

# МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ З ІННОВАЦІЙНИМ РЕСУРСОМ ТА У ФОРМУВАННІ НОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

ЛУК'ЯНЧЕНКО В. В.

магістр

Харків

Після проголошення незалежності в Україні почали здійснювати ринкові реформи. Актуальним завданням сучасної вітчизняної управлінської науки і практики є переосмислення деяких теоретичних уявлень і концепцій минулого, аналіз сьогоденних масштабних проблем економіки й управління, відмова від застарілих схем, критичне опанування зарубіжного досвіду з менеджменту і маркетингу [1].

Завдання статті: 1) окреслення передумов формування нової бізнес-моделі на базі поглибленої, цілісної і збалансованої системи еволюції менеджменту;

2) обґрунтування маркетингового підходу як надійного методологічного інструментарію і методу формування перспективної стратегії стабільного розвитку виробничого підприємства з інноваційним ресурсом в умовах соціально-економічних змін і дослідження впливу вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища українських підприємств.

## *Передумови формування нової бізнес-моделі.*

Як свідчить історія, в умовах високої конкуренції виживають ті організації, які вмילו передбачають зміни зовнішнього середовища, змінюють внутрішнє середовище і не тільки пристосовуються до цих змін, а й динамічно впливають на них. Як вказує аналіз еволюції теорії та практики менеджменту, вихід доводиться шукати у синтезі напрацьованого категорійного апарату вітчизняної і зарубіжної науки управління на основі критичного аналізу й оцінки відповідних категорій та узагальнення соціально-економічних процесів, які відбуваються в управлінні вітчизняними організаціями [2].

Парадигма менеджменту весь час змінюється, оновлюється відповідно до розвитку соціально-економічних умов суспільного виробництва, відображаючи на кожному етапі провідну ідеологію ефективного і інноваційного управління, впливає на практичну менеджерську діяльність. У цьому аспекті еволюція системи менеджменту відображає етапи розвитку економічних відносин у суспільстві, наукові напрями формування сучасної моделі менеджменту в Україні та практичні підходи до вирішення проблематики з менеджменту (табл. 1). Систематизацію науково-практичного дослідження сучасної парадигми менеджменту в цій роботі сформовано на основі діалектичного розвитку, аналізу й відбору найефективніших технологій на всіх етапах його становлення в соціально-економічних реаліях.

Як видно із табл. 1, загальний менеджмент розвивався від системи реактивної адаптації до системи управління в умовах високої конкуренції, процесів глобалізації на основі передбачення змін, впливу на них (*наприклад, прийняття гнучких, інноваційних рішень*). Звідси, однією із базових складових парадигми менеджменту є перспективне спрямування менеджерської діяльності на основі маркетингового підходу. Одним із важливих завдань маркетингового підходу є передбачення змін зовнішнього середовища і побудова внутрішньої системи управління, що являється функцією маркетингу [3]. Дослідники повинні враховувати майбутні тенденції для зниження рівня невизначеності та підвищення конкурентоздатності українських виробничих підприємств і особливо з інноваційним ресурсом. Досягнення цієї мети неможливе, якщо її не конкретизувати й не деталізувати у формі завдань для працівників управління як на стратегічну так і на операційному рівні [4].

**Маркетинговий підхід.** У цьому розділі статті пропонуються показники дослідження маркетингового ринку і послуг підприємств малого і середнього бізнесу (МСБ) за 2001, 2007 – 2009 рр., проведеного 9 експертами на базі ТОВ «ІНМАЙСТЕРС» – мале виробниче підприємство в галузі медицини, яке працює при Харківському Інституті патології хребта і суглобів ім. проф. М. І. Ситенка, що розробляє і реалізовує інноваційний медичний інструментарій, який використовуються для лікування хвороб хребта при травмах і онкологічних захворюваннях суглобів і кісток.

**Мета дослідження № 1:** стан використання маркетингових підходів українськими підприємствами в основному сектора МСБ. Загальний розмір вибірки – 43,9% від загальної кількості підприємств, що відповідає Міжнародним стандартам значущості вибірки, прийнятим Е50МАК. Оцінка показників дається у процентах кожного положення (питання) до 100% опитуваних, а в останньому стовбці окремо виділено окрему думку для ТОВ «ІНМАЙСТЕРС», так як фірма являється малим виробничим підприємством із інноваційним потенціалом [5].

