

Гудзь О.Є., д.е.н., професор;  
Стрельнікова С.Ю.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розкрито роль маркетингових аспектів у контексті стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, зокрема обґрунтовано ланцюг послідовних завдань теоретичного та практичного характеру, запропоновано методологічний підхід до формування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу й матричної концепції, який базується на врахуванні комплексної стратегічної інформації про споживачів, їх запити, ринки, асортимент товару, ціноутворення, комунікації, канали збуту та ланцюги поставок. Його практична реалізація дає змогу підприємству генерувати нові цінності шляхом кастомізації, сформувати стратегічний набір інноваційного розвитку підприємства та обрати кращі стратегічні альтернативи відповідно до наявних потреб і запитів споживачів що забезпечить його високу конкурентоспроможність та створить умови стійкого інноваційного зростання.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, інноваційний розвиток, підприємство, маркетинг, стратегічні альтернативи, маркетингове забезпечення.

**Постановка проблеми.** Сучасний економічний простір характеризується динамічністю і нестабільністю ринків, різким загостренням конкуренції, що викликано розгортанням глобалізаційних процесів, свободою переливу капіталів і міграції трудових ресурсів, розширенням диверсифікації запитів споживачів, скороченням життєвого циклу товарів, стрімким посиленням ролі інновацій щодо підтримки економічного зростання, оскільки, як переконує світовий досвід, саме вони є природним потужним засобом адаптації до деформацій середовища, забезпечення умов стабільного функціонування і розвитку. Водночас, слід зауважити, що ринкова орієнтація відсутня у більшості інноваційних розробок, які були використані підприємствами, і саме це вважається головною причиною проблем їх інноваційного розвитку. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства має ґрунтуватися на врахуванні комплексної стратегічної інформації про споживачів, їх запити, ринки, асортимент товару, ціноутворення, комунікації, канали збуту та ланцюги поставок, що дозволить підприємству генерувати нові цінності шляхом кастомізації, сформувати стратегічний набір інноваційного розвитку підприємства та обрати кращі стратегічні альтернативи відповідно до наявних потреб і запитів споживачів, забезпечить його високу конкурентоспроможність та створить умови стійкого інноваційного зростання. Не дооцінка ролі маркетингу гальмує інноваційний розвиток, впровадження нових видів продукції, розширення сегментів ринків збуту. За цих умов закономірним є підвищення інтересу учених і практиків до маркетингових аспектів у контексті стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням теоретичних і практичних аспектів маркетингу у зрізі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств присвячені наукові дослідження відомих учених таких як: І. Ансофф, С. Аптекарь, Л. Балабанова, М. Білопольський, О. Виноградова, А. Воронкова, О. Гудзь, О. Гусєва, І. Зеліско, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, Л. Лазоренко, С. Легомінова, Р. Мансуров, І. Піддубний, М. Портер, П. Стецюк, Р. Фатхутдінов, Й. Шумпетер, В. Чубай, А. Юданов, К. Янковський та ін.

У публікаціях цих науковців глибоко розкрито методологічні основи інноваційного розвитку й різні аспекти формування та реалізації стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. Проте незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, недостатньо розкрито роль та завдання маркетингу при вирішенні проблем стратегічного управління інноваційним розвитком, зокрема не опрацьовано методологічного підходу до формування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу й матричної концепції, який базується на врахуванні системної стратегічної інформації про споживачів, ринки, асортимент товару, ціноутворення, комунікації, канали збуту та ланцюги поставкою діяльністю, що зумовило актуальність даного дослідження.

**Метою статті** є розкриття ролі маркетингових аспектів у контексті стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, зокрема обґрунтування ланцюга послідовних завдань та заходів теоретичного й практичного характеру, опрацювання методологічного підходу до формування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу й матричної концепції, який базується на врахуванні системної стратегічної інформації про споживачів, ринки, асортимент товару, ціноутворення, комунікації, канали збуту та ланцюги поставок, що дозволить підприємству генерувати нові цінності шляхом кастомізації, сформувати стратегічний набір інноваційного розвитку підприємства та обрати кращі стратегічні альтернативи відповідно до наявних потреб і запитів споживачів та забезпечить його високу конкурентоспроможність та створить умови стійкого інноваційного зростання.

