

мації. Контрольний процес порівняння досягнутих результатів з встановленими стандартами передбачає вирішення чотирьох взаємопов'язаних завдань: визначення періодичності та форм звітності по функціональних підрозділах та в цілому по підприємству, за допомогою яких особа, що здійснює контроль, може отримувати інформацію про стан справ; визначення кола підзвітних осіб, відповідальних за подання інформації; зіставлення фактично досягнутих та цільових значень з окремих показників системи контролю; визначення допустимих меж відхилення фактично досягнутих показників від планових. Періодичність проведення контролю визначається стадією розвитку кризових явищ та гостротою часових обмежень антикризового процесу. Організація збирання необхідної інформації передбачає розробку та доведення до виконавців певних типових форм звітності за результатами своєї діяльності, здійснення контролю за дотриманням встановлених термінів та повнотою надання інформації. Після визначення фактично досягнутих результатів та їх порівняння з встановленими стандартами процес контролю вступає в третій заключний етап – обґрунтування необхідних заходів.

**Висновки.** В сучасних кризових умовах господарювання контроль є однією з головних функцій управління, інтегроване застосування якої сприятиме виконанню антикризових програм і запобіганню збільшення банкрутств.

Контроль господарської діяльності – функція не тільки бухгалтерії, а і інших економічних, технічних і технологічних служб та інших підрозділів підприємства. Контроль органічно вписується в загальний виробничий процес, охоплюючи всю господарську діяльність підприємства знизу догори. Тому організація контрольного процесу потребує широкого застосування розподілу та кооперації праці між службами, відділами, виконавцями. Здійснення контролю при виконанні антикризових програм потребує застосування специфічних прийомів до яких належать: дублюючий контроль повноти та вірогідності переданої інформації; апаратний контроль інформації, автоматичне виявлення порушень та виправлення помилок. На наш погляд, указана функція більш ефективно може бути використана за умов впровадження систем контролінгу на підприємствах, а зовнішній контроль повинен бути націлений на поточне оперативне відстежування стану справ за для термінового вирішення завдань відновлення платоспроможності підприємства, перебуваючого у кризовому стані.

#### Література

1. Білуха М. Т. Теорія бухгалтерського обліку : підручник / М. Т. Білуха. – К. : 2000. – 692 с.
2. Карпунь І. Н. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посібник / І. Н. Карпунь. – Львів : Магнолія-2006, 2007. – 418 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента ; пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2001. – 800 с.
4. Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
5. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

УДК 330.341

І. В. ФЕДУЛОВА

Національний університет харчових технологій

### ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ОБґРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто основні теоретичні положення щодо обґрунтування циклічності в інноваційному розвитку промислового підприємства. Ці положення базуються на знаннях про ділові цикли, технологічні уклади, інноваційні процеси на макро- і мікрорівнях. Вважається, що життєві цикли технологічного укладу, технології і технічної системи обумовлюють існування життєциклічної еволюційної концепції інноваційного розвитку підприємства.*

*The author considers the basic theoretical positions concerning reasoning cyclicism in innovation development of industrial enterprise. This theory is based on the knowledge about business cycles, technological modes, and innovation processes on macro- and microlevels. It is believed that the life cycles of technological modes, technologies and technical system determine the existence of life cycle evolutionary concept of innovation-based development of enterprise.*

**Постановка проблеми.** Основною передумовою розвитку підприємства є обов'язкове використання інновацій в підприємницькій діяльності. Однак для ефективного використання інновацій потрібна ідеалізована еволюційна модель інноваційного розвитку, яка б дозволила виявляти тенденції і закономірності інноваційного розвитку і виробляти рекомендації щодо забезпечення такого розвитку.

Ідея поєднання еволюції і циклічності процесів популярна при описанні різних історичних, соціальних і економічних явищ. Прямих доведень циклічності економічного розвитку в теперішній час не існує, але є багато теорій і концепцій, які підтверджують дане положення.

