

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглядається інноваційна активність торговельних підприємств. Досліджуються основні елементи формування маркетингової інноваційної діяльності підприємств. Пропонуються концептуальні підходи до формування і вибору стратегії маркетингу-менеджменту в інноваційному підприємстві.*

*This article describes the innovative activity of trading companies. The principal elements of the formation of enterprises marketing innovation activity are under the consideration. Conceptual approaches to the formation and selection marketing-management strategies in the innovative entrepreneurship are offered.*

*Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, маркетинг-мікс, маркетинг-менеджмент, маркетингова програма, стратегія маркетинг-менеджменту.*

**Постановка проблеми.** Нестабільний економічний стан, в якому сьогодні знаходиться більшість торговельних підприємств, особливо гостро поставив проблему вдосконалення управління маркетинговою діяльністю. Проведені дослідження свідчать про те, що в торговельній сфері значно знизилася інноваційна активність. При цьому, якщо ринковий механізм саморегулювання частково і сприяє вирішенню цієї проблеми, а економічні закони товарного виробництва стимулюють продуцентів до нововведень, то недосконалість системи управління інноваційними процесами на всіх рівнях економіки, особливо невпорядкованість державної інноваційної політики, значно стримують і знижують ефективність досліджень, розробки, розподілу і використання нововведень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми управління інноваціями досить широко висвітлені в науковій літературі. В той же час, аналіз публікацій провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких як Азоева Л.Г., Багієва Г.Л., Войчака А.В., Гальчинського А.С. Коробейникова О.П., Котлера Ф., Ламбена Ж. та інших [1–8], – дозволяє зробити висновок про те, що нині недостатньо повно розроблені процеси управління інноваційною діяльністю підприємств. Це приводить до певного суб'єктивізму трактування поняття інновації, змісту постановки і вирішення завдань інноваційної політики підприємств.

Не дивлячись на значний вклад у вивчення проблем інновацій в умовах ринку, до цих пір відсутня концепція інноваційної політики, раціональний інструментарій і механізм її реалізації. Все ще немає однозначного уявлення про те, що включає інноваційний процес, як повинна будуватися система управління інноваціями, яку роль відіграє в цій системі інструментарій маркетингу, в чому полягають принципи і методи маркетинг-менеджменту в системі організації управління інноваційною діяльністю. При цьому особливу значущість у формуванні підходів організації управління інноваційною діяльністю набуває впровадження маркетингового інструментарію в систему бізнес-комунікацій вітчизняних підприємств.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – розробити концептуальні підходи до формування і вибору стратегії маркетинг-менеджменту в інноваційному підприємстві.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Вважається загальноновизнаним, що розвиток інноваційної діяльності є найбільш прогресивною формою підприємництва в системі ринкових відносин. Особливою відмінністю інноваційної маркетингової діяльності є орієнтація не на можливості виробника, а на потреби споживача. Основою цієї діяльності є цикл „дослідження–розробка–розподіл (збут) – впровадження інновацій”, який потребує як макрорегулювання (на рівні держави), так і мікрорегулювання (на рівні окремого підприємства).

При входженні підприємства в нове динамічне середовище, природно, виникає конфлікт, що веде до необхідності або постійного оперативного пристосування до змін, які вже відбулися в діяльності підприємства, або формування специфічних механізмів управління, які дозволяють прогнозувати майбутні зміни і виробляти адекватні способи реагування, тобто механізми управління інноваціями.

Інноваційна діяльність характеризується комплексністю і системністю та є невід'ємною частиною всього процесу підприємництва. Водночас інноваційна політика має бути направлена на створення сприятливого економічного клімату для здійснення інноваційних процесів та виступати сполучною ланкою між сферою торгівлі і завданнями виробництва. Проте надмірна і загострена напруженість суспільного життя, розлад фінансово-кредитної системи створюють потребу сформулювати дієву програму розвитку механізмів інноваційної маркетингової діяльності підприємств. Вона повинна охоплювати як окремі підприємства, їх поєднання в ринкових структурах, так і органи державного управління такими інноваціями, які непідвладні стихійним силам ринкового регулювання.

Вони повинні здійснюватися комплексно: зверху вниз, реалізуючи загальні принципи і вимоги стосовно єдиної централізованої системи управління, і від низу до верху, підтримуючи особливості загальних принципів і вимог стосовно конкретного процесу, пов'язавши при цьому показники і методи оцінки, планування і стимулювання в єдину дієву систему підприємства.