**Виклад основного матеріалу.** Як переконує світова практика, нарощення обсягів збуту і примноження доходів підприємств, спостерігається тоді, коли повсякчасно використовуються інновації. Орієнтація на інноваційний шлях розвитку вимагає від підприємств: „вчасно виявляти ринкові тенденції і просувати на ринок нову продукцію, орієнтовані на задоволення наявних або перспективних потреб і запитів споживачів”[4]; докорінної перебудови менеджменту, операційної діяльності, що передбачає використання маркетингового інструментарію, пошуку нових сфер і методів реалізації економічного потенціалу, що спиралася б на нові бізнес-комбінації, товари, технології, комунікації, методи організації виробництва і збуту. П. Друкер обґрунтовував, що будь-яке підприємство має виконувати дві головні функції: маркетингу та інноваційну. На цій основі розширюються його адаптаційні можливості до коливань умов ринкового середовища, що надає змогу реалізувати нові стратегічні альтернативи, проникнути в нові сегменти ринку, які раніше були недоступними. Тобто, кожна успішно реалізована інновація генерує додаткові конкурентні переваги та розширює можливості інноваційного розвитку підприємства.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства це процес розробки стратегічного набору, стратегічних альтернатив та реалізації матричної концепції, яка вважається підґрунтям для ухвалення ключових управлінських заходів щодо досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності й інноваційного розвитку, допустимих загроз і ризиків, методів інноватизації та ефективного використання наявних можливостей шляхом розробки стратегічного набору й реалізації оптимальних стратегічних альтернатив.

Найважливішим завданням стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства доцільно визначити підвищення його конкурентоспроможності. Для вирішення цього завдання потрібно оцінювати стратегічні альтернативні та орієнтири інноваційного розвитку за рахунок пошуку нових інструментів задоволення потреб споживачів, нових підходів до комунікацій, продажу і каналів реалізації продукції. Загалом цілі маркетингу Ф. Котлер зводить до чотирьох напрямів: досягнення максимально можливого високого споживання, максимального споживчого задоволення, надання максимально широкого вибору, максимального підвищення рівня життя.

Формування матричної концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу передбачає обґрунтування ланцюга послідовних завдань та заходів теоретичного й практичного характеру:

вибір виду маркетингових інструментів для завоювання ринку збуту для інноваційної продукції та активізації інноваційної діяльності, використання різних стратегічних маркетингових альтернатив залежно від ринкових умов;

розвиток ринкової активності підприємства і виявлення незадоволених потреб споживачів нової продукції;

забезпечення прогресу власного технологічного розвитку;

використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку інноваційних ідей та прискореного провайдингу інновацій;

перманентна сегментація ринку на основі кастомізації та багатокритеріального модульного підходу, пошук нових ринкових ніш для нової продукції;

клієнтоорієнтованість та створення і задоволення потреб і запитів існуючих та потенційних споживачів, яким пропонуються конкурентоспроможні ринкові рішення;

оцінка ємності ринкових сегментів і тенденцій, для визначення обсягів виробництва і темпів приросту випуску нової продукції;

формування цінової політики, встановлення цін на нову продукцію відповідно до попиту та ринкової кон'юнктури;

створення стратегічно-орієнтованих підрозділів із залученням до роботи стратегів, інноваторів, маркетологів, аналітиків що дасть змогу комплексно розв'язувати проблеми планування, провайдингу інновацій, фінансування нових ідей і просування товарів на ринку;

розгортання широкої рекламної діяльності щодо просування нових товарів на ринок.

Орієнтири або комбінація орієнтирів стратегічного управління інноваційним розвитком на засадах маркетингу кожного конкретного підприємства буде визначатись в залежності від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, наявних можливостей та альтернатив.

Саме завдяки комбінації орієнтирів, наявним можливостям та стратегічним альтернативам, стає можливим розробляти нові технологічні рішення для вирішення існуючих запитів споживачів, а також знаходити нові сфери застосування та створювати нові ринки збуту. При цьому відома система координат, розроблена Д. Абеллем [8], дає можливість змодельовати застосування різних технологій та споживчих функцій для різних груп споживачів і тим самим спрогнозувати успішність потенційної матричної концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу з урахуванням отриманої інформації про покупців, конкурентів та витрати.

Підприємства при формуванні стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу можуть використовувати два види маркетингу: продуктовий маркетинг, орієнтований на певний продукт, який має високий рівень конкурентоздатності, і споживчий маркетинг, орієнтований на певну групу споживачів.