**Аналіз останніх досліджень.** Основи інноватики та її сучасні концепції базуються на знаннях про ділові цикли, технологічні уклади, інноваційні процеси на макро- і мікрорівнях. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в окремих галузях промисловості впливають на загальнодержавний розвиток країни та рівень її конкурентоспроможності в світі. Дослідження циклічної динаміки розвитку суспільства здійснювались такими вченими, як М. Кондратьєв, Й. Шумпетер, Ф. Бродель, Дж. Ван Дейн, А. Кляйнкнехт, С. Кузнець, Т. Менш, Р. Фостер, Ю. Яковець, С. Глазьев, О. Харрод, вони дослідили закономірності соціально-економічного розвитку з урахуванням внутрішнього механізму циклічності будь-якої системи і її адаптації до змін навколишнього середовища.

**Формулювання цілей статті.** Цілями даного дослідження є розгляд основних теоретичних положень щодо обґрунтування циклічності в інноваційному розвитку промислового підприємства. Ігнорування еволюційних законів може призвести до негативних результатів на рівні еволюційного розвитку окремої організації. Через це виникає потреба розглянути основні теоретичні моменти природи виникнення і розвитку інновацій.

**Виклад основного матеріалу.** М. Кондратьєвим було розглянуто можливість існування великих циклів кон'юнктури [1, с. 22]. Він виділив в своєму дослідженні великі цикли кон'юнктури середньою тривалістю 50–60 років, середні цикли середньою тривалістю 7–11 років і короткі цикли – середньою тривалістю 3–3,5 року. На його думку, “основна причина їх полягає у механізмі нагромадження, акумуляції і розсіювання капіталу, достатнього для створення нових основних продуктивних сил” [1, с. 22]. М. Кондратьєв встановив, що перед початком зростання кожного великого циклу в техніці і технологіях виробництва відбуваються глибокі зміни на основі появи принципово нових винаходів і радикальних нововведень. Вони характеризують етапи зміни поколінь базових технологій у виробництві при цьому інновації з'являються групами (кластерами), які змінюють тенденцію господарської кон'юнктури з пониження на підвищення і визивають при цьому циклоутворення. Середні цикли, які пізніше отримали ім'я К. Жугляра, мають тривалість 7–11 років і пов'язані з інвестиціями в машини і обладнання тобто відображають ресурсні можливості широкого використання нової техніки. Короткі інноваційні цикли, які пізніше отримали ім'я Дж. Кітчина, мають тривалість приблизно 40 місяців і пов'язані з реакцією економіки на встановлення рівноваги на споживчому ринку і перегрупуванням продуктивних сил.

Ідеї М. Кондратьєва були використані прихильниками теорії великих циклів, у першу чергу С. Ковалем і Й. Шумпетером. Й. Шумпетер у своїй роботі “Ділові цикли”, створив власну концепцію довгих хвиль. На його думку інновації виступають основним фактором, що визиває зміни циклічного характеру в економіці. В результаті проведених досліджень їм було запропоновано теорію “циклів ділової активності” (business cycles) – “хвилеподібних чергувань періодів відносного процвітання та депресії” [2, с. 15].

Інноваційна діяльність складається із ряду заходів, які поєднані в єдиний логічний ланцюг. Кожна ланка цього ланцюга (кожна фаза інноваційного циклу) має свою логіку розвитку, свої закономірності і особливості. Для дослідження інноваційної діяльності найбільше значення мають життєві цикли нового товару, нової техніки і технології та інноваційних організацій як відкритих систем. Життєві цикли товарів, попиту і технологій, які зародилися в теорії маркетингових досліджень, протягом короткого часу зайняли домінуюче положення серед досліджень економічних об'єктів, процесів і систем. Так, значний розвиток отримали концепції життєвих циклів організацій [3], галузей промислового виробництва [4], технічних виробів, конструкцій, машин і механізмів [5]. Найбільш плідною сучасною ідеєю життєвих циклів є концепція великих технологічних систем, яка включає в себе еволюцію і перетворення технологій як економічних об'єктів. Дослідження життєвих циклів великих технологічних систем призводить до теорії поколінь техніки і технології.

