

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 339.108: 65.017.3: 338.4

ЛУЦЯК ВІТАЛІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

МАРКЕТИНГ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук
зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Науковий консультант

Мостенська Тетяна Леонідівна
доктор економічних наук, професор

Київ – 2016

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ І ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	21
1.1. Підприємництво як чинник суспільного виробництва: характеристики та функції.....	21
1.2. Еволюція розвитку форм підприємництва та місце малого виробничого підприємства в економічній системі.....	30
1.3. Мале підприємство, особливості об'єднань малих підприємств.....	41
1.4. Малі підприємства: сфери діяльності та правове регулювання.....	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	64
РОЗДІЛ 2	
ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	67
2.1. Особливості маркетингової діяльності малих виробничих підприємств.....	67
2.2. Маркетинговий механізм діяльності малих виробничих підприємств.....	72
2.3. Сучасні тенденції функціонування малих підприємств.....	86
2.4. Роль малих підприємств харчової промисловості в економіці України.....	100
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	113
РОЗДІЛ 3	
МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РИНКОВОЇ СТІЙКОСТІ.....	116
3.1. Поняття конкурентоспроможності малого виробничого підприємства.....	116
3.2. Визначення потенціалу конкурентоспроможності малого виробничого підприємства.....	123

3.3. Життєвий цикл малого виробничого підприємства	139
3.4. Методологія управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства	147
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	162
РОЗДІЛ 4	
МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ДИНАМІЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	166
4.1. Генеза концепції і сутність динамічних здібностей підприємства.....	166
4.2. Методи вимірювання та показники оцінки динамічних здібностей.....	174
4.3. Зв'язок між динамічними здібностями та ефективністю маркетингової діяльності малого виробничого підприємства.	184
4.4. Оцінювання динамічних здібностей малого виробничого з позицій здійснення маркетингового дослідження.	212
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4	221
РОЗДІЛ 5	
РОЗГОРТАННЯ ФУНКЦІЇ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ СТІЙКОСТІ.....	223
5.1. Управління якістю продукції та маркетинговою діяльністю малого виробничого підприємства на основі розгортання функції якості	223
5.2. Методичний підхід до застосування QFD-методології при створенні інновації.....	234
5.3. Встановлення зв'язку між очікуваннями споживачів та управлінням якістю ..	255
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5	271
ВИСНОВКИ.....	275
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	282

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ І ПОЗНАЧЕНЬ

ССР (critical control point) – критична контрольна точка (ККТ);

Compustat – являє собою базу даних фінансової, статистичної та ринкової інформації про активні і неактивні глобальні компанії по всьому світу;

CPA (Classification of Products according to their Activities) – Класифікація продукції за видами економічної діяльності Європейського Співтовариства;

Datastream – є глобальною фінансовою та макроекономічною базою даних, що охоплює акції, індекси фондового ринку, валюти, основні принципи компаній, цінні папери з фіксованим доходом і ключові економічні показники для 175 країн і 60 ринків;

Doing Business-2015 – рейтинг Світового банку;

FIS Mergent (Mergent Online) – база даних, що забезпечує негайний доступ до даних на більш ніж 10000 регіональних біржових компаній. База включає в себе: історію, опис бізнесу, властивості, дочірні компанії, посадових осіб, директорів, довгостроковий борг, розмір капіталу, звіт про доходи, бухгалтерський баланс, звіти про рух грошових потоків, аудиторів, обміну та тикер символу, кількість співробітників, кількість акціонерів, адреса, номер телефону, діапазони річний ціни акцій, довіреної особи, реєстратора, трансфер-агента, сплити, дату щорічних зборів, інформаційні повідомлення, і прямий, в режимі реального часу доступ до EDGAR, веб-сайт SEC, який включає в себе річні, щоквартальні, а також спеціальні звіти корпорацій. Ресурс раніше називався FIS Internet;

НАССР (Hazard analysis and critical control point) – аналіз ризиків і критична контрольна точка;

IPO (Initial Public Offering) – перший публічний продаж акцій акціонерного товариства;

ISI (Institute for Scientific Information), сьогодні SCI (Science Citation Index) – індекс цитування – ключовий показник, що широко використовується в усьому світі для

оцінки роботи дослідників і наукових колективів. Оцінює вплив вченого або організації на світову науку, визначає якість проведених наукових досліджень;

ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities) – Міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності;

ISO (International Organization for Standardization) – Міжнародна організація із стандартизації;

MDSS (Marketing decisions support system) – система підтримки маркетингових рішень;

NACE (Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes) – Статистична класифікація видів економічної діяльності у Європейському Співтоваристві;

PCT (Patent Cooperation Treaty) – договір про патентну кооперацію;

QFD (Quality Function Deployment) – Розгортання Функції Якості;

ВВП – валовий внутрішній продукт;

ВВР – Відомості Верховної Ради;

ВГО «УАМ» – Всесвітня громадська організація «Українська асоціація маркетингу»;

ВРК – Всеукраїнська рекламна коаліція;

ГІ – Глобальний інноваційний індекс;

ГКУ – Господарський кодекс України;

Група Тридцяти (G30) – міжнародна організація, що об'єднує фінансистів та економістів. Мета групи: поглиблене вивчення фінансових і економічних проблем; аналіз наслідків рішень прийнятих в цьому секторі на громадську і приватну сфери;

ДЗ – динамічні здібності;

ДІЯ – аббревіатура складових інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю: 1 – динамічні здібності (Д); 2 – інноваційний потенціал (І); 3 – якість продукції та послуг (Я);

ДСТУ – Державні стандарти України;

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

ЄСВ – єдиний соціальний внесок;

ЖЦ – життєвий цикл;

ЖЦО – життєвий цикл організації;

ЖЦП – життєвий цикл підприємства;

ЖЦТ – життєвий цикл товару;

ІВ – інтелектуальна власність;

ІВ – інтелектуальна власність;

КВЕД – Класифікатора видів економічної діяльності;

МВП – мале виробниче підприємство;

МВС – міністерство внутрішніх справ;

МІС – маркетингова інформаційна система;

МСФЗ – Міжнародні стандарти фінансової звітності;

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки;

НЕП – нова економічна політика;

НІМА (Houston Interactive Marketing Association) – Нідерландська Асоціація Маркетингу;

НП(С)БО 1 – Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» № 73 від 07.02.2013 р.;

НТП – науково-технічний прогрес;

ООН – Організація Об'єднаних Націй;

ОПВ – об'єкт права власності;

ОПІВ – об'єкт права інтелектуальної власності;

ОПП – об'єкт патентного права;

ПДВ податок на додану вартість;

ПІВ – право інтелектуальної власності;

ПП – патентне право;

СНД – Співдружність Незалежних Держав;

СНР ООН – система національних рахунків

СРСР – Союз Радянських Соціалістичних Республік;

США – Сполучені Штати Америки;

TQM (Total Quality Management) – загальне (тотальне, всеохоплююче) управління якістю.