Така інтеграція двох стратегічних маркетингових інструментаріїв передбачає, що продукт і споживач мають створюватися одночасно. Споживач повинен отримувати продукцію для задоволення тих своїх потреб, які він сам ще не встиг повною мірою усвідомити. Такий підхід підтверджує тенденцію інноваційного розвитку підприємства, яка направлена на представлення на ринок саме технологічно нових видів продукції, яка має достатньо високий попит серед споживачів [7, с. 372].

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу передбачає застосування [3]: SWOT-аналізу; Гар-аналізу, стратегічної моделі Портера, матриці Бостонської консультативної групи, матриці „Мак Кінсі – Дженерал Електрик”, сегментації ринку – на товарному рівні. Для прогнозування попиту на інновації, доцільно використовувати: метод трендів (екстраполяції); метод рівня споживання (включаючи еластичність попиту по доходу і ціні); метод кінцевого використання (коефіцієнта споживання); метод лідируючого індикатора; регресійні моделі тощо.

Застосування цих інструментів базується на результатах ретельних маркетингових досліджень, у ході яких окреслюють: маркетингові характеристики ринку; інноваційні, ринкові та конкурентні позиції характеристики зовнішнього мікро- і макросередовища.

Матрична концепція стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах маркетингу повинна включати:

заходи з управління формуванням пакету продуктово-ринкових інноваційних пропозицій: аналіз і виявлення можливих стратегічних альтернатив розвитку для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови, генерування інноваційних пропозицій у контурі кожної альтернативи;

заходи з управління продуктово-ринковим портфелем підприємства (товарним асортиментом, продуктовими лініями, збутовими комунікаціями, окремими товарними одиницями);

орієнтовний план-графік виконання заходів з розробки, виготовлення і просування на ринку конкретних інноваційних проектів;

відбір і обґрунтування джерел і механізмів фінансування, планування витрат за етапами робіт, оцінку ефективності, визначення процедур моніторингу, контролю, коректування стратегічного набору і стратегічних альтернатив.

Доцільність реалізації конкретної стратегічної альтернативи вирішується на основі розрахунків економічної ефективності з урахуванням ризику.

Методологічний підхід до формування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу й матричної концепції враховує принципи: системності, науковості, гнучкості та поміркованого ризику, зорієнтованості, збалансованості завдань та ресурсів, комплексності, адаптивності, альтернативності варіантів розвитку, орієнтації інноваційної діяльності на задоволення раціональних потреб споживачів. При цьому підтримується певний баланс зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку з метою досягнення успіху в конкурентній боротьбі, максимізації поточних та перспективних результатів діяльності підприємства тощо [5, с. 292].

Для розробки матричної концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах маркетингу необхідно формувати інформаційний масив на основі:

економічних і фінансових індикаторів, що окреслюють попит на інноваційну продукцію (зокрема, кількість населення і тенденції змін, доход і споживання на душу населення, валовий внутрішній продукт на душу населення і його річний приріст, розподіл доходів за категоріями та віком тощо);

оцінки державної економічної політики, нормативно-правового поля стосовно до споживання, виробництва, імпорту й експорту товарних груп, стандартів, митних обмежень, податків, а також субсидій та інших форм стимулювання, кредитування, валютного і патентного регулювання;

характеристика постачальників ресурсів;

оцінки вітчизняного виробництва, його технологій, масштабів, продуктивності, включаючи виробництво інноваційної продукції, призначеної для внутрішнього споживання;

виявлення ресурсних та часових обмежень;

оцінки обсягів імпорту та експорту інноваційної продукції;

визначення груп дефіцитних продуктів та ресурсів;

оцінки конкурентів та їх ринкових позицій;

характеристики поведінки споживачів – звичаї, звички, реакції (індивідуальна і колективні), а також торговельної практики.

Водночас, матрична концепція стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах маркетингу має враховувати, що:

інновації повинні прив'язуватися до потреб споживачів, а не до досягнення технічної переваги як самоцілі;

виведення на ринок інновації повинно супроводжуватися корисною інформацією про виріб, щоб люди могли розуміти чому саме це добре для них;

перед виведенням інновації на ринок необхідний глибокий маркетинговий аналіз;

інновація не буде успішною, якщо не взято до уваги існуючу технологію;

маркетинг повинен підкреслити конкурентні переваги виробу [6, с. 30].

Проте орієнтація на задоволення потреб споживачів під час здійснення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах маркетингу має низку обмежень [2, с. 152–153]:

споживачі можуть не сприймати істотні модифікації традиційної продукції, а тим більше – принципово нові вироби;

проведення маркетингових досліджень щодо виявлення споживчих переваг стосовно розробки нового продукту або модифікації вже існуючого, може не дати бажаного результату через неусвідомлення споживачами їх призначення;

у деяких випадках споживачі замість нової чи модифікованої продукції обирають її альтернативу у вигляді матеріальної компенсації (важкі умови праці, хімічна промисловість тощо);

товаровиробники у виробництві інноваційної продукції мають дотримуватися принципу задоволення раціональних (нешкідливих) потреб споживачів [2, с. 152–153].

Варто також додати, що в стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства на засадах маркетингу особливі проблеми виникають у випадках, коли інноваційні рішення істотно змінюють поведінку споживачів та їх вимоги до якісних характеристик продукції. Тому підприємство, що здійснює провайдинг інновацій, має орієнтуватися не лише на існуючі вимоги споживачів до якісних характеристик продукції, але й спрогнозувати технічні й економічні проблеми своїх потенційних споживачів, є джерелом цих вимог, для того, щоб у майбутньому за допомогою нових технологій або нових бізнес-комбінацій сформувати нові конкурентні переваги. Проблемою є те, що споживачі досить часто не можуть оцінити потенціал додаткових якісних характеристик інновацій і виникає необхідність щодо подолання бар'єрів пересторог, непоінформованості та відмови від традиційної поведінки.

Відмова від мислення категоріями існуючої продукції, дозволяє знаходити нові шляхи вирішення споживачьких проблем на основі абсолютно інших технологій і комбінацій продуктів та послуг. При цьому не можна зважати лише на існуючі вимоги та попит споживачів, оскільки цей попит формується на основі наявних продуктів. Якісно нові характеристики нових товарів відкривають нові можливості для вирішення задач, знаходяться поза контуру звичного сприйняття потенційних споживачів і тому не виявляються шляхом анкетування чи спостереження. Для підприємства, орієнтованого на актуальні і майбутні потреби своїх існуючих і потенційних споживачів, стає очевидним, що такі задачі можуть бути розв'язані за допомогою інноваційних технологій і продуктів. Таким чином, оцінюються існуючі і майбутні потреби споживачів, для задоволення яких конкуруючі підприємства можуть запропонувати різні комбінації своїх продуктів і послуг. Такий підхід передбачає широкий діапазон можливих комбінацій Hardware і Software. Нові бізнес-комбінації з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дають можливість пропонувати принципово нові продукти й послуги. Так, зокрема, інтеграція виробничої, комп'ютерної, вимірювальної, комунікативної, а також робототехніки є базисом концепції CIM (Computer Integrated Manufacturing – комп'ютерного інтегрованого виробництва), що дає змогу помітно підвищити гнучкість та продуктивність операційної діяльності.

Опрацьована матрична концепція стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах маркетингу дозволяє здійснити:

підготовку до розміщення на ринку інноваційного продукту (або додаткової кількості вже відомого на ринку продукту на нових сегментах ринку, коли в результаті освоєння більш продуктивних технологій стає можливим випускати значно більший його обсяг);

впровадити систему заходів по просуванню інноваційного продукту на ринок [1, с. 94].

Реалізація запропонованого методологічного підходу до формування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу й матричної концепції надає можливість:

генерувати підприємству додаткові конкурентні переваги;  
привести у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем;

підтримати комплексну стабільність системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства за рахунок інтеграції інструментарію маркетингу в інноваційну діяльність підприємства;

сформуванню стратегічне бачення місця і ролі підприємства на ринку;

підвищити результативність інноваційної, ринкової, фінансової діяльності на підставі формування системи маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства;

розробити альтернативи адаптивної стратегії інноваційного розвитку;

підвищити результативність функціонування за рахунок приросту ринкової частки та інтенсифікації інноваційного розвитку;

здійснювати моніторинг розвитку ринкових умов і поведінки конкурентів та вносити відповідні корективи у загальну стратегію.