Інноваційні цикли розрізняються тривалістю і глибиною. Найбільш масовими інновації, що покращуються, бувають при змінах короткострокових циклів, наприклад, моделей техніки і модифікацій технологій. За звичай вони реалізують дрібні винаходи, ноу-хау, раціоналізаторські пропозиції і не визивають суттєвих змін в суспільстві. Однак, при зміні поколінь техніки і технологій реалізуються базисні інновації, які лежать в їх основі, спостерігаються інноваційні хвилі (порівняно невеликі) в межах десятирічного циклу [6, с. 51]. Однак з часом зміна моделей і поколінь техніки дає все менший приріст ефекту, а падіння ефективності призводить до скорочення ресурсів, які можуть бути виділені на оновлення технологічної бази. Скорочується обсяг вкладень в науку, інновації і інвестиції. У фазі пожаттєвляння економічного циклу змінюється структура інновацій: скорочується частка базисних нововведень, різко зростає частка тих, що покращуються. У фазі стабільності (зрілості) продовжує зростати потік інновацій, що покращуються, але віддача від них поступово падає, знижується норма прибутку. Вкладення в інновації можуть виступати одним із індикаторів циклічної динаміки економіки, а прогноз базових інновацій і тих, що покращуються, зміни поколінь техніки і технологій виступає основою для передбачення економічних циклів і криз, коливань темпів економічного розвитку.

Дослідження динаміки продуктивних і процесних інновацій в моделях Абернаси–Аттербек і Барраса [7, 31, 32] також підтверджують справедливості циклічного підходу до цього процесу.

Нова економічна реальність вимагає створення адекватних економічних моделей, одними з яких є криві Фостера, Гомперца, або логістичні криві (S-образні криві розвитку технологічних процесів). Вони показують взаємозв'язок між підвищенням технічного рівня (технологічної корисності, продуктивності) і ресурсами, які витрачаються для цього, і називаються технологічними траєкторіями. При цьому принциповими вважають положення, які пов'язані із технологічною траєкторією [8, с. 18]:

1) початок зниження технологічної ефективності НДДКР співпадає з максимумом темпу зростання економічного потенціалу нововведення;

2) існують природні межі кожної конкретної технології;

3) швидкість наближення до межі в залежності від ступеня “зрілості” нововведення нерівномірна.

З використанням поняття “технологічної траєкторії” можна пов’язувати процес революційних нововведень, а також тих, які покращуються. Перехід на нову технологію в перспективі призводить до підвищення технологічного рівня, таким чином утворюється технологічний розрив. Технологічні розриви пов’язані з переходом на нові, результативніші інновації. Ці переходи, як правило, вимагають великих витрат для доведення нової інновації до комерційної експлуатації. Витрати на розробку інновації зазвичай набагато перевищують поточні витрати по експлуатації існуючого методу виробництва і можуть бути виправдані тільки у разі значного зростання результативності інновації, що народжується, в порівнянні із старою. Віддача від інвестицій в нову і стару технології звичайно характеризуються відношенням 5:1. Вдалий перехід від однієї S-образної кривої до наступної може забезпечити приріст результативності в десятки разів. Вдосконалення системи управління в рамках поточної S-образної кривої навряд чи дозволяє підвищити економічність більше, ніж, скажімо, на 50 %, тоді як при переході на нову S-образну криву результативність може зростати в десятки разів швидше. Сенс переходу від однієї технології до іншої полягає в постійному збільшенні результативності.

Перевагою життєциклічної концепції є те, що вона забезпечує облік часового фактору; виявлення центральних тенденцій процесу; наочність динаміки перетворень; логіку розгортання процесу; наочність і прозорість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків; можливість математичного моделювання стадій і процесів; можливість застосування альтернативних методів прогнозування; виявлення взаємозв’язків різних економічних об’єктів типу “товар – техніка – технологія”, “новий товар – попит – технологія”, “фактори виробництва – конкурентні переваги – розвиток організації” [4].