Інноваційна політика виступає засобом інтенсифікації маркетингової діяльності, основною ціллю якої є не просто збут і стимулювання продаж товарів, а управління попитом. При цьому „забезпечення такого рівня, а також характеру попиту, за яких стає можливим досягнення цілей, які стоять перед підприємством” [6, с. 143], „створення і стимулювання нових потреб споживачів” [7, 84].

Разом з тим інноваційна політика представляє собою цілеспрямовану діяльність, пов'язану з процесом забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку, що включає такі стадії, як аналіз навколишнього середовища, ситуаційний аналіз і прогноз ринку та можливостей потенціалу підприємства, розробку та запровадження плану маркетингу-мікс, організацію, управління, контроль за реалізацією маркетингових заходів, оцінку результатів маркетингової діяльності.

Концепція інноваційної діяльності визначається як система основних ідей, інструментарію і аналізу маркетингової діяльності підприємства і зовнішнього середовища, формування стратегії і контролю. Основними її елементами виступають:

1. Підприємство, зовнішнє середовище – структура, культура, політика, ресурси, ринки, конкуренти.
2. Формулювання політики – концепція, модель, цілі, стратегії.
3. Реалізація політики – плани, бюджет, маркетингові заходи.
4. Перевірка і контроль політики – результати, процеси, передумови об'єктивних та суб'єктивних змін.

Інноваційна політика як функція маркетингової діяльності підприємства виконує роль регулятора причинно-наслідкових зв'язків між попитом і пропозицією на основі безперервного вивчення поведінки споживачів і механізму адаптації підприємства до постійних змін економічної кон'юнктури на ринку.

Важливого значення набувають зворотні зв'язки процесу маркетингової діяльності підприємства. На етапі його аналізу досліджуються можливі стратегічні і тактичні проблеми поведінки елементів маркетингової системи: зовнішнє середовище, покупці, конкуренти, торгівля. Результатом аналізу повинні стати сильні та слабкі сторони підприємства, які склались за даних обставин.

Етап прогнозування передбачає розгляд маркетингових факторів, які призначені для знаходження перспективних напрямів розвитку підприємства. При цьому досліджуються тенденції у поведінці покупців і конкурентів, а також розвиток ринку збуту товарів [8, с. 51].

На етапі стратегічного маркетингу обґрунтовуються довгострокові цілі і стратегії підприємства. Перш за все, увага звертається на розмір ринку і вибір ринкових сегментів. Розглядаються питання розробки програм та інструментів маркетингу, а також способи поведінки підприємства з конкурентами і виробничими структурами.

Маркетингові заходи в межах короткострокових, тактичних маркетингових рішень розробляються на етапі оперативного планування маркетингу. Врахування цілей тактичної поведінки підприємства на ринку дозволяє запровадити програму маркетингу-мікс, яка відображає ефективність здійснення

Водночас інноваційна політика формує комплекс довгострокових і короткострокових управлінських рішень на всі підрозділи підприємства, що забезпечує інтенсифікацію маркетингових зусиль з досягнення цілей маркетингу і запланованих результатів діяльності підприємства.

Управлінські рішення розрізняються за напрямками, які можуть бути направлені на об'єкт, процес і функції. У якості об'єкта виступає будь-який елемент маркетингової системи: покупець, виробник, товар, посередник, конкурент. Кожний напрямок рішень включає цільові групи. Так, при направленні зусиль на об'єкт, наприклад, товар, формують групу впливу на товар, яка може мати такі результати, як покращення споживчих властивостей товару, підвищення його якості, удосконалення стилю та іміджу товару, зменшення чи підвищення ціни на товар і т.д. Аналогічні напрямки рішень формуються на процес і на функції.

Планування і здійснення управлінських рішень конкретизується в розробці маркетингових стратегій і маркетингової політики управління підприємством. В якості інструментарію розробки стратегії і тактики виступають комплекс маркетингу-мікс та методи мотивації або стимулювання всіх підрозділів підприємства.

