

необходимо:

- 1) четкое формирование стратегических показателей объемов сбыта предприятиями отрасли;
- 2) способность гибкого реагирования на колебания внешней среды, с последующей корректировкой плановых объемов сбыта, что включает в себя:
- 3) разработку ценовых программ в зависимости от качества и количества поставляемой продукции отдельно для каждого сегмента рынка и различных номенклатурной позиции;
- 4) усовершенствование способов доставки продукции;
- 5) внедрения различных форм и способов оплаты продукции;
- 6) планирование поэтапного перехода на использование инновационных технологий в производстве продукции;
- 7) усовершенствование способов и максимальная дифференциация источников получения информации;
- 8) проводить стратегический маркетинговый анализ, опираясь на маркетинговые исследования, результаты которых получены из достоверных источников и являются актуальным «в данный момент»;
- 9) контролировать соответствие целей предприятия в области сбыта существующим рыночным возможностям.

### Литература

1. Акимов И.М. Промышленный маркетинг. – 2-е изд. – К.: О-во «Знание», КОО, 2001. – 294 с.
2. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту. – Донецьк: Дон дует, 2006. – 230 с.
3. Вачевський М. В., Скотний В. Г., Вачевський О. М. Промисловий маркетинг: Основи теорії і практики: Навч. посіб. для студ. вузів. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 254 с.
4. Гавриш О., Панченко Ю. Металлургов сбыт заел // Коммерсант-Украина. – 2008.– № 177. – 6 октября.
5. Єгупов Ю. А. Організація виробництва на промисловому підприємстві : Навч. посіб. для вузів – К.: Центр навч. літ., 2006. – 488 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006.– 366 с.
7. Петрук В. Наш рулевой [Электронный ресурс] – Режим доступа: <<http://ukrtudprom.com/analytics/5454211230215487965.html>>.
8. Петрук В.Металлургическая зима [Электронный ресурс] – Режим доступа: <<http://ukrtudprom.com/analytics/5487878412455478.html>>
9. Прищепя Е. Безнадежный вариант // Деловая столица. – 2008.– № 41.– 13 октября.
10. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: Уч. для ВУЗов . – СПб.: Изд. Михайлова В.А., 2004. – 511 с.
11. Уманский С. Металлические слезы // Зеркало недели. – 2008. – № 38. – 11-17 октября.
12. Дешева гривна сыграла металлургам на руку [Электронный ресурс] – Режим доступа: <<http://ugmk.info/delo.ua/news/98811>>

Надійшла 15.11.2009

УДК 339.138

О. П. МЕЛЬНИЧУК, Я. В. ПОЛИНЦЕВА, В. В. СТАДНИК  
Хмельницький національний університет

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ІННОВАЦІЙ

*Охарактеризовано методичні засади і визначено основні критерії формування портфеля інновацій виробничого підприємства. Запропоновано базові принципи побудови системи маркетингових досліджень для оптимізації складу і структури портфеля інновацій.*

*Methodical principles and certainly basic criteria of portfolio of innovations of production enterprise construction are described. Base principles of construction of the system of marketings researches are offered for optimization of composition and structure of brief-case of innovations.*

*Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, маркетингові дослідження, портфель інновацій, управління інноваційною діяльністю.*

**Актуальність проблеми.** Організація і управління інноваційною діяльністю здійснюються в умовах постійної мінливості вимог і запитів споживачів, тому потребують систематичного перегляду й удосконалення складу інноваційних програм. Адже в будь-який момент можуть виникнути непередбачені економічні, фінансові чи технічні проблеми, змінитися вимоги споживача, що поставить під загрозу

реалізацію нового продукту на ринку. За цих умов система управління інноваціями на підприємстві повинна бути достатньо гнучкою, містити ресурсні резерви, які даватимуть можливість відкоригувати інноваційну діяльність відповідно до нових вимог. Це потребує дослідження процесу формування складу інноваційних проектів, що дасть змогу оптимізувати інноваційну діяльність підприємства та сконцентрувати його на впровадженні тих інновацій, що найбільшою мірою відповідають потребам споживачів. Видається доцільним і логічним використовувати для цього інструментарій маркетингових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями формування та оптимізації процесу планування інноваційної діяльності на підприємстві займаються багато науковців. З погляду підвищення ефективності використання ресурсів підприємства заслуговує на увагу портфельний підхід, який все частіше стає предметом не лише наукового, а й практичного інтересу, оскільки дає змогу складу досягати синергійного ефекту у ході реалізації ринкових можливостей. Такий підхід знаходимо, зокрема, у С. Кочеткова, І. Павленка, О. Коробейнікова, А. Тріфілової, І. Коршунова та інших. Однак їх роботи присвячені методичним особливостям формування складу портфеля, при цьому вони не приділяють належної уваги інструментам, які формують інформаційну базу оптимізаційних процесів. Нині зрозуміло, що визначальну роль у інформаційному забезпеченні планування інноваційної діяльності відіграють маркетингові дослідження ринку. Проте ці питання недостатньо висвітлені в науковій літературі, що і зумовило вибір теми і мети даного наукового дослідження. Важливо з'ясувати, яким чином можна забезпечити формування портфеля інновацій з використанням засобів маркетингу.