ТМ – торгова марка;

УАПЦ – Українська асоціація прямого продажу;

ФОП – фізична особа-підприємець;

ЦКУ – Цивільний кодекс України.

ВСТУП

Актуальність теми. Специфіка вітчизняного підприємництва зумовлює потребу в освоєнні нових видів продукції, форм організації виробничої діяльності та ринків збуту. Це, в свою чергу, передбачає новаторські рішення в організації виробничих процесів, орієнтованість на нововведення та систематичну і цілеспрямовану інноваційну діяльність підприємств малого бізнесу. В даному випадку інноваційні процеси являються невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Проблеми управління діяльністю підприємств розглядались як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями серед яких: П.Е. Бієрлі [368], Е. Доувін [390], Д. Ховард [417], Д. Найт [241], И. Ансофф [25, 26], Л.В. Балабанова [35, 36], З.С. Варналій [57-62], Х. Виссема [66], Л. Водачек [69], И.И. Дюков [102], Г.В. Козаченко [139], Е.Д. Коршунова [148], М.И. Круглов [154], Ю.Д. Мироненко [232], Т.В. Момот [235], Л.В. Фаткин [311], Л. Андрен [360] та інші.

Питання конкурентоспроможності вивчали такі вітчизняні та зарубіжні науковці як Г.Л. Азоев [17], В. Андрійчук [24], И. А. Аренков [28], Л.В. Балабанова [36], В.С. Батрак [37], И.П. Булеев [49], Т.Г. Бурденюк [52], А.Л. Денисова [93], І.З. Должанський [97], И.И. Дюков [102], Ю.Я. Еленева [106], М.О. Ермолов [108], Ю.Б. Іванов [119], В.А. Павлова [254], І. Піддубний [262], С.В. Позняк [266], М. Портер [269], Я.Ю. Салихова [288], А.А. Суска [302], Р.А. Фатхутдинов [312-317], Ф.А. Хайек [325], А.Ю. Юданов [351], М.А. Петераф [448], Д.Д. Тіс [474, 475].

Проблеми маркетингу та маркетингової діяльності розглядаються вітчизняними і зарубіжними науковцями: А.А. Бревновим [48], Е.М. Азаряном [15, 16], Г.Л. Азоевим [17], В.А. Акиф'євою [18], І.В. Арженовським [29], Г. Асселем [31], Л.В. Балабановою [35, 36], Н.В. Білоцерківською [40], С.С. Гаркавенко [77], В.Г. Герасимчук [79, 80], Е.П. Голубковим [84],

С.А. Жуковим [114], Ф. Котлером [150, 151], І. Максимова [220], Г.Л. Багийєв [32], С. Минетт [230], Т.О. Примаєв [273], В.В. Россоха [283], Б.А. Соловйов [297], Р.А. Фатхутдинов [316], В.Е. Хруцький [331, 332] та ін.

Вітчизняними науковцями і економістами, такими як О.Б. Мних [233], В.М. Нижник [243, 244], А.В. Череп [234, 235], Л.Д. Буряк [54], З.С. Варналій [60], М.П. Войнаренко [221], В.В. Зянько [125], У. Бережницька [41], М.С. Бех [42], Л.Д. Буряк [54], З. Варналій [57-62], І.С. Кузнєцов [156], Н.Е. Егорова [103], О.О. Костусєв [149], С.А. Крекотун [153], В.І. Ляшенко [216], Т.Ю. Петрів [259], О.В. Прокопенко [274], О.В. Рибак [281], Л.Є. Сімків [295], А.А. Бревнов [48] та іншими широко досліджено питання сучасного стану та тенденцій розвитку вітчизняного підприємництва. Зокрема, досліджувались проблеми економічного зростання, передумови виникнення економічної кризи. Однак, в умовах зростання темпів змін у ринковому середовищі гостро постають питання вивчення механізмів забезпечення відповідності внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Особливої уваги в даних питаннях потребують найбільш мобільні виробничі організації, що здатні задовольнити мінливий споживчий попит, якими є малі виробничі підприємства. На сьогоднішній день важливим теоретико-методологічним завданням є вирішення питань щодо обґрунтування шляхів організації та здійснення маркетингової діяльності малих виробничих підприємств.

Значний вплив на організаційно-економічні відносини малого підприємництва здійснює маркетингове середовище підприємства, в умовах якого воно існує, функціонує і на ситуаційні виклики якого має вчасно та адекватно реагувати.

Застосування маркетингу дозволяє малим підприємствам перебудувати свою виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог, які висуває ринок. Маркетинг для даних об'єктів являє собою комплексну систему організації виробництва і збуту продукції, що ґрунтується на вивченні споживчого попиту і можливостей збуту товарів і послуг підприємства.

За офіційними даними, в Україні малі підприємства складають нині 93,7% від загальної кількості усіх підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності. Так, станом на кінець 2015 року їх кількість склала 327,814 тисяч [267].

Статистичні дані свідчать про погіршення стану даного сектора економіки за останніх 4 роки. Всі показники, крім кількості суб'єктів малого бізнесу, відображають посилення негативних тенденцій. З 2010 по 2015 роки спостерігається майже стабільна кількість малих підприємств на 10 тис. наявного населення в межах 75-78 одиниць. Близько 95 % працівників на малих підприємствах становлять штатні працівники, у тому числі і власники. З позицій управління важливо відмітити, що власники підприємств виконують функціональні обов'язки на рівні керівників. З одного боку це підвищує гнучкість і оперативність прийняття управлінських рішень, з іншого боку важливою складовою успіху підприємств є наявність підприємницьких здібностей у керівників-власників.

Органи державної влади та підприємницькі організації в даний час мають потребу в ефективній методиці діагностики факторів стійкості підприємств, що враховує галузеву приналежність суб'єктів господарювання, перспективи інноваційної діяльності та особливості турбулентного середовища, та дозволяє прийняти обґрунтоване рішення що до розвитку.

Протягом всієї історії розвитку суспільства підприємництво виконувало ряд життєво необхідних функцій. Особливе місце займає мале підприємство, що володіє гнучкістю у пристосуванні до зовнішніх умов. Дослідження проблем, пов'язаних з методологією діяльності малих виробничих підприємств, не вичерпують актуальності та потребують розвитку системи сучасних поглядів у контексті вивчення зовнішніх чинників маркетингового середовища і системності національного господарства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності з планами науково-дослідних робіт Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету та Національного університету харчових технологій за темами:

– «Формування виробничими та торговельними підприємствами вертикальних інтегрованих маркетингових збутових систем». Ініціативна наукова

тема. Автором розроблено підхід до включення до структури малих підприємств маркетингових збутових систем.

– «Дослідження впливу економічних, політичних, демографічних, соціально-культурних, природних чинників та науково-технічного прогресу на функціонування регіональних товарних ринків» (номер державної реєстрації 0110U003360). Автором визначено вплив науково-технічного прогресу на формування регіонального ринку харчових продуктів.