Опитування охопило 297 підприємств: 1) у 2001 р. – 103 підприємства з різних регіонів України при проведенні ТОВ «ІНМАЙСТЕРС» 21.08.2001 р. та 26 – 27.09.2001 р. 2-х Всеукраїнських семінарів «Практика застосування міжнародних стандартів ISO 9000 версії 2000 р. на українських підприємствах» при участі Української асоціації якості м. Київ та Харківської обласної адміністрації. Досліджені підприємства у 2001 р. мали відношення до ринку: медичної галузі 21%; заводи – 43%; туристичної індустрії – 12% (38% із них – харчової, роздрібної торгівлі 12%); легкої промисловості – 8%, комунальні – 7%, наукові інститути – 4%, громадські організації – 5%) [5].

## Еволюція формування парадигми сучасного менеджменту та наукові пошуки українських вчених

Еволюція формування парадигми сучасного менеджменту			
Періодизація етапів розвитку	Парадигма менеджменту	Завдання внутрішньо-фірмового менеджменту	Проблематика менеджменту
До кінця XVII ст.	Локалізація менеджменту в межах окремої організації	Контроль виконання – реакція на зміни після здійснення подій	Прийняття ефективних рішень
Середина XVII – третина XIX ст.	Управління на основі контролю за виконанням завдань	Екстраполяція тенденцій виробництва. Концепція активів – матеріальна	Мінімізація витрат виробництва
Перша четверть XX ст.	Випуск максимальної товарної маси за мінімальних витрат	Знання технології і раціональна організація праці (нормування, конвеєрна праця та ін.)	Підвищення прибутку. Довгострокове планування. Рентабельність продаж і інвестицій
Початок 30-х рр. XX ст.	Попит. Створення цінності для покупців. Товарні ідеї	Системне дослідження ринкового середовища; організація збуту, стимулювання продажів	Ущільнення ринку, перепо-внення його товарами
Початок 40-х рр. XX ст.	Нестабільність зовнішнього середовища	Цільове управління. Стратегічний менеджмент	Уміння приймати гнучкі рішення
Початок 60-х рр. XX ст.	Соціально-культурна технологія: з національними особливостями. Розширення долі ринку	Позиціонування фірми на ринку. Маркетингова орієнтація бізнесу: задоволення споживачів	Нехтування соціально-культурними передумовами, національно-культурними особливостями
Початок 80-х рр. XX ст.	Дії у різних зонах ділової активності щодо інших господарюючих суб'єктів	Диверсифікації та багато-профільність виробничо-господарської діяльності. Спонування та стимулювання персоналу.	Конкуренція: галузева, світова. Маркетингова орієнтація: знання покупців, конкурентів і каналів збуту
Початок 90-х рр. – кінець XX ст.	Особливості і соціальна місія організації. Стратегічний менеджмент. Персоналорієнтовані технології.	Стандартизація виробництва. Поєднання інтересів у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Командна праця. Мотивація на задоволення вищих потреб	Висока конкуренція. Маркетингова орієнтація. Участь персоналу у виробничих процесах
Початок XXI ст.	Глобалізація. Розвиток масштабу IT-технологій. Модель управління на знаннях та інформуванні. Ефективний і інноваційний менеджмент в умовах глобалізації. Культура організації: місія, імідж, стиль та ін.	Зміни у технології прийняття рішень та у структурі менеджменту. Стандартизація виробництва і управління. Маркетингова орієнтація виробництва і управління. Управління процесами	Результативність. Скорочення сервісного персоналу (поради, координація, консультація). Підвищення акціонерної вартості, капіталу
		Загальний менеджмент. Управління результатами. Важливість нематеріальних активів. Матеріальне винагородження персоналу, пов'язане з результативністю організації	Постійні нововведення. Спрощення структур управління. Маркетинг вартості капіталу (дисконтування грошових потоків). Партисипативне (за участю) управління
Сучасна парадигма менеджменту	Перспективне спрямування менеджерської діяльності (стратегічний менеджмент); маркетингова орієнтація виробництва; технологія «паблік релейшнз»; диверсифікація і багатопрофільність виробництва; спрощення структур управління; партисипативне управління; матеріальне винагородження персоналу, пов'язане з результативністю організації; фірмовий стиль, імідж, культура організації; персоналорієнтовані технології		
Наукові напрями формування сучасної моделі менеджменту в Україні	Дослідження закономірностей становлення і розвитку управління в умовах утвердження і стабілізації ринкових відносин в Україні; структурно-функціональне обґрунтування організаційної побудови підприємств; створення механізму взаємодії держави і підприємницьких організацій; формування нової системи функцій і методів управління; розробка і впровадження основ стратегічного управління; дослідження механізмів ефективного поточного управління трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами виробництва; розробка сучасної технології управління, становлення логістичних систем управління матеріальними потоками та ін.		