**Мета статті** – визначення базових принципів і методів формування портфеля інновацій і розробка маркетингових рекомендацій для реалізації цього завдання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні вітчизняні товаровиробники вступили між собою в боротьбу за споживача. Досвід економічно розвинених країн показує, що переможцем в цій боротьбі буде той, хто вибудує свою діяльність переважно на основі інноваційного підходу і головною метою стратегічного плану визначить розробку нових товарів і послуг з високою споживчою цінністю.

Аналіз промислових підприємств, що успішно ведуть інноваційну діяльність, показує, що основним спонукальним мотивом до розробки інновацій є бажання та прагнення керівництва зміцнити свої стратегічні позиції, що потребує цілеспрямованої і систематичної інноваційної діяльності. Важливою передумовою для успішної реалізації інновацій є наявність ефективної системи маркетингу, яка забезпечує зв'язок підприємства з кінцевими споживачами для постійного аналізу їх потреб та виявлення їх нових вимог до продуктів і послуг підприємства. І більшість невдач, пов'язаних з впровадженням інновацій на ринок, спеціалісти пояснюють тим, що вони виникають на базі нових знань, а не потреб, тоді як покупцям потрібен не новий товар, а нові вигоди від користування ним [1].

Найістотнішими чинниками, що зумовлюють невдачу інноваційної діяльності підприємства, можна вважати:

- 1) недостатньо глибокий аналіз зовнішнього середовища, що не дає змоги своєчасно виявити зміну тенденцій у споживчих вподобаннях та з'ясувати фактори, що впливають на формування нової споживчої цінності;
- 2) нехтування керівниками підприємства інноваційними можливостями власного персоналу, які можуть бути не затребуваними через мотиваційні чинники;
- 3) переоцінка чи недооцінка виробничо-технологічних можливостей, що може зумовити надмірні витрати на переналадження виробничої системи для освоєння інноваційних продуктів;
- 4) неефективна політика виведення нового товару на ринок.

Ці чинники значною мірою можуть бути віднесені до функціональної сфери маркетингу, що робить актуальними дослідження, спрямовані на посилення цієї складової управління, переходу до планування й управління інноваційною діяльністю на засадах маркетинг-менеджменту.

Інновації в межах підприємства стосуються всіх сфер його діяльності і взаємопов'язані між собою. Для того, щоб краще охарактеризувати саму суть процесу формування портфеля інновацій, розглянемо, як трактують цей термін в науковій літературі.

Аналіз наукових публікацій з даного питання показує, що, наприклад, С. Кочетковим [2], І. Павленком [3], а також низкою інших авторів [1], портфель інновацій розглядається як комплексно обумовлений перелік інновацій, придбаних чи власної розробки, які підлягають впровадженню на підприємстві чи розроблені підприємством для реалізації.

Інноваційний портфель підприємства може складатись із різних проектів: великих і малих; близьких до завершення і тільки-но розпочатих. Однак кожний проект вимагає виділення певних ресурсів, які можна буде відшкодувати лише по його завершенню. За існуючих ресурсних обмежень інноваційні проекти необхідно ранжувати для забезпечення ефективності використання вкладених коштів [6].

В науковій літературі підкреслюється, що формування складу портфеля інновацій має здійснюватися з урахуванням інноваційного потенціалу підприємства і так, щоб реалізація інноваційного потенціалу здійснювалась оптимально [1]. При цьому портфель інновацій повинен мати певну структуру, яка відповідає ресурсним можливостям підприємства. Тобто кількість інноваційних проектів, що знаходяться в портфелі в конкретний період часу, буде залежати від їх розмірів (які вимірюються загальним

обсягом ресурсів, необхідних для розробки і реалізації проекту), і витратами на один проект. Виходячи з цього, підприємствам потрібно вирішити, якою кількістю інноваційних проектів можна одночасно ефективно управляти – сконцентрувати зусилля на декількох проектах або ж розподілити наявні ресурси на більше число проектів. На думку багатьох фахівців, тільки 10% усіх проектів є цілком успішними. Це означає, що існує тільки 10% ймовірність ефективного завершення кожного проекту зі сформованого портфеля. Проте зі зростанням кількості проектів підвищується вірогідність того, що хоча б один з них виявиться успішним.