– «Управління конкурентоспроможністю підприємств» (номер державної реєстрації 0111U007791). Автором визначені основні підходи до управління конкурентоспроможністю малих виробничих підприємств.

– «Формування матеріальних потоків підприємства на принципах маркетингової логістики» (номер державної реєстрації 0112U006098). Автором розроблено підходи до управління матеріальним потоком малих виробничих підприємств.

– «Маркетинговий менеджмент малого виробничого підприємства» (номер державної реєстрації 0114U003926). Автором визначені засади управління маркетингом малих виробничих підприємств.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо маркетингу малих виробничих підприємств.

Для досягнення поставленої мети в дисертаційній роботі визначені такі **завдання дослідження:**

– обґрунтувати теоретико-методичний підхід до аналізу розвитку маркетингу малого виробничого підприємства на основі характеристик підприємництва, як основної рушійної сили в діяльності підприємства;

– визначити та розширити класифікаційні ознаки малих підприємств у системі побудованого на підприємстві маркетингового процесу;

– визначити закономірності та принципи створення і функціонування механізму управління маркетингом малого виробничого підприємства;

– запропонувати методологію управління конкурентоспроможністю малих виробничих підприємств;

- розробити методологічний підхід до визначення системи управлінських впливів у процесі інноваційної маркетингової діяльності у підприємстві;
- обґрунтувати теоретико-методологічні положення теорії економічних циклів у її застосуванні до малих виробничих підприємств;
- розвинути теоретико-методичні положення щодо економічної сутності конкурентоспроможності малого виробничого підприємства;
- розробити модель системи управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства;
- обґрунтувати методичний підхід до оцінювання динамічних здібностей підприємства, який базується на комплексному врахуванні структурних складових передумов їх виникнення та розвитку;
- розробити методичний підхід до формування динамічних здібностей малих виробничих підприємств;
- обґрунтувати теоретичний підхід до моделювання передумов виникнення динамічних здібностей підприємства;
- визначити теоретичні та методичні положення визначення економічної сутності та зв'язку маркетингу з людським капіталом у малому виробничому підприємстві;
- розробити алгоритм оцінювання рівня динамічних здібностей малого виробничого підприємства;
- визначити залежність між характеристиками, що використовуються в процесі розгортання функції якості.

Об'єкт дослідження – особливості процесу здійснення маркетингової діяльності малих виробничих підприємств в умовах загострення конкуренції на ринках продовольства.

Предмет дослідження сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів розвитку маркетингу малих виробничих підприємств.

Методи дослідження. В роботі як основні використані загальні методи сучасної раціональної та емпіричної епістемології. Отримані результати

обґрунтовані на основі використання фундаментальних принципів діалектики та методів діалектичного і комплексного дослідження об'єктів, що взаємодіють.

Робота викладена на засадах методології менеджменту у відповідності до діалектичного підходу, що дозволяє розглядати управління маркетинговою діяльністю, конкурентоспроможністю, життєвим циклом підприємства, життєвим циклом товару, динамічними здібностями підприємства, якістю продукції, очікуваннями та мотивами споживачів в їх постійному взаємозв'язку, русі і розвитку; до абстрагування за принципами: єдності теорії маркетингу, конкурентоспроможності, динамічних здібностей і практики маркетингової діяльності малого виробничого підприємства, визначеності його характеристик, конкретності завдань, цілей, критеріїв ефективності, пізнання ринку, об'єктивності оцінки бажань та очікувань споживачів, причинно-наслідкових зв'язків різних станів підприємства, розвитку та історизму.

Вивчення управління маркетингом малого виробничого підприємства здійснювалось на основі функціонального та процесного підходів. Метод порівнянь використано для аналізу діяльності, методи стратегічного аналізу та теорії потенціалу використовувались при визначенні стану конкурентоспроможності. Аналіз ефективності діяльності підприємства здійснено на основі ресурсного підходу та концепції динамічних здібностей.

Для формулювання окремих теоретичних положень в процесі виконання поставлених наукових задач використано загальнонаукові методи такі як: наукової абстракції; морфологічного аналізу, узагальнення та абстракції, аналізу ієрархій.

Отримані результати узагальнені у відповідності до таких основних теоретичних та практичних підходів: системний підхід; кібернетичний підхід; ситуаційний підхід; дослідження операцій; прогностика; теорія прийняття рішень; теорія організації.

Наукова новизна одержаних результатів. Результати наукового дослідження у своїй сукупності вирішують важливу наукову проблему – особливості маркетингу малого виробничого підприємства.

Основні наукові результати, які мають наукову новизну, такі:

вперше:

запропоновано методологію управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства, в основі якої поєднання теорії динамічних здібностей та ресурсного підходу, що забезпечує ефективність маркетингової діяльності малих виробничих підприємств і дозволяє враховувати можливості розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства, його динамічних здібностей та вплив зовнішнього середовища, у тому числі очікування споживачів;

розроблено теоретико-методичний підхід до формування динамічних здібностей малих виробничих підприємств, що дозволить вирішити стратегічні завдання маркетингу малого виробничого підприємства: визначити передумови створення конкурентоспроможних інновацій та стратегічні напрями розвитку, узгодивши їх із очікуваннями споживачів і конкурентними перевагами товарів, що пропонуються ринку;

теоретичний підхід до оцінювання динамічних здібностей малого виробничого підприємства, побудований на врахуванні структурних складових конкурентоспроможності, перспектив їх розвитку та визначенні характеру взаємозв'язків та передумов здійснення інноваційних процесів, напрямів маркетингової діяльності малих виробничих підприємств;

удосконалено:

модель управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства, побудовану на системному підході, через здійснення управління сукупністю підсистем, спрямованих на розвиток інноваційних процесів у внутрішньому середовищі підприємства, із врахуванням функціонування системи управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства на основі синергії від створення та розвитку динамічних здібностей, розвитку та використання інноваційного потенціалу;

теоретико-методичний підхід до моделювання передумов виникнення динамічних здібностей підприємства, як основи планування маркетингової діяльності, з урахуванням особливостей внутрішнього середовища малого виробничого підприємства, що включає людський капітал, інноваційний результат,

модернізацію виробництва, фінансовий стан інноваційної діяльності підприємства, що забезпечує врахування структурних та функціональних особливостей малих виробничих підприємств і дозволяє визначити показники, що характеризують різні сторони інноваційної активності малого виробничого підприємства та впливають на його інноваційний результат і конкурентоспроможність;

визначення економічної сутності та зв'язку між здійсненням маркетингової діяльності та інноваційним результатом малого виробничого підприємства, а саме: здійснено обґрунтування та запропонована реалізація двох підходів до оцінювання інноваційного результату у вигляді виданих патентів за їх видами та нових продуктів, що представлені на ринку. Оцінка здійснюється на основі аналізу глибини змін у виробничих технологіях підприємства або готової продукції, що відбивається у класифікації патентів та інновацій, сприйнятті продукції ринком та її відповідності очікуванням споживачів;