Теорія життєвих циклів організації з позиції їх існування в конкурентній боротьбі розглядалася багатьма дослідниками. Життєві цикли всіх економічних об’єктів, процесів і систем мають одну теоретичну базу: будь-який життєвий цикл починається із зародження, проходить стадії зростання, зрілості і спаду.

Не дивлячись на те, що всі моделі життєвих циклів засновані на різних змінних організації, однак всі пропонують розвиток через схожі стадії життєвого циклу. Кожна модель має стадії становлення, нагромадження або ефективності, зрілості або формалізації і контролю, диверсифікації або розробки структури і адаптації. Деякі моделі мають стадію занепаду, яка може бути перетворена в стадію оновлення. Потрібно відмітити, що жоден з авторів не визначає інтервал часу протягом якого організація залишається на визначеній стадії розвитку.

Циклічність змін на підприємстві обумовлюють деякі протиріччя:

1. На рівні зовнішнього середовища: між загальною закономірністю періодичного інноваційного оновлення суспільства і всіх складових його системи і уповільненої реакції держави на ці тенденції. Дані обставини призводять до хвилеподібного розвитку не тільки економіки в цілому, але й окремого підприємства як елемента економічної системи.

2. На рівні підприємства: між появою техніки і технології нового покоління і запізнюванням реагування менеджерів на відбір, впровадження і розповсюдження інновацій.

3. На рівні індивіду: протиріччя між необхідністю розвитку лідерських властивостей у керівників і посилення їх схильності до влади в період інноваційних перетворень.

Ми вважаємо, що існує зв’язок між економіко-технологічним розвитком підприємства і розвитком його інноваційного потенціалу. Динаміка розвитку факторів зовнішнього і внутрішнього середовища впливає безпосередньо на розвиток підприємств і їх інноваційний потенціал.

За результатами історичного аналізу розвитку підприємств можна зробити такі висновки:

1. Характер організаційних змін має циклічну природу, яка обумовлена наявністю протиріч на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища організацій.

2. Зміни у внутрішньому середовищі підприємства відбуваються із запізненням відносно змін зовнішнього середовища внаслідок об’єктивних (наявність науково-технічного лагу, недостатність ресурсів) і суб’єктивних (низький рівень компетентності керівників, невисоке інноваційне сприйняття персоналу) причин.

3. Причини зміни підходів до управління обумовлені зміною пріоритетних функціональних площин протягом часу (від управління виробництвом, до управління маркетингом і від нього – до управління персоналом).

**Висновки.** Нами була поставлена задача не тільки виявлення тенденцій і закономірностей інноваційного розвитку, а розроблення положень методології і методики виявлення і оцінки основних рушійних сил, які визивають циклічні процеси на підприємстві.

В еволюційній моделі інноваційного розвитку автором розглядаються чотири фази розвитку підприємства. Кожна фаза включає періоди-інтервали, що повторюються. Висота фази залежить від менеджменту підприємства. За основу моделі взято ствердження, що для підприємства, яке досліджується, площа під кривою фіксована за визначених умов, що призводить до двох варіантів розвитку. Перший варіант – це досягнення максимального успіху (максимальної висоти на графіку), але протягом короткого періоду часу. Другий варіант – збереження стабільності протягом тривалого періоду часу. Підприємство при досягненні максимальної рентабельності в більш короткий проміжок часу може мати труднощі із оборотними засобами, виробничими потуж-

ностями, кваліфікованим персоналом. При досягненні найбільшого періоду стабільного розвитку на підприємство, насамперед, вплинуть ринкові обмеження – конкуренція, зміни у продуктовому портфелі, зміни переваг споживачів.