Головним резервом підвищення ефективності управління даним процесом є дотримання вимог комплексності, тобто органічного поєднання всіх аспектів управління і системи, охоплення і врахування проблем всіх підрозділів підприємства та взаємозв'язків між ними. Реалізація комплексно-системного підходу в управлінні забезпечується програмами, в яких відображені не тільки цільові завдання, але й відповідні організаційні та матеріальні ресурси підприємства, направлені на досягнення необхідних умов його кінцевих завдань.

Необхідною умовою ефективного управління програмою є централізація всіх ланок управління, а саме – планів, фінансів, ресурсів, контролю і стимулювання. Побудова системи управління цільовою програмою повинна включати, перш за все, структуру повного циклу управління підприємством, визначення основних поточних завдань, які забезпечують реалізацію процесу управління і формування організаційної структури, системи управління, розподіл функцій, економічне, інформаційне та торговельно-технологічне забезпечення.

В системі управління цільовими програмами можна виділити чотири рівні. На першому рівні

формується основні цілі (напрямки) процесу управління інноваціями, визначається послідовність дій, характеризуються шляхи рішень проблеми і умови, що забезпечують досягнення цих цілей. На другому рівні формується цілі процесу вирішення проблеми, розподіляються обов'язки між членами служби маркетингу підприємства на поточний період. На третьому рівні управління інноваційним процесом усуваються можливі відхилення процесу від плану, які залежно від характеру і причин можуть бути ліквідовані або засобом перерозподілу торговельно-технологічних ресурсів, або шляхом корегування поточного плану в цілях вирішення проблем. Результати отримані на цьому рівні є основою для розробки рішення або про передачу результатів на наступний етап, або про повернення даного рішення на доопрацювання, або анулювання його як безперспективного.

Також за реалізації цільової програми виникає необхідність постійного контролю і аналізу за змінами, що відбуваються, проведенням пов'язаних з такими змінами корегувань структури програми і розподілу ресурсів. Перегляд і корегування програми можуть бути викликані результатами, отриманими після реалізації попередніх етапів, а також непередбаченими подіями, які порушили планомірність розвитку системи. Практично на кожному етапі „життєвого циклу” вносяться різні за змістом і важливості корективи, які можна диференціювати на дві основні групи: викликані необхідністю усунення недоліків, а також удосконалення якості і підвищення ефективності та пов'язані з динамізмом науково-технічного прогресу, тобто появою принципово нових товарів, нових торговельних технологій продажу товарів тощо.

Корегування і перегляд цільових інноваційних програм викликають необхідність проведення оцінки, контролю і управління процесом внесення змін. До уваги приймаються тільки ті зміни, які направлені на покращення та модифікацію споживчих властивостей товарів, зменшення витрат і підвищення ефективності функціонування всього процесу управлінських рішень підприємства. Даний ефект виражається у прискореному досягненні цілей маркетингу за рахунок підвищення рівня організації, планування, координації і контролю всіх заходів, які пов'язані з інтенсифікацією маркетингової політики підприємства.

**Висновки.** Завданням інноваційної діяльності буде розробка перспективної і тактичної маркетингової стратегії підприємства, організація управління маркетинговими програмами, засобами праці і відносинами у сфері маркетингу. Залежно від характеристики базової стратегії, кон'юнктури ринку і стану факторів зовнішнього середовища керівництво підприємства обирає відповідну модель маркетинг-міксу, а також розробляє комплекс заходів для мотивації персоналу служби маркетингу, що буде складати основу подальших досліджень автора.

### Література

1. Азоев Л. Г. Конкурентное преимущество фирмы / Л. Г. Азоев, А. П. Челенко. – М. : АОО «Типография и Новости», 2000. – 256 с.
2. Багиев Г. Л. Маркетинг взаимодействия: Философия организации. Инструментарий / Багиев Г. Л. – СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 320 с.
3. Бражко О. В. Формування ринку інновацій в Україні / О. В. Бражко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2004. – № 3. – С. 14–18.
4. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський. – К. : Знання України, 2002. – 326 с.
5. Коробейников О. П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / О. П. Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 29–43.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб : Питер Ком, 1998. – 650 с.
7. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жак-Жак Ламбен ; [пер. с фр.]. – СПб. : Наука, 1996. – 580 с.
8. Шабаркина Л. В. Уровень конкурентоспособности новой продукции и управление нововведениями / Л. В. Шабаркина, Т. А. Ключева // Стандарты и качество. – 2006. – № 1. – С. 51–52.

Надійшла 12.10.2010