

О. Ю. Могилевская,  
к. э. н., доцент кафедры экономики и менеджмента,  
Киевский Международный Университет

# ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

O. Mohylevska,  
Ph.D in Economics, Associate Professor of Economy and Management Department, Kyiv International University

## INNOVATIVE CASE OF THE MARKETING MANAGEMENT BY AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

**В статье рассматриваются стратегические аспекты ведения современного бизнеса. Определены ключевые ресурсы, необходимые для создания потребительской ценности. Обоснована необходимость разработки инновационной модели маркетингового управления промышленным предприятием как одно из условий получения конкурентных преимуществ.**

**The article deals with the strategic aspects of conduct of modern business. Key resources necessary for creation of consumer value are certain. The necessity of development of innovative case of the marketing management by an industrial enterprise is reasonable, as one of terms of receipt of competitive edges.**

*Ключевые слова: конкурентоспособность, инновации, маркетинговое управление, капитализация бизнеса, стратегическое развитие.*

*Key words: competitiveness, innovations, marketing management, capitalization of business, strategic development.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В настоящее время большинство отраслей народного хозяйства нуждаются в коренной модернизации и техническом перевооружении, в обеспечении высокотехнологичным, конкурентоспособным оборудованием. Особенно актуальной эта проблема становится для промышленных предприятий. Общий спад производства, значительная доля морально устаревшей продукции, низкий уровень сервиса и сбытовой сети, высокая металло- и энергоемкость, замедленная реакция на запросы потребителей привели к потере ряда отечественных рынков, а также к усилению конкуренции со стороны западных производителей промышленного оборудования. На промышленных предприятиях отсутствуют типовые стандарты, описывающие ключевые показатели конкурентоспособности, наблюдается низкая инновационная активность.

Оценка конкурентоспособности необходима как самому предприятию, так и региональным органам управления для разработки маркетинговой стратегии, целевых программ поддержки конкурентоспособных пред-

приятий; выявления возможностей выхода на новые рынки и перспектив организации инновационного производства; привлечения деловых партнеров и инвесторов с целью создания промышленной кооперации; оценки инвестиционного климата, создания банка данных о конкурентоспособных предприятиях; распространения передового опыта; формирования позитивного имиджа.

Повышение эффективности отечественной экономики, призванной обеспечивать необходимые условия для всестороннего развития общества, трудно представить без развития маркетинговой системы управления, направленной на капитализацию бизнеса. Необходимость увеличения объемов производства и продаж стимулирует промышленные предприятия к поиску новых методов повышения конкурентоспособности и уровня рентабельности. В этих условиях формирование конкурентных преимуществ предприятия может зависеть не только от решения производственных задач, но и от реализации рыночных возможностей, что требует разработки маркетинговой системы управления промышленным предприятием.

ем в стратегии инновационного развития. Поэтому данная проблема обладает высокой степенью актуальности и представляет собой интерес для научного исследования.

## АНАЛИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

Анализ научных публикаций и практических исследований показал, что существуют различные точки зрения относительно самой категории конкурентоспособности предприятия. В современных условиях весьма важно проанализировать причины недостаточной конкурентоспособности конкретных предприятий и отраслей, выявить факторы, воздействующие на конкурентоспособность в зависимости от рыночной ситуации, разработать систему показателей оценки конкурентоспособности промышленного предприятия, определить механизм формирования инновационного портфеля промышленных предприятий на основе маркетингового подхода.

Теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности, системы ее повышения и обеспечения нашли отражение в фундаментальных трудах ученых-экономистов: Г.Л. Азоева, И. Ансоффа, П. Дойля, М.Г. Долинской, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, К.Р. Макконелла, А.Дж. Стрикленда, М. Портера, А.А. Томпсона, Й. Шумпетера и др.

Роль маркетинга как координирующей функции в управлении инновационной политикой промышленных предприятий была представлена в работах исследователей: Е.П. Голубкова, Т.П. Данько, П. Диксона, П. Дойля, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, М. Портера, Р.А. Фатхутдинова и др.

Вместе с тем теоретическая база исследований в области методологии развития конкурентоспособности, так и практические рекомендации по реализации инновационной стратегии в системе обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий являются недостаточно разработанными в части использования конкретных методов и инструментов маркетинг-менеджмента.