Перша фаза моделі пов'язана із зародженням (створенням) підприємства. Найбільш ймовірною умовою створення нового підприємства є ідея. Така ідея може бути технічною, організаційною, фінансовою, пов'язаною із обслуговуванням або розвитком підприємства. Основним фактором становлення на першій фазі є підбір персоналу і формування команди (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристики фаз розвитку підприємства в синергетичній еволюційній моделі інноваційного розвитку**

Фаза розвитку підприємства	Стадія в межах кожної фази			
	Зародження	Розвиток, зростання	Обмеження зростання, стабілізація	Скорочення
Перша – створення і впровадження інноваційної ідеї	Формування ідеї створення підприємства, підбір персоналу і формування команди	Екстенсивний розвиток, збільшення обсягів виробництва, продаж, послуг	Закріплення позицій на ринку, підбір персоналу за спеціальними вимогами	Зростання витрат, падіння ефективності, функціонування на рівні середньогалузевої рентабельності
Друга – дифузія інновації	Формування ідеї диверсифікації продуктового портфелю на підприємстві	Збільшення випуску нових товарів, послуг	Обмеження власних ресурсів і конкуренція на даних сегментах ринку	Посилення конкуренції, припинення виробництва збиткових або потенційно збиткових продуктів
Третя – організаційно-технологічні інновації	Формування ідеї організації виробництва	Освоєння технологічного потенціалу підприємства	Падіння ефективності існуючого способу виробництва продукції	Фізичне і моральне старіння обладнання визиває потребу технологічного заміщення
Четверта – організаційно-управлінські інновації	Формування нової спрямованості інноваційної діяльності	Формування організаційної системи яка в змозі підтримувати розвиток інновацій на підприємстві, реінжиніринг	Збільшення затрат, які пов'язані із складністю організації інноваційної діяльності	Вичерпання організаційних можливостей підприємства, пошук нових сфер ефективного розвитку

Друга фаза направлена на удосконалення продуктового ряду підприємства. Може здаватися, що за результатами першої фази потрібно шукати нову ідею, яка забезпечить подальший розвиток. Але освоєння нової ідеї потребує повторення першої фази, тобто створення нового підприємства. Зміст другої фази – це продуктова диверсифікація. Тобто підприємство може розглядати лише ті ідеї, які забезпечують процес диверсифікації. Саме на цій фазі освоюються більшість товарів і послуг, які забезпечують виживання і захоплення відповідного ринкового сегменту.

Третя фаза являє собою освоєння технологічного потенціалу, тобто формування технологічного укладу, носієм якого виступає підприємство. Основою розвитку даної фази є “байдужість до технології”, тобто властивість підприємства здійснювати випуск продукції за будь-якою з існуючих технологій і також поступове покращання його технологічних можливостей.

Четверта фаза завершує розвиток підприємства як однорідної структури з точки зору організації і фінансів. Стратегічна ціль на четвертій фазі – формування міні-економіки, тобто системи, яка має властивість підтримувати розвиток інновацій, використовуючи закони ринку і захищаючи інноваційне підприємство від нього.

В таблиці 1 подані основні характеристики кожної фази в межах циклу розвитку підприємства. Кожна фаза розвитку підприємства характеризується своїм напрямом діяльності. Перша фаза визначається ефективністю використання ресурсів на підприємстві. Друга – розвитком продуктового портфелю підприємства, тобто продуктовою диференціацією, тут головне місце займають продуктові інновації. Третя – орієнтується на вичерпання технологічних можливостей підприємства, а це визначає спрямованість підприємства на техніко-технологічні інновації. Четверта – це орієнтація на організацію, тобто ключовими на цьому етапі виступають організаційні інновації. Можна зробити висновок, що кожне підприємство на будь-якій стадії розвитку не може освоювати будь-яку інновацію. Визначення фази розвитку підприємства може бути відправною точкою обґрунтування напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства і основою побудови стратегії інноваційного його інноваційної діяльності.

**Література**

1. Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев. – М. : Экономика, 1989. – 226 с.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития : Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 453 с.

3. Кирсанов К. Инновационный менеджмент в формировании научно-технической политики / К. Кирсанов, Д. Сиверин // Рос. экон. журн. – 1995. – № 1. – С. 47–54.
4. Инновационный менеджмент : [учеб. пособие] / Под ред. Л. Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 238 с.
5. Ясен Ф. Эпоха инноваций / Ф. Ясен. – М. : ИНФРА, 2002. – 305 с.
6. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века / Ю. В. Яковец. – М. : ЗАО Экономика, 2004. – 444 с.
7. Сурин А. В. Инновационный менеджмент : [учебник] / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
8. Федулова Л. И. Экономическая природа технологий и технологического развития / Л. И. Федулова // Экономическая теория. – 2006. – № 3. – С. 3–20.

MDT 339.1

T. ČOREJOVÁ, M. ROSTÁŠOVÁ, A. CHRENKOVÁ  
University of Žilina

## MARKET PLANNING IN THE MARKET ECONOMY

*Стаття присвячена практичним аспектам змісту маркетингового плану і його підготовки з врахуванням діяльності компаній в складних ринкових умовах. Підготовлена в рамках проектів VEGA 1/0468/08 (інноваційні стратегії в сфері послуг) і SK-UA-0015-09 (Науково-технічне співробітництво в не технологічних інноваціях, орієнтоване на порівняння теорії і практики в Словаччині та Україні).*

*Статья посвящена практическим аспектам содержания маркетингового плана и его подготовке с учетом деятельности компаний в трудных рыночных условиях. Подготовлена в рамках проектов VEGA 1/0468/08 (Инновационные стратегии в сфере услуг) и SK-UA-0015-09 (Научно-техническое сотрудничество в нетехнологических инновациях, ориентированное на сравнение теории и практики в Словакии и Украине).*

Theory of marketing planning dates back to the fifties of last century, when many marketing experts pointed to the necessity, effectiveness and positive effects of marketing planning in business.

Marketing planning process involves seven main steps (Cooper, Lane, 1999):

- a) identification of current situation (What is current economic situation of the company?);
- b) internal audit (What have company achieved?);
- c) external audit (Which market company operates? Who are its competitors?);
- d) determination of marketing mix (How is product, price, distribution and promotion strategy of company?);
- e) determination of goals (What company wants to achieve?);
- f) preparation of marketing plan (What process should company chose in order to achieve given goals?);
- g) monitoring and evaluation of implementation and fulfilment of marketing plan (Does company act according to set marketing plan?)

One of the components of marketing planning process is to create a marketing plan. According to Bednář (2003), it is possible to talk about the five most important effects of marketing plan for company: minimizing of business risk, focusing on increasing the turnover and profit of company, monitoring and analysis of company success, determination of methods for achieving goals and improving image of company. Marketing planning is regarded as strategic part of any company, but many companies do not enough emphasize on creating effective marketing plan. Many managers are no table to create good marketing plan and many marketing departments consider marketing plan as necessary administrative formality. Excellently prepared marketing plan also could help company to live through bad conditions.

Marketing plan is one of functional components of business plan. Its primary objective is to improve business results of company through realization effective marketing activities. Its preparation is therefore critically important for companies. (Cooper, Lane, 1999).

Kotler (2000) defines two types of marketing plan. **Strategic marketing plan** determines wider marketing objectives and strategies for their achieving. They result from analysis of current market situation and opportunities from external environment of company. **Tactical marketing plans** set specific marketing tactics and include selected marketing communications tools, pricing, distribution, service portfolio, etc. In terms of time factor, marketing plans can be divided as short-term and long-term. Long-term marketing plans are set for a period 3–5 years and are focused on development of new products, investments into marketing activities, product design and packaging.

Short-term marketing plans are prepared for period 1–2 years. They include market research, sales predictions for coming period, marketing communication tools appropriate for particular phase of product life cycle, pricing, distribution and other marketing activities. Already in the eighties and the nineties of last century, marketing experts have described the necessity of marketing plan. But until nowadays, there has not been determined universal and general contents. Comparison of selected concepts of marketing plan content is listed in Fig. 1.

Comparison of marketing planning conceptions clarifies that all authors defined own steps of general planning process which differ each other and they give different attention to particular planning phase. For example, Abell