Кількість проектів у портфелі визначається таким співвідношенням [2]:

$$N = \text{Бюджет НДВКР за період} / \text{Середні витрати на один проект}$$

С. Кочетков підкреслює при цьому, що інноваційний портфель, який складається в основному з великих проектів, більш ризикований порівняно з портфелем, де ресурси розподілені між невеликими проектами [2]. Перевага портфеля невеликих проектів полягає у тому, що вони краще вписуються у ресурсні можливості підприємства. Однак портфелі невеликих проектів, як правило, реалізуються в нових продуктах, що мають скромний потенціал з обсягу продаж і скромний потенціал прибутку.

Портфель великих проектів вимагає великого обсягу дефіцитних ресурсів і це доволі часто є основним обмеженням, яке перешкоджає прийняттю управлінських рішень про його формування для реалізації одним підприємством. В той же час залучення інших інвесторів або ж використання позичкового капіталу у великих обсягах збільшує інноваційні ризики, що також за недосконалого захисту права власності стримує власників бізнесу відносно прийняття позитивного рішення про надання переваги проекту великих масштабів. З огляду на те, що ефективність здійснення інноваційного проекту проявляється на ринку і залежить від того, наскільки під час постановки мети була врахована ринкова потреба, важливо розуміти, за якими критеріями слід формувати портфель інновацій.

Науковці застерігають, що розглядаючи той чи інший інноваційний проект на предмет включення в портфель, необхідно враховувати можливу якість управління ним і наслідки перерозподілу витрат на проекти [4]. Відповідно, формування портфеля повинно включати проведення роботи з потенційними споживачами інноваційної діяльності. При цьому необхідно враховувати те, що за ринкових відносин доволі складно вірно оцінити майбутній попит на інноваційну продукцію.

Тому для кожного проекту, що може бути потенційно включеним до складу інноваційного портфеля, уже на етапі його опрацювання слід чітко окреслити основні відомості, які характеризують його особливості і дають змогу в першому наближенні порівняти з іншими. З урахуванням існуючих рекомендацій [2] можна стверджувати, що структура інформації повинна охоплювати такі чотири позиції:

1. Основні характеристики проекту:

- 1) Мета проекту.
- 2) Основні параметри.
- 3) Орієнтація на ринок.
- 4) Підтримка інвесторів.
- 5) Інші характерні особливості проекту.

2. Маркетингове дослідження здійсності проекту.

- 1) Мотивація проекту.
- 2) Можливості та засоби маркетингу й реклами на очікуваних ринках збуту.
- 3) Програма маркетингу.

3. Загальна характеристика проекту.

4. Фінансова та економічна оцінка економічної вигідності проекту.

Очевидно, що лише після аналізу усієї інформації та отримання позитивного результату стосовно економічної вигідності проекту слід включати його до портфеля. Аналіз усієї множини інноваційних проектів дасть змогу відібрати ті реалізації яких на підприємстві принесе найбільшу економічну вигоду навіть з урахуванням можливих ризиків. Проте при формуванні портфеля інновацій підприємства важливо бачити можливість досягнення синергічного ефекту. Це досягається завдяки кваліфіковано проведеним маркетинговим дослідженням, результатом яких може бути відбір проектів, що мають, з одного боку, високий комерційний потенціал, а з іншого – є взаємо доповнюваними, що дає змогу використовувати уже напрацьоване в одному проекті для проектування нових.

Маркетинговий вплив на формування портфеля інновацій пов'язаний з тим, що впровадження одного із проектів може бути успішним за умов підкріплення нового способу задоволення споживчої потреби додатковими засобами, що можуть бути отримані через реалізацію взаємопов'язаного проекту. До того ж, необхідно постійно з'ясовувати, які види нових продуктів, робіт чи послуг можуть забезпечувати потрібну частку ринку, які товари потребують модернізації для того, щоб була досягнута збалансованість короткострокових і довгострокових програм тощо. Тобто менеджмент підприємства має весь час вирішувати оптимізаційне завдання – як досягти в конкретних умовах найбільшої віддачі від інноваційного потенціалу, збільшуючи у планованій перспективі частку ринку, чи утримуючи за сильної конкуренції існуючі ринкові позиції.

Концептуально це передбачає, що функціонування підприємства мусить спиратись на точне знання

потреб цільового ринку і можливості їх змін у перспективі, що вимагає підпорядкування службі маркетингу інших служб компанії та їх інтенсивної взаємодії для своєчасного коригування усіх планів і видів робіт. Цей постулат лежить в основі концепції маркетинг-менеджменту, яка набуває все більшої популярності в сучасному бізнес-середовищі.

Спираючись на цю концепцію, можна сформулювати основні принципи побудови маркетингових досліджень для управління інноваційною діяльністю підприємства:

1) вихідним пунктом ділової активності і досягнення бажаної прибутковості підприємства є точне знання потреб і вимог ринку, тому має бути налагоджений ефективний зворотний зв'язок зі споживачами, який слугуватиме джерелом інноваційних ідей;

2) організація роботи усіх функціональних служб і виробничих структурних ланок підприємства мусить бути підпорядкована задоволенню потреб цільового ринку в поточному і планованому періодах; для цього необхідна інтеграція організаційного простору навколо функції маркетингу, що забезпечуватиме повноцінне використання ресурсного та інноваційного потенціалу підприємства, розвиватиме його відповідно до вимог ринку;

3) споживча цінність кожного товару створюється за участю низки взаємодіючих суб'єктів ринку, які узгоджують свої дії у ході розробки, розподілення, доведення продуктів до кінцевих споживачів; налагодження їх взаємовигідної взаємодії підвищує гнучкість підприємства і розширює його інноваційні можливості.

Очевидно, що на етапі зародження інноваційної ідеї головною метою маркетингових досліджень є аналіз ринкової ситуації, прогнозування тенденцій розвитку галузі і знаходження сегменту ринку, не зайнятого фірмою конкурентом. На основі отриманих даних визначається напрямок інноваційного процесу. Кон'юнктурні дослідження на наступних етапах інноваційної діяльності дозволяють своєчасно відкоригувати перебіг інноваційного процесу і адаптувати його до змінених умов. На заключних етапах інноваційної діяльності маркетингові дослідження проводяться для виявлення оптимальних форм комерціалізації, визначення сприятливого моменту виходу новинки на ринок та розробки ефективної збутової політики [5].

Тому процес формування конкурентного успіху підприємства при орієнтації на інноваційний шлях розвитку лежить на перехресті безлічі маркетингових досліджень, так як маркетингові дослідження – це функція, що через інформацію зв'язує маркетологів з ринками, споживачами [6].

Розробка стратегії маркетингу щодо просування інновацій на ринок виконується на основі результатів маркетингових ринкових досліджень, проведених за такими напрямками [7; 8]:

- 1) вивчення споживача;
- 2) дослідження мотивів його поведінки на ринку;
- 3) аналіз власне ринку підприємства;
- 4) дослідження продукту;
- 5) вивчення конкурентів;
- 6) аналіз форм і методів збуту продукції тощо.

Результатом таких маркетингових досліджень буде точне визначення інноватором свого місця на ринку, де він зможе повною мірою реалізувати свої переваги.

Важливим елементом механізму формування портфеля інновацій є проектне фінансування інноваційної діяльності. У світовій практиці під проектним фінансуванням часто розуміють такий тип організації фінансування, коли дохід, отриманий від реалізації інноваційного проекту, є єдиним джерелом погашення боргових зобов'язань [2].

Безумовно, за одночасної реалізації кількох проектів зростають проектні і фінансові ризики, тому вимоги до експертної оцінки інноваційних проектів повинні бути доволі жорсткими. Ці питання необхідно вирішувати як в методичному, так і в практичному та організаційних планах, так як сьогодні важко знайти незалежних консультантів, спроможних реально оцінити комерційний потенціал інновації. Вони повинні бути здатними оцінити як її технологічні перспективи (тобто здатність вписатися у існуючу систему технологій підприємства), так і потенціал споживчої цінності, який впливатиме на тривалість життєвого циклу інновацій, цінову політику підприємства, вибір цільових ринків тощо. При цьому важливо для формування оптимального складу інноваційного портфеля підприємства розподілити інновації на ті, які підлягають впровадженню на самому підприємстві і ті, що розробляються для продажу на ринку.