## ЦЕЛЬ СТАТЬИ

Современные проблемы управления промышленным предприятием, на наш взгляд, вызваны отсутствием комплексных исследований, позволяющих оценить качество управления конкурентоспособностью предприятий и их продукцией. Большинство исследований и практических рекомендаций связано с оценкой влияния на качество продукции и конкурентоспособность предприятий технико-технологических факторов. Недостаточно, по нашему мнению, исследовано влияние маркетинговых факторов на конкурентоспособность предприятий и их продукцию, не в полной мере разрабатывались и использовались системы управления конкурентоспособностью предприятия.

В условиях рыночной экономики инновационная политика промышленных предприятий является определяющим инструментом в конкурентной борьбе, обеспечивающим условия для реализации запросов потребителей. Система управления конкурентоспособностью требует проведения разнообразных преобразований, как правило, новых для организации и потому носящих инновационный характер.

Маркетинговая стратегия ориентирует предприятие на выбор рынка и поведения в нем. Инновационная стратегия содержит указание по применению инноваций, с помощью которых предприятие планирует усилить свои конкурентные преимущества и реализовать одну из стратегий развития. В этой ситуации для успешного достижения поставленных инновационных целей необходим спо-

соб управления изменениями инновационного характера, происходящими на рынке. Другими словами, для ведения эффективного бизнеса необходима инновационная модель маркетингового управления предприятием.

## ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА

Возрастающий интерес к инновациям как ключевому фактору успеха в повышении конкурентоспособности продукции промышленного предприятия создает предпосылки для формирования эффективной системы маркетингового управления. Инновационная деятельность для промышленного предприятия становится приоритетной и стратегически важной, поэтому ее следует рассматривать как непрерывный процесс, требующий постоянного мониторинга рынка инноваций.

В процессе перехода к рынку, предприятия оказались на грани выживания. Полный доступ к внешней среде принес не только новые возможности, но и новые проблемы для эффективного функционирования предприятия на рынке. К внедрению маркетинга на предприятии топ-менеджмент приходит обычно вследствие бедственного положения со сбытом собственной продукции. Это характерно для большинства отечественных промышленных предприятий. Также имеет место непонимание сущности маркетинга. Зачастую, вновь созданный отдел маркетинга превращается во второй отдел сбыта; оплата труда менеджеров привязывается исключительно к объемам продаж, что не дает специалистам маркетингового отдела должной мотивации для постоянного и всестороннего анализа рынка.

Действия руководства вполне понятны — необходимо реализовать продукцию и получить максимальную прибыль при минимальных издержках, а не затрачивать время, средства и усилия специалистов на проведение исследований, которые зачастую не приносят быстрой и стопроцентной отдачи. Таким образом, создавая отдел маркетинга, предприятие надеется получить дополнительных потребителей и обеспечить сбыт своей продукции.

Тем не менее, ориентируясь исключительно на сбыт, предприятие не может полностью контролировать ситуацию на рынке. К сожалению, руководство предприятия не осознает опасности превратиться в аутсайдера отрасли, экономя на маркетинговых инвестициях. Это заблуждение приводит к тому, что предприятие замирает на определенном этапе развития. Руководство начинает понимать сложившуюся ситуацию только после явного снижения объемов продаж. В данной ситуации, как правило, предпринимаются попытки наладить сбыт поиском новых рынков для своей продукции, тогда как ее жизненный цикл, например, вследствие развития технологии, у конкурентов уже находится на стадии спада. В этой связи, четко прослеживается необходимость постоянного мониторинга рынка инноваций отрасли и комплексного исследования своего конкурентного положения в ней.

Необходимо отметить, что классический маркетинг не настаивает на углубленном исследовании конкурентов, предлагается их простое ранжирование по широте ассортимента, внешним преимуществам, характеристикам качества, цене и системам продвижения продукции. Также имеют значение мнения потребителей относительно продукции конкурентов, что влияет на ранг конкурента. Для отечественных промышленных предприятий подобное поверхностное исследование неприемлемо. Дело в том, что ситуация на большинстве украинских рынков чрезвычайно нестабильна. Это связано с множеством внешних и внутренних факторов. На наш взгляд, необходимо выделить проблему, которая стоит перед менеджерами — как предугадать изменения ситуации в отрасли через год,

через несколько лет. В постоянно меняющейся рыночной среде современному промышленному предприятию необходим инновационный вектор развития.

К проблемам инновационного развития предприятий промышленного комплекса следует отнести следующие:

- разработки не превращаются в продукты по причине неэффективного бизнес-планирования;
- предлагаются решения, основными достоинствами которых являются дешевизна, а не новое качество, непонимание выгоды ценовой конкуренции: новая технология это не экономия денежных средств, а, прежде всего, новое качество;
- отсутствие информационного канала знаний о глобальном мире и его инновациях: часто разработчик все-речь доказывает, что его идея уникальна, не имеет мировых аналогов, а аналоги уже продаются на рынке и привезены из Китая;
- недостаточное количество каналов проникновения опыта коммерциализации инноваций, в Украине работают лишь несколько лабораторий крупных технологических концернов;
- собственный технологический экспорт представлен зачастую технологическими услугами. Основная доля высоких технологий в промышленном бизнесе — не разработчики, а посредники — продавцы готовых технологий;
- в промышленном бизнесе разработчики инноваций нередко ограничиваются ролью инженеров, а нужны менеджеры в области финансов и маркетинга, умеющие обосновывать и принимать эффективные бизнес-решения;
- отсутствуют технологические предприниматели, ориентированные не на гарантированный низкий результат, а на рисковый, но эффективный бизнес с высокобюджетным маркетингом;
- кроме смелости, знаний, умений технологическому предпринимателю нужен стартовый капитал, который отсутствует, так как нет достаточного количества ни венчурных фондов, ни "ангелов", т.е. состоявшихся предпринимателей, обладающих средствами для рискованных вложений;
- используется консервативная европейская модель венчурного финансирования, основанная на расчете будущих денежных потоков, а не американская модель, позволяющая принимать решение о финансировании, исходя из объемов рынка, который может захватить новая технология.

Маркетинг-менеджмент промышленного предприятия в стратегии инновационного развития должен быть ориентирован на будущих клиентов, но с оценкой интересов и мнений сегодняшних клиентов. При этом сочетание операционного и инновационного менеджмента все еще представляет определенные сложности для менеджеров, т.к. глубинные инновационные преобразования затруднены в условиях стабильных процессов, при неизменных критериях эффективности и результативности в рамках стандартизованных систем управления. Подобные ограничения в значительной степени тормозят развитие инновационного мышления персонала, внедрение революционных идей, способных изменить не только продукт или потребителя, но и характер потребления.

Исследования, проведенные на основе изучения опыта по применению методов вовлечения персонала в инновационную деятельность таких, как группы качества, инициативные творческие группы и проектные группы, показали, что характерным отличием успешного инновационного подхода является изменение ориентации усилий менеджмента с сегодняшнего потребителя на будущего

потребителя. Ориентация на будущих потребителей позволит направлять усилия менеджеров на поиск высокоэффективных инноваций, следствием которых должно стать расширение круга потребителей и создание почвы для доминирования на рынках.

Инновационный менеджмент, построенный на принципах ориентации на будущих потребителей, должен предлагать будущим потребителям нечто принципиально новое, чем просто имеющийся в компании перечень продуктов и услуг. Данный подход может быть положен в основу формирования инновационного менеджмента, не конфликтующего с операционным и стратегическим менеджментом компании, а дополняющего их принципиальным образом. Применение принципа ориентации на будущих потребителей позволяет определить и остальные принципы инновационного менеджмента, которые создадут условия формирования новых отношений с инициативными работниками компании, с партнерами по бизнесу, позволят привлечь инвесторов. Сравнение принципов инновационного менеджмента с принципами операционного менеджмента приведено в таблице 1.

Применение предложенных принципов инновационного менеджмента позволит создать систему управления, ориентированную на будущих потребителей. В свою очередь это приведет к капитализации бизнеса, так как вовлечение будущих потребителей обеспечивает рост доходов компании, ее инновационного потенциала, применение научных методов управления, оптимизацию системы распределения ресурсов, рост мотивации персонала, формирование креативного мышления.

Промышленное предприятие не может применять только инновационные подходы к своей деятельности. Для устойчивого существования оно должно обслуживать существующих потребителей, используя для этого подходы операционного менеджмента. Соответственно, необходимо обеспечение баланса между инновационным и операционным менеджментом. Приоритетное развитие операционного менеджмента приводит к остановке или замедлению инновационных проектов в компании. Но существует и обратное воздействие, когда чрезмерное увлечение инновациями приводит к неудовлетворенности существующих потребителей, что может закончиться для компании понижением степени лояльности или потерей потребителей.

Обеспечить необходимый баланс операционных и инновационных процессов в компании может стратегический маркетинг-менеджмент, который позволяет вырабатывать стратегии и соответствующие им цели и задачи, как для обеспечения роста удовлетворенности настоящих потребителей, так и для привлечения будущих потребителей. Для этого, на наш взгляд, целесообразно разделить стратегию развития компании на две части. Первая часть — это стратегия улучшений, направленная на повышение удовлетворенности существующих потребителей. Рост удовлетворенности потребителей позволяет привлекать будущих потребителей за счет повышения лояльности существующих потребителей, способствующей формированию их желания рекомендовать продукцию и услуги компании другим клиентам. Вторая часть стратегии — это стратегия инноваций, направленная на формирование портфеля инновационных проектов и на определение способов их реализации, приводящих в конечном итоге к привлечению будущих потребителей путем предложения им принципиально новых продуктов и услуг.

Сбалансированные между собой стратегия улучшений и стратегия инноваций позволят оптимально распределить ресурсы компании для сохранения лояльности су-

**Таблица 1. Сравнение принципов инновационного менеджмента с принципами операционного менеджмента**

Рассматриваемые принципы инновационного менеджмента, ориентированного на будущих потребителей	Существующие принципы операционного менеджмента, основанного на подходах менеджмента качества
Ориентация на будущих потребителей	Ориентация на потребителей
Лидерство в инновациях	Роль руководства
Партнерские взаимоотношения с работниками	Вовлечение работников
Подход как к проекту	Подход как к процессу
Системный подход к менеджменту	Системный подход к менеджменту
Непрерывные инновации	Постоянное улучшение
Поиск нереализованных возможностей	Принятие решений на основе фактов
Стратегическое партнерство	Взаимовыгодные отношения с поставщиками

существующих потребителей и привлечения будущих потребителей. Кроме того, стратегии должны быть связаны между собой, они должны предусматривать обслуживание будущих потребителей средствами развивающегося операционного менеджмента после их вовлечения в круг потребителей. Таким образом, стратегия инноваций должна предусматривать и организационные изменения, касающиеся развития операционного менеджмента. Тогда вовлеченные будущие потребители надолго останутся лояльными клиентами инновационной компании.

В условиях жесткой конкуренции промышленных предприятий для увеличения объема продаж уже не достаточно только эффективной организации сбыта и рекламы. Стройная и всеобъемлющая стратегия маркетинга охватывает и координирует всю деятельность предприятия — от разработки продукции до сбыта и послепродажного обслуживания. Необходимо, чтобы все компоненты структуры предприятия взаимодействовали как между собой, должна координироваться деятельность звеньев, реализующих функции маркетинга. Важной является эффективность обмена информацией и усилия совместно работающей команды единомышленников.

Наши исследования подтвердили, что инновации бизнес-моделей будут иметь большее значение для успеха предприятия, чем инновации в продуктах или услугах, при этом можно выделить две проблемы. Первая — отсутствие определенности. Практически не существует полноценных исследований, которые проводились бы в процессе развития бизнес-модели. Вторая — немногие компании досконально знают свою существующую бизнес-модель — ее суть, взаимосвязи, слабые и сильные стороны.

Инновационная модель управления предприятием, ориентированная на клиентов, связана с процессом управления кардинальными изменениями в продуктах труда и средствах производства, управлением персоналом, маркетингом и другой новаторской деятельностью. При этом, выбирая цели инновационной модели для каждого предприятия, нужно учитывать два аспекта: кто является клиентами фирмы и какие потребности она может удовлетворить. После постановки общей цели осуществляется второй этап стратегического планирования — конкретизация целей.

Как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений инновационная модель управления предприятием состоит из отдельных направлений управленческой деятельности, часто называемых функциями маркетинг-менеджмента, каждая из которых распадается на отдельные этапы, выполняемые в определенной последовательности. Состав функций и задач управления может быть регламентирован в зависимости от уровня инновационной системы (предприятие, отдельный инновационный проект или частная разработка) и условий ее

функционирования. Выполнение каждой из задач управления или осуществление отдельной функции маркетинг-менеджмента неизменно связано с принятием определенных управленческих решений.

При этом составной частью общей стратегии инновационной модели управления должна быть его инновационная стратегия, определяющая направленность и содержание инноваций, адекватных потребностям и изменениям внешней среды, а в конечном счете интересам потребителя. Инновационная модель управления должна решать задачу оценки и использования прогрессивного опыта и передовых достижений конкурентов (бенчмаркинг инноваций). В тоже время инновации предприятия не должны являться разовым интеллектуальным всплеском, для поддержания конкурентных преимуществ, да и просто выживания предприятия необходимо обеспечить непрерывный поток инноваций.

Для создания инновационных продуктов следует использовать методы управления проектами, для инновационных технологий — управление программами проектов, а для создания инновационного бизнеса с целью получения конкурентных преимуществ необходимо полноценное использование методологии управления портфелями инновационных проектов.

Развитие инноваций в период экономического кризиса имеет свои особенности. Кризис уменьшает шансы на выживание для зарождающихся инновационных предприятий: усиливается роль государства по поддержке определенных отраслей и госкорпораций; уменьшается востребованность новой продукции конечным потребителем; ускоряется развитие правовой среды, особенно процессы инвестирования и налогообложение венчуров; уменьшается количество предприятий, перешедших на путь инновационного развития.

Прежде чем начать любые преобразования, необходимо осознать масштаб перемен, возможные риски и открывающиеся возможности. Одна из интересных современных тенденций по решению этих вопросов — применение инструментов бенчмаркинга. Бенчмаркинг — это изучение конкурента, обладающего высоким инновационным потенциалом, для использования его опыта при формировании собственной инновационной стратегии.

Формирование конкурентного промышленного рынка может стать следствием успешного применения результатов бенчмаркинга, т.е. адаптации передового международного опыта к отечественным условиям. Бенчмаркинг является продуктом крупного бизнеса, что делает его важным инструментом удовлетворения потребностей промышленными предприятиями во всем мире, в том числе за счет использования промышленного шпионажа и конкурентного анализа.

Бенчмаркинг как новая и масштабная инициатива по управлению, должна быть начата непосредственно топ-



менеджментом промышленного предприятия. Однако ряд руководителей имеет ложное представление о бенчмаркинге, тем не менее, приходит и понимание того, что бенчмаркинг позволяет осуществить радикальные перемены, основанные на сравнении лучших бизнес-практик. Формирование нового мышления у руководителей промышленных предприятий имеет решающее значение, так как они должны выделять денежные средства на маркетинговые исследования и мотивировать сотрудников на изучение передового опыта, знание которого столь необходимо для инновационного развития наукоемкого производства.

На наш взгляд, успех маркетингового управления непосредственно зависит от двух ключевых компетенций высшего менеджмента: способности прогнозировать будущее лучше конкурентов и умения понять, где следует сконцентрировать ресурсы компании. Ранжирование стратегических альтернатив по критерию стоимости бизнеса позволяет выявить наиболее перспективный вариант инновационного развития компании и разработать детальный план его воплощения в жизнь.

Факторы стоимости и виды деятельности, которые создают потребительскую стоимость, все в большей степени становятся нематериальными. Подобная тенденция вынуждает компании отходить от простого раскрытия исторически сложившихся финансовых результатов и давать все больше информации об основных факторах стоимости — стоимости привлечения клиентов, их текучести, себестоимости обслуживания и экономической прибыли на одного клиента. Для того, чтобы получить возможность управлять новым видом деятельности и процессами создания стоимости, составлять отчеты и прогнозы, интегрировать их с существующими структурами, необходимо вывести управленческую и финансовую отчетность предприятия на новый уровень.

В балансовых отчетах компаний не находят свое отражение следующие факторы рыночной стоимости:

- интеллектуальная стоимость и стоимость патентов;
- навыки и знания персонала;
- организационный капитал (трансформация персонального ноу-хау в корпоративные бизнес-процессы и структуру активов);
- стоимость бренда (для потребителей и работодателя);
- отношения с клиентами.

Анализ деятельности ряда промышленных предприятий показал, что за последних 25 лет инвестиции предприятий промышленных отраслей в исследования и разработки обеспечили прибыль после налогообложения лишь на уровне 7%, потому что используемые ими общепринятые финансовые инструменты позволяют учесть лишь 10—20% ресурсов, за какие они несут ответственность.

На наш взгляд, среди новых факторов стоимости необходимо выделить новизну продуктов, процессов и отношения с клиентами. Рынок начинает осознавать, какую огромную ценность скрывают в себе клиентские базы. Согласно теории управления отношения с клиентами необходимо измерять его общую ценность для компании, принимая во внимание долгосрочную перспективу развития бизнеса по лучшему из возможных сценариев. Развитие отношений на долгосрочной основе увеличивает потенциальную отдачу от клиента. Ключевой является не только нынешняя прибыль клиента, но и потенциальные возможности.

Традиционные инструменты учета и управления не успевают за корпоративными изменениями. В большин-

стве компаний виды деятельности, которые создают максимальную стоимость заинтересованных сторон, не находят систематического отражения в отчетности. Таким образом, может оказаться, что компании не достаточно инвестируют в развитие факторов, которые реально обеспечивают создание стоимости. Вот почему в последние годы получила широкое распространение концепция экономической добавленной стоимости (EVA), впервые предложенная консалтинговой фирмой "Stern Stewart". Концепция "EVA" учитывает расходы на исследование, рекламу, бренды и отношения с клиентами в экономическом аспекте как инвестиции. Корпоративная прибыль теперь должна превышать общие расходы на привлечение капитала, включая инвестиции в нематериальные активы.

"EVA" — это шаг вперед в измерении эффективности работы предприятия. Однако, по нашему мнению, сложно определить полную стоимость сегодняшних компаний. Даже когда инвестиции в инновации капитализируются, это делается на основе расходов. Оценка стоимости, созданной в результате таких инвестиций или вследствие создания целевой стоимости (например, проекта развития), при использовании такого подхода невозможна. В целом анализ цепочки стоимости можно рассматривать как дополнительный источник информации для принятия решений. Особенно это относится к методу учета расходов по видам деятельности, которая не означает замену отечественной бухгалтерской системы, стремящейся соответствовать международным стандартам финансовой отчетности.

Роль маркетингового управления — в интеграции управления эффективностью с основной деятельностью компании. Связанная с нематериальными активами стоимость создается через бизнес-процессы, которые или создают нематериальные активы (например, разработка продуктов, развитие бизнеса), или эксплуатируют их (например, отношения с клиентами).

За последние годы появилось много новых концепций измерения нефинансовых факторов стоимости и нематериальных активов:

- системы сбалансированных показателей. Обеспечивают структуру для генерирования отчетности об общей эффективности работы и реализации стратегий;
- концепция реальных опционов. Обеспечивает схему оценки будущих реальных бизнес-возможностей. Она предлагает также инструменты поддержки принятия решений для управления этими возможностями, инвестиционными проектами и рисками;
- концепция суммарного дохода от клиента. Дает возможность компании оценить нематериальные активы, созданные в подразделениях, обслуживающих клиентов.

Хотя эти концепции широко используются, они не обеспечивают создания всеобъемлющей структуры, которая охватывала бы все важнейшие виды деятельности, создающие стоимость. В настоящее время появился новый инструмент, по нашему мнению, лучший с точки зрения оценки нематериальных активов, — концептуальный проект цепочки создания стоимости. Как и сбалансированная система показателей (ЗСП), концептуальный проект цепочки создания стоимости учитывает финансовые и нефинансовые факторы стоимости, однако в отличие от ЗСП этот инструмент ориентирован, прежде всего, на инновации, а не на реализацию стратегий. Он содержит ряд показателей, предназначенных для описания трех основных зон цепочки создания инновационной стоимости, — открытие, реализация и коммерциализация.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

По нашему мнению, в условиях жесткой конкуренции современного рынка важным является исследование маркетингового подхода к формированию действенной инновационной политики как управленческой системы, обеспечивающей достижение и поддержание желаемого уровня производства, а также маркетинговых мероприятий, направленных на развитие и внедрение технических нововведений в производство в соответствии с запросами потребителей и требованиями рынка.

Выявлены особенности формирования эффективной бизнес-модели предприятия и определены ключевые ресурсы, необходимые для создания потребительской ценности. Обоснована необходимость разработки инновационной модели маркетингового управления промышленным предприятием как одно из условий получения конкурентных преимуществ. Практическое воплощение этих принципов управления требует коренного пересмотра процесса разработки и принятия управленческих решений.

Рассмотренная система маркетингового управления предполагает организацию управления промышленным предприятием высокого уровня, для которого характерны: оперативное и стратегическое управление производством, основанное на стратегии инновационного развития предприятия; использование передовых технологий в управлении финансами; развитие акционерной демократии; формирование нового философского подхода к бизнесу.

### Литература:

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 190 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999.
3. Вадайцев С.В. Оценка бизнеса и инноваций / С.В. Вадайцев. — М.: Информационно-издательский дом "Филин", 1997.
4. Голубков Е.П. Маркетинг: словарь-справочник / Е.П. Голубков; 2-е изд. — М.: Дело, 2001. — 440 с.
5. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 480 с.
6. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. — М.: Изд-во стандартов, 1991. — 128 с.
7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
8. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. Маркетинг XXI века / Ф. Котлер, Ф.Т. де Без; пер. с англ. Т.Р. Тэор. — СПб.: Издательский Дом "Нева", 2005. — 432 с.
9. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / [Коупленд Т. и др.] — М.: Олимп — Бизнес, 1999.
10. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; пер. с англ. В.Б. Колчанова, 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
11. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси; пер. с англ. Д.О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2002. — 864 с.
12. Портер М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; пер. с англ., 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 452 с.
13. Райхельд Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценно-

сти / Ф. Райхельд, Т. Тил. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2005.

14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Конкуренция и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ., 12-е изд. — М.: ИД "Вильямс", 2002. — 928 с.

15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО "Бизнес-школа: Интел-Синтез", 2000. — 640 с.

16. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО "Бизнес-школа: Интел-Синтез", 1997. — 304 с.

### References:

1. Azoev, G. L. (1996), Konkurentsia: analiz, strategiya i praktika [Competition: analysis, strategy and practice], Tsentr ekonomiki i marketinga, Moskva, Rossiya.
2. Ansoff, I. (1999), Novaja korporativnaja strategija [New corporate strategy], Piter, S-Peterburg, Rossiya.
3. Vadajcev, S.V. (1997), Ocenka biznesa i innovacij [Estimation of business and innovations], Informacionno-izdatelskij dom "Filin", Moskva, Rossiya.
4. Golubkov, E. P. (2001), Marketing: slovar'-spravochnik [Marketing: reference dictionary-book], Delo, Moskva, Rossiya.
5. Dojl, P. (2001), Marketing, orientirovannyj na stoimost [Marketing oriented to the cost], Piter, S-Peterburg, Rossiya.
6. Dolinskay, M.G. and Soloverv, I.A. (1991), Marketing i konkurentosposobnost promyshlennoi produktsii [Marketing and competitiveness of industrial products], Izdatelstvo standartov, Moskva, Russia.
7. Kolot, A. M. (1998), Motivatsiya, stimulyuvannya y otsinka personalu [Motivation, stimulation and estimation of personnel], KNEU, Kii, Ukraïna.
8. Kotler, F. and de Bez, F.T. (2005), Novye marketingovyie tehnologii. Metodiki sozdaniya genialnyh idej. Marketing XXI veka [New marketing technologies. Methodologies of creation of genius ideas. Marketing of the XXI century], Izdatelskij Dom "Neva", S-Peterburg, Rossiya.
9. Kouplend, T. and dr. (1999), Stoimost kompanij: ocenka i upravlenie [Cost of companies: estimation and management], Olimp — Biznes, Moskva, Russia.
10. Lamben, Z.H. Chumpitas, R. and Shuling, I. (2008), Menedzhment, orientirovannyj na rynek [Management oriented to the market], Piter, S-Peterburg, Rossiya.
11. O'Shonessi, J. (2002), Konkurentnyi marketing: strategicheskij podhod [Competition marketing: strategic approach], Piter, S-Peterburg, Russia.
12. Porter, M. E. (2006), Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov [Competition strategy. Methodology of analysis of industries and competitors], Al'pina Biznes Buks, Moskva, Rossiya.
13. Rajhel'd, F. and Til, T. (2005), Jeffekt lojal'nosti: dvizhushie sily jekonomicheskogo rosta, pribyli i neprehodjashhej cennosti [Effect of loyalty: motive forces of the economy growing, income and untransient value], Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moskva, Rossiya.
14. Tompson, A. A. and Striklend, A. Dzh. (2002), Strategicheskij menedzhment: Konkurencii i situacii dlja analiza [Strategic management: Competitions and situations for an analysis], ID "Vil'jams", Moskva, Rossiya.
15. Fatkhutdinov, R. A. (2000), Strategicheskij marketing [Strategic marketing], ZAO "Biznes-shkola: Intel-Sintez", Moskva, Rossiya.
16. Fatkhutdinov, R. A. (1997), Innovatsionnyy menedzhment [Innovative management], ZAO "Biznes-shkola: Intel-Sintez", Moskva, Rossiya.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2014 р.