Застосування такого методологічного підходу до формування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу й матричної концепції дозволяє швидко реагувати на стрімкі коливання конкурентного середовища, на зміни ринкової кон'юнктури, здійснити комплексну підготовку успішного провайдингу інновацій, визначити ефективність від впровадження інновацій, оцінити результати стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах маркетингу, що в подальшому буде вирішальним аргументом для продовження або припинення випуску інноваційного продукту і імплементації нових інноваційних проектів.

**Висновки.** У статті визначено роль маркетингових аспектів у контексті стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, зокрема обґрунтовано ланцюг послідовних завдань теоретичного та практичного характеру, запропоновано методологічний підхід до формування стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств на засадах маркетингу й матричної концепції, який базується на врахуванні комплексної стратегічної інформації про споживачів, ринки, асортимент товару, ціноутворення, комунікації, канали збуту та ланцюги поставок. Його практична реалізація дає змогу підприємству генерувати нові цінності шляхом кастомізації, сформуванню стратегічний набір інноваційного розвитку підприємства та обрати кращі стратегічні альтернативи відповідно до наявних потреб і запитів споживачів що забезпечить його високу конкурентоспроможність, створить умови стійкого інноваційного зростання.

Подальші дослідження мають бути зорієнтовані на деталізацію і формалізацію ланцюга послідовних завдань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах маркетингу.

### Список використаної літератури

1. Жариков, В.В. *Управление инновационными процессами : учебное пособие* / В.В. Жариков, И.А. Жариков, В.Г. Однолько, А.И. Евсейчев. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. унта, 2009. – 180 с.
2. Ілляшенко С. М. *Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія* / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
3. Ілляшенко С.М. *Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: Монографія* / С.М. Ілляшенко, О.М. Олфіренко: за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 272 с.
4. Ковальчук С. В. *Формування маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємств* / С. В. Ковальчук // *Механізм регулювання економіки : міжнар. наук. журнал.* – Суми, 2009. – № 4. – Т. 4. – С. 29–34.
5. Перерва П. Г. *Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація* / П. Г. Перерва, І.

В. Гладенко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2010. – №2. – С. 108–116.

6. Туніцький Н.О. Системний підхід до організації маркетингу на підприємстві / Н.О. Туніцький // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – №4. – С. 29-33.

7. Федорченко А.В. Сучасні концепції маркетингового управління розвитком підприємств / А.В. Федорченко, О.О. Таран // *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. О.О. Беляєв*. – 2013. – Вип. 30. – С. 372-381.

8. Abell D. F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* / D. F. Abell, Englewood Cliffs, 1980.

**Гудзь Елена Евгеньевна, Стрельнікова Светлана Юрьевна. Маркетинговые аспекты стратегического управления инновационным развитием предприятия.** В статье раскрыта роль маркетинговых аспектов в контексте стратегического управления инновационным развитием предприятия, в частности обосновано цепь последовательных задач теоретического и практического характера, предложено методологический подход к формированию стратегического управления инновационным развитием предприятий на принципах маркетинга и матричной концепции, основанный на учете комплексной стратегической информации о потребителях, их запросах, рынках, ассортименте товара, ценообразовании, коммуникациях, каналах сбыта и цепи поставок. Его практическая реализация позволяет предприятию генерировать новые ценности путем кастомизации, сформировать стратегический набор инновационного развития предприятия и выбрать лучшие стратегические альтернативы в соответствии с имеющимися потребностями и запросами потребителей, обеспечит его высокую конкурентоспособность и создаст условия устойчивого инновационного роста.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, инновационное развитие, предприятие, маркетинг, стратегические альтернативы, маркетинговое обеспечение.

**Gudz Olena, Strelnikova Svitlana. Marketing aspects of strategic management of innovative development of the enterprise.** In the article the role of marketing aspects in the context of strategic management of innovative development of the enterprise is revealed, in particular the chain of successive problems of the theoretical and practical nature is substantiated, the methodological approach to the formation of strategic management of innovative development of enterprises on the principles of marketing and matrix concept, based on the accounting of complex strategic information about consumers, is proposed, their queries, markets, assortment of goods, pricing, communications, channels with life and supply chain. Its practical implementation allows the enterprise to generate new values by customizing, to form a strategic set of innovative development of the enterprise and to choose the best strategic alternatives in accordance with existing needs and demands of consumers, will ensure its high competitiveness and create conditions for sustainable innovation growth.

**Keywords:** strategic management, innovation development, enterprise, marketing, strategic alternatives, marketing support.