У 2007 – 2009 рр. – 194 підприємства, із них 65,3% від загальної кількості відносяться до Східного регіону (Луганська, Донецька, Полтавська і Сумська області). За розміром та формою власності досліджено підприємств: малі підприємства – 39,9%, середні – 32,8%, державні лікарні і поліклініки 27,3%.

У 2007 – 2009 рр. аналізові підлягали тільки ті підприємства, що належать до сектора МСБ. Серед них медичні підприємства та установи різних форм власності – 60% від загальної кількості підприємств, що брали участь у дослідженні № 1. У результаті було визначено відношення фахівців МСБ до загальних понять та основних завдань, що постають перед підприємствами МСБ в процесі їхньої ринкової діяльності, а саме:

1) знання щодо понять та основних аспектів маркетингу не завжди відповідають його сутності. Серед опитаних 63% респондентів вважають, що їхнє підприємство орієнтується на маркетингову концепцію, 20% – ні, 17% взагалі не дали відповіді.

2) Найголовнішими елементами тактичного маркетингу 61,3% респондентів обрали процеси ціноутворення та збутову політику, 48,4% – систему комунікацій.

3) Тільки 49,8% респондентів вивчають бажання фактичних і потенційних покупців, а 50,2% не вважають за доцільне чи не вміють цього робити.

4) У табл. 2 представлено оцінку важливості напрямків проведення маркетингових досліджень МСБ. Розробленням концепції продукту представники МСБ не мають можливості займатися, чи цей сектор економіки займається тільки продажем, а не виробництвом. Даний напрям виробництва і маркетингу являється одним із важливих для стабільного розвитку ТОВ «ІНМАЙСТЕРС».

5) Щодо забезпеченості досліджуваних підприємств фахівцями з маркетингу, то 49,2% підприємств узагалі здійснюють свою діяльність із обмеженою кількістю працівників, 27% не мають окремого підрозді-

лу маркетингу і лише 15,3% мають у керівному складі фахівців-маркетологів.

У ході проведення експертного опитування респондентів МСБ використовували і збирали інформацію як первинного, так і вторинного характеру. Представники МСБ таких джерел ринкової інформації, як експертне інтерв'ю, тестування, експеримент та групові дискусії взагалі зі своєї практики не знають, тоді як для дослідників більш важливою була первинна інформація, що видно з табл. 3 [5].

**Таблиця 3**

**Види збирання ринкової інформації, що їх застосовують представники МСБ для проведення маркетингових досліджень**

Характеристика способу збираної інформації	Рейтинг оцінки кожного способу дослідження підприємствами МСБ	ТОВ «ІНМАЙСТЕРС» – рейтинг оцінки кожного способу дослідження
Вивчення внутрішньої звітності компанії	1	6
Кабінетні дослідження	3	4
Опитування споживачів	2	3
Придбання готових звітів	–	7
Експертне інтерв'ю	–	1
Тестування, експерименти	–	2
Групові дискусії, глибинні інтерв'ю	–	5