Кінцевий успіх будь-якого інноваційного проекту залежить не стільки від його розміру, скільки від кваліфікації керівника в сфері інноваційної діяльності, який відповідає за формування інноваційного портфеля на підприємстві. Ретельний та усебічний аналіз та відбір інноваційних проектів дозволяють оптимізувати склад портфеля. Єдиного алгоритму для прийняття рішення не існує, так як в кожному конкретному випадку може переважати своя група критеріїв. Виходячи з цього, система аналізу інноваційних проектів з метою формування портфеля інновацій повина відрізнятися множинністю використовуваних методик.

Варто зазначити, що використання механізму формування інноваційного портфеля підприємства може позитивно вплинути на його здатність реалізувати стратегію інноваційного розвитку. Проте необхідно

усвідомлювати, що формування портфеля інноваційних робіт є доволі складним завданням, вирішення якого потребує практичного досвіду та високого рівня компетенцій експертів, залучених до оцінювання комерційного потенціалу інновацій. До того ж, потрібно враховувати й рівень вмотивованості та кваліфікаційні можливості проектної команди, що впливатиме на вірогідність успіху інновацій тощо.

**Висновок.** Кожне сучасне підприємство постійно стикається з необхідністю впровадження інновацій як основної умови підтримки і розвитку своєї діяльності. Тому питання формування портфеля інновацій є досить актуальним.

Потреба ринку в нових продуктах чи послугах є ключовим фактором інноваційного процесу, саме цю потребу допомагають виявити маркетингові дослідження. Запропоновані принципи побудови системи маркетингових досліджень для управління інноваційною діяльністю дадуть змогу сформувати портфель інновацій, склад і структура якого забезпечать підприємству повноцінне використання ресурсного та інноваційного потенціалу, високі комерційні результати у планованому періоді та завоювання запланованої частки ринку за рахунок досягнення стійких зв'язків з його цільовими сегментами та реалізації інновацій, що матимуть високу споживчу цінність. Формування портфеля інновацій має здійснюватися з урахуванням їх взаємодоповнюваності і це сприятиме досягненню синергійного ефекту.

### Література

1. Коробейников О.П., Трифилова А.А., Коршунов И.А. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 29-43.
2. Кочетков С.В. Механизм формирования инновационного портфеля предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://conf.bstu.ru/conf/docs>.
3. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник / За ред. Павленка І.А. – К.: КНЕУ, 2000. – 456 с.
4. Управление инновационным проектом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://works.torefer.ru>.
5. Єжова Л.Ф. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
6. Луцій О.П., Коварш І.С. Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1. – С. 22-34.
7. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За ред. С.М. Ілляшенка – Суми: Університетська книга, 2004. – 616 с.
8. Телетов О.С. Маркетинг інновацій виробничо-технічної продукції // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 28-39.

Надійшла 15.11.2009

УДК 339.338

Т. С. ФЕСЕНКО  
Хмельницький національний університет  
Т. І. ДЗЬОБА  
КНУ ім. Т. Г. Шевченка

## ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

*В статті розглядається суть, зміст та основні завдання товарної політики підприємств маркетингового спрямування, аналізуються її особливості та способи ефективної реалізації.*

*Essence, maintenance and basic tasks of commodity policy of enterprises of marketing direction, is examined in the article, its features and methods of effective realization are analysed.*

*Ключові слова: товар, товарна політика, маркетингова товарна політика, формування товарної політики.*

**Актуальність теми.** Основними першочерговими завданнями сучасних підприємств, діяльність яких орієнтована на ефективний, довгостроковий, поступовий розвиток, виступають забезпечення стійких конкурентних переваг, завоювання міцних ринкових позицій, збільшення обсягу реалізованої продукції й чистого прибутку. Дуже важливим елементом такої діяльності є маркетингова товарна політика.

Товар є головним елементом комплексу маркетингу, від якого вирішальною мірою залежить успіх ринкової діяльності підприємства. Можна скільки завгодно вдосконалювати інші елементи маркетингового комплексу (ціна, розповсюдження, просування), але без головного елемента – ефективного в споживанні й виробництві товару – усі зусилля будуть марними. Оскільки, якщо товар не відповідає запитам споживачів чи програє за своїми характеристиками товарам конкурентів, то сподіватися на успіх практично нереально.

Тому, сьогодні перед вітчизняними підприємствами постає важливе завдання, яке полягає в ефективній організації виробництва товарів і послуг, спираючись на маркетингові зусилля.