теоретичні та методичні положення визначення економічної сутності та зв'язку між маркетинговою діяльністю та модернізацією, проведеною на малому виробничому підприємстві, а саме: здійснено обґрунтування та запропонована реалізація комплексного підходу до визначення рівня модернізації підприємства та його забезпечення динамічними здібностями на основі здійснення окремого аналізу змін у технології виробництва продукції та змін, внесених у основне виробниче обладнання, з метою більш повного задоволення попиту споживачів;

процедуру обґрунтування стратегічних напрямів маркетингової діяльності малих виробничих підприємств на основі проведення оцінювання рівня розвитку передумов, що формують динамічні здібності на підприємстві залежно від рівня розвитку динамічних здібностей і фази життєвого циклу розвитку малого виробничого підприємства;

дістали подальшого розвитку:

характеристики процесу розгортання функції якості та зв'язки між комплексом маркетингу підприємства і характеристиками виробництва, що спрямовані на забезпечення якості продукції. Запропоноване групування характеристик об'єктів при побудові будинків якості дозволяє встановити найбільш

істотні зв'язки між ними та виділити найбільш значущі характеристики при формуванні комплексу маркетингу підприємства та визначенні напрямів маркетингової діяльності;

теорія економічних циклів стосовно розвитку малих виробничих підприємств, що перебувають на початкових етапах життєвого циклу. Найбільш суттєвими положеннями, що визначають сутність етапів життєвого циклу, є: напрям зміни стану підприємства; інтенсивність зміни стану; тип організаційного механізму; стратегія підприємства; принципи та способи здійснення маркетингової діяльності;

теорія управління в частині характеристики системи управлінських впливів у процесі інноваційної маркетингової діяльності підприємства, що полягає у забезпеченні конкурентоспроможності малого виробничого підприємства шляхом створення умов формування та розвитку динамічних здібностей підприємства, спрямованих на створення інновацій та реалізацію потенціалу конкурентоспроможності підприємства, забезпечення відповідності між якісними характеристиками продукції підприємства, що висуваються ринковим попитом та створюються малим виробничим підприємством;

теоретичний підхід до визначення класифікаційних ознак видів малих підприємств у системі побудованого на малому підприємстві маркетингового процесу з виділенням окремих функціональних напрямів маркетингової діяльності, представлений як комплексний опис малих підприємств за набором ознак, що системно характеризують їх маркетингову діяльність;

теоретичні та методичні положення визначення причинно-наслідкових зв'язків між якістю маркетингової діяльності і людським капіталом малого виробничого підприємства. Запропоновано підходи до оцінювання міжфункціонального досвіду вищих менеджерів та рівня розвитку їх динамічних здібностей у формі здатності до побудови когнітивних моделей; здійснено оцінку рівня кваліфікації та розвитку динамічних здібностей науковців з розподілом за роллю у діяльності підприємства; визначено систему показників оцінювання динамічних здібностей менеджерів на основі аналізу результатів менеджерської діяльності та сформованого досвіду

менеджерів, визначення впливу на результати діяльності малого виробничого підприємства та ефективності його діяльності у відповідності до етапу життєвого циклу;

теорія підприємництва в частині визначення поняття «підприємство» як ризикованої інноваційної діяльності, в основі якої лежить створення та розвиток здібностей до організації виробництва та раціональне розпорядження ними;

теорія маркетингу в частині визначення закономірностей та принципів створення і функціонування механізму управління маркетингом малого виробничого підприємства, що включає здійснення аналізу ризиків та дослідження можливостей їх усунення шляхом розроблення системи інноваційних стратегій науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт і маркетингу, орієнтуючись на зміни у обладнанні, технологіях виготовлення продукції та управлінні якісними характеристиками нових виробів та асортименту в цілому з метою підвищення ефективності діяльності малого виробничого підприємства;

теорія маркетингу в частині визначення понять:

- «маркетингова діяльність підприємства», що розглядається як соціальний управлінський процес, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом прийняття обґрунтованих рішень щодо реалізації функцій комплексу маркетингу для забезпечення цільових значень показників діяльності підприємства;

- «управління процесом створення споживчої цінності у формі товару», що розглядається як змістовний аспект управління маркетингом малого виробничого підприємства із забезпеченням стратегічними рішеннями, пов'язаними із визначенням цільових ринкових сегментів та координацією виробничо-збутових процесів, орієнтованих на обрані групи споживачів;

- «управління маркетингом малого виробничого підприємства» як управлінського процесу, спрямованого на створення товару та його концепції, що характеризується споживчою цінністю і здатний задовольнити потреби споживачів в умовах ресурсних обмежень, характерних для малого бізнесу;

- «маркетинговий механізм управління інноваційним розвитком малого виробничого підприємства» як сукупності принципів, напрямів, управлінських

засобів (організаційних, нормативно-правових, економічних) та заходів управлінського впливу даного підприємства на його маркетингову підсистему, спрямованих на задоволення потреб споживачів цільового ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- «конкурентоспроможність малого виробничого підприємства», що розглядається як сукупність можливостей малого виробничого підприємства до здатності випуску продукції, що спроможна задовольнити існуючі суспільні потреби, та здібностей менеджменту, що забезпечують його ринкову та фінансову стійкість за допомогою специфічних конкурентних переваг.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання отриманих теоретико-методологічних висновків і рекомендацій для вирішення завдання щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі вибору стратегічних напрямів маркетингової діяльності в умовах високої динаміки ділового середовища з урахуванням системних зв'язків виробничого підприємства.

Ступінь готовності здобутих результатів до використання або масштабів використання

Результати роботи впроваджені в діяльність підприємств і отримано відповідні акти, а саме: ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» (акт впровадження від 1.10.2015 р.); МВП ТМ «Їжа богатирів» (акт впровадження від 2.10.2015 р.); МВП ТМ «Древо життя» (акт впровадження від 8.05.2016 р.); ФОП В.А. Пецько (акт впровадження від 5.11.2014 р.); ПП «Культтовари» (акт впровадження від 11.03.2016 р.); ПрАТ «Вінницька макаронна фабрика» (акт впровадження від 17.06.2016 р.); МВП ТМ «Олійка» (акт впровадження від 28.08.2015 р.); ТОВ «Торговий дім «Оksamит» (акт впровадження від 10.03.2016 р.); ВГО «Українська горіхова асоціація» (акт впровадження від 10.06.2016 р.).

Система управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства, методики оцінки рівня розвитку динамічних здібностей малого виробничого підприємства та розгортання функції якості прийняті до впровадження

в діяльність підприємств Департаментом регіонального економічного розвитку Вінницької ОДА.

Матеріали дисертаційного дослідження прийнято до використання в навчальному процесі при викладанні лекційних та практичних курсів з дисциплін: «Маркетингова діяльність підприємства», «Міжнародний маркетинг», «Маркетингова товарна політика», при виконанні курсових та дипломних робіт у Вінницькому торговельно-економічному інституті Київського національного торговельно-економічного університету (довідка про впровадження від 28.12.2016 №01.01-42/2732), Вінницькому фінансово-економічному університеті (довідка про впровадження від 20.12.2016 №193).

