Проходить процес зламу старих структур і методів господарювання, які перешкоджають руху вперед, за необхідності одночасного збереження тих надбань, що підтримуватимуть особливість та неповторність національних організацій, які можуть сприяти зміцненню та розвитку як кожного окремого підприємства, так і економіки в цілому [51].

Зусилля підприємства щодо просування звернень до споживачів, акціонерів, організацій і лобі споживачів, уряду, учасників каналів збуту, персоналу, населення в цілому, як відомо, мають бути спланованими. Зв'язок здійснюється не тільки зі споживачами, а з кожною з цих груп, причому по-різному, оскільки вони мають чіткі цілі, специфічні знання і потреби. У рамках груп виділяють осіб, що формують думки. Важливо розуміти механізм комунікації, за допомогою якої передаються думки і досвід, пов'язаний з продукцією. Без стійкої позитивної думки успіху досягти важко [52, с. 177].

Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції має здійснюватися на підприємствах як чітко організована постійна господарська діяльність, що є частиною загального механізму господарювання.

Механізм – система, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності [17, т. 2, с. 355].

Механізм управління є одним із важливих його елементів, що забезпечує злагодженість системи функціонування підприємства. Від нього залежить взаємоузгодженість структурних складових, якість управлінських рішень, можливість термінованого реагування на форс-мажорні обставини тощо.

Якщо під механізмом розуміють «сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі у конкретних умовах економічні закони» [54], то під *механізмом стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції*

*промислових підприємств* пропонуємо розуміти *сукупність системи органів управління, системи форм і методів організації та функціонування виробництва й системи організаційно-економічних зв'язків, регламентованих діючими правовими, економічними, ринковими, соціальними, технологічними та іншими нормами, за допомогою яких здійснюють регулярний процес розроблення і коригування стратегічних планів промислових підприємств щодо просування інновацій на ринку.*

Дане визначення на відміну від існуючих враховує специфічні особливості планування просування інноваційної продукції промислових підприємств.

Автори [33, с. 118-119; 28, с. 14-15] зазначають, що процес стратегічного планування є інструментом, який допомагає в ухваленні управлінських рішень. Його завданням є забезпечення процесу впровадження необхідних змін в організації, спрямованих на підвищення ефективності її функціонування. Теорією і практикою визначено чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Будь-який механізм у загальному вигляді є багаторівневою цільовою системою. Комплексність і системність механізму є його об'єктивною закономірністю. Від чіткості формування механізму певних видів діяльності суб'єктів господарювання залежить результативність останньої.

На думку переважної більшості науковців, до складу комплексного механізму управління підприємством входять наступні механізми [24; с.7]:

1. Економічні механізми:
  - 1.1. Механізм конкуренції і ринкового ціноутворення.
  - 1.2. Акціонерний механізм інвестування і реінвестування в розвиток виробництва.
  - 1.3. Механізм відтворення амортизованих основних фондів.
  - 1.4. Механізм позикових засобів, що інвестуються в розвиток виробництва.
  - 1.5. Механізм державного регулювання і держпідтримки.
2. Мотиваційні механізми:
  - 2.1. Механізм мотивації науково-технічного розвитку виробництва.

- 2.2. Механізм мотивації високоякісної праці.
- 2.3. Механізм мотивації підприємництва.
- 2.4. Механізм мотивації господарювання.
3. Організаційні механізми:
  - 3.1. Структурні механізми.
  - 3.2. Організаційно-адміністративні механізми.
  - 3.3. Інформаційні механізми.
4. Правові механізми:
  - 4.1. Правовідносини з державними органами.
  - 4.2. Правовідношення з приводу способу дій і організації підприємств.
  - 4.3. Правовідносини в господарській діяльності.
  - 4.4. Правовідносини при арбітражному розгляді господарських суперечок.
5. Політичні механізми:
  - 5.1. Соціально-економічна політика.
  - 5.2. Зовнішньоекономічна політика.
  - 5.3. Науково-технічна політика.

Розглянемо ці складові комплексного механізму стосовно діяльності зі стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств.

Структурними елементами організаційно-економічний механізму стратегічного планування, як складової управлінської діяльності є [23, с. 4]:

- суб'єкт управління (відповідальний);
- об'єкт управління (стратегічний план);
- цілі;
- критерії (кількісний аналог цілей);
- елементи об'єкта управління і їх зв'язки, на які здійснюється вплив з метою досягнення поставлених цілей;
- ресурси;
- методи.

Під системою управління розуміють об'єкт і суб'єкт управління, які об'єднані двобічними зв'язками з метою виконання певних функцій і досягнення визначених цілей.

У загальному вигляді сутність стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств можна розглядати як системну сукупність:

- структури планування (організаційної моделі, яка включає системи планування);

- функцій планування (функціональної моделі, яка містить деталізовані елементи);
- інформаційної складової (яка включає системи вхідних та вихідних параметрів);
- що поєднані в єдиний організаційно-економічний механізм стратегічного планування.

Схематично *організаційно-економічний механізм* стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств наведений на рис. 6.1.

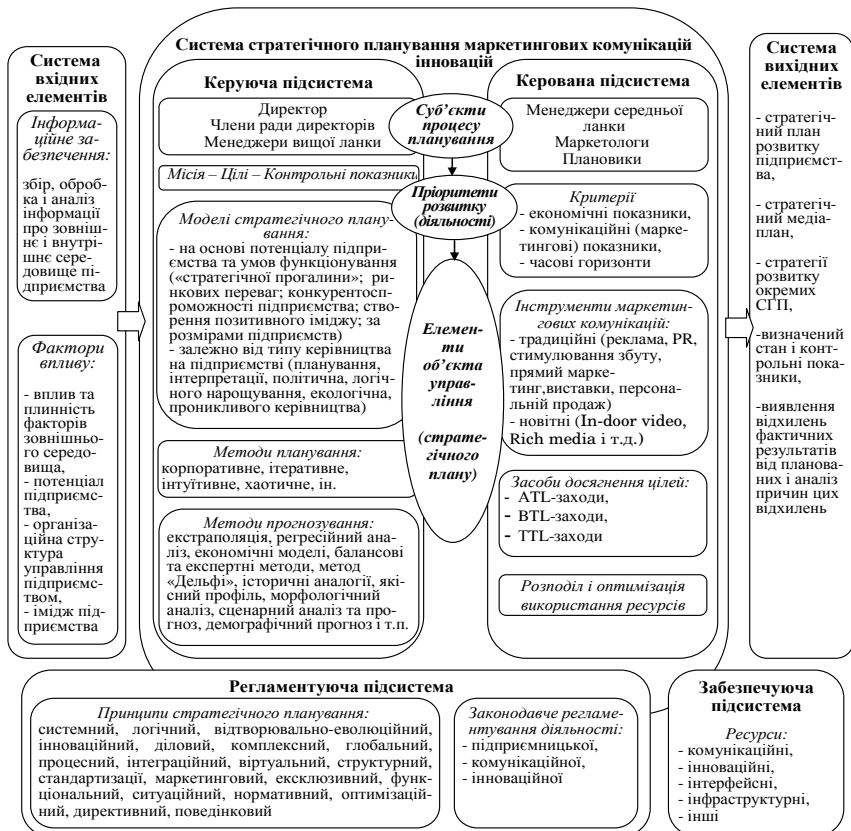


Рис. 6.1. Схема організаційно-економічного механізму стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств

Цей механізм традиційно охоплює: систему вхідних елементів, систему процесу стратегічного планування і систему вихідних елементів. Вхідними елементами є інформація про зовнішнє середовище підприємства (можливості і загрози) та інформація про внутрішнє середовище підприємства (сильні й слабкі сторони). До вхідних елементів ми відносимо чинники впливу, які характеризуються плінністю.

Схема процесу стратегічного планування містить керуючу, керовану, забезпечуючу і регламентуючу підсистеми, які взаємопов'язані і в цілому вирішують завдання формування та реалізації стратегічного плану підприємства, який деталізується в планах СГП та інших.

Керуюча підсистема спрямована на вирішення важливих для підприємства завдань стосовно визначення стратегічних пріоритетів його розвитку, місії, цілей, які формалізуються у досягненні певних контрольних показників, а також визначенні моделі стратегічного планування, виборі методів прогнозування та планування.

Керована підсистема, орієнтуючись на критерії діяльності (економічні та комунікаційні показники, часові горизонти), визначає необхідні інструменти маркетингових комунікацій, засоби досягнення цілей та ресурси (їх розподіл і оптимізацію).

Діяльність зі стратегічного планування здійснюється в правовому полі (регламентуюча підсистема: законодавче регулювання) з використанням внутрішніх та зовнішніх (в разі потреби, наприклад, послуги консалтингових агенцій) ресурсів (забезпечуюча підсистема).

Вихідними елементами в цій системі є стратегічний план розвитку підприємства, деталізований у стратегічному медіа-плані, стратегіях розвитку окремих СГП тощо, реалізація якого дозволяє досягти визначеного керівництвом запланованого певного стану і контрольних показників або виявити відхилення фактичних результатів від планованих і проаналізувати причини цих відхилень.

*Мотиваційний механізм* – це впорядкована сукупність мотивів досягнення складної мети (результативна мотивація) [24, с.8].

Мотив (фр. *motif* від лат. *moveo*) – рухаю.

Узагальнено науковці виокремлюють 3 групи мотивів:

- раціональні (матеріальні),
- емоційні (духовні),
- моральні (або примусові, засновані на законах психології).

Зазвичай, раціональні мотиви спрацьовують у вирішенні проблем життєдіяльності. Але при впливі на раціональному рівні за

інших обставин споживач може побудувати систему контраргументації і звести нанівець всі зусилля по «спецобробці». Якщо вплив на людину здійснюється на емоційному рівні, поза її свідомим контролем, ніякі раціональні контраргументи не діють. Підходи, засновані на психологічних законах (наприклад, постійні повтори реклами), знаходяться поза свідомістю і діють безвідмовно, але в певних ситуаціях і вони не спрацьовують і викликають протилежну реакцію.

Існують і загальноновизнані залежності в поведінці людини, які спрацьовують на рефлекторному і підсвідомому рівнях. Це ефекти Міллера, Ельштейна, Веблена, закони Вебера, Йеркса-Додсона-Леонтєва та інші [37].

Також, виділяють і інші залежності. Так, до ефектів спілкування відносять: ефект атрибуції, ефект ореолу, ефект первинності, ефект новизни, ефект стереотипізацій тощо.

Специфіка аналізованого процесу (стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції) в тому, що його учасниками є різні цільові групи:

- керівництво підприємства, яке приймає важливі рішення щодо процесу;

- виконавці на підприємстві (плановики, економісти, менеджери, маркетологи тощо), від дій яких залежить якість результату, тобто персонал;

- цільові групи контрагентів (рекламні агенції, консалтингові фірми тощо);

- цільові групи споживачів (покупці, посередники в збутовій діяльності і т.д.), у кожної з яких є своя мотивація участі у процесі.

Отже, необхідно розглянути мотиваційні аспекти стосовно кожної з зазначених цільових груп.

Мотивація може бути внутрішньою (суб'єктивною) та зовнішньою (об'єктивною). Внутрішня мотивація – це система мотивів, які визначає для себе пріоритетними кожен суб'єкт. Зовнішня мотивація – це система мотивів, які існують не залежно від суб'єкта мотивування, тобто, створені іншими.

Внутрішня мотивація *керівництва* не може ґрунтуватись на примусах і не має ґрунтуватись на емоціях. Отже, воно може бути вмотивованим завдяки раціональним мотивам і стосуватись ці мотиви мають: сутності інновацій, процесу стратегічного планування та ефективності маркетингових комунікацій. Щодо інновацій, то ефективною є державна підтримка такої діяльності. Підвищення ефективності є ключовим завданням будь-якої діяльності, а інноваційна – надприбуткова і надзвичайно приваблива.

Мотивація *персоналу* має ширший діапазон: може включати всі три групи мотивів (раціональні, емоційні, примусового характеру), залежно від початкової (до впровадження інновацій) вмотивованості та готовності до змін.

Рівень усвідомлення працівниками сутності й наслідків інновації та рівень їх зацікавленості у результатах реалізації проекту є визначальним для коригування мотивації.

До раціональних мотивів персоналу можна віднести:

- вдоволення від праці в грошовому вимірі (у вигляді премій);
- кар'єрний ріст;
- професійний ріст.

Серед емоційних мотивів співробітників слід відзначити:

- якісне виконання виробничих доручень;
- високі ідейні міркування щодо приналежності до даного підприємства.

Сильними психологічними мотивами можуть бути:

- страх бути покараним/звільненим за не виконання роботи;
- суперництво (коли наявна відповідна атмосфера в колективі).

Мотивація *контрагентів* переважно знаходиться в раціональній площині. Змусити їх чи заінтригувати складно (майже не можливо), отже, мотивами контрагентів можуть бути:

- отримання додаткового прибутку;
- розвиток власного бізнесу за рахунок співпраці з виробником-інноватором;
- державна підтримка таких видів діяльності.

Потреба ефективно впливати на *споживачів*, як основних суб'єктів ринку, викликає необхідність додаткового дослідження можливих методів, стимулів, мотивів та результатів такого впливу.

Розробники комунікаційних звернень мають добре знати психологію (особливості психіки людини, її психоемоційних станів, освіченості, поінформованості та багато інших чинників), культуру (особливості національного менталітету), релігію виокремленої цільової аудиторії, щоб створити ефективний проект.

Оскільки мотиви виступають засобами досягнення цілей, то між цілями і мотивами має бути узгодженість. Цілі кожної з зазначених цільових груп визначити не складно, а от мотивація може бути різною. Якщо однієї цілі можна досягти завдяки різним мотивам, то, напевно, кращою (в контексті синергічного ефекту) буде ситуація, коли здійснюватиметься вплив кількох мотивів одночасно. Можливі складові дерева мотиваційного механізму стратегічного планування промислових підприємств подані в табл. 6.2.



Таблиця 6.2. Структура дерева мотиваційного механізму

Цільова група	Цілі	Мотиви
Керівники підприємства	забезпечити вдалу реалізацію інноваційного проекту	державна підтримка інноваційних проектів, збереження та розвиток потенціалу підприємства, підвищення прибутковості (а, відповідно і доходності акцій, якщо є, чи премій), відповідальності за розвиток підприємства, переважання в конкурентній боротьбі
Персонал підприємства	забезпечити своєчасні комунікації з контрагентами виробничого процесу та споживачами	вдоволення від праці в грошовому вимірі (у вигляді премій), кар'єрний ріст, професійний ріст, якісне виконання виробничих доручень, високі ідейні міркування щодо приналежності до даного підприємства, страх бути покараним/звільненим за не виконання роботи, суперництво (за наявності відповідної атмосфери в колективі)
Контрагенти підприємства	збільшити прибуток від спільної діяльності	отримання додаткового прибутку, розвиток власного бізнесу за рахунок співпраці з виробником-інноватором, державна підтримка таких видів діяльності
Споживачі інновації	отримати надійну і якісну продукцію	вигідне вкладання коштів, розвиток власного бізнесу за рахунок використання інновацій, розроблених іншими, спроба нових для себе напрямків діяльності, виробнича необхідність

Крім мотивів, що сприяють розвитку інноваційної діяльності на підприємстві (і всього, що з нею пов'язане), існують мотиви, які заважають. Так, для керівників – це страх ризикувати (переважна більшість людей є супротивниками ризику, а інноваційна діяльність – надризикована); для персоналу – це небажання змін (інновації завжди пов'язані зі змінами); для споживачів – побоювання придбати не відому продукцію.

Кількісний розподіл споживачів за групами, що відтворюють різну форму прийняття новинок, був визначений на основі широких спеціальних досліджень. Наприклад, у С. Маджаро таке співвідношення має наступний вигляд [29]:

- суперноватори складають приблизно 2,5% можливої кількості споживачів (загальна кількість приймається за 100%);
- новатори – 13,5%;
- помірні новатори – 34%;
- помірні консерватори – 34%;
- суперконсерватори – 16%.

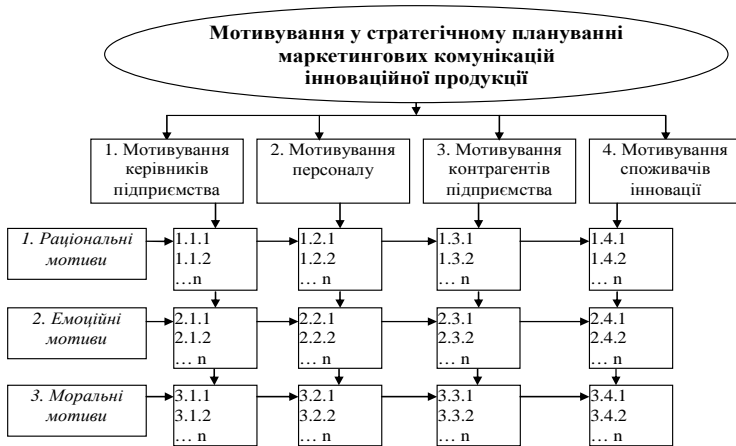


Рис. 6.2. Схема мотивування у стратегічному плануванні маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств

Таке співвідношення загальноприйняте в маркетингу і може бути застосовуване до різних ринків.

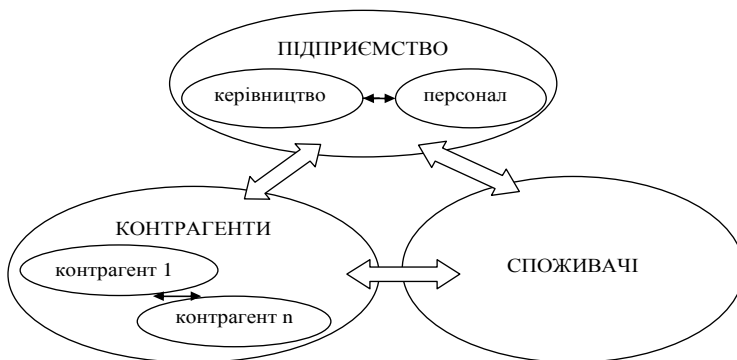
Отже, мотиви, що підштовхують до діяльності, мають переважати над мотивами, що її гальмують.

Якщо під мотиваційним механізмом стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств розуміти впорядковану сукупність мотивів учасників цього процесу, то його схема зображена на рис. 6.2.

*Правовий механізм* покликаний здійснювати регулювання правовими відносинами між суб'єктами процесу.

Суб'єктами процесу стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств є: керівництво підприємства, персонал підприємства, контрагенти підприємства та споживачі продукції підприємства. Їх взаємовідносини підпадають під дію законодавчих і нормативних актів, що регламентують відповідні аспекти діяльності в Україні, а також, можуть регламентуватись за необхідності додатково укладеними угодами, в рамках діючого законодавства.

Схема правових взаємовідносин суб'єктів процесу стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств подана на рис. 6.3.



*Рис. 6.3.* Схема правових взаємовідносин суб'єктів процесу стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств

Змістовно правовий механізм стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств віддзеркалює сутність економічної, організаційної та мотиваційної сторін діяльності засобами нормативних правових актів. Отже, його структура має наступний вигляд (рис. 6.4).



*Рис. 6.4.* Структура правового механізму стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств

В цілому розглянутий комплексний механізм демонструє сукупність організаційних, економічних, мотиваційних і правових інструментів, за допомогою яких здійснюється регулювання процесів і відносин, які виникають в рамках стратегічного планування комунікацій промислових підприємств.

Даний механізм може бути використаний при вдосконаленні процесів стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції на промислових підприємствах.

Підсумовуючи вищевикладене, відзначимо:

1. запропоноване визначення *механізму стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств як сукупності системи органів управління, системи форм і методів організації та функціонування виробництва й системи організаційно-економічних зв'язків, регламентованих діючими правовими, економічними, ринковими, соціальними, технологічними та іншими нормами, за допомогою яких здійснюють регулярний процес розроблення і коригування стратегічних планів промислових підприємств щодо просування інновацій на ринку, яке на відміну від існуючих ураховує специфічні особливості планування просування інноваційної продукції;*

2. дістали подальшого розвитку теоретико-методичні підходи до формування комплексного механізму стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств, що включає сукупність організаційних, економічних, мотиваційних і правових інструментів, за допомогою яких здійснюється регулювання процесів і відносин, що виникають в рамках стратегічного планування комунікацій промислових підприємств.

Отримані результати можуть бути використані при визначенні критеріїв оптимізації стратегічних планів маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств та покладені в основу подальших наукових досліджень.

### **6.3. Теоретико-методологічне обґрунтування формування маркетингових каналів з позицій інноватики**

У сучасних умовах висока конкуренція вимагає від усіх суб'єктів ринку швидкої реакції на зміни в оточуючому середовищі і тільки інноваційний підхід до ведення бізнесу допомагає їм вижити, зміцнювати свої позиції та розвиватися. Саме тому виробникам пот-

рібно впроваджувати інновації, створювати нові, більш ефективні, шляхи доведення нових та традиційних товарів до споживачів.

Різноманітність шляхів, якими продукція потрапляє до споживача, обумовлена численними факторами та потребує детального вивчення для правильного застосування кожного з каналів, їх ефективного застосування. Тому, особливої уваги потребує дослідження проблеми теоретико-методологічного обґрунтування формування маркетингових каналів з позиції інноватики.

Під маркетинговим каналом інноваційної продукції автор розуміє послідовно структуровану сукупність взаємозалежних учасників каналу, якими є виробник інноваційної продукції, посередники та споживачі інноваційної продукції, що утворюють шлях, яким здійснюється доведення інноваційної продукції до її місця призначення, при цьому враховуючи інтереси кожного з учасників через задоволення їх потреб.

Інноваційний маркетинговий канал – це послідовно структурована сукупність взаємозалежних учасників каналу, якими є виробник, посередники та споживачі, що утворюють новий, відмінний від існуючого, шлях, яким здійснюється доведення готової продукції до її місця призначення, при цьому враховуючи інтереси кожного з учасників через задоволення їх потреб.

Існує багато різних підходів до класифікації інновацій [18]. Базуючись на основних класифікаційних ознаках, автором були виділені види інновацій, що характерні для маркетингового каналу інноваційної *продукції* та для інноваційного маркетингового каналу, а для останнього запропоновані авторські класифікаційні ознаки, що притаманні виключно даній сфері (табл. 6.3.).

*Таблиця 6.3.* Види інновацій, характерні для маркетингового каналу інноваційної продукції та інноваційного маркетингового каналу

Класифікаційні ознаки	Види інновацій	<i>Інновації, що характерні для маркетингового каналу інноваційної продукції</i>	<i>Інновації, що характерні для інноваційного маркетингового каналу</i>
1	2	3	4
<i>за сферами діяльності (характером використання)</i>	виробничі	виробничі	управлінські, торгіві (збутові)
	технологічні		
	соціальні		
	управлінські		
	економічні		
торгіві (збутові)			

Продовження таблиці 6.3

1	2	3	4
за технологічними параметрами	продуктові	продуктові	процесні
	процесні		
за глибиною внесених змін	радикальні	радикальні	радикальні
	поліпшуючі	поліпшуючі	поліпшуючі
	модифікаційні	модифікаційні	модифікаційні
за ступенем новизни	нові для підприємства	нові для підприємства, нові для галузі	нові для підприємства
	нові для галузі		
	нові для країни		
	нові для світового ринку		
за механізмом здійснення	одиничні	завершені, успішні	завершені, успішні
	дифузійні		
	завершені		
	незавершені		
	успішні		
за адресатом інновацій	для виробника	для споживача	для виробника
	для споживача		
	для суспільства в цілому		
за відношенням до попереднього стану процесу	ті, що замінюють	ті, що замінюють, ті, що відмінюють, ті, що відкривають	ті, що замінюють, ті, що відмінюють, ті, що відкривають
	ті, що відмінюють		
	ті, що відкривають		
	ретроінновації		
за обсягом	точкові	системні, стратегічні	точкові, системні, стратегічні
	системні		
	стратегічні		
за ступенем інтенсивності	«бум»	«бум», рівномірні, масові	«бум», рівномірні, масові
	рівномірні		
	слабкі		
	масові		
за рівнем управління	народногосподарські	галузеві	територіальні
	галузеві		
	територіальні		
	первинної ланки управління		
за зміною складу учасників каналу	–	–	редукційні
			доповнені
			змінені
за ступенем внесення змін до структури каналу	–	що потребують створення нових каналів	
		що допускають використання існуючих каналів	
		що передбачають модифікацію існуючого каналу	

У табл. 6.3 представлені ті види інновацій, на яких зосереджено подальше дослідження автора. Більш детально зупинимось на класифікації інновацій за глибиною внесених змін.

Згідно з цією класифікаційною ознакою автором були виділені наступні види інноваційних маркетингових каналів: радикальний, поліпшений та модифікований.

*Радикальний* інноваційний маркетинговий канал виникає коли виробник залучає до розповсюдження своїх товарів абсолютно новий маркетинговий канал (повністю новий, включаючи всі ланки), який раніше ним не використовувався.

Залучаючи в роботу вже існуючого маркетингового каналу нового учасника (одного або декількох посередників), виробник створює *поліпшений* маркетинговий канал, який у результаті може відрізнитися від вже існуючого своїми параметрами, такими як довжина або/та ширина, або не змінювати своїх параметрів, якщо здійснюється заміна учасника (учасників).

Такі зміни є структурними, на відміну від змін, які виникають під час утворення *модифікованого* інноваційного маркетингового каналу, де здійснюються перетворення завдяки управлінським рішенням. Це може бути, наприклад, перехід від традиційної форми функціонування маркетингового каналу до одного з видів вертикальної форми.

Отже, інновації в маркетинговому каналі викликають різний ступінь його перетворень, а тим самим провокують появу різних видів інноваційних маркетингових каналів.

Існуючі класифікаційні ознаки автор вважає за необхідне доповнити ще двома ознаками. За зміною складу учасників інноваційний маркетинговий канал поділяємо на редуційний, доповнений, ротаційний. Для *редуційного* каналу характерно зменшення кількості учасників; *доповненим* вважаємо канал, до складу якого додається ще один учасник, *змінений* канал об'єднує в собі перетворення, що притаманні першим двом видам.

Нерідко буває так, що для розповсюдження інноваційного товару необхідно вносити зміни до структури самого каналу, тому автор пропонує розрізняти три види інновацій за ступенем внесення змін до структури каналу: інновації, що потребують створення нових каналів; інновації, що допускають використання існуючих каналів; інновації, що передбачають *модифікацію* існуючого каналу.

Переходимо до класифікацій самих маркетингових каналів та виокремлення тих саме тих, що притаманні різним видам інноваційної продукції.

В сучасній літературі маркетингові канали *класифікують* за багатьма ознаками [4, 12], але для зручності використання та подальшого детального розгляду запропоновано розділити класифікаційні ознаки на дві групи.

1. Основні класифікаційні ознаки:

1.1. За кількістю учасників:

- за кількістю рівнів;
- за кількістю учасників на одному рівні.

1.2. За розподілом функціональних обов'язків і повноважень:

- традиційний;
- вертикальний;
- горизонтальний;
- комбінований.

2. Допоміжні класифікаційні ознаки:

2.1. За напрямком руху товару.

2.2. За місцем формування.

2.3. За характером взаємозв'язку.

2.4. За часом дії.

2.5. За ринками обслуговування.

Маркетингові канали класифікують за *кількістю рівнів*, з яких він складається. *Рівень маркетингового каналу* – це будь-який посередник, який виконує функцію доведення товару й права власності на нього до споживача.

За цією ознакою маркетингові канали поділяють на *прямі канали* (без участі посередників) або *маркетингові канали нульового рівня*, коли товар потрапляє від виробника безпосередньо до споживача, минаючи посередників, та *непрямі канали* (за участю посередників), які можуть бути *короткими*, коли між виробником і кінцевими споживачами (по вертикалі) існує один або два посередники, а саме: *однорівневий канал* – містить одного посередника, *дворівневий канал* – передбачає наявність двох посередників та *довгими* (більше двох посередників, які купують товар один у одного): *трирівневий канал* – охоплює трьох посередників, *багаторівневий канал* – містить велику кількість посередників.

Частіше за все інноваційні продукти особливо під час виведення на ринок потребують спеціалізованого сервісу та якісних консультацій зі сторони виробника, тому під час доведення інноваційної продукції до кінцевого споживача доцільним є використання прямих каналів (маркетингових каналів нульового рівня) або каналів з мінімальною кількістю посередників (однорівневих каналів), що дає можливість виробнику постійно контролювати



всі процеси в каналі, вчасно реагуючи при виникненні проблем, та значно прискорює зворотній зв'язок, отримуючи моментальні відгуки споживачів. Використання таких каналів особливо важливо, коли мова йде про радикальні продуктивні інновації, тоді як інновації, що втілені в поліпшених чи модифікованих товарах можуть досягати кінцевого споживача як за допомогою перелічених вище каналів, так і за допомогою довгих каналів, якими зазвичай користується виробник.

Схематично класифікація маркетингових каналів інноваційної продукції за кількістю рівнів представлена на рис. 6.5.



Рис. 6.5. Класифікація маркетингових каналів інноваційної продукції за кількістю рівнів

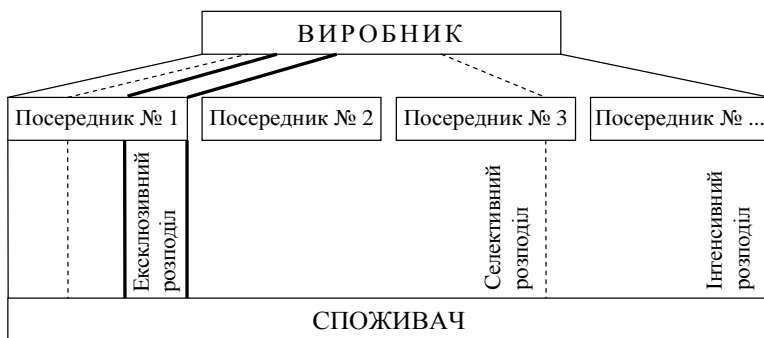
Кількість рівнів відображає такий параметр маркетингового каналу як *довжина*, як вже зазначалось вище, канали можуть бути *довгими* та *короткими*. Але, крім цього, на кожному рівні маркетингового каналу функціонує різна кількість учасників, що визначає інший параметр каналу – *ширину*, відповідно *вузький* канал передбачає наявність одного учасника на одному рівні, а *широкий* – декількох учасників.

Вибір ширини маркетингового каналу інноваційної продукції залежить від виду інновацій, що реалізуються. У випадку, якщо

це інноваційна продукція *масового* призначення, а інновації носять *модифікаційний* або *поліпшуючий* характер, то доцільним буде залучити максимальну кількість посередників на одному рівні, тобто обрати *широкий* канал, але якщо мова йде про *кардинальні* інновації, що за обсягом носять *точковий* характер та призначені для спеціалізованого використання, то кращий вибір – *вузький* маркетинговий канал.

Визначення такого параметру як ширина базується на стратегії охоплення ринку, тобто необхідно обрати один із трьох видів *інтенсивності розподілу* – ексклюзивний, селективний (виборчий) й інтенсивний.

На рис. 6.6 [31, с. 266] схематично відображене збільшення кількості задіяних посередників залежності від виду інтенсивності розподілу.



Умовні позначення:

- сегмент ексклюзивного розподілу включає одного посередника (самий вузький сегмент);
- сегмент селективного розподілу включає обмежену кількість посередників (середній за шириною сегмент);
- сегмент інтенсивного розподілу включає максимальну кількість посередників (самий широкий сегмент).

Рис. 6.6. Види інтенсивності розподілу

Характеристика кожного з видів розподілу, а також приклади інноваційної продукції, для розповсюдження якої кожен з них може використовуватись, наведено в табл. 6.4.

За розподілом функціональних обов'язків та повноважень маркетингові канали розділяють на традиційні, вертикальні, горизонтальні та комбіновані. Основною рисою цих каналів, за допо-

могою якої окремо виділяють кожен з видів, є характер підпорядкованості учасників один одному та сутність їх взаємозв'язків.

Традиційний канал – це базовий класичний канал, де учасники діють незалежно один від одного, досягаючи власних цілей, тобто такий канал складається з незалежного виробника й одного або декількох незалежних посередників.

*Таблиця 6.4.* Характеристика видів інтенсивності розподілу

Назва	Кількість задіяних посередників	Товари, для яких використовується	Особливості (переваги та недоліки)	Види інноваційної продукції (приклади)
<b>Ексклюзивний розподіл</b>	жорстко обмежена (частіше за все – один посередник)	ексклюзивна група товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивно впливає на імідж товару, що дозволяє встановлювати більш високі націнки;</li> <li>- дозволяє встановити контроль діяльності продавців, рівня наданого ними обслуговування</li> </ul>	Інноваційна продукція, яка потребує якісного сервісного обслуговування, що надається самим виробником або уповноваженим ним ексклюзивним представником (інновації високих технологій, промислового призначення)
<b>Селективний розподіл</b>	обмежена	товари попереднього вибору (коли покупець проводить маркетинг товарних ринків, вивчаючи і зіставляючи показники якості, ціну і інші параметри товарів)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виробник свідомо обмежує доступність товару, щоб понизити витрати розподілу і добитися від посередників ефективнішої співпраці;</li> <li>- низька доступність товарів приводить до втрат потенційних покупців;</li> <li>- орієнтація найчастіше на короткий непрямий канал збуту і самостійне виконання функцій оптовика</li> </ul>	Інновації, які носять точковий характер та призначені для певної групи споживачів (інновації для спеціалістів та фахівців певної сфери)
<b>Інтенсивний розподіл</b>	максимально можлива	товари повсякденного попиту, сировинні товари і нетрудомісткі послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- різна рентабельність товарів за ринками;</li> <li>- важко контролювати весь ринок;</li> <li>- імідж марки товару важко підтримувати</li> </ul>	Інновації масового призначення (поліпшуючі та модифікаційні)

Горизонтальному та вертикальному маркетинговим каналам, на відміну від традиційного, притаманне об'єднання зусиль його учасників для досягнення спільних цілей. У *горизонтальному* каналі об'єднуються зусилля компаній одного рівня (по горизонталі), що частіше за все приймає форму *співробітництва*, яке здійснюється на тимчасовій чи постійній основі або створюється окрема спільна компанія, тоді як у *вертикальному* каналі об'єднані учасники різних рівнів (по вертикалі), де виробник, оптовий та роздрібний торговець діють як *єдина система*, забезпечуючи ефективний контроль над роботою всього каналу та управління конфліктами. У більшості випадків такому каналу притаманна певна підпорядкованість учасників один одному, коли один з учасників є власником інших або надає їм торговельні привілеї, або забезпечує їх тісне співробітництво.

Сьогодні внаслідок стрімкого збільшення ринкових сегментів набувають розвитку *комбіновані* маркетингові канали, які складаються з двох або більше маркетингових каналів для того, щоб охопити два або більше сегментів ринку.

На рис. 6.7 схематично зображена класифікація маркетингових каналів за розподілом функціональних обов'язків та повноважень.

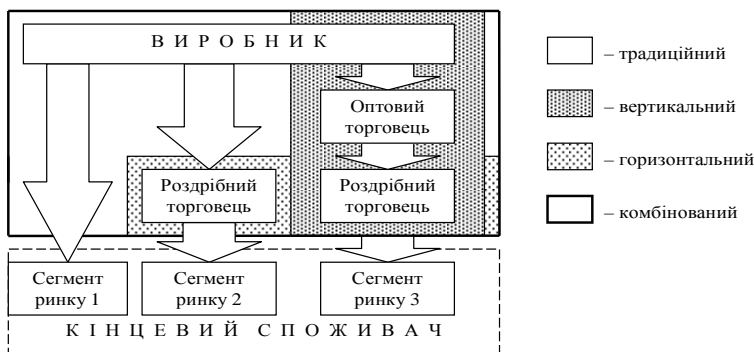


Рис. 6.7. Класифікація маркетингових каналів за розподілом функціональних обов'язків та повноважень

Згідно з даною класифікацією *маркетинговий канал інноваційної продукції* доцільно формувати у вигляді *вертикального* або *комбінованого* каналу. Вибір вертикального виду маркетингового каналу інноваційної продукції обумовлений тим, що виробнику необхідно контролювати роботу всього каналу перш за все

на етапі виведення інноваційної продукції на ринок. У подальшому, на етапі зростання, можна використовувати *комбінований* канал, що надає можливість охопити більшу кількість споживачів різних сегментів.

Розглянуті вище види маркетингових каналів часто називають маркетинговими *системами* – відповідно: традиційна, вертикальна, горизонтальна та комбінована (багатоканальна) маркетингова система. Більш детального вивчення потребує *вертикальна* маркетингова система, яка складається з декількох підсистем.

Розрізняють такі види вертикальної системи маркетингових каналів:

- корпоративна;
- договірна;
- керована.

В табл. 6.5 представлені основні характерні риси кожного виду вертикальної маркетингової системи.

*Таблиця 6.5.* Основні характеристики видів вертикальних маркетингових систем

Вид	Спосіб координації	Лідер
Корпоративна	Наявність одного власника (одиничне володіння та контроль)	а) Виробник – інтеграція вперед б) Посередник – інтеграція назад
Керована (адміністративна)	Висока репутація одного з учасників	Наймогутніший учасник (за розміром та ринковою владою)
Контрактна (договірна)	Підписання офіційного контракту (договору) між учасниками	а) системи роздрібних торговців під егідою оптовика б) кооперативи роздрібних торговців в) франчайзингові системи

Особливість *вертикальної корпоративної* системи полягає в тому, що всі рівні маркетингового каналу належать одному *власнику*, завдяки чому здійснюється координація зусиль та управління конфліктами.

*Вертикальна договірна* система – це сукупність незалежних компаній, що здійснюють діяльність з виробництва та розповсюдження, об'єднаних шляхом укладання відповідних *угод* з метою досягнення кращих результатів господарювання (збільшення обсягів продаж або економії ресурсів), яких неможливо досягти, діючи окремо. Існує три основних типи договірних вертикальних маркетингових систем:

– добровільні об'єднання роздрібних торговців, що фінансуються за рахунок оптових торговельних підприємств, які створюються з метою сприяння роздрібним торговцям у їх конкурентній боротьбі з розвиненою мережею магазинів великих організації шляхом розробки оптовими підприємствами для підлеглих організацій спеціальних програм стандартизації методів роздрібних продаж та економних схем закупок товарів;

– добровільні об'єднання, що фінансуються роздрібними торговцями – об'єднання роздрібних торговців, які створюють спільні підприємства з метою здійснення оптових закупок (рекламної діяльності), а іноді й виробництва товару. При цьому прибуток розподіляється прямо пропорційно обсягам закупок, здійснених кожним з учасників [4, 30];

– франчайзингові організації, які передбачають контрактне партнерство між франчайзером (ним може бути виробник, оптовик чи організація з надання послуг) та франчайзі (незалежні підприємці, які купують право володіти та управляти одним чи більше об'єктами роздрібною торгівлі в такій системі). Виділяють три основні форми франчайзингу:

– система роздрібних франчайзі під егідою виробника – передбачає функціонування дилерів, якими є незалежні підприємства, та дотримання ними певних умов щодо торгівлі та сервісного обслуговування продукції товаровиробника (найбільш поширена в автомобільній промисловості);

– система оптових франчайзі під егідою виробника – оптові незалежні підприємства отримують від виробника ліцензії на виготовлення та подальше розповсюдження продукції (безалкогольні напої);

– система роздрібних франчайзі під егідою компанії сфери послуг, яка передбачає створення мережі ліцензованих роздрібних торговців для надання своїх послуг споживачам.

*Керована (адміністративна) вертикальна* маркетингова система координує послідовні етапи виробництва та реалізації продукції шляхом щільної співпраці з роздрібними торговцями завдяки розмірам та ринковій владі наймогутнішого з учасників системи, а не за допомогою прав власності одного з учасників або договірних стосунків.

Використання тієї чи іншої системи маркетингових каналів автор пов'язує з різними етапами життєвого циклу інноваційного товару.

На рис. 6.8 графічно зображений ступінь інтенсивності використання різних маркетингових систем залежно від етапу життє-

вого циклу. По осі Х пропонуємо проранжувати види маркетингових систем за ступенем підпорядкованості учасників один одному. Учасники *традиційної* маркетингової системи діють самостійно, а незначний ступінь залежності спостерігається тоді, коли у каналі виникають неформальні зв'язки. Об'єднання на добровільній основі, яке спостерігається у *горизонтальній* системі, базується на основі того, що кожен учасник може добровільно приєднатися та вийти з об'єднання за власним бажанням у зручний для нього час, що одночасно обумовлює обов'язкову наявність взаємозв'язку між учасниками та помірний ступінь залежності учасників один від одного. Різний рівень підпорядкованості може спостерігатися у *багатоканальній* маркетинговій системі, який змінюється в залежності від її складових. *Вертикальну* систему маркетингових каналів охарактеризуємо відповідно до способу координації у кожній з її підсистем: адміністративна (А) – висока репутація одного з учасників, договірна (Д) – підписання офіційного договору, корпоративна (К) – наявність єдиного власника, що надає нам можливість вистроїти ці різновиди маркетингових систем у порядку зростання ступеня підпорядкованості учасників один одному у кожній з них:  $A < D < K$ .

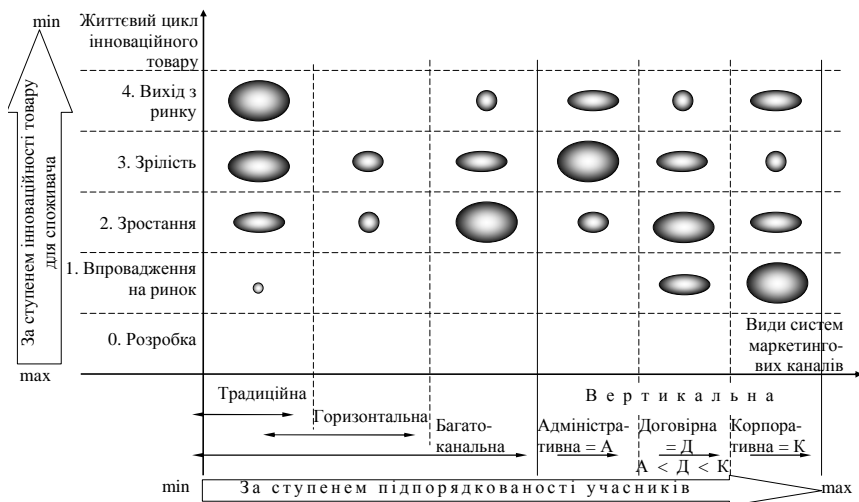


Рис. 6.8. Ступінь інтенсивності використання різних видів систем маркетингових каналів залежно від етапу життєвого циклу інноваційного товару

Життєвий цикл інноваційного товару характеризуємо за ступенем інноваційності товару для споживача, що відображено на рис. 6.8 по осі Y, коли на кожному з етапів товар все більше втрачає свою інноваційність для кінцевих споживачів, що обумовлюється все більшою обізнаністю та поінформованістю широкого загалу про появу та наявність нового товару на ринку.

На перетині етапів життєвого циклу та видів маркетингових систем зображені кульки різних розмірів, які відповідають ступеню інтенсивності використання тієї чи іншої маркетингової системи на кожному етапі життєвого циклу інноваційного товару. Так, на етапі *впровадження* товару на ринок вважаємо, що найбільш доцільно використовувати вертикальну корпоративну систему маркетингових каналів, де власником є сам виробник, забезпечуючи йому найвищий рівень контролю над роботою всього каналу.

Тоді як на етапі *зростання*, який характеризується швидким збільшення обсягів реалізації, найбільш вдалою системою стає багатоканальна маркетингова система, за допомогою якої велика кількість споживачів отримує доступ до товару. Також, даний вид маркетингової системи найкращим чином допомагає досягти головної мети цього етапу – завоювання нових ринків або сегментів на існуючому ринку. На етапі зростання набувають свого застосування всі види систем маркетингових каналів та використовуються в тій чи іншій мірі. Так само як і на етапі зростання, на етапі *зрілості* також представлені всі види систем, але розподіл їх вагомості дещо інший. Так, контрольована маркетингова система стає можливою та найбільш поширеною завдяки виникненню на цьому етапі потужних неформальних зв'язків як наслідок появи могутнього учасника, який підпорядковує інших за допомогою високої репутації, якою він володіє. Тут також достатньо широко використовується й традиційна маркетингова система, яка набуває своєї найбільшої популярності під час *виходу* товару з ринку, через те, що до того часу такий канал вже збудований та не потребує втручання, товар йде цим каналом по мірі його знаходження на ринку до повного виведення.

Отже, за допомогою матриці, що представлена на рис. 6.8 можна прослідкувати ступінь інтенсивності використання систем маркетингових каналів залежно від етапу життєвого циклу інноваційного каналу [8, 9].

Таким чином, вище нами була розглянута *основна* група класифікаційних ознак маркетингових каналів. Друга група складається з решти класифікаційних ознак та названа – *допоміжна*.



За напрямками руху товарів розрізняють такі канали:

- *канали прямого зв'язку*, для яких характерним є тільки рух товарів в одному напрямку – від виробника до споживача;
- *канали зворотного зв'язку*, які передбачають існування двох потоків – товарів від виробника до споживача та вторинної сировини від споживача до товаровиробника.

Поява зворотних зв'язків пов'язана насамперед з виходом товару з ринку, тому *для інноваційних товарів* канали зі зворотним напрямком руху майже ніколи не використовуються, а натомість нова продукція реалізується за допомогою прямих маркетингових каналів.

За місцем формування маркетингові канали поділяються на:

- *зовнішні канали* складаються між різними підприємствами, формуються за межами підприємства і бувають:
  - *довгострокові* – при наявності довгострокових контрактів між підприємствами (більше 3 років);
  - *середньострокові* – при наявності контрактів між підприємствами (від 1 до 3);
  - *короткострокові* – при наявності короткострокових контрактів між підприємствами (до одного року);
- *внутрішні канали* – між ділянками самого підприємства, як правило циклічні і періодично поновлюються.

Споживчі інноваційні товари, що розглядаються у нашому дослідженні, призначені для кінцевого використання, що обумовлює використання зовнішніх маркетингових каналів під час їх доведення до кінцевого споживача. Внутрішні канали можуть застосовуватись для інноваційної продукції промислового призначення, яка не виходить за межі одного підприємства та споживається самими виробником для подальшого виробництва, але такі інновації не є предметом нашого дослідження.

Залежно від *характеру взаємозв'язку* канали поділяються на:

- *прямі*, коли матеріальний потік досягає споживача без участі посередників на основі безпосередніх господарських зв'язків (канал нульового рівня або канал збуту);
- *гнучкі*, якщо доведення матеріального потоку до споживача здійснюється як за допомогою безпосередніх зв'язків, так і за участі посередників;
- *ешелоновані*, коли матеріальний потік на шляху від виробника до споживача проходить принаймні через одного посередника.

За характером взаємозв'язку для розповсюдження інноваційної продукції можуть використовуватись всі три види маркетингових каналів: і прями, і гнучкі, і ешелоновані.

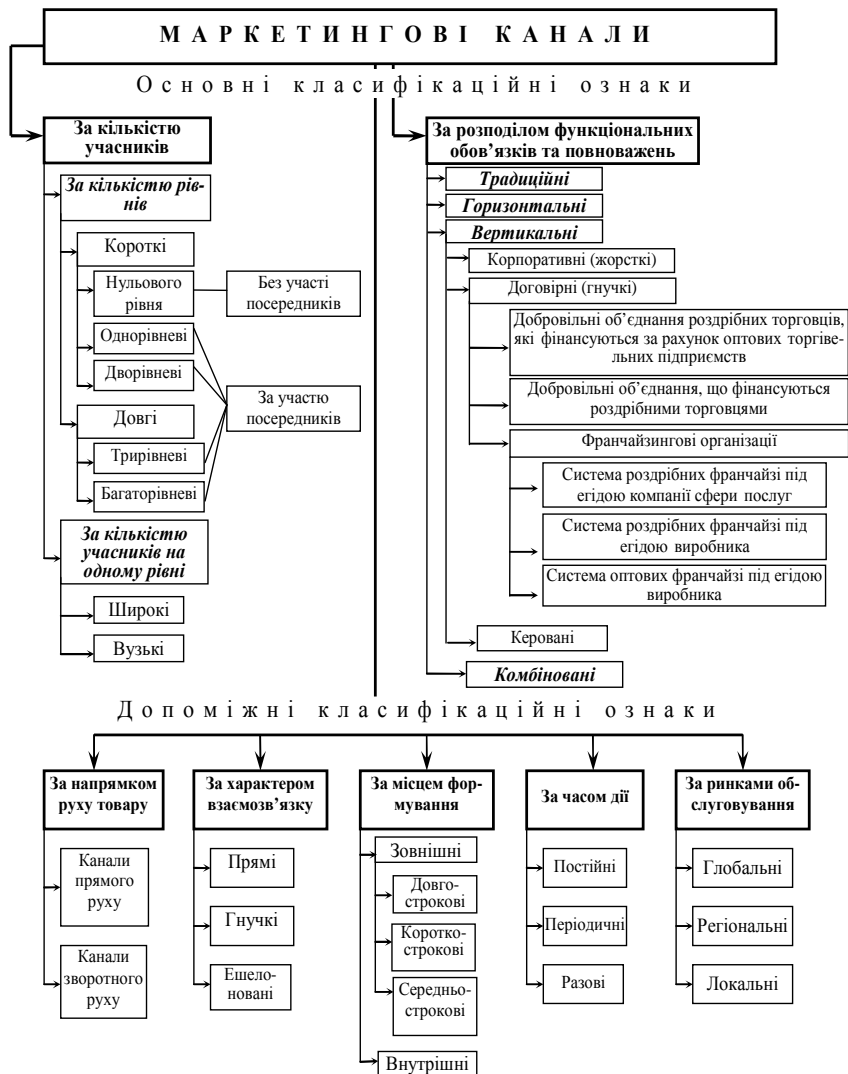


Рис. 6.9. Класифікація маркетингових каналів

За часом дії маркетингові канали можуть бути постійними або довготривалими, періодичними, разовими. Вибір каналу для інноваційного товару залежить від успішності самих інновацій та їх впровадження на ринок. Якщо інновації є успішними та новий товар добре сприймається споживачами, тоді мова йде про побудову довготривалих маркетингових каналів, які ми і розглядаємо.

За ринками обслуговування канали поділяються на глобальні, регіональні, локальні, а для інноваційної продукції вибір такого каналу залежить від того, на який ринок виробник планує виведення нового продукту, від стратегії самого підприємства відносно цього товару та від загальної стратегії всього підприємства.

Підводячи підсумки розгляду видів маркетингових каналів, пропонуємо узагальнену схему класифікації маркетингових каналів, що відображена на рис. 6.10.

Особливу увагу автор пропонує приділити основній групі класифікаційних ознак маркетингових каналів, яка детально була розглянута вище. За баченням автора, ці класифікаційні ознаки у своїй сукупності утворюють два фундаментальних поняття, такі як *структура* та *система*, що далі розглядаються у контексті маркетингових каналів (рис. 6.10).



Рис. 6.10. Визначення структури та системи у класифікації маркетингових каналів

Під *структурою* маркетингового каналу автор розуміє сукупність учасників та їх кількісне співвідношення, що визначає ширину та довжину каналу, забезпечуючи доведення товару чи послуги від виробника до споживача.

Тобто, основними характеристиками структури маркетингового каналу є його параметри – ширина та довжина. Структура каналу перш за все відповідає на запитання з ЧОГО складається канал – чи є посередники в каналі, чи включений до каналу дрібнооптовий посередник і т.д., а також – в якій кількості учасники утворюють цю структуру.

Коли мова йде про систему маркетингових каналів, то тут маються на увазі відносини, що виникають між учасниками, та головним питанням стає – ЯК саме функціонують учасники.

*Системою* маркетингових каналів називаємо сукупність взаємозв'язків її учасників, їх підпорядкованість та взаємозалежність, що характеризує взаємовідносини між ними, утворюючи певну цілісність, єдність під час доведення товару чи послуги від виробника до споживача.

Система є гармонійним завершенням структури, а без структури не може бути утворена система. Ці два поняття лежать в основі розуміння самого маркетингового каналу, а точніше того, яким чином товар потрапляє від виробника до кінцевого споживача.

Отже, автором розглянуті маркетингові канали у розрізі інновацій, запропоноване авторське визначення маркетингового каналу інноваційної продукції та інноваційного маркетингового каналу. Згідно з існуючими класифікаційними ознаками, виділені ті інновації, що характерні для цих каналів та доповнені власними видами інновацій, які притаманні інноваційному маркетинговому каналу. Кожен з видів маркетингового каналу розглянуто з точки зору використання для інноваційної продукції. Запропоновано матрицю інтенсивності використання різних видів систем маркетингових каналів в залежності від етапу життєвого циклу, де етапи життєвого циклу ранжуються за ступенем інноваційності товару для споживача, а маркетингові системи – за ступенем підпорядкованості учасників. Представлена узагальнена схема класифікації маркетингових каналів, в якій всі класифікаційні ознаки розділені на дві групи. На базі основної групи ознак запропоновані авторські визначення структури та системи маркетингових каналів.

#### **6.4. Конфлікт як одна з форм взаємодії між учасниками маркетингових каналів просування інноваційної продукції**

Сучасні умови господарювання, що формуються на ринкових засадах, та відповідні глибокі економічні перетворення значно впливають і поступово вносять зміни до внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємств. Ці динамічні зміни вимагають підприємства переходити на інноваційний шлях розвитку, розроблювати виважену інноваційну політику, активізувати інноваційну діяльність. Тому в Україні поступово збільшується і кількість підприємств, що є інноваційно активними. Так, у 2010 році в Україні кількість інноваційно активних підприємств становила 21%, порівняно з 18% у 2008 році, з них підприємств, що займалися продуктовими інноваціями у 2010 році – 5,8% [32].

Активізація інноваційної діяльності на підприємствах, виробництво інноваційної продукції ставить перед підприємствами нову проблему: планування та розроблення маркетингових каналів для просування інноваційної продукції. Розподіл інноваційної продукції пов'язаний із високим рівнем ризику, а формування системи її розподілу вимагає враховувати ряд особливостей, тому вибір того чи іншого каналу для просування інноваційної продукції є відповідальним завданням. Це пов'язано з тим, що процес розроблення маркетингового каналу є складним та досить вартісним.

Згідно з Біловодською О.А [7, с. 48], *маркетинговий канал просування інноваційної продукції* – це частково впорядкована сукупність посередників (роздрібних та оптових, транспортно-експедиційних компаній) для доведення принципово нових чи удосконалених моделей існуючих товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів (рис. 6.11). Тобто це система, де інноваційна продукція і відповідальність за неї або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника), у результаті досягаючи споживача [7, с. 48].

Правильно розроблені маркетингові канали забезпечують задоволення потреб споживачів в інноваційній продукції шляхом її поставки у встановлене місце, відповідної кількості та належної якості при мінімальних витратах часу і коштів та з максимальною ефективністю, а також збільшують споживчу цінність інновацій.

У маркетингових каналах розподілу можуть виникати конфлікти між різними ланками одного або декількох каналів (між оптовиками, оптовиком і представниками роздрібною торгівлі, між роздрібними точками, між виробниками і т.д.).

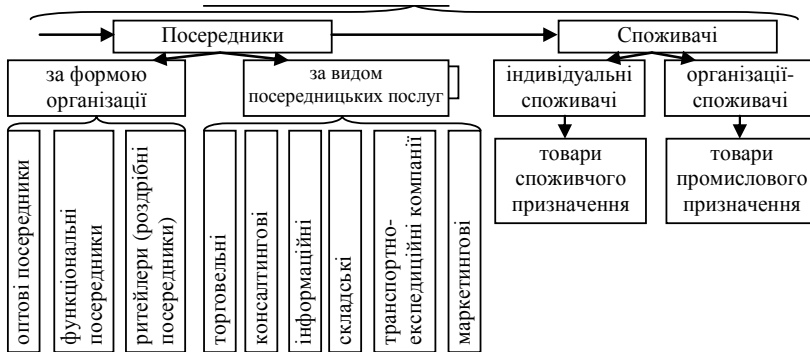


Рис. 6.11. Будова маркетингового каналу просування

У загальному розумінні *конфлікт* – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів; крайнє загострення суперечностей, яке призводить до ускладнень або гострої боротьби [14]. У разі виникнення конфлікту стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.) [20].

У [6, с. 28] *конфлікт у маркетингових каналах розподілу інноваційної продукції* розглядається як форма взаємовідносин між учасниками маркетингових каналів розподілу (товаровиробниками, посередниками), яка ґрунтується на зіткненні їх економічних інтересів, виникненні непорозумінь, які пов'язані з несумісністю цілей, нечітким розподілом ролей і прав учасників каналу, різною оцінкою господарської ситуації і винагородою, що отримують учасники каналу при просуванні інновацій.

Важливо для забезпечення ефективного функціонування маркетингових каналів розподілу інноваційної продукції не допускати виникнення конфліктних ситуацій, у першу чергу деструктивних, але у випадку їхньої появи – переведення їх в конструктивні і спрямування всіх зусиль на вироблення правильних рішень по роботі каналу. Тому значущим завданням є діагностика, виявлення та пошук шляхів вирішення конфліктів.

У табл. 6.6 представлена узагальнена систематизація причин конфліктів у маркетингових каналах просування інноваційної продукції, а також конструктивні і деструктивні результати їхнього прояву [6, с. 30; 21, с. 97-98; 39; 45].

Таблиця 6.6. Систематизація причин конфліктів у маркетингових каналах просування інноваційної продукції

Причини конфліктів	Сутність	Деструктивний вплив	Конструктивний вплив
<i>Економічні</i>			
Відмінності в цілях – економічних, організаційних, комунікаційних, маркетингових, збутових, фінансових	- кожен учасник каналу має свій власний набір цілей і завдань, які дуже часто не збігаються з цілями інших учасників; - учасники каналу зосереджують свою діяльність на досягненні власних цілей, не беручи до уваги цілі, для досягнення яких був сформований канал	- кожен учасник маркетингового каналу виконує дії в напрямку досягнення власних цілей, незважаючи на цілі інших, що спричинює розбалансування діяльності каналу загалом	- встановлення єдиної мети діяльності з урахуванням підцілей кожного учасника; - спрямування цілей кожного учасника в руслі досягнення генеральної мети; - розроблення спільної стратегії діяльності для досягнення кінцевої мети
Розподіл ресурсів  Розбіжності з приводу величини та напрямку вкладання ресурсів	- обмеженість та нестача ресурсів, у першу чергу матеріальних, фінансових, інформаційних тощо, та нерівномірність володіння ними; - невідповідність, нерівномірність напрямків вкладання коштів	- нераціональне, неправильне спрямування ресурсів, що може призвести до їхніх перевитрат при мінімальних результатах	- оптимізація використання ресурсів учасниками каналу; - мінімізація витрат; - оптимізація володіння ресурсами учасниками каналів; - визначення співвідношення вкладання коштів у різні напрями діяльності каналу
Розходження в поглядах на торговельну спеціалізацію	- невідповідність поглядів учасників каналу на величину та склад асортименту; - суперечності з приводу вибору маркетингової політики розподілу (інтенсивної, селективної чи ексклюзивної)	- необґрунтовано малий чи великий, негармонійний асортимент, що стримує діяльність	- оптимізація складу та структури асортименту учасників каналу (посередників різних рівнів та виробника)
Відсутність планування по каналу	- відсутність чіткого плану роботи всього каналу загалом та окремих його учасників зокрема; - невизначеність бажаних економічних результатів діяльності каналу	- хаотичність діяльності каналу та окремих його учасників, як результат – неприбутковість та безрезультатність діяльності каналу	- розроблення чітких планів роботи, зазначення правил та сфер діяльності кожного учасника, бажаних результатів їхньої діяльності
Боротьба за прибуток між маркетинговими каналами	- пересікання сфер діяльності та сфер впливу різних каналів; - боротьба за одних і тих самих посередників	- боротьба між різними маркетинговими каналами може спричинити послаблення і загибель їх обох	- чітке визначення меж діяльності кожного каналу; - розподіл сфер діяльності та сфер впливу

## Продовження таблиці 6.6

Причини конфліктів	Сутність	Деструктивний вплив	Конструктивний вплив
<i>Організаційні</i>			
Одноосібний контроль каналу, бажання одноосібно контролювати ситуацію	- кожен учасник каналу явно чи неявно залишає за собою право приймати певні рішення, у деяких випадках це може бути виняткове право, не враховуючи бажання інших учасників також займатися цими питаннями	- односторонній, неповний погляд на ситуацію, що заважає приймати виважені та обґрунтовані рішення; - небажання інших учасників каналу виконувати рішення, прийняті без урахування їхньої думки	- чіткий розподіл обов'язків і сфер діяльності та прийняття рішень кожного учасника; - кооперація учасників при прийнятті рішень
Взаємозалежність задач	- виконання задач одними учасниками маркетингового каналу напряму залежить від успішності чи неуспішності виконання задач іншими	- дублювання задач, що виконуються; - невиконання задач одними учасниками маркетингового каналу стримує виконання задач іншими	- більш чіткий розподіл задач між учасниками каналу та зменшення залежності діяльності одних учасників від дій інших; - розмежування обов'язків кожного учасника
Невизначеність функцій та ролей учасників маркетингового каналу	- відсутність чітко встановленого розподілу функцій за конкретними його учасниками; - виконання однакових функцій різними учасниками, що може стати причиною дублювання роботи або ж недовиконання певних функцій; - невизначеність ролей учасників каналу	- кожен учасник маркетингового каналу бере на себе виконання функцій та відіграє ролі, що вважає для себе найбільш прийнятними, незважаючи на здібності	- закріплення за учасниками ролей, які вони мають виконувати, перебуваючи в каналі для його ефективної та надійної роботи; - ранжування функцій за важливістю, відповідальністю та першонеобхідністю їхнього виконання і чіткий розподіл відповідальних за їхню реалізацію залежно від статусу в каналі, рівня впливу на нього
Робота зі всіма, відсутність системи	- постійна зміна та варіація учасників маркетингових каналів; - постійна зміна виконавців визначених функцій; - різка та необґрунтована зміна ролей, що виконуються учасниками	- «розпорошування» зусиль, що може призвести до втрати надійних партнерів; - несистематичність роботи та виконання окремих завдань, що може стати причиною руйнування каналу	- налагодження системи, що дозволить періодично оновлювати учасників маркетингових каналів та розширювати круг співпраці, у першу чергу при виведенні на ринок нової продукції, для розподілу якої потрібні спеціально підготовлені посередники, при підтримці центральної влади, здатної контролювати його



## Продовження таблиці 6.6

Причини конфліктів	Сутність	Деструктивний вплив	Конструктивний вплив
<i>Соціальні</i>			
Низький рівень комунікації та взаємодії між учасниками каналу; бар'єри в отриманні та передачі інформації	- проблеми структурних комунікацій, пов'язані з бар'єрами, що виникають у процесі передачі інформації; - проблеми міжособистісних комунікацій, пов'язані з поведінковими аспектами діяльності учасників каналу	- інформаційне переважання; - труднощі в отриманні зворотного зв'язку; - спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; - конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації); - упереджене ставлення до теми обговорення та наведеної аргументації	- застосування досягнень сучасних інформаційних технологій; - використання внутрішньо-організаційних інформаційних систем із залученням до них усіх учасників каналу; - розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі; - створення системи зворотного зв'язку; - регулювання інформаційних потоків
Відсутність мотивації до діяльності	- невідповідність заходів зі стимулювання та мотивування учасників каналу їхнім реальним потребам і запитам; - неправильно підібрані інструменти стимулювання та мотивування учасників каналу	- неякісне виконання роботи учасниками каналу; - небажання виконувати покладені функції	- формування оптимального портфелю стимулювання та мотивування учасників каналу; - розроблення дієвої системи визначення потреб і запитів учасників каналу, що дасть змогу зрозуміти мотиви їхньої поведінки та розробити дієві системи стимулювання та мотивування

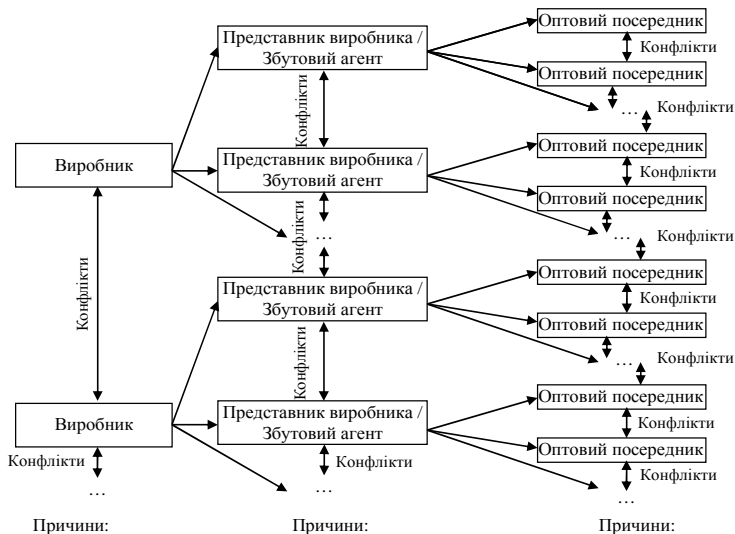
Вибір конкретних прийомів вирішення і управління конфліктами залежить від конкретної ситуації, ступеня залученості в нього окремих учасників і їхнього бажання вирішувати конфлікт. Згідно з методом Томаса-Кілмена [19] можливі п'ять основних стилів вирішення конфліктної ситуації: примушування (конкуренція), ухилення (унікнення), згладжування (приспосовування), компроміс та співробітництво (розв'язання проблеми). На основі цього методу та з урахуванням [21, с. 98-99; 25, с. 131-133; 40] автором визначено основні шляхи подолання конфліктів у маркетингових каналах розподілу інноваційної продукції залежно від стилів їхнього вирішення (рис. 6.12).

Високий	<p><i>Примушування, конкуренція:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливе примусове розв'язання конфлікту, наприклад погроза виключити з асортименту оптового чи роздрібного торговця деякі товари, надати ексклюзивне право продажу на інноваційну продукцію одному посереднику або припинити рекламну підтримку;</li> <li>- одноосібне розроблення і затвердження плану та стратегії діяльності каналу;</li> <li>- забезпечення співпраці в каналах розподілу шляхом створення вертикальних маркетингових систем;</li> <li>- зміна власника каналу</li> </ul>	<p><i>Співробітництво, розв'язання проблеми:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- посередництво: третя сторона намагається врегулювати конфлікт шляхом переконання сторін, проведення переговорів, вироблення рекомендацій з питання;</li> <li>- спільне членство в торговельній та інших асоціаціях: правила, встановлені в ній, забезпечують профілактику конфліктів, а сама асоціація може виступати посередником миротворцем;</li> <li>- арбітраж;</li> <li>- розвиток відносин партнерства, які передбачають фінансову підтримку (вигідні умови співпраці, інколи навіть для підтримки стратегічного партнера), підтримку в просуванні товарів;</li> <li>- припинення роботи з тими, хто не виконує свої зобов'язання;</li> </ul>	
	<p><i>Ухилення, уникнення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постачання різних товарів фірми на ринок через різних посередників;</li> <li>- визначення сфери впливу на ринок посередників, шляхом закріплення за ними певних клієнтів або окремих територій;</li> <li>- регулярна оцінка учасників каналу і коректування умов співпраці з ними залежно від їхнього успіху в просуванні товару на ринок;</li> <li>- коригування клієнтської бази, припинення роботи з тими, хто не виконує свої зобов'язання;</li> <li>- установлення селективного чи ексклюзивного права продажу окремим посередникам, особливо у разі розподілу інноваційної продукції</li> </ul>	<p><i>Компроміс:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постійні консультації компаній-учасників одна з одною для гармонізації інтересів і планів діяльності;</li> <li>- дипломатія: проведення переговорів з учасниками каналу, збір та поширення інформації, що цікавить учасників і дозволяє оперативну реагувати на отримані сигнали;</li> <li>- спільне розроблення і затвердження членами каналу списку завдань, пріоритетних для всіх членів каналу, наприклад, зниження витрат при переміщенні товару всередині каналу, збільшення швидкості доставки, додоволеність про фіксовану роздрібну ціну і т.п.;</li> <li>- прийняття суперординатних цілей (які можуть бути досягнуті в результаті взаємодії всіх сторін)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення комісії чи групи з розслідування причин конфлікту та його ліквідації;</li> <li>- обмін співробітниками між учасниками каналу для підвищення взаєморозуміння;</li> <li>- вироблення загальної стратегії роботи;</li> <li>- зміна власника каналу;</li> <li>- кооптація: спільне управління та колегіальне прийняття рішень;</li> <li>- залучення посередників до процесу розроблення інноваційної продукції</li> </ul>
Ступінь задоволення власних потреб			
Низький		<p><i>Згладжування, пристосування:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмін співробітниками підприємств-учасників для розвитку взаєморозуміння;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посередництво: третя сторона намагається врегулювати конфлікт шляхом переконання сторін, проведення переговорів, вироблення рекомендацій з проблемного питання;</li> <li>- пошук взаємовигідних рішень у конфліктній ситуації, вдосконалення роботи посередника, який діє на умовах, визначених договором з виробником;</li> <li>- спрямування діяльності на досягнення цілей, що були визначені іншими учасниками каналу;</li> <li>- виконання ролей та функцій, які висуваються одноосібно окремими учасниками каналу;</li> <li>- прийняття виробником частини ризику: надання посередникам гарантії компенсації непередбачених витрат, пов'язаних із розподілом інновацій</li> </ul>
	Низький	Ступінь задоволення інтересів інших сторін	Високий

*Рис. 6.12. Основні шляхи розв'язання конфліктів в маркетингових каналах просування інноваційної продукції (за методом Томаса-Кілмена)*

Отже, для маркетингових каналів просування інноваційної продукції притаманними є горизонтальні, вертикальні та багато-канальні конфлікти. Розглянемо їх детальніше.

1. *Горизонтальні конфлікти* – конфлікти між підприємствами, що знаходяться на одному і тому самому рівні (між товаровиробниками, між підприємствами оптової торгівлі, між підприємствами роздрібною торговельною мережі) [1; 6, с. 29]. Схема горизонтального конфлікту в маркетингових каналах просування інноваційної продукції промислового призначення подана на рис. 6.13.



- | Причини:   | Причини:   | Причини:   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- перетин сфер діяльності;</li> <li>- вихід на ринок нового виробника з аналогічним товаром;</li> <li>- копіювання способів розподілу;</li> <li>- «переманювання» найкращих посередників;</li> <li>- зіткнення інтересів;</li> <li>- відмінності в завданнях коротко- та довгострокових;</li> <li>- неетична поведінка</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід за межі свого району діяльності;</li> <li>- реалізація аналогічних товарів чи товарів-замінників;</li> <li>- боротьба за виробників та їх товари;</li> <li>- надання виробником ексклюзивного права продажу інноваційної продукції окремим посередником;</li> <li>- конкуренція за обсяги закупівель;</li> <li>- різниця в націнці;</li> <li>- відмінності в рівні обслуговування;</li> <li>- зіткнення інтересів;</li> <li>- відмінності в завданнях коротко- та довгострокових;</li> <li>- неетична поведінка стосовно інших збутових агентів;</li> <li>- агресивні цінова та комунікаційна політики;</li> <li>- надання екстра послуг, що можуть привернути увагу додаткових споживачів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід за межі свого району діяльності;</li> <li>- реалізація аналогічних товарів чи товарів-замінників;</li> <li>- цінова конкуренція;</li> <li>- різні підходи до проведення комунікаційної політики;</li> <li>- нецінова конкуренція (у т.ч. рівень обслуговування);</li> <li>- копіювання способів просування товарів;</li> <li>- конкуренція за виробників та оптових посередників та їх продукцію;</li> <li>- відмінності в націнці;</li> <li>- зіткнення інтересів;</li> <li>- відмінності в завданнях коротко- та довгострокових;</li> <li>- неетична поведінка стосовно інших оптовиків;</li> <li>- агресивні цінова та комунікаційна політики;</li> <li>- надання екстра послуг, що можуть привернути увагу додаткових споживачів</li> </ul> |

Рис. 6.13. Схема та причини горизонтальних конфліктів

2. *Вертикальні конфлікти* – конфлікти, у які вступають представники різних рівнів одного й того самого каналу (між виробниками й підприємствами оптової торгівлі, між виробниками і підприємствами роздрібною торгівлі, між підприємствами оптової та роздрібною торгівлі) [1; 6, с. 29]. Схема вертикального конфлікту в маркетингових каналах просування інноваційної продукції промислового призначення подана на рис. 6.14.

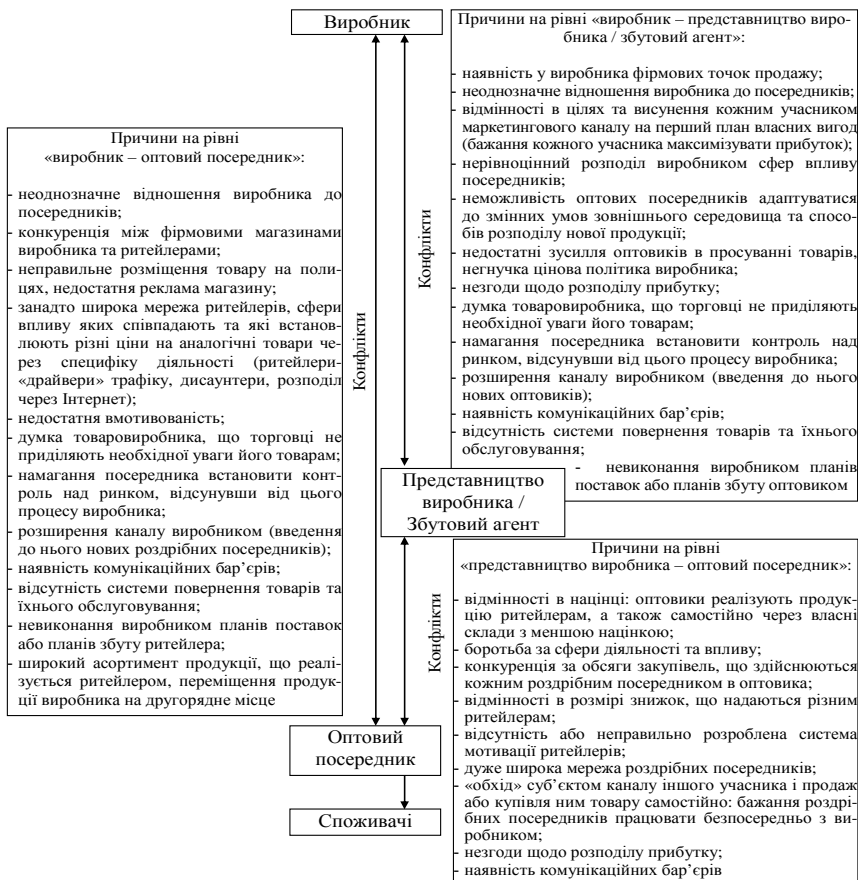


Рис. 6.14. Схема та причини вертикальних конфліктів

3. Багатоканальний конфлікт протікає між декількома створеними виробником або обраними ним каналами розповсюдження продукції (якщо підприємство використовує метод прямих продажів разом із використанням незалежних посередників для розповсюдження своєї продукції, то посередникам може не подобатися втрата тих споживачів, яких «перехоплює» у них підприємство-виробник) [45].

Причина виникнення багатоканальних конфліктів: використання виробником двох і більше каналів для досягнення одного й того самого цільового ринку.

Таким чином, з метою уникнення конфліктних ситуацій, виробник повинен чітко визначити права та обов'язки учасників каналу, забезпечити кожному однакову підтримку і можливість одержання прибутку. На рис. 6.15 наведено узагальнені шляхи розв'язання горизонтальних, вертикальних та багатоканальних конфліктів в маркетингових каналах просування інноваційної продукції (запропоновано автором з урахуванням [1; 2; 21, с. 98-99]).



*Рис. 6.15.* Шляхи вирішення горизонтальних, вертикальних та багатоканальних конфліктів

Таким чином, конфлікти постійно виникають в маркетингових каналах просування інноваційної продукції, тим самим загрожуючи їхньому нормальному функціонуванню. Однак, вчасно і правильно прийняті заходи можуть допомогти якщо не усунути конфлікти, то хоча б зменшити негативний вплив або конструктивно розв'язати їх.

## 6.5. Концептуальні основи просування органічної продукції в Україні

Українські споживачі постійно стикаються з фактами появи на ринку неякісних, а іноді й небезпечних продуктів харчування. Частішають випадки отруєнь, на споживчому ринку збільшується пропозиція неякісної продукції з штучними інгредієнтами синтетичного походження, домішками, шкідливими «Е-добавками», залишками пестицидів, вмістом генетично модифікованих організмів, причому це продукція як вітчизняного, так і іноземного виробництва. За даними Центральної СЕС МОЗ України від початку 2011 року до середини вересня в Україні зареєстровано 33 спалахи харчових отруєнь і гострих кишкових інфекцій. Це на чверть більше, ніж у 2010 році. Вимоги сертифікації продукції харчування, а натепер і екологічної сертифікації відповідно до міжнародних вимог, є єдиним надійним способом підтвердження покращених екологічних аспектів виробництва та якісних характеристик продукції та в подальшому легітимного просування органічної продукції [35].

Незважаючи на це, 20 травня 2011 р. було відхилено прийнятий Верховною Радою України у I читанні Закон України «Про органічне виробництво», оскільки він «не забезпечує системного вирішення всього комплексу питань у сфері органічного виробництва, не відповідає основним законодавчим положенням України» [38].

З причин відсутності в Україні законодавчої бази в галузі органічного виробництва та відповідної системи сертифікації, виробники органічної продукції стикаються з численними труднощами. Частина з них сертифікує свою продукцію в закордонних органах сертифікації та реалізує її на зовнішніх ринках. Інші, яких більшість, не мають для цього фінансових можливостей і тому продають вироблену продукцію в Україні, але як звичайну, неорганічну. Українські споживачі очікують появу на полицях магазинів органічних продуктів та зацікавлені в покращенні стану навколишнього природного середовища (НПС): органічне аграрне виробництво здатне комплексно забезпечити якість земель сільськогосподарського призначення, покращити споживчі цінності продуктів харчування тощо. Для реалізації зазначених положень потрібна чітко визначена державна політика та запровадження системи стандартів і гарантій, а також урядова підтримка органічного сектору виробництва. Оскільки продукти, які не були сер-

тифіковані, не можуть мати маркування «Органічний продукт», то виробники несуть моральні та матеріальні втрати, а споживачі не можуть розпізнати органічні продукти серед інших [11, с. 39].

Провідну роль у формуванні стандартів та міжнародній акредитації установ, що займаються сертифікацією органічної продукції на відповідність цим стандартам, відіграє Міжнародна організація органічного сільського господарства IFOAM – міжнародна неурядова організація. Використання розробок IFOAM як основи для державного регулювання органічної продукції в Україні дозволить вирішити проблему міжнародної узгодженості, суттєво спростить національне законодавство, заощадить ресурси і кошти, та дозволить уникнути багатьох перешкод для виробників. Можливими варіантами цього є включення в законодавство посилань на базові стандарти та акредитаційний критерій IFOAM, визнання акредитації IFOAM для роботи сертифікаційних установ в країні, а також використання послуг IOAS (Міжнародна служба з органічної акредитації) національними сертифікаційними установами.

Незважаючи на існуючі проблеми, Україна займає 21 місце в світі з виробництва органічної продукції і третє місце в Європі після Чехії і Польщі. При цьому переважна частина продукції, виготовленої українськими аграріями-органіками, експортується на захід. Спеціалізовані магазини, веб-сайти і вже навіть деякі супермаркети в Україні реалізують органічні молокопродукти, соки, крупи та іншу органіку, попит на яку зростає. За 2010 рік споживання сертифікованих органічних продуктів виросло в Україні вдвічі із 1,2 до 2,4 млн. євро. При цьому коштують такі продукти на 30-50% більше від звичайних.

Щороку збільшується кількість органічних господарств України, а отже і площа органічних сільськогосподарських угідь. Станом на кінець 2010 р. в Україні, за даними Федерації органічного руху України, за стандартами ЄС сертифіковано 142 підприємства площею 270226 га. [43]. Впродовж 2008-2010рр. площа під органічним землеробством в Україні зростала не суттєво. Ця стабільність свідчить про те, що без створення внутрішнього ринку органічної продукції сільськогосподарські товаровиробники не зацікавлені в розширенні виробництва.

Нами проаналізована динаміка площ органічних сільськогосподарських угідь. На основі змодельованої лінії тренду автором спрогнозовано майбутнє значення таких площ при незмінному впливі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища до 2013 року

(рис. 6.16). Згідно отриманих даних, площа органічних сільськогосподарських угідь на кінець 2012 року буде становити 300 000 га.

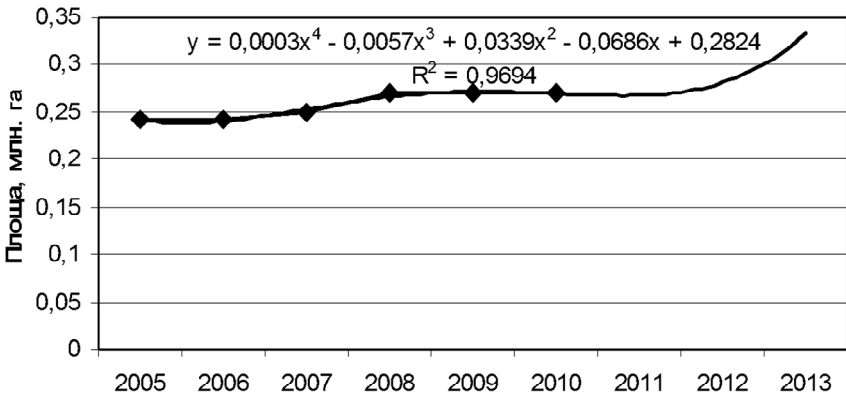


Рис. 6.16. Динаміка площі органічних сільськогосподарських угідь в Україні

Для виробництва органічної продукції в Україні важливою є проблема маркетингу (пошуку) територій, яка включає еколого-економічну оцінку якості НПС. Метою маркетингу територій є визначення сучасної екологічної ситуації, експертна оцінка економічних тенденцій, з'ясування стану соціальної сфери.

Нами були розраховані показники маркетингу території Сарненського району Рівненської області (табл. 6.7) з метою оцінки доцільності розвитку органічного виробництва у наведеному районі за методикою обрахунку індексу якості НПС. Зазначені методичні підходи доцільно використовувати і для інших регіонів України [42, с. 310, 311]:

$$R_r = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot R_i \quad (6.1)$$

де  $R_i$  – середні зважені арифметичні індекси якості НПС;

$\alpha_i$  – коефіцієнт вагомості, що характеризує конкретний показник якості НПС у відношенні до загального числа показників, який розраховується:



$$\alpha_i = \frac{x_i^n}{\sum_{i=1}^n x_i^n}. \quad (6.2)$$

$$R_i = \sum_{i=1}^n \frac{\alpha_i \cdot x_i}{x_i + (1 - \alpha_i)} \quad (6.3)$$

Таблиця 6.7. Зведені показники маркетингу території Сарненського району Рівненської області

Показник	Сума значень показників $x_i$ для Рівненської області	Сума значень показників $x_i$ для Сарненського району	$R_r$ Рівненської області	$R_r$ Сарненського району
Блок соціально-демографічних та економічних показників	527	406,3	0,008863	0,014959
Блок показників, що характеризують стан атмосферного повітря	907,5	555	0,117639	0,114342
Блок показників, що характеризують стан водних ресурсів	604,293	200,051	0,010738	0,005381
Блок показників, що характеризують стан земельних ресурсів	232,4	145,7	0,001948	0,00227
Блок показників, що характеризують стан лісових ресурсів	60	50,3	0,00063	0,001297
Інтегральні показники стану НПС	14	11,05	1,08E-05	1,71E-05
Сума	2345,193	1368,401	0,142946	0,141283

Із врахуванням положень стандартів ДСТУ ISO 14021, 14024, 14025 щодо критеріїв екологічного маркування та стандартів ISO 22000 щодо простежування життєвого циклу продукції виконано комплекс досліджень придатності сільськогосподарських земель для вирощування органічної продукції. Показники маркетингу території Сарненського району є близькими до показників Рівненської області. Отримані значення є дуже низькими, оскільки  $R_r$  Сарненського району  $< 1$ , отже така тенденція відображає не-

задовільний стан соціальних, економічних та екологічних складових в розвитку території та регіону в цілому.

На основі системного підходу та врахування синергетичних ефектів в економічній, екологічній та соціальній сфері визначені можливі місця переробки і збуту (логістика органічної продукції). Такі рішення розроблялись у відповідності до перспективного запровадження положень Постанови Кабінету Міністрів України від 18.05.2011 № 529 «Про затвердження Технічного регламенту з екологічного маркування», оскільки це одне з перших рішень щодо маркування якості продукції, на перспективу – й органічної.

Інтенсивний маркетинг органічних продуктів в Україні через мережі гуртової торгівлі та супермаркетів має значний потенціал для розвитку внутрішнього ринку органічних продуктів і може створювати, а в подальшому і стимулювати попит споживачів. Це може сприяти створенню позитивного ставлення громадськості до органічного сектора в цілому і буде стимулювати споживання органічної продукції, розвиток органічного аграрного виробництва та переробки в Україні. Велика проблема полягає в тому, що через обмежений асортимент органічних продуктів українського виробництва, супермаркети також пропонують великий обсяг імпортової продукції, що створює серйозну конкуренцію для українських виробників.

Для розвитку ринку екологічно безпечної та органічної продукції в Україні потрібно розробити стратегію маркетингу, правові та законодавчо-нормативні основи, екологічні інструменти та стимули, а саме:

1. Прийняти Закон України «Про органічне виробництво», розробити технічні регламенти і постанови Кабінету Міністрів України та відповідні стандарти.

2. Здійснити вибір стратегічних альтернатив:

- 2.1. Розробити стратегічні механізми та еколого-економічні інструменти просування органічної продукції.

- 2.2. Обґрунтувати цінову політику.

- 2.3. Систематизувати екологічну логістику (просування) за допомогою реклами та PR-акцій.

3. Провести SWOT-аналіз:

- 3.1. Можливості та загрози ринку.

- 3.2. Сильні та слабкі сторони.

Для визначення перспектив подальшого розвитку ринку органіки в Україні нами проведено SWOT-аналіз (табл. 6.8).

Таблиця 6.8. Матриця SWOT-аналізу ринку органіки в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Постійне зростання кількості органічних господарств	Відсутність маркетингових досліджень та стратегій збуту органічної продукції
Об'єктивні можливості сільських виробників з виробництва органічної продукції	Низький рівень обізнаності споживачів про переваги органічної продукції
Збільшення частки органічної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	Вищі ціни на органічну продукцію порівняно з її не сертифікованими аналогами
Значні переваги органічної продукції для здорового харчування населення	Відсутність дієвого механізму страхування ризиків у сільськогосподарському виробництві
Розширення різновидів продукції, покращення якості	Недостатній асортимент органічного споживчого кошику
Можливості	Загрози
Створення законодавчої бази, яка регламентувала б процеси виробництва, зберігання та реалізації органічної продукції	Ринок органіки в Україні не сформований, відсутня законодавча база, що регулює виробництво органічної продукції
Розвиток сільськогосподарської кооперації та логістики	Складність і дорожнеча проведення європейської органічної сертифікації
Здійснення державою дотування органічної продукції, що спрямовується на харчування дітей у закладах освіти і медицини	Різде зростання обсягів продукції з необґрунтованою та недостовірною інформацією на упаковці
Підвищення поінформованості та довіри споживачів до органічної продукції, готовність платити за органічні продукти	Відсутність екологічної сертифікації органічної продукції на державному рівні

На основі SWOT-аналізу встановлено, що переважають сильні сторони з врахуванням інноваційно-інвестиційного напрямку розвитку агропромислового сектору держави. При цьому, провівши SWOT-аналіз, також зроблено висновок, що слід орієнтуватись на стратегію росту. На початковому етапі потрібно використовувати стратегію розвитку органічного виробництва. На наступному етапі слід розширити продаж органічної продукції на існуючих ринках шляхом ширшого охоплення торгових точок та збільшити асортимент з метою підвищення обсягу продажів.

З метою проведення ефективної маркетингової політики розроблено маркетингову стратегію просування органічної продукції (рис. 6.17).

Для реалізації маркетингової стратегії запропоновано механізми та інструментарій розвитку органічного виробництва з використанням програми Mindjet Mind Manager Pro v 6.0 (рис. 6.18).



Рис. 6.17. Маркетингова стратегія просування органічної продукції



Рис. 6.18. Механізми та інструментарій розвитку органічного виробництва (розроблено автором)

Було систематизовано такі фактори, як якість, асортимент, популярність, упаковку, гнучкість виробництва та наявність в магазинах досліджуваної продукції (рис. 6.19) з метою побудови діаграми «Радар» для круп торгової марки «Панська нива» та для органічних круп торгової марки «Жменька» у мережі супермаркетів міста Рівного за вимогами ISO 10014:2006 «Управління якістю. Настанови щодо реалізації фінансових та економічних переваг».

Діаграма показує, що органічна продукція має більше переваг, оскільки площа фігури ТМ «Жменька» перевищує площу фігури ТМ «Панська нива», незважаючи на те, що ціна органічної продукції є на 14,7% вищою за ціну звичайних круп, а також на відсутність даної продукції у деяких супермаркетах міста.

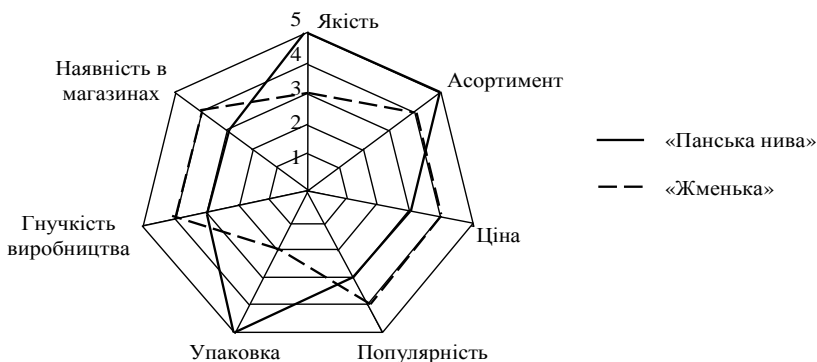


Рис. 6.19. Діаграма «Радар» для аналізу конкурентних переваг

З метою реалізації механізму розвитку органічного виробництва розроблено алгоритм просування органічної продукції:

1. Прийняття Закону України «Про органічне виробництво», який би регламентував процеси виробництва, зберігання та реалізації органічної продукції та відповідних Постанов Кабінету Міністрів України з особливостей його запровадження.

2. Створення Національного дорадчого центру з органічного виробництва.

3. Створення Національної системи сертифікації органічного виробництва, органів екологічної сертифікації, акредитація органів з сертифікації.

4. Створення регіональних та загальнодержавних об'єднань органічних господарств в кооперації під спільною маркою.

5. Створення спеціалізованих місць на гуртових ринках з метою реалізації органічної продукції через роздрібну мережу.

6. Співробітництво виробників органічної продукції з громадськими та приватними закладами харчування.

7. Створення спеціальних магазинів, відділів та полиць для продажу органічних продуктів харчування.

8. Організація спеціальних ярмарок, виставок, фестивалів, майстер-класів, конференцій.

9. Розвиток Інтернет-торгівлі шляхом створення сайтів виробників органічної продукції з вказівкою цін, асортименту та спеціальних пропозицій (знижки, бонуси, купони).

10. Включення навчальних курсів з органічного сільського господарства до програм вищих навчальних закладів.

11. Здійснення державою прямої фінансової підтримки органічного сектору шляхом здійснення субсидій та дотацій.

Отже, на сьогодні в Україні існує потреба в забезпеченні споживчого ринку не тільки якісною, а й сертифікованою органічною продукцією, яка є безпечною для людей та НПС, не містить ГМО, не забруднена нітратами, важкими металами та речовинами хімічного синтезу. Але, незважаючи на зростання площ органічних сільськогосподарських угідь, органічної продукції на ринку України є недостатньо. Ця ситуація зумовлена низкою негативних законодавчих, економічних та маркетингових факторів. Однією з основних проблем розвитку ринку органічної продукції є відсутність маркетингових досліджень та стратегій її збуту. Ця проблема може бути вирішена завдяки реалізації маркетингової стратегії просування органічної продукції, введенню в дію розроблених механізмів та інструментарію розвитку органічного виробництва та поетапному застосуванню алгоритму просування органічної продукції.

Запропоновані заходи будуть сприяти створенню законодавчої бази, яка регламентуватиме процеси виробництва, зберігання та реалізації органічної продукції за умови урядової підтримки даного сектору виробництва. Створення регіональних та загальнодержавних об'єднань органічних господарств спростить процедуру збуту органічної продукції завдяки збільшенню об'ємів її виробництва. Поряд з цим підвищиться довіра населення до органічної продукції та попит на неї, а отже збільшаться обсяги виробництва даної продукції, що призведе до комплексного забезпечення якості земель сільськогосподарського призначення, покращення споживчих цінностей продуктів харчування, а отже і до покращення здоров'я населення.

## 6.6. Інтернет-маркетинг як нова технологія просування товарів

У останні півтора десятиліття одним з головних чинників прискореного формування і розвитку інформаційного суспільства є Інтернет, який став не тільки глобальним засобом комунікацій без територіальних і національних меж, але і ефективним інструментом ведення бізнесу, досліджень, дії на аудиторію, а також новою технологією в загальному комплексі маркетингу організації. Застосування Інтернету в різних секторах економіки є незамінною складовою економічного розвитку будь-якої країни. Інтернет активно використовується в підприємстві, зокрема в його маркетинговій діяльності, що сприяє його ефективності.

Зі вступом світової економіки до економічної кризи роль Інтернету тільки зросла, оскільки завдяки застосуванню мережевих інформаційних технологій багато товаровиробників змогли не тільки понизити витрати на просування і збут продукції, але і розширити існуючі та освоїти нові ринки збуту, підвищити ефективність і адресність взаємодії зі споживачами та іншими економічними контрагентами. Результати досліджень показують, що використання інтернет-технологій в маркетингу може принести реальну економію і прибуток як споживачам, так і організаціям, оскільки це пов'язано з великими вигодами і зручностями для обох сторін. Також практика показує, що інтернет-технології зривають шанси на успіх малих і крупних підприємств, тих, хто міцно закріпився на ринку, і новачків.

Швидке зростання числа Інтернет-користувачів і впровадження широкосмугового Інтернету створило умови для широкого використання Інтернет-комунікацій для рекламних цілей та організації торгівлі через Інтернет. Маркетингові комунікації в середовищі Інтернет мають вищі можливості з погляду оперативності розповсюдження і сприйняття інформації користувачами, в порівнянні із засобами традиційної реклами, оскільки вони мають вищу вибірковість при розповсюдженні інформації, орієнтованої на цільову аудиторію, і широкі можливості додаткової інформації про асортимент та якість товарів і послуг, які рекламуються.

Ефективне використання маркетингових Інтернет-комунікацій в даний час є важливою складовою конкурентоспроможності багатьох об'єктів господарювання – це стало можливим тому, що витрати на його застосування відносно невеликі, використовуються доступні і фактично стандартизовані інструменти, і найголовніше

можливість забезпечити недосяжну за інших умов широту охоплення і при цьому адресність дії на цільову аудиторію забезпечує фактично миттєвий доступ на ринок будь-якої країни або регіону.

З розвитком глобальної мережі поступово змінюються всі традиційні підходи до управління підприємством і, відповідно, його маркетинговою діяльністю. Використання Інтернету стосується майже всіх відомих аспектів маркетингової діяльності багатьох фірм, причому роль мережі постійно росте. Базою її використання є традиційні інструменти маркетингу, які завдяки використанню мережі стають ефективнішими, а також нові можливості, які відкриваються завдяки властивостям Інтернету.

Унікальні властивості мережі стали поштовхом для розвитку нового напрямку в маркетингу – Інтернет-маркетингу як теорії та методології організації системи маркетингу в середовищі Інтернету. При цьому весь комплекс маркетингу доцільно розглядати з позиції його застосування в середовищі мережі, хоча в структуру цього комплексу входять ті ж елементи – добре відомі всім 4 «Р» (Product – продукт, Price – ціна, Place – канал, Promotion – просування), а також парадигма маркетингових стосунків. Проте кожен елемент має свої особливості прояву в середовищі Інтернет, який виступає не просто новим каналом збуту або маркетингових комунікацій, а абсолютно новим типом ринку, що відкриває широкі можливості для суспільства і економіки.

На розвиток маркетингу, як і на інші складові бізнес-процесів, впливають нові технології, так якщо на початку ХХ століття маркетинг розглядався як дистрибуція, потім як управління продажами і, нарешті, як управління торговими марками, то в даний час розвиток інформаційних технологій істотно міняє характер маркетингової діяльності вітчизняних підприємств.

Аналізуючи різні підходи до трактування терміну «Інтернет-маркетинг» слід зазначити відсутність єдиної думки серед економістів, обмеженої часто зосередженням тільки на Інтернет-рекламі розуміння Інтернет-маркетингу. Дослідженням Інтернет-маркетингу займаються в основному зарубіжні учені, тоді як вітчизняні приділяють недостатньо уваги вивченню можливостей використання мережі в практичній маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств.

Так, І.В. Успенський під терміном «Інтернет-маркетинг» розуміє теорію і методологію організації маркетингу в гіпермедійному середовищі Інтернету [46].

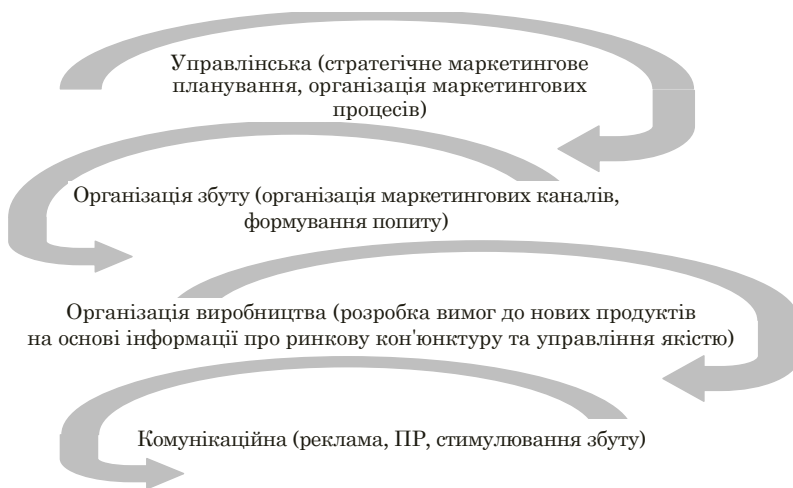


В. Холмогоров розглядає «Інтернет-маркетинг» як комплекс спеціальних методів, корпоративних web-ресурсів, що дозволяють власникам, просувати свій сайт в Інтернеті і, розкручуючи таким чином торгову марку свого підприємства, витягувати, застосовуючи мережеві технології, додатковий прибуток [48].

В.В. Дік, М.Р. Лужецький, А.Е. Родіонов під Інтернет-маркетингом розуміють необхідний комплекс заходів по дослідженню такого специфічного ринку, яким є мережевий ринок Інтернету, по ефективному просуванню і продажу товарів (послуг) за допомогою сучасних Інтернет-технологій [16].

Запропоноване Е.А. Петріком визначення Інтернет-маркетингу автор згадує «проведення маркетингових досліджень» як сферу діяльності Інтернет-маркетингу, а також зважає на специфіку Інтернету як нового простору економічної діяльності, що створює нові бізнес-моделі та бізнес-процеси [34].

Враховуючи цей момент і ґрунтуючись на узагальненні теоретичних матеріалів даної проблематики, вважаємо за доцільне проаналізувати особливості реалізації маркетингових функцій підприємства з використанням Інтернет-технологій, враховуючи існуючі обмеження й особливості використання мережі в маркетинговій діяльності.



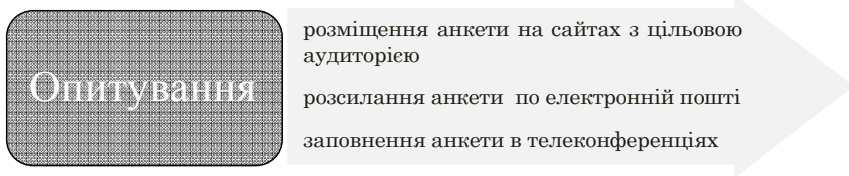
*Рис. 6.20.* Зміст аналітичної функції маркетингу (складено авторами на основі [46])

Проте, ми вважаємо, що під дефініцією Інтернет-маркетинг слід розуміти процес, направлений на задоволення потреб споживачів із застосуванням Інтернет-технологій та управління інструментами маркетингу в сучасній економічній системі.

Грунтуючись на методології маркетингу як ринковій концепції управління і збуту необхідно відзначити, що маркетингова діяльність підприємства базується на основних функціях:

1. Аналітична функція
2. Виробнича функція полягає в організації виробництва товарів, матеріально-технічного постачання, управлінні якістю і конкурентоспроможністю продукту.
3. Функція управління і контролю: принципи управління і контролю, інформаційне забезпечення і планування маркетингу, організація комунікацій на фірмі, управління ризиками.
4. Інноваційна функція виявляється у виробленні стратегії розробки нової продукції або створенні нової послуги.
5. Збутова функція: організація руху товару, формування системи попиту, систем продажів і стимулювання збуту, товарної політики, сервісу і цінової політики.

Оскільки аналітична функція маркетингу припускає ведення маркетингових досліджень, то Інтернет як засіб і як середовище комунікацій може бути ефективно використаний для проведення маркетингових досліджень, як первинних так і вторинних. Одним з основних методів проведення маркетингових досліджень в Інтернеті є опитування.



*Рис. 6.21.* Форми проведення опитування у маркетингу

Відмітними особливостями проведення опитування в Інтернеті є невисока вартість, автоматизація процесу опитування й аналізу його результатів, а також можливість точного фокусування опитування на цільову аудиторію. На сайті фірми можна проводити спостереження поведінки його відвідувачів на основі статистич-

них даних. У свою чергу аналіз статистики відвідин сайту є достатньо ефективним інструментом маркетингу. На відміну від опитування, саме спостереження дозволяє збирати інформацію, без залучення відвідувачів до активних дій [46].

Сучасний стан більшості міжнародних ринків характеризується підвищенням значущості інформації як з боку користувачів, так і з боку продавців. Інформатизація суспільства росте, і хоча споживачам надається кожного разу все більше інформації, підприємство не може постійно збільшувати обсяги комунікацій, тому необхідно приділяти увагу не тільки кількісним характеристикам комунікацій, але і якісній складовій – ефективності використання комунікаційних інструментів [49]. Тому, вважаємо за доцільне зупинитися докладніше на характеристиці обмежень і особливостей використання Інтернету в маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств [22, 26, 47].

1. На сьогодні, стійка конкурентна перевага підприємства не може бути отримана виключно через Інтернет або розробку веб-сайту. Це пов'язано з тим, що кількість фірм, що використовують Інтернет ресурс для підвищення ефективності маркетингової діяльності, постійно росте. Фірми набувають необхідні знання, кваліфікацію, тим самим постійно збільшуючи свою конкурентну перевагу.

2. Не можна чекати збільшення попиту на продукт фірми тільки на підставі розробки сайту або використанні інших пов'язаних з Інтернетом застосувань, тому для стабілізації або збільшення попиту підприємствам рекомендується:

- використовувати елементи прогнозування для визначення потенційного попиту на товари (послуги);
- проводити сегментацію ринку.

3. Маркетингові проблеми підприємства не можуть бути вирішені тільки на підставі забезпечення доступу в Інтернет, тому, для підвищення ефективності маркетингової діяльності, рекомендується:

- товарна політика (розробка якісного web-ресурсу);
- політика розподілу (розвиток прямого каналу розподілу, налагодження партнерських стосунків);
- комунікаційна політика (комплексне використання інструментів Інтернет-комунікацій);
- цінова політика (визначення цілей, вибір цінової стратегії, формування ціни).

4. Важливе значення має проблема захисту зв'язку в Інтернеті. Це обмеження набуває величезного значення у випадках, коли Інтернет повинен послужити серйозним поштовхом в розвитку бізнесу.

Важливо підкреслити, що з розвитком глобальної мережі поступово змінюються всі традиційні підходи до управління підприємством і, відповідно, його маркетинговою діяльністю. Використання Інтернету стосується майже всіх відомих аспектів маркетингової діяльності фірми, причому роль мережі постійно росте, тому, на нашу думку, актуальним є визначення основних напрямів Інтернет-послуг підприємств (табл. 6.9).

*Таблиця 6.9.* Основні напрями Інтернет-послуг, які підприємства можуть використовувати в маркетинговій діяльності (складено авторами на основі [41, 50])

Вид діяльності	Зміст
Підтримка ділових зв'язків	На сучасному етапі для успішної маркетингової діяльності ефективний зв'язок з фактичними і потенційними покупцями, постачальниками, агентами і дистриб'юторами є актуальним, оскільки саме Інтернет надає різні засоби для поліпшення або забезпечення зв'язку фірми з партнерами в мережі, включаючи електронну пошту, електронні дошки оголошень, впорядковані по групах новини мережі і т. д.
Вивчення ринку	Використання мережі для збору інформації про ринок є одним з найважливіших способів, за допомогою якого підприємства можуть вивчати міжнародні та внутрішні ринки. Інформаційний пошук в Інтернеті забезпечує програмні продукти найбільших в світі фірм-виробників
Покупка і продаж через Інтернет	Розглядаючи Інтернет як засіб для здійснення продажу товарів / послуг, можна відзначити такі напрями класифікації операцій, що проводяться: - торгівля товарами або бізнес-послугами між підприємствами, оптові продажі; - роздрібний продаж споживчих товарів кінцевому споживачеві
Реклама товарів і послуг в мережі	Інтернет надає безліч інструментів для дії на цільову аудиторію рекламодавця. При цьому можна скористатися такими видами Інтернет-послуг: 1) послуги загальних і спеціалізованих сайтів; 2) послуги банерних мереж; 3) використання пошукових систем і каталогів, зокрема безкоштовна реєстрація сайту у всіх зареєстрованих в мережі Інтернет серверах; фіксоване розташування банера на головній сторінці сервера, показ реклами, участь сайту фірми в рейтингу, послуги із створення сайту і т. д.
Сервіс і післяпродажне обслуговування	Використання Інтернету в маркетинговій діяльності включає консультування клієнтів по e-mail, інформування на сайті про новини і т. д.

Таким чином, підводячи підсумки вищевикладеному, можна прийти до наступних висновків: комерційне використання Інтернету забезпечує значний поштовх в розвитку ринкової економіки, обороти ринку електронної комерції щорічно зростають, споживачі отримали нові шляхи для задоволення своїх потреб.

В цілому доцільно відзначити, що використання Інтернету в даний час стосується майже всіх відомих аспектів маркетингової діяльності багатьох підприємств, оскільки роль мережі постійно росте, основою її використання є як традиційні інструменти маркетингу, які завдяки використанню мережі стають ефективнішими, так і нові можливості, що надаються середовищем Інтернет, все це пов'язано з появою нового вигляду моделей електронного бізнесу та Інтернет технологій, які застосовуються в сучасному бізнесі.

## **6.7. Інноваційний підхід до формування та розподілу сукупного рекламного бюджету підприємства**

Рекламна діяльність підприємства – це сукупність рекламних кампаній відповідних продуктів підприємства. Тому актуальними завданнями планування виступають завдання формування й раціонального розподілу величини сукупного рекламного бюджету, під яким розуміється річний обсяг коштів, призначених для реалізації різноманітних рекламних ініціатив підприємства, спрямованих на досягнення обраної рекламної мети.

Розроблення сукупного рекламного бюджету підприємства сприяє підвищенню якості планування його рекламної діяльності й повинно ґрунтуватися на таких принципах:

– принцип доцільності. Обсяг сукупного рекламного бюджету повинен не порушувати фінансову стабільність підприємства й сприяти підвищенню його доходу;

– принцип відповідності. Говорить про те, що обсяг рекламного бюджету підприємства повинен відповідати обсягу бюджету порівнянного підприємства-конкурента в цьому сегменті ринку;

– принцип раціоналізації. Свідчить про необхідність раціонального розподілу обсягу бюджету між найбільш доцільними засобами рекламування продукту, виділеними на основі якісних характеристик товару й споживчої аудиторії;

– принцип мінімізації. Свідчить, що поставлені маркетингові цілі підприємства, а, відтак, і цілі його рекламної кампанії, по-

винні бути вирішені з використанням критерію мінімізації обсягу коштів рекламного бюджету підприємства.

Виходячи з цього, процес розроблення сукупного рекламного бюджету підприємства пропонується розглядати як комплекс взаємозалежних заходів щодо:

- планування обсягу коштів бюджету за допомогою найбільш ефективних для підприємства методів і моделей, що відповідають ринковій ситуації й ресурсним обмеженням підприємства;
- раціонального розподілу обсягу бюджету між засобами реклами, зумовленого схемою продажів підприємства.

Вказані принципи можна узагальнити в рамках відповідного організаційного забезпечення, яке, на відміну від існуючих, базується на визначенні величини бюджету у відповідності з прогнозованим доходом від реалізації продукції та ресурсними обмеженнями підприємства, та уможливорює розподіл бюджетних коштів між засобами реклами прямого та непрямого впливу на споживача.

Розроблене інноваційне організаційне забезпечення формування сукупного рекламного бюджету підприємства подано на рис. 6.22.



Рис. 6.22. Інноваційне організаційне забезпечення формування та розподілу сукупного рекламного бюджету підприємства

Нижче розглянуто зміст кожного з етапів запропонованого організаційного забезпечення.

Перший етап. Визначення величини сукупного рекламного бюджету підприємства. Основними напрямками формування рекламного бюджету підприємства є:

- за функціями рекламної діяльності, коли рекламний бюджет формується з витрат на проведення рекламних заходів, адміністративних видатків, витрат на розроблення й виготовлення реклами та купівлю рекламного простору й часу;
- за збутом, коли обсяг рекламного бюджету формується, виходячи з визначення впливу витрат на рекламу на обсяг попиту на товар.

Аналіз практики функціонування українських підприємств показав, що найпоширенішою практикою формування рекламного бюджету є другий напрямок.



Рис. 6.23. Послідовність блоків методичних положень щодо планування величини сукупного рекламного бюджету

Таким чином, метою цієї стадії організаційного забезпечення формування та розподілу сукупного рекламного бюджету є ви-

значення планованого обсягу річного сукупного рекламного бюджету підприємства, виходячи зі встановлення функціональної залежності впливу витрат на рекламу на обсяг доходу підприємства від реалізації медикаментів.

Засобами реалізації мети дослідження виступають відповідні методичні положення визначення планованої величини сукупного рекламного бюджету підприємства, що складається з трьох комплексних блоків (рис. 6.23).

Блок 1. Історичний аналіз елементів рекламних кампаній підприємства.

Блок 2. Розроблення комплексу моделей ретроспективної оцінки доходу підприємства від реклами.

Блок 3. Визначення планованої величини сукупного рекламного бюджету підприємства.

Перелік завдань кожного з наведених вище блоків з їх математичним забезпеченням подано в табл. 610.

*Таблиця 6.10.* Перелік завдань методичних положень

№ блоку	Найменування завдання	Інструментарій вирішення завдання
Блок 1	1.1. Вартісний і структурний аналіз сукупного рекламного бюджету підприємства 1.2. Графічний аналіз динаміки доходу підприємства від реклами	Економічний аналіз Графічний аналіз
Блок 2	2.1. Оцінка тенденції доходу від реалізації 2.2. Визначення залежності доходу від реалізації від величини рекламного бюджету підприємства	Модель динаміки зміни доходу від реалізації підприємства Модель залежності доходу від реалізації від обсягу рекламного бюджету підприємства
Блок 3	3.1. Прогнозування величини сукупного рекламного бюджету підприємства 3.2. Визначення залежності доходів від реалізації підприємства від розподілу сукупного рекламного бюджету 3.3. Аналіз залежності доходу від реалізації підприємства від розподілу бюджету на засоби прямої й непрямой реклами	Модель динаміки зміни доходу від реалізації підприємства Модель залежності обсягу продажів підприємства від BTL і ATL реклами Моделі оцінки віддачі засобів реклами

Другий етап. Розподіл величини рекламного бюджету між засобами BTL і ATL реклами.

Методичним забезпеченням вирішення цього завдання виступає спеціальна алгоритмічна модель раціоналізації розподілу



сукупного рекламного бюджету підприємства, змістом якої є визначення такого розподілу коштів між BTL і ATL рекламою.

ATL реклама (англ. *above the line (ATL)* – над ризикою) – це масові рекламні засоби в п'яти різних її видах: пресі, телебаченні, радіо, кіно, зовнішній рекламі й рекламі на транспорті. BTL реклама (англ. *below the line (BTL)* – під ризикою) містить усі заходи щодо стимулювання збуту, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю, участь у виставках, рекламу в Інтернеті й електронній комерції. Тобто, BTL реклама – це творча реклама, що передбачає створення оригінального рекламного продукту, а не його просте розміщення в ЗМІ.

ATL реклама – це традиційний однобічний прямий вплив на свідомість покупця без включення його в діалог із продавцем товару, виробником або торговельною організацією, у той час як BTL реклама передбачає встановлення більш тісних стосунків, діалог, зворотний зв'язок, зацікавленість, утягування покупця в комунікацію з товаром і брендом.

Розподіл фінансових ресурсів між засобами BTL і ATL реклами дасть змогу підприємству одержати прогнозований обсяг реалізації його продукції.

Ця модель містить такі етапи.

Етап 1. Формування великої кількості каналів розподілу реклами.

Етап 2. Формування початкових умов задачі розподілу.

Етап 3. Формальна постановка задачі.

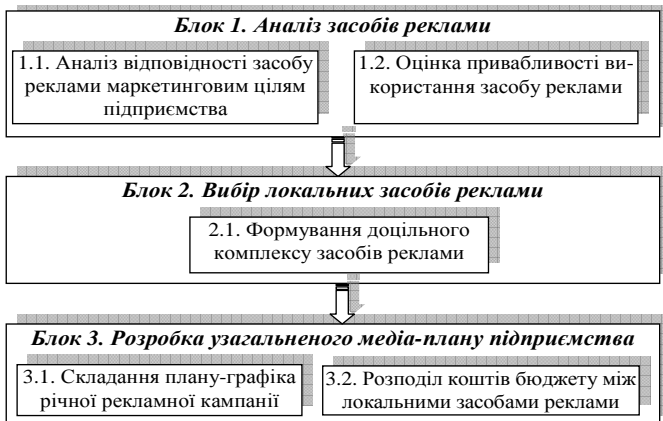
Етап 4. Визначення стану системи на *i*-ому кроці.

Етап 5. Розрахунок функціонального рівняння.

Етап 6. Розрахунок умовного оптимального доходу й управління.

Третій етап. Розробка узагальненого медіа-плану підприємства. Змістом цього етапу схеми досліджень є вирішення завдання розподілу другого рівня, тобто подальший розподіл рекламного бюджету підприємства між відповідними каналами поширення BTL і ATL реклами.

Для досягнення цієї мети слід використовувати методичне забезпечення формування узагальненого медіа-плану, структуру якого наведено на рис. 6.24.



*Рис. 6.24.* Взаємозв'язок блоків методичного забезпечення формування узагальненого медіа-плану підприємства

Оснoву розроблення медіа-плану підприємства становлять індивідуальні переваги окремих підприємств, які, виходячи зі сформованої конкурентної обстановки на ринку, особливостей виробленого ними товару, масштабу виробництва, обраної маркетингової політики, формують доцільний комплекс засобів BTL і ATL реклами, що дає змогу одержати для підприємства планований обсяг доходу від реалізації товару.

У табл. 6.11 подано перелік завдань вказаного методичного забезпечення, а також виділено інструментальне забезпечення їх рішення.

*Таблиця 6.11.* Перелік завдань методичного забезпечення

№ блоку	Найменування завдання	Інструментарій вирішення завдання
Блок 1	1.1. Аналіз відповідності засобу реклами маркетинговим цілям підприємства	Маркетинговий аналіз ринку
	1.2. Оцінка привабливості використання засобу реклами	Аналіз маркетингових цілей розвитку підприємства
Блок 2	2.1. Формування доцільного комплексу засобів реклами	Рекламний метод
Блок 3	3.1. Складання плану-графіка річної рекламної кампанії	Економічний аналіз
	3.2. Розподіл коштів бюджету між локальними засобами реклами	

Таким чином, в рамках запропонованого інноваційного підходу формування й розподіл сукупного рекламного бюджету підприємства стає безперервним процесом, що складається з послідовного використання:

- організаційного забезпечення, заснованого на принципах доцільності, відповідності, раціоналізації й мінімізації, що дає змогу підвищити якість управлінських рішень у контурі планування рекламної діяльності підприємства;

- методичних положень планування сукупного рекламного бюджету підприємства, що складається з трьох комплексних блоків і дає змогу визначити обсяг коштів на проведення річної рекламної кампанії підприємства на планований період за умови необхідності одержання підприємством запланованого рівня доходу;

- алгоритмічної моделі розподілу сукупного рекламного бюджету між засобами ВТЛ і АТЛ реклами;

- методичного забезпечення формування узагальненого медіа-плану підприємства, що включає три блоки й дає змогу залежно від специфіки рекламної діяльності підприємства виділити доцільні локальні засоби проведення рекламної кампанії підприємства.

### **Список використаної літератури**

1. Channel conflict [Електронний ресурс]. – 2006. – April 1. – Режим доступу: <http://www.citeman.com/304-channel-conflict.html#ixzz2C5XAvQ4V>.

2. Kumar N. Some tips on conflict management [Електронний ресурс] / N. Kumar. – 2005. – July, 1. – Режим доступу: <http://www.rediff.com/money/2005/jul/01guest5.htm>.

3. Акімова Е. 100 лучших приемов презентации товара / Акімова Е.Е. – СПб. : Речь, 2008. – 204 с.

4. Армстронг Г. Введение в маркетинг / Армстронг Г., Котлер Ф. – 5-е издание: пер. с англ.: уч. пос. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2000. – 640 с.

5. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2001. – 718 с.

6. Біловодська О.А. Теоретичні засади маркетингової взаємодії між учасниками каналу розподілу інноваційної продукції / О.А. Біловодська // Механізм регулювання економіки. – 2008. – Т. 1, № 4. – С. 25-33.

7. Біловодська О.А. Теоретичні засади формування маркетингових каналів для просування інноваційної продукції / О.А. Біловодська // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 47-61.

8. Біловодська О.А. Теоретичні основи формування маркетингових каналів інноваційної продукції / О.А. Біловодська / Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – С. 211 – 239.
9. Біловодська О.А. Теоретичні підходи використання маркетингових систем на етапах життєвого циклу товару / О.А. Біловодська, М.Ю. Симоненко // Економічний вісник НТУУ «КПІ» / Збірник наукових праць. – 2009. – № 6. – С. 261-265.
10. Викентьев И.Л. Приёмы рекламы и public relations / Викентьев И.Л. ; 8-е изд. – СПб. : «ТРИЗ-ШАНС» и «Бизнес-пресса», 2007. – 406 с.
11. Галяс А. Проект «Якість зерна та система кредитування сільського господарства в Україні – фаза II» / Галяс А., Капштик М., Бақун Ю. // Органічне агровиробництво: нові ринкові можливості та виклики для виробників зерна в Україні. – Київ, 2008. – 71 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С.С. Гаркавенко. – 4.вид., доп. – К. : Лібра, 2006. – 717 с.
13. Гліненко Л.К. Сучасні тенденції зміни споживчої цінності продуктових інновацій / Гліненко Л.К. // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 62-70.
14. Гусарев С.Д. Юридична деонтологія (Основи юридичної діяльності) : навчальний посібник / С.Д. Гусарев, О.Д. Тихомиров. – К. : Знання, 2005. – 655 с.
15. Дайновський Ю.А. Застосування маркетингових прийомів для розробки плану маркетингу торговельного підприємства / Дайновський Ю.А. // План маркетингу торговельного підприємства / Іванова Л.О., Дайновський Ю.А., Прохоренко К.М. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – С. 57-92.
16. Дик В.В. Электронная коммерция / В.В. Дик, М.Г. Лужецкий А.Э. Родионов. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2005. –122 с.
17. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000.
18. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент: учебник для студ. вузов, обуч. по спец. «Менеджмент» / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин, В.И. Кузнецов, А.В. Бандурин / под. ред. С.Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи, 1997. – 327 с.
19. Колтунович Т.А. Етичний кодекс психолога [Електронний ресурс] / Т.А. Колтунович. – Режим доступу: [http://gendocs.ru/v37851/колтунович\\_та\\_етичний\\_кодекс\\_психолога?page=4](http://gendocs.ru/v37851/колтунович_та_етичний_кодекс_психолога?page=4).
20. Конфліктологія : навч. посіб. / Л.М. Ємельяненко, В.М. Петюх, Л.В. Торгова, А.М. Гриненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
21. Коротков А.В. Конфликты в распределительных каналах и пути их решения / А.В. Коротков // Управление продажами. – 2012. – № 2 (63). – С. 96-104.

22. Костяев Р.А. Бизнес в Интернете: финансы, маркетинг, планирование. / Р.А. Костяев. – СПб.: БХВ-Петербург, 2002. – С. 9–17.
23. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент : Учебн. для ВУЗов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
24. Круглова Н.Ю. Хозяйственное право : учебн. пособ. / Н.Ю. Круглова – М. : Издательство РДЛ, 2001. – 912 с.
25. Кулініч І.О. Психологія управління : навч. посібник [Електронний ресурс] / І.О. Кулініч. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/18340719/psihologiya/klasifikatsiya\\_konfliktiv\\_prichini\\_viniknennya\\_metodi\\_virishennya\\_konfliktiv](http://pidruchniki.ws/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_viniknennya_metodi_virishennya_konfliktiv).
26. Лашманова Н.В. Информационные системы маркетинга: Учеб. пособие. / Н.В. Лашманова. – СПб. : Изд-во СПбГУП, 2005. – С. 18–28.
27. Лучинская О.Ю. Использование возможностей интернета в маркетинговой деятельности предприятия / О.Ю. Лучинская // Современные наукоемкие технологии. – 2010. – № 9 – С. 71–74.
28. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия : учебн. пособ. [для вузов] / В.И. Ляско – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
29. Маджаро С. Международный маркетинг / С. Маджаро. – М. : Прогресс, 1999. – 263 с.
30. Маркетинг: бакалаврський курс: навчальний посібник / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
31. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2001. – 317 с.
32. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008-2010 років (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka\\_in/inn\\_2010.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/inn_2010.zip).
33. Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства : наук. монографія / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, В.М. Шандра, О.І. Гуменюк та інші / За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка і д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К. : Національна академія управління, 2008. – 216 с.
34. Петрик Е.А. Интернет-маркетинг / Е.А. Петрик. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2004. – с. 7.
35. Підсумки прес-конференції на тему: «Не/якісна їжа: що ми їмо? Обери органічне!». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.organic.com.ua/ru/news/229-2011-10-12-12-59-10>.
36. Примак Т.О. Маркетингові комунікації / Примак Т.О. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.
37. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Т.О. Примак – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.
38. Пропозиції Президента до Закону «Про органічне виробництво». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?pf3511=38338](http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=38338).

39. Пустынникова Юлия. Искусство управления каналами сбыта / Юлия Пустынникова. // Управление компанией. – 2003. – № 9. – С.12-20.
40. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 128-136.
41. Сигел Д. Шагни в будущее. Стратегия в эпоху электронного бизнеса. / Д. Сигел – М.: Олимп-Бизнес, 2001. С. 48.
42. Скрипчук П.М. Еколого-економічна оцінка якості навколишнього природного середовища / П.М. Скрипчук, Д.С. Кропивко // Збірник тез IV Всеукраїнської міжвузівської науково-практичної конференції 7-8 квітня 2011 року. – Рівне, 2011. – 393 с.
43. Третій Всеукраїнський ярмарок органічних продуктів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://project.ukrinform.ua/news/32432>.
44. Ульяновский А.В. Маркетинговые коммуникации. 28 инструментов миллениума / Ульяновский А.В. – М. : Эксмо, 2008. – 432 с.
45. Управление каналами распространения [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://infosp.ru/Articles/article\\_storyid\\_4124.html](http://infosp.ru/Articles/article_storyid_4124.html).
46. Успенский И.В. Интернет как инструмент маркетинга / Успенский И.В. – СПб. : БХВ-Санкт-Петербург, 2000. – 256 с.
47. Фу Ичунь. Возможности использования электронного бизнеса в условиях расширения внешнеэкономических связей. [Електронний ресурс] / Фу Ичунь. – Режим доступу: <http://dSPACE.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6695/2/Fu%20Ichun.pdf>.
48. Холмогоров В. Интернет-маркетинг: Краткий курс. / В. Холмогоров. – СПб. : Питер, 2002. – с. 54.
49. Холмогоров В. Интернет-маркетинг: Краткий курс. / В. Холмогоров. – СПб. : Питер, 2001. – С. 10 – 16, С. 148–158.
50. Хэнсон У. Интернет-маркетинг / У. Хэнсон. – М.: Юнити-Дана, 2001. – С. 27–39.
51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник. / З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. (2.1)
52. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман ; пер. с англ. – М. : Сирин, 2002. – 308с.
53. Эллвуд Я. 100 приемов эффективного брендинга / Ян Эллвуд ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 368 с.
54. Энциклопедический словарь экономики и права [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : [http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic\\_economic\\_law](http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_economic_law).

# **Частина III**

Маркетингові інновації  
і їх роль у інтенсифікації  
розвитку підприємств  
та установ

## Розділ 7

# Маркетинг партнерських відносин як засіб формування конкурентних переваг

### 7.1. Близькість організацій у інноваційній діяльності: понятійна та структурна ідентифікація

Сучасний ринок є складною системою з комплексними взаємозв'язками між компаніями та їхніми клієнтами, постачальниками, конкурентами, дистриб'юторами, іншими зацікавленими суб'єктами, які отримують при співпраці вигоду одне від одного. Виклики та можливості, які надає сучасний ринок, можуть бути занадто великими, щоб їх зміг самостійно успішно опанувати окремих суб'єкт господарювання. Ключем до успіху є залучення зовнішніх працівників й активна співпраця (кооперація) з контрагентами ринку. У цих нових обставинах підприємство перестає бути вертикально інтегрованою структурою, а стає відкритою системою, яка шукає цілі та засоби, потрібні їй для розвитку й створення ключових переваг конкурентоспроможності.

За таких умов на перший план виходить філософія «бізнесу орієнтованого на ринок», що в свою чергу обумовлює перспективність співпраці підприємств у ланцюгу вартості, а в більш складних ринкових структурах – мережах. Саме співпраця і координація діяльності всіх учасників ланцюга є тим організаційним чинником, який об'єднує всі його структурні рівні та формує культуру ринкової орієнтації.

Серед нових тенденцій функціонування мереж слід виділити виникнення нової форми кооперації учасників інноваційної діяльності – «інноваційні мережі», що є суспільними «системами», які дозволяють ефективно взаємодіяти суб'єктам з різними інтересами, компетентністю й ресурсами з метою створення нового продукту або послуги, що можуть бути комерціалізовані [32, с. 22]. Існування інноваційних мереж визначається двома цілями: необхідністю організації інноваційного процесу з метою побудови його внутрішньої структури і надання їй динаміки для подальшої ефективної реалізації поставлених перед нею завдань і створенням знання, яке потрібне для розроблення та впровадження нововведень.



Одним із параметрів, який визначає якість та рівень взаємодій між організаціями, є їхня близькість. Близькість організацій у менеджменті є відносно новим поняттям, яке сьогодні набуває все більшої популярності.

Оцінювання близькості організацій дає змогу пояснити такі важливі процеси як створення конкурентної переваги, підвищення продуктивності й ефективності, стратегічний вибір учасників ланцюга вартості. Близькість організацій є важливою ознакою, що пояснює інноваційність та отримання знань, що має особливе значення у функціонуванні ланцюгів вартості інновацій та інноваційних мереж.

Залежно від напрямку досліджень такому багатоаспектному об'єкту як близькість можна дати безліч визначень. Слід зазначити, що інтерес до близькості організацій за кордоном за останню декаду зростає експонентно. Як стверджують вчені Торре і Джілі [Torre, Gilly, 2000], вивчення поняття «близькість» сьогодні «в моді» [19].

На перших етапах досліджень вивчалася внутрішня організаційна близькість та її вплив на ефективність діяльності організації [Monge, 1985; Rice, Aydin, 1991]. Тільки в середині 90-х років ХХ ст. сфера досліджень науковців вийшла за межі однієї організації. Інтенсивні дослідження, створення та розвиток знань у сфері близькості організацій є результатом зусиль двох європейських наукових шкіл – французької (Bellet, Rallet, Torre, Gilly) та голландської (Boschma, Broekel, Wal, Frenken).

В Україні діапазон досліджень вчених обмежується вивченням, насамперед, географічної або просторової близькості, зокрема (праці Ю. Стадницького [42]) чи подібності організаційних культур, що перегукується з організаційною близькістю (наприклад, у праці Г. Захарчина [31]). Водночас ці праці мають несистемний характер, без конкретизації методологічних і методичних засад вивчення структури та рівня близькості організацій.

Ретельний аналіз різних методологічних підходів до трактування поняття близькості та її структурних компонентів доводить, наскільки складною й багатогранною є ця дефініція. Запропоновані зарубіжними вченими типології перетинаються та не є вичерпними. Існує низка неточностей і суперечностей між підходами до розуміння окремих компонентів близькості.

Тому метою даного дослідження є систематизація напрацювань зарубіжних авторів щодо даного поняття, ідентифікація сут-

ності та основні аспекти поняття «близькість організацій», обґрунтування доцільності співпраці організацій у ланцюгах вартості інновацій та інноваційних мережах, виявлення впливу цієї співпраці на успішність інноваційної діяльності.

*Сутність та основні аспекти поняття «близькість організацій».* У найпростішому розумінні поняття «близькість» означає подібність атрибутів організацій [Boschma, Frenken, 2009]. Можна сказати, що близькість передбачає подібність «як фізичного простору, психологічних та соціальних відносин, так і спільних культурних цінностей або подібність інституційних умов діяльності» [2]. Зовнішню близькість можна розглядати через призму приналежності учасників ринку до того ж самого кола знайомих, громади, сім'ї, професійної групи, організації, установи тощо [Torre, Rallet, 2005]. Деякі автори підкреслюють багатоаспектність близькості, перераховуючи різні її компоненти. На жаль, вони не узгоджуються із структурою близькості, а типології близькості бракує послідовності. Огляд підходів до структуризації близькості організацій, проведений польською дослідницею Патрісією Клімас, систематизовано у табл. 7.1.

Таблиця 7.1. Огляд підходів до вивчення близькості організацій

Автори Аспекти близькості	Torre, Gilly (2000)	Hearne, Jacobson (2001)	Sorenson, Rivkin, Fleming (2004)	Oerlemans, Meesaes (2005)	Boschma (2005)	Lagendijk, Lorentzen (2007)	Torre (2008)	Grevoisier, Jeanerat (2009)
Географічна	+	+	+	+	+	+	+	+
Організаційна	+	+	+	+	+	+	+	
Пізнавальна (когнітивна)			+	+	+	+		
Інституціональна	+				+	+		
Культурна		+		+				
Економічна		+				+		
Через взаємовідносини	+							+
Соціальна					+			+
Тимчасова						+	+	+

Подані складові близькості різноманітні, але в них можна побачити деякі спільні елементи. Глибоко досліджено й ідентифіковано аспекти географічної близькості, організаційні, інституційні, соціальні та когнітивні [Czakon, 2010]. Слід зазначити, що в літературі можна знайти також інші, менш вивчені види близькості. Зокрема, представники Спільної парламентської комісії Лагендіг і Лоренсон [Lagendijk, Lorensen, 2007] запровадили поняття «віртуальна близькість», учений Хархофф [Harhoff, 2000] досліджує «технологічну близькість», Фонтес [Fontes, 2005] вводить поняття «епістемічної близькості» («епістемічні» – з древньогрецької *episteme* – знання), а дослідники Торре і Джиллі [Torre, Gilly, 2000] розрізняють суб'єкти, які мають приблизно однаковий дохід.

Як видно з табл. 7.1, є такі аспекти близькості організацій, які визнаються всіма або більшістю дослідників. Серед таких аспектів можна згадати географічну, організаційну, когнітивну близькість організацій. На противагу згаданим, існують такі аспекти, що лише поодинокі згадуються окремими вченими, серед яких можна згадати культурну, соціальну чи економічну близькість.

Відмінності чітко проявляються не тільки на рівні концепції близькості, але також у її дії в різних аспектах. Наприклад, поняття географічної близькості можна визначити по-різному. Поперше, вона трактується як фізична відстань і може вимірюватися відстанню, часом або вартістю подолання відстані [Torre, Rallet, 2005]. По-друге, географічна близькість може вимірюватися кількістю й частотою безпосередніх особистих контактів [Lagendijk, Lorensen, 2007]. Подібні відмінності можна знайти й в інших вимірах близькості організацій.

*Організації в ланцюгах вартості та інноваційних мережах.* Щоб забезпечити успіх на ринку та завоювати стійкі конкурентні переваги, підприємства все частіше змушені розробляти, освоювати та виводити на ринок інновації. Сформована на початку ХХІ ст. відкрита модель інноваційного процесу передбачає, що для свого розвитку підприємства повинні поєднувати розроблення й впровадження власних ідей із залученням зовнішніх джерел знань. Ці потреби вирішуються на основі інновацій шляхом поєднання здатності створювати нову вартість на перетині бізнесу й нових ідей, які після комерціалізації стають інноваціями. Таким чином, інновація стає ключовим чинником зростання й прибутковості бізнесу підприємств.

Для розроблення й освоєння інновації формується відповідне інноваційне середовище. Його формують учасники ринку, які, зазвичай, є частиною галузевого ланцюга поставок, що об'єднує всі стадії виробництва, починаючи від придбання сировини й закінчуючи збутом продукції кінцевому покупцю. У межах цього середовища підприємства при вирішенні різних завдань можуть одночасно й конкурувати, і кооперуватись. Це явище в зарубіжній літературі отримало назву «кооперенція» [1].

Останнім часом найбільшу увагу приділяють зв'язку близькості з інноваційністю, придбанням і розповсюдженням знань [Boschma, 2005]. Більш того, деякі вчені вважають, що тісна взаємодія між організаціями дає змогу реалізувати повне й багатовимірне навчання [Crevoisier, Jeannerat, 2009] і використати ефект дифузії знань (англ. – *spillover*) [Gallie, 2009]. Чим вони ближче до організації, тим більша ймовірність передачі знань у міжорганізаційній мережі [Broekel, Boschma, 2009] і вищі зовнішні результати їхньої діяльності. Підприємства, які прагнуть оптимізувати співпрацю та максимізувати використання її результатів, будуть прагнути до зменшення дистанції між собою. Отримання найбільш сприятливого ефекту близькості вимагає налаштування деяких своїх атрибутів для узгодження з відповідними атрибутами партнерів у ланцюгу вартості.

Незважаючи на те, що деякі товари дійсно створюються в межах ланцюга вартості, переважна більшість товарів формується за набагато складніших умов. Аналізуючи діяльність виробничих підприємств з широким асортиментом продукції, помічаємо наскільки криволінійним є матеріальний потік від постачальників до споживачів. Крім того, учасники одного ланцюга вартості можуть бути й учасниками багатьох інших ланцюгів. У деяких випадках можлива зміна ролі підприємств: постачальник може одночасно бути клієнтом одного й того ж виробника. Через складність роботи сучасних підприємств актуальним є аналіз мереж як набору підприємств та зв'язків між ними.

Мережі формуються з різнорідних одиниць, що мають різні властивості та функції, та розвиваються в середовищі, яке зазнає постійного впливу дифузії інновацій. Критичним чинником їхньої ефективності є потенціал інформації та навичок кожного з учасників [32, с. 23]. Інноваційні мережі – комплексні адаптивні самоорганізовані системи, що не мають центральних контролюючих ме-

ханізмів. Їхній поточний стан визначається лише їхнім попереднім існуванням. На рис. 7.1 наведена схема співпраці між учасниками мережі вартості.

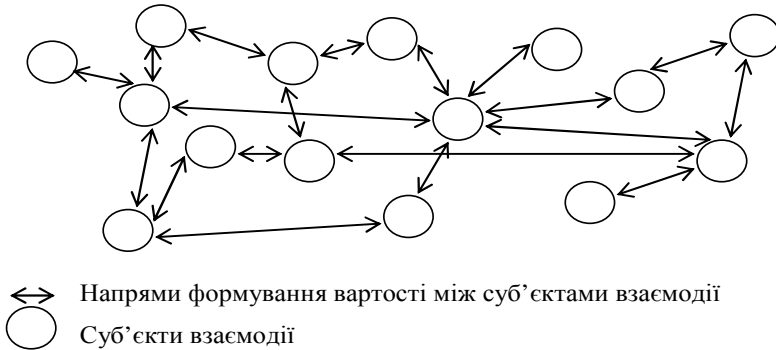


Рис. 7.1. Співпраця між учасниками мережі вартості [48]

Інноваційні мережі, як правило, є набором слабо пов'язаних, автономних [Dhanarai, Parkhe, 2006] і різнопланових суб'єктів (за моделлю «вісь і спиці»). У мережах суб'єкти пов'язані між собою не так сильно як у ланцюгу поставок. Безперервне функціонування такої структурованої мережі вимагає не тільки близькості, а й координації. З урахуванням попередніх досліджень і потреби в координації інноваційних мереж особливий інтерес представляє організаційна близькість. Цей аспект близькості надає розширені механізми для довгострокової координації й відіграє важливу роль у поширенні знань на периферії мережі.

Результати маркетингових досліджень автора доводять низький рівень співпраці при здійсненні інноваційної діяльності на вітчизняному ринку. Спостерігається негативна тенденція до зниження співпраці і послаблення довіри практично до всіх потенційних партнерів ринку, особливо до наукових і фінансових установ. Сучасне конкурентне середовище вимагає від підприємців опанування нових підходів до ведення конкурентної боротьби, а саме створення нових ринкових просторів, щоб уникнути «лобової» конкуренції та налагодження конструктивних стосунків з конкурентами, які дають змогу підвищити результативність функціонування на ринку шляхом ефективного реалізації інноваційних проектів та програм. Мова йде про альтернативні підходи до

змін поведінки конкурентів, які проявляються насамперед у двоїстому характері їхньої стратегії конкуренції. Ефективність інноваційних процесів підприємств може значно підвищитись за умови кооперації та партнерства з іншими контрагентами ринку, насамперед з постачальниками, посередниками, користувачами, особливо на ранніх етапах інноваційної діяльності.

Інноваційна мережа об'єднує наукові установи та дослідницькі університети, великі підприємства, малі інноваційні компанії, технопарки, центри трансферу технологій та інші інноваційні структури в єдину систему, спільна діяльність яких дає змогу за короткий проміжок часу та з найменшими витратами перетворювати науково-технічні ідеї на інноваційну продукцію. Існування мережі передбачає поєднання різноманітних джерел знання та навичок, часто в нових поєднаннях. Мережі на практиці все частіше стають джерелом нових цінних знань [Grant, Baden-Fuller, 2004] і місцем народження інновацій. Дослідники неодноразово акцентують увагу на чинники, які пояснюють роль мереж у формуванні знань і високої рентабельності підприємств, учасників мереж. Одним з напрямків досліджень є близькість організацій, яка сприймається як засіб реалізації процесів створення та поширення знань та інновацій.

*Близькість організацій та їхня інноваційність у мережах.* Існує два варіанти створення інноваційної мережі: зовнішній, коли її елементи формуються директивно певним суб'єктом навколишнього середовища (наприклад, урядовою структурою), та внутрішній – як наслідок кооперації її учасників. В обох випадках причиною виникнення мереж є «зростаюча складність науково-технічного прогресу. Жодна фірма, діючи самостійно, не може йти в ногу з розробками в усіх науково-технічних напрямках і забезпечувати їм відповідну ринкову реалізацію» [32, с. 23]. Високі технологічні, технічні та комерційні ризики інноваційної діяльності, складність і висока вартість процесу її організації є основними передумовами формування однорідної системи створення, виробничого впровадження та комерціалізації результатів наукового пошуку.

В інноваційній діяльності можна виділити три домінуючі напрямки досліджень відповідно аспектам близькості: географічний, когнітивний та організаційний.

Найбільш ґрунтовні дослідження впливу близькості на створення знань й інновацій відносяться до географічної (або просто-

рової) близькості. Як наголошує М. Портер [39], присутність у певному місці підприємств, постачальників та інституцій створює потенціал для отримання економічних вигод, але ще не гарантує реалізації цього потенціалу. Забезпечення конкурентних переваг ланцюгів вартості вимагає вільного потоку інформації, розвитку обміну та укладення угод, що призводить до створення доданої вартості, готовності об'єднати програми й роботу в різних організаціях, а також сильної мотивації до удосконалення. Реалізацію цих вимог підтримують взаємозв'язки, існуючі організаційні структури та розуміння ними спільного інтересу.

Водночас результати досліджень зарубіжних учених [Torre, Rallet, 2005; George, Zaheer, 2006; Dankbaar, 2007] свідчать про те, що географічна близькість не завжди корелює з притоком і поширенням знань. Просторова близькість може стимулювати ці потоки [Boschma, Wal, 2007], але не є необхідною умовою їхнього існування [Gallie, 2000]. За останні роки спостерігається зміщення уваги дослідників від географічної близькості, що пов'язане із розвитком телеінформаційних технологій.

Для підвищення ефективності інноваційного процесу в сучасних умовах організації співпрацюють із великою кількістю зовнішніх і внутрішніх контрагентів, серед яких насамперед працівники різних функціональних підрозділів, клієнти, інші партнери. Усе частіше використовують сучасні інформаційно-комунікаційні технології для забезпечення швидкої ідентифікації й ефективної, а, отже, пристосованої до індивідуальних потреб, форми контактів зі співробітниками з різних функціональних підрозділів і філій. На думку Кішора С. Свамінатана, директора наукового відділу фірми Accenture, завдяки систематичному впровадженню сучасних технологій, що підтримують процеси співпраці, організації можуть покращити комунікацію між працівниками знань<sup>2</sup>, одночасно обмежуючи інформаційний шум, пов'язаний з надлишком повідомлень.

Особливу роль в інноваційних процесах відіграє комунікація з використанням рішень для трансмісії відео, зокрема найновішої генерації систем класу Telepresence. Основні відмінності між традиційною системою відео конференцій та системою відео трансмісії Telepresence наведені в табл. 7.2.

---

<sup>2</sup> Термін «працівники знань» запроваджено вченим Пітером Друкером для опису нової категорії фахівців, основним завданням яких є продуктивне використання й обмін знаннями між працівниками організації

Таблиця 7.2. Основні відмінності між системами відео трансмісії [12]

Ознаки рішення	Традиційні системи для відеоконференцій	Системи для проведення віртуальних зустрічей Telepresence
Характер комунікації	Двостороння комунікація аудіо/ відео з однією або більшим числом локалізацій	Багатобічна комунікація аудіо/відео з однією або більшим числом локалізацій, яка підтримується інструментами для електронної комунікації, наприклад, при використанні інтернет-комунікаторів
Якість комунікації	Обмежена та нагадує телевізійну передачу	Висока роздільна здатність трансмісії й архітектура самого рішення забезпечують комфорт комунікації. Система складається з декількох встановлених поряд екранів, завдяки яким особи, що беруть участь у віртуальній зустрічі, бачать співрозмовників у природних розмірах; що підсилює контакт завдяки зоровому контакту й застосуванню невербальної комунікації
Зручність в обслуговуванні	Уміле користування відео конференційними системами, зокрема в багатовекторній комунікації, вимагає знання складних функцій, записаних в системах	Проведення й управління віртуальною зустріччю є простим, інтуїтивним і доступним. Користувачі не проходять дорогого й трудомісткого навчання з обслуговування системи

Запровадження таких систем дає змогу організації отримати низку переваг, зокрема:

1. Сприяє інтенсифікації контактів всередині та в оточенні організації, заохочує учасників до прийняття відкритої позиції й полегшує дискусію під час віртуальних зустрічей, а в результаті підвищує креативність і прискорює ухвалення рішень.

2. Сприяє інтеграції між особами з різними темпераментами, дозволяє враховувати культурні передумови та їхній вплив на контакти серед членів віртуальних колективів, може передавати позавербальні сигнали поваги, які обмежують наслідки культурних розбіжностей.

3. Дає змогу істотно скоротити сам процес прийняття рішення й приносить реальні заощадження, зокрема, у географічно розпорознених організаціях (наприклад, за допомогою системи Telepresence концерн Procter & Gamble обмежив число службових подорожей своїх працівників приблизно на 5 тисяч виїздів щороку, одночасно відзначаючи істотне прискорення прийняття бізнес-рішень).



4. Дає можливість налагодити контакти й полегшує порозуміння між співрозмовниками за допомогою використання опції відео, завдяки якій учасники бачать один одного та спілкуються. Зокрема, система дає ілюзію безпосередньої присутності осіб, які приймають дистанційну участь у зустрічі. Учасники, що описують користування рішеннями Telepresence, відчують «ефект склянки води»<sup>3</sup>, що досягається завдяки високій роздільній здатності екранів, які дають можливість бачити співрозмовника в натуральних розмірах.

Другий напрямок досліджень спрямований на когнітивну близькість. Подібність бази знань, патентів і прикладних технологій розглядається як визначальний фактор прискорення процесів генерації знань та комерціалізації інновацій [Boschma, Wal, 2007; Broekel, Boschma, 2009]. Реалізація процесів спільного навчання є ефективною, оскільки суб'єкти, які є близькими в когнітивному сенсі, досягають порозуміння (або відкриття) одного й того ж явища або процесу [Lorentzen, 2007]. Спільні інтереси допомагають знизити загрозу виникнення опортуністичної поведінки й зосередити увагу на поєднанні додаткових ресурсів і технологій для ліквідації прогалин в інформації та дефіциті знань.

Багато дослідників зазначають, що надзвичайно важливою для взаємодії процесів, спрямованих на створення та засвоєння знань, є організаційна близькість [Torre, Gilly, 2000; Heanue, Jacobson, 2002; Sorenson, 2004; Dankbaar, 2007]. Деякі автори сприймають це більш чітко, стверджуючи, що створення й поширення знань і технологій вимагає організаційної близькості» [Fillipi, Torre, 2003].

Ученими виявлено міцний взаємозв'язок між гармонією взаємозв'язків та успіхом інновації на ринку (табл. 7.3).

*Таблиця 7.3.* Дослідження кореляції між гармонією взаємозв'язків та успіхом інновації на ринку [47]

Співпраця між учасниками інноваційного процесу	Успіх інновації (%)	Частковий успіх інновації (%)	Невдача інновації (%)
гармонія	35	52	13
слабка дисгармонія	45	32	23
сильна дисгармонія	21	11	68

<sup>3</sup> «Ефект склянки води» полягає в сильному бажанні бути ближче до предмета, що знаходиться в конференц-залі, з якого транслюється зустріч

За результатами цих досліджень у колективах, де спостерігалась слабка дисгармонія, деяким товарам не вдавалося відповідати потребам споживача, вони запізнювалися на ринок збуту або не виконували своїх функцій, як це було заплановано. Водночас на багатьох досліджуваних підприємствах сильна дисгармонія спричиняла суттєві невдачі інновацій. За результатами дослідників важливим чинником успіху нового товару є єдність типу мислення для всіх учасників, залучених до інноваційного процесу.

Таким чином, суб'єкти близькі в організаційному плані в такий спосіб використовують організаційні процедури, що створюють стимули для обміну знаннями [Broekel, Boschma, 2009], засоби знання й компетентність, і належать до тієї ж структури взаємовідносин [Torre, Gilly, 2000]. У такому значенні організаційна близькість партнерами починає сприйматися, по-перше, як умова для розвитку процесів взаємного навчання, трансферу інновацій і ресурсів [Hudson, 1999], а по-друге, як інструментальна категорія, з якої виникають інші аспекти близькості організацій [Heanue, Jacobson, 2002].

Світовий досвід свідчить на користь виникнення нових організаційних форм об'єднання зусиль зацікавлених у співпраці підприємств, серед яких індустріально-промислові парки, кластери, промислові зони, інноваційні мережі, які стають тими «полюсами зростання» у периферійних регіонах, які впевнено конкурують із центральними, столичними регіонами й метрополіями. Основна мета вищезазначених нових форм – прискорення економічного зростання та забезпечення конкурентних переваг шляхом об'єднання зусиль учасників. Ефективність співпраці в таких організаційних структурах визначається зокрема, якістю та рівнем близькості організацій.

Трактована як подібність фізичного простору, психологічних та соціальних відносин, спільних культурних цінностей або подібність інституційних умов діяльності близькість організацій усе частіше використовується дослідниками при оптимізації та координації ланцюга вартості інновацій та інноваційних мереж. У конкурентній політиці епохи глобалізації чітко простежується взаємодія між контрагентами ринку для досягнення різних видів економічної ефективності: алокативної ефективності (ефективності розподілу ресурсів між альтернативними варіантами їхнього використання), виробничої ефективності (оптимізації розміру заводу й фірми), динамічної ефективності (ефективності галузі як

структури, що розвивається; упровадження інновацій, що мінімізують витрати; розвиток стимулів до інвестування).

Водночас рівень близькості, який залежить від багатьох чинників, має бути оптимізованим. Незважаючи на те, що високий рівень близькості організацій дає безліч позитивних ефектів, надмірний її рівень може бути шкідливим для організації виробництва й мати негативні наслідки. Це явище згадується в економічній літературі як «парадокс близькості» [2] та потребує додаткових досліджень.

## **7.2. Потенціал взаємовідносин підприємства з покупцями**

Якщо розглянути кілька підприємств, що діють на одному ринку й у схожих умовах, то виявиться, що частка ринку в них досить різна. Одні з них більш успішні, розвиваються й міцнішають, інші – менш успішні, ледве виживають і навіть гинуть. Дослідників давно цікавило питання, що є причиною таких відмінностей. Спочатку вважалося, що основою конкурентних переваг підприємства є характеристики його продукції. Однак характеристики продукції можуть бути змінені. Більше того, у сучасних динамічних умовах постійні продуктові інновації є нормою: і знову ж таки, інноваційна діяльність в одних підприємств більш успішна, ніж в інших. Основа конкурентоспроможності в життєздатності підприємства знаходиться глибше. Подібні роздуми привели вчених до необхідності використання у відношенні до підприємств поняття «потенціал» як характеристики глибинного ядра можливостей підприємства не лише на конкретному ринку в конкретний момент часу, а й у цілому, у динаміці, у перспективі.

Поняття потенціалу підприємства розвивалось із часом. Тривалий час загальноприйнятий склад ресурсних компонентів потенціалу включав: фінансові, технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, просторові ресурси й ресурси організаційної структури (у роботах [31, 32]). З часом цей перелік поповнився. Трансформаційні процеси в світовій економіці, що активізувалися наприкінці ХХ ст. – рух до постіндустріального суспільства розвинутих країн колишнього соціалістичного табору – призвели до вагомій трансформації системи взаємовідносин економічних суб'єктів і змусили дослідників звернути свою увагу на економічні відносини як важливий вид нематеріальних активів підприємств. Взає-

мовідносини підприємств із стейкхолдерами стали розглядатися як один із основних факторів конкурентоспроможності підприємства, а перелік ресурсних компонентів потенціалу підприємства доповнився компонентом «ділова репутація» (про що зазначено, наприклад, у праці Н.С. Краснокрутської [34]). На сьогодні в науковій літературі детально досліджені такі характеристики взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами як імідж, репутація, споживча лояльність. Серед класиків теорії корпоративного іміджу й лояльності можна навести Грема Даулінга, Фредеріка Райхельда, Найджела Хілла, Боббі Джи [1, 2, 42, 47, 48]. Однак потенціал взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами як ресурсний компонент сукупного потенціалу підприємства виходить за рамки цих явищ. Тому необхідні системні дослідження потенціалу взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами й місця цього компоненту в системі ресурсних і функціональних потенціалів підприємства.

Потенціал соціально-економічних взаємовідносин підприємства формують ті характеристики взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами, які є результатами попередньої діяльності підприємства (минулих його взаємодій) і впливають на майбутні результати діяльності підприємства. Потенціал взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами є ресурсним компонентом сукупного потенціалу підприємства поряд з такими його компонентами, як потенціал обладнання, потенціал працівників, потенціал технологій.

Соціально-економічні взаємовідносини є особливими, нетиповими носіями потенціалу підприємства, оскільки вони не відносяться до внутрішнього середовища підприємства. Тому слід відокремлювати їх від інших носіїв потенціалу: соціально-економічні взаємовідносини є зовнішніми (ринковими) носіями потенціалу підприємства, тоді як ресурси, що знаходяться у власності або у використанні підприємства (фінансові, технічні, технологічні, кадрові та інформаційні) є його внутрішніми носіями.

Узявши в якості предмету дослідження потенціал взаємовідносин підприємства з покупцями, поставимо перед собою дві задачі: 1) виділити ті характеристики взаємовідносин підприємства з покупцями, які впливають на його майбутні результати діяльності, тобто формують потенціал підприємства; 2) визначити ті функціональні компоненти потенціалу, на які впливають характеристики взаємовідносин підприємства з покупцями.

Спершу виокремимо характеристики взаємовідносин підприємства з покупцями, що впливають на його майбутні результати діяльності. Можна виділити дві групи таких характеристик:

1) характеристики відношення покупців до підприємства, що впливають на процес прийняття ними рішень відносно здійснення обміну цінностями з підприємством;

2) характеристики процесів обміну цінностями між підприємством і покупцями.

До характеристик відношення покупців до підприємства, які впливають на процес прийняття покупцями рішень відносно взаємодії з підприємством і виступають компонентами потенціалу підприємства, відносять (рис. 7.2):



Рис. 7.2. Компоненти потенціалу взаємовідносин підприємства із покупцями

1.1) поінформованість покупців про підприємство – необхідна умова запуску процесу прийняття рішень покупцями відносно взаємодії з підприємством;

1.2) сформовані в покупців очікування відносно характеристик діяльності підприємства та його продукції (якості, інноваційності і т.п.) – основа для формування в покупців оцінки очікуваної корисності від взаємодії із підприємством (очікування є базовою складовою таких соціальних явищ як довіра, імідж, репутація);

1.3) лояльність (антилояльність) покупців до підприємства – викликає відхилення рішення контрагента про взаємодію із підприємством від альтернативи, що відповідає максимуму очікуваної корисності.

Вказані фактори є зовнішніми (ринковими) ресурсними компонентами маркетингового потенціалу підприємства. За умови реалізації маркетингового потенціалу вказані фактори поряд із внутрішніми факторами маркетингового потенціалу формують величину попиту на продукцію підприємства й визначають умови контрактів, укладених між підприємством і покупцями.

Вищевказані фактори доцільно проаналізувати в розрізі управлінських рівнянь потенціалу – стратегічного, тактичного й оперативного. У відповідності з ієрархічною концепцією потенціалу, запропонованою в [42], управлінські рівні сукупного потенціалу підприємства включають такі складові:

– стратегічний потенціал підприємства – це внутрішні можливості підприємства щодо ведення діяльності в довгостроковому періоді на основі взаємного впливу операційних, фінансових та інвестиційних бізнес-процесів із застосуванням механізму стратегічної адаптації;

– тактичний потенціал підприємства – це внутрішні можливості підприємства зі здійснення своєї діяльності, доступні йому в рамках середньострокового періоду й прийнятих стратегічних рішень;

– оперативний потенціал підприємства – внутрішні можливості підприємства зі створення результатів у сфері його діяльності, обмежені використанням ресурсів у рамках короткострокового періоду й прийнятих тактичних рішень.

Вищенаведені фактори є ресурсними компонентами маркетингового потенціалу на трьох рівнях (табл. 7.4).

Таблиця 7.4. Характеристики відношення покупців до підприємства в розрізі управлінських рівнів потенціалу

Ресурсні компоненти потенціалу	Рівні потенціалу		
	стратегічний	тактичний	оперативний
поінформованість	про діяльність підприємства у цілому	про діяльність підприємства в конкретному СГП	про конкретний вид продукції підприємства
очікування	відносно характеристик діяльності підприємства у цілому	відносно характеристик діяльності підприємства в конкретному СГП	відносно характеристик конкретного виду продукції підприємства
лояльність	до підприємства в цілому	до груп продукції підприємства, що відповідають конкретному СГП	до конкретного виду продукції підприємства

До характеристик процесів обміну цінностями між підприємством і покупцями, що виступають компонентами потенціалу підприємства, відносяться (рис. 7.2, табл. 7.5):

2.1) фінансова ефективність процесів обміну цінностями для підприємства, що є фактором формування доходів і тривалого грошового потоку від операційної діяльності підприємства;

2.2) інформаційна відкритість процесів обміну цінностями, яка дає можливість підприємству спрогнозувати дії контрагента й планувати свою діяльність з урахуванням планів і побажань контрагента;

2.3) тривалість підтримання процесів обміну цінностями у минулому (при більш тривалих відносинах з контрагентом у підприємства збільшується обсяг інформації про нього);

2.4) запланована тривалість підтримки взаємозв'язків у майбутньому (довгостроковий характер відносин викликає відхилення рішень про взаємодію контрагента до альтернатив, що відповідають максимуму очікуваної корисності в довгостроковій перспективі).

Таблиця 7.5. Характеристики процесів обміну цінностями між підприємством і покупцями в розрізі управлінських рівнів потенціалу

Ресурсні компоненти потенціалу	Рівні потенціалу	
	тактичний	оперативний
фінансова ефективність	рішень, орієнтованих на довгострокові цілі (стратегічних відносин)	короткотермінової взаємодії і контактів
інформаційна відкритість	відносно тактичних і стратегічних планів	відносно оперативних планів

Далі розглянемо, на які ресурсні та функціональні компоненти потенціалу підприємства здійснюють вплив характеристики взаємовідносин підприємства з покупцями.

Розрізняють такі внутрішні ресурсні компоненти потенціалу підприємства: фінансові, інформаційні, кадрові, технічні, технологічні, організаційні, просторові [34].

До основних функціональних компонентів потенціалу підприємства відносяться: маркетинговий, виробничий, фінансовий, інноваційний потенціали.

Можна виділити напрямки безпосереднього впливу характеристик взаємовідносин підприємства з покупцями на ресурсні й функціональні компоненти потенціалу підприємства (табл. 7.6):

1. характеристики взаємовідносин підприємства з окремими покупцями визначають рівень попиту на продукцію підприємства та є ресурсними компонентами маркетингового потенціалу підприємства;

2. покупці є джерелом операційних доходів підприємства. Як наслідок, характеристики взаємозв'язків підприємства зі споживачами впливають на фінансовий ресурсний компонент потенціалу підприємства;

3. покупці та їхня поведінка є джерелом маркетингової інформації про тенденції й закономірності попиту. Характеристики ж взаємовідносин підприємства з покупцями прямо впливають на інформаційний компонент маркетингового потенціалу підприємства;

4. покупці є джерелом інформації про ту цінність, яку вони хочуть отримати. Тому характеристики взаємозв'язків підприємства з покупцями впливають на інформаційний компонент інноваційного потенціалу підприємства.

*Таблиця 7.6.* Вплив характеристик взаємовідносин підприємства із покупцями на ресурсні компоненти потенціалу підприємства

Ресурсні компоненти потенціалу	Функціональні види потенціалу			
	виробничий	маркетинговий	фінансовий	інноваційний
Фінансові ресурси	-	-	+	-
Інформаційні	-	+	-	+
Кадрові	+	-	-	+
Технічні	+	-	-	+
Технологічні	+	-	-	+
Організаційні	-	+	-	+



Усвідомлення цієї залежності призвело до розповсюдження в світі традиції залучення клієнтів до розроблення нових видів продукції. Так, маркетинг партнерських відносин трактується як «неперервний процес визначення й створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями...» [22].

А. Пітер Дойль у своїй книзі [28] пише: «Менеджери компаній повинні розробити стратегії створення партнерських відносин з покупцями, що передбачають вивчення проблем клієнтів та їхню участь у створенні нових товарів і послуг».

Отже, у ході дослідження виявлено склад елементів потенціалу взаємовідносин підприємства зі споживачами, проаналізовані напрями його впливу на сукупний потенціал підприємства. Результати даного дослідження розвивають теоретичні основи моделювання управління потенціалом підприємства в напрямку формалізації впливу системи відносин підприємства на ефективність його діяльності.

### **7.3. Інформаційна взаємодія підприємства в процесі маркетингової діяльності**

На сьогодні фахівцям з маркетингу необхідно докладати значно більше зусиль для привернення й утримання інтересу споживачів до будь-якого виду товарів чи послуг, тому важливим чинником успішного й ефективного функціонування підприємства стають комунікації. У процесі реалізації комунікацій на ринку виявляється соціальна функція підприємства, яка характеризує внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки між підприємством і потенційними чи реальними споживачами, конкурентами, партнерами й іншими контактними групами. Для ефективного управління цими зв'язками та для їх упорядкування підприємство має враховувати потреби й інтереси суб'єктів системи «споживач – підприємство – партнер». Саме наявність у зазначеній системі комунікаційного зв'язку дозволяє досягти відчутного синергетичного ефекту.

Таким чином, між підприємством і його партнерами та підприємством і споживачами відбувається активний обмін, причому не лише комунікаціями, а й інформацією. Останній вид обміну являє собою інформаційну взаємодію, основна ідея якої полягає в тому, що об'єктом управління є відношення (комунікації) зі спо-

живачами, партнерами та іншими учасниками процесу. З погляду маркетингу та з урахуванням характеристики системи «підприємство – партнер – споживач» можна сформулювати таке визначення: «інформаційна взаємодія – це активний обмін інформацією між трьома видами комунікаторів: підприємством і його партнерами-постачальниками та підприємством і споживачами».

У широкому розумінні термін «комунікація» означає зв'язок, спілкування, яке охоплює всі процеси людської діяльності [17, 20, 22, 24, 26-28, 30, 34]. Комунікації можна поділити на ті, які спрямовані на формування відносин у колективі підприємства суб'єктами інформаційного простору, та на маркетингові комунікації (МК), які спрямовані на створення взаємовигідних умов функціонування ринкових суб'єктів.

Сьогодні термін «маркетингові комунікації» часто тлумачать як направлений в одному напрямі інформаційний вплив виробника на споживача з метою спонукання останнього до купівлі своїх товарів й ототожнюють з просуванням продукції. Це пояснюється й буквальною перекладом слова «promotion» (просування) без урахування його змісту і неправильним розумінням ролі та природи маркетингових комунікацій на сучасному ринку.

У результаті глибокого дослідження природи МК сформувалися дві концепції маркетингу, унаслідок чого виникла плутанина у визначенні ключових понять. Отже, сьогодні існують дві концепції маркетингу: перша – маркетинг-менеджмент (англійська школа: Ф. Котлер [27], Д. Джоббер [34], М. Девіс [24] та ін.), друга – маркетинг відносин (германо-альпійська школа: Р. Вейганд, Ф. Вебстер-мол., Я. Гордон, Е. Гуммесон, Т. Льовітт, Л.-Г. Маттссон та ін.) [26].

У межах концепції маркетинг-менеджменту всіх дослідників, що трактують поняття маркетингових комунікацій, можна поділити на дві групи. Представники першої групи [17, 41] ототожнюють МК з інформуванням, переконанням споживачів від імені фірми щодо товарів і послуг, які вона виробляє. Просуванням називають пряме стимулювання споживачів купувати товар впродовж усього маркетингового маршруту.

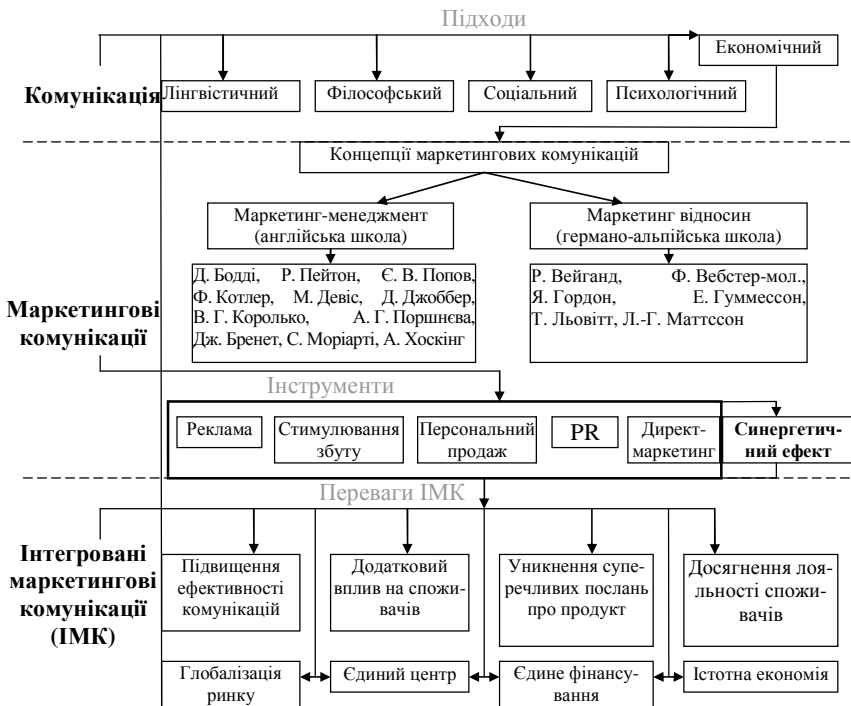
Інша концепція – маркетинг відносин – характеризує довгострокові взаємовідносини співробітництва між виробником і споживачем, що, у свою чергу, зумовлює отримання довгострокового прибутку із залученням будь-яких ринкових сил. У межах такого підходу в процесі товарообміну беруть участь виробники, споживачі, фінансово-кредитні організації, органи державного й не-

державного регулювання економіки, організації інфраструктури товарного ринку, постачальники, дистрибутори та інші активні учасники ринку, рівні партнери. Усі сторони повинні одержувати вигоду від взаємовідносин, координованих у часі й просторі.

Зміна загальної філософії маркетингу вимагала використання адекватної комунікаційної політики. У цих умовах значного поширення набуває концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) [45]. Аналіз літературних джерел [17, 20, 22, 24, 26-28, 30, 34] показує, що ІМК охоплюють комплекс маркетингових комунікацій, а саме: рекламу, пропаганду, PR, стимулювання збуту й персональні продажі, які визначаються постійною взаємодією між собою, а також з підприємством та його внутрішнім і зовнішнім середовищем. У результаті аналізу комунікацій виявлено стандартні, класичні підходи до маркетингових комунікацій. Також було з'ясовано, що складові МК, виділені у кожному з підходів, не узгоджуються між собою. На підставі проведеного аналізу було сформовано новий погляд, згідно з яким у МК виділено три основні елементи: мета комунікації, способи комунікації та інструменти маркетингових комунікацій [45] (рис. 7.3).

Щодо інструментів маркетингових комунікацій, то у класичній літературі [17, 20, 22, 24, 26-28, 30, 34] описується п'ять інструментів: як четвертий виділено прямий маркетинг, а п'ятим називають персональний продаж. Однак, проаналізувавши традиційні погляди, можна дійти висновку, що директ-маркетинг є не інструментом, а способом комунікації, і в процесі реалізації директ-маркетингу може бути використаний будь-який інструмент. Що стосується персональних (особистих) продажів, то вони належать до особистісних комунікацій, у здійсненні яких можуть бути також застосовані різні інструменти МК. Провести чітку межу між комунікаціями практично неможливо, оскільки вони плавно переходять одна в іншу. Отже, з аналізу літературних джерел [17, 20, 22, 24, 26-28, 30, 34] зроблено висновок, що інструментів МК можна виділити всього три: PR, реклама й стимулювання збуту.

В умовах постійного посилення конкуренції у всіх сферах бізнесу кожне підприємство стикається з необхідністю пошуку нових способів організації своєї комунікаційної діяльності, які допоможуть адаптуватися до нових умов господарювання та підібрати інноваційні форми й моделі управління цим процесом. Автоматизація інноваційних процесів у сфері комунікації в умовах активного розвитку ринкових відносин є стратегічною умовою конкурентоспроможності й ефективної комунікаційної діяльності підприємства.



Автори	Тлумачення поняття ІМК
П. Сміт	Така взаємодія всіх форм комплексу комунікацій, за якої кожна форма комунікацій повинна бути інтегрована з іншими інструментами маркетингу й підкріплена ними для досягнення максимальної економічної ефективності
Дж. Бернет	Ефект синергії з'являється в результаті об'єднання переваг, які має кожен інструмент маркетингових комунікацій
Д. Шульц, С. Танненбаум, Р. Лаутерборн	Новий спосіб розуміння цілого, яке бачиться складеним з таких окремих частин, як реклама, публік рилейшнз, стимулювання збуту, матеріально-технічне постачання, організація взаємодій з співробітниками і т. д.
Дж. Р. Россітер, Л. Персі	Посадження відповідних типів реклами й стимулювання
Г. Вінгурт	ІМК – це щось таке, що об'єднує в єдине ціле різні напрями просування товарів і послуг: маркетинг, PR, рекламу, шоу-бізнес, промоушн тощо
Ф. Котлер	Концепція планування маркетингових комунікацій, що впливає з необхідності оцінки стратегічної ролі їхніх окремих напрямів (реклами, стимулювання збуту, публік рилейшнз та ін.) і пошуку оптимального посадження для забезпечення чіткості, послідовності й максимізації дії комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень
Дж. Бернет, С. Моріарті	ІМК – стратегія координації та об'єднання повідомлень для досягнення їхнього максимального впливу на аудиторію
Дж. Россітер	Посадження відповідних типів реклами й стимулювання
Л. Персі	Інтеграція методів і засобів рекламних комунікацій і стимулювання збуту з урахуванням часу та інтересів покупців
К. Беррі, А. Пулфорд	Розроблення маркетингового комунікаційного набору

Рис. 7.3. Сутність маркетингових комунікацій

Конкурентоспроможність підприємства розглядається з позицій відкритої соціально-економічної системи «споживач – підприємство – партнер», є прозорою для споживачів, партнерів, персоналу. Підприємство доцільно розглядати за двома складовими – соціальною та економічною. Соціальна складова характеризує як внутрішні взаємозв'язки між членами колективу, так і зовнішні – між підприємством, споживачами і партнерами, органами державного управління і місцевого самоврядування, територіальною громадою, міжнародною спільнотою. Економічна складова ґрунтується на конкурентоспроможності підприємства та вигідності його партнерських зв'язків. Основою цих складових є маркетингова інформація.

Підприємство не виходить за межі своєї компетенції і не намагається задовольнити всі потреби своїх клієнтів. Воно орієнтується на виявлення цільової групи, яка здатна на партнерські відносини. Для ефективного вибору форми взаємовідносин з кожним партнером було розроблено й узагальнено основні напрямки розвитку партнерських зв'язків та запропоновано групування за сферами підприємницької діяльності (рис. 7.4).

Така систематизація дозволяє обрати найефективнішу форму взаємодії з кожним окремим партнером залежно від поставленого завдання.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати визначення поняття інформаційної взаємодії.

Інформаційна взаємодія – це процес формування та реалізації довготривалих відносин щодо обміну інформацією між підприємством, партнерами й споживачами, у якому провідну роль відіграє підприємство, опосередковано об'єднуючи своїх партнерів і споживачів з метою забезпечення збільшення прибутку всіх суб'єктів на основі корисності отриманої інформації, яка сприятиме формуванню додаткової цінності отриманих ресурсів і продукції [45].

Сьогодні в економічній літературі існує велика кількість класифікацій маркетингових комунікацій. У цій сфері є розробки Е.П. Попкової, Г.Л. Багієва, Н.В. Головкиної, А.Ф. Павленка, Н.В. Євтропової та ін.

Однак жодну із запропонованих класифікацій не можна вважати завершеною повною мірою. Автори [17, 20, 22, 24, 26-28, 30, 34] наводять велику кількість комунікацій відповідно до найріз-

номанітніших класифікаційних ознак, однак ними не створено логічно побудованої структури класифікації. Слід також зазначити, що багато класифікацій перетинаються.

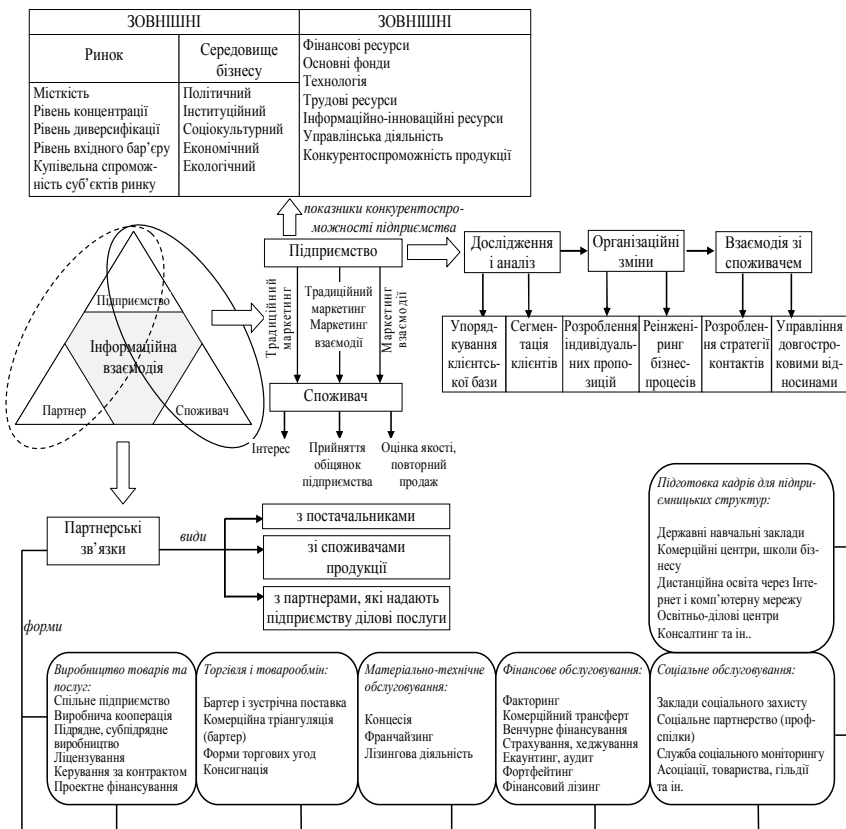


Рис. 7.4. Система «підприємство – партнер – споживач» з комунікаційної точки зору

Узагальнення існуючих підходів до класифікації маркетингових комунікацій дає можливість зробити такі висновки: немає єдності в підходах науковців до класифікаційних ознак і відповідних різновидів маркетингових комунікацій.

Кожна з розглянутих класифікацій комунікацій маркетингу має певні недоліки: жоден з авторів не надає повної класифікації

маркетингових комунікацій, а також відсутня в них відсутня логічна структура.

У зв'язку з цим пропонується виконати уточнення класифікації маркетингових комунікацій [45]. На основі існуючих класифікацій виділяємо види інформаційної взаємодії за додатковими ознаками (табл. 7.7):

- сутністю або характером процесу,
- етапами життєвого циклу,
- за бізнесовою привабливістю партнера,
- за готовністю споживача.

Таблиця 7.7. Класифікація видів інформаційної взаємодії

Класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових комунікацій	Класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових комунікацій
Характер відносин	Формальні Неформальні	Рухливість	Стаціонарні Мобільні
Місце поширення	Зовнішні Внутрішні	Можливість використання	Одноразові Багаторазові
Система підпорядкування	Горизонтальні Вертикальні Діагональні	Роль реалізації цілей підприємства	Основні Побічні Синтетичні
Спрямування комунікативного потоку	Односторонні Двосторонні Багатосторонні	Характер спілкування комунікатів	Особові (прямі) Безособові (непрямі)
Термін дії	Довгострокові Короткострокові	Періодичність проведення	Регулярні Періодичні
За бізнесовою привабливістю партнера	Активна Помірна Нагадувальна	За готовністю споживача	Інформаційна Мотиваційна Стимулююча
Спосіб перенесення інформації	Фонографічні Паперові Магнітні Електронні Конструкційні	Сутність або характер процесу	Виробнича Збутова Інвестиційна Інноваційна Постачальницька
Форма зображення	Лексикографічні Графічні Шрифтові Знакові Аплікаційні Аудіо та відео	Етапи життєвого циклу взаємовідносин	Початкова щодо звернення Емпірична / випробувальна Повноцінна / розвинута Згасаюча
Характер звертання	Заплановані Незаплановані		

Наведемо пояснення додаткових класифікаційних ознак:

За етапами життєвого циклу взаємовідносин – класифікаційна ознака, що призначена для формування СМК залежно від етапу взаємовідносин: 1) початкова щодо звернення – призначена для вибору комунікації побудови відносин з метою зацікавлення; 2) випробувальна – спрямована на тестування обраної маркетингової комунікації; 3) повноцінна – призначена для повноцінної ефективної взаємодії; 4) згасаюча – використовується на останньому етапі життєвого циклу взаємовідносин.

За готовністю споживача – класифікаційна ознака, що призначена для вибору комунікації побудови відносин зі споживачем при формуванні системи «споживач – підприємство». Можливі варіанти комунікацій: 1) інформаційна – характеризується збільшенням інформації про підприємство, що надається споживачеві. Направлена на поінформування споживача про існування підприємства, появу нового товару, зміну ціни, створення іміджу підприємства тощо. Використовується на всіх етапах розвитку підприємства; 2) мотиваційна, метою якої є створення зацікавленості та мотивації до співпраці з підприємством. Використовується переважно на етапі регресивного та нульового розвитку підприємства; 3) стимулююча – спрямована на спонукання споживача до співпраці з підприємством. Комунікації направлені на виявлення основних цінностей продукції, переваг співпраці з підприємством з метою збільшення обсягів покупок та споживання. Використовується на всіх етапах розвитку підприємства.

За бізнесовою привабливістю партнера – відіграє значну роль у діяльності підприємства, спрямованій на включення у систему «споживач – підприємство» даного партнера; це комунікації: 1) *активна* – має інтенсивний характер, направлена на збільшення кількості партнерів, підвищення якості партнерської взаємодії, укріплення партнерських зв'язків. Відповідає маркетинговій стратегії прогресивного та нульового типу; 2) *помірна* – має інформаційно-стимулюючий характер, метою є підтримання партнерських взаємовідносин та співробітництва, інформаційна підтримка, частковий моніторинг. Застосовується на всіх етапах розвитку підприємства; 3) *нагадувальна* – направлена на підтримку обізнаності партнерів про підприємство, товари, умови співпраці. Застосовується на всіх етапах розвитку підприємства на умовах точкових відносин з партнерами.



За сутністю або характером процесу – дана класифікаційна ознака відтворює інструмент взаємодії залежно від сфери діяльності: 1) *виробнича* – комунікація обмежується інформуванням підприємства про ціну та місце придбання товару чи послуги споживачем; 2) *збутова* – орієнтована на отримання ефекту у вигляді продажів; 3) *інвестиційна* – комунікація в процесі довгострокового вкладення капіталу з метою його примноження; 4) *інноваційна* – новітня комунікація в системі «підприємство – партнер – споживач»; 5) *постачальницька* – комунікація в процесі взаємодії підприємства та партнера.

Таким чином, на основі літературного аналізу уточнено класифікацію МК за такими додатковими ознаками: за сутністю або характером процесу, за етапами життєвого циклу взаємовідносин, за рівнем привабливості партнера, за рівнем готовності споживача. Запропоновані додаткові ознаки та виділені відповідно до них різновиди маркетингових комунікацій є принципово новими й актуальними з погляду подальшого удосконалення теорії маркетингу.

#### **7.4. Категорії споживчої цінності у створенні довготривалих партнерських стосунків**

До останнього часу в світі переважна більшість виробників і посередників вели боротьбу за переваги в стосунках, у яких кожна з сторін хотіла диктувати свої умови, що нерідко викликають почуття невпевненості в майбутньому. Зрозуміло, що такий стан не є бажаним та перспективним. В умовах цивілізованої економіки Європи, США та деяких азійських країн вже діють так звані горизонтально-інтегровані альянси, що включають в себе виробників, канали розподілу та споживачів. Якщо Україна намагається якнайшвидше увійти до складу потужних економік, вона має відповісти на питання, якими повинні бути стосунки між суб'єктами економічної діяльності та які стратегії, тактика та процедури допоможуть закріпити довіру в ділових взаєминах між ними.

За півтора століття виготовлення продукції на замовлення пройшло практично повний виток від виконання певного індивідуального замовлення на виробу та послуги до можливості випуску за індивідуальним замовленням того чи іншого товару, що виробляється серійно або масово. Так, приблизно до середини XIX століття основна маса необхідних людині товарів виготовля-

лася переважно кустарним способом, і тільки у другій його половині, коли ринкові відносини перемогли в більшості провідних країн світу, на основі різкого зростання наукових відкриттів (Дарвін, Менделєєв, Фарадей та ін.) та винахідництва (Белл, Едісон, Попов, Цюлковський, Яблочков), з'явилася можливість серійного виготовлення різноманітних видів тієї чи іншої продукції. Відбувся перехід від обслуговування поодинці до розповсюдження різноманітних товарів машинобудівною, металургійною, електротехнічною, текстильною, харчовою та іншими галузями виробництва. Цей процес завершився першим масовим виготовленням складної продукції широкого вжитку на підприємствах Г. Форда. Коли попит на такі товари було практично задоволено, настав етап збуту, орієнтований на ефективніше в порівнянні з конкурентами нав'язування товарів споживачам. За допомогою збуту підприємство-виробник намагається примусити споживача бажати того, що воно може йому запропонувати. Коли підприємства почали орієнтуватися на вимоги споживачів, настав етап саме маркетингу (останнім часом його все частіше називають *традиційним маркетингом*). На цьому етапі підприємство-виробник змушене випускати ту продукцію, яку бажає споживач. Досягали успіху ті підприємства, що обслуговували спочатку масовий ринок, а потім поступово переорієнтувалися на групи однорідних покупців – ринкові сегменти.

Якщо узагальнити думки провідних зарубіжних та вітчизняних авторів, то за традиційного маркетингового підходу до прийняття управлінських рішень можна виділити такі етапи в роботі з ринковими сегментами: 1) визначення груп споживачів з однорідними потребами, що відрізняються від інших ринкових груп; 2) розроблення особливих, диференційованих концепцій товарів; 3) вивчення переваг тих чи інших товарів; 4) оцінка ступеню доступності споживчих сегментів через засоби комунікації й систему розподілення, а також витрат на здійснення цього процесу; 5) розрахунок витрат на виробництво, еластичності попиту ціна/обсяг і потенційного прибутку, який можна одержати від сегменту; 6) випробування продукту; 7) уточнення характеристик товару, які слід змінити, і потреби в ньому.

Точне визначення цінності та де вона додається, певно, залежать від маркетингових цілей підприємства, включаючи швидкість виходу на ринок, можливості й бажання інвестування в ту чи іншу діяльність та внутрішні можливості. За словами дирек-

тора з маркетингу однієї з найпотужніших машинобудівних компаній України: «Якщо не виконується термін поставки, то ні якість, ні ціна мене вже не цікавить». До останнього часу в економіці йшлося про типовий продукт, а саме предмети, речі, виробничі одиниці, які купуються та продаються. Крім його властивостей, значень технічних параметрів тощо в нього немає інших цінностей для споживача. Якщо до нього додається певна цінність, то продукт перестає бути типовим. Відповідна цінність утворюється в розмірковуваннях, думках та в очах споживача, на сприйняття якого впливає маркетолог, рекламист, логістик. Цінність додається до продукту в зворотному напрямку різними способами від безпосереднього використання в споживача до початку постачання його компонентів для виробництва. П. Чевертон у [46] зазначає, що «для висхідних матеріалів, що не мають ніякого бренду, існує оболонка, що оточує сутність продукту. Не звертаючи уваги на серцевину продукту, ми можемо дістатися до таких нематеріальних аспектів як впевненість у продукті та довіра йому. Багато покупців у таких умовах намагається виміряти «факти» надійності й показники роботи, але в решті решт звичайно приймає рішення на основі менш вимірюваних, але переконливіших для них підстав, наприклад, довіри до постачальника».

Цінність є показником того, для чого виготовлено продукт чи як вирішується проблема споживача. Метою сучасного маркетингу є пошук способів ідентифікації цієї проблеми та можливого її чисельного визначення. Розглянемо цінність виробничо-технічної продукції з погляду концепції товару згідно з Т. Левітом, Ф. Котлером, П. Чевертонем та ін., що зводиться до цінності самого товару (його серцевини), цінності його оболонки – зовнішнє оформлення, комплектація, упаковка, гарантії, сервіс тощо та рівня бренду. Українські вироби «потерпають» від того, що при рівній та навіть кращій ніж в конкурентів серцевині продукту через недостатньо розвинену оболонку не мають джерел конкурентних переваг. Оснащений комп'ютерною технікою, незалежно від того, якого вона бренду, український виробничо-технічний продукт все одно працюватиме. На відміну від технічно складних товарів широкого вжитку (як-то автомобілі), у яких умови експлуатації є типовими й ефективний зворотній зв'язок із споживачем одержати неважко, у виробничо-технічному продукті дослідити ті чи інші споживчі переваги на шляху від кінцевого споживача до процесу виробництва та матеріально-технічного постачання мож-

на лише в умовах створення довготривалих партнерських стосунків. Оскільки на різних промислових підприємствах практично неможливо знайти повністю співпадаючі умови експлуатації *business-to-business* товарів, то й властиві їм цінності для споживачів будуть значною мірою відрізнятися між собою. Тому без допомоги осіб, які експлуатують даний продукт, тут не обійтися.

У ході вдосконалення роботи зі споживачем в оболонку продукту додаються ті чи інші елементи, якими за бажаннями споживача можна варіювати. Якщо з часом з'ясовується їхня важливість для значної кількості споживачів, ці елементи з варіативної (ексклюзивної) частини продукту можуть перейти в стандартну. Потужні бренди допомагають споживачеві визначити рівень та тип лояльності, що можуть демонструватися стосовно будь-якої конкретної пропозиції бренду [43]. Лояльні споживачі, які в подальшому можуть стати партнерами, вимагають менше витрат для свого обслуговування. У решті решт за результатами потужного бренду прибутки підприємств підвищуватимуться, а їхня частина може бути реінвестована в удосконалення бренду, чим створюватиме позитивне «замкнуте коло». Загальновідомо, що бренд – це сукупність різних асоціацій споживачів.

Отже, *репутацію бренду* або його *імідж* [44] можна визначити як додану цінність товару для споживача, що перевищує основне функціональне призначення, що необхідне для участі на ринку. Ця додаткова цінність полягає в позитивній репутації підприємства (компанії, фірми), за яку споживач готовий додатково платити з метою одержати конкретний, а не інший виріб, що практично нічим окрім назви товарної (торгової) марки від нього не відрізняється. Якщо, як на споживчому, так і на промисловому ринку товарна (торгова) марка сама по собі приваблює покупців, вона має можливість позитивно впливати на рішення про закупівлю. Це є основним засобом, за допомогою якого підприємство (компанія, фірма) буде зі споживачами довготривалі партнерські стосунки (поняття бренду є ширшим й комплекснішим за товарну марку: викликає певні іміджеві асоціації, передбачає певну відомість в середовищі кінцевих споживачів, зумовлює статусність у соціальному положенні покупців).

Зрозуміло, що з плином часу цінність таких асоціацій змінюється. Але потужний бренд зберігає свою значимість, зберігає та забезпечує лояльність споживача й представляє для нього високу цінність. Така цінність уособлює сукупність маркетингових цілей

промислового підприємства та потреб споживача, включаючи в тому числі внутрішні можливості та досвід підприємства, швидкість виходу на ринок, можливість і бажання інвестувати кошти в подальше вдосконалення вироблюваного продукту.

Ціннісний зв'язок має місце тоді, коли покушці неодноразово одержують у постачальника (виробника або посередника) те, що їм потрібно, коли в нього є всі підстави вважати, що вони й надалі будуть одержувати цю цінність на досить довгий період часу. Перш за все категорія цінності містить так звані *програми лояльності покупців*, у які потрапляють додаткові натуральні та фінансові стимули для того, щоб покушці продовжували здійснювати закупівлі в постачальника. Зокрема у [3] показано, що збирання необхідної для визначення лояльності клієнтів інформації вимагає підтримки підприємством надійних, що ґрунтуються на взаємній довірі зв'язків і розвитку різних форм діалогу з ними, для забезпечення останнім якнайкращих можливостей вираження своїх думок й очікувань. Сучасні інформаційні технології дають можливість постійно вести діалог із клієнтами (споживачами, покупцями), відслідковувати їхні поточні потреби й очікування, відстежувати їхні відповіді на запитання, реакцію на пропозиції підприємства тощо, що дає змогу створити так званий *профіль клієнта* – сукупність характерних рис клієнтів лояльних до підприємства (компанії, фірми) й передбачити, хто може стати таким клієнтом. Крім того, відповідно до класичної концепції маркетингу підприємство має бути лояльним стосовно своїх клієнтів, а не навпаки, і саме воно повинно вжити заходи для їхнього задоволення. Тобто для здобуття лояльності клієнтів спочатку підприємство повинне завоювати їхню довіру.

Різний рівень прихильності клієнтів до підприємства є підставою для виділення таких видів лояльності:

а) лояльність у ситуації монополії з низьким рівнем прихильності;

б) лояльність із середнім ступенем прихильності, зумовлена високими витратами на зміну товаровиробника;

в) лояльність із низьким або середнім ступенем прихильності, викликана системою заохочень;

г) лояльність із низьким ступенем прихильності, що спричинило звання;

д) лояльність із найвищим ступенем прихильності, яка виникає завдяки відданості (вірності) [3].

Тепер прослідкуємо за видами категорій споживчих цінностей (цінностей акціонерів, працівників та постачальників підприємства (компанії, фірми). Ціннісний зв'язок може виникнути й за результатами того, що постачальник захоплений ідеєю підвищення якості чи керується ціноутворенням на основі тієї цінності, яку бажає одержати покупець. Також ціннісний зв'язок виникає при зосередженні продавця на масовому виготовленні на замовлення, що може призвести до створення єдиної в своєму роді цінності для окремих покупців, яку неможливо одержати ще де-небудь. Наприклад, при оформленні технології для масового представлення на замовлення фінансових операцій для споживача, у фінансовій установі є можливість зацікавити покупця безпосередньо за прилавком або біля автоматизованого банківського апарату й таким чином збільшити цінність впроваджуваних покупцем операцій, по можливості рекомендуючи йому варіанти, що тією чи іншою мірою підходять до його потреб.

1. У ланцюжок взаємодій входять формальні зв'язки всередині підприємства (компанії, фірми) – *працівників* із найзначнішими зовнішніми *постачальниками* й *посередниками* розподільчих каналів, що дозволяють підприємству створювати бажану кінцевими споживачами цінність. Цей ланцюжок повинен очолювати маркетолог з партнерських стосунків, який має відповісти на запитання, яку *цінність* (вигоду) принесуть вони *акціонерам*.

2. Усі вони безперервно створюють й спільно використовують взаємну *цінність* з наявними в даний момент *покупцями* та *нову цінність* з новими споживачами. *Споживач* залучається до тісного співробітництва із вдосконалення альтернативних підходів за допомогою аналізу даних про дзвінки покупців.

3. Взаємний інтерес постачальника й покупця значною мірою полягає в його довготривалості, тобто *цінності в часі*, у постійному підвищенні того часу *життя*, протягом якого клієнти активно взаємодітимуть з підприємством (компанією, фірмою) і сприяють підвищенню загальної прибутковості. У цьому випадку з прибутковості клієнтів можна виключити всі витрати на обслуговування, зберігання, відшкодування, спецзамовлення, установку, ремонт та інші індивідуальні для кожного покупця витрати.

4. Споживач залучається до участі в процесах створення для нього  *нової спільної цінності*, що може приймати різні форми.

5. *Цінність бренду*, що розглядалася вище і докладно описана в [49].

Ефективно поєднати ці особливості виробника й споживача можна за рахунок створення довготривалих взаємовигідних партнерських стосунків (ДВПС).

Як відомо, планова економіка закріплювала тих чи інших виробників та споживачів між собою, змушуючи промислові підприємства мати стабільні партнерські відносини, так звані ПДГЗ (постійно діючі господарські зв'язки). Якщо в періоди індустріалізації СРСР або під час Великої Вітчизняної війни та післявоєнної відбудови країни вони діяли ефективно, то в останні десятиріччя ХХ-го століття примусові зв'язки почали певною мірою гальмувати розвиток, що особливо стало помітним при створенні виробничо-технічної продукції.

Витрати споживача при використанні продукту (особливо продукту виробничо-технічного призначення) бувають набагато більшими за ціну продажу. Розвиток діалогу із споживачем за результатами всесвітніх інформаційних мереж дав широкі можливості для швидкого одержання зворотної інформації. Наприклад, можна одержувати відомості про поопераційну поведінку того чи іншого виробничо-технічного виробу в споживача. Партнерство по каналу розподілу товарів дасть можливість виробникові якомога більше дізнатися про споживачів підприємства та зберігати контроль над продажем вироблюваного продукту.

Ефективність довгострокових взаємовигідних партнерських стосунків виявляється не відразу, оскільки виробникові часто доводиться передбачати забезпечення партнерам справедливого доходу як певну компенсацію. Тут необхідно враховувати не тільки необхідність підвищення доходності кожного з учасників партнерського ланцюжка (постачальника, посередника, споживача), а й поступове формування їхнього лояльного ставлення за напрямком *поінформованість* → *зацікавленість* → *оцінка* → *сприйняття* → *прихильність* → *відданість* [23]. Поступове підвищення рівня прихильності споживачів свідчить про суттєвий вплив на відчуття (почуття) людей, знання збуджувальних мотивів їхньої поведінки на ринку, правильне виділення важливих для покупців переваг, уміння задовольняти їхні запити, ефективність реклами в цілому або відносно певних соціальних чи демографічних груп. Для виробників товарів широкого вжитку підвищення рівня прихильності підтверджує покращання позицій за показниками частки ринку, для товарів *business-to-business* – завоювання лідерства за показниками якості продукції. Отже, сукупна

ефективність партнерських стосунків у маркетинговій промисловій системі складається з ефективності кожного із зазначених контактів: *постачальник* ↔ *виробник*, *виробник* ↔ ↔ *посередник*, *виробник* ↔ *споживач або виробник* ↔ *посередник* ↔ ↔ *споживач* одночасно. Наприклад, ефективність останнього різновиду контакту залежить від посередника. Тут контактерами є особи, задіяні в процедурі обміну. Ефективність контакту виробника й споживача залежить від зацікавленості посередника брати участь у створюваній виробником цінності.

Наведена концепція дає змогу виходу на ключових споживачів – клієнтів, з якими мають створюватися ДВПС. Якщо взяти за основу модель формування взаємовідносин з ключовими клієнтами вперше розробленою професором Тоні Міллманом та доктором Кевіном Уілсоном в 1994 р. та випробуваною у школі менеджменту при університеті Cranfield професором Малькольмом МакДоналдом, Тоні Міллманом та Бедом Роджерсом у 1996 р., то можна виділити початковий, середній, партнерський та етап з ефектом синергії. Зокрема, етап партнерства характеризується такими основними складовими: взаємовідносини будуються на довірі, доступ до фахівців стає простішим, споживач отримує нові ідеї, цінність відшукується через інтегровані бізнес-процеси, загальна організація постачальника фокусується на забезпеченні задоволення споживача за допомогою «управління ланцюгом поставок».

Отже, акцент розвитку складових економічної діяльності, які впливають на короткостроковий прибуток, що створює потенціал промислового підприємства, змінюється у бік довгострокових взаємовигідних партнерських стосунків. Це створює нову цінність кожної зацікавленої окремої сторони тому, що всі вони бажають підтримувати довготривалі партнерські відносини з підприємством, у яких поєднано та погоджено багато інтересів. Для створення ДВПС кожна взаємодіюча сторона, як виробник товару промислового призначення, так і його споживач, повинна якомога більше знати про свого партнера. У [23] наведено такий перелік питань, на які підприємство-виробник має відповісти:

- які споживачі найвигідніші на даний момент;
- чи можна від деяких з них одержати більше користі;
- які з них мають перспективи для підприємства-виробника;
- від яких споживачів потрібно відмовитися;
- хто з покупців хоче встановити стійкі тривалі взаємовідносини;



– хто з покупців просто хоче одержувати необхідні товари за певну ціну?

Більшість споживачів товарів широкого вжитку бажає саме останнього з наведеного переліку. Через це маркетологи, які працюють з кінцевими споживачами, основну увагу приділяють маркетингу, що базується на сегментації ринку. Завдяки цьому все більша кількість покупців схиляється до диференційованого споживчому ринку, тим самим компенсуючи більш високі витрати продавця на обслуговування цього сегмента. Навіть коли сегмент невеликий, виробникові здається, що фірми-конкуренти готові вибрати за цільовий ще дрібніший сегмент і зроблять це, не дивлячись на необхідність покриття значних витрат, пов'язаних зі складнішою спеціалізацією маркетингового комплексу. Якщо спеціалізація комплексу маркетингу для технічно складної продукції широкого вжитку, що зумовлює все більшу й більшу диференціацію, виводить виробника на окремий ринковий сегмент споживача, то для товарів виробничого призначення, а тим більше індивідуального виробництва необхідний, як правило, індивідуальний (ексклюзивний) підхід, зумовлений, зокрема, тим, що кожен конкурент може щось робити краще за інших.

Наприклад, багато зарубіжних фірм з задоволенням користуються виробами (агрегатами, блоками, вузлами та окремими деталями), що виробляють в Україні, Білорусі, Росії та інших країнах з колишнього складу СРСР. Наприклад, відома французька фірма електронної приладобудівної техніки «Комека» ще в 80-х роках минулого століття намагалася створити партнерські зв'язки зі своїм колишнім конкурентом Сумським ВО «Електрон», а вже з 1992 року просто почала замовляти в нього значну кількість метало- та працемістких, виробів механічного цеху, що входили в склад кінцевої продукції. Інший приклад – китайська сторона запропонувала викупити в Миколаївського суднобудівного заводу майже готовий сучасний військовий корабель для того, щоб зробити з нього так зване «місто розваг». Важко збагнути, що було на думці в дирекції підприємства разом з Урядом України, але цілком зрозуміло, що ні про усвідомлення цінності, яку мали на увазі покупці, ні про ДВПС ніхто й не замислювався. На сьогодні китайський флот має добудований потужний військовий корабель, на відміну від флоту України.

Я. Гордоном у [23, с. 35] зроблено висновок, що маркетинг партнерських відносин заснований на тому, що «...володіє ще шістьма параметрами, які по суті розходяться з історичним визначен-

ням маркетингу». На нашу думку, точніше було б сказати не розходяться, а доповнюють маркетинг, переводячи його на інший ступінь розвитку. Це такі параметри:

– визнання ключової ролі фірм-споживачів не тільки як покупців, а й у розумінні тієї цінності, яку вони хочуть одержати (раніше вважалося, що фірми визначають і забезпечують цю цінність тим, що вважають «товаром»). У рамках ДВПС покупець допомагає підприємству (компанії, фірмі) одержати дохід, пов'язаний з реалізацією споживчих цінностей. Тобто цінність створюється разом з покупцями, а не для них;

– розподілення цієї цінності між виробником і споживачем;

– вимоги до виробника концентрувати увагу на тих споживачах, що відповідають місії компанії;

– необхідність пріоритетного ранжування споживачів і роботи з ними в реальному часі;

– визнання вищої цінності постійних споживачів у порівнянні з окремими покупцями, які часто, а то й після кожної покупки змінюють партнерів;

– побудова ланцюжка взаємовідносин всередині організації-виробника для створення тієї цінності, яку хоче одержати покупець, а також ланцюжка між виробником і його основними партнерами на ринку, включаючи постачальників, посередників у каналах розподілу тощо.

### **Список використаної літератури**

1. Branderburger A.M., Nalebuff B.G. Co-opetition. – N.-Y.: Doubleday, 1996.

2. Broekel T. Knowledge Networks in Dutch Aviation Industry: the Proximity Paradox / T. Broekel, R.A. Boschma // Papers in Evolutionary Economic Geography, 2009. -# 0915.

3. Cyran Jan. Philosophy of Marketing Quality Management in the Company of 21 Century / Jan Cyran, Stanislaw Slusarczyk // IX Miedzynarodowa Konferencja Naukowa «Zarządzanie przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka». Krakow, 23–24 listopada 2006 r. – S. 58–62.

4. Czakon W. Hipoteza bliskości / W. Czakon // Przegląd organizacji. – # 9. – 2010. – s. 8-12.

5. Dankbaar B. Global Sourcing and Innovation: the Consequences of Losing both Organizational and Geographic Proximity / B. Dankbaar // European Planning Studies. – 2007. – vol. 15. – # 2.

6. Gertler M.S. Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context, or the Underfinable Tacitness of Being / M.S. Gertler // *Journal of Economic Geography*, 2003. – vol. 3.
7. Heanue K. Organizational Proximity and Institutional Learning. The Evolutional of a Spatially Dispersed network in the Irish Furniture Industry / K. Heanue, D. Jacobson // *International Studies of Management & Organization*. – 2001. – vol. 31. – # 4.
8. Hudson R. The Learning Economy, the Learning Firms and the Learning Region: a Sympathetic Critique of the Limits to Learning / R. Hudson // *European Urban and Regional Studies*. – 1999. – vol. 6.
9. Jobber, David. Principles and Practice of Marketing / D. Jobber. – 5th. ed. – Berkshire : McGraw-Hill Companies, 2007. – 1022 p.
10. Klimas P. Wymiary bliskości w sieciach innowacji / Patrycja Klimas // *Przegąd organizacji*. - # 4. – 2011. – S. 16-20.
11. Lagendijk A. Proximity, Knowledge and Innovation in Peripheral Regions / A. Lagendijk, A. Lorentzen // *European Planning Studies*. – 2007. – vol. 15. – # 4.
12. NextiraOne. Cisco Systems, Wainhouse Research LLC/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.equities.com/news/news-headline-story>.
13. Oerlemans L.A.G. Do Organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance? / L.A.G. Oerlemans, M.T.H. Meeus // *Regional Studies*. – 2005. – vol. 39. – # 1.
14. Sorenson O. Complexity, Networks and Knowledge Flow / O. Sorenson, J.W. Rivkin, L. Fleming // *Academy of Management Best Conference Paper*. – 2004. – BPS:R1.
15. Torre A. On the Analytical Dimension of Proximity Dynamics / A. Torre, J.P. Gilly // *Regional Studies*. – 2000. – vol. 34.
16. Torre A. Proximity and Localization / A. Torre, A. Rallet // *Regional Studies*. – 2005. – vol. 39. – # 1.
17. Алешина И. В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // *Маркетинг*, 1998. – № 1. – С. 50–53.
18. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М. : Экономика, 1999. – 702 с.
19. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 809 с.
20. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : Навчальний посібник / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
21. Головкина Н.В. Теоретична спадщина сучасних маркетингових комунікацій / Н.В. Головкина // *Маркетинг в Україні*. – 2002. – № 3 (13). – С. 26.
22. Гордон Я.Х. Маркетинг партнёрских отношений / Я.Х. Гордон. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 381 с.

23. Гордон Ян. Х. Маркетинг партнёрских отношений / Я. Гордон; перевод с англ. под ред. О.А. Третьяк; Серия «Маркетинг для профессионалов» – СПб. : Питер. 2001. – 384 с.
24. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг – М. : ИНФРА-М, 2003. – XXVI, 368 с.
25. Девис Ф. М. Маркетинг и продвижение : бизнес-тренинг / Ф.М. Девис. – К. : УАМ, 2001. – 20 с.
26. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб. : Изд. «Питер», 2000. – 224 с.
27. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навчальний посібник / О.К. Добикіна, В.С. Рижигов, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
28. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб : Изд-во «Питер», 1999. – 277 с.
29. Евтропов Н. В. Маркетинговые коммуникации и стимулирование сбыта [Электронный ресурс] / Евремов А.И. – Режим доступа: <http://econom.mslu.ru>.
30. Заруба В. Я. Системный подход к анализу потенциала предприятия / В. Я. Заруба, Л. В. Потрашкова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2010. – №8(150). – С. 59-62.
31. Захарчин Г.М. Інвестування розвитку організаційної культури / Г.М. Захарчин // Економічний простір. – 2008. – № 9. – С.109–115.
32. Канаева М.О. Сучасні європейські інноваційні мережі та їх роль в активізації інноваційної діяльності / М.О. Канаева // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка «Економіка», 73/2005. – с. 21-22.
33. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я [Текст] / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. – СПб. : Нева, 2003. – 224 с.
34. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
35. Павленко А.Ф. Маркетинговые коммуникации: современная теория и практика : монография / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. – К. : КНЕУ, 2005. – 408 с.
36. Парамонова Т. Составляющие элементы маркетинговых коммуникаций / Т. Парамонова // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 67–73.
37. Попкава Е.П. Классификация маркетинговых коммуникаций. Как избежать путаницы / Е.П. Попкава, О.Е. Акимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 50–56.
38. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг / Е.В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 320 с.
39. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

40. Райко Д. В. Методичне забезпечення формування стратегій інформаційної взаємодії підприємства з партнерами і споживачами / Д.В. Райко // Наук. вісн. Буковин. держ. фінанс. акад. – Чернівці : Технодрук. – 2009. – Вип. 4 (17). – С. 322–330.
41. Райхельд Ф.Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф.Ф. Райхельд, Т. Тил. – М. : Вильямс, 2005. – 383 с.
42. Стадницький Ю.І. Просторова організація соціально-економічних систем: словник-довідник / Ю.І. Стадницький, І.М. Комарницький. – Львів : Апріорі, 2010. – 464 с.
43. Телетов О.С. Брендинг та ребрендинг в умовах сучасних промислових виробництв / О.С. Телетов // Збірник наукових праць «Вісник державного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – Львів. – 2010. – № 690. – С. 463–469.
44. Телетов О.С. Добавлена цінність виробничо-технічного продукту та лояльність споживачів / О.С. Телетов // Зб. тез доповідей ІХ-ї міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів : Вид-во Львівської політехніки. – 2012. – С. 8–10.
45. Хилл Н. Лояльность потребителей: отношение или поведение? / Найджел Хилл // Маркетолог. – 2008. – № 6. – С. 20-23.
46. Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник / П. Чевертон. Пер. с англ. В.Н. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 608 с.
47. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: Монографія /Н.І. Чухрай. – Львів: Націон. ун-т «Львівська політехніка», 2002. – 315 с.
48. Чухрай Н.І. Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики. Монографія / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна – Львів: Видавництво «Інтелект-Захід», 2006. – 231 с.
49. Эллууд А. Основы брендинга : 100 приёмов повышения ценности товарной марки / А. Эллууд; пер. с англ. Т. Новиковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с.

## Розділ 8

# Соціально-етичний маркетинг і його роль на сучасному етапі розвитку

### 8.1. Етичний маркетинг як інструмент соціальної відповідальності бізнесу і стійкого споживання

Останнім часом в Україні все більшу актуальність набувають питання соціально відповідальної діяльності підприємств. Цьому сприяла глобалізація економічних і культурних процесів, розповсюдження європейських цінностей на всі сфери суспільства. Проблеми ці не нові для іноземних підприємств і ринків, але в нашій країні вони вважалися тривалий час другорядними через тривалу ізоляцію нашої країни за часи Радянського Союзу і низький рівень життя громадян. В зв'язку з цим постає питання, який внесок маркетингу в забезпечення соціально відповідальної діяльності підприємства і яким чином має трансформуватися маркетингова діяльність в умовах нових пріоритетів і очікувань суспільства і споживачів.

Спроби переосмислити завдання маркетингу підприємства з точки зору його впливу на бізнес середовище розпочалися ще наприкінці минулого сторіччя. Споживачі, громадські рухи і відповідні профільні держані структури були стурбовані негативним впливом наслідків виробництва і споживання товарів на різні сфери суспільного життя і намагалися запропонувати соціально етичні правила ведення бізнесу. Саме це привело до виникнення соціально орієнтованої концепції маркетингу, яка поєднує інтереси виробників, споживачів, і суспільства в цілому. У закордонній і вітчизняній літературі нова концепція соціально орієнтованого маркетингу згадуються дослідниками під різними назвами: «соціальний» (С. Захарова, С. Ебель, Д.І. Акімов), «соціально-відповідальний» (Ф. Котлер, А.В. Войчак, М. Сімановська), «суспільний» (В.І. Мартинов), «соціально-етичний» (Ф. Котлер, Е. Діхтль, Е.П. Голубков, В.Є. Гордін) «етико-соціальний» (І. Березін).

Разом з цим до теперішнього часу ще немає чіткого розуміння різниці між соціальним, соціально – відповідальним і етичним маркетингом. Не з'ясованою залишається роль споживача в реа-

лізації сучасних концепцій, які намагаються захистити його інтереси. Немає чіткого визначення «неетичної поведінки суб'єктів ринку», тому кожного разу підприємство орієнтується на власну систему цінностей. Не уточнено і не систематизовано конкретні інструменти етичного маркетингу і методичні аспекти їх застосування. Тому, для початку зупинимося на уточненні понятійного апарату етичного маркетингу.

Термін «етика», згідно словнику має два основні значення: це одна з форм ідеології – вчення про мораль, її розвиток, принципи та роль у суспільстві; сукупність норм поведінки, мораль будь якої суспільної групи або професії. Виходячи з цього, етичний маркетинг в широкому сенсі можна охарактеризувати як етичне використання інструментів маркетингу в процесі діяльності підприємства.

Навіть таке «поверхневе» визначення свідчить про те, що етичний маркетинг тісно пов'язаний з мораллю суспільства, цінностями, які в ньому домінують, культурою. Крім того, він пов'язаний з психологією і соціологією, тому що головним об'єктом є споживач, його поведінка в процесі купівлі і споживання, а також наслідки процесу споживання для суспільства. Саме такий широкий спектр проблем, з якими стикається етичний маркетинг, з одного боку, а з іншого - національні, релігійні і культурні особливості окремих ринків, тривалий час стримували формалізацію положень етичного маркетингу. Інструменти етичного маркетингу розглядалися як частина ділової (прикладної, маркетингової) етики.

Як вже зазначалося раніше, майже завжди термін «етичний» використовується в словосполученні соціально – етичний маркетинг, а іноді навіть замінюється термінами соціальний або соціально – відповідальний маркетинг. Однак ці поняття не можна вважати синонімами.

На наш погляд, будь-який обмін є соціальним, тому що в ньому приймають участь принаймні дві сторони. З цього виходить, що маркетингова діяльність завжди є соціальною, хоча може мати анти соціальні наслідки. Але в маркетинговій літературі, термін «соціальний маркетинг» зазвичай вживається у двох значеннях: з точки зору відповідальності перед суспільством і споживачами за наслідки маркетингової діяльності підприємств і як вид маркетингу, який використовують некомерційні організації. Намагаючись розвести ці аспекти застосування соціального маркетингу, деякі вчені (Ф.Котлер, У.Лезер, С.Леві) запропону-

вали використовувати різні терміни: «соціальний маркетинг» – для характеристики особливостей використання інструментів комерційного маркетингу в діяльності некомерційних установ і просуванні соціальних ідей; «соціальна концепція маркетингу» – для характеристики системи поглядів в маркетинговій діяльності комерційного підприємства, яка передбачає прийняття будь яких маркетингових рішень з огляду на довгострокові інтереси суспільства. Як можна побачити, ідея соціальної концепції маркетингу тісно перекликається з принципами соціальної відповідальності бізнесу і теорією стійкого розвитку, про що далі піде мова. Вперше поняття соціальної концепції маркетингу було запропоновано Ф. Котлером у 1972 році у статті «Що консьюмеризм означає для маркетологів», яка була надрукована в журналі *Harvard Business Review*. Згідно запропонованої концепції, задоволення короткострокових потреб не може вступати в протиріччя довгостроковим інтересам суспільства. Розвиваючи цю ідею, Ф. Котлер виокремив чотири категорії продуктів:

1. Недосконалі продукти, які не приносять ніякої віддаленої або короткострокової вигоди
2. Привабливі продукти, які забезпечують високий рівень сьогоденного задоволення, але можуть спричинити шкоду суспільству в майбутньому.
3. Благотворні продукти, які приносять низький рівень короткострокового задоволення, але дають користь суспільству в довгостроковій перспективі
4. Бажані продукти, які комбінують віддалену вигоду із сьогоденним задоволенням потреб [1].

Завдання соціального маркетингу – прагнути позбутися недосконалих продуктів задля добробуту суспільства, а приемні і благотворні мають бути модифіковані до рівня бажаних. Кінцева ціль компаній - розвиток бажаних продуктів.

Повертаючись до сутності етичного маркетингу, слід відмітити, що в підручнику «Основи маркетинга» Ф. Котлер дав визначення «соціально етичного маркетингу» як концепції, згідно якої основним завданням організації є визначення нестатків, потреб та інтересів цільових ринків та забезпечення їх задоволення більш ефективними і продуктивними ніж у конкурентів засобами із одночасним збереженням та забезпеченням благополуччя споживача і суспільства в цілому [16, С. 66-67]. Але пізніше, в 9-му і подальших виданнях підручнику «Маркетинг менеджмент», він вже називає цю концепцію «соціально – відповідальним марке-



тингом», хоча дає те ж саме визначення [14, С.64]. Мабуть з цього і почалась плутанина в термінології і сприйнятті соціального і етичного маркетингу як синонімів.

На думку французьких вчених, завданням *соціального маркетингу* є використання прийомів маркетингу для впливу на цільову аудиторію з метою зміни їхньої поведінки задля власних інтересів або інтересів суспільства. Тоді як *етичний маркетинг* концентрує увагу на етичних питаннях в процесі розробки, виробництва та комерціалізації товару. При цьому, об'єктом етичного ставлення є не тільки споживач, а й контактні аудиторії, суспільство, оточуюче середовище.

Не важко помітити, що при такому тлумаченні етичного маркетингу, його дії дуже тісно перетинаються із питаннями соціальної відповідальності бізнесу і «справедливою торгівлею» і «стійким розвитком».

Концепція *стійкого розвитку* була прийнята в 1992 році у Ріо-де-Жанейро, згідно неї, стійкий – це такий розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Цій проблемі присвячено численні роботи Л.Г. Мельника.

«Справедлива торгівля» тісно пов'язана із соціальною відповідальністю. Стурбованість суспільства з таких етичних питань, як використання дитячої праці, умови праці, відношення із країнами третього світу та екологічні проблеми змінили ставлення до них і представників бізнесу. Вони почали виробляти та просувати продукцію більш соціально відповідальним чином, чим і викликали прихильність споживачів. Ідея *справедливої торгівлі* полягає в тому, що споживачі надають перевагу продуктам (товарам широкого вжитку), що виробляються і реалізуються із дотриманням етичних норм і згодні платити за це більш високу ціну групі виробників, які поділяють цінності руху справедливої торгівлі. А виробники, в свою чергу, згодні платити справедливую ціну праці і дбати про збереження оточуючого середовища – тобто дотримуватися «справедливих умови для всіх». Цей рух останнім часом поширюється на західі, але майже невідомий в нашій країні.

Прикладом може бути скандал, який розгорівся останнім часом навколо компанії Samsung, яку звинувачують в використанні дитячої праці при збірці DVD плеєрів і телефонів на заводах, розташованих в КНР. У відповідь, корейська компанія розпочала масштабну перевірку всіх своїх виробництв. У зверненні, опубліко-

ваному на сайті компанії, зазначено, що за результатами перевірки будуть зроблені висновки і розірвані договори з підприємствами, які допускають подібні порушення. Раніше у використанні дитячої праці на збірці пристроїв звинувачували компанію Apple. Зрозуміло, що таке прагнення здешевити свою продукцію за рахунок використання дітей, шкодить репутації торговельної марки.

Етичний маркетинг не слід плутати з державним регулюванням. Він передбачає добровільне визнання з боку учасників ринкового обміну важливості збереження оточуючого середовища для майбутніх поколінь, і через те, готовність приймати правила взаємного етичного ставлення, або готовність відмовитись від інвестування у виробництво шкідливих товарів і розвиток країн з деспотичним режимом правління. Безумовно це не є виключно благодійним вчинком. Компанії, чия діяльність будеється на цінностях етичного маркетингу отримують конкурентні переваги через покращення репутації, підвищення лояльності клієнтів, збільшення капіталу марки, активне залучення інвесторів.

Можна констатувати, що незважаючи на свою актуальність, теорія етичного маркетингу зараз знаходяться в стадії становлення і формалізації. Тому, для уточнення його понятійного апарату і співвідношення базових категорій, доцільно звернутися до більш розвинутого напрямку – соціальної відповідальності бізнесу. Найбільш авторитетним документом у цій сфері залишається міжнародний стандарт ISO 26000:2010, який має назву «Керівництво з соціальної відповідальності (Guidance on social responsibility)». Він розроблений із залученням експертів з більш ніж 90 країн і 40 міжнародних і регіональних організацій, які представляли інтереси різних груп зацікавлених сторін. Вже на початку вступу зазначається: метою соціальної відповідальності – є сприяння стійкому розвитку. Сама соціальна відповідальність трактується як відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та оточуюче середовище через прозору і *етичну поведінку*, яка сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я та благополуччя суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується і її взаємовідносинах [20].

Таким чином, *етична поведінка* розглядається як один з принципів соціальної відповідальності (поряд з такими як: прозорість, підзвітність, повага інтересів зацікавлених сторін і взаємо-

дія із ними, дотримання верховенства закону, міжнародних норм поведінки, прав людини). Мається на увазі, що поведінка організації повинна базуватися на таких цінностях, як чесність, справедливість, добропорядність по відношенню до людей, тварин, оточуючого середовища, а також зобов'язання реагувати на дії та рішення, що впливають на інтереси зацікавлених сторін.

Етична поведінка організації передбачає:

- формулювання основних цінностей і принципів діяльності;
- розвиток і використання структур управління, які дозволяють розповсюджувати етичну поведінку в середині організації;
- розробку і прийняття стандартів етичної поведінки, відповідно до призначення і сфери діяльності організації;
- заохочення і пропаганда дотримання стандартів етичної поведінки;
- запобігання та вирішення конфліктів інтересів в організації, які можуть привести до не етичної поведінки;
- створення механізму і системи контролю для моніторингу, підтримки та забезпечення дотримання норм етичної поведінки;
- створення механізму сприяння поінформованості про не етичну поведінку без остраху репресій;
- визнання і прийняття мір відносно ситуацій, коли місцеві закони і нормативні акти відсутні, або вступають у конфлікт з нормами етичної поведінки;
- прийняття і використання всесвітньо визнаних стандартів етичної поведінки при проведенні досліджень на людських істотах;
- турбота про тварин у тих випадках, коли організація впливає на їх життя або існування, включаючи надання кращих умов утримання, розведення, транспортування і використання тварин [25].

Основними сферами соціальної відповідальності в стандарті визначено: права людини, трудові практики (мається на увазі трудові взаємовідносини), оточуюче середовище, добросовісні ділові практики (ділові відносини із партнерами і конкурентами), *проблеми, пов'язані із споживачами*, участь в житті суспільства (товариств) і розвиток цих відносин.

Із перерахованих сфер, найбільш важливими, з точки зору маркетингового впливу, є проблеми, пов'язаними зі споживачами, хоча, як відомо, діяльність маркетингу розповсюджується і на взаємовідносини із персоналом (внутрішній маркетинг), і на ділові кола (конкуренти, партнери і контактні аудиторії). На рис. 8.1

сірим фоном зазначено сфери, які більше ніж інші пов'язані з маркетингом.

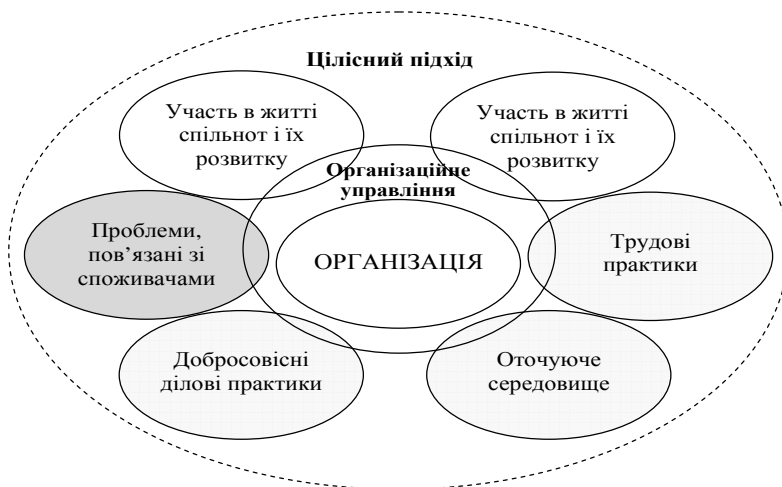


Рис. 8.1. Місце сфери маркетингової відповідальності в системі соціальної відповідальності підприємства (розроблено на підставі ISO 26000:2010)

Соціальна відповідальність маркетингової діяльності (по відношенню до споживачів) проявляється в освітній (роз'яснювальній) діяльності, наданні достовірної, прозорої і корисної інформації про продукти і послуги, сприянні *стійкому споживанню*, розробці, виробництві і розповсюдженні товарів і послуг, доступних для всіх. Термін «*стійке споживання*» передбачає споживання продуктів і ресурсів на рівні і в такий спосіб, який забезпечує стійкий розвиток суспільства [20].

Концепція стійкого споживання вимагає певних зусиль і відповідальності як з боку виробників, так і з боку споживачів. Виробники повинні надавати інформацію щодо всіх ланок ланцюга створення додаткової вартості продукту, для того, щоб споживач міг свідомо і відповідально приймати рішення і надавати перевагу продуктам і послугам, виробництво, споживання та утилізація яких не суперечить принципам стійкого споживання. Інструментами маркетингу, в цьому сенсі можна вважати:

– пропаганду здорового способу життя, харчування, ідей стійкого розвитку, що в свою чергу сприятиме змінам в моделях поведінки і споживання;

– навчання споживачів і надання консультацій щодо вибору товарів;

– розробку і виробництво відповідних товарів;

– надання достовірної інформації, щодо складу товарів, технології та умов їхнього виробництва, наслідків споживання та утилізації;

– використання надійної і достовірної системи маркування товарів.

Узагальнюючи викладені теоретичні підходи і зазначені нормативні документи побудуємо ієрархію визначень, які можна віднести до категоріального апарату етичного маркетингу (табл. 8.1). На перших місцях таблиці наведено більш глобальні категорії, кожна наступна поглиблює зазначену вище категорію і може розглядатися інструментом по відношенню до попередньої.

Таблиця 8.1. Категоріальний апарат етичного маркетингу

Назва	Зміст
Стійкий розвиток	розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби
Стійке споживання	споживання продуктів і ресурсів на рівні і в такий спосіб, який забезпечує стійкий розвиток суспільства
Справедлива торгівля	торгівля, яка базується на перевагах споживачів відносно продуктів (товарам широкого вжитку), що виробляються та реалізуються з дотриманням етичних норм по відношенню до людей, тварин, оточуючого середовища
Соціальна відповідальність бізнесу	відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та оточуюче середовище
Етичний маркетинг	це філософія організації і здійснення маркетингової діяльності, яка визначає головною ціллю підприємства відносно ринку забезпечення його функціонування на принципах стійкого споживання, і використання етичних маркетингових інструментів по відношенню до всіх учасників обміну та оточуючого середовища

Враховуючи те, що маркетинг є підсистемою загальної системи управління і функцією менеджменту, соціальна відповідальність підприємства забезпечується відповідальною маркетинговою діяльністю, яка реалізується через етичне ставлення до споживача, суспільства та оточуюче середовище. Отже, етичний маркетинг, з

одного боку, можна вважати інструментом забезпечення соціально відповідального бізнесу компанії і «стійкого споживання», а з іншого, розглядаючи окремо підсистему маркетингу, він може бути прийнятим як самостійна концепція маркетингу (сучасний етап розвитку концепції соціально – відповідального маркетингу).

На підтримку такого сприйняття етичного маркетингу можна навести позицію вчених Р. Ренденбаха і П. Робіна, які висунули п'ять стадій становлення соціально – відповідального маркетингу [2], які відрізняються саме рівнем використання етичних інструментів в маркетинговій діяльності.

Які ж проблеми і перепони застосування етичного маркетингу в Україні? Як і в кожному процесі, задля його успішної реалізації мають бути зацікавлені сторони. Такими сторонами є: споживач, підприємство, суспільство (згадаємо відомий трикутник Ф. Котлера, яким він ілюструє ідею соціально – етичного маркетингу). Вітчизняні підприємства не поспішають «добровільно» застосовувати етичний маркетинг через його довгостроковий ефект і низьку корпоративну культуру. Змусити їх це зробити може суспільство через законодавчу базу і суспільні інститути. Але, як відомо, законодавча база нашої країни, а особливо механізми її дотримання зараз переживають не найкращі часи. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу розглядається як добровільна, хоча в Україні і розроблено проект Концепції Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні до 2015 року, але вона так і не була схвалена, тому вітчизняні підприємства на відміну від іноземних не поспішають витрачати кошти і зусилля на розробку стандартів соціальної відповідальності. Роль і проблеми державного регулювання в реалізації концепції соціально – відповідального маркетингу детально досліджено проф. П.А. Орловим [25]

Для порівняння, програми корпоративної соціальної відповідальності Carlsberg Group передбачають вісім напрямів: турбота про оточуюче середовище, відповідальне споживання, взаємодія із суспільством, маркетингові комунікації, трудові права та права людини, охорона здоров'я та безпека праці, ділова етика, відповідальні закупівлі. За високі результати екологічних програм серед світових виробників пива, Carlsberg Group увійшла в п'ятірку кращих компаній рейтингу Newsweek Green 2011.

Отже, найбільш зацікавленою стороною залишається споживач. Формування «свідомого споживача», який надає перевагу стійкому споживанню – головне завдання і суспільства, і держави, і виробників.

## 8.2. Маркетинг довіри як інструмент розвитку складних ринкових структур

Феномен довіри останнім часом привертає пильну увагу вчених і практиків, що займаються питаннями взаємодії як окремих особистостей, так і в рамках великих соціально-економічних систем та інституціональних ринкових утворень.

Багатьма фахівцями (Х. Мефферт, А.К. Ляско, Т.П. Скрипкіна й ін.) відзначається, що проблема довіри між людьми й різними інституціональними формами поступово виходить на передній план досліджень у сфері економічних, соціальних й психологічних наук. Інші дослідники (Р. Блом, Х. Мелін, А. Сарно, І. Сарно) звертають увагу на те, що в умовах ще не перебореної економічної кризи, довіра виступає суттєвим соціальним капіталом. Фірми, що побудували відносини із суб'єктами навколишнього соціального середовища на довірі, отримують реальну перевагу – більш різноманітний і більш сучасний менеджмент [8].

У теорії маркетингу вивчення ролі довіри усе ще залишається неповним і фрагментарним, оскільки відсутня наукова база, що склала б фундамент маркетингу довіри. Відомі вчені-маркетологи (П. Дойль, Ф. Котлер, Дж. Кревенс, Х. Мефферт, Дж. О'Шонесси й ін.) вказують на важливість парадигми довіри в процесі взаємодії учасників маркетингової системи.

Наприклад, Дж. О'шонессі вважає, що «призначення маркетингу – допомогти організаціям завоювати довіру споживачів, тому що довіра – основа прихильності споживача» [24, с. 26]. Один з найбільш авторитетних дослідників ролі довіри в теорії обміну, Т. Ямагіши [3] виділяє два види довіри – соціальну (або узагальнену) і міжособистісну, що виникає в ситуації конкретної взаємодії. Вчений висловив думку, що ступінь довіри є первинним чинником для довгострокового взаємозв'язку людей.

Розглядаючи маркетинг взаємодії як філософію ведення бізнесу, засновану на міцних і безперервних контактах між ринковими суб'єктами [7, с. 19], неможливо обійтися без урахування впливу довіри, що формується в процесі їхньої взаємодії. При цьому в рамках теорії маркетингу взаємодії, В.М. Наумовим виділяється маркетинг довіри [22, с. 98-108], що дозволяє на думку дослідника більш концентровано досліджувати зміст, передумови й фактори, що впливають на розвиток довіри, оцінити його роль у зміцненні відносин зі споживачами й внесок у фінансові результати компаній.

Особливо велика роль довіри в розробці теорії взаємодії бізнес-суб'єктів у ринкових мережах, у збутових (маркетингових, дистрибутивних) каналах, де завжди є присутнім чинник невизначеності стосунків і висока міра настороженості партнерів один до одного. Тлумачний словник російської мови В. Даля визначає довіру як «почуття або переконання, що певній особі, обставині або надії можна довіряти, вірити» [30].

«Тлумачний словник російської мови» Д.М. Ушакова визначає довіру як «переконаність у чиєй-небудь чесності, порядності; віра в щирість і сумлінність кого-небудь» [31]. Розвиваючи дане класичне розуміння довіри стосовно до взаємодії різних суб'єктів у ринковому середовищі, сформулюємо визначення довіри в такий спосіб: довіра – це сукупність якихось очікувань суб'єкта стосовно *взаємодіючої* сторони, що вона надійде відповідно до встановлених договірних угод, дотримуючи принципів чесності й порядності.

Таким чином, довіра є якісь очікування (довірчі очікування), які, при позитивному досвіді спільної роботи, можуть трансформуватися у впевненість, що взаємодіюча сторона надійде так і не інакше. Як відзначає Дж. О'Шонессі, довіра з'являється шляхом налагодженням відносин, завоюванням репутації й зміцненням спільності цінностей [24, с. 110].

Найбільш детально *феномен довіри* досліджений у соціально-економічній і соціально-психологічній теоріях, що пояснюються більш ранньою появою даних галузей наукових знань, порівняно з теорією маркетингу взаємодії.

У соціально-економічній теорії підходи до дослідження довіри були розроблені в працях Е. Гідденса, Дж. Коулмена, О. Уільямсона, Ф. Фукуями й ін. Значний внесок у дослідження соціально-економічних відносин, що ґрунтуються на феномені довіри внесли російські вчені, зокрема, Г.Б. Клейнер, А.К. Ляско, В.Л. Тамбовцев, А.Є. Шастітко й ін. Особливо важливі результати досліджень, виконані А.К. Ляско, у частині визначення ролі довіри в сфері інновацій, при проведенні он-лайн аукціонів та інших міжособистісних угод, а також угод між фірмами й приватними покупцями [19, с. 12-29; с. 69-74].

По суті, вченим закладено деякі принципи, що мають велике значення для розвитку маркетингу довіри. Незважаючи на досягнуті результати в дослідженні феномена довіри в рамках соціально-економічної теорії, А.К. Ляско відзначає, що невіршеними, хоча й актуальними, є такі питання, як вивчення ролі міжфір-



мовою довіри в середовищі радикальних технологічних і ринкових інновацій шумпетеріанського типу, інституціональної підтримки довірчих відносин між агентами, що беруть участь в економічних обмінах у віртуальному просторі.

Роль соціально-економічної теорії у формуванні маркетингу довіри полягає в тому, що вона дозволяє пояснити поведінку особистостей, які обумовлюють характер і чинність взаємин як на рівні індивідів, так і на рівні інститутів, які вони представляють із урахуванням економічних факторів, що виникають у процесі їхньої взаємодії. Відзначимо, що в практиці багатьох країн Америки і Європи здійснюються виміри стану соціально-економічних систем за допомогою індексу довіри, під яким розуміється ступінь надійності інституціонального середовища, що піддається впливу негативних факторів.

У соціально-психологічних дослідженнях проблема довіри зачіпалася, насамперед, при вивченні ролі довіри в міжособистісних відносинах (Л.Я. Гозман, А.Б. Купрейченко [17], М.М. Обозов, В.С. Сафонов [27, с. 264-272], Т.П. Скрипкіна [29, с. 11-13], С.Б. Табхарова й ін.). Розглядаючи міжособистісні відносини, В.С. Сафонов виділяє специфічний вид спілкування – довірче спілкування, що має активний зворотний зв'язок, збагачений контекстом і підтекстом, ситуацією спілкування, і обслуговується широким спектром вербальних і невербальних засобів спілкування, носить ігровий характер і включає механізми рефлексії [27, с. 265]. Подібне подання міжособистісних відносин відіграє важливу роль при розвитку маркетингу довіри в частині розробки механізму взаємодії ринкових агентів.

Т.П. Скрипкіна виділяє довіру як самостійний соціально-психологічний феномен. Вченим сформульовано основні формально-динамічні характеристики довіри у вигляді міри, вибірконості й парціальності [29, с. 12]. Традиційне віднесення довіри до етичних категорій моралі послужило тому, що довіра в психології почала розглядатися лише у зв'язку зі спілкуванням людей, завдяки чому онтологічні рамки даного феномена були звужені.

А.Б. Купрейченко досліджував співвідношення психологічних феноменів довіри й недовіри з погляду особливостей їхнього формування, детермінації, структури й соціально-психологічних функцій [17, с. 110-112].

Завдяки проведеним дослідженням про вплив довіри на взаємодію в різних ринкових структурах, можна зробити висновок про

те, що природа довіри перебуває на перетині соціальної, економічної та психологічної галузях знань.

Соціально-психологічна теорія дозволяє перенести акцент взаємодії з економічної парадигми на психологічну. У рамках даної теорії можна, ґрунтуючись на чотирьох основних підходах – неохевіористському, когнітивному, психоаналітичному та інтеракціоністському [5], моделювати процеси взаємодії як суб'єктив-індивідів, так і організованих груп. Міжособистісна довіра може бути заснована на власному досвіді, на особистих відносинах, соціальних зв'язках, на знайомстві з партнером по операції. Вона припускає неодноразові угоди, тривалі господарські зв'язки. При цьому міжособистісна довіра може ґрунтуватися й на соціальній відповідності обох партнерів. Але, незважаючи на все різноманіття підходів до вивчення довіри, за рамками аналізу залишається власне психологічна сутність розглянутого явища. Довіра визначається то як переконання, то як фактор ментальності, то як фактор надійності й емоційності, то як взагалі «невловима сутність», що володіє величезною міццю.

Теорія груп (Л.І.Уманський, О.В.Петровський і ін.), може відігравати важливу роль при розробці нової концепції внутрішнього маркетингу, заснованого на довірі. Механізм взаємодії, що враховує внесення кожним членом групи цінностей, які їм прийняті у вигляді установок, культури, соціального статусу, дозволяє встановити взаємодовіру в колективі й тим самим сприяти посиленню ринкової привабливості компанії.

Розвиток маркетингу довіри саме й складається у використанні базових положень соціально-економічної й соціально-психологічної теорій для розробки маркетингового інструментарію. Цей напрямок представлено, щоправда, недостатньо широко, у прикладних дослідженнях маркетингових проблем, зокрема, при вивченні впливу довіри на сприйняття бренда (Р. Морган [21, с. 113-124], Ш. Хант, О.А. Шарапова [33, с. 45-49]), у ринкових мережах (С.П. Куш, О.А. Афанасьєв [18, с. 101-110]), у маркетингових каналах (В.М. Наумов [23]), в особистих продажах (С. Годін [9]) та ін. Основне завдання досліджень полягало в пошуку взаємозв'язків між довірою й маркетинговими факторами, що впливають на співробітництво суб'єктів ринкових структур.

Резюмуючи думки авторитетних фахівців і висновки, представлені в наукових публікаціях, можна говорити про те, що довіра відіграє важливу роль у системі ділових відносин, являючись одні-

єю з базових цінностей взаємодії. Крім цього було встановлено, що вплив довіри на формування маркетингової політики компанії має більш складний механізм, ніж це передбачалося раніше. У той же час у літературі явно недостатньо практичних даних про фактори, що впливають на формування довірчих відносин між ринковими суб'єктами, особливо в умовах української економіки.

Крім цього, не розроблений понятійний апарат і принципи маркетингу довіри, що зараз представляється такими поняттями, як «вірусний маркетинг», «мережевий маркетинг», «маркетинг, заснований на згоді» (*Permission Based Marketing*) і т. ін. Основна ідея подібних підходів полягає у формуванні довірчих відносин між людьми (особистостями), що виконують функції продавця й покупця. У цьому випадку роль маркетингу довіри звужується до передачі конкретним особам персоніфікованих (особистих) повідомлень і підтримки з ними довірчих відносин.

Насправді концентрація уваги тільки на особистих взаєминах є хоча й важливою, але недостатньою умовою, що визначає зміст маркетингу довіри, при цьому поза полем зору залишаються інші інструменти сучасного маркетингу. З огляду на важливість категорії довіри для формування ринкових довгострокових відносин, розробка принципів маркетингу довіри стає актуальним і важливим особливо на сучасному етапі, коли має місце великий рівень волатильності й непередбачуваності зовнішнього середовища.

Маркетинг довіри повинен містити ефективні інструменти й концепції, здатні інтенсифікувати й усталити взаємодію між ринковими агентами, їхніми альянсами, організаціями й макросоціальними структурами. З урахуванням вище сказаного, можна дати наступне визначення маркетингу довіри.

*Маркетинг довіри* – це концепція зі створення й реалізації комплексу маркетингових інструментів, заснованих на вірі один до одного, що дозволяють встановити особливі стосунки між взаємодіючими сторонами, що здійснюють обмін і сформувані особливий тип конкурентних переваг змішаного соціально-економічного типу.

Таким чином, концептуальний підхід до розвитку маркетингу довіри полягає в тому, що в загальну теорію маркетингу взаємодії вносяться деякі парадигми, що розвивають понятійний апарат і зміст товарного, цінового, збутового й комунікативного інструментарію. Основне завдання маркетингу довіри полягає у формуванні глибокої віри взаємодіючих сторін у порядність, надійність, передбачуваність поведінки, реалізованої в зростанні «кредиту

довіри», здатного, в остаточному підсумку, принести додаткові вигоди всім учасникам.

Маркетинг довіри дозволяє вести конкурентну боротьбу на більш високому рівні, ніж за допомогою традиційних прийомів (зниження ціни, стимулювання покупців та ін.), оскільки він звернений до базових цінностей людини, його моралі й значенню адекватної поведінки.

З метою уникнення подальшої критики прихильників традиційного маркетингу в його консервативному варіанті спробуємо виділити місце маркетингу довіри в структурі існуючих концепцій з метою закріплення за конкурентними перевагами роль базового критерію ефективності використання даної концепції (рис. 8.2).

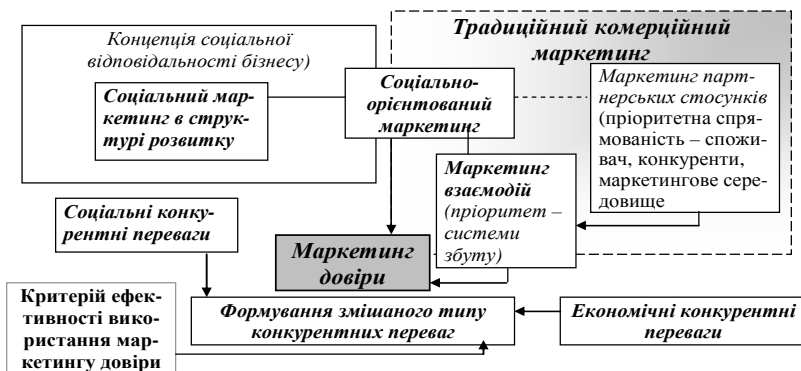


Рис. 8.2. Місце маркетингу довіри в системі концептуальних підходів щодо формування вектора розвитку підприємницьких структур (авторський підхід)

Розглядаючи категоріально-понятійний апарат слів довіра й віра, можна говорити про близьку, але не співпадаючу етимологію. На думку Т.П. Скрипкіною [29], довіра є форма віри, що представляє в соціально-психологічному плані самостійний вид настанови – відносини до світу й до себе, сутність якого представлена в співвідношенні міри довіри до світу й міри довіри до себе. Основними умовами виникнення довіри, як вважає вчений, є актуальна значимість об'єкта довіри й оцінка його як безпечного. Межею між вірою й довірою як двома різними формами віри є психологічно різні акти. Т.П. Скрипкіна відзначає, що в основі довіри

лежить специфічне, відношення суб'єкта до об'єкта, представлене суб'єктові як певне переживання, що передує акту взаємодії. Справжня ж віра пов'язана з актом прийняття чогось за істину без достатньої підстави, що для довіри неможливо. Отже, довіру можна розглядати в якості специфічної самостійної форми віри, що має соціально-психологічну природу. Вступаючи у взаємодію з іншим суб'єктом, людина розраховує на взаємність (відповідність) власної міри довіри мірі довіри іншого. Невідповідність цього заходу щодо відношення до себе й стосовно конкретного іншого, породжує різні види довіри, які являються умовою існування феномену міжособистісної взаємодії, в основі яких лежить довіра або його відсутність. У кожному акті взаємодії завжди присутня певна кількість або міра довіри партнерів один до одного.

Міру довіри або, інакше кажучи, кредит довіри можна виміряти різними способами, наприклад, на ринку B2B міра довіри може визначатися часткою передплати за продукцію, що поставляється. Можна навести приклади визначення кредиту довіри з боку населення – споживачів різних товарів і послуг. Наприклад, людина, купуючи туристичну путівку у фірми, якій вона довіряє, може переплатити за путівку в порівнянні із цінами на путівки, наявними в інших туристичних агентствах. Різниця між цінами і є кредит довіри.

Можна виділити наступні основні види довіри взаємодіючих сторін:

1. Обидва взаємодіючих суб'єкта мають подібні (відповідні) позиції: ставляться один до одного, як до рівноцінних партнерів, тобто кожен з них рівною мірою довіряє іншому.

2. Кожний взаємодіючий суб'єкт довіряє лише собі, не довіряючи іншому. При цьому глибина взаємної недовіри може бути повною й тоді співробітництво стає неможливим або можливим до певного рівня.

Незважаючи на те, що українські компанії вже більше 20 років працюють в умовах ринкових відносин, основною проблемою усе ще залишається недостатній рівень взаємодовіри і як наслідок низький синергетичний ефект взаємодії. Закритість бізнесу в сучасних глобальних процесах перешкоджають взаємопроникненню технологічних, економічних і маркетингових компетенцій та призводять до втрати ринкових позицій багатьох компаній. У цьому плані маркетинг довіри може й повинен відігравати провідну роль у розвитку й зміцненні взаємин між всіма ринковими

суб'єктами, включаючи державні. У першу чергу необхідно виявити фактори, що визначають розвиток довіри між взаємодіючими сторонами. На рис. 8.3 проведені результати досліджень із використанням методу експертного опитування.

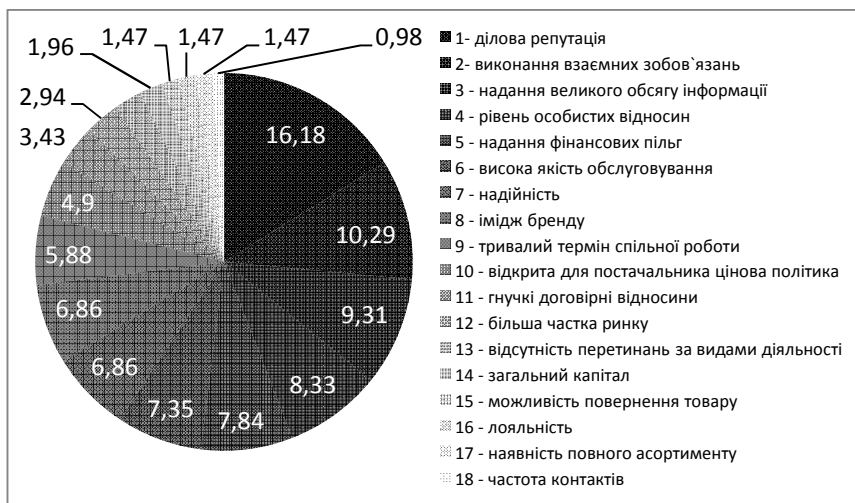


Рис. 8.3. Розподіл факторів, що впливають на формування довіри в ринковому середовищі

У числі основних факторів респонденти назвали: ділову репутацію, виконання договірних зобов'язань, надання інформації, що свідчить про відкритість компанії, а також рівень особистих відносин і готовність партнера взяти на себе фінансові ризики. Визначивши фактори, що сприяють розвитку довіри, можна розробити відповідні маркетингові стратегії й програми їхньої реалізації.

Роль довіри зростає в просуванні інноваційних товарів, тому що прямо бере участь у формуванні конкурентних переваг довгострокового характеру. Компанії - інноватори неодмінно зіштовхуються з таким явищем, як інертність і обережність споживчого сприйняття. Багато новинок викликають недовірливе до них відношення з боку споживачів. При покупці відомого товару споживач звик опиратися на власний досвід або на досвід друзів, знайомих, рідних, котрим він довіряє. У випадку, коли мова йде про новий продукт, скористатися традиційною схемою ухвалення

рішення про покупку не вдається. Споживач, розглядаючи варіант придбання інноваційного товару, оцінює його нові цінності, вартість і рівень ризику у випадку покупки. Фактором, що визначає покупку або відмову від неї, є довіра до бренда виробника інноваційного товару. Якщо розглядати взаємодію компаній, що спільно створюють новий товар, то, як відзначає А.К. Ляско [19, с. 14-19] наявність, поглиблення й розвиток довіри між фірмами й організаціями, що співпрацюють в інноваційних галузях, відіграє важливу роль у процесах спільного формування й передачі нового знання, а також у питаннях розподілу й захисту прав, пов'язаних з об'єктами інноваційної діяльності. У цьому зв'язку можна відзначити, що міжфірмові відносини встановлюються за допомогою контрактів, які укладаються в письмовій формі. Проте контракти на розробку інноваційних товарів не можуть передбачити всі нюанси, які можуть мати місце в майбутньому. Тому співробітництво в інноваційній сфері неможливо без взаємодовіри, заснованої на неформальних міжособистісних й міжгрупових нормах і правилах. Першою фазою, що є сигналом до початку співробітництва, є довірчі очікування – це очікування суб'єкта довіри щодо позитивності майбутніх результатів взаємодії, тобто того, що його надії виправдаються. Наступним етапом розвитку співробітництва є довірна поведінка – це сукупність дій учасників-розроблювачів інноваційного товару на підставі формальних і неформальних угод.

Довіра, таким чином, є базою контрактного механізму у взаємодії ринкових партнерів. Результатом розвитку довіри є створення неформальної саморегульованої структури, здатної знизити трансакційні й операційні витрати, ризик і невизначеність у взаємодії. Однак, як ми вже відзначали вище, довіра як механізм саморегулювання контрактних відносин в економічній літературі часто розглядається спрощено, без урахування впливу маркетингових факторів.

Отже, ми прийшли до висновку, що до традиційного опису довіри в рамках соціально-економічної або соціально-психологічної теорій, необхідно додати інструментарій маркетингу довіри, що включає специфічний перелік товарного комплексу, «справедливі» ціни, канали збуту (дистрибуції або маркетингові канали) і способи просування, засновані, насамперед, на об'єктивній рекламі й особистих партнерських контактах. Основні принципи, які можуть бути закладені в понятійний апарат маркетингу довіри представлені в табл. 8.2.

Таблиця 8.2. Основні принципи, що розкривають понятійний апарат комплексу маркетингу довіри (на основі дж. [15; 22])

Основні інструменти маркетингу	<i>Традиційний маркетинг:</i> вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб і потреб за допомогою обміну (Ф. Котлер)	<i>Маркетинг довіри:</i> концепція зі створення й реалізації комплексу маркетингових інструментів, що дозволяють встановити особливі стосунки між взаємодіючими сторонами, що здійснюють трансакційний обмін, заснований на вірі один до одного
<i>Продукт (товар)</i>	Товар – усе, що може задовольнити нестаток або потребу й пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання або споживання (Ф. Котлер)	«Образ» і характеристики товару (послуги), яким може довіряти споживач і які в сукупності становлять для нього очікувану цінність (корисність)
<i>Ціна</i>	Ціна – грошова сума, що стягується за товар (Ф. Котлер)	«Справедлива» ціна, адекватна реальної корисності товару для споживача
<i>Методи поширення товарів: канали розподілу й рух товарів</i>	Канал розподілу – сукупність фірм або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їхньому шляху від виробника до споживача (Ф. Котлер)	Доставка товару із заявленою корисністю по «справедливій» ціні в погоджений термін і місце
<i>Просування товарів</i>	Реклама – будь-яка платна форма неособистого представлення й просування ідей, товарів або послуг від імені відомого спонсора (Ф. Котлер)	Дії продавця в галузі реклами, інформація в якій правдива, обіцяє те, що в дійсності надає продавець
	Стимулювання збуту – короточасні спонукальні заходи заохочення покупки або продажі товару або послуги (Ф. Котлер)	Заходи щодо стимулювання збуту, здійснювані з метою розвитку попиту й які формують реальну вигоду для споживачів
	Особистий продаж – усне подання товару в ході бесіди з одним або декількома потенційними покупцями з метою здійснення продажів (Ф. Котлер)	Відкриті, засновані на взаємодовірі особисті контакти продавця й покупця, що переходять у партнерські відносини

Як видно з таблиці основний принцип маркетингу довіри складається не тільки в задоволенні потреб споживачів, як у класичній теорії маркетингу, але й у реалізації довірчих



очікувань, які має споживач перед покупкою товару. Наприклад, гарним способом розвитку довіри є роздача безкоштовних зразків товару або дегустація продуктів харчування. Споживач може оцінити рівень якості товару й ухвалити рішення щодо покупки. За визначенням С. Година, за допомогою подібних прийомів відбувається, свого роду «сертифікація чесності продавця» [9]. Таким чином, споживач, після придбання товару, не тільки буде задоволений взаємодією з таким продавцем, але й почне відчувати до нього довіру, що призведе до повторних покупок. Отже, має місце формування лояльного споживача, від якого компанія-продавець дістає додатковий прибуток [6, с. 44]. Варто підкреслити, що довірчі відносини вигідні обом взаємодіючим сторонам. Кредит довіри працює в тому та в іншому напрямках: продавець може відпускати товари покупцеві без попередньої оплати (як товарний кредит), а покупець може приймати товар без попередньої його перевірки. Якщо глибина довіри велика, то навіть деякі проблеми трансакційного обміну (наприклад, одиничні порушення якості товару або затримка оплати) не призведе до розриву відносин між партнерами. На думку Дж. О'Шонессі, довіра споживача має на увазі суму сприятливих вражень, які допомагають їм прощати випадкові недоліки самого товару або діяльності фірми [24]. До цього можна додати, що взаємини, засновані на довірі, є настільки цінними, що сторони будуть прагнути до вирішення виниклих проблем, не руйнуючи всієї системи взаємодії.

Завоювання довіри клієнтів стає обов'язковою й важливою складовою маркетинговою стратегією провідних компаній світу, особливо тих, що працюють на ринках технічно й технологічно складних товарів, коли втрата довіри між партнерами може призвести до непоправних фінансових втрат і втрати ділової репутації.

Розвиток теорії маркетингу довіри дозволить надати взаємодіючим сторонам ефективний інструментарій не тільки в частині розробки традиційного комплексу маркетингу [12, с. 158], але й у визначенні норм соціального обміну, в основі яких лежить аксіома «довіра народжує довіру», що в підсумку веде до підвищення рівня лояльності ринкових агентів і до їхньої взаємної вигоди.

### 8.3. Концептуальні підходи соціально-етичного просування продукції в Україні

В останні роки і виробники і споживачі почали більше усвідомлювати етичну та соціальну відповідальність перед суспільством, що змінює сутність маркетингової діяльності. На даний момент актуальним є підвищення ролі вирішення соціальних проблем, підвищення соціальної відповідальності підприємств.

Засоби соціально-етичного просування перш за все мають бути орієнтовані на соціальні норми та порядки, законопроекти, особливо це стосується продукції (алкогольні вироби, тютюн), надмірне неконтрольоване вживання якої більше шкодить людству, ніж приносить користь, особливо молодому поколінню. Вітчизняні ж виробники переймаються лише власною вигодою: як отримати більше прибутку, тобто більше продати своєї продукції, тому застосовують різні заохочувальні заходи. Отже соціально-орієнтоване просування виробів на основі концепції соціально-етичного маркетингу є вкрай актуальним.

Різниця між класичним маркетингом та соціально-етичним у діяльності підприємств полягає в орієнтації їх інтересів. За класичного маркетингу головними інтересами підприємства є максимізація прибутку за рахунок збільшення обсягів збуту. За соціально-етичного – підприємство орієнтоване на ефективне функціонування з урахуванням інтересів суспільства, передбачає підтримання достатнього обсягу збуту за рахунок високої якості продукції, підвищення соціального іміджу підприємства. Основними регуляторними факторами виступають суспільство та держава, оскільки суспільство є споживачем продукції та впливає на ефективність діяльності підприємства, а держава регулює формування ціни, засоби прискорення збуту, контроль обігу. Відповідно, розроблюючи комплекс маркетингових інструментів, необхідно враховувати чотири фактори: потреби споживача, його інтереси, інтереси фірми та інтереси суспільства.

Ідея соціально-орієнтованої концепції просування продукції полягає в розробці нових соціальних, етичних, моральних відносин між виробниками, державними органами та споживачами для розвитку всього суспільства. Соціально-етичні принципи просування можна розглянути як засіб отримання єдиних підходів до просування продукції із забезпеченням фізичного та духовного здоров'я суспільства, його розвитку. Впровадження цих принци-

пів підвищить конкурентоздатність вітчизняних підприємств та підвищить їх імідж на міжнародних ринках.

Останнім часом все більш помітним стає прагнення України створити ринкову економіку європейського типу, що в свою чергу вимагає посилення реформ соціальної спрямованості, забезпечення громадської підтримки, наближення до європейських стандартів якості життя, зростання соціальних інвестицій, спрямованих на розвиток суспільства. Отже виділимо загальні тенденції, що вказують на необхідність взаємодії бізнесу та суспільства, втілення ідей соціально-орієнтованого маркетингу в Україні:

- загальне скорочення тривалості життя населення та старіння нації;
- значний відтік кваліфікованих кадрів за кордон;
- надмірна диференціація доходів;
- високий рівень тіньової економіки;
- недостатньо сформована нормативно-законодавча база щодо благодійності, меценатства, спонсорства;
- недостатня участь бізнесу у вирішенні суспільно-значущих питань.

Крім того, для ефективної соціально-орієнтованої діяльності підприємств в Україні необхідні політична стабільність, прозорий податковий кодекс, дотримання законів.

Щоб оцінити ставлення українських компаній до соціальної відповідальності у бізнесі, представництво ООН в Україні організувало соціологічне дослідження 1220 компаній наприкінці 2005 року [4, с. 2-4]. Оцінку ставлення українських підприємців до соціально-відповідального бізнесу можна побачити у табл. 8.3.

Як виявилось, більшість компаній переконана, що здійснення соціальних програм – функція державних структур, а бізнес повинен тільки забезпечувати власникам (акціонерам) отримання прибутку та сплачувати податки. На нашу думку, якщо державні органи вдосконалять механізм управління економікою країни, створять належні умови (нададуть підтримку, стимули), бізнес вітчизняних компаній буде соціально-орієтованим. Досліджуючи маркетингові комунікації вітчизняних підприємств, ми визначили, що майже всі засоби просування продукції спрямовані на збільшення обсягів продажу та прибутку. Тож, розробляючи соціально-орієтоване просування, необхідно вдосконалити маркетингову політику комунікацій, сформувати комплекс інструментів, надавши їм інше основне призначення.

Таблиця 8.3. Оцінка ставлення українських підприємців до соціально-відповідального бізнесу (за даними дослідження представництва ООН в Україні)

Питання	Результати
Чи є український бізнес соціально відповідальним?	80% українським підприємцям знайоме поняття соціальної відповідальності; 75,8% респондентів вважають себе практиками соціально-відповідального бізнесу. Представники майже всіх підприємств (99,7%) вказали на використання у своїй діяльності тієї чи іншої форми соціально-відповідального бізнесу
Чи є соціальна відповідальність частиною бізнес-стратегії?	Усі компанії, за дуже рідкісним винятком, витрачають не більше 20% свого чистого прибутку на соціальні програми. Спеціальні соціальні бюджети мають менше третини опитаних компаній. На сьогодні тільки 36,9% фірм включають до своїх стратегічних планів спеціальні заходи з соціально-відповідального бізнесу
Портрет лідера	Це великі підприємства з чисельністю понад 250 працівників, досвід таких компаній на ринку – понад 11 років, вони зіштовхуються з жорсткою конкуренцією з боку українських та закордонних підприємців. Чимало з них оперують на міжнародних ринках, враховуючи вже сформовані вимоги західних економік до соціального іміджу бізнесу. Соціальна активність сприймається та практикується не лише в традиційній формі благодійності, а й у вигляді соціальних програм для своїх працівників
Перспективи	Бізнес готовий активно займатися розв'язанням соціальних проблем, якщо держава створить стимули й підтримку. Головним стимулюючим чинником 75% опитаних назвали пільгове оподаткування. Понад половина компаній зазначили: для них важливим стимулом є зниження регуляторного й адміністративного тиску з боку місцевих органів влади. Наступними за значущістю було названо пропозиції щодо соціальних програм, які могли б надходити від місцевих органів влади

Концепція соціально-етичного маркетингу передбачає успіх компаній у разі встановлення ними потреб та інтересів цільових ринків та забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними та продуктивними засобами з одночасним зміцненням благополуччя споживача та суспільства в цілому. Отже, необхідно постійно проводити маркетингові дослідження, ключовим завданням яких є виявлення потреб. Якщо довідатися потреби споживача, можна спрогнозувати його подальшу поведінку та можливість покупки даного товару. Важливу роль у дослідженні споживачів грають мотиваційні фактори купівлі товару. Мотиваційна психологія при поясненні причин поведінки стверджує: мотиваційна

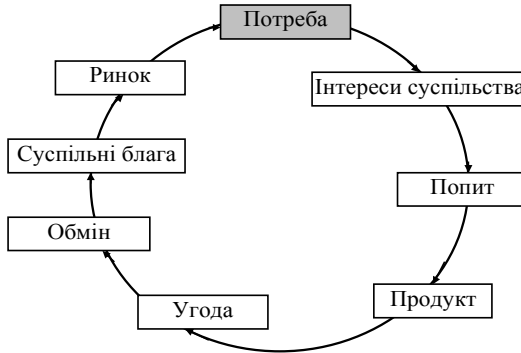
ситуація справляє більший вплив на мотиваційний об'єкт. Це пояснює зв'язок між сприйняттям та запам'ятовуванням реклами та мотивацією людини, на яку спрямована реклама. Виділяють декілька різновидів мотиваційних моделей: гомеостатична теорія мотивації, ієрархія потреб, теорія знання та ін. [11, с. 172].

За З. Фрейдом справжній мотив придбання продукту споживачем чи відвідання магазину може бути потайним. Тому необхідні дослідження мотивації поведінки споживачів та розробка психологічних методів стимулювання. Вивчення особливостей поведінки споживачів надасть можливість:

- виявити джерело надходження інформації про товар до споживача;
- визначити, з якою метою купується товар;
- виявити, чи постійно споживач віддає перевагу саме цьому товару;
- допомогти споживачеві прийняти рішення щодо купівлі товару;
- визначити можливу необхідність певних змін у товарі, його вдосконалення.

Споживач незалежний у своєму виборі, але маркетинг може вплинути і на мотивацію і на поведінку, якщо запропоновані товар або послуга розраховані на задоволення потреб споживачів. Зараз маркетинг все більше підлягає критиці з боку суспільства. Можливо, концепція соціально-етичного маркетингу – це просто реакція маркетологів на цю критику, а не почуття соціальної відповідальності, що раптом виникло. Однак, подібні заходи будуть тільки на користь суспільству.

Концепція соціально-етичного маркетингу – це розширена концепція класичного маркетингу. Вона передбачає задоволення потреб споживачів ефективніше своїх конкурентів з урахуванням загальнолюдських суспільних інтересів. Головна мета соціального маркетингу – сприяти покращенню життя людини та суспільства загалом. Підприємство, здійснюючи свою маркетингову діяльність із застосуванням соціально-орієнтованої концепції виконує три завдання: враховує суспільні інтереси, задовольняє потреби покупців і збільшує свій прибуток. Отже, пропонуємо зобразити концепцію соціально-орієнтованої діяльності підприємства через основні поняття, що лежать в основі цього процесу: потреба, інтереси суспільства, попит, продукт, обмін, угода, суспільні блага, ринок (рис. 8.4).



*Рис. 8.4.* Почергові кроки здійснення соціально-орієнтованої маркетингової діяльності підприємства

Концепція соціально-етичної орієнтації просування продукції базується на першочерговому вивченні наявних та прихованих потреб споживачів у споживанні цієї продукції. Цей аспект передбачає аналіз причин та мотивів, що викликають потребу у виробі, вплив засобів просування на підсвідомість споживачів. Обов'язковим елементом є дослідження інтересів суспільства, оскільки вся діяльність повинна бути спрямована на задоволення цих інтересів, обов'язкове їх врахування.

Перед тим як займатися розробкою продукту необхідно вивчити попит на нього, наскільки в ньому є потреба, еластичність попиту та бажання споживачів купити продукцію. Розробка самого товару має бути основана на потребах та вимогах споживачів.

Оскільки виробник своїм товаром з його властивостями та супутніми послугами представляє цінність для споживача, а гроші споживача є цінністю для виробника – між ними відбувається обмін. І в разі здійснення цього обміну вони укладають угоду. По-перше, відбувається грошова угода, де споживач платить гроші за товар, а по-друге, в результаті угоди споживачі отримують суспільні блага від купленого товару. Обмін, угода здійснюються на ринку, і саме на ринку продукція доводить свою соціальну значимість через визнання у споживачів. Таким чином, на ринку відбувається трансформація потреб з урахуванням суспільних цінностей в попит на продукцію, яка екологічно чиста, не шкідлива для здоров'я, виробництво якої не шкодить довкіллю.

На сьогодні актуальним є підвищення ролі вирішення соціальних проблем, підвищення соціальної відповідальності підпри-

емств, особливо тих, надмірне вживання продукції яких є шкідливим. Здійснюючи свою діяльність, виробник повинен прагнути до довгострокового, колективного добробуту, враховуючи інтереси суспільства. Соціально-етична поведінка підприємств має бути пов'язана із впевненістю у прояві соціальної свідомості та соціальної відповідальності, що в подальшому приведе до компенсації витрачених коштів на соціальні заходи та визнання споживачами.

Можливо під дією суспільної думки і уряд приділятиме більше уваги законам про захист інтересів споживачів, які б регламентували діяльність підприємств з надання інформації споживачам щодо своєї діяльності. У зв'язку з підвищенням ролі захисту прав споживачів та прийняття цих та інших споживчих вимог, актуальним є забезпечення соціальної відповідальності на підприємствах, яка сприятиме підвищенню капіталізації компанії у довгостроковій перспективі. Соціальна відповідальність є обов'язковим елементом у задоволенні потреб та інтересів споживачів, підприємства та суспільства. А соціально-орієнтоване просування продукції цих підприємств пов'язує між собою всі складові, що беруть участь для успішного просування продукції.

Досліджуючи соціально-орієнтоване просування продукції, слід пам'ятати, що це процес, протягом якого відбувається контакт між усіма елементами, що впливають на загальний результат від їхньої взаємодії. Тому для прикладу розглянемо соціально-орієнтоване просування продукції підприємств лікеро-горілчаних виробів на кількох рівнях: держави, галузі, підприємства та суспільства.

На рівні держави, перш за все, має бути розроблена політика регулювання збутової діяльності підприємств лікеро-горілчаної галузі (ЛГГ). За даними проведеного маркетингового дослідження, більшість респондентів (85,4%) підтримують необхідність зробити жорсткішим законодавство щодо ЛГГ [28, с. 501]. Можна сказати, що заборона зовнішньої реклами, реклами на транспорті, реклами у ЗМІ (крім спеціалізованих видань), реклами на телебаченні зі звуковим супроводом щодо виробника – це вже перші кроки зробити щось. Звичайно, сама заборона реклами алкоголю не призведе до зменшення споживання. Потрібне впровадження соціальних програм. За даними дослідження, більшість респондентів (78,8%) вважають доречним показ соціальної реклами по телебаченню [28, с. 501]. Основне завдання держави – доносити до суспільства необхідність свідомого відно-

шення до горілчаних виробів, щоб люди зрозуміли, що цей продукт впливає на соціальні, культурні, економічні відносини у суспільстві, зрозуміли необхідність самостійного контролю у споживанні, інакше це негативно позначиться на їхньому житті.

Або, наприклад, американська маркетингова асоціація склала етичний кодекс, який слугує орієнтиром етичної поведінки [13]. Крім загальних правил, кодекс подає етичні вимоги відносно кожного елементу комплексу маркетингу – товару, ціни, просування, розподілу. Крім того, значна увага приділяється різноманітним аспектам співпраці зі споживачами. Нижче наведені основні положення для деяких сфер маркетингу [13].

У сфері виробництва і маркетингу продукції необхідними вважають:

- повідомлення про всі істотні ризики, пов'язані із застосуванням продукту або послуги;
- повідомлення про будь-яку зміну компонента в продукті, що може значною уявою змінити цей продукт або вплинути на рішення покупця про його придбання;
- опис особливих властивостей продукту, за які береться додаткова плата.

У сфері реклами і просування товару слід:

- уникати помилкової реклами або такої, що вводить в оману;
- відхиляти сильний пресинг або неправомірну тактику збуту;
- уникати просування товару на ринок, використовуючи інструктування або маніпулювання.

У сфері збуту вимоги кодексу є такими:

- не маніпулювати доступністю товару з метою експлуатації;
- не удаватися до примусу по каналах розподілу;
- не робити неправомірного впливу на вибір особою, що перепродує спосіб торгівлі товаром.

Цей кодекс є лише орієнтиром, але його дотримання полегшило б втілення соціальної відповідальності на практиці.

Нагадаємо, що підприємства – це системи, які працюють в суспільстві. Проте іноді продукція їхньої діяльності є шкідлива в надмірній кількості (що не приносить користь суспільству), наприклад, підприємства лікєро-горілчаної галузі. Вживання їхньої продукції у надмірній кількості шкодить здоров'ю людей. Користь від діяльності підприємства має проявлятися не тільки у вигляді забезпечення робочими місцями, має бути і віддача суспільству благ у вигляді компенсації, турботливого відношення до нього.



Зв'язок соціально-етичної орієнтації просування на рівні держави, галузі, підприємства та суспільства можна показати через принципи, функції та завдання для збутової діяльності на цих рівнях. Результатом будуть шляхи вирішення поставлених завдань та існуючих проблем.

Всі ці елементи тісно взаємопов'язані між собою. І їх співпраця може сприяти соціально-орієнтованому просуванню продукції.

Отже, на рівні держави регулюється галузь, відповідно і робота підприємств. Суспільство, в свою чергу, дотримуючись державних норм та правил, допомагає підприємствам працювати у соціально-орієнтованому напрямі, враховуючи їхні потреби та інтереси.

Управління економічними і соціальними відносинами є визначальним в ієрархії функцій держави. Усі функції, що має виконувати держава в певному розумінні соціальні, відповідно і будь-яка держава соціальна. Соціально-орієнтоване просування є продуктом соціальної держави, через який вона реалізує частину своїх функцій і забезпечує додаткові стимули розвитку збутової діяльності та економіки загалом. Підтримуючи соціально-орієнтоване просування, держава забезпечує консолідацію всієї економіки для досягнення суспільного блага.

Доцільно відмітити, що однією з цілей функціонування підприємства є створення позитивного іміджу, а позитивна репутація підприємства – це ступінь довіри до нього з боку суспільства. У свою чергу, підприємство має зробити певний внесок для підвищення рівня довіри до нього з боку суспільства, позитивно впливати на його розвиток. Інакше кажучи, воно має бути соціально-відповідальним. Соціальна поведінка підприємства має бути свідомою, носити систематичний характер та бути частиною загальної концепції розвитку підприємства. Соціальна відповідальність підприємства є частиною соціальної відповідальності галузі, що реалізується через соціальну відповідальність перед працівниками підприємств, держави та суспільства. Соціально-етична орієнтація просування продукції є показником стабільності і відповідальності підприємства, зокрема перед суспільством. Адже його імідж частково залежить і від соціальної діяльності. Це також є показником і при виході на міжнародні ринки, для встановлення партнерських відносин, оскільки зарубіжні підприємства регулярно здійснюють широкі соціальні програми.

Фактором успіху застосування соціально-орієнтованої діяльності підприємства є можливість споживачів виявляти прагнення підприємства для досягнення їхніх інтересів, і позитивна реакція суспільства на соціальні досягнення.

А отже, соціально-орієнтоване просування продукції підприємства можливе, якщо буде взаємодія між самим підприємством, державними органами та суспільством. Для її реалізації власник цього підприємства має усвідомити важливість здійснення дій, які б збільшували рівень добробуту в суспільстві, відповідали б його інтересам та інтересам суспільства. Звичайно, мотиви та цілі підприємств у здійсненні соціально-орієнтованого просування у збутовій діяльності можуть бути різними: вимоги суспільства, держави, власне свідоме бажання приносити користь тощо. Можливо в майбутньому вітчизняні підприємства краще усвідомлять, важливість довіри суспільства для розвитку успішної діяльності. Звісно, участь підприємства у соціальних програмах потребує значних додаткових витрат, але якщо це будуть тривалі відносини між підприємством та суспільством, вони сприятимуть розвитку підприємства.

Вивчаючи соціально-етичну орієнтацію просування, як головний напрям здійснення діяльності підприємства, ми виділили, що основою для її забезпечення є:

- державна політика;
- економічні передумови;
- концепції розвитку соціально-етичного маркетингу;
- соціальні тенденції;
- соціальні парадигми ринку;
- управління соціальними змінами за допомогою маркетингового інструментарію.

Досліджуючи соціально-орієнтовану концепцію просування продукції в Україні, ми визначили її сутність та довели необхідність застосування на підприємствах. Встановили, що для успішної реалізації концепції соціально-орієнтованого просування продукції вона повинна містити:

- підтримку держави (законодавчий базис);
- прагнення керівництва задовольнити власні духовні потреби, потреби споживачів та суспільства загалом;
- орієнтацію на довгострокову перспективу;
- виготовлення продукції належної якості, яка певною мірою задовольняє попит на ринку.

Отже, якщо об'єднати спільні зусилля державних органів (підвищена увага та контроль діяльності підприємств), дотримання закону та соціальної орієнтації на рівні галузі та діяльності окремих підприємств, підвищення культурного рівня життя населення, в майбутньому все це сприятиме підвищенню соціально-етичного розвитку всієї держави.

## Список використаної літератури

1. Kotler, Armstrong, Principles of Marketing 11th ed, Ch 20 vocab.
2. Reidenbach R.E. Conceptual Model of Corporate Moral Development / Reidenbach R.E. and Robin P.A// Journal of Business Ethics, April. – 1991. – p. 30-37.
3. Yamagishi T. Trust. Encyclopedia of Social Theory. 2004. SAGEPublications. 13 Sep. 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knowledge.sagepub.com/view/socialtheory/n315.xml?rskey=aN1bYz&row=1>.
4. Акімова І. Бути чи не бути бізнесмену відповідальним перед суспільством? / Дзеркало тижня. – 2006. – № 9 (588). – с. 2-4.
5. Андреева Г.М. Символический интеракционизм / Г.М. Андреева, Н.Н. Богомолова, Л.А. Петровская [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://mnogoraznogo.com/books\\_humanitarian/57/5456.html](http://mnogoraznogo.com/books_humanitarian/57/5456.html).
6. Багиев Г.Л. Стратегии развития инструментов коммерции : монография / Под ред. проф. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 459 с.
7. Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб. : Питер, 2007. – 703 с.
8. Блом, Р. Социальный капитал доверия и менеджериальные стратегии / Р.Блом, Х. Мелин, А. Сарно, И. Сарно [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [www.hse.ru/journals/wrldross/vol05\\_2/sarno.pdf](http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol05_2/sarno.pdf).
9. Годин С. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя / С. Годин. – М.: Изд-ва «Альпина Бизнес Букс», «Альпина Паблицерз», 2008. – 203 с.
10. Голодец Б.М. Современная концепция социального маркетинга / Б.М. Голодец // Маркетинг в России и за рубежом.– 2001.– № 6.– с. 21-29.
11. Дихтль Е. Практический маркетинг.– М.: Высшая школа, 1995.– 255 с.
12. Доброскок Ю.Б. Маркетинг взаємодії як концепція розвитку бізнес-суб'єктів у сучасних умовах / Ю.Б. Доброскок // Держава та регіони. – серія «Економіка та підприємництво», 2011. – №6. – С. 158-162.
13. Кодекс етичної поведінки маркетологів [Електронний ресурс].- Режим доступа: <http://www.refine.org.ua/pageid-2848-1.html>.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент – СПб: Пітер Ком, 1998. – 896 с.
15. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2006. – 498 с.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ.ред. и вступ. Ст. Е.М. Пеньковой.- М.: Прогресс,1990.– 736 с.
17. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия / А.Б. Купрейченко. – М.: 2008. – 254 с.
18. Куц, С.П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / С.П. Куц, А.А. Афанасьев // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – №1. – С. 101-110.

19. Ляско А.К. Проблема доверия в социально-экономической теории : монография / А.К. Ляско. – М.: Изд-во ИЭ РАН, 2004. – 364 с.
20. Международный стандарт. ISO 26000:2010 Руководство по социальной ответственности. <http://www.klubok.net/Downloads-lid-index-req-viewdownloaddetails-lid-243.html>.
21. Морган, Р.М. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р.М. Морган, Ш.Д. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – №2. – С. 113-124.
22. Наумов В.Н. Маркетинг доверия: теория, стратегии, практика // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2010. – №2 (86). – С. 98-108.
23. Наумов В.Н. Методологические аспекты управления маркетинговыми каналами : монография / В.Н. Наумов. – СПб.: Инфо-да, 2007. – 365 с.
24. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
25. Орлов П. «Проблеми підвищення соціальної відповідальності маркетингу та конкурентоспроможності продукції» // Маркетинг в Україні. – 2010. – №2. – с.25-31.
26. Поведінка споживачів [Електронний ресурс] / Методи маркетингу. – Режим доступу: <http://ibc-kiev.com.ua/metody-marketingu/povedinka-spozhyvachiv>.
27. Сафонов В.С. О психологии доверительного общения / В.С Сафонов // Проблема общения в психологии. – М., 1981. – С. 264–272.
28. Сержук А.В. Соціально-орієнтована концепція просування лікеро-горілчаних виробів в Україні / Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 259: В 7 т. – Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – 304 с.
29. Скрипкина Т.П. Доверие как социально-психологический феномен / Т.П. Скрипкина // Ежегодник Российского психологического общества. – Т. 2. – вып. 2. – М., 1996. – С.11–13.
30. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля (т.т. 1-4, 1863-66, в современной орфографии) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/~книги/Толковый%20словарь%20Даля/~Д>.
31. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова (Репринтное издание): М. : 2000. – 1245 с.
32. Траут Д. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям [пер. с англ.] / Д. Траут.– СПб.: Питер, 2001.– 224 с.
33. Шарапова, О.А. Формирование восприятия собственной торговой марки розничного предприятия / О.А. Шарапова, В.Н. Наумов // Бренд-менеджмент. – 2009. – №1. – С. 45-49.

## Розділ 9

# Інновації у маркетингу як засіб його адаптації до змін економічного середовища

### 9.1. Маркетингові інновації в умовах глобальної нестабільності та ресурсних обмежень

Визначальною характеристикою сучасної динаміки розвитку світової економіки є посилення глобальної нестабільності. За результатами досліджень, здійснених економістами МВФ Марко Е. Терронсом, Аласдейром Скоттом, Пракашем Каннаном, за період з 1975 р. по теперішній час мали місце чотири глобальних рецесії (1975 р., 1982 р., 1991-1993 рр., 2008-2009 рр.) [11]. Уповільнення загальних темпів економічного зростання, підвищення нестабільності національних економік на сучасній стадії глобального циклу ділової активності обумовили необхідність переходу до інноваційного типу економічного розвитку. Водночас внаслідок економічних шоків посилюються ресурсні обмеження та загострюється проблема фінансування НДДКР на глобальному рівні.

За даними EU Industrial R&D Investment Scoreboard, у 2009 р. вперше за останні десятиліття відбулось абсолютне скорочення витрат на R&D до – 1,9% [10]. Дослідження впливу світової фінансово – економічної кризи на динаміку інноваційних витрат в країнах ЄС – 27 показало, що протягом 2008 р. скорочення інноваційних витрат здійснили 25% компаній, а в 2009 р. кількість таких компаній зросла до 30% [5, с. 22]. В 2009-2010 рр. порівняно з 2001-2002 рр. скоротилась частка витрат на НДДКР у ВВП таких країн, як Ізраїль, Швеція, Ісландія, Франція, Бельгія, Нідерланди, Канада, а також Російська Федерація. Для країн ОЕСР частка витрат на НДДКР у ВВП у 2009 р. склала в середньому 2,33%, для країн ЄС-27 цей показник є значно нижчим і становить 1,84%. В Китаї витрати на НДДКР у ВВП в 2009 р. становили 1,7%, в Російській Федерації 1,24% [7]. В Україні фінансування науково-дослідних робіт знаходиться на незадовільному рівні. Частка витрат на НДДКР у ВВП у 2009 р. склала 0,86%, а в 2010 р. скоротилась до 0,82%. Загальний обсяг витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт власними силами організацій у

2009 р. зменшився на 14,3% порівняно з попереднім роком [41]. Таким чином, проблема ресурсних обмежень постає перед компаніями як розвинутих країн так і транзитивних економік.

В умовах посилення економічної нестабільності та загострення конкуренції на світовому та локальних ринках набуває особливої актуальності впровадження менш витратних маркетингових і організаційних інновацій.

Автором узагальнена інформація про причини, що перешкоджають інноваційній активності підприємств Західної Європи, за даними Community Innovation Survey (CIS-5) [45] для 22 обстежених за міжнародною методикою країн. Отримані дані показали, що до основних причин, що гальмують інноваційну діяльність, належить обмеженість фінансових, трудових, інформаційних ресурсів.

На недостатність власних коштів як провідну перешкоду для здійснення інновацій вказали 26,82% підприємств Португалії, 25,7% Іспанії, 21% Австрії, 18,9% Кіпру, 18,5% Ірландії, 15,5% Швеції. Для країн – «нових» членів ЄС така частка складає: для Хорватії 35,86%, Румунії 30,6%, Латвії 28,92%, Латвії та Польщі 28,82%, Чехії 21,86%, Естонії 21,62%, Литви 25,1% тощо. Недостатнє фінансування із зовнішніх джерел є вагомим фактором гальмування інноваційної діяльності для підприємств Іспанії, Латвії, Польщі, Португалії, Румунії, Хорватії. Нестача кваліфікованого персоналу, висока вартість нововведень, високий рівень конкуренції на ринку, недостатній попит на інновації, недостатність інформації про технології та ринки також знижують рівень інноваційної активності підприємств обстежених країн.

Проблема обмеженості фінансування інноваційної діяльності гостро постає перед країнами колишнього СРСР. На нестачу власних коштів як провідну причину низької інноваційної активності в 2009 вказали 39,1% підприємств Російської Федерації. В Україні 44% підприємств зазначили обмеженість фінансування як основний фактор, що перешкоджає впровадженню передових технологій.

Впровадження маркетингових і організаційних інновацій дозволяє частково розв'язати протиріччя між обмеженістю ресурсів підприємств та потребою у використанні нововведень в бізнесовій діяльності.

Дослідження, проведене автором за даними Community Innovation Survey (CIS-6) [45] стосовно інноваційної активності та впровадження маркетингових і організаційних інновацій в країнах ЄС, а також Хорватії, Туреччині, Ісландії та Норвегії, станом

на 2008 р. показало, що до інноваційних слід віднести 51,6% від загальної кількості обстежених підприємств. Найвищий показник мають: Німеччина (79,9%), Люксембург (64,7%), Бельгія (58,1%), Португалія (57,8%) та Ірландія (56,5%). Найнижча частка інноваційних підприємств у Латвії (24,3%), Польщі (27,9%), Угорщині (28,9%), Литві (30,3%) та Болгарії (30,8%). Найвищою є частка інноваційно активних підприємств з кількістю зайнятих більше ніж 250 осіб (78,8%), та найнижчою – частка підприємств з кількістю зайнятих від 10 до 49 осіб (47,7%). В Україні в 2009 р. вперше було проведено обстеження інноваційної діяльності підприємств за міжнародною методикою CIS-6, за результатами якого частка інноваційно активних підприємств становила 18% [41].

Дані щодо частки інноваційних підприємств, які впроваджують організаційні та маркетингові інновації, надано в табл. 9.1.

Найбільш активними з точки зору впровадження маркетингових та організаційних інновацій є: Бельгія (відповідно 45,0% та 29,5%), Чеська Республіка (47,0% та 35,6%), Німеччина (69,0% та 55,7%), а також Кіпр, Люксембург, Ісландія. Відставання від середніх показників демонструють Болгарія, Латвія, Литва, Угорщина, Польща, які одночасно відстають за загальною інноваційною активністю підприємств.

Щодо причин, які обумовлюють впровадження маркетингових інновацій, було отримано наступні результати. Найбільш значним є прагнення збільшити чи утримати частку ринку. Таку мету переслідують більше ніж 50% інноваційно активних підприємств усіх країн, за винятком Німеччини (24,2%), Іспанії (44,5%), Болгарії (38,9%) та Литви (38,0%). Для Угорщини показник складає 92,7%, Словенії 86,0%. Охоплення нових груп споживачів за допомогою впровадження маркетингових інновацій намагаються здійснити 78,0% підприємств Угорщини, 74,2% підприємств Словенії, 61,1% підприємств Австрії, 60,0% підприємств Ірландії та Румунії, 59,6% підприємств Кіпру, 52,6% підприємств Фінляндії, 51% підприємств Португалії. Вихід на нові географічні ринки через використання нових маркетингових методів є метою 40,1% підприємств Словенії, 35,8% інноваційних підприємств Португалії, 35,5% підприємств Люксембургу, 32,3% підприємств Австрії, 35,1% підприємств Ірландії.

Важливим аспектом є активне застосування підприємствами маркетингових та організаційних інновацій в сукупності з технологічними інноваціями.

Таблиця 9.1. Запровадження маркетингових та / або організаційних інновацій в країнах ЄС\* (за даними: Eurostat [45])

Країни	Організаційні та маркетингові інновації		Лише організаційні інновації		Лише маркетингові інновації	
	2004 р.	2008 р.	2004 р.	2008 р.	2004 р.	2008 р.
ЄС-27	26,2	40,1	23,9	31,0	13,1	26,6
Бельгія	36,1	45,0	29,9	35,3	20,0	29,5
Болгарія	8,4	18,4	6,6	15,2	6,2	10,5
Чеська Республіка	26,6	47,0	24,1	34,0	14,9	35,6
Данія	42,1	41,5	39,4	33,3	15,9	28,8
Німеччина	47,0	69,0	42,3	50,3	21,8	55,7
Естонія	35,1	35,2	30,0	25,5	20,6	23,2
Ірландія	36,3	42,6	33,5	32,3	19,2	27,0
Іспанія	20,9	30,9	19,7	27,0	8,6	15,5
Франція	23,1	39,8	20,0	33,8	12,0	21,0
Італія	21,3	41,2	19,0	31,1	11,2	27,1
Кіпр	34,5	48,0	27,4	39,0	23,8	33,0
Латвія	-	14,9	-	10,0	-	11,0
Литва	19,9	22,6	16,8	17,5	10,5	17,8
Люксембург	42,7	54,6	39,5	45,0	23,7	35,1
Угорщина	12,7	21,7	10,3	14,6	7,7	15,4
Мальта	14,4	26,9	11,9	18,9	9,2	18,1
Нідерланди	19,5	29,9	16,4	21,3	9,5	18,3
Австрія	39,9	44,3	36,3	34,9	22,1	27,3
Польща	17,3	20,0	14,2	14,1	12,7	13,9
Португалія	29,7	44,5	27,0	36,2	15,4	30,8
Румунія	13,8	26,8	5,7	20,8	1,0	19,8
Словенія	-	41,2	-	29,8	-	29,9
Словаччина	14,1	29,7	12,5	20,1	6,9	20,1
Фінляндія	-	33,0	-	24,7	-	21,7
Швеція	-	38,0	-	28,7	-	24,0
Об'єднане Королівство	-	31,5	-	27,6	-	17,8

Примітка \* частка підприємств, у % від загальної кількості інноваційно активних підприємств

Результати дослідження показали, що для переважної більшості країн – членів ЄС частка підприємств з технологічною іннова-



цією в загальній кількості підприємств, які впроваджували організаційні та / або маркетингові інновації, як правило, складає близько 70-80%, що підтверджує припущення про комплементарний характер технологічних та нетехнологічних, зокрема маркетингових інновацій та виникнення синергетичного ефекту внаслідок їхньої взаємодії. Водночас меншою є частка підприємств з технологічною інновацією в загальній кількості підприємств, які впроваджували організаційні та / або маркетингові інновації, в країнах – «нових» членах ЄС – Румунії (49,7%), Польщі (59,3%), Угорщині (61,7%). Зазначимо, що для України такий показник складає 51,4%. Відповідно для названих країн вищою є частка інноваційно активних підприємств, які запроваджували лише нетехнологічні (організаційні, маркетингові) інновації без технологічної інновації. Тобто в даному випадку нетехнологічні інновації заміщують технологічні інновації в процесі інноваційної активності підприємств. Нетехнологічні інновації самі по собі не здатні створити довгострокові умови для інноваційного розвитку. Вони виконують виключно важливу функцію в інноваційно орієнтованій економіці в тому випадку, коли діють одночасно з технологічною (продуктовою, процесною) інновацією, і підсилюють ефект останньої шляхом ефективної комерціалізації нововведення, включення нової технології або продукту в прогресивну бізнес-модель, впровадження новітніх методів доведення до споживача, скорочення транзакційних витрат тощо.

Дослідниками виявлено [2], що на підприємствах більшості розвинутих країн склалася комплементарна модель технологічних і нетехнологічних інновацій. Підприємствам постсоціалістичних країн, до яких належить Україна, властивий дисбаланс у бік використання організаційних та маркетингових інновацій, без технологічної інновації. Дослідження ролі і співвідношення технологічних і нетехнологічних (маркетингових та організаційних) інновацій в розвинутих та в транзитивних економіках доцільно розглянути скрізь призму умов інституціонального середовища.

В. Вишневський та В. Дементьев [21] зазначають, що ресурсні, зокрема фінансові обмеження виступають лише зовнішньою причиною, що гальмує впровадження технологічних інновацій, зокрема в Росії та в Україні. Ґрунтуючись на внеску нобелівського лауреата Д. Норта, який описав механізм консервації технологічної відсталості за умови неефективних інститутів, В. Вишневський, В. Дементьев, В. Полтерович [49], І. Розмаїнський [52], О. Сухарев [59] показують, що в названих країнах склався госпо-

дарський порядок, який обумовлює несприйнятливість до інновацій. Дослідження особливостей цього порядку в контексті інновацій з використанням інструментарію інституціональної теорії переконливо доводить, що сформовані внаслідок трансформаційних реформ 1990-х рр. інститути є неефективними в інноваційному відношенні. Відсутність ефективного попиту на інновації з боку підприємств дослідники пояснюють концентрацією економічної влади на підприємствах в руках окремих індивідів та членів їх сімей [52], при тому що приватна економічна влада є найбільш цінним ресурсом, який дає власнику можливість отримання рентного доходу та забезпечує більшу віддачу, ніж інвестиції в інновації. Наступною причиною незацікавленості власників бізнесу інвестувати в інновації є нездатність держави захистити права власності та панування т. з. «коротких правил» як фактора економічного життя. Звідси випливає домінування короткострокових інтересів та «інвестиційна короткозорість» [21, с. 48]. Конкуренція за нові технології та якісні продукти замінюється конкуренцією за джерела влади [21, с. 47]. Одним із засобів отримати частку «владного ресурсу» є корупція, а також «інвестиції у владу» – фінансування діяльності політичних партій, просування своїх представників у державні та владні структури тощо.

Наслідком такого стану стало інноваційне відставання низки постсоціалістичних економік від розвинутих країн.

Правила ринкової гри в умовах загострення конкуренції вимагають від підприємств створювати конкурентні переваги інноваційного характеру. Альтернативою технологічним інноваціям в країнах з слабкими інститутами стають менш витратні маркетингові та організаційні інновації, які виконують роль субститутів технологічних інновацій.

Автором сформульоване припущення, що в країнах з розвинутою інституціональною системою, яка сприяє інноваціям, технологічні і нетехнологічні інновації утворюють переважно комплементарну модель. В країнах з слабкими інститутами технологічні і нетехнологічні інновації переважно виступають в якості субститутів.

Для підтвердження наведеної гіпотези досліджено кореляційно – регресійну залежність між часткою підприємств з маркетинговими і організаційними інноваціями (з технологічною інновацією та без такої) та значеннями субіндексу «Інституційне середовище» в складі Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index) який щорічно розраховується фахівцями Лозанської школи

бізнесу INSEAD (Швейцарія). Результати розрахунків наведені в роботі [9].

Розраховано коефіцієнти кореляції значень субіндексу «Інституційне середовище», який входить до складу глобального індексу інновацій INSEAD, та частки інноваційно активних підприємств, в т.ч. з маркетинговими та організаційними інноваціями в загальній кількості підприємств для країн ЄС-27, Ісландії, Норвегії, Хорватії та України за даними станом на 2008 р.

Результати розрахунків показали задовільний позитивний кореляційний зв'язок на рівні від 0,57 до 0,61, що вказує на пряму залежність між названими величинами. Для обґрунтування гіпотези щодо впливу інституціонального середовища на співвідношення технологічних і нетехнологічних, зокрема маркетингових та організаційних інновацій, проведений регресійний аналіз за допомогою пакету Microsoft Excel.

Результати регресійного аналізу показали, що по мірі просування країн від низького до високого рівня індексу «Інститути» відбувається стійке зростання частки інноваційно активних підприємств, підприємств з маркетинговою та організаційною інновацією, а також підприємств з маркетинговою та організаційною інновацією, які мають технологічну інновацію, в загальній кількості підприємств.

Отримані результати підтверджують гіпотезу про комплементарний характер технологічних і нетехнологічних інновацій в країнах з більш розвиненим інституціональним середовищем.

Було проаналізовано зміни частки підприємств з технологічними, маркетинговими та організаційними інноваціями в загальній кількості інноваційно активних підприємств залежно від умов інституціонального середовища.

Виявлено позитивний кореляційний зв'язок на рівні 0,51 між значеннями субіндексу «Інституційне середовище» та відсотковою часткою підприємств з технологічною інновацією (незалежно від наявності організаційної та маркетингової інновації); позитивний кореляційний зв'язок на рівні 0,53 між значеннями субіндексу «Інституційне середовище» та відсотковою часткою підприємств з маркетинговою та організаційною інновацією, які мали технологічну інновацію; від'ємний кореляційний зв'язок на рівні – 0,52 між значеннями субіндексу «Інституційне середовище» та відсотковою часткою підприємств з маркетинговою та організаційною інновацією без технологічної інновації, в загальній кількості інноваційно активних підприємств.

Результати регресійного аналізу показали, що по мірі просування від країн з низьким значенням індексу інституціонального середовища до країн з високим значенням індексу зростає частка підприємств, які впроваджують технологічні інновації, незалежно від наявності маркетингових та організаційних інновацій. Подібним чином зростає частка підприємств, які впроваджують маркетингові та організаційні інновації та мають технологічну інновацію. Одночасно скорочується частка підприємств, які впроваджують маркетингові та організаційні інновації без технологічної інновації.

Тобто на підприємствах країн з відносно слабкими інститутами маркетингові та організаційні інновації виступають субститутами технологічних інновацій. По мірі формування більш сприятливого інституціонального середовища частка підприємств з маркетинговою та організаційною інновацією (без технологічної інновації) скорочується. На зміну приходять здебільшого підприємства, які використовують одночасно технологічні і нетехнологічні інновації з метою створення синергетичного ефекту.

В країнах з більш слабкими інститутами підприємства активно застосовують маркетингові та організаційні інновації, які в певній мірі виступають субститутами технологічних інновацій. По мірі формування більш сприятливого інституціонального середовища частка підприємств виключно з маркетинговою та організаційною інновацією (без технологічної) скорочується. На зміну приходять підприємства, які використовують одночасно технологічні і нетехнологічні інновації з метою створення синергетичного ефекту.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що впровадження маркетингових інновацій набуває особливої актуальності в періоди економічної нестабільності та за умови недостатньо розвинутого інституційного середовища, коли підприємства відчувають суттєві ресурсні обмеження.

Нетехнологічні інновації є ефективним інструментом, який в короткотерміновому періоді дозволяє прискорити економічний розвиток в умовах ресурсних обмежень, а також інституціональних дисбалансів і несприятливого інституціонального середовища, зокрема в країнах з транзитивними економіками.

Інституціональна реформа в країнах, що розвиваються, спрямована на подолання перешкод для інноваційної діяльності, зокрема пов'язаних з правами власності, має сприяти активізації НДДКР в довгостроковому періоді та переходу до інноваційного типу розвитку.

## **9.2. Інноваційні аспекти методики проведення дослідження якості сервісу в роздрібних магазинах самообслуговування за допомогою «Mystery Shopping»**

Актуальним завданням сьогодення є оцінювання рівня якості сервісного обслуговування в підприємствах сфери торгівлі, що виступає одним з головних інструментів конкурентної боротьби за споживача. Для цього найбільш прийнятною можна вважати методика проведення дослідження «Mystery Shopping» за допомогою «таємничого» покупця. Це спеціальна маркетингова дослідна методика, що поєднує в собі класичні підходи спостереження й опитування та є ефективним і надійним інструментом поліпшення якості обслуговування споживачів [22, 50]. На даний час в усьому світі ця методика особливо часто застосовується в роздрібній мережі, банках, ресторанах, готелях, мережах АЗС тощо. Незважаючи на обраний об'єкт дослідження, суть «Mystery Shopping» завжди однакова: дослідник виступає в ролі покупця і за спеціально розробленою програмою оцінює роботу персоналу за багатьма параметрами, починаючи від його зовнішнього вигляду і завершуючи його ставленням до покупця. Але ж, специфіка об'єкта дослідження може впливати на параметри оцінки, формувати етапи дослідження, визначати власне портрет «таємничого покупця», а також характер і форму взаємодії і управління учасниками системи маркетингових досліджень. Частіше за все, існуюча методика найбільш вдало дозволяє оцінити роботу лише одного співробітника певного підприємства сфери послуг, з яким безпосередньо контактує «таємничий» покупець під час дослідження. Специфікою ж подібного дослідження в магазинах роздрібно торгівлі, які працюють на засадах самообслуговування, є те, що в них контакт клієнта відбувається як мінімум з трьома фахівцями з продажу, а саме продавцем з відділу самообслуговування, продавцем з відділу, який здійснює продаж або відпуск товарів через прилавок та касиром. Крім того, близько 70% продажів в магазині цього типу відбувається без залучення продавця – тільки безпосередньо інструментами мерчандайзингу. Все це призводить не тільки до збільшення кількості параметрів оцінки якості сервісного обслуговування певним «таємничим» покупцем, але й до необхідності перегляду загального алгоритму її здійснення в магазині самообслуговування та розробки системи управління цим процесом.

Таким чином ефективність дослідження за допомогою «Mystery Shopping» залежить від того, наскільки вдало здійснено розробку методики її проведення відповідно до специфіки об'єкту, що вивчається. В цьому зв'язку в методиці проведення цього дослідження для роздрібних магазинів самообслуговування можна запропонувати наступні етапи:

1. Вибір портретів «таємничих» покупців, який визначається в процесі сегментування.

2. Розробка сценаріїв поведінки «таємничих» покупців.

3. Розробка алгоритму проведення маркетингового дослідження в конкретному магазині.

4. Розподіл функцій між учасниками дослідження.

5. Побудова графіку візитів до торговельного підприємства.

6. Робота з потенційними «таємничими» покупцями.

7. Обробка результатів дослідження та аналіз отриманих даних.

На теперішній час вченими, які досліджують проблеми розвитку теорії і практики менеджменту та адміністрування питання щодо організації і управління процесами маркетингових досліджень не висвітлені достатньо широко. Аспекти, які стосуються розподілу інформаційних та управлінських потоків при проведенні досліджень «Mystery Shopping», було розглянуто в деяких наукових роботах [56], але комплексно інструментарій управління даним типом дослідження має потребу в уточненні.

Дуже важливим етапом методики проведення «Mystery Shopping» є вибір «таємничого» покупця для проведення оцінки. У разі коли мова йде про магазин, який за стратегією позиціонування орієнтований на

Один-три чітко означених сегменти з вибором дослідників та моделлю їхньої поведінки не виникає складностей. Але ж якщо торговельне підприємство або мережа чітко не може визначити портрет свого споживача стандартними методами, або у разі проведення сегментування результат складається із кількості понад 10 сегментів (наприклад, як у мереж супермаркетів) є сенс відмовитися від стандартних критеріїв сегментування і розробити власні, важливі індивідуально для даного підприємства.

Зважаючи на те, що основне завдання проведення сегментації споживачів роздрібно-торговельного підприємства – це виявлення загальних закономірностей поведінки покупців під час здійснення покупок і їхніх очікувань від якості обслуговування в певному торговельному підприємстві, то серед поведінкових ознак

найбільш доцільним представляється виділення двох критеріїв: частота відвідування магазину й обсяг здійсненої купівлі. При цьому обрані критерії є незалежними від соціально-демографічних, географічних та інших характеристик покупців магазину. Головним принципом проведення такої сегментації ринку роздрібного торговельного підприємства є визначення того, як часто й у якій кількості в магазин надходять грошові потоки від певних покупців при інших рівних їхніх характеристиках. Завдяки такому підходу кількість сегментів можна звзунити до дев'яти, як наведено у табл. 9.2.

*Таблиця 9.2.* Сегменти, що пропонуються для проведення «Mystery Shopping» у магазині самообслуговування

Сегмент	Критерії	
	обсяг здійсненої купівлі	частота відвідування магазину
1	Малий	Низька
2		Середня
3		Висока
4	Середній	Низька
5		Середня
6		Висока
7	Великий	Низька
8		Середня
9		Висока

Результатом сегментації як першого етапу методики «Mystery Shopping» повинне бути визначення тих стандартів роботи магазину, які будуть відповідати очікуванням певного сегмента споживачів з метою збільшення його лояльності даному торговельному підприємству, що буде проявлятися в підвищенні частоти відвідування магазину й обсягу здійснених у ньому покупок.

На основі виділеного рівня очікувань кожного сегменту значно легше побудувати типові моделі поведінки «таємничого» покупця в торговельному залі. В цілому можна виділити до 20 показників очікувань покупців, які належать до того чи іншого сегменту. Відповідно приналежності до сегменту рівень очікувань буде змінюватися від низького до високого, що і буде формувати ту чи іншу модель поведінки «таємничого» покупця та визначати їхню потрібну кількість для адекватної оцінки ситуації у магазині. Такий підхід дозволяє оцінити існуючу диференційованість в

обслуговуванні представників різних сегментів, штучно створити ситуації, які виникають у щоденній роботі, надати частину легенди для «таємничого» покупця.

Але ж незважаючи на власну поведінку в магазині, «таємничий» покупець повинен діяти по певному розробленому алгоритму проведення даного маркетингового дослідження [15], який передбачає вивчення чотирьох груп непов'язаних між собою факторів (зовнішньої та внутрішньої привабливості магазину, роботи над асортиментом товарів та привабливості персоналу), оцінка яких повинна дати «таємничому» покупцеві інтегральну оцінку роботи магазину, що виражатиметься у його загальному враженні від відвідування даного торговельного підприємства.

Таблиця 9.3. Розподіл «таємничих» покупців протягом тижня за шаховим принципом з прикладом розподілу часу у сегменті К7

Об'єкт	Магазин 1						
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд
Представник							
1	8:00	К6	К5	К4	К3	К2	К1
2	К8	9:00	К6	К5	К4	К3	К2
3	К9	К8	10:00	К6	К5	К4	К3
4	К1	К9	К8	11:00	К6	К5	К4
5	К2	К1	К9	К8	12:00	К6	К5
6	К3	К2	К1	К9	К8	13:00	К6
7	К4	К3	К2	К1	К9	К8	14:00
8	К5	К4	К3	К2	К1	К9	К8
9	К6	К6	К6	К3	К2	К1	К9
10	15:00	К1	К6	К4	К3	К2	К1
11	К8	16:00	К1	К5	К4	К3	К2
12	К9	К8	17:00	К6	К5	К4	К3
13	К1	К9	К8	18:00	К6	К5	К4
14	К2	К1	К9	К8	19:00	К6	К5
15	К3	К2	К1	К9	К8	20:00	К6
16	К4	К3	К2	К1	К9	К8	21:00
17	К5	К4	К3	К2	К1	К9	К8
18	К6	К5	К4	К3	К2	К1	К9
19	10:00	К6	К5	К4	К3	К2	К1
20	К8	18:00	К6	К5	К4	К3	К2



Наступним етапом методики проведення даного дослідження є розподіл функцій між усіма учасниками процесу, які насамперед повинні бути чітко викладені та піддаватися контролю з боку керівників. Доведення алгоритму дій до «таємничого» покупця повинне бути здійснено за допомогою тренінгів, що організуються для них з метою ознайомлення зі сценаріями поведінки та специфікою заповнення анкети. Також при цьому важливо раціонально розподілити «таємничих» покупців за часом відвідування магазину. Приклад такого графіку відвідування певного магазину «таємничими» покупцями наведено в табл. 9.3.

Підхід запропонований в табл. 9.3 до розподілу респондентів дозволяє охопити оцінкою всі складові якості сервісу в магазині самообслуговування представниками кожного сегменту кожний день тижня та кожний час дня, охопив весь період дослідження. Разом із тим досягається потрібна «таємничому» покупцю невпізнанність, оскільки кількість представників кожного сегменту близько 20, що обумовлено заздалегідь розрахованою вибіркою. Для збору інформації в період найбільшого навантаження в роботі магазину пропонується більш ретельно вивчити якість сервісу в ньому в час найбільшого скупчення відвідувачів, наприклад 10:00 та 18:00 (табл. 9.3), для чого і вважається за потрібне виділити цей час для повторного дослідження представниками певного сегменту.

Час проведений «таємничим покупцем» в супермаркеті залежить від кількості факторів, що оцінюються, серед яких найвагомішими є площа об'єкту та кількість асортиментних позицій. Також існує обмеження, що час проведений респондентом в магазині не може бути менше ніж 15 хвилин. Питання, що стосуються того, як потрібно використати час, який повинен провести респондент в торговельному підприємстві, на що потрібно звернути увагу, як звертатися до працівників і інші аспекти дослідження розкриваються в процесі сфокусованого тренінгу для «таємничих» покупців. Логічним закінченням тренінгу є складання заліку кожним «таємничим» покупцем. Саме під час тренінгу розкриваються сценарії поведінки, загальний алгоритм проведення дослідження, який визначає послідовність дій щодо проведення оцінки, тощо.

Залежно від сценарію поведінки «таємничий» покупець на деякі параметри роботи магазину може звертати більш пильну увагу, а деякі будуть носити лише ознайомлювальний характер. Чим точні-

ше буде прописаний сценарій поведінки певного представника сегменту, що досліджується, тим менше часу буде затрачено та менше проблем виникне при вивченні ситуації щодо рівня сервісу в магазині. Головне при цьому – це чітко прописати для «таємничого» покупця його очікування від роботи даного торговельного підприємства та фактори найбільш пильної його уваги. Приклад сценарію поведінки «таємничого» покупця наведено в табл. 9.4.

Таблиця 9.4. Приклад сценарію поведінки таємного покупця

Сегмент	Сценарій поведінки «таємничого» покупця
K1	...
K2	Магазин відвідує не часто і купує малий обсяг товару; не звертає особливої уваги на паркінг (якщо воно не доставляє незручностей); до прилеглої до магазину території та зони входу досить вимогливий – бажає бачити її чистою і доглянутою, без перешкод для входу в магазин (машини, ожеледь), а також із зручним сумковим вузлом і розділеним потоком входу-виходу; при вході в торговий зал для здійснення покупок бере ручну корзину, а тому ширина проходів йому достатня; до клімату в торговому залі байдужий, бажає швидко знайти потрібний йому товар і покинути магазин; до ширини і глибини асортименту такий покупець не вимогливий, як правило йому потрібна тільки група А, легко погоджується на товари-замінники з групи А, однак такий покупець при виборі товарів пред'являє досить жорсткі вимоги до наявності товарів на полицях, відповідності цінників; до свіжості товарів відноситься досить байдуже – те, що йому здається не свіжим не бере, але при цьому нікому не говорить (продавцям, адміністраторам) про несвіжий товар, здатний «перерити» всю викладку в пошуках товару з найбільш новою датою; з рекламних оголошень такого покупця цікавлять найчастіше акції, взявши участь в яких він може отримати бонус; до інформаційних оголошень виявляє байдужість, цікавлять найчастіше такі, в яких мова йде про зниження ціни, склад салатів та інше; вимогливий до зовнішнього вигляду торгового персоналу і товару (звертає увагу на чистоту та охайність); до продавців не за прилавком – байдужий; від касирів вимагає тільки одного – швидше відпустити його з каси, швидше обслуговувати покупців в черзі перед ним, при цьому йому байдуже скаже йому касир «Дякую за покупку!», але буде задоволений, якщо таке трапиться; втрата часу в черзі змушує його стати дратівливим, не дивлячись на невелике замовлення його самого, більш схильний, погодиться на чергу, якщо продавець надасть йому увагу (привітається, проконсультує, посміхнеться), в іншому випадку схильний зробити продавцям за прилавком зауваження про їх погану роботу або на будь-яку іншу тему, яка представить торгову точку в невідгідному світлі
K3 – K9	...

Як видно з табл. 9.4, відповідно до свого сценарію поведінки «таємничий» покупець має певні очікування від роботи магазину, які можуть підтвердитися в процесі дослідження, а можуть і ні. У результаті можна буде одержати оцінку щодо того, чи перевершив магазин наявні очікування покупців, відповідав їм або за якимись показниками не дотяг до них. Подібну відповідь можна буде одержати після виставлення «таємничими» покупцями оцінок параметрам роботи магазину при заповненні анкети.

Що стосується заповнення анкети, то «таємничий» покупець може зіштовхнутися з проблемою значної кількості запитань в анкеті, яку респондент повинен заповнити не пізніше чим через 15 хвилин після здійснення візиту. Кількість запитань визначається алгоритмом проведення оцінки. При визначенні оптимальної їх кількості, треба врахувати, що відмова від розгляду певного фактора може зашкодити об'єктивності висновків. Тому, незважаючи на існування ризику плутанини «таємничого» покупця, об'єктивність висновків є прерогативою, тому слід більше уваги приділити його підготовці до візитів та систематизації факторів для аналізу у певні групи.

Підготовка «таємничого» покупця до візиту при «Mystery Shopping» в об'єктах самообслуговування має теж зазнати змін. Того рівня підготовки респондента, який пропонується агентствами, що працюють через Інтернет, вже недостатньо. Дослідження роботи магазину формату магазину самообслуговування вимагає детальної підготовки потенційних «таємничих» покупців та потребує заміни віддаленого контакту (отримання матеріалів через Інтернет) безпосередньою бесідою (отримання матеріалів під час тренінгу). Відповідно змінюється і сама форма надання навчальних матеріалів та інструкцій до дії. Все це необхідно з метою надання «таємничому» покупцю більшої кількості знань, що визначає необхідність розробки «Методики навчання таємного покупця», яка складається із двох частин:

1. Методичні вказівки з поведінки «таємничих» покупців згідно сценаріїв.
2. Методичні вказівки із заповнення анкети «таємничого» покупця.

Недоліком цього підходу є значні витрати часу на розробку матеріалів, навчання, підбір команди. Але перевагою стає добре підготовлена команда з оцінки рівня якості купівельного сервісу в магазинах самообслуговування, яка в умовах дії єдиних корпо-

ративних стандартів обслуговування покупців, спроможна за досить короткий термін (1 тиждень) зібрати значну кількість даних, що при належному технічному оснащенні дає актуальні дані про роботу торгівельного об'єкту.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що інноваційними аспектами методики проведення дослідження якості сервісу в роздрібних магазинах самообслуговування за допомогою «Mystery Shopping» є:

1. Інновації в сегментуванні;
2. Перерозподіл управлінських функцій;
3. Формування спеціалізованої команди «таємничих» покупців;
4. Перехід від диференційованого графіку візитів до постійного;
5. Отримання більш деталізованих даних, які дають уяву про різний ступінь задоволеності різними сегментами.

Характерною тенденцією сьогодення для роздрібних операторів є набуття конкурентоспроможності за рахунок інновацій в діяльності підприємства. Ці інновації можуть стосуватися будь-якої діяльності підприємства: фінансової, операційної, кадрової, закупівельно-збутової, сервісної тощо. Споживача послуг ритейлу вже складно здивувати асортиментом, цінами, акціями, лотереями тощо. Конкурентоспроможність в ритейлі найбільшим чином стала залежати від сервісної діяльності торгівельного підприємства. Запропоновані інноваційні аспекти методики проведення дослідження якості сервісу в роздрібних магазинах самообслуговування за допомогою «Mystery Shopping» по суті стосуються лише частини, яка відповідає за моніторинг операційної та сервісної діяльності, але у сучасному світі стає значним інструментом підтримки конкурентоспроможності оператора ритейлу.

### **9.3. Організаційні та функціональні складові внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг**

Сучасний вектор глобалізаційного розвитку посилює динаміку ведення бізнесу в сфері послуг. Це явище спричинене декількома притаманними сьогоденню чинниками. По-перше, обмеженість ресурсів, посилення конкуренції, наслідки кризових явищ тощо, негативно впливають на кон'юнктуру ринку і з метою забезпечення ефективного збуту посилюють сервісну складову у виробничій сфері, по-друге, діяльність підприємств невиробничої сфери забез-

печує більшу прибутковість. Швидкість та інтенсивність змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, вимагають від топ-менеджменту пошуку конкурентних переваг всередині підприємства (ресурсний, виробничий, людський потенціал) й розробки і використання в операційній діяльності нових маркетингових підходів, до яких слід віднести концепцію внутрішнього маркетингу.

Еволюція теорії внутрішнього маркетингу пов'язана з дослідженнями закордонних вчених-економістів, представників трьох основних наукових шкіл, зокрема: Американської школи (школа «маркетинг-менеджменту»), Європейської школи (школа маркетингу відносин), Скандинавської (Північної) школи (школа маркетингу послуг). Висвітленні ними наукові підходи й концептуальні основи теорії маркетингу дозволили визначити сутність, окреслити функції і охарактеризувати процес внутрішнього маркетингу в організації діяльності підприємств.

Сфера послуг, як правило, є найбільш висококонтактною. Продаж послуги відбувається в процесі зустрічі споживача і виробника послуг, а отже виробник послуги стає частиною результату обслуговування, частиною самої послуги, тому якість обслуговування є невіддільною від якості виробництва і надання послуг.

Згідно теорії Ф. Котлера, маркетинг послуг розглядається як окремий напрямок, що ґрунтується на класичному переліку якостей послуг. Загальні риси послуг, такі як невідчутність (нематеріальність), невіддільність від виробника (споживання в момент створення), не постійна якість, неможливість накопичення заздалегідь, в сучасних умовах спричинюють необхідність покращення їх якості, а це в свою чергу стає підґрунтям для використання в операційній діяльності підприємств сфери послуг концептуальних засад внутрішнього маркетингу. В діяльності таких підприємств на перший план виходить комплексне задоволення потреб споживача, для якого все більш важливим стає якість обслуговування, кваліфікація персоналу, компетентність, культура, естетична складова тощо.

Класифікація послуг дозволяє виокремити відмінні риси кожного виду послуг, визначити їх специфіку та запропонувати конкретні дії для вирішення поставлених задач щодо якісного задоволення потреб споживача. В такому аспекті внутрішній маркетинг перед усім слід розглядати як дії чи процес.

Узагальнений підхід до класифікації послуг запропонував К. Лавлок. В основі розробки даної класифікації послуг лежить

два підходи: на кого (чи на що) направлені послуги; відчутні вони на дотик чи ні. При цьому К. Лавлок підкреслює важливість внутрішнього маркетингу, як істотного фактора успіху в організації і здійсненні діяльності підприємств сфери послуг. Наведені в табл. 9.5 характеристики є базовими в класифікації послуг.

*Таблиця 9.5. Узагальнений підхід до класифікації послуг згідно теорії К. Лавлока [31]*

Характеристика дії	Види послуг
Відчутні дії на дотик, направлені на тіло людини	Система охорони здоров'я, пасажирський транспорт, спортивні заклади, салони краси, суспільне харчування тощо
Відчутні дії на дотик, направлені на товари та інші фізичні об'єкти	Вантажні перевезення, ремонт і обслуговування обладнання, охорона, побутові послуги, ветеринарні послуги
Невідчутні дії на дотик, направлені на свідомість людини	Освіта, радіо, телебачення, інформаційні послуги, театри, кіно, музеї
Невідчутні дії на дотик з невідчутними активами	Банківські послуги, юридичні та консалтингові послуги, страхування, операції з цінними паперами

В літературних джерелах використання терміну «внутрішній маркетинг» (*internal marketing*) вперше було запропоновано у 1976 р. представником Американської школи маркетингу послуг Леонардом Беррі, а у 1979р. представником Північної школи маркетингу послуг Крістіаном Гренроосом.

Запропонований Л.Беррі підхід, який в подальшому був підтриманий А.Парасураманом, можна вважати основоположним у визначенні поняття внутрішній маркетинг. На його думку, внутрішній маркетинг – це залучення, розвиток, мотивація й утримання кваліфікованого персоналу працею, що пропонується і задовольняє потреби працівника. Отже, з одного боку внутрішній маркетинг розглядається як філософія ставлення до працівника як до внутрішнього клієнта, а з іншого, – як стратегія створення роботи-продукту у відповідності до потреб працівника-клієнта.

Брун М. визначає внутрішній маркетинг як «систематичну оптимізацію внутрішньофірмових процесів засобами маркетингового і кадрового менеджменту, що призводить до перетворення маркетингу в філософію підприємства завдяки послідовній і одночасній орієнтації на клієнта і персонал» [20]. Таке трактування внутрішнього маркетингу фактично наближає це поняття

до HR-менеджменту і орієнтується на формування корпоративної культури, яка сприяє зростанню мотивації співробітників, їх відповідальності за результати своєї праці, лояльності й впевненості в конкурентоспроможності підприємства. В кінцевому підсумку все це відбивається на підвищенні продуктивності й виконуваних персоналом функціональних обов'язків.

З одного боку такий підхід передбачає побудову відносин підприємства з працівником на етапі відбору і прийняття його на роботу, а в подальшому оцінку та атестацію персоналу з метою визначення відповідності посаді, що працівник обіймає, і здійснення ротації. В такому прояві відносини між підприємством і працівником розглядаються як відносини «виробника» з «клієнтом», і створення відповідно до потреб працівника такого продукту як «робота». «Платою» працівника за «роботу» стає виконання ним посадових обов'язків та функцій відповідно до поставленої мети та корпоративних стандартів підприємства.

З іншого боку, для швидшого засвоєння працівниками правил роботи повинна бути створена система неперервного навчання у найзручніших формах (з відривом чи без відриву від виробництва, проведення семінарів, бізнес-тренінгів, наставництва, самостійне навчання, коучинг тощо), що націлена на формування команди однодумців об'єднаних для досягнення генеральної мети діяльності підприємства. Таким чином головна мета внутрішнього маркетингу полягає у формуванні колективу, команди однодумців-професіоналів, які однаково розуміють мету і завдання підприємства, усвідомлюють власну відповідальність і готові докласти максимум зусиль, вмінь і навичок для досягнення місії, окресленої мети і виконання завдань [38]. Згодом, запропоновані теоретичні підходи Л. Беррі, А. Парасурамана й М. Бруна були доповнені обґрунтуванням важливості мотивації персоналу.

П. Друкер і Ф. Котлер, як представниками Американської школи «маркетинг-менеджменту», в подальших дослідженнях акцентували увагу на доцільності управлінської складової в концепції внутрішнього маркетингу.

Значний внесок в розвиток теорії внутрішнього маркетингу внесли представники Північної школи маркетингу послуг. Згідно моделі К. Гренрооса, внутрішній маркетинг націлений на персонал фірми, що контактує з клієнтами [3]. К. Гренроос вперше використовує терміни «внутрішній продукт» та «внутрішній споживач», а система внутрішнього маркетингу, на його думку, склада-

ється з двох рівнів: стратегічного і тактичного. Основна ідея внутрішнього маркетингу, запропонована К. Гренроосом, полягає в тому, що персонал організації має бути мотивованим на усвідомлене обслуговування клієнтів, клієнтоорієнтованість і зацікавленість в результатах роботи за допомогою активного застосування маркетингового підходу до внутрішньоорганізаційного ринку співробітників [1, 4].

Представники Скандинавської школи маркетингу послуг запропонували таку модель внутрішнього маркетингу, яка базується на застосуванні загального управління якістю на сервісному підприємстві. В такому аспекті внутрішній маркетинг повинен не лише задовольняти потреби працівників (контактного персоналу), а й мати на них вплив. Працівники мають бути усвідомлено мотивованими на якісні стандарти обслуговування «зовнішніх» споживачів [47].

Науковці Європейської школи маркетингу М. Рафік, П. Ахмед, В. Льюїс, Н. Пірсі, Л. Харріс в своїх дослідженнях значно розширили коло питань в концепції внутрішнього маркетингу та адаптували її до практичного застосування. В такому аспекті внутрішній маркетинг розглядався як діяльність із впровадження стратегії та управління змінами [6].

Зокрема дослідники М. Рафік та П. Ахмед запропонували розглядати внутрішній маркетинг як комплекс планомірних дій з подолання опору персоналу змінам, мотивації та інтеграції персоналу з метою ефективної реалізації корпоративних і функціональних стратегій [8].

Разом з тим слід відмітити, що в 80-х роках суттєвий доробок в розвиток концепції внутрішнього маркетингу здійснили і вітчизняні науковці, зокрема Б.З. Мільнер. В своїх працях він приділяв увагу так званому «внутрішньому госпрозрахунку» і системному підходу в теорії організації [54, 60].

З розвитком ринкових відносин і посиленням процесів глобалізації змінюються цілі, підходи, інструменти та понятійно-категорійний апарат внутрішнього маркетингу. Зокрема Ж. Яанг, дає наступне визначення дефініції «внутрішній маркетинг», розглядаючи його як філософію управління людськими ресурсами організації, як єдиний управлінський процес інтеграції великої кількості функцій організації [12].

Отже, узагальнюючи вищевикладені підходи науковців можна сказати, що внутрішній маркетинг – це планомірні дії які напра-



влені на адаптивність, мотивацію й міжфункціональну та комунікативну інтеграцію працівників з метою створення мотивованого і клієнтоорієнтованого персоналу здатного ефективно реалізувати стратегію підприємства щодо якісного обслуговування і задоволення зовнішніх і внутрішніх клієнтів.

Характерними ознаками процесу реалізації концепції внутрішнього маркетингу в діяльності сучасного сервісного підприємства залишається пріоритетність та задоволеність споживача (внутрішнього і зовнішнього), ініціативність, швидкість та адаптивність контактного персоналу, з однієї сторони, та цілевстановлення, система забезпечення процесу навчання працівників та надання ними послуг й взаємовідносини всередині персоналу, з іншої.

Отже, діяльність сучасних підприємств сфери послуг повинна бути побудована на таких основних принципах внутрішнього маркетингу як: безпосередній пріоритет споживача (задоволення потреб), посилення ролі комунікацій та інформації (адаптивність до середовища, швидкість та ініціативність у прийнятті рішень контактним персоналом), творчість (передбачення тенденцій майбутнього, створення нового унікального продукту і якісний сервіс).

Як управлінська функція, внутрішній маркетинг дозволяє комплексно вирішувати питання щодо:

- організаційного забезпечення процесу і здійснення якісного обслуговування;
- координації взаємодії між персоналом та власником бізнесу (роботодавцем), а також між контактним персоналом і споживачами послуг;
- мотивації персоналу і ефективної реалізації корпоративної стратегії тощо.

Використання маркетингового інструментарію та спеціальних методів роботи з потенційними й існуючими споживачами і персоналом фірми дозволяє топ-менеджменту вирішити низку задач, а саме: чітко ідентифікувати потреби споживачів з можливостями фірми по їх задоволенню, розробити і реалізувати управлінські рішення щодо формування попиту на послуги та організації ефективного їх збуту, структурувати і вирішувати проблеми, пов'язані з досягненням поставлених цілей діяльності фірми на ринку. Вищезначене підкреслює необхідність вирішення проблем, що стосуються визначення, оцінювання, розвитку та моделювання компетенцій персоналу залежно від видів діяльності фірми.

Питанням формування системи компетенцій персоналу, оцінки компетентності працівників, розробки моделі компетенцій

та методики діагностики конкурентної компетенції підприємства приділяє увагу в своїх працях велика кількість науковців, зокрема Р. Вуд, Т. Пейн, Дж. О'Шонессі, М. Армстронг, Дж. Робертс, Р. Боятзіс, Д. МакКлелланд, Х. Хершген, Л. Сохонь, А. Кибанов, І. Дуракова, Н. Треншов, І. Єрмакова, М. Виноградський, І. Балабанова, С. Леонова, О. Сардак, І. Мойсеєнко. Разом з тим, певні питання, що висвітлені в опублікованих працях, залишаються не повністю розкритими, і потребують здебільшого змістовного наповнення. Зокрема це стосується методики формування моделі компетенцій контактного персоналу та оцінки його результативності.

Для побудови моделі компетенцій контактного персоналу з урахуванням індикаторів оцінювання його результативності спочатку доцільно визначитись з тлумаченням таких понять як компетенція та компетентність. В більшості літературних джерел «компетенція» розуміється як поінформованість, обізнаність, кваліфікація, результативність. Відповідно під поняттям «компетентність», які іноді ототожнюються, розуміється сукупність таких складових як освіченість, майстерність, обдарованість особистості тощо [66]. Отже, компетенція є елементом більш широкого поняття компетентності, яке в свою чергу формує «якість» персоналу (обізнаність, оволодіння знаннями, уміннями, навичками, набуттям досвіду).

Використання компетентнісного підходу до оцінки контактного персоналу підприємств невиробничої сфери, враховуючи специфічну природу послуг, доповнює традиційні методики (наприклад тестування) і орієнтується на оцінку персоналу в реальній робочій обстановці. Тобто, щоб чітко визначитись з якістьми працівника, що безпосередньо контактує зі споживачем послуги в момент її створення, доцільно здійснити аналіз його роботи за окремими компонентами. Це дозволить розробити перелік критеріїв для оцінки компетенцій, побудований на аналітичній оцінці дій, рішень, поведінки в кожному конкретному випадку (ступінь задоволеності споживача послуги). Прикладом може бути визначення рівня керування автомобілем. З однієї сторони можна водія протестувати, щоб дізнатись чи вміє він керувати авто, а з іншої, перевірити його вміння і навички за кермом [37].

Модель компетенцій, з одного боку, являє собою сукупність ключових компетенцій контактного персоналу (портрет «ідеального співробітника»), необхідних для вирішення бізнес-задач, досягнення поставлених цілей і успіху підприємства, з іншого боку, вона є ефективним інструментом управління.

В основі формування моделі знаходяться корпоративні (загальні для всієї компанії вимоги); менеджерські (орієнтовані на керівників); професійні (знання та вміння, що характеризують людину як фахівця) та технічні види компетенцій, що віддзеркалюють стратегію, цінності та конкурентні переваги підприємства.

Реалізуючи на практиці модель компетенцій менеджментом підприємства повинні бути розроблені індикатори, що підлягатимуть оцінці. Такими індикаторами можуть бути: приклади успішної чи неуспішної поведінки персоналу, що призводять до певного рівня ефективності; дії і рішення виробника послуг, що впливають на ступінь задоволеності їх споживача; показники результативності праці контактного персоналу; позитивні і негативні особистісні якості працівника (взаємодія, комунікабельність тощо).

Застосування моделі компетенцій в діяльності підприємств сфери послуг дозволяє оцінити контактний персонал не лише за абстрактними особистісними якостями, а за показниками, що визначають успішність їх роботи, оцінити професійні дії і поведінку, розробити відповідну програму професійної підготовки тощо.

Для більшості підприємств невиробничої сфери, працівники яких здійснюють продаж певного абстрактного продукту, досить важко чітко донести до споживача корисність їх діяльності з надання певного виду послуг. Наприклад, банківську послугу неможливо відчутися на дотик, її неможливо оцінити в процесі створення, як будь-яку іншу послугу, тому банківським установам доцільно розробляти і використовувати стандарти роботи з клієнтами, які мають бути реалізовані через інструментарій корпоративної культури і визначені корпоративним кодексом.

Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, які направлені на досягнення бізнес-цілей і збереження конкурентоспроможності фірми. Згідно досліджень Американської асоціації менеджерів, вміння створювати та розвивати корпоративну культуру, яка стимулює інновації та ефективно управляє змінами, відноситься до числа перших трьох пріоритетів розвитку будь-якого бізнесу [43].

Г.Л. Хаєт визначає корпоративну культуру як систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [63]. На практиці найчастіше корпоративну культуру представляють у вигляді двох умовних організаційних рівнів. На верхньому рівні представлені ви-

димі фактори такі як одяг, символи, робоча атмосфера тощо. На другому, більш глибокому, рівні розміщуються цінності та норми, які визначають і регламентують поведінку співробітників компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними образами (слоганами, церемоніями, діловим стилем та ін.), вони віддзеркалюють внутрішню філософію. Такі цінності розробляються з урахуванням мети діяльності і мають бути підтриманими співробітниками організації, кожен робітник компанії повинен розділяти їх або хоча б показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей. Однак, якщо більш детально вивчити природу зазначених факторів, то їх необхідно віднести до елементів формування іміджу компанії із характерними стратегічними цілями. Тому, в такому випадку, до корпоративної культури вони мають опосередковане відношення.

З іншого боку, корпоративну культуру, можна розглянути як усталений психологічний клімат роботи в компанії. З поняттям корпоративної культури тісно пов'язані питання субординації відносин, трудової дисципліни, контролю поставлених задач, з боку керівництва, задоволеності з боку робітників своєю роботою тощо [53].

Основними чинниками, що визначають корпоративну культуру і дозволяють реалізувати концепцію внутрішнього маркетингу в операційній діяльності підприємств сфери послуг є особисті оцінки, переконання і судження керівників (менеджерів), які відповідальні за організацію і реалізацію процесу роботи з клієнтами та прийняття рішень контактним персоналом. Посередником між керівником (менеджером) та його клієнтами є співробітники (персонал). Тому так важливо розуміти, що всі проблеми у взаємовідносинах з клієнтами беруть свій початок з взаємовідносин у колективі.

Згідно існуючих підходів зарубіжних та вітчизняних економістів інструменти внутрішнього маркетингу використовують в діяльності підприємства для навчання та ефективної мотивації працівників, які безпосередньо контактують із клієнтами, що впливає на якість послуг; формування системи взаємовідносин підприємства і персоналу, що віддзеркалюється у внутрішньо-фірмовій філософії ведення бізнесу; реалізації стратегії підприємства, що дозволяє розробити низку оперативних та стратегічних заходів і прийняти необхідне управлінське рішення тощо.

Отже, внутрішній маркетинг являє собою комплексний підхід, інструменти якого дозволяють: приймати участь колективу в обговоренні та реалізації планових показників, в т.ч. марке-

тингових, з метою залучення працівників до управління підприємством, підвищення їхньої відповідальності; регулярно інформувати колектив про перебіг реалізації планів шляхом проведення зборів, брифінгів, використання інформаційних стендів, корпоративних видань; встановлювати і постійно підтримувати зворотній зв'язок в системі відносин «співробітник – керівник – мета» з метою з'ясування настроїв, турбот, потреб членів трудового колективу; формувати виробничу і ділову культуру, корпоративну культуру, культуру обслуговування клієнтів тощо. Цінності керівників і співробітників фірми потрібно усвідомити, дати чітке визначення місії, чітко сформулювати принципи, проголошені гасла, зробити так, щоб вони були прийняті співробітниками і привабливі та зрозумілі для споживачів.

#### **9.4. Інновації та управління на ринку консалтингових послуг**

Важливою складовою подальшого розвитку консалтингових служб в Україні є організація впровадження та використання інноваційних інформаційних систем і технологій. Досвід функціонування закордонних служб провідних країн світу, таких як США, Канада, Німеччина свідчить про ефективність їх функціонування на основі інноваційних моделей діяльності. При цьому інноваційні інформаційні системи і технології стають головним інструментарієм поширення ринкової інформації серед виробників та населення.

Сучасна концепція інформаційних систем і технологій базується на оптимальній комбінації засобів комп'ютерної техніки, комп'ютерних мереж, програмного забезпечення, операційних систем і баз даних, які мають своєю місією накопичення, зберігання та передачу великих обсягів даних в електронному виді.

Інновації змінюють умови та форми накопичення, обробки та передачі великих обсягів електронної інформації. Застосування інноваційних засобів телекомунікацій, Інтернет-технологій, інноваційних комп'ютерних програм на основі цифрових технологій та дистанційної освіти створює умови значного розширення аудиторій фахівців на місцевому, регіональному та національному рівнях. В цьому випадку створюються необмежені можливості залучення фахівців щодо користування інформацією, яка є відображенням результатів наукових досліджень та акумуляцією

нових знань. Використання новітніх комп'ютерних систем і технологій сприяє ефективній діяльності консалтингових служб за рахунок оперативної, якісної обробки електронної інформації в комп'ютерних системах, достовірності інформації, яку отримують фахівці, зниженню ризиків та підвищенню надійності фактів та оцінок, які використовуються для обґрунтування ефективних управлінських рішень.

Пріоритет у прийнятті рішень та наданні консалтингових послуг в системі дорадчих служб належить експорту-дораднику, який володіє фаховими знаннями, має певний досвід, може стратегічно мислити, має здібності до відчуття та появи нових подій. Однак, одним з недоліків людського інтелекту є те, що він не пристосований до виконання великого обсягу варіативних обчислень і розрахунків складних процесів. Тому можна стверджувати, що на якість і ефективність консалтингової діяльності істотно впливає певна обмеженість можливостей експерта-дорадника в роботі з великими обсягами різноманітної та змінної в часі інформації. В цьому аспекті практичну цінність і допомогу експерту-дораднику будуть надавати сучасні інформаційні системи.

Реалізація принципово нових інноваційних архітектурних підходів щодо моделювання та впровадження інформаційних систем і технологій в дорадчих службах буде сприяти: миттєвому реагуванню на зовнішнє середовище ринку та запити клієнтів; гарантованому наданню якісних консультаційних послуг з урахуванням індивідуального підходу до кожного клієнта; зниженню витрат в інформаційній діяльності, а також вивільненню додаткового часу для інтелектуальної роботи фахівців дорадчих служб.

Впровадження інноваційних інформаційних систем і технологій в мережі дорадчих служб організується на основі комплексного підходу, який орієнтований на потреби розвитку аграрного сектору; враховує стратегії розвитку національного і світових ринків, а також є прозорим для залучення вітчизняних та міжнародних джерел інвестування.

*Інноваційні технології в консалтингу.*

Для підвищення ефективності Консультаційного проекту доцільно застосовувати різні інноваційні технології:

*Мозковий штурм* – це технологія колективної творчості. Головне – наявність поставленої проблеми і добре підібрана креативна група, яка шукає рішення. Метод побудований на вільному висловленні асоціацій. Вільне асоціювання спочатку використо-

увалося в психотерапії, зараз воно застосовується також для групового вирішення завдань, і це отримало назву «мозковий штурм». Сенс в тому, щоб колективно генерувати ідеї вирішення ділових завдань, які не прийшли б в голову окремії людині вдома на дивані або в офісі за столом. Один висловлює, інший підхоплює, третій завершує.

Суть методу полягає в тому, що висунення, пропозиція ідей відокремлене від процесу їх критичної оцінки та відбору. Було виявлено, що людина середніх здібностей може придумати майже вдвічі більше рішень, коли працює в групі, ніж коли трудиться в поодиночці. Крім того, така ситуація викликає змагання між членами групи. До тих пір поки змагання не викличе критичних чи ворожих установок, воно сприяє інтенсифікації творчого процесу, так як кожен учасник намагається перевершити іншого, висувачи нові пропозиції. Правда, разом з тим експерименти показують, що найкращі результати дає оптимальне чергування періодів індивідуального і групового мислення. У міру збільшення кількості ідей підвищується їх якість. Останні десять ідей є, як правило, більш корисними, ніж перша десятка. Точної відповіді, чому саме так, – ні, будемо вважати це просто фактом. Мозковий штурм буде ефективніше, якщо члени групи протягом декількох днів будуть залишатися разом. Саме тому багато компаній воліють не просто зібрати експертів на брейнсторм, а організувати виїзну сесію на пару днів, де учасники зможуть чергувати семінари, відпочинок та мозкові штурми.

Розроблювальна сесія разом з клієнтом. Основні цілі сесії:

– Узгодити представлення управлінської ланки – як вищого так і середнього – про сьогоdnішній стан Компанії та про сильні і слабкі сторони компанії, які є не називних, а реально притаманними.

– Зрозуміти, які головні тенденції ринку, яке можливе місце Компанії на ринку, і які зміни компанія повинна здійснити в найближчі 1-2 роки, з метою зайняти це місце.

– Намітити перші реальні кроки, які ми повинні зробити разом як компанія, а також кожен з присутніх на сесії самостійно.

Головна принцип сесії – робота з реальними організаційними характеристиками (сильними і слабкими сторонами, проблемами), але в тісному зв'язку з тим, як компанія себе бачить на ринку, і як її бачать партнери – клієнти, постачальники:

– Як ми бачимо наше сьогодення і минуле (сформулювати незадоволеність як можна більш точно)

– Яку позитивну картину – внутрішню і зовнішню – ми вважаємо бажаною і досяжною (бачення)

– Які дії ми всі і кожен окремо згодні зробити (перші кроки)

Два основних орієнтиру для оцінки параметрів ринку, компанії та необхідних змін – цілі компанії і інтереси всіх стейкхолдерів (зацікавлених сторін) – співробітників, підрозділів, керівників, акціонерів, постачальників і клієнтів.

Головний метод, який використовується в даній технології – активна робота в групах із застосуванням технології Мозкового штурму.

Особливе значення має склад робочих груп. Вони формуються за крос-функціональному багаторівневим принципом: з представників різних рівнів управління (як правило, це топ-менеджмент і середній менеджмент) і різних функціональних напрямів (представники блоків продажів, маркетингу, закупівель, фінансів та бухгалтерії, виробництва, ІТ і пр.).

Залучення найбільш залучених і небайдужих внутрішніх експертів з підрозділів, які давно працюють в компанії і є достатньо незалежними для того, щоб щире висловлюватися навіть у присутності керівників, а також авторитетними і кваліфікованими співробітниками також є обов'язковою умовою при формуванні робочих груп.

Окремою робочою групою, узагальнюючої результати і приймає рішення в режимі «он-лайн» є Стратегічний комітет. Стратегічний комітет формується у складі 4-5 лідерів Компанії (генеральний директор, директор з продажів, маркетингу та закупівель, фінансовий директор, відповідальний за виробництво, для узгодження позицій дуже допоможе участь власника). Спостерігачі від Стратегічного комітету присутні за столами під час обговорень.

Необхідна умова, яка є перевагою даної технології, є залучення до участі в Сесії представників зацікавлених сторін – а саме, постачальників, клієнтів і якщо необхідно, інших партнерів у регіоні (навіть у випадку потенційного партнерства в перспективі).

*Створення експертних опонентних груп.*

Метод створення експертних груп поєднує в собі методи самостійного наукового пізнання і мозкового штурму. Принцип даного методу побудовані на формуванні двох різних груп експертів, яким пропонується вирішити поставлену проблему різними способами, в результаті захисту та дискусії керівництво підприємства Замовника приймає ту чи іншу точку зору і відповідно спосіб



вирішення проблеми. Графічно метод створення експертних опонентних груп можна представити таким чином (рис. 9.1).

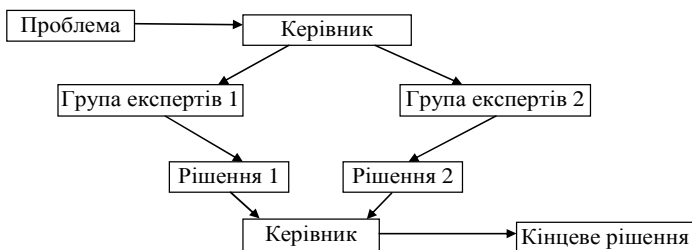


Рис. 9.1. Графічне представлення методу створення експертних опонентних груп

#### *Самостійний науковий пошук.*

Самостійний пошук – це метод навчання, який дозволяє експерту максимально докладно вивчити проблему, на основі уже вивченого і викладеного в наукових працях, її структуру, іноземний досвід вирішення питання, що допоможе йому орієнтуватися в проблемі більш чітко.

Методологія дослідницької діяльності являє собою систему загальних правил (принципів), а також спеціальних прийомів і методів пізнання, докази, оформлення і захисту результатів досліджень. Загальні правила дослідницької діяльності виходять з положень різних теорій і принципу діалектичного методу пізнання. Вони становлять теоретичну базу дослідницької діяльності.

Вивчати в науковому сенсі – це означає бути науково об'єктивним. Не можна відкидати факти в сторону тільки тому, що їх важко пояснити або знайти їм практичне застосування в рамках проведеного дослідження. Справа в тому, що сутність нового в науці не завжди видно самому досліднику. Нові наукові факти і навіть відкриття через те, що їх значення погано розкриті, можуть тривалий час залишатися в резерві науки і не використовуватися на практиці.

У ході дослідницької діяльності важливо все. Концентруючи увагу на основних або ключових питаннях теми, не можна не враховувати так звані непрямі факти, які на перший погляд здаються малозначущими. Часто буває, що саме такі факти приховують за собою витoki важливих відкриттів. У дослідницькій

діяльності мало виявити який-небудь новий науковий факт, важливо дати йому пояснення з позицій сучасної науки, показати його загальнопізнавальне, теоретичне або практичне значення.

Накопичення наукових фактів у процесі дослідження – завжди творчий процес, в основі якого завжди лежить задум ученого, його ідея. У філософському визначенні ідея являє собою продукт людської думки, форму відображення дійсності. Ідея відрізняється від інших форм мислення і наукового знання тим, що в ній не тільки відображено об'єкт вивчення, але й міститься свідомість мети, перспективи пізнання і практичного перетворення дійсності. Ідеї народжуються з практики, спостережень навколишнього світу і потреб життя. В основі ідей лежать реальні факти і події. Життя висуває конкретні завдання, але часто не відразу знаходяться продуктивні ідеї для їх вирішення.

Тоді на допомогу приходять здатність дослідника пропонувати новий, зовсім незвичайний аспект розгляду завдання, яке довгий час не могли вирішити при звичайному підході до справи. Розвиток ідеї до стадії вирішення завдання звичайно здійснюється як плановий процес наукового дослідження.

Інноваційними ці методи можуть бути визнані тому, що результатом їхнього застосування є яке-небудь нововведення, зокрема:

- Оновлена технологія реалізації Консультаційного проекту
- Новий підбір показників аналізу діяльності клієнта
- Оновлені посадові інструкції та ін. результати, що представляють певну значимість для клієнта.

Можна з достатньою впевненістю стверджувати, що лише незначна кількість проектів завершуються в термін. Відставання від плану, неузгоджені документи, а також співробітники замовника, найчастіше відкрито перешкоджають діяльності консультантів, – найпоширеніші «нічні кошмари» менеджерів проектів.

Існує кілька ключових моментів, що викликають затягування термінів з вини консультанта. Їм варто приділити достатню увагу ще на стадії планування проекту:

- відсутність взаємодії з замовником, з одного боку, і нерозуміння необхідності взаємодії з консультантом, з іншого;
- відсутність процедури проведення погоджень, доопрацювань і прийняття робіт;
- нездатність узгоджувати корективи всередині компанії замовника;
- неправильне визначення обсягу, складу і послідовності робіт;

- використання неперевірених / невивчених методологій;
- непослідовність дій (нездатність прийняти результати і слідувати рекомендаціям).

На стадії попереднього дослідження виконавцем можуть бути неправильно сформульовані або не повною мірою усвідомлені реальні потреби замовника. Найчастіше збір первинних даних здійснюють фахівці невисокої кваліфікації. Така організація робіт дозволяє знизити вартість цього етапу, але саме цей підхід приховує ризик, що в відсутність чіткої методології його проведення навіть адаптовані до конкретного підприємства опитувальні листи, можуть не охопити деякі суттєві питання. Аналіз зібраної інформації проводять консультанти більш високої кваліфікації, але втрати інформації при первинному зборі не можуть бути компенсовані навіть їх досвідом і професіоналізмом.

Щоб виключити подібний ризик, необхідний тісний контакт з персоналом замовника для конкретизації отриманої інформації і чіткої і ясної формулювання цілей проекту в подальшому.

Важливим є також закріплення процедур узгодження, доопрацювань і прийняття виконаних робіт з боку як консультанта, так і замовника. На перший погляд, обмеження кількості днів, виділених на узгодження, здається зайвою строгістю. На ділі ж нескінченні доопрацювання і «переосмислення» принципово не покращують досягнутого результату, однак вимагають часу.

В даному випадку вельми доречно керівникам проекту від обох зацікавлених сторін пам'ятати приказку, «що краще – ворог хорошого». Інакше проект може значно затягнутися в боротьбі за «ідеальне» якість.

Однією з найпоширеніших помилок виконавців при складанні плану-графіка робіт є неправильний розрахунок обсягу робіт. У самому справі, з 100%-вою точністю неможливо визначити трудомісткість всіх робіт, навіть якщо вони виконувалися раніше. Кожен проект унікальний, тому застосування готових сценаріїв і перевірених рішень часто виявляється неефективним. Ніхто не поручиться, що саме в четвер на нараді о 9:00 знайдеться геніальне рішення ключової проблеми і на це піде рівно 4 години. Як правило, від 30 до 60% всього часу проекту доводиться тільки на розробку. Трудомісткість технічних робіт можна прогнозувати досить точно, а от трудомісткість «народження ідеї» підрахувати неможливо.

Термін робіт також нерозривно пов'язаний з використовуваною методологією. Консультаційні проекти, як правило, не мають чіт-

ко закріпленої методології. У ході рішення нетипових комплексних завдань можуть виникати рішення, в корені міняють методологію або створюють новий підхід. У такому випадку під дією обставин може відбутися порушення або, скоріше, зміна логічної послідовності виконання робіт і навіть блоків робіт. Коли така методологічна робота відбувається в процесі виконання проекту, ризик відставання суттєво підвищується. Часто в подібному процесі виникає необхідність корекції результатів цілих блоків вже завершених робіт у зв'язку з принциповими змінами, що вносяться у ході проекту. Зрозуміло, така ситуація вимагає або узгодження зміни часу виконання робіт у контракті, або над-зусиль від консультанта.

Група факторів, що впливають на бюджет проекту:

- невірна оцінка необхідних ресурсів;
- змінність проекту (постійні зміни, ініційовані замовником, що виражаються в додаткових трудовитратах).

Найчастіше розвиток і саме існування проекту впирається саме в бюджетні обмеження. Проект на завершальному етапі вже різко відрізняється від того, яким він видавався на самому початку, коли планувався бюджет. Не тому, що на етапі планування було занижено обсяг необхідних фінансових ресурсів, хоча буває, що справа йде саме так, а тому, що всі зміни і коректування, що відбуваються в процесі реалізації проекту, знаходять своє відображення у складі робіт і трудомісткості.

В ході реалізації проекту стає більш зрозумілим, що робиться, для чого і як потрібно робити далі, щоб проект розвивався і в кінцевому підсумку досяг наміченої мети. Зміни, ініційовані як консультантом в процесі пошуку оптимального рішення, так і замовником, також в прагненні підвищити ефективність діяльності підприємства, виражаються в додаткових трудовитратах. У підсумку додаткові трудовитрати перетворюються на відчутне перевищення бюджетного обмеження. Вартість проекту зростає, в той час як його ціна закріплена контрактними документами. Дана ситуація може бути сприйнята сторонами як «допустиме перевищення бюджету робочого часу проекту» і не стане каменем спотикання. Але, коли обсяг додаткових трудовитрат становить значну частину початкового бюджету, тут вже сторонам краще повернутися за стіл переговорів, в іншому випадку проект ризикує бути припиненим.

Функціонування консалтингових служб ґрунтується на діяльності, яка пов'язана з наданням консалтингових послуг та спри-

анням доведення нововведень до виробників. Для того, щоб ця робота була по справжньому ефективна та конкурентоспроможна, необхідно вміло використовувати в діяльності такий інструмент як сучасні інформаційні комп'ютерні системи. Консалтингова діяльність на основі використання прогресивних комп'ютерних систем і технологій виходить на високий якісний рівень і стає більш динамічною, оперативно контрольованою та успішною. Важливою умовою забезпечення такої діяльності є розробка та впровадження інноваційних проектів.

### **9.5. Технологічні аспекти сегментації продукції переробних підприємств**

Проблеми сегментування ринку є ключовими при організації маркетингової діяльності. У підприємства може не вистачити ресурсів для того щоб працювати на всьому ринку, і тому воно шукає доходний сегмент, який відповідає її ресурсам і можливостям. Успіхи підприємства на доходному сегменті підвищують його конкурентоспроможність. Бажання отримати максимально можливий прибуток при обмежених ресурсах примушує підприємство шукати таких споживачів які забезпечили б йому досягнення цілей в найкоротші строки і з найменшими затратами.

Одним з важливих напрямків маркетингової діяльності є комплексне дослідження ринку, його учасників, сегментів галузевої структури. Такі маркетингові дослідження дозволяють здійснювати прогнозування розвитку ринкової ситуації, на основі якого можлива розробка відповідних заходів для маркетингового впливу на ринок з ціллю забезпечення ефективної виробничо-збутової діяльності підприємств. Ринкове середовище у відповідному сегменті загальнонаціонального ринку визначається учасниками ринкової взаємодії яких можна поділити на три групи: виробники-продавці; споживачі-покупці; допоміжні суб'єкти ринку, що забезпечують функціональну взаємодію перших двох суб'єктів ринку. Однак, ринок може бути створений і при тих же суб'єктах але з іншим об'єктом ринкових взаємовідносин. Розглядаючи ланцюг створення цінностей від першого виробника в технологічному ланцюгу до виробника кінцевого цільового продукту можемо спостерігати створення специфічних ринків сировини, напівфабрикатів, побічної продукції. Визначення цих ринків дасть можли-

вість покращити маркетингове планування, чітко визначити сегменти споживачів і методи маркетингового впливу на них з боку підприємств, що знаходяться всередині технологічного ланцюжка виробництва кінцевої продукції.

Незважаючи на загальне признание значимості та широке використання маркетингового сегментування в підприємницькій діяльності, багато підприємств неефективно використовують потенціальні можливості сегментування товарів та споживачів на ринку. Досвід найбільш успішних компаній, які працюють на споживчих, промислових та міжнародних ринках, свідчить, що ефективне маркетингове сегментування дозволяє підвищувати ймовірність сприятливих результатів реалізації на ринку товарів та послуг, знижувати витрати і можливість невдач нових продуктових пропозицій.

Основою розробки любых рішень стосовно маркетингової стратегії служить сегментування ринку, тобто розподіл його на більш дрібні та однорідні ринки для налагодження більш ефективного комунікаційного процесу з наявними та потенційними споживачами. Визначення сутності споживачів, їх запитів є самим важливим рішенням, яке приймається любым підприємством, оскільки умови роботи зі споживачами і необхідність виконувати відповідні зобов'язання по відношенню до них будуть визначати витрачені грошові кошти, бізнес-стратегію, організаційну структуру підприємства. Маркетолог повинен адаптувати товарну пропозицію, розробити цінову політику, комунікаційну політику і систему дистрибуції у відповідності з потребами, запитами своїх споживачів у визначених сегментах ринку. Потім, визначивши ринкові цілі сегментів, підприємство повинно прийняти рішення про позиціонування у вибраних сегментах, тобто сформулювати свою пропозицію цінності, яка відображала б бачення підприємства споживачами і її відмінність від конкурентів [62, с. 121].

Приведене обґрунтування важливості маркетингового сегментування підтверджується різними вітчизняними та закордонними вченими. Зокрема визначення поняття сегментації у всіх авторів схоже. Так, Старостіна А.О. [57, с. 145] стверджує, що сегментація – це систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів, що мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару або послуги; рівень доходу та доступ до ринку. Г. Ассель [16, с. 297] визначає сегментацію як поділ ринку на групи споживачів з подібними

потребами та задоволенням цих потреб за допомогою маркетингових заходів. Він, також, приводить аргументи щодо доцільності сегментування. По-перше, сегментування дозволяє компаніям акцентувати увагу на потребах покупців. Якщо ринки сегментовані, то компанія може розробляти особливі товари, стратегії їх просування, системи розподілу і ціни для кожного сегмента. По-друге, сегментування стимулює розробку нових товарів. По-третє, сегментування допомагає компаніям розробити ефективний комплекс маркетингу. Розуміння потреб сегмента дозволяє вдосконалити рекламні стратегії. Четвертим достоїнством стратегії сегментування є сприяння більш ефективному розподілу маркетингових ресурсів між різними товарами.

О.В. Зозульов та Н.С. Кубишина [26, с. 102] визначають що більшість сучасних ринків – це ринки покупців, а не продавців. В цих умовах в більшості випадків компанія не може запропонувати товар, який однаково добре задовольняв би всіх споживачів. В такому випадку краще зосередитись на частині ринку або сегменті.

Е. Браерті, Р. Еклс, Р. Рідер [19, с. 260] стверджують, що сегментування ринку це тільки виявлення його потенційних можливостей, і маркетинголог, перед вибором конкретного цільового сегменту, повинен оцінити імовірний прибуток кожного з них. Оцінювати необхідно і конкурентів тому що вони для потенційних клієнтів є альтернативою.

Войчак А.В. і Федорченко А.В. в своїй роботі [23, с. 135] показують, що вимоги до розміру сегмента ринку мають співвідноситись з вимогами щодо його перспективності в майбутньому.

Основоположник маркетингу Котлер Ф. [31, с. 330] ідентифікує цільовий ринок на чотирьох рівнях: сегменти, ніші, регіональні ринки та індивідууми.

Хруцкий В.С. і Коренева І.В. [64, с. 144-177] вважають, що сегмент ринку – це група споживачів, що мають один або кілька загальних стійких ознак, які визначають поведінку споживачів на ринку. Признаками сегментування визначають однотипні відмінності в характеристиках окремих споживачів, які можуть бути відповідним чином виміряні, оцінені, і на їх основі споживачі можуть бути об'єднані в групи. Розрізняють признами сегментації на три види відповідно до об'єктів сегментації:

1. Сегментація по споживачах – розподіл всіх потенційних споживачів по групах, що характеризуються спільними стійкими признаками і показниками, які можуть конкретизувати значення

кожного признаку: географічному, демографічному, психографічному, поведінковому.

2. Сегментація по параметрах продукту – розподіл товарів (послуг), що виробляються підприємством по їх функціональному призначенню та інших параметрах, що є важливими для успішного просування на ринку. Тут признаками сегментації можуть бути: ціна (ціновий діапазон); набір додаткових послуг; функціональні параметри; технічні параметри.

3. Сегментація по каналах збуту – це визначення числа і місткості однотипних торгових точок, торгових посередників, через яких можуть бути реалізовані вироби або послуги даної фірми.

В своїй статті Вінд Й. [39, с. 369-393], розкриваючи зміст сегментування, наголошує, що сегментування ринку тільки по споживачах не є повним. Сучасна концепція розширюється на всі різноманітні аудиторії, на всіх зацікавлених у діяльності фірми. Таке бачення стратегії сегментування може допомогти взаємодії фірми з іншими зацікавленими групами, наприклад, з постачальниками, персоналом по обслуговуванню, державними агентами, посередниками, що по сутності своїй часто бувають різноманітними. Для моделювання та оптимізації пропонується гнучке або еластичне сегментування, де, в порівнянні з апріорним сегментування, коли сегменти визначаються по признаках, що пропонуються на початку дослідження, та кластерним сегментування, коли вибрані сегменти формуються за результатами кластерного аналізу, моделі гнучкого сегментування передбачають динамічний підхід. При цьому розробляється і перевіряється велика кількість різних сегментів, кожен з яких включає споживачів або організації зі схожим сприйняттям нових продуктів. Основними даними для створення імітаційних моделей є наступні: корисність різних факторів і рівнів для кожного респондента; відчутні відмінності або ранжування існуючих марок з точки зору деякого набору атрибутів; набір демографічних та інших вихідних характеристик.

Для проведення сегментування часто використовують гніздовий метод поетапної сегментації [48, с. 59]. Згідно з цим методом, першим етапом є аналіз більш загальних макроознак сегментації, потім – змінних факторів виробництва, потім – ситуаційних факторів, особистих характеристик.

О. Уолкер-мол, Х. Бойд-мол, Ж.-К. Ларше, Дж. Маллінз [61, с. 221] констатують, що ринки – це складні організми, які можна визначити (сегментувати) багатьма різноманітними способами.



Критично важливим питанням тут є заходження підходящої схеми сегментування, яка буде сприяти вибору цільових сегментів ринку, позиціонуванню товару і розробці успішних маркетингових стратегій і програм.

Широкою різноманітністю об'єктів ринкових взаємовідносин від сировини до кінцевої споживчої продукції характеризується, зокрема, харчова промисловість АПК [44]. Особливо динамічний розвиток має олійно-жировий комплекс України. Виробництво олійних культур і олійно-жирової продукції є одним із пріоритетних і перспективних напрямків розвитку аграрного сектору економіки України. Олійне виробництво в Україні має великі перспективи. До основних факторів, які сприяють зростанню використання рослинних олій відносять наступні:

- переорієнтація у структурі харчування населення економічно розвинених країн із тваринних жирів на олії і рослинні жири. Співвідношення у споживанні рослинних і тваринних жирів у цих країнах у межах 4-5:1, а загальне споживання олій на продовольчі цілі у США становить 32-36 кг, в ЄС – 17-25 кг на 1 людину на рік;

- збільшення загальної чисельності населення планети, особливо в країнах Південно-Східної Азії та Африки;

- збільшення використання олій для технічних потреб (виробництво дизельного пального, пластмас, миючих засобів, мастил, оліф та фарб).

Основних учасників ринку олійно-жирової продукції поділяють на три групи [67]: фінансово-промислові групи і заводи-виробники, що працюють виключно на ринку «сирої» рослинної олії і експортні продажі складають 80-90% від всього обсягу виробництва; фінансово-промислові групи і заводи, що конкурують на ринку фасованої олії; великі зернотрейдери і торгові компанії, що не являються власниками підприємств-виробників соняшникової олії і, як правило, працюють з підприємствами-виробниками на договірних (давальницьких) засадах, складають конкуренцію учасникам першої групи на ринку «сирої» соняшникової олії, переважно експортному або при умові державного втручання в ринкове ціноутворення шляхом обмеження експорту, квотуванням.

До першої групи учасників ринку соняшникової олії можна віднести наступні компанії: «Каргіл», «Кернел». Ця група компаній має тривалий досвід роботи на експортних ринках, налагоджені зв'язки і надійних партнерів. До другої групи можна від-

нести таких виробників: Дніпропетровський ОЕЗ, Пологівський ОЕЗ, «Креатив»(Кіровоград), та інші. Ці учасники ринку віддають перевагу глибокій переробці олії шляхом рафінації, дезодорації, виробництва маргаринів, майонезів. Підприємства даної групи проводять досить агресивну маркетингову політику для просування своїх торгових марок. В основному ці компанії працюють на внутрішньому ринку, а також мають експортні поставки фасованої олії та інших олійних продуктів в основному в Росію, країни СНД, а також до Європи. Торгові компанії і зернотрейдери, що складають третю групу учасників ринку, раніше до введення експортного мита на насіння соняшнику займалися тільки експортом насіння, а тепер переходять на операції на ринку соняшникової олії. Вони працюють на договірних умовах з підприємствами-переробниками, а продукти переробки – олію і шрот (макуху) поставляють на експорт.

В залежності від величини підприємства або об'єднання підприємств охоплюється більша чи менша величина технологічного ланцюжка виготовлення кінцевої продукції з відповідним випуском товарної продукції, як кінцевої, так і проміжної, що створює окремі сегменти споживачів олійно-жирової продукції.

Технологічний ланцюжок перетворення олійної сировини в кінцевий продукт визначають ланки цього ланцюжка, які є суб'єктами ринкового середовища, і, залежно від стадії переробки олійної сировини, формують окремі спеціалізовані ринки, що являються складовими внутрішнього та міжнародного ринків олійно-жирової продукції [25, 28, 42, 67].

Першою і забезпечуючою ланкою технологічного ланцюжка створення олійної продукції є сільськогосподарські підприємства які займаються вирощуванням олійного насіння (рис. 9.2). Майже всі фермерські господарства незалежно від величини і форми власності можуть вирощувати олійне насіння таких основних культур як соняшник, ріпак, соя. Залежно від природно-кліматичних умов розміщення фермерських господарств визначається доцільність вирощування тої чи іншої культури. Розвиток виробництва олійного насіння, в основному, здійснюється на екстенсивній основі за рахунок розширення площ посіву олійних культур. Сільгоспвиробники є учасниками ринку олійної сировини на внутрішньому ринку олійної продукції, де реалізують продукцію через елеватори або напряму з господарств посередникам, чи олійно-добувним підприємствам. Виходу на міжнародні ринки,

як правило, невеликі фермерські господарства мають через складність процесу здійснення експортних операцій, невелику кількість олійної сировини у господарствах і дію експортного мита, що суттєво зменшує прибутковність подібних експортних операцій.

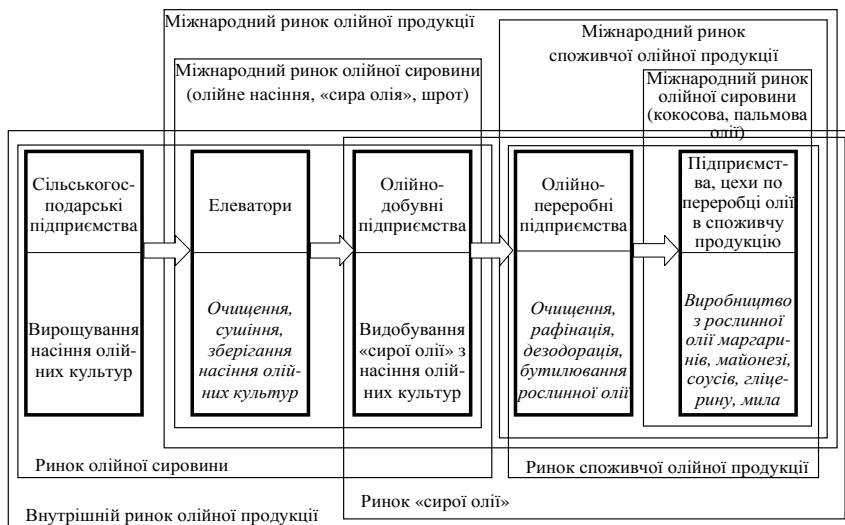


Рис. 9.2. Сегментування ринку на технологічному ланцюгу виробництва олійної продукції

Другою ланкою в ланцюжку виступають спеціалізовані зернозберігаючі підприємства – елеватори. Сезонність виробництва олійного насіння вимагає наявності спеціалізованих накопичувачів та зберігаючих терміналів для забезпечення сировиною олійнодобувних підприємств на протязі року. Олійне насіння, що надходить на елеватори, додатково доочищується, сушиться і зберігається з дотриманням необхідних технологічних умов. Олійне насіння, що зберігається на елеваторах, має відповідні кондиції і, як товар, готове для відвантаження на експорт або олійнодобувним підприємствам для переробки. Дія експортного мита в розмірі 17% від індикативної ціни на олійне насіння та проблеми з поверненням ПДВ експортерам на даний час не дозволяють інтенсивно вивозити насіння соняшнику і воно в переважній більшості потрапляє на олійно-добувні підприємства, які є тре-

тью ланкою технологічного ланцюжка створення кінцевої олійної продукції. На цих підприємствах екстракційним або пресовим методами з олійного насіння видобувають так звану «сиру» олію, яка потім у вигляді олійної сировини для подальшої доробки експортується або поступає на олійно-переробні підприємства. Жмих, що залишається після переробки олійного насіння, називають макухою або шротом і він є високобілковим кормом для тварин і птиці. Шрот знаходить своїх споживачів на внутрішньому ринку і також експортується. Суб'єктами на вітчизняному та міжнародному ринках олійної сировини виступають фірми-зернотрейдери, що продають за кордон олійне насіння або на давальницьких умовах переробляють його на олійно-добувних підприємствах, а потім експортують «сиру» олію і шрот. Експортерами також можуть бути і безпосередньо олійно-добувні підприємства. Контрагентами експортерів виступають світові біржі, гуртові посередники, закордонні олійно-добувні та олійно-переробні підприємства, великі фермерські господарства, що спеціалізуються на виробництві тваринницької продукції. На вітчизняному ринку споживачами олійної сировини є також олійно-добувні або олійно-переробні підприємства та великі відгодівельні тваринницькі комплекси. На внутрішньому ринку постачання олійної сировини здійснюється, як правило, для «сирої» олії за довгостроковими угодами, а постачання олійного насіння має кон'юнктурний характер, де вирішальним фактором виступає ціна насіння.

На четвертій та п'ятій ланках технологічного ланцюга виробляється кінцева споживча олійна продукція. На четвертій ланці окремі олійно-переробні підприємства або їх підрозділи, цехи олійно-добувних підприємств проводять доведення «сирої» олії до споживчих кондицій шляхом доочищення, рафінації, дезодорації з послідовним розливом в пляшки, в яких рослинна олія, що готова до споживання, поставляється в торговельну мережу.

На п'ятій ланці технологічного ланцюга виробництва олійної продукції відбувається переробка олії за допомогою різних біологічних та хімічних добавок та за спеціальними технологіями в маргарини широкого спектру призначення, різні майонези, соуси. Також на окремих підприємствах виробляють гліцерин, мило, оліфу. Вся продукція четвертої і п'ятої ланок поставляється на ринок споживчої олійної продукції для безпосереднього споживання населенням, а також для використання при виробництві харчової продукції такої як хліб, різна випічка, печиво, цукерки.

Для виробництва маргаринової продукції широко використовуються також тропічні олії, що являються складовими міжнародного ринку олійної сировини. Українські маргаринові підприємства постійно нарощують імпорт кокосової та пальмової олій. Головною причиною зростаючого попиту на тропічні олії є низька їх ціна в порівнянні з соняшниковою олією та достатньо високі технологічні характеристики для переробки в маргаринову продукцію.

Проведений аналіз сегментації на ринку олійної продукції показав, що одні і ті ж суб'єкти загального ринку можуть створювати значну різноманітність невеликих сегментів всередині загального і, відповідно, на кожному сегменті загального ринку повинна здійснюватись своя маркетингова політика. Сегментація продукції на олійно-жировому ринку здійснюється за технологічним принципом, і можна говорити що існує особливий вид сегментації продукції – технологічна сегментація. В подальшому необхідно спрямувати наукові дослідження на розробку оптимізаційних моделей маркетингових зусиль підприємств, що працюють на кількох сегментах олійно-жирового ринку.

## **9.6. Адаптивний синтез ефективних логістичних систем з використанням векторної оптимізації**

Сьогодні управління запасами – це один з найважливіших засобів забезпечення конкурентоспроможності й підвищення рентабельності бізнесу саме тому, що в запаси вкладаються значні кошти, це основа одержання прибутку й основна проблема щоденного контролю. Пошук методів раціональної організації різних аспектів руху товарів і, зокрема, запасів і зараз залишається головним завданням для багатьох організацій в усьому світі.

У зв'язку з тим, що кожний ринок товарів має свої особливості, для будь-якого підприємства організація логістичної системи управління запасами, що включає завдання вибору постачальника, є самостійним рішенням. Воно сприяє істотному зниженню складових витрат підприємства – сумарних витрат управління запасами. Одночасно вирішується інше, ще більш важливе завдання – виключається можливість виникнення дефіциту продукції або невиконання вимог споживача (замовника) по строках, комплектності поставок і інших параметрів руху товарів, які, в остаточному підсумку, можуть спровокувати «відхід споживача».

В обох випадках, мова йде про оптимізацію управління рухом товарів або запасами.

Аналіз сучасних підходів до управління запасами, а також отримані результати наукової праці в сфері маркетинг-логістичного управління підприємствами й можливості їхнього спільного використання представлені в працях таких вчених як Ф. Котлер [32], Д.Дж. Бауерсокс [18], Дж. Хедлі, Л. Міротін [40], Р.Р.Ларіна [35], В.С. Лукінський [36] Є.В. Крикавський [33] Л.В. Балабанова [17] і ін. показав, що в області розробки єдиної теорії управління запасами на сьогоднішній день існують наступні основні проблеми. *Перша* полягає в тім, що, незважаючи на існування глобальної постановки завдання оптимізації управління запасами підприємства, її загальне рішення дотепер не знайдене. Як традиційний інструмент фахівці використовували вартісні критерії. На практиці глобальна оптимізація підмінюється пошуком локальних екстремумів – витрат складування, транспортування, зберігання й інших складових процесу руху ресурсів.

*Друга* проблема полягає в тім, що в рамках класичного (витратного) підходу не існує єдиного, об'єднуючого показника, що характеризує економічну ефективність управління запасами підприємства в цілому. Добре відомо, що якщо управління ними ефективно по одному або декількох з відомих і широко використовуваних показників, таких як величина витрат, рентабельність, прибуток, оборотність, рівень обслуговування й інших, не можна зробити висновок про його ефективність у змісті інших критеріїв, так і про загальну ефективність. До того ж, часте підвищення ефективності по одним показникам приводить до погіршення інших характеристик у логістичних системах.

У той же час, стало зрозумілим, що витратний підхід повинен використовуватися паралельно з урахуванням думки споживачів, оскільки саме ринок визначає, в остаточному підсумку, необхідний рівень запасів. У зв'язку із цим необхідно перерозподілити запаси так, щоб знизити витрати пов'язані з їхнім зберіганням і, одночасно, мінімізувати втрати, обумовлені їхньою відсутністю. Як показують результати систематичних досліджень ринку, прибутковість бізнесу сьогодні набагато істотніше залежить від числа лояльних споживачів, чим від економії витрат на задоволення їхніх вимог. Необхідно врахувати також, що логістична система управління запасами, синтезована за такими критеріями, має особливий характер і вимагає ретельної розробки й дослідження.

Не можна не помітити, що знаходження оптимального рішення в загальному випадку принципово недосяжно, оскільки споживчі цілі, як правило, суперечать цілям виробників. Тому синтез ефективних логістичних систем управління запасами повинен обов'язково включати рішення завдання векторної оптимізації системи управління запасами шляхом пошуку квазіоптимальних рішень.

Це завдання векторної оптимізації ототожнюють із класом завдань багатокритеріальної оптимізації, тому що ґрунтується на формуванні комплексного критерію оптимальності, як двохкомпонентного вектора з незвідних друг до друга (для конфліктуючих підсистем) скалярних критеріїв оптимальності, а саме витратного (виробник) і споживчого (ринок) критеріїв.

У такий спосіб *ціль роботи* це розробка більш ефективних принципів управління на основі адаптивного синтезу логістичних систем в умовах нестаціонарного ринку за результатами оцінки й вивчення суперечливості вимог споживачів і виробників, а так само обґрунтування можливості застосування завдання векторної оптимізації для управління логістичною системою за умови використання методу пріоритету найважливішого критерію. Таким у цьому випадку буде виступати ринковий критерій забезпечення мінімуму числа днів дефіциту – як основної кількісної мети стратегічного характеру для логістичної системи. Вагомим аргументом на користь застосування критерію мінімізації сумарних витрат управління запасами, є й той факт, що до нього зводиться критерій максимізації рентабельності запасів.

Як уже згадувалося вище в цей час рішення завдання синтезу ефективних логістичних систем на практиці як і раніше базується на застосуванні вартісних і фінансових критеріїв. До них, у першу чергу, ставиться традиційний критерій мінімізації сумарних витрат управління запасами. В останні роки список критеріїв поповнився такими показниками як: ефективність витрат на управління запасами, максимізація виторгу, характеристики грошових потоків (наприклад, чистий дисконтований дохід), оборотність товарних запасів, рентабельність витрат, рентабельність запасів [68].

Більш сучасний погляд на принципи побудови ефективної логістичної системи, що одержав сьогодні статус маркетингової логістики, полягає у твердженні про необхідність рішення завдання оптимізації з урахуванням *вимог споживачів і виробників одночасно*. Вимогами споживачів можуть бути такі критерії як: рівень обслуговування споживача (наявність дефіциту продукції на

складі, порядок розрахунків, гарантійне обслуговування), умови поставки продукції (за часом, кількості й т.д.), далекість від споживача та ін. Однак у дійсності на промислових підприємствах такі вимоги враховуються тільки при аналізі ефективності роботи відділів постачання й не розглядаються комплексно при синтезі логістичних систем.

Розкриваючи очевидну суперечливість вимог споживачів і виробників, що приводить до необхідності пошуку найкращих рішень в області спеціальних методів багатокритеріальної оптимізації систем в умовах конфліктності локальних критеріїв необхідно відзначити що в загальному випадку оптимальне рішення такого завдання відсутній. У такій ситуації теорія векторної оптимізації пропонує квазіоптимальні рішення, одним із яких є «пріоритет найважливішого критерію». У ринкових умовах таким критерієм може бути тільки максимізація ступеня задоволеності споживача. У противному випадку різко знижується доля лояльних споживачів. А, як показує діловий досвід, ріст числа постійних споживачів приводить до істотного підвищення прибутку. Наприклад, по даним Бостонської консалтингової групи, отриманим на базі досліджень більш ніж тридцятирічної діяльності 2800 підрозділів 450-ти корпорацій, зростання лояльних споживачів усього на 5% призводить до зростання прибутку на 20-85%. Однак як показують останні дослідження протиріччя між цілями споживачів і виробників розв'язно для підприємств, що функціонують у реальному середовищі [30, 65].

Найбільш загальні результати проведених досліджень для випадку рівномірного розподілу, що відповідає максимальної ентropії попиту, відбиті на рис. 9.3 відповідними кривими залежностей оптимального відносного страхового запасу  $k^*$  від коефіцієнта варіації попиту  $var_{x_t} = \hat{\sigma}_{x_t}$  для споживчого критерію ( $k_m^*(var_{x_t})$ ) і при витратному підході ( $k_i^*(var_{x_t})$ ). Аналіз кривих, представлених на рис. 9.3 свідчить про існування трьох характерних областей взаємодії витратного й споживчого критеріїв.

Так, при відносно невеликому значенні коефіцієнта варіації попиту ( $var_{x_t} \leq 2$ ), вимога виробників виявляється більше твердою і послідовною, чим споживча, тому в даній ситуації задоволення останнього критерію не супроводжується додатковими витратами. У діапазоні зміни коефіцієнта  $var_{x_t}$  від 2 до 5 спостерігається повна сумісність відповідних кривих, а виходить, і несуперечність критеріїв векторної оптимізації.



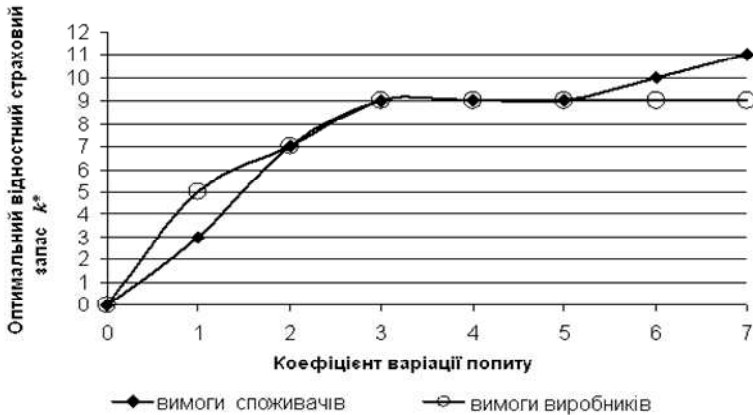


Рис. 9.3. Аналіз областей взаємодії вартісної й споживчої вимог

Найбільший інтерес представляє діапазон, у якому критерії починають конфліктувати. Встановлено, що така ситуація виникає лише при дуже великій невизначеності зовнішнього середовища (при значеннях  $var_{x_t} \geq 5$  для рівномірного закону розподілу попиту).

Розмір додаткових витрат підприємства, що виникають у зоні суперечливості вимог, дає можливість виміряти «конфлікт цілей у грошах». На рис. 9.4 показано, що досить високий рівень додаткових витрат підприємство змушене мати тільки при малоймовірних значеннях коефіцієнта варіації попиту. У діапазоні, де коефіцієнт варіації попиту не перевищує 5, додаткові витрати управління запасами відсутні зовсім або їхній розмір незначний (менш 5%). У цьому випадку ще одним важливим напрямком дослідження з'явилося з'ясування рівня спільності отриманих результатів і оцінки можливості їхнього поширення на сучасні стохастичні ринки.

Із цієї метою був проведений порівняльний аналіз даних статистичного імітаційного моделювання для трьох законів розподілу попиту: нормального, рівномірного, і логнормального, як найбільш відповідній реальній статистиці розподілу попиту. У процесі дослідження були отримані результати, аналогічні раніше описаним. При логнормальному розподілу попиту логістична система управління запасами працює більш ефективно, ніж при рівномірному й нормальному законах.

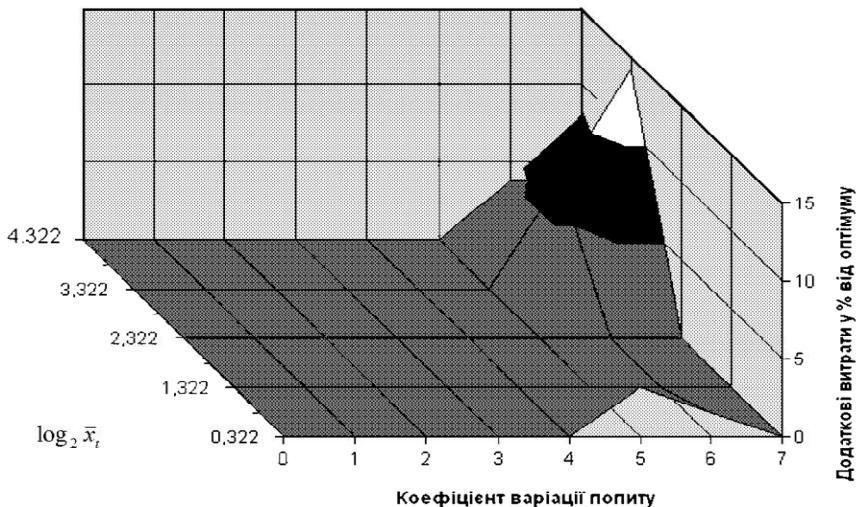


Рис. 9.4. Величина додаткових витрат підприємства при різній інтенсивності попиту,  $\hat{x} \cdot 10^5$  грн., при 99% рівні задоволення попиту

Всі вищевказані результати й дані узагальнюють висновок про можливість оптимізації логістичної системи по двох критеріях одночасно в діапазоні умов її функціонування, що перекриває практичні значення. Аналіз існуючих моделей і стратегій управління логістичної системи дозволив так само затверджувати про те, що, тому що основною рисою сучасних умов господарювання є істотна нестаціонарність попиту те представляється доцільним створення адаптивної моделі логістичної системи, як засобу найбільше що точно відбиває динаміку розвитку в умовах невизначеності ринку. При цьому доцільно використовувати модель дворівневої адаптивної логістичної системи, раніше розроблену [24], уточнену автором і представлену на рис. 9.5.

У пропонованій логістичній системі, відповідно до прийнятого адаптивного підходу, що дозволяє забезпечити працездатність системи в умовах нестабільного ринку, дані про попит надходять у блок оцінки параметрів попиту, що видає оцінки його інтенсивності  $\hat{x}_t$  й середньоквадратичного відхилення попиту  $\hat{\sigma}_{x_t}$ .

Оптимальний розмір замовлення формується на основі дворівневої стратегії із двох компонентів. Перша з них – детермінована складова  $\bar{q}_{t+T}^*$ , обчислюється на основі формули Уілсона, що

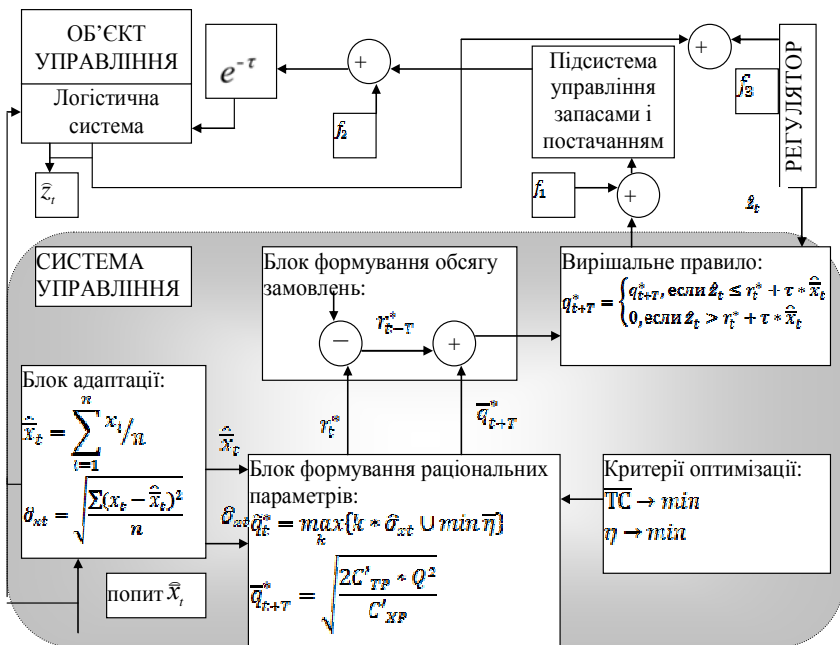


Рис. 9.5. Структурна схема адаптивної логістичної системи в умовах нестационарного ринку

має на увазі використання критерію мінімізації сумарних витрат управління запасами, логістичного по своєму сучасному трактуванню. Друга – стохастична складова  $\hat{q}_t$ . Вона визначається на основі оцінки коефіцієнта відносного страхового запасу  $k$  й середньоквадратичного відхилення попиту  $\hat{\sigma}_{x_t}$ . Вона формує ту частину замовлення, що необхідна для компенсації випадкових варіацій попиту. Так само врахована пропозиція сполучення вимоги споживачів і виробників при оптимізації останньої складової, що фактично задає рівень страхового запасу. Із цією метою при пошуку оптимального значення коефіцієнта  $k^*$  одночасно з рішенням завдання мінімізації загальних витрат управління страховим запасом, мінімізується середнє число днів дефіциту в рік  $\bar{\eta}$ , що встановлюється незалежно, виходячи з вимог споживачів. Далі компоненти  $\bar{q}_{t+\tau}^*$  й  $\hat{q}_t^*$  підсумуються, та складають оптимальне замовлення  $q_{t+\tau}^*$  на наступний період часу у вигляді:

$$q^*_{t+T} = \bar{q}^*_{t+T} + \tilde{q}^*_t \quad (9.1)$$

Визначивши раціональне значення замовлення  $q^*_{t+T}$  на наступний період ( $T+t$ ) за даними попереднього періоду  $t$  і оцінивши поточний стан складу  $Z_t$ , система формує оперативне рішення про замовлення на поставку яке відповідає дворівневій стратегії управління. Як показали подальші дослідження, така адаптивна модель зберігає свою працездатність і ефективність при завданні параметрів, що відповідають реальному ринковому середовищу.

Таким чином, застосування запропонованої схеми дозволить з'ясувати, як саме розкривається конфліктність цілей споживачів і виробників, і чи можуть вони виявитися сумісними, а так само визначити відповідні області, де вимоги споживачів і виробників не конфліктують. У цьому випадку оптимізація логістичної системи на основі адаптивного синтезу й відповідно до вимог споживачів не призведе до зростання витрат, і забезпечить одержання додаткового прибутку в стратегічній перспективі.

## **9.7. Маркетингова інтеграція інноваційної діяльності підприємств машинобудівної галузі України**

Стан економіки країни безпосередньо залежить від результатів економічної діяльності господарюючих суб'єктів, що прямо впливає на вирішення таких проблем як встановлення макроекономічної стабілізації, рівноваги платіжного балансу та стабільності національної валюти. Підприємства машинобудівної галузі мають значний вплив на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу всіх галузей країни, забезпечення інноваційної складової розвитку вітчизняної економіки. Але вітчизняні підприємства знаходяться у занедбаному стані з низькими показниками діяльності. Впровадження в Україні інноваційної моделі розвитку машинобудівної галузі – це об'єктивна потреба та альтернативний шлях для підвищення міжнародної конкурентоспроможності економіки України в цілому.

Погіршення положення машинобудівного комплексу є наслідком зменшення суми інвестицій в його діяльність, наявності кредиторської та дебіторської заборгованостей, невідповідності про-

дукції, яка виготовляється стандартам якості, відсутності сучасного технічного переоснащення, наявності великої кількості ресурсів, які не використовуються. Все це спонукає до пошуку засобів та способів, які зможуть сприяти переходу українських машинобудівних підприємств у ліпший стан. [3]

За статистичними даними у 2010 році в Україні налічувалося 11267 підприємств машинобудівної галузі, з яких 146 – великі, 1834 – середні й 9287 – малі. Машинобудування країни утримує понад 15% вартості основних засобів, а також близько 6% оборотних активів вітчизняної промисловості та більше 22% кількості найманих працівників [5].

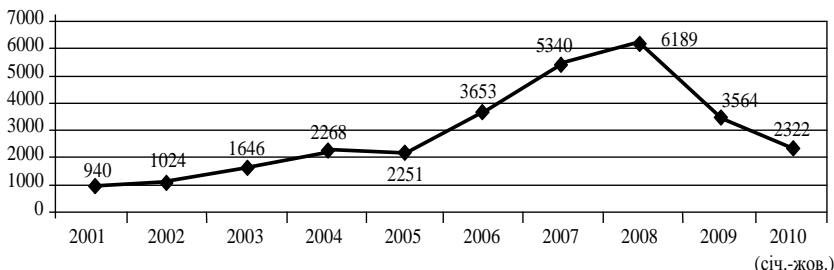
Машинобудування є фундаментом промисловості України, де зосереджена значна доля основних засобів промисловості та виробництва інноваційної продукції. Підвищення ефективності діяльності вітчизняного машинобудування сприятиме відновленню його ролі у якості локомотива економічного зростання України та забезпеченню модернізації економіки держави загалом. Випереджаючий розвиток діяльності машинобудівної галузі сприятиме, насамперед:

- досягненню позитивного синергетичного ефекту в супутніх галузях промисловості через збільшення споживання їх продукції;
- створенню замкнених виробничих циклів, побудованих на взаємозв'язках між вітчизняними підприємствами;
- розвитку внутрішнього ринку збуту товарів вітчизняного виробництва;
- зменшенню негативного сальдо зовнішньої торгівлі товарами;
- загальному пожвавленню виробничої активності, що призведе до збільшення прибутків підприємств, які можуть бути спрямовані на розвиток та активізацію НДДКР;
- збільшенню робочих місць у машинобудівній і супутніх галузях.

Відбувається значне скорочення інвестицій в основний капітал машинобудівної промисловості, яке становило у 2009 р. порівняно з 2008 р. 57,6 %. Таким чином, обсяги інвестицій в основний капітал у 2009 р. (у фактичних цінах) повернулися на рівень 2006 р. (рис. 9.6) [1].

Знижується активність підприємств машинобудівної галузі в їх інноваційній діяльності, що впливає на зниження конкуренто-

спроможності промислових товарів. Так, якщо у 2007 р. кількість інноваційно-активних підприємств у машинобудівній промисловості становила 23,3 % від їх загальної кількості, то у 2008 р. вона скоротилась до 21,2 %, а у 2009 р. – до 21,1 % [1].



*Рисунок 9.6.* Динаміка інвестицій в основний капітал машинобудівної промисловості (млн. грн., у факт. цінах)

У 2010 р. зростання експорту продукції машинобудування відновилося й склало 25 % по відношенню до 2009 р. Основним чинником зростання було нарощування експорту транспортних засобів через покращення економічної ситуації у країнах СНД (основних імпортерах продукції вітчизняного машинобудування). Найбільшим споживачем товарів української машинобудівної промисловості є Російська Федерація – у 2010 р. частка експорту товарів машинобудівної галузі до цієї країни в загальному обсязі експорту товарів машинобудування склала 53,5 % або 2,859 млрд. дол. США. [1] Серед основних споживачів товарів машинобудівної промисловості України – також Білорусь, Казахстан, Німеччина, Угорщина, Польща та Іран. Експорт здійснюється в основному за такими товарними групами класифікатора ТН ЗЕД як котли, машини та апарати, електричні машини та устаткування, залізничні та трамвайні локомотиви, шляхове обладнання.

У 2010 р. відбувалось поступове відновлення: обсяги імпорту машин та устаткування зросли на 30,5 %, транспортних засобів – на 69,3 %, приладів і апаратів – на 31,7 % відносно 2009 р. [1].

Україна перебуває у значній залежності від імпорту продукції машинобудування. Так, у 2008 р. перевищення імпорту над експортом становило по машинах та устаткуванню – 2 рази, по транспортних засобах – 2,8 раз, по приладах і апаратах – 4,9 раз [1].

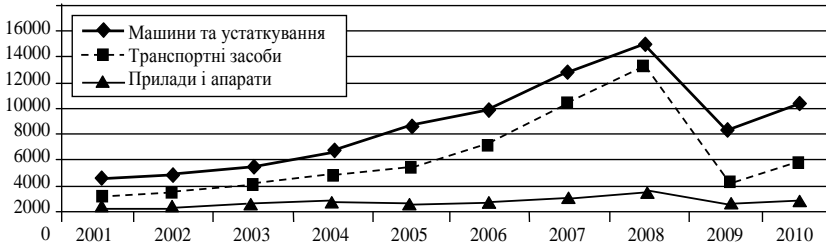


Рисунок 9.7. Динаміка імпорту товарів машинобудівної промисловості (млн дол. США)

Загальне зростання обсягів імпорту товарів машинобудівної промисловості у 2010 р. по відношенню до 2009 р. становило 39,9% [1] і відбувалось більш швидкими темпами, ніж зростання експорту (33,3%), що загострює ризик нарощування негативного сальдо зовнішньої торгівлі товарами. Загалом, експорт товарів машинобудівної промисловості у 2010 р. склав 9,2 млрд. дол. США, імпорт – 12,7 млрд. дол. США.

За попередніми оцінками, у 2010 р. відбулось зростання промислового виробництва у світі на 4,6%. У США цей показник склав 3,3%, Німеччині – 9,0%, Франції – 3,5%, Китаї – 11%, РФ – 8,3%, Бразилії 11,5% [1]. Країни – лідери з виробництва продукції машинобудування застосовують різні механізми для відновлення виробництва і забезпечення міжнародної конкурентоспроможності машинобудівної продукції. Наприклад, виробники транспортних засобів, насамперед автомобілів, здійснили масштабну переорієнтацію своїх підприємств на виробництво енергоефективних зразків зі зменшеною вартістю. Державна підтримка підприємств машинобудівної галузі у розвинених країнах світу переважно здійснюється шляхом надання їм фінансової допомоги та забезпечення поліпшеного доступу до кредитних ресурсів з реструктуризацією боргових зобов'язань.

Випереджаючий вихід з кризи машинобудівних підприємств інших країн посилює наступні ризики для вітчизняних машинобудівних підприємств:

- зростання долі імпортової продукції на території України;
- витіснення вітчизняного виробника продукції машинобудівної галузі та зниження долі ринку на міжнародній арені через нездатність вчасно реагувати на зміни зовнішньої кон'юнктури;

– поглиблення науково-технологічної кризи на підприємствах вітчизняного виробництва;

– «консервування» засобів виробництва через падіння попиту на продукцію вітчизняного товаровиробника машинобудівної галузі.

Тому, пріоритетним напрямком державного впливу на розвиток машинобудівної галузі в Україні має бути стимулювання запуску виробництва імпортозаміщуючої продукції на власних підприємствах.

Згідно стратегії економічного та соціального розвитку України (2004-2015 роки) пріоритетними напрямками розвитку машинобудування є [14]:

– освоєння фахівцями нових видів складної, конкурентоспроможної та наукомісткої продукції;

– державна підтримка розвитку наукомісткого виробництва, яке базується на використанні інформаційних та комунікаційних технологій;

– зростання обсягів виробництва експортної та імпортозамінної продукції та сприяння розвитку спільних підприємств та виробничих кооперацій з підприємствами ЄС та інших країн [7].

В таблиці 9.6 приведена динаміка інвестицій в основний капітал за видами промислової діяльності за 2007–2010 роки, та наочно відображена динаміка на рисунку 5. Аналіз даних таблиці 9.6 та рис. 9.6 показує, що якщо за період до 2008 року спостерігався ріст інвестицій в основний капітал підприємств машинобудування, то вже починаючи з 2009 року відбулося різке падіння інвестицій до цієї галузі [2].

*Таблиця 9.6.* Інвестиції в основний капітал за видами промислової діяльності

Вид економічної діяльності	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
Машинобудування, млн. грн.	5340	6189	3564	4400

*Таблиця 9.6.* Впровадження нових технологічних процесів на промислових підприємствах

Вид економічної діяльності	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
Машинобудування, млн. грн.	755	996	1351	1428



У промислово розвинутих країнах 80-95% приросту валового внутрішнього продукту припадає на долю патентів та «ноу-хау», використаних у найсучасніших технологіях. Нині у світі діють понад 4 млн. патентів на винаходи, а прибутки від продажу ліцензій на запатентовані об'єкти інтелектуальної власності у промисловості становлять фантастичну суму – понад 100 млрд. дол. США [2].

Необхідний інноваційний прорив потребує обґрунтованої технологічної політики, спрямованої на оновлення технологічного фундаменту для економічного зростання підприємств та країни в цілому, оскільки інновації можуть виникати на базі відповідних технологій, а технології – це втілені знання. Важливість стабільного розвитку машинобудівного сектору для економіки визначається тим фактом, що протягом кількох століть він залишається єдиним постачальником капітальних ресурсів на підприємства інших галузей. Від ступеня розвиненості машинобудування, в кінцевому підсумку, залежить стійкість і ефективність розвитку інших секторів і всієї економіки в цілому. Гальмівним для розвитку машинобудування є невеликі обсяги інвестицій. Основними джерелами інвестицій у цій галузі є власні кошти – близько 70%, кредити банків – 10% та кошти державного бюджету – лише 5% [1]. 29 вересня 2010 р. Кабінет Міністрів України схвалив розроблену Державним агентством України з інвестицій та розвитку, Концепцію Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011–2015 рр. [6].

Машинобудування є провідною галуззю національної економіки, яке сьогодні відстає за рівнем розвитку від більшості країн. Однією з проблем є невеликі обсяги інвестицій, яка вирішується і на державному рівні так і на рівні підприємства. При цьому отримані кошти необхідно використовувати у чітко визначених напрямках.

## Список використаної літератури

1. Ballantyne, D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing. – AMA International Marketing Educators' Conference, Argentina, 2000. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/bal.pdf>.
2. Bhargava M., Chatterjee R., Grimpe C., Sofka W. Marketing Innovation and R&D Capabilities – More Than One Way to Innovation Success? [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://iri.jrc.ec.europa.eu/concord-2011/papers/Bhargava\\_Mukesh.pdf](http://iri.jrc.ec.europa.eu/concord-2011/papers/Bhargava_Mukesh.pdf).
3. Gronroos C. Internal marketing – theory and practice. // C. Gronroos / Services marketing in changed environment / American Marketing Association, Chicago. – 1985. – P.41-47.
4. Gudmundson, A., Lundberg, C. Internal Marketing: A Way of Improving Service Quality. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://padua.wasa.shh.fi/konferens/abstract/d6-gudmundson-lundberg.pdf>.
5. Jaruzelski B. Why Culture Is Key: The Global Innovation 1000. / B. Jaruzelski, J/ Loehr, R/ Holman // Strategy + Business. – Issue 65. – Winter 2011, Reprint number 11404. – 18 p.
6. Mohammed Rafiq. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension / Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed J. // of Services Marketing. – 2000. – Vol. 14. – № 6. – P. 449 – 462.
7. OECD Factbook 2011-2012: OECD [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.oecd.org/publications/factbook>.
8. Rafiq, M. and Ahmed, P.K. «The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management», Journal of Marketing Management, Vol. 9 No. 3, 1993, July, p. 219.
9. Taranenko I. Marketing innovations at the function of institutional development: a case of resource constraints / Irina Taranenko// Montenegrin Journal of Economics, Vol. 8, No 3, Special Issue. – P. 105-118.
10. The 2010 EU Industrial R&D Investment Scoreboard: European Commission Joint Research Centre, Directorate General Research. – 2010.
11. World Economic Outlook. Crisis and Recovery: International Monetary Fund. – 2009. – PP. 103-136.
12. Yang Jen-Te. The development and emergence of the internal marketing concept. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen-Te%20Yang.pdf](http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen-Te%20Yang.pdf).
13. Адаптивные модели в системах принятия решений : монография / Н.А. Кизим, Т.С. Клебанова. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2007. – 368 с.
14. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. «Пріоритети розвитку машинобудівної промисловості у рамках антикризової політики України». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/451>.
15. Антипова Ю.К. Адаптація маркетингової дослідної методики «mystery shopping» до специфіки роботи роздрібних магазинів самообслу-

говування. / Ю.К. Антипова, Д.В. Сорочан // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 89-95.

16. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник / Пер. с англ.-М.: ИНФРА-М, 1999.-804 с.

17. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

18. Бауэрсокс Д.Д., Клосс Д.Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок / Пер. Н.Н. Барышникова, Б.С. Пинскер. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.

19. Бизнес-маркетинг / Едвард Браерти, Роберт Эклс, Роберт Ридер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. – 736 с.

20. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / М. Брун. // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – №6. – С. 66-67.

21. Вишневский В. Инновации, институты и эволюция / В. Вишневский, В. Дементьев // Вопросы экономики. – 2010. – №10. – С. 41-62.

22. Возненко Л.А., Даудрих Н.И., Кацаурова С.Ю. «Тайный» покупатель на страже качества обслуживания // Маркетинг услуг. – 2008. – № 3 (15). – С. 228-232.

23. Войчак А.В., Федорченко А.В. Маркетингові дослідження: Підручник / За наук. ред. А.В. Войчака. – К.: КНЕУ, 2007. – 408 с.

24. Дзензелюк Н.С. Моделирование системы управления запасами в среде MATLAB 6.5/Simulink 5.0 / Н.С. Дзензелюк, Е.И. Кожейкина, Ю.Н. Тарасов // Вестник ЮУрГУ. Серия: «Экономика». – 2005. – Вып. 5. – № 12 (52). – С. 339–343.

25. Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.ukroilprom.kiev.ua](http://www.ukroilprom.kiev.ua).

26. Зозульов А.В. Маркетинг : учеб. пособ. / А.В. Зозульов, Н.С. Кубышина ; под. ред. С.А. Солнцева. – К. : Знання ; М. : Рыбари, 2011. – 421 с.

27. Інформація патентного відділу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nuwm.rv.ua/newspaper/news/nov234.html>.

28. Каретникова В.С., Кухта В.Г. Экономика и предпринимательство масложирового комплекса Украины. Учебное пособие. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2003. – 340с.

29. Кисіль Т.В. Основні напрямки діяльності машинобудівної галузі з огляду на нестабільний стан економіки України. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2012.

30. Кожейкина Е.И. Маркетологистика в управлении запасами современного предприятия / Е.И. Кожейкина, Ю.Н. Тарасов // Вестник ЮУрГУ. Серия: «Рынок: теория и практика». – 2006. – Вып. 3. – №4 (59). – С. 91–95.

31. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 800 с.

32. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. Экспресс – курс. 2-е изд.; пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
33. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
34. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия – 4-е изд. / К. Лавлок ; Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
35. Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: монография / Р.Р. Ларина, В.Л. Пилюшенко, В.Н. Амітан. – Донецк: ВИК, 2003. – 239 с.
36. Лукинский В.С. Модели и методы теории логистики: учеб. пособ. / Под ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
37. МакКлеелланд Д. Тестирование компетенций, а не интеллекта (Testing for Competence Rather Than for Intelligence; American Psychologist, 1973, №28, p.1-14). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://formatta.ru/pages/id/526>.
38. Мальська М.П. Міжнародний туризм і сфера послуг. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.com.ua/15840720/turizm/mizhnarodniy\\_turizm\\_i\\_sfera\\_poslug\\_-\\_malska\\_mp](http://pidruchniki.com.ua/15840720/turizm/mizhnarodniy_turizm_i_sfera_poslug_-_malska_mp).
39. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера./ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
40. Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике/ Л.Б. Миротин / учеб. пособие – М.: «Экзамен», 2002. – 480 с.
41. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник / Державний комітет статистики України. – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010.
42. Олійно-жирова галузь України і Російської Федерації. Показники роботи за 2010 рік. – Х.: УкрНДПОЖ, 2011. – 92 с.
43. Орлова В.Ю. Внутрішньокорпоративний PR. Практичні рекомендації. // Маркетинг в Україні. – №3. – 2005.
44. Островський П.І. Аграрний маркетинг. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.
45. Офіційний портал Європейської Комісії: Eurostat [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database).
46. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
47. Павленко А.Ф. Маркетинг: підруч. / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с. – С. 21.
48. Пилипчук В.П., Оснач О.Ф., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 264 с.
49. Полтерович В. Институциональные ловушки и экономические реформы / В. Полтерович // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35. – №2. – С. 1-37.

50. Полтораки В.А. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2003. – 387 с.

51. Промисловість України у 2007–2010 роках. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publ5\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publ5_u.htm).

52. Розмайнський І. Основные характеристики семейно-кланового капитализма в России на рубеже тысячелетий: институционально-посткейнсианский поход / И. Розмайнский // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2004. – Т.2. – №1. – С. 59-71.

53. Синчалова И. Корпоративная культура: формальность или реальный инструмент? // Деловой квартал. – Самара. – 5 мая 2008г. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [www.ancor.ru/company/press/in\\_the\\_press/article/articleid/1889](http://www.ancor.ru/company/press/in_the_press/article/articleid/1889).

54. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.

55. Сокурено П.І., Табунщик А.В. Проблеми інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств. Бізнесінформ № 7(2). – 2011. С. – 84-87.

56. Сорочан Д.В. Управління процесом маркетингових досліджень «mystery shopping» в роздрібних магазинах самообслуговування. / Д.В. Сорочан // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – №11. (182) Ч.2. – С. 217-222.

57. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с.

58. Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції на 2004-2015 роки. С. 172-174. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/signal/strateg.pdf>.

59. Сухарев О. Эволюционная экономика в шумпетенианском прочтении (к новой системе взаимодействия «новатора» и «консерватора») / О. Сухарев // Вопросы экономики. – 2003. – № 11. – С. 41-52.

60. Теория организации. Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 521500 Менеджмент, специальностям 061000 Государственное и муниципальное управление, 061100 Менеджмент организации / Б.З. Мильнер. – Изд. 6-е, перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2007. – 794 с.

61. Уолкер-мл О., Бойд-мл Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / Пер. с англ.-М.: Вершина, 2006. – 496 с.

62. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Пер. с англ. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

63. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Хаєт Л.Г. та ін. Корпоративна культура: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

64. Хруцкий В.Е., Коренева И.В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп.-М: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

65. Червова Л.Г., Баранець Г.В. Методологічні проблеми побудови та оптимізації логістичного циклу підприємства / ЛГ. Червова, Г.В. Баранець // Економіка промисловості. – 2005. – №3(29). – С. 83-90.

66. Шапран Ю.О. Дискусійні питання компетенції та компетентності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://osvita.ua/school/lessons\\_summary/edu\\_technology/28937](http://osvita.ua/school/lessons_summary/edu_technology/28937).

67. Шумейко В.М. Сегментація ринку олійно-жирової продукції по технологічному ланцюжку виготовлення кінцевої продукції / Наукові праці КНТУ: Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2008. – Вип. 14. – С. 300-305.

68. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика, 2-е изд. / А.Ю. Юданов. – М.: Гном-Пресс, 1998. – 310 с.

## Розділ 10

# Бренд і імідж як елементи споживчого капіталу підприємства

### 10.1. Аналіз здатності системи комунікацій формуванню цілісного образу бренду промислового підприємства

Важливим етапом формування бренду підприємства є створення системи комунікацій, здатної доносити сутність бренду та його переваги до цільової аудиторії. В сучасних умовах, промислове підприємство, маючи високоякісну продукцію та зручні для споживачів сервісні програми, але не сформувавши знання про це серед цільової аудиторії, не зможе отримати бажаний економічний результат. Зв'язки між брендом та споживачами формуються, підтримуються та розвиваються в комунікаціях та через комунікації.

Про важливість комунікацій у формуванні бренду свідчать критерії, за якими оцінюється сила бренду. Наприклад, практик брендингу В. Пустотін виокремлює сім найбільш важливих критеріїв за якими можна оцінювати силу бренду: 1) рівень спонтанного знання бренду; 2) рівень доступності бренду цільовій аудиторії; 3) правильне асоціювання назви бренду та його товарної категорії; 4) кількість споживачів, які постійно користуються брендом; 5) на скільки одноманітний імідж бренду у його споживачів та не споживачів; 6) частка споживачів, яка коректно описує позиціонування бренду; 7) вартість бренду [25, с. 32]. Як бачимо, перший, третій, п'ятий та шостий критерії формуються за допомогою комунікацій із споживачами. Аналіз літератури свідчить, що комунікаційна складова бренду є суттєвою складовою його фінансового успіху. Отже, можна стверджувати, що важливим фактором створення бренду є побудова системи комунікацій, яка забезпечує донесення необхідної інформації до споживачів та є основою взаємодії із споживачами.

Дослідимо за допомогою яких елементів комунікацій формується цілісне та комплексне сприйняття бренду. Особливість аналізу системи комунікацій підприємства з точки зору її здатності відображати сутність бренду полягає в тому, що формування бренду пов'язане зі сприйняттям споживачів, а отже з різними нау-

ками: маркетингом, соціологією, психологією, що ускладнює чітку формалізацію оцінки здатності системи комунікацій формувати бренд у цільовій аудиторії підприємства. Тому для визначення чинників донесення сутності бренду через систему комунікацій підприємства проведено дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, аналіз принципів бренд-орієнтованості [12] та експертні опитування. На основі отриманих даних авторами виокремлено основні складові маркетингових повідомлень, завдяки яким відбувається формування асоціацій бренду в сприйнятті споживачів під впливом інструментів комунікацій:

- використання системи ідентифікації бренду;
- донесення інформації про сутність бренду;
- узгодженість та послідовність усіх маркетингових повідомлень;
- дотримання єдиної творчої концепції бренду у всіх комунікаціях та використання її протягом певного часу;
- використання зрозумілої знаково-символьної системи, яка формує необхідні асоціації бренду;
- забезпечення якості оформлення засобів комунікацій;
- комплексність використання каналів та інструментів комунікацій;

Але необхідно визначити лише не взаємозалежні характеристики комунікацій. Тому, до переліку чинників, які забезпечують формування бренду через комунікації ввійшли наступні, рис. 10.1:

1) відповідність системі ідентифікації (використання на різних інформаційних носіях єдиної системи ідентифікації підприємства: логотипу, фірмового знаку, візуальних образів, ін.);

2) відображення переваг бренду (на скільки надана інформація розкриває позиціонування та сутність бренду). Цей чинник також відображає спроможність знаково-символьної системи, яка використовується підприємством для формування змісту комунікативного повідомлення, відображати сутність бренду та формувати потрібні асоціації бренду;

3) узгодженість комунікативних повідомлень (узгодженість сутності повідомлень на різних засобах комунікацій);

4) якість оформлення інформаційного носія (якість фізичного виконання та оформлення інформаційного носія, його сучасність відносно тих, що використовуються іншими підприємствами цієї ж або суміжних галузей);

5) комплексність каналів та інструментів комунікацій.





*Рис. 10.1.* Чинники, що забезпечують формування бренду через комунікації

В роботі Т.О. Примака [21, с. 289] досліджено чинники маркетингових комунікацій, які впливають на дієвість цільової аудиторії. Але, крім зазначених в дослідженні [21] чинників впливу, на нашу думку, необхідно враховувати додаткові чинники, які або зменшують, або збільшують результат впливу маркетингових комунікацій, спрямованих на певну аудиторію. А саме, чинники, які характеризують якість відображення сутності бренду в засобах комунікацій (див. рис. 10.1).

Ми пропонуємо чинники, зазначені в роботі Примака Т.О. та доповнені авторами, класифікувати в залежності від джерела впливу чинника на сприйняття інформації з засобу комунікацій. Такий чинник як «комплексність каналів та інструментів комунікацій» характеризує не окремий засіб комунікацій, а підхід до комунікаційної політики підприємства в цілому. Тому в перелік чинників маркетингових комунікацій, який сформовано з точки зору дослідження кожного з засобів комунікацій окремо, він не ввійшов. На наш погляд, доцільно виділити три групи чинників, які залежать від:

1) ефективності вибору інструментів комунікацій (відносимо чинники, що враховують рівень відповідності носія аудиторії, а саме: кількість використаних носіїв МК (маркетингових комунікацій) різного спрямування; обсяги охоплення аудиторії кожним носієм; відповідність профілю носія певним товарним групам або ринкам; відповідність профілю носія певним основним заняттям аудиторії підприємства; частка обсягів маркетингових комунікаційних повідомлень певного виробника чи марки в загальних обсягах інформаційного носія; результативність повторного впливу МК, кількість інструментів МК певного виробника на одному носіїві; рівень запам'ятовуваності матеріалу з одного подання залежно від відповідності сприйняття носія аудиторією підприєм-

ства; рейтинг носія серед подібних йому; частота повторення маркетингових комунікаційних повідомлень на одному інформаційному носії; інтенсивність виконання певних дій аудиторією під впливом інструменту комунікацій; відповідність переключення уваги аудиторії носія з основного матеріалу на матеріал з МК; частка основного матеріалу в матеріалі певного носія);

2) міри розвитку бренду підприємства (відносно чинники, які відображають наявність інформації про бренд підприємства, а саме: відповідність системі ідентифікації бренду; відображення переваг бренду; узгодженість маркетингових повідомлень);

3) якості самого інформаційного носія (відносно чинники, які відображають правильність оформлення маркетингового повідомлення, а саме: складність сприйняття основного матеріалу інформаційного носія; якість оформлення інформаційного носія).

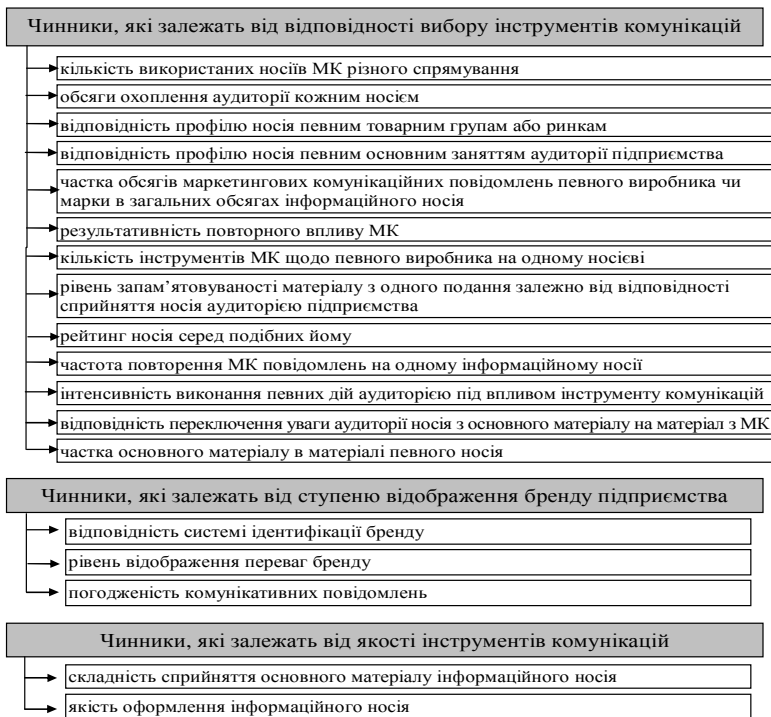


Рис. 10.2. Чинники маркетингових комунікацій, що впливають на дієвість аудиторії підприємства (доповнено автором на основі [21])

З огляду на вищесказане, загальний перелік чинників, що впливають на дієвість аудиторії підприємства (рівень комунікативного впливу маркетингових повідомлень) має такий вигляд, зображений на рис. 10.2.

Отже, для того, щоб система комунікацій підприємства доносила інформацію про бренд цільовій аудиторії, необхідно враховувати перераховані чинники в створенні системи комунікацій бренду. Важливим елементом формування системи комунікацій, здатної доносити сутність бренду цільовій аудиторії є її оцінка.

В багатьох наукових працях розглядаються питання ефективності реклами [20, с. 280], [7], рекламних кампаній, комунікативного впливу [21, с. 287], [7, 9, 15, 16, 18, 19, 26, 27, 30, 31]. Вивчення існуючих теоретичних та методичних підходів до оцінки впливу комунікаційних кампаній на цільову аудиторію дозволяє зробити висновки, що в науковій літературі розрізняються поняття комунікативної та економічної ефективності маркетингових комунікацій.

Існуючі підходи до оцінки комунікативної ефективності не враховують впливу важливих чинників, пов'язаних з відображенням чи відсутністю відображення ключових складових бренду в системі комунікацій з потенційними споживачами та партнерами. Підходи до аналізу ефективності системи комунікацій підприємств не визначають якість безпосередньо інформаційного повідомлення: не оцінюється правильність використання системи ідентифікації підприємства, яка формує асоціативний зміст та підсилює (або навпаки, послаблює) інформаційне повідомлення, спрямоване на потенційного споживача; не враховується рівень донесення сутності бренду через засоби комунікацій, не аналізується узгодженість повідомлень та візуальних елементів творчої концепції, що застосовуються для кодування повідомлень тощо. Отже, використовуючи зазначені вище підходи неможливо відповісти на питання, чи відображено сутність бренду в системі комунікацій підприємства.

Метою нашого дослідження є формування такої системи комунікацій, яка буде коректно відображати сутність бренду та ефективно формувати його цілісний образ. Тому, наша увага зосереджена, в першу чергу, не на тому, якими комунікаційними інструментами ми доносимо інформацію, а на тому, яку інформацію ми доносимо через будь-які інструменти та засоби комунікацій. З урахування того, що кожне підприємство в сучасних умовах використовує комплекс комунікацій для впливу на споживачів, необхідно проводити оцінку всієї системи комунікацій.

Для оцінки системи комунікацій промислового підприємства з точки зору її здатності створювати бренд у цільовій аудиторії, нами запропоновано інтегральний показник рівня бренд-орієнтовності системи комунікацій, побудований на виділених характеристиках комунікацій, які забезпечують сприйняття бренду. Завдання оцінки рівня бренд-орієнтовності полягає у вимірюванні того, наскільки існуюча система комунікацій відображає сутність бренду; дозволяє акумулювати всі маркетингові повідомлення бренду та асоціювати їх одне з іншим та з брендом; наскільки спроможна сформувати цілісний образ бренду. Показник рівня бренд-орієнтовності відображає міру відповідності візуальної, змістовної та якісної складових системи засобів комунікацій підприємства, сутності бренду підприємства, та здатність інструментів комунікацій формувати стійкий образ бренду у споживачів, підсилюючи вплив різних один одного.

Для визначення значень складових інтегрального показника використовується логічно-лінгвістична форма оцінки. Оціночні показники коефіцієнтів мають лише значення 1 (коректне використання – істина) або 0 (не коректне використання – неправда), тобто використовується інструментарій алгебри логіки та її складова – логіка висловів. Такий підхід ґрунтується на тому, що недотримання необхідних вимог (характеристик) при формуванні системи комунікацій не дозволяє формувати у свідомості потенційних споживачів бренд підприємства. Отже, в даному випадку, при оцінці відповідного показника ми не отримуємо бренд-орієнтованого впливу на споживачів, а показник має 0 значення. При додержанні необхідних вимог – підприємство отримує вплив інструмента комунікацій на споживача, а значення показника дорівнює 1. Ступінь відхилення від необхідного стандарту не має значення, оскільки будь-яке відхилення від стандартних вимог не дозволяє доносити через комунікації та формувати у споживачів цілісний образ бренду.

Отже, показник рівня бренд-орієнтовності системи комунікацій промислового підприємства має вигляд:

$$K_{бр} = k_i \cdot k_n \cdot k_y \cdot k_{як} \quad 10.1$$

де  $k_i$ ,  $k_n$ ,  $k_y$ ,  $k_{як}$  – складові коефіцієнти.

Розрахунок складових показників відбувається таким чином:  
 $k_i$  – показник відповідності повідомлення системі ідентифікації бренду:

$$K_i = \sum_{j=1}^l c_j \cdot m_j \quad 10.2$$

де  $c_j$  – показник використання системи ідентифікації бренду в  $j$  засобі комунікацій,

$l$  – кількість засобів комунікацій, що є типовими для використання в певному сегменті, при умовах, що  $\sum c_j = 1$ ;

$m=1$  – коректне (відповідне) використання системи ідентифікації бренду;

$m=0$  – не коректне (невідповідне) використання системи ідентифікації бренду.

$k_n$  – показник відображення в повідомленні сутності та переваг бренду:

$$K_n = \sum_{j=1}^l c_j \cdot h_j \quad 10.3$$

де – коефіцієнт вагомості  $j$  засобу комунікацій;

$h_j$  – показник наявності інформації про сутність та переваги бренду (або позиціонування) в  $j$  засобі комунікацій, при умовах, що  $\sum c_j = 1$ ;

$h=1$  – у повідомленні відображено сутність бренду;

$h=0$  – у повідомленні не відображено сутність бренду.

$k_y$  – показник узгодженості маркетингових повідомлень:

$$K_y = \sum_{j=1}^l c_j \cdot g_j \quad 10.4$$

де  $g_j$  – показник послідовності та узгодженості повідомлення на  $j$ -му засобі комунікацій, при умовах, що  $\sum c_j = 1$ ;

$g=1$  – маркетингове повідомлення, що відображено на засобі комунікацій відповідає сутності тих, що використовуються на інших засобах;

$g=0$  – маркетингове повідомлення, що відображено на засобі комунікацій не відповідає сутності інших повідомлень, суперечить тим, що використовуються на інших засобах.

$k_{як}$  – показник відповідності якості засобу комунікацій позиціонуванню бренда:

$$K_{як} = \sum_{j=1}^l c_j \cdot d_j \quad 10.5$$

де  $d_j$  – показник рівня відповідності якості оформлення  $j$ -го засобу комунікацій позиціонуванню бренда, при умовах, що  $\sum c_j = 1$ ;

$d=1$  – якість засобу комунікацій відповідає позиціонуванню бренда;

$d=0$  – якість засобу комунікацій не відповідає позиціонуванню бренда.

Для визначення бази для порівняння узгодженості маркетингових повідомлень на засобах комунікацій виділяються три засоби комунікацій, які отримали найбільші коефіцієнти вагомості. Інформація, відображена на даних засобах, є базою для порівняння з іншими. Якщо існують протиріччя в виділених засобах комунікацій – в якості орієнтира використовують маркетингове повідомлення, яке міститься хоча б на двох засобах. У випадку повної відсутності збігу в маркетингових повідомленнях, в якості порівняльної бази використовують засіб з найбільшим коефіцієнтом вагомості.

Слід відзначити, що на перший погляд показники – показник бренд-диференціації повідомлень та – показник узгодженості повідомлення є схожими за сутністю, але дотримання одного параметру не означає обов'язкове дотримання іншого. Наприклад, підприємство сформувало маркетингове повідомлення та відобразило певні переваги бренду на окремому засобі комунікацій. На іншому засобі теж відображено переваги підприємства, але сутність двох повідомлень на маркетингових засобах може бути різною. Згідно

результатів проведеного дослідження, неузгодженість маркетингових повідомлень робить формування бренду неможливим.

Для визначення коефіцієнтів вагомості окремих засобів комунікацій у загальній системі комунікацій підприємства та формування шкали значень показника рівня бренд-орієнтованості застосовується метод експертних оцінок. Експертами виступають фахівці відділу маркетингу, відділу матеріально-технічного забезпечення, головні технологи, конструктори промислових підприємств хімічної галузі й галузі виробництва машин та устаткування.

Для отримання коректної оцінки всіх складових показника рівня бренд-орієнтованості слід зазначити вимоги, які висуваються до групи експертів.

1) для оцінки коефіцієнтів вагомості засобів комунікацій експертами для дослідження обирають:

– представників тієї ж галузі, в якій функціонує досліджуване підприємство;

– представників відділів маркетингу, комерційних керівників, фахівців матеріально-технічного обслуговування, збуту, головних конструкторів, головних інженерів проектів, головних технологів та інших фахівців, які беруть участь у вирішенні питання про співпрацю з підприємством.

2) для оцінки значень складових коефіцієнтів показника рівня бренд-орієнтованості експертами для дослідження обирають:

– представників потенційних споживачів та посередників;

– представників відділів маркетингу, комерційних керівників, фахівців матеріально-технічного обслуговування, збуту, головних конструкторів, головних інженерів проектів, головних технологів та інших фахівців, які беруть участь у вирішенні питання про співпрацю з підприємством.

Оскільки важливе значення для наукового обґрунтування експертного опитування має оцінка показника ступеня узгодженості думок експертів, нами використовується коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона [6].

Коефіцієнти вагомості досліджені не для інструментів комунікацій у цілому, а для конкретних засобів комунікацій. Перелік засобів комунікацій було сформовано з урахуванням думки експертів про поширені та необхідні для підприємств хімічної галузі та галузі виробництва машин і устаткування засоби комунікацій, табл. 10.1. Перелік засобів комунікацій та їх вагомості може змінюватися в залежності від товарної категорії та ринкового сегменту, в якому працюють підприємства.

Таблиця 10.1. Перелік засобів комунікацій, що традиційно використовують промислові підприємства

Інструмент комунікацій	Інформаційний носій (засіб комунікацій)	Коефіцієнт вагомості (для хімічної галузі)
Реклама	Буклет	0,11
	Реклама в ЗМІ	0,09
ПР	Публікації в ЗМІ	0,07
Професійні події заходи	Виставковий комплекс (презентації на конференціях)	0,20
Корпоративний сайт	Корпоративний сайт	0,18
Персональні комунікації	Персональні комунікації	0,23
Стимулювання збуту	Стимулювання збуту	0,12
Сума коефіцієнтів вагомості		1

Навіть у рамках окремої галузі, серед підприємств спостерігаються відмінності в засобах комунікацій. Тому перелік засобів комунікацій та значення їх коефіцієнтів вагомості бажано визначати для кожного підприємства або для конкретної товарної категорії окремо. В даному випадку обраховано середнє арифметичне значення коефіцієнтів вагомості, які надані експертами. Ті засоби комунікацій, які отримали сукупний коефіцієнт вагомості нижчий за 0,05, було виключено з переліку, а їх бали пропорційно розподілені.

Рівень бренд-орієнтованості визначається в залежності від значення інтегрального показника за шкалою оцінки [29]. Шкала оцінки має такий вигляд, рис 10.3.

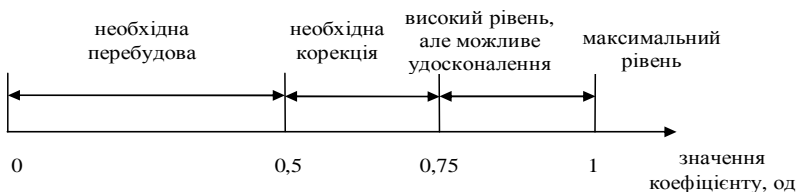


Рис. 10.3. Шкала рівня бренд-орієнтованості системи комунікацій

В результаті проведення дослідження (експертного опитування) отримано такі результати.

$0 \leq K < 0,5$  – низький рівень бренд-орієнтованості: система комунікацій неспроможна формувати цілісний образ бренду та



потребує кардинальних змін, необхідно змінити концептуальні підходи до її формування та побудувати комунікації згідно з принципами бренд-орієнтованості;

$0,5 \leq K < 0,75$  – задовільний рівень бренд-орієнтованості: система побудована з урахуванням принципів бренд-орієнтованості, здатна формувати образ бренду, але можливе доопрацювання та удосконалення інструментів комунікацій для більш цілісного та потужного впливу;

$0,75 \leq K < 1$  – високий рівень бренд-орієнтованості: система сформована з урахуванням основних принципів, спроможна формувати образ бренду, але може бути вдосконалення;

$K = 1$  – абсолютний бренд-орієнтованості: комунікаційні повідомлення повністю узгоджені, система комунікацій здатна формувати цілісний образ бренду створюючи синергетичний ефект [10, 22], тобто її сукупний вплив перевищує сумарну дію кожного окремого інструменту або засобу.

Нами була проведена оцінка якості рівня бренд-орієнтованості системи комунікацій підприємства хімічної галузі ПАТ «ДніпроАзот» (м. Дніпродзержинськ), яке є частиною КБ «Приватбанк». ПАТ «ДніпроАзот» входить у десятку провідних підприємств хімічної й нафтохімічної промисловості України. Продукція підприємства застосовується в металургії, сільському господарстві, гірничодобувній, хімічній та переробній промисловості, в енергетиці та водопостачанні. Сьогодні підприємство випускає аміак, карбамід, соду каустичну, рідкий хлор, соляну кислоту, гіпохлорид натрію.

Для пошуку партнерів ПАТ «ДніпроАзот» використовує різні інструменти комунікацій: виставкові комунікації, персональні зустрічі, корпоративний сайт, поліграфічну продукцію. Метою проведеного нами дослідження на підприємстві є оцінка того, наскільки в системі його комунікацій відображається сутність бренду, чи дозволяє існуюча система комунікацій сформувати бренд у явній цільовій аудиторії підприємства.

Попередній аналіз системи управління комунікаціями підприємства виявив відсутність єдиного суб'єкта управління, який відповідав би за всі його комунікації. Відповідальним підрозділом за здійснення маркетингових комунікацій в системі управління ПАТ «ДніпроАзот» є Бюро маркетингу. Але рішення щодо створення системи комунікацій приймалися різними керівниками, а їх реалізація координувалася різними фахівцями. До того ж, для безпосередньої розробки та втілення необхідних підприємству

засобів комунікацій використовувався аутсорсинг. Відбір підрядників здійснювався не фахівцями підприємства, а тендерним комітетом КБ «Приватбанк». Для розробки різних засобів було обрано не одного підрядника, а декількох різних спеціалізованих підрядників, перед якими ставилось завдання з розробки та виготовлення окремих засобів комунікацій, з використанням логотипу підприємства, його слоганів та фірмових кольорів. Можна зробити висновок, що при формуванні системи комунікацій спостерігається певна неузгодженість.

Нами проведена оцінка складових коефіцієнтів інтегрального показника рівня бренд-орієнтованості системи комунікацій ПАТ «ДніпроАзот», результати якої представлено в табл. 10.2.

*Таблиця 10.2.* Значення коефіцієнтів складових коефіцієнтів показника рівня бренд-орієнтованості для системи комунікацій ПАТ «ДніпроАзот»

Засіб комунікацій	коефіцієнт вагомості	оцінка $k_i$	значення $k_i$ для засобів	оцінка $k_n$	значення $k_n$ для засобів	оцінка $k_y$	значення $k_y$ для засобів	оцінка $k_{як}$	значення $k_{як}$ для засобів
Буклет або каталог	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17
Супутні носії (фірмовий бланк, візитка, папка тощо)	0,05	1	0,05	0	0	0	0	1	0,05
Виставковий комплекс	0,15	1	0,15	0	0	0	0	1	0,15
Корпоративний сайт	0,18	0	0	1	0,18	0	0	0	0
Реклама в ЗМІ	0,10	1	0,10	0	0	0	0	0	0
ПР публікації	0,10	1	0,10	1	0,10	0	0	1	0,10
Сувеніри	0,05	0	0	0	0	0	0	1	0,05
Персональні комунікації	0,20	1	0,20	1	0,20	1	0,20	1	0,20
Значення коефіцієнтів	1		0,77		0,65		0,37		0,72

Отже, значення інтегрального показника рівня бренд-орієнтованості системи комунікацій ПАТ «ДніпроАзот» дорівнює:

$$k_{бр} = 0,77 \cdot 0,65 \cdot 0,37 \cdot 0,72 = 0,14.$$

Аналізуючи цей показник за допомогою виміральної шкали, можна зробити висновок, що якість системи комунікацій абсолютно незадовільна, хоча використовуються майже всі інструменти комунікацій.

Незадовільний рівень бренд-орієнтованості системи комунікацій зумовлено низьким значенням коефіцієнтів дотримання системи ідентифікації та інформаційної погодженості. Проведений аналіз структури Бюро маркетингу, положень про підрозділи маркетингу та збуту, посадових інструкцій, процедур роботи та виявив, що серед переліку функцій у жодного із фахівців не було завдання з формування та підтримки цілісності образу підприємства. Відсутній перелік вимог до інструментів та засобів комунікацій тощо. Можна впевнено сказати, що основною причиною такої неузгодженості є відсутність єдиної системи бренд-орієнтованого управління комунікаціями.

Тому серед заходів із підвищення якості системи ідентифікації було запропоновано такі:

1) створити бренд-орієнтовану систему управління комунікаціями підприємства, а саме:

- проінформувати персонал про ринкову стратегію та концепцію бренду підприємства, ознайомити з основними цінностями та перевагами, що пропонуються потенційним і реальним споживачам;

- інтегрувати корпоративні правила до посадових інструкцій персоналу або колективного договору;

- розширити функції керівника Бюро маркетингу та інших фахівців для забезпечення узгодження всіх комунікацій підприємства з концепцією бренду;

- ознайомити з принципами бренд-орієнтованого управління комунікаціями.

2) забезпечити використання єдиної системи ідентифікації підприємства: фірмового знаку, логотипу, слоганів, фірмовий стиль, фірмовий інтегратор для рекламних макетів тощо;

3) інтегрувати інформацію про позиціонування у всі засоби комунікацій підприємства;

4) розробити та запровадити єдину творчу концепцію, в рамках якої сформувати знаково-символьну систему для відображення позиціонування та ідентифікації підприємства на різних носіях інформації;

5) розробити «Бренд-бук» або «Паспорт бренду» зі стислим викладенням сутності бренду, його творчої концепції, системи ідентифікації, його позиціонування, переваг, системи ідентифікації тощо та використовувати «Бренд-бук» в якості вихідних даних, обов'язкових для дотримання при співпраці зі спеціалізованими підприємствами-підрядниками зі створення засобів комунікацій.

6) удосконалити корпоративний сайт підприємства як глобальну комунікативну платформу.

Запропоновані заходи дозволили перебудувати систему комунікацій та змінити показники якості (див. табл. 10.3):

*Таблиця 10.3.* Значення коефіцієнтів якості системи комунікацій ПАТ «ДніпроАзот» після впровадження заходів

Засіб комунікацій	коефіцієнт вагомості	оцінка $k_i$	значення $k_i$ для засобів	оцінка $k_n$	значення $k_n$ для засобів	оцінка $k_y$	значення $k_y$ для засобів	оцінка $k_{як}$	значення $k_{як}$ для засобів
Буклет або каталог	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17
Супутні носії (фірмовий бланк, візитка, папка тощо)	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Виставковий комплекс	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Корпоративний сайт	0,18	1	0,18	1	0,18	1	0,18	1	0,18
Реклама в ЗМІ	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0
PR публікації	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,10
Сувеніри	0,05	0	0	0	0	0	0	1	0,05
Персональні комунікації	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,20
Значення коефіцієнтів	1		0,95		0,95		0,95		0,95

Коефіцієнт рівня бренд-орієнтованості системи комунікацій отримав таке значення:

$$K = 0,95 \cdot 0,95 \cdot 0,95 \cdot 0,95 = 0,81.$$

Порівнюючи отримані дані зі шкалою, рис. 10.3, можемо зробити висновок, що рівень бренд-орієнтованості системи комунікацій досить висока, що свідчить про її здатність формувати образ бренду підприємства.

Проведений аналіз виявив велике значення системи комунікацій в діяльності підприємства та в формуванні бренду. Досліджено та виокремлено основні елементи комунікацій, які є відповідальними за формування цілісного образу бренду. Проведене групування виділених елементів, що дозволило сформулювати такий перелік: використання системи ідентифікації бренду, донесення інформації про сутність бренду, узгодженість маркетингових повідомлень, комплексність використання каналів та інструментів комунікацій, якість оформлення засобу комунікацій.

Удосконалена класифікація чинників, які корегують дієвість цільової аудиторії під впливом маркетингового повідомлення, до переліку яких додано чинники, які враховують ступінь відображення сутності бренду в засобах комунікацій та якість оформлення засобу комунікацій. Запропонована класифікація дозволяє розуміти основні групи чинників впливу на дії цільової аудиторії та досліджувати їх у подальшому.

Запропонований інтегральний показник рівня бренд-орієнтованості, який відображає ступінь відповідності візуальної та смислової складових системи засобів комунікацій, яку використовує підприємство, сутності бренду підприємства та оцінює здатність інструментів комунікацій формувати стійкий образ бренду у споживачів, підсилюючи вплив інших складових комплексу маркетингу.

## **10.2. Методологія оцінки ефективності брендингу**

В умовах зростаючої жорстокої конкуренції, перед українськими підприємствами стає низька завдань щодо підтримки своїх лідируючих позицій та збереження ефективності підприємств. Питання брендингу завжди є актуальним, а розробка методів оцінки ефективності останнього набуває більше вагомості. Особливий акцент необхідно зробити на таку галузь переробної харчової промисловості, як виробництво молочної продукції, морозива, підкреслює його головну роль, сприяє конкурентоспроможності і зміцненню ринкових позицій вітчизняних підприємств на цих ринках. Брендінг набуває значення під час виробництва та реалізації продукції з високою часткою доданої вартості, виступаючи ефективним засобом її створення. Відповідно, для підприємств харчової промисловості питання підвищення ефективності брендінгу набувають особливої актуальності.

Аналіз праць Д. Аакера [1], О. Азарян [2], П. Вінкельманн [8], Ж. Капферера [13], О. Кендюхова [14] інших, дозволяє зробити висновок, що необхідно більше уваги надати методичним інструментам оцінки ефективності брендингу. Особливої актуальності набуває функціональне наповнення бренду і якісна реалізація своїх функцій. Саме через реалізацію відповідних функцій бренд залучає і утримує споживачів, створює додаткову вартість, зміцнює ринкові позиції фірми-власника бренду. У зв'язку з цим необхідність розробки науково-методичних положень та практичних рекомендацій оцінки ефективності брендингу саме на основі функціонального підходу обумовило формулювання мети й завдання.

Таким чином, дослідження ефективності брендингу на основі функціонального підходу є актуальним науково-практичним завданням сучасної економічної науки, вирішення якого пов'язано з такими проблемами, як підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу на вітчизняних і міжнародних ринках, забезпечення соціально-економічної ефективності його функціонування.

*Метою* є розробка показників оцінки ефективності брендингу на основі аналізу функціонального підходу.

Для досягнення цієї мети сформульовано та вирішене таке завдання:

- проаналізувати сучасний стан споживчого ринку;
- навести методика оцінки ефективності брендингу з визначенням інтегрального показника;
- обґрунтувати перспективи подальшого дослідження.

Особливу роль відіграє брендинг у ринковій діяльності підприємств харчової промисловості, у тому числі тих, що займаються виробництвом молочної продукції, морозива, Товари цих категорій – переважно продукти масового попиту, серед яких немаркованих майже немає, у той самий час вони досить диференційовані, щоб мати можливість застосування брендингу.

На сьогодні, ринок молочної продукції й морозива займає важливе місце в економіці будь-якої держави. Представники даного виду продукції нараховують понад крупних 15 виробників, та малих виробників, яких більше сотні. У зв'язку з цим великий науковий і практичний інтерес представляє дослідження даного продовольчого ринку і його сегментів.

В Україні вже намітилася тенденція до поступового збільшення виробництва продукції морозива в країні, незважаючи на

високі ціни та нещодавню кризу, що призупинила позитивну динаміку розвитку галузі. Разом із загостренням сировинного дефіциту вона стає причиною помітного зниження випуску свіжих молокопродуктів. Однак, у поточному році вже намітилася тенденція до поступового збільшення виробництва молочної продукції в країні, незважаючи на високі ціни. Наголошуються також позитивні зміни в зовнішній торгівлі. Істотно скорочено імпорт і збільшено експорт, Україна стала нетто-експортером свіжих молокопродуктів. Але щоб скористатися цими перспективами оператори ринку повинні працювати дуже ефективно вже сьогодні [24].

Оцінюючи діяльність вітчизняних молокопереробних підприємств за останні роки, можна зробити висновок про загострення конкуренції між ними. Характерно, що такі крупні компанії, які мають найсильніші бренди (ЗАТ «Галичина», ВАТ «Вімм-Білл-Дан», ВАТ «Данон»), здебільшого сконцентровані на виробництві продуктів більш глибокої переробки, ніж на виробництві молока.

Аналіз позитивної динаміки ринкової діяльності основних виробників та структури виробництва молочної продукції за її видами протягом останніх трьох років (рис. 10.4) говорить про те, що конкуренція на ринку продуктів з більшою доданою вартістю зростає та буде зростати.

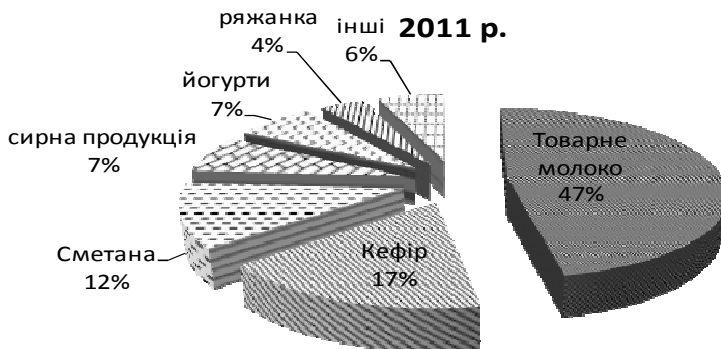


Рис. 10.4. Структура виробництва молочної продукції за видами, у відсотках, за даними ТОВ «Інфагро» [28]

Відновлення інтересу споживачів до дорогих, якісних молочних продуктів, що мають високу споживчу цінність, унікальні специфічні дані можливе саме завдяки підвищенню ефективності

брендингу, особливо для учасників ринку, що мають сезонний характер попиту. Роль оцінки брендингу на певному сегменті ринку дає надію учасникам ефективно працювати та завойовувати нові вітчизняні та світові ринки.

Згідно з інформацією, наведеною в [28], на 2011 р. ряд великих компаній запланували збільшення рекламних бюджетів та виведення на ринок нових торговельних марок.

Складна ситуація на ринку молочної сировини і досить туманні перспективи зростання прибутків українців не надають великого оптимізму в операторів ринку морозива відносно зростання його обсягів, крім того, активізація міжнародних операторів обіцяє серйозно загострити конкуренцію, тому роль брендингу на цьому ринку найближчим часом буде постійно зростати.

Дослідження ролі брендингу на підприємствах таких галузей переробної харчової промисловості, як виробництво молочної продукції й морозива, показало, що протягом останніх років роль брендингу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості значно посилилась. Такі напрями як конкурентоспроможність, зайняття лідируючих позицій на ринку перш за все обумовлені роллю брендингом, його оцінкою ефективності на прикладі дослідження ринку молочної продукції, ринку морозива та свіжозаморожених продуктів.

Починаючи з 2004 р., ринок морозива в Україні майже припинив зростання, щорічні темпи приросту становлять лише 5%, а це значно нижче від показників зростання на ринках інших харчових продуктів, таких, як пиво(20%) або кондитерські вироби (22%). Особливу увагу маркетологів привертають показники зростання ринку снєків (15%) [28, с. 69].

У ході дослідження, на основі анкетуванні 400 осіб по наступним позиціям торговельних марок морозива травні 2010 р., було визначено популярність у споживачів наступних брендів. Так, морозиво ТМ «Вінтер» обрали 46 % споживачів (рис. 10.5).

Розглянувши окремо цю торговельну марку, можна сказати, що 78% споживачів морозива цієї торговельної марки впевнені у високій якості обраного ними продукту. 35% споживачів вважають, що ціна на морозиво ТМ «Вінтер» є високою, а 65% – справедливою. Повністю довіряють виробнику 91% споживачів. На питання про смакові властивості морозива цієї торговельної марки 26% відповіли, що смак найкращий, 57% – не гірший, ніж у інших, та 17 % споживачів вважають, що смакові властивості морозива ТМ «Вінтер» кращі, ніж у інших.



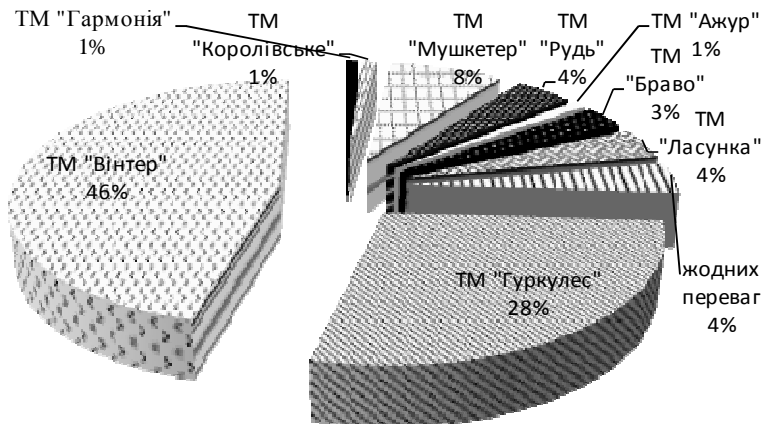


Рис. 10.5. Вибір торговельної марки морозива, відсотки опитаних

На другому місці – ТМ «Геркулес», яку обрали 28% споживачів. Розглянувши окремо цю торговельну марку, можна зробити висновок, що лише 57% споживачів впевнені у високій якості морозива ТМ «Геркулес». На питання про ціну продукту 43% відповіли, що ціна справедлива, 7% – низька, а половина опитаних вважають, що ціна на морозиво цієї торговельної марки дуже висока. Довіряють виробнику 57% споживачів. Взавши до уваги смакові властивості, 72% опитаних вважають, що смак обраного ними продукту не гірший, ніж у інших, і лише 14% споживачів відповіли, що смак найкращий. Цікаво, що різниця у відсотках між споживачами ТМ «Вінтер» і ТМ «Геркулес», які впевнені у високій якості морозива та вважають ціну на нього справедливою, майже однакова – 13% та 14% відповідно. Перевага споживачів розподілилася таким чином: безумовним лідером виявилася «вишня» – 23% в загальному об'ємі продажів наповнювачів, «полуниця» – 18%, потім «квіви», «абрикос», «персик» – по 8%. Технологи розробляють оригінальні нові композиції – мюслі, а також ексклюзивні наповнювачі – агрус, диня й та ін. [32]. Однак, слід відмітити тенденцію переваги класичного смаку без інших наповнювачів.

Для більш об'єктивного аналізу оцінки ефективності брендингу на ринку морозива було обрано наступні торговельні марки: «Вінтер», «Геркулес», «Мушкетер», «Ласунка», «Рудь», «Браво», та проведено дослідження на основі функціонального підходу, де саме

функції розкривають сутність і цільовий зміст брендингу. Будь-який бренд за характером функції містить чотири основні складові: економічну, ідентифікаційну, інформаційну та емоційну.

Ефективність економічної функції бренду, як і ефективність будь-якої іншої його функції, можна поділити на абсолютну та відносну. З урахуванням абсолютних та відносних показників ефективності наступних функцій: економічної, інформаційної, ідентифікаційної та емоційної визначено інтегральний показник ефективності брендингу на основі функціонального підходу:

$$IEB_i^f = r_1 \cdot VE_i^{ekf} + r_2 \cdot VE_i^{inf} + r_3 \cdot VE_i^{idf} + r_4 \cdot VE_i^{emf} \quad 10.6$$

де  $IEB_i^f$  – інтегральний показник ефективності брендингу, част. од.;

$VE_i^{ekf}$ ,  $VE_i^{inf}$ ,  $VE_i^{idf}$ ,  $VE_i^{emf}$  – відповідно відносні ефективності економічної, інформаційної, ідентифікаційної та емоційної функцій і-го бренду, які розраховуються як співвідношення абсолютної ефективності відповідної функції бренду до середньої ефективності цієї функції по ринку (цільовій аудиторії), част. од.;

$r_1$ ,  $r_2$ ,  $r_3$ ,  $r_4$  – коефіцієнти значущості відповідних функцій бренду, які встановлюються шляхом експертного опитування працівників служб маркетингу компаній-виробників, що безпосередньо займаються питаннями брендингу та мають досвід роботи в цієї сфері не менш п'яти років ( $\sum_{i=1}^4 r_i$ ).

Абсолютна ефективність відповідних функцій встановлюється в ході дослідження споживчої аудиторії за допомогою анкетування за репрезентативною вибіркою. Більш повну та наочну картину ефективності брендингу на основі функціонального підходу можна отримати, розбивши бренди на ранги за рівнем інтегрального показника ефективності на основі функціонального підходу.

Коефіцієнти значущості відповідних функцій брендингу, встановлених в ході експертного опитування:

*економічна функція* – 0,3;

*ідентифікаційна функція* – 0,3;

*інформаційна функція* – 0,2;

*емоційна функція* – 0,2.

Так результати ефективності реалізації функцій торговельними марками на ринку морозива наведено в табл. 10.4, 10.5.

Таблиця 10.4. Ефективність реалізації своїх функцій торговельними марками морозива

Назва бренду	Відносна ефективність за функціями			
	економічна	ідентифікаційна	інформаційна	емоційна
«Вінтер»	0,94	1,12	1,03	1,01
«Геркулес»	0,96	1,09	1,02	1,03
«Мушкетер»	1,02	0,97	0,95	1,01
«Ласунка»	1,03	1,03	0,98	1,04
«Рудь»	0,93	0,98	0,94	0,85
«Браво»	0,95	1,01	0,94	1,03
«Ажур»	0,93	0,86	0,87	0,84

На основі наведених даних та аналізу відносної ефективності торговельних марок за економічною, ідентифікаційною, інформаційною й емоційною складовою необхідно у вигляді таблиці представити дані з урахуванням коефіцієнту значущості та визначенням інтегрального показнику.

Таблиця 10.5. Ефективність брендингу торговельних марок морозива з урахуванням значущості функцій

Назва бренду	Відносна ефективність за функціями				Інтегральний показник	Ранг
	економічна	ідентифікаційна	інформаційна	емоційна		
«Вінтер»	0,282	0,336	0,206	0,202	1,026	1
«Геркулес»	0,288	0,327	0,204	0,206	1,025	2
«Мушкетер»	0,306	0,291	0,19	0,202	0,989	4
«Ласунка»	0,309	0,309	0,196	0,208	1,022	3
«Рудь»	0,294	0,294	0,188	0,17	0,946	6
«Браво»	0,285	0,303	0,188	0,206	0,982	5
«Ажур»	0,279	0,258	0,224	0,168	0,929	7

Аналіз й оцінка ефективності брендингу на основі функціонального підходу торговельних марок морозива з урахуванням значущості функцій і визначенням інтегрального показника дає змогу підкреслити, що лідируючі позиції займає торговельна марка «Вінтер», а «Ласунка», незважаючи на високу частку доданої вартості займає третю позицію, що підкреслює необхідність удосконалення брендингу.

Запропонована система показників оцінки ефективності окремих функцій бренду та інтегральний показник ефективності цього процесу на основі функціонального підходу більш комплексно розкривають цільову змістовність брендингу, дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони бренду порівняно з брендами-конкурентами.

Таким чином, запропонована система показників оцінки ефективності окремих функцій бренду та інтегральний показник ефективності брендингу на основі функціонального підходу більш комплексно розкривають цільову змістовність брендингу, дозволяють проводити аналіз сильних та слабких сторін бренду порівняно з брендами-конкурентами. Апробація результатів дослідження в практичній діяльності конкретних підприємств показала їх комплексність, доцільність і адекватність сучасним економічним умовам.

Перспективами подальших досліджень є розробка концептуальних положень, аналіз факторів та обґрунтування критеріїв оцінки ефективності, що створюють наукову базу для детального розвитку теорії брендингу.

### **10.3. Імідж організації як економічна категорія.**

#### **Його роль у формуванні споживчого капіталу підприємства**

Значущість іміджу сьогодні явно збільшується із-за усе більш зростаючого впливу комунікативних потоків на життя людини. В умовах ринкових відносин головним і визначальним фактором економічного благополуччя організації стає ринок, а точніше споживач продукції та послуг. Зовнішні умови функціонування організації дуже мінливі. У кінцевому результаті, все різноманіття зовнішніх впливів знаходить своє концентроване вираження в позиції суспільства відносно до організації і тому важливим моментом стає формування власного іміджу.

В сучасних економічних умовах сприятливий імідж є важливим фактором конкурентоспроможності організації і недостатня увага до його формування і підтримання істотно звужує можливості вітчизняних товаровиробників.

Імідж організації (підприємства чи установи) – це стійкий тривалий позитивний чи негативний образ у свідомості економічних контрагентів, контактних аудиторій, громадській та суспільній свідомості загалом, їх емоційне ставлення, що формує конкурент-

ні переваги та інші економічні вигоди організації у довгостроковій перспективі.

Перш ніж підійти до проблеми формування іміджу, необхідно розглянути деякі властивості людської свідомості.

У міру розвитку масових комунікацій, міждержавних і міжкультурних зв'язків, усе більше число людей починають розуміти світ однаково. Це прояв складного, довготривалого процесу глобалізації людства. Практично всі явища і об'єкти середовища типізуються в нашій свідомості, тобто позбавляються меж унікальності і набувають меж універсальності. Згідно з положеннями В. Ліпмана, соціальні стереотипи є основним розумовим матеріалом, на якому будується масова свідомість. Тому стереотипи мають об'єктивну природу і є невід'ємною властивістю психіки людини робити узагальнення.

Знаковість стереотипу дає ключ до управління суспільною свідомістю, що виявляється в громадській думці, суспільних настроях і так далі. Для створення сприятливого відношення до якого-небудь об'єкту або повідомлення – його необхідно співвідносити з позитивними стереотипами аудиторії. Саме так створюється імідж – інший найважливіший блок «уявного простору», що існує в наших головах.

Відповідно до вищесказаного проведемо порівняльну оцінку цих двох понять у табл. 10.6.

Визначення іміджу як кореляції між уявленням, яке організація прагне створити про себе у потенційного споживача, і уявленням про організацію, яке вже існує у споживача говорить про необхідність існування принципу відповідності цих уявлень. Таким чином, необхідно розмежовувати імідж реальний та імідж бажаний (або стратегічний образ). Отже, у даного визначення є дві виражені частини: перша – це активні дії компанії по формуванню та адекватному сприйняттю свого образу, друга – відображення образу організації у «дзеркалі» споживача. Зрозуміло, що ці дві частини можуть не лише не співпадати, але й бути абсолютно протилежними.

Формування корпоративного іміджу базується на принципах, дотримання яких призведе до підвищення ефективності організації та побудові засад для якісного управління іміджем.

1. Імідж організації повинен відповідати стратегії її розвитку, яка базується на задоволенні потреб всього ринку або окремих його сегментів. Принцип побудови іміджу «від потреб споживачів»

Таблиця 10.6 Особливості та відмінності стереотипу та іміджу [17, з доповненнями автора]

Характеристика	Стереотип	Імідж
Функція	дає стисле узагальнене уявлення про цілу категорію однорідних явищ або об'єктів	служить для того, щоб підкреслити відмінність одного конкретного об'єкту від інших, що стоять з ним в одному ряду, а інколи навіть протиставити його іншим
Додаткові властивості	хоча стереотип і спотворює реальний об'єкт, проте він базується на реальних властивих йому характеристиках	імідж наділяє явище вигідними пропагандистові властивостями, що виходять за межі функціональних можливостей самого об'єкту
Пізнавальна сторона	у стереотипах переважає пізнавальна сторона, вони допомагають людині орієнтуватися в світі	в іміджі пізнавальної сторони взагалі немає або її наявність обумовлена збігом реальних і бажаних характеристик об'єкту
Змінюваність	стереотип дуже стійкий, інколи він не змінюється впродовж декількох поколінь. Суспільство підсвідомо прагне до збереження своїх стереотипів, оскільки їх крах означає крах картини світу, тобто світогляду	імідж надзвичайно рухливий, його можна (і потрібно) змінювати у зв'язку зі змінами ситуації. Від іміджу можна залишати, лише «контур», змінюючи його окремі компоненти інколи на прямо протилежні
Інструмент маніпулювання	Використовувати для маніпуляції стереотипи важко, оскільки формується він набагато важче і в ньому сильна інформаційна складова	легкість корегування, різні маніпулятивні можливості. Імідж є ідеальним інструментом для маніпулювання. При його формуванні ракурс умисне зміщується, акцентуються на певних сторонах об'єкту, а інші свідомо затушовуються
Етимологія слів	стереотип в перекладі з грецького означає «твердий відбиток». Він сприймається готовим і не вимагає додаткового розуміння та уявлення	імідж пов'язаний з поняттям <i>imagination</i> – уява. Він – завжди «напівфабрикат», його легко уявляти, людині лише задається напрям такого «уявлення». Людина сама добудовує запропонований їй імідж, стаючи таким чином, його співавтором. Після чого імідж сприймається не як щось нав'язане, а як власне бачення явища. Направити уяву людини в потрібний бік – задача іміджмейкера

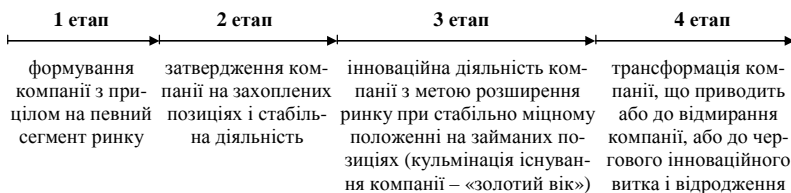
2. Імідж організації відповідає рівню / етапу розвитку компанії.

Кожному етапу повинна відповідати своя іміджева політика, як зовнішня, так і внутрішня, покликана забезпечити максима-

льний прибуток і підготувати основу для благополучного проходження наступного етапу. Успішність проходження кожного подальшого етапу визначається адекватністю іміджевої політики попереднього етапу.

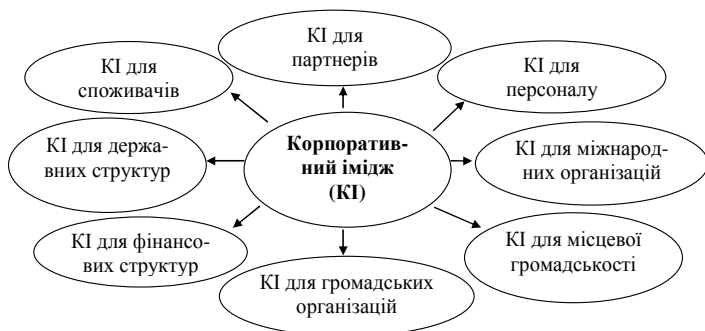
3. Внутрішній імідж організації відповідає зовнішньому іміджу.

4. Імідж компанії відповідає сучасному етапу розвитку суспільства, в якому існує організація.



*Рис. 10.6.* Етапи розвитку компанії з урахуванням іміджевої політики [4, з доповненнями автора]

Суб'єктами, тобто носіями корпоративного іміджу, його комунікаторами, адресантами можуть бути всі – хто і що здатне поширювати інформацію в масштабах підприємства і за його межами, тобто різні категорії персоналу, громадські організації, а також ті, від кого конкретно виходить «соціальне замовлення», тобто суб'єктів – організаторів, чий інтереси реалізуються в процесі формування іміджу. Поняття суб'єкта автоматично поширюється і на носіїв, провідників цього інтересу, тобто канали і засоби інформації.



*Рис. 10.7.* Корпоративний імідж для різних груп громадськості [4]

Позитивний імідж створюється основною діяльністю компанії, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, орієнтованою на цільові групи громадськості.

Процес створення корпоративного іміджу починається з формування бачення, потім місії як соціально-значимого статусу організації, далі визначається корпоративна індивідуальність, корпоративна ідентичність і лише тоді створюється позитивний корпоративний імідж (рис. 10.7).

Процес формування та управління іміджем промислового підприємства необхідно розглядати зі стратегічних позицій. Дані процеси слід вивести зі сфери тактичних комунікаційних заходів, які слугують підтримкою лише збутових та маркетингових функцій. Управління іміджем промислового підприємства повинно мати стратегічний, а не оперативний характер. Ключовим моментом стратегічного управління є розробка стратегії.

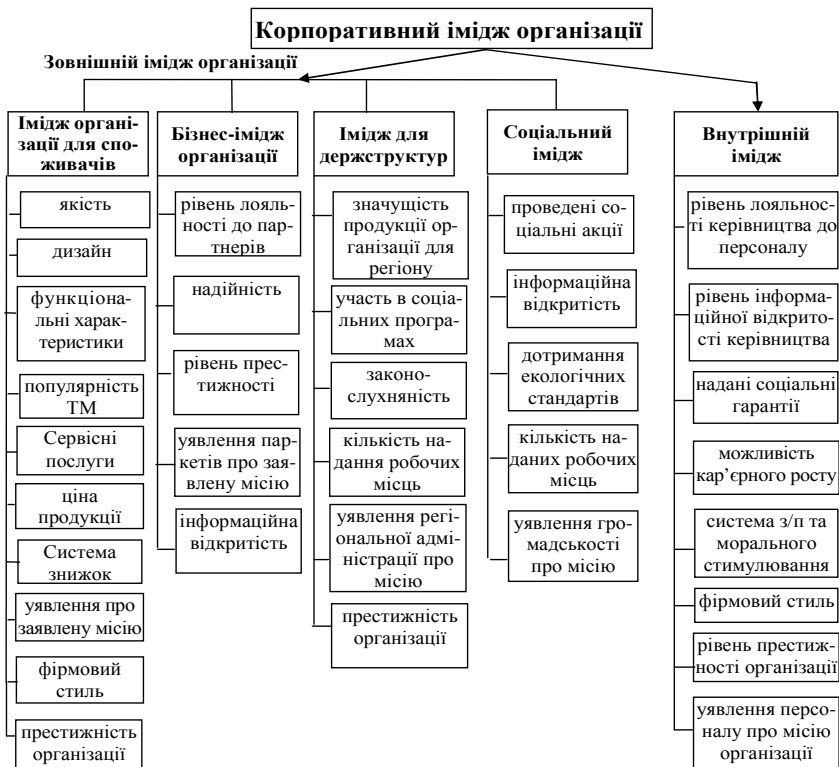


*Рис. 10.8.* Процес формування корпоративного іміджу [4, з доповненнями автора]

Імідж стратегія не повинна виділятися окремо, як наприклад, фінансова, виробнича, збутова ті інші. Імідж – стратегія промислового підприємства є цілісною системою субстратегій, яка в рамках загальної стратегії промислового підприємства дозволяє ефективно взаємодіючи з різними суб'єктами, забезпечити підприємству досягнення його загальних цілей і виживати в довгостроковій перспективі.

На рис. 10.9 зазначені основні загальні параметри, виділені для аналізу іміджу організації. Деякі з них є характерними лише для певного елемента іміджу, а інші – загальні для всіх або певних елементів (рис. 10.10).



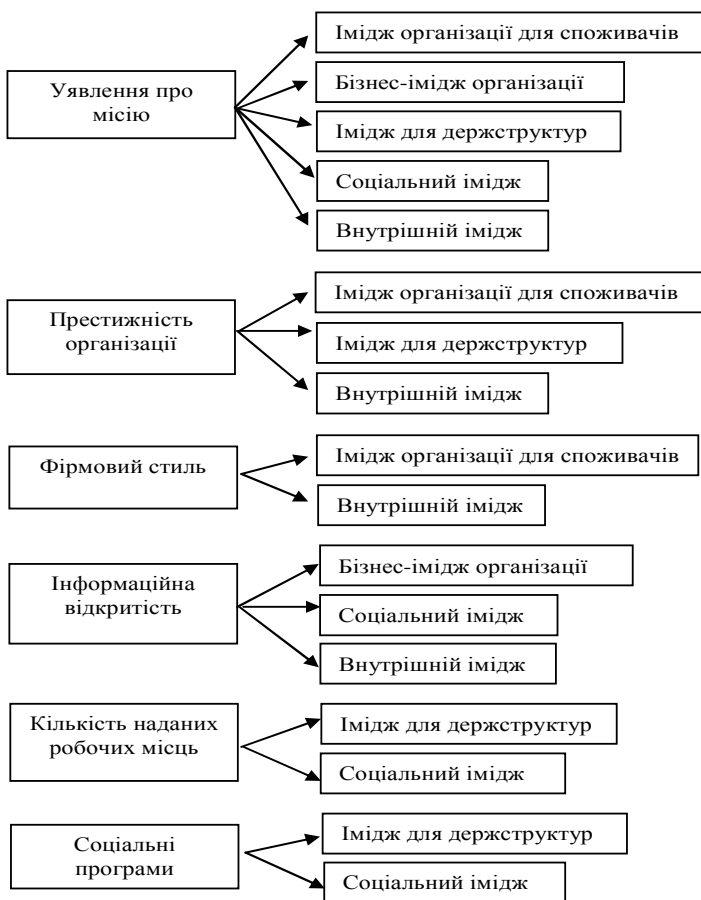


*Рис. 10.9.* Параметри, які характеризують стан корпоративного іміджу підприємства [5, з доповненнями авторами]

Проте кожна організація, залежно від особливостей діяльності може виділяти додаткові параметри.

Важливим питанням у процесі управління іміджем організації постає відмінність товарної (функціональної) реклами від іміджевої. У рекламному повідомленні споживачеві надається інформація про функціональні характеристики товару та особливості його споживання. Якщо повідомлення виходить за рамки утилітарних характеристик продукту, то незалежно від того, який саме імідж демонструється і якими засобами це здійснюється, рекламу можна назвати іміджевою. Адже в даному випадку, кожна деталь вже потенційно може надати рекламованому продукту певний образ, який впливає на сприйняття споживача. Образ, пов'язаний

з тими особистими цінностями, яким відповідає рекламований продукт, будь то товар, послуга чи торгова марка. Споживач виділяє продукт не завдяки самому факту його існування і не тому, що він виконує певні функції краще аналогів, а завдяки факторам, які дозволяють це здійснювати. Наявність даних факторів відрізняє іміджеву рекламу від функціональної. Споживачеві потрібні «зачіпки», щоб вписати об'єкт реклами в свій простір ціннісних оцінок і часом для цього достатньо незначних деталей.



*Рис. 10.10.* Загальні параметри, які характеризують стан корпоративного іміджу підприємства

Яким чином може бути сформульована певна ціннісна оцінка товару в іміджевій рекламі?

1. Твердження про наявність ірраціональних характеристик продукту.

2. Демонстрація ситуації споживання.

3. Демонстрація цільової, референтної груп або їх окремих представників.

4. Репутація.

Особливе значення в іміджевих кампаніях відводиться креативності рекламних матеріалів, їх ефективності у формуванні тих чи інших образів та асоціацій, пов'язаних з брендом та його продукцією.

При чітко спланованій та організованій іміджевій рекламі, можна спрогнозувати позитивні результати від її застосування:

- високу обізнаність аудиторії про компанію та її продукцію;
- асоціації компанії та її продукції з певними позитивними цінностями;
- позитивний образ компанії, сприятлива думка про компанію та її продукцію;
- переваги споживачів продукції компанії;
- вірність певній торговій марці [11].

Та чи завжди іміджеві реклама є актуальною? Очевидно, лише в тому випадку, коли сам факт існування продукту вже є достатньою підставою для здійснення покупки. Це або принципово новий товар, або той, що наділений унікальними споживачькими характеристиками. Якщо ринок новий і на ньому небагато гравців, та якщо актуальні лише раціональні аргументи при здійсненні покупки, то немає сенсу використовувати іміджеві рекламу. Споживачеві достатньо повідомити про наявність продукту, а також що він краще товарів – аналогів.

Проте коли ринок стає бренданим, тобто критерії зміщуються в область ірраціонального, шукати фактори унікальності в утилітарному не потрібно. Вони не впливають в значній мірі на вибір споживача. Тому на таких ринках важливою є іміджева реклама, навіть якщо в ній присутнє зображення самого продукту. У цьому випадку продукт є символом, який необхідно придбати, тоді як причини покупки вже мають іміджеві складові.

## Список використаної літератури

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.: ил. – (серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Азарян О.М. Шляхи підвищення ефективності розвитку підприємств у роздрібній торгівлі / О.М. Азарян, В.О. Соболев // Вісник ДонНУ-ЕТ. – 2008. – № 3 (39). – Серія: «Економічні науки». – С. 175-180.
3. Актуальні орієнтири маркетингових стратегій вітчизняних підприємств/ О.М. Азарян// Реформування економіки України: стан та перспективи : зб. Матеріалів IV міжнар. нак.-прак. конф., 26-27 листопада 2009 р., м. Київ. – К. – 2009. – С. 9-10.
4. Алешина И.В. Корпоративный имидж. – Маркетинг, 1998, № 1. – С. 50-53.
5. Ахтямов Т.М., Шкардун В.Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия. – Маркетинг в России и за рубежом, 2001, №3.
6. Белешев С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок. [2 изд.]. – М. : Статистика, 1980. – 263 с.
7. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту : навч. посібник. / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник. – К. : ЦУЛ, 2009. – 200 с.
8. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт: основы ориентированного на рынок управления компанией : Изд. Дом Гребенникова 2006. – 668 с.
9. Данько Т.К. Количественные методы анализа в маркетинге / Т.К. Данько под ред. Т.П. Данько, И.И. Скоробогатых. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с. : – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
10. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : [навчальний посібник] Т.Г. Діброва. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 320 с.
11. Имиджевая реклама и PR. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.shogo-advert.ru/imidghevaja/reklama.htm>.
12. Івашова Н.В. Формування бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством / Н.В. Івашова // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012 – №4.
13. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брэндинга / Ж.-Н. Капферер; пер. с фр. – М. : Консалтинговая группа «Имидж-Контакт», Инфра-М. – 2002. – 211 с.
14. Кендюхов, О.В. Брендинг: проблема схвалення оптимальних рішень / О.В. Кендюхов // Економічний вісник Донбасу. – 2008. —№3. – С. 93.
15. Курбан А.В. Коммуникационный аудит в системе современной практики маркетинговых коммуникаций / А.В. Курбан // Маркетинг и реклама. – 2009. – №12(160). – С. 36-42.
16. Кутлаліев А. Ефективність реклами / А. Кутлаліев, А. Попов. – М.: Изд-во «Эксмо», 2005. – 416 с. – (Профессиональные издания для бизнеса).
17. Липшман У. Общественное мнение /пер. с англ. Т.В. Барчунова, под ред. К.А. Левинсон, К.В. Петренко. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004. – 384 с.

18. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики : навч. посібник / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль . – Львів : «Новий світ-2004», 2004. – 288 с.
19. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент : навч. посібник / Т.І. Лук'янець. – 2-ге вид., доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 440 с. – (Гриф МОН).
20. Маркетинг для магістрів : навч. посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
21. Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. – К. : КНЕУ, 2005. – 408 с.
22. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. посібник / Т.О. Примак. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.
23. Проблеми та перспективи розвитку ринку морозива в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library.Php>.
24. Продукты – украинский рынок цельномолочной продукции (2011) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.infagro.com.Ua/ru.Product>.
25. Пустотин В. Бренд-консалтинг: главные особенности и тенденции развития / В. Пустотин // Маркетинг и реклама. – 2006. – № 1.– С. 31-34.
26. Райская М. Маркетинговые исследования эффективности рекламы / М. Райская // Маркетинговые исследования в Украине. – 2009. – № 5. – С. 39-44.
27. Росситер Дж. Р. Реклама и продвижение товаров : пер. с англ. / Дж. Р. Росситер, Л. Перси. ; [под ред. Л.А. Волковой]. – СПб. : «Издательство «Питер», 2000. – 656 с.
28. Силивончик А. Кисло, молочные / А. Силивончик, Г. Титаренко // Бизнес. – 2011. – №1-2. – С. 69-71.
29. Телетов О.С. Оцінка якості інструментів комунікацій промислових підприємств на прикладі хімічної галузі / О.С. Телетов, Н.В. Івашова // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 4. – С. 17-21.
30. Уэллс У. Реклама: принципы и практика / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб. : ЗАО «Издательство «Питер», 1999. – 736 с.
31. Челенко Ю.В. Побудова моделі маркетингового комунікаційного процесу / Ю.В. Челенко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – С. 257-261.
32. Шубравська О.В., Сокольська Т.В. Розвиток ринку молока і молочної продукції: світові тенденції і вітчизняні перспективи / О.В. Шубравська // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 2. – С. 80–93.

## Післямова

Ця монографія продовжує серію видань, що підготовлені за результатами Міжнародних науково-практичних конференцій «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу». У ній викладено результати досліджень, що стосуються проблематики інновацій і маркетингу як головних рушійних сил економічного розвитку.

Автори переконливо доводять, що методи і інструментарій маркетингу на ранніх етапах інноваційного циклу допомагають визначити наявні і перспективні ринкові можливості розвитку підприємства чи установи на основі інновацій, окреслити коло цільових споживачів, уточнити характеристики інноваційної продукції і оцінити ступінь їх відповідності інтересам споживачів, визначити найбільш ефективні методи просування і збуту тощо.

Інструменти маркетингу застосовують і при формуванні і стимулюванні попиту на інноваційну продукцію, при її просуванні на ринок, тобто на останніх етапах інноваційного циклу, зокрема, при комерціалізації інноваційних розробок та управлінні їх життєвим циклом.

У монографії показано, що інновації (нові продукти, технології їх виготовлення, методи управління на усіх етапах виробництва та збуту тощо) є природним і найбільш ефективним способом приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які генеруються ринком. Вони ж є дієвим засобом забезпечення конкурентних переваг, оскільки задовольняють потреби і запити споживачів більш ефективним ніж конкуренти способом, забезпечують більший рівень корисності споживання.

Для економіки України опора на інновації і інноваційну діяльність повинні стати основою прискорення її економічного розвитку за принципом інноваційного випередження, який передбачає не повторення шляху, який інші держави вже пройшли завоювавши при цьому міцні позиції на світовому ринку, а безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації наявного конкурентного потенціалу у мінливих умовах зовнішнього середовища, що пов'язано з постійним і неухильним оновленням асортименту продукції і технологій виробництва, удосконаленням системи управління виробництвом і збутом.

Результати досліджень викладені у книзі істотно поглиблюють методологію і теоретико-методичні засади маркетингу інновацій та інноваційного менеджменту, їх практичне використання дозволяє удосконалити механізми управління інноваційною діяльністю як на макро-, так і макрорівні. Ряд розробок доведено до рівня практично-орієнтованих інструментів інноваційного менеджменту, що враховують особливості інноваційної діяльності та її маркетингового забезпечення у окремих галузях економіки: машинобудуванні, хімічній промисловості, агропромисловому комплексі, НІГ-ТЕСН, торгівлі тощо.

Автори не претендують на безапеляційність і довершеність викладених результатів досліджень, їх висновків і рекомендацій і з вдячністю сприймуть критичні зауваження колег і зацікавлених осіб.

Наукове видання

# Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку

Монографія

Відповідальний за випуск Ю.М. Гладенко, Самойленко Л.М.

Головний редактор С.М. Ілляшенко

Технічний редактор М.В. Провозін

Дизайн обкладинки Н.В. Гайдабрус

Комп'ютерна верстка та макетування:

М.В. Провозін, А.С. Росохата, А.В. Колодка, Т.В. Кисіль,

Н.В. Гайдабрус, Н.Є. Летуновська, Я.О. Тимохіна

Підписано до друку 19.12.2012 р.

Формат 84x60/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Умовн.-друк. арк. 31,16. Обл.-вид. арк. 29,29.

Тираж 300 прим. Вид. № 93. Зам. 1393 Ціна договірна.

ТОВ «Друкарський дім «Папірус» 40030

м. Суми, вул. Перемоги, 2. Тел. (0542) 78-00-75

[www.papirus.in.ua](http://www.papirus.in.ua), [papirus-book@ukr.net](mailto:papirus-book@ukr.net)

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру

видавців Серія ДК № 4309 від 20.04.2012 р.