**Таблиця 2**

**Оцінка важливості напрямків проведення маркетингових досліджень МСБ**

Характеристика значення	% до загальної кількості опитуваних	ТОВ «ІНМАЙСТЕРС» (оцінка кожного питання в 100%)
Моніторинг цін конкурентів (ринкових цін на продукт)	12,2	14
Вивчення продуктів конкурентів	31,5	11
Аналіз ділової практики конкурентів	–	–
Визначення оптимальної ціни, вивчення еластичності попиту	–	5
Дослідження задоволеності та лояльності споживачів	–	10
Пошук та розроблення нових ринків збуту	31,3	6
Аналіз ефективності каналів збуту (бажань покупців)	49,8	15
Оцінка ефективності рекламних кампаній	–	–
Вивчення особливостей використання продуктів споживачами.	–	10
Модернізація продукту під ринкові умови	31,1	11
Моніторинг дистрибуції продукту на ринку	–	–
Тестування і розроблення концепції продукту	–	18

Мета дослідження № 2: обґрунтувати можливості застосування стратегічного маркетингу, як інноваційної ринкової технології для реалізації інноваційних впроваджень [5]. Узагальнені результати стратегічного аналізу впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на ринку травматологічних та ортопедичних товарів для лікарень та споживачів, оцінка їх значущості для подальшого розвитку фірми вказана в *табл. 4*.

Здійснюючи інноваційні впровадження в системі виробничо-господарської діяльності, ТОВ «ІНМАЙ-СТЕРС» успішно використовує маркетинговий підхід як основний метод формування стратегічної ідеї в управлінні і реалізації виробничою програмою підприємства [5]. *Наприклад:*

- ✦ фірма представила на конкурс «Інтел-Техно-2010» (м. Київ) інноваційний продукт: імплан-

Таблиця 4

**Оцінка впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на ринку травматологічних та ортопедичних товарів**

Фактор	Вплив фактора на плинну діяльність фірми, %			Значущість фактора для розвитку стратегії фірми, %		
	Сильне	Середнє	Слабке	Сильне	Середнє	Слабке
Внутрішнє середовище	20,4	57,4	22,2	77,8	19,5	2,7
Зовнішнє середовище	53,0	34,0	13,0	50,5	34,0	15,5

На думку експертів, порівняльна оцінка факторів зовнішнього (53,0%) та внутрішнього (20,4%) середовища виробничого підприємства товарів (послуг) із інноваційним ресурсом у галузі медицини свідчить, що фактори зовнішнього середовища здійснюють (приблизно на одну третину) більш сильний вплив на плинну діяльність фірм, ніж фактори внутрішнього середовища. У той же час фактори внутрішнього (77,8%) мають більш високу значущість проти факторів зовнішнього (50,5%) середовища для стратегії розвитку компанії. Тому саме фактори внутрішнього середовища визначають пріоритетні напрямки інноваційних вдосконалень для розвитку стратегії фірми, так як всі ідеї, зачання, зміни, удосконалення та інше впроваджує в життя персонал фірми, який є прямим учасником цих процесів, формує їх критерії втілення в практику діяльності та реалізовує їх.

Маркетинговий підхід при здійсненні інноваційних впроваджень виробничих підприємств, у тому числі і на ринку травматологічних і ортопедичних інструментів і товарів, враховуючи досвід і результати проведеного дослідження, на нашу думку, охоплює процеси-етапи, які вказано на *рис. 1* [6].

тати з титану і цирконію з іонно-платиновим запиленням, технологія нанесення покриття яких розроблена разом з Національним науковим центром «Харківський фізико-технічний інститут»;

- ✦ строк виготовлення імплантатів від 10 днів, проти 3-х місяців раніше.
- ✦ ТОВ «ІНМАЙСТЕРС» при участі спеціалістів Харківського національного медичного університету проводить тестування і апробацію медичного інструментарію виготовленого експериментальним методом.
- ✦ масове високотехнологічне виробництво планується відкрити в Донбасі, де є трудові ресурси і дешева земля.

У рамках проведених досліджень № 1 і № 2 експерти дійшли висновку:

1) основні причини, з яких підприємства МСБ не використовують у практичній діяльності концепції маркетингу, полягають у: браку відповідних теоретичних знань щодо сутності маркетингу та можливостей його практичного застосування; значній вартості маркетин-

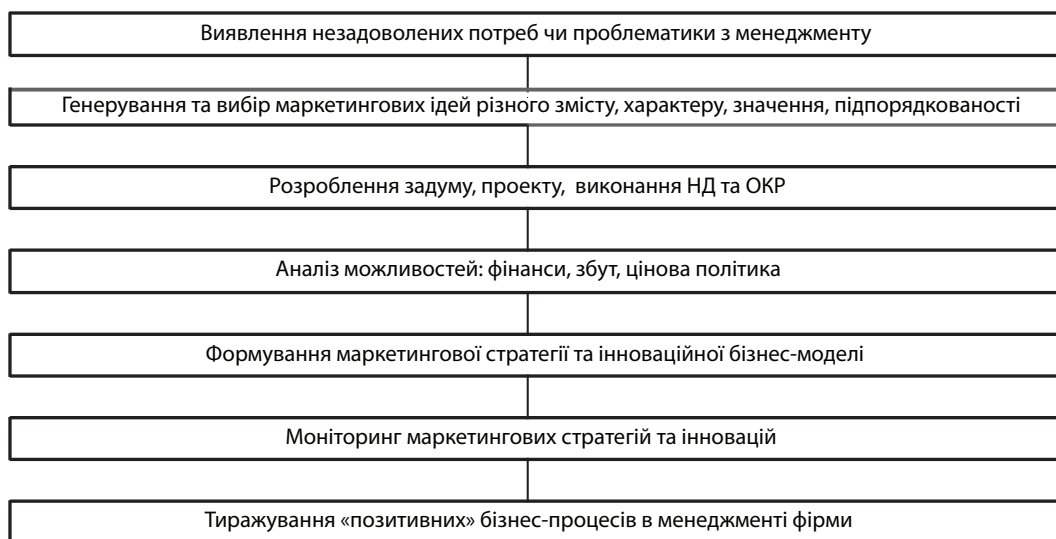


Рис. 1. Етапи маркетингового підходу при здійсненні інноваційних впроваджень

гових технологій; брак коштів для його використання; нестачі фахівців-практиків у кадровому складі підприємства; визначенні теорії класичного маркетингу для підприємств МСБ як трудомісткої, мало досяжної та довготермінової;

2) на основі вищепроведених досліджень фахівцями було зазначено, що ТОВ «ІНМАЙСТЕРС» маркетинговий підхід в системі управління діяльністю організації використовує, починаючи з 1993 р. Але, не дивлячись на те, що фірма стала переможцем цього конкурсу «Інноваційний прорив-2010», у даний момент їй потрібно розвивати агресивну форму маркетингу відносно як стратегічних, так і операційних задач менеджменту, враховуючи реальну соціально-економічну ситуацію в Україні, в усьому світі;

3) успіх освоєння ринку збуту продукції і подальшого стабільного розвитку виробничих підприємств МСБ, особливо з інноваційним продуктом, в умовах високої конкуренції і глобалізації, безсумнівно, пов'язаний із розвитком маркетингової діяльності та побудови нової бізнес-моделі управління фірмою.

Але, розробляючи маркетингову політику, потрібно пам'ятати, що не існує нічого постійного і незмінно-

го. Отримане сьогодні зняття завойовування ринку завтра може призвести до поразки. Динамічно мислити, аналізувати та приймати гнучкі рішення – головне гасло сучасного менеджменту та маркетингу, які діють в умовах, що постійно змінюються. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Державна цільова економічна програма «Створення в Україні інноваційної структури на 2009 – 2013 роки» / Затверджена Постановою Кабінету Міністрів України № 447 від 14.05.2008 /<http://www.in.gov.ua>

2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Підручник.– К.: «Академвидав», 2007.– 576 с.

3. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.– М: Изд. Дом «Вильямс», 2005.– 608 с.

4. Лукьянченко В., Шарапатова К., Пижова Л., Пономаренко Н. Конкурентне середовище розповсюдження інновацій // Інтелектуальна власність.– 2008.– № 2.– С. 19.

5. Облікові і дослідні матеріали, документація та звіти ТОВ «ІНМАЙСТЕРС».

6. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учеб. пособие.– Харьков: Эспада, 2004.– 520 с.