Особистий внесок здобувача. Усі відображені в дисертації висновки та положення наукової новизни одержані автором самостійно. У дисертації не були використані ідеї або розробки, що належать співавторам, разом з якими були опубліковані наукові праці. Із таких праць дисертантом були використані лише положення, які становлять його особистий внесок.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні і методичні положення, практичні результати дослідження пройшли апробацію на Міжнародних науково-практичних конференціях конференціях: «Розвиток України в XXI столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми» (Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 2010р.), «Реформування економічної системи України в контексті міжнародного співробітництва» (Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 2011 р.), «Споживча політика України: виклики глобалізації та євроінтеграція» (Київ, КНТЕУ, 2012 р.), «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 2013 р.), «Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації» (Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 2012р.), «Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія та практика» (Київ, ГО «Київський економічний науковий центр», 2013 р.), «Smart-освіта: ресурси та перспективи» (Київ, КНТЕУ, 2014 р.), «Розвиток економічної системи в умовах глобалізації» (Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 2014 р.), «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (Тернопіль,

ТНЕУ, 2014 р.), «Технічні науки: стан, досягнення і перспективи розвитку м'ясної, олієжирової та молочної галузей» (Київ, НУХТ, 2014 р.), «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 2015 р.), «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (Суми, СумДУ, 2016 р.); II Міжрегіональній науково-практичній конференції «Україна на шляху до реформ: політико-правові проблеми сучасності» (Івано-Франківськ, Західноукраїнське наукове товариство, 2012 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку підприємств харчової промисловості» (Київ, НУХТ, 2014 р.); Круглому столі «Виробничий менеджмент: історія і сьогодення» з нагоди 100 річчя виходу праці Анрі Файоля «Загальне і промислове управління» (1916 р.)» (Київ, НУБІП, 2016 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані автором самостійно у 47 наукових працях, з яких: 4 патенти на корисну модель; 1 свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір; 1 одноосібна монографія; 1 колективна монографія; 23 статті – 21 стаття у фахових виданнях, у тому числі 20 у журналах, що індексуються у зарубіжних науково-метричних базах; 3 статті – журналах, що включені у науко метричну базу Scopus, 3 статі – іноземною мовою та 2 статті– у зарубіжних журналах.

Структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 473 сторінки, основний зміст роботи викладено на 280 сторінках, список використаних джерел включає 491 найменування, які викладені на 52 сторінках. Дисертація містить в основному тексті 51 таблицю та 36 рисунків. Робота має 15 додатків на 140 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Підприємництво як чинник суспільного виробництва: характеристики та функції

Підприємництво як чинник виробництва є основою для створення і успішного функціонування підприємства як організації. Крім цього підприємництво є сектором ринкової економічної системи, що забезпечує задоволення суспільних потреб і насичує ринок товарами та послугами. Поширення підприємництва сприяє нормальній конкурентній боротьбі. З розвитком форм виробництва підприємці створюють окремий клас у суспільстві – підприємець-капіталіст. Зміст підприємницької діяльності полягає у виробництві продукції і здійсненні торгівлі, а характер цієї діяльності, в першу чергу, новаторський, ініціативний, самостійний, системний. Будь-яка підприємницька діяльність є ризикованою. Але ризик носить поміркований характер, дозволяючи отримувати значні прибутки, що і є кінцевою метою підприємницької діяльності.

Сьогодні з малим підприємництвом уряд України пов'язує підвищення показників зайнятості населення, інноваційний розвиток, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності національного господарства через просування результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки. Як зазначено у Законі «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [4], воно розглядається як чинник формування конкурентного середовища, що, в свою чергу, сприяє розвитку здорової ринкової економічної системи.

Самостійність суб'єктів господарювання та раціональність в їх діяльності створює між ними боротьбу за досягнення власних цілей, дана обставина

призводить до формування середовища із складними взаємозв'язками та явищами, що визначається як конкурентне [168].

Перспективність малого підприємництва пов'язана із тим, що формуючи через товарно-грошові відносини матеріальний базис життєдіяльності суспільства, воно становить і основу для створення нових форм свідомості, юридичної та правової систем. Мале підприємство через систему власних цілей та здатність пристосування до змін зовнішніх чинників стимулює перетворення в економічній системі і, фактично, становить основу ринкової економіки.

Історія розвитку підприємництва сягає в античну економічну думку. Протягом всього існування людства виникала об'єктивна потреба у виробництві та обміні, удосконаленні їх форм. Помірковано і впорядковано формулюючи свої теорії, економісти Нового Світу вивчали різноманітні сторони підприємницької діяльності.

Починаючи розглядати історію економічного вчення Нового Світу в контексті розвитку підприємництва, слід звернути увагу на ідеї меркантилізму, які хоч і піддалися значній критиці з боку представників класичної економічної теорії, однак видатні вчені економісти, такі як Рошер, Шмоллер, а далі і їх послідовники Каннінгем та Ешлі а також, Кейнс та деякі історики (Чарльз Уїлсон) зазначали про наявність в теорії меркантилістів значної частки раціональних міркувань в розрізі епохи часу XVI-XVII століть [45]. Що до впливу на підприємство та його структуру, слід відмітити, що меркантилісти значною мірою підтримували високий ступінь залучення грошових ресурсів на розвиток виробництва, забезпечуючи зайнятість робочої сили. Їхні прагнення до позитивного торговельного балансу зумовлювало розвиток експортних галузей та відповідних підприємств. Однак, слід зважити на масштаби тогочасної торгівлі. Доба піратства робила прибутки від міжнародної торгівлі не систематичними, а обсяги внутрішньої торгівлі, за відсутності розвинутої транспортної системи, обмежувались декількома населеними пунктами, зайнятість не носила регулярного характеру, а фабрична дисципліна була невідома.

За фізіократії Франсуа Кене вперше запропонував колову модель виробництва і споживання. Однак, в даній моделі ремісники і промисловці були названі «безплідним класом», що по суті відображало їх роль у коловому виробництві і

споживанні – їх праця була низькопродуктивною, оскільки дозволяла лише виплачувати заробітну плату та замінювати зношене обладнання [45]. Залучений від інших класів капітал, так чи інакше, витрачався на споживчі товари та послуги і повертався до фермерів. Чистий продукт «безплідного класу» або ремісників та промисловців – нульовий.

Ще однією особливістю моделі Франсуа Кене є те, що в ній гроші представлені як засіб обігу, а торгівля по суті зводиться до бартерного обміну між трьома взаємозалежними секторами тогочасної економіки: фермерами, лендлордами та ремісниками. Однак, для фізіократів було очевидним і те, що отриманий дохід не завжди повертається в потік доходів і обігну товарами, як це показано в моделі Кене. Витрати власника землі (лендлорда) можуть бути меншими за надходження. Таким чином для врівноваження економічної картини необхідними стають закупівлі предметів розкоші, що як чинник підтримують кругообіг і економічний розвиток.

Даний період характеризується прагненням провести ефективну аграрну реформу під враженнями від «сільськогосподарської революції» в Англії. Це зосередило всю увагу на формах організації натурального виробництва та фермерського господарства. Відповідних змін зазнавала і податкова система. Заплутані до того часу феодалні повинності зводились до вперше виникаючого єдиного податку з ренти, а застарілі методи та засоби обробки землі повинні були оновитись завдяки об'єднанню дрібних земельних ділянок та звільненню торгівлі зерном від протекціонізму, що давало можливість збільшувати капітал, і, відповідно, використовувати його на модернізацію.

Технологічні теорії фірми як організації господарської та підприємницької діяльності розглядали підприємництво інтуїтивно як об'єкт, який не потребує пояснення власної структури та внутрішніх умов і чинників функціонування. Фактично із всіх п'яти рівнів функціонування економіки розглядалися мікро- та макрорівні. А підприємство було природною складовою мікроекономіки. Фірма розглядається, як об'єднання чинників суспільного виробництва: праці, землі та капіталу. З часом Йозеф Шумпетер на основі власних досліджень і аналізу історії економічних вчень виявив ознаки четвертого чинника виробництва –

підприємництва. З тих пір підприємництво розглядається, як невід'ємний елемент суспільного виробництва. Однак підприємство, як суб'єкт господарювання ще не має чіткої структури, внутрішніх взаємозв'язків, соціальної складової, власної культури, і розглядається лише як суб'єкт конкурентної боротьби на ринку вільної конкуренції або як монополіст (власник капіталу) – не має інституціональних властивостей.

З позицій інституціоналістів, найбільш вдале пояснення причин виникнення підприємництва та створення підприємства маємо у Рональда Гарі Коуза [382]. Згідно класичної теорії фірм ринок регулюється механізмом ціноутворення. Відомо, що суб'єкти ринкових відносин діють виключно у власних інтересах і з метою отримання максимального прибутку, збільшення власного капіталу і багатства. Таким чином, механізм цін у класичній теорії дозволяв отримувати чинники суспільного виробництва і досягати мети. Згідно теорії Коуза при цьому виникають трансакційні витрати пов'язанні з обслуговуванням процесу укладання, реалізації і контролю за здійсненням угод.

По відношенню до самого підприємства ринок є зовнішнім середовищем. У внутрішньому середовищі підприємства механізм цін не діє. Відносини в середині підприємства складаються на основі діючої ієрархічної організаційної структури та підприємницьких здібностей. Підприємство, вочевидь, є більш вигідним інструментом. Це єдина причина, за якої можливий перехід до нової форми господарювання, при раціональній поведінці суб'єкта господарювання. Витрати на інтеграцію виробничого процесу в рамках підприємства виявляються значно меншими, через ряд об'єктивних причин: трудові угоди простіші і дешевші, трудові угоди не обкладаються податками з доходу підприємства.

При цьому, підприємство може діяти використовуючи ціновий механізм, підприємництво або об'єднувати обидва методи «організації» [382, 383].

В економічній літературі підприємство ототожнюють з підприємництвом і розглядають з різних позицій. В залежності від предмета дослідження можна виділити такі погляди на підприємництво [128, 334]:

Когнітивний напрям – соціально-психологічне вимірювання різних форм виявів підприємництва на основі дослідження масової свідомості. Даний напрям дозволяє визначити ступінь довіри у суспільстві до підприємництва, вивчити механізм формування даної реакції.

Поведінковий напрям – здійснює оцінку діяльності підприємницьких утворень та особистості підприємця через вивчення мотиваційних механізмів поведінки підприємця.

Соціокультурний напрям – дослідження ціннісно-нормативного аспекту підприємництва, що спрямоване на вивчення формування підприємницької ідеології та культури.

Інституційний напрям – спрямований на структурний аналіз механізмів формування організаційних утворень в сфері економічної діяльності. Одною з основних проблем даного напрямку є вивчення сутності та механізмів забезпечення економічної і соціальної безпеки підприємницьких організацій.

Трактування поняття підприємства та підприємницької діяльності має тенденцію змінюватися залежно від рівня розвитку суспільних відносин, науки і техніки. Підприємство виступає як ланка зв'язку між чинниками суспільного виробництва та суспільним споживанням, через залучення робочої сили до використання землі та капіталу й створення власного продукту.

Економіка Нового Світу характеризувалася поступовим переходом від натурального виробництва і відповідних низько організованих форм ринкових відносин та концентрацією на виробничій діяльності до складного товарного виробництва з системно організованими зв'язками і визначною роллю інтелектуальної діяльності.

Вивчаючи історію розвитку малого підприємства доцільно звернути увагу на одну із найбільш стабільних економічних систем світу – економіки Австрії та Германії. Наприклад, в Австрії переважна більшість підприємств промисловості, як провідної галузі – дрібні і середні, лише 2% підприємств мають число зайнятих 500 і більше [63]. Такий стан економіки є результатом її поступового наукового та

технічного розвитку. Підприємницьку діяльність розглядають як об'єктивне соціально-економічне явище.

Визнаний авторитет у дослідженні підприємництва Йозеф Шумпетер в роботі «Капіталізм, соціалізм і демократія» виділяє такі підходи до визначення сутності підприємства [348]:

- підприємництво як діяльність. Діяльність підприємства відображає стан розвитку суспільства в цілому.

- підприємництво як чинник реформування або революціоналізації суспільного виробництва – використання нових технологій для випуску нових товарів або виробництва старих товарів новим способом, використанні нових джерел сировини й матеріалів або виході на нові ринки, реорганізації галузей народного господарства.

Інший видатний представник нової австрійської школи економічної думки, Ф.А. фон Хайек [414], будучи прихильником ліберальної економіки та вільного ринку, в підприємницькій діяльності підкреслює такі важливі сторони: організаційно-господарський аспект суспільного виробництва та економічну підприємницьку свободу, що є умовою існування підприємництва в суспільстві взагалі.

В англійській класичній школі відсутня категорія підприємець (undertaker) як окрема і розглядалась лише як капіталіст, власник підприємства. Адам Сміт не виділяв окремо власника ресурсів підприємства та підприємця, що приймає власні управлінські рішення [296].

Через ці обставини Давід Рікардо, як перший послідовник Адама Сміта, та рікардіанці в цілому не використовували концепцію підприємця в своїх працях.

В англійській класичній школі, на думку Марка Блауга, процеси виробництва та капіталовкладення вважали автоматичними, такими, що не вимагають нагляду, управління, контролю, оцінок ризику та прогнозів. Хоча Рікардо визнавав провідну роль першості інновації у отриманні значних прибутків [45].

Таким же чином Марк Блауг аналізує теорію Маркса, що так само визнає інноваційність чи не єдиною силою, що здатна забезпечити прибутковість

капіталісту. Іншими шляхами він бачив примус робочої сили до більш напруженої праці та впровадження нового обладнання. Однак Маркс не звертає увагу на необхідність відповідної ринкової кон'юнктури диференціації продукту та вибору розміру підприємства, а значить і на види обладнання чи важливість ініціативного вибору ринків збуту. Іншими словами, Маркс не розрізняв капіталіста та підприємця [45].

Першим, хто виділив підприємця і його дохід у комерційній діяльності підприємства був Тюнен («Ізольована держава» 1850 р.).

Однак, саме поняття підприємця було формалізовано Річардом Кантільоном за 20 років до Адама Сміта. Річард Кантільйон ототожнював підприємництво з ризиком, пов'язаним із невизначеністю у цінах реалізації продукції [348].

На думку провідних вчених істориків економічної думки Блауга та Шумпетера, Адам Сміт у своїй роботі «Добробут націй» (1776 р) не приділяв категорії «підприємництво» уваги [45, 348], вважаючи процес здійснення підприємницької діяльності автоматичним за наявності чинників виробництва. Однак власник капіталу повинен був організувати виробничий процес. Сміт розглядає упорядкування чинників виробництва, що мають економічний характер. Таким чином, Адам Сміт наділив власника капіталу організаційно-економічною функцією.

Продовженням теорії Сміта є «Трактат про політичну економію» (1803 р.) Жана Батіста Сея, який виділяв функцію підприємництва щодо організації робочої сили у межах виробничої одиниці. У Сея дана функція носить соціальний характер. Таким чином підприємництво набуває соціально-організаційної функції.

Шумпетер, Блауг та, пізніше, Брокхауз виділяють такі складові підприємництва, що включене до чинників виробництва і отримує свій граничний продукт: координація чинників, прийняття рішень, ризик, невизначеність [45, 374].

В колективній монографії за редакцією З. Ватаманюка [128] підприємництво розглядається з позицій інституціонального підходу як складне соціально-економічне і соціокультурне явище.

Узагальнюючи результати в межах інституційного підходу, можна стверджувати, що підприємництву властиві певні ознаки:

- свобода у прийнятті рішень, свобода ініціативи та незалежність мислення [152];
- прагнення до успіху [121] та орієнтація на комерційний ефект або раціональність [64];
- поміркований ризик [374] та розподіл ризику [14];
- здатність знаходити та використовувати нові комбінації сил і засобів, інноваційність [348];
- соціальна відповідальність [91].
- ініціативність [348.];
- перетворення суспільства і створення нових відносин Жан Батіст Сей;
- активність [257].

Таблиця 1.1

Погляди науковців на підприємництво

Автор, джерело	Визначення
Р. Кантільйон (XVIII ст.) [376]	Особлива економічна функція, основною характеристикою якої є ризикованість
А. Сміт [296]	Діяльність власника засобів виробництва, метою якої є отримання прибутку.
Ж.Б.Сей [303]	Підприємництво визначається через його функції до основних з яких входять сполучення засобів виробництва, збір інформації, накопичення необхідного досвіду, прийняття рішення та організація виробничого процесу.
А. Маршалл [224]	Підприємницька здатність до організації виробництва розглядається як чинник виробництва, а підприємництво визначається через організаційну функцію.
Й. Шумпетер [349]	Підприємництво розглядається як діяльність із перетворення нової ідеї або винаходу на успішну інновацію.
Ф. Хайек [414]	Підприємництво – раціональне розпорядження своїми здібностями, знаннями, інформацією та доходами.
П. Самуельсон [289]	Підприємництво ототожнювалось із новаторством, що реалізується через оригінальність мислення.
К. Макконнелл та С. Брю [218]	Особливий вид діяльності, в основі якого є виконання ряду обов'язкових умов: ініціатива що до з'єднання ресурсів землі, капіталу і праці в єдиний процес виробництва, прийняття основних рішень.

Складено автором за [218, 224, 289, 296, 303, 349, 414].

Узагальнюючи підходи до визначення підприємництва автором пропонується підприємництво розглядати як ризиковану інноваційну діяльність в основі якої лежить створення та розвиток здібностей до організації виробництва та раціональне розпорядження ними.

Підприємництво як діяльність є складним її видом. Із зростанням міри складності зростає і міра невизначеності та ризикованості даної діяльності. Окремим науковим напрямом досліджень є ідентифікація та вивчення факторів успішності підприємницької діяльності. Б.Карлоф [132] описує такі фактори успішності підприємництва:

1. Структурний аналіз чинників розвитку підприємства, оптимізація і зміна структури компанії через операції з окремими підрозділами або фірмами.
2. Структурний аналіз ринкових потреб шляхом виявлення найменш задоволених потреб.
3. Максимізація доходів підприємства через збільшення міри задоволеності потреб споживачів.
4. Ефективне управління підприємством через постановку чітких і реальних цілей та налагодження мотивації кваліфікованого персоналу.

На нашу думку, можна говорити про те, що ефективність підприємництва залежить від здатності адаптації до зовнішнього середовища та ефективності маркетингової діяльності – її орієнтації на передбачення та задоволення потреб споживачів.

Однією із визначальних особливостей підприємницької діяльності є інноваційність, що забезпечує створення вектору розвитку товарного виробництва та економічної системи в цілому.

Існуюча система поглядів на підприємництво і підприємство визнає основною роль підприємця у створенні нових ідей, ноу-хау, створенні та адаптації нових технологій, продуктів чи послуг. Причиною того, що інноваційність стала основною функцією підприємця, можна вважати перехід до суспільства споживання та наявності насичених ринків у розвинутих ринкових економіках, де присутність конкурентного тиску стимулює постійну зміну продукції, послуг та ідей. Якщо

підприємство не виконує функцію новатора, воно наражається на небезпеку банкрутства.

Таким чином, у розвитку підприємництва діють дві суперечливі тенденції:

- бажання досягти найвищого прибутку за рахунок нової продукції, нових послуг, нових технологій, нових ідей, прагнення бути успішнішим, ніж конкурент;
- ризик переходу на стадію спаду життєвого циклу і, як наслідок, банкрутство та санація або ліквідація.

На основі узагальнення умов організації та здійснення підприємницької діяльності можна виділити особливості підприємництва як суспільного та економічного чинника. Встановлені особливості дозволяють визначити джерела формування потенціалу малого виробничого підприємства.

1.2. Еволюція розвитку форм підприємництва та місце малого виробничого підприємства в економічній системі

Історія існування і розвитку людини показує, що життєдіяльність суспільства на пряму залежить від виробництва, що пройшло тривалий шлях розвитку від виготовлення примітивних благ, які задовольняли базові потреби людини, до створення складних технічних систем та значного розвитку сфери послуг.

Дослідження показують, що кожному якісному етапу розвитку суспільства властиві унікальні економічні форми, що відображають конкретний стан чинників виробництва і виробничих відносин в цілому. Такими важливими перетвореннями у суспільстві та економічних відносинах є етапи суспільного поділу праці, кожен з яких характеризується різним ступенем кооперації виробників, відносинами власності, змістом і специфікою рушійних сил та стимулів економічного розвитку в цілому.

Розвиток форм організації виробничої діяльності відбувається на основі розвитку форм виробництва, що в процесі еволюційних змін не заміщують одна одну, а доповнюють і співіснують не залежно від рівня економічного розвитку окремих національних господарств.

В історичному аспекті розвитку форм виробничої підприємницької діяльності найбільший інтерес представляє період часу, коли переважною формою виробництва стала товарна. Оскільки дана форма організаційно-економічних відносин змінюється із розвитком засобів праці, то, в силу безмежності розвитку науково-технічного прогресу, не має меж і в суспільному поділі праці та в розвитку товарної форми виробництва як наслідок. Однак, для систематизації об'єкта дослідження і проблемної постановки питань, присвячених організації маркетингової діяльності малого виробничого підприємства, з метою забезпечення економічного зростання суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому, доцільно розглянути окремі етапи розвитку товарного виробництва з властивими їм формами організації підприємницької діяльності в контексті історичних перетворень економічної системи.

Світова економічна система у своєму розвитку виступає чинником зміни як форм організації підприємницької діяльності так і її сутнісного розуміння. В залежності від домінуючої економічної системи та системи сучасних економічних поглядів, можна прослідкувати ключові етапи розвитку підприємництва та підприємства.

Поява перших підприємців пов'язана із поділом суспільства на класи. Використання можливостей до більш активної та плідної праці призводило до виникнення ремісників, купців та торговців, мотивом дій яких ще до виникнення товарного виробництва було прагнення до забезпечення існування родини.

З часів Запорізької Січі, у другій половині XVI ст., та Гетьманщини на Україні розвивалася торгівля та ремісництво. Для забезпечення дієздатності війська казна поповнювалась через систему оподаткування за видами діяльності. Гетьмани сприяли розвитку української торгівлі з ближніми сусідами ведучи протекціоністську політику і всіляко обмежуючи імпорту та перехід права власності на землю до громадян інших країн.

У XVIII столітті офіційно з'являється термін «купець» – підприємець-торговець [221, 251]. Ринкові умови та рівень розвитку підприємництва сприяв поширенню купецтва та ускладненню форм організації – протягом майже двох

століть з того часу поширення отримали купецькі гільдії. Торгівля остаточно законодавчо відділилась від виробництва і промислу лише з прийняттям в 1898 році закону про державний промисловий податок [221, 251]. З одного боку державна підтримка з боку Єлизавети I сприяла закріпленню купецтва як класу. З ростом благополуччя класу коло інтересів розширювалось і в поле зору потрапляє промислове виробництво. З іншого боку, Російська імперія жорстко обмежувала сфери діяльності купецьких гільдій, мала монополію на більшість ресурсів, регулювала інвестиції та мито.

В період з 1820 до 1870 рр. у розвинутих країнах продуктивні сили знаходились у стані вільної ринкової конкурентної боротьби, спрямованої на збільшення частки ринку збуту, збільшення валової виручки, підвищення норми прибутку, зниження ризику виникнення небажаних ситуацій [162]. Основними формами організації підприємницької діяльності були такі: ремісництво, виробництво верстатів та споживчої продукції. Функції підприємця і власника капіталу не розділялись.

В період Промислової революції, приблизно до 40-х років XIX ст., основною формою ділової власності була сімейна фірма, або мале підприємство, де капітал забезпечувався власником, його родичами або друзями [111]. Корпоративна форма організації бізнесу вже існувала декількома віками раніше, де чітко виділялась роль капіталістів-акціонерів, що різко відрізнялась від ролі і функції менеджера і підприємця, як особи, що приймає управлінські рішення.

З прийняттям реформ в Росії у 60-х роках XIX століття українські кордони відкрились для іноземного капіталу, більша частина якого відносилась до Німеччини [221, 261]. Таким чином маржиналістська революція торкнулась безпосередньо України і її народного господарства.

Основними формами об'єднання іноземного капіталу та вітчизняних чинників виробництва були різного типу товариства. Традиційно в Україні розвивались видобувна галузь, будівельна, оборонна, транспортна. Кінець XIX століття характеризувався поширенням металургійних, та видобувних підприємницьких товариств. Не менш важливою галуззю народного господарства залишалось

сільськогосподарське виробництво. Товариство цукрових і рафінадних заводів входило у склад найбільших в імперії промислово-торговельних об'єднань. Розвивалися сфера обслуговування та надання послуг, виставково-ярмарковий бізнес. Успішні підприємства функціонували у лісовій, мисливській та рибальській галузях. Народні промисли отримали поширення через мережу шкіл ручної роботи [65, 76, 221, 261, 339]. Таким чином, за рахунок значної частки іноземного капіталу відбувався постійний трансфер сучасних технологічних рішень у господарську систему України.

У світовій економіці період з 1871 до 1930 рр. характеризувався тим, що використання розвинутого товарного способу виробництва сприяло концентрації капіталу [110, 114]. Дана обставина призвела до виникнення нових більш складних організаційних форм господарювання. Економіка розвинутих країн все більше набуває монопольного характеру. Малі підприємства втрачають конкурентні позиції, у порівнянні з монополіями і їхнім значним капіталом, та витісняються з ринку. Єдиним виходом в такій ситуації було кооперування малих підприємств та монополістів для функціонування на ринку послуг у галузях, що були найменш привабливими для великих підприємств.

На даному етапі більшого значення набуває формальна сторона процесу укладання угоди. Для зменшення ризику і вибору надійного партнера підприємцю доводиться значно розширювати коло контактів. Тут проявляється одна із важливих ознак підприємництва – ініціативність та відповідальність.

Підвищується системність внутрішнього середовища підприємства, що відображається у формуванні заходів з управління персоналом: підвищення вимог до кваліфікації фахівців, створення системи мотивації.

В другій половині XIX ст. відбулись системні якісні зміни в сфері суспільно-економічних відносин західних країн, як на мікрорівні так і на макрорівні [46]. Такі зміни стосувались наступних аспектів: зростання монополізації ринку; ускладнення існуючих форм здійснення господарської діяльності; зміна принципів взаємодії та виробників та споживачів; ринкова інтернаціоналізація ін.

На початку XX століття розвиток маржиналізму призвів до появи та посилення впливу монополістичних тенденцій в промисловості. Форми підприємництва набули природного розвитку у вигляді синдикатів і трестів [278]. Масове виробництво дозволило суттєво знизити собівартість продукції, що сприяло більш раціональному використанню ресурсів. Однак такі потужні об'єднання мали негативний вплив на розвиток підприємництва, оскільки малий бізнес втрачав конкурентоспроможність. Спроби імперії до узгодження діяльності синдикатів та підприємництва вилились у командно-адміністративний механізм державного капіталізму.

У роки військового комунізму приватний капітал вважався злочинним. Однак, Ю. Ларін [164] розділяв приватний капітал на капіталістичний, з використанням найманої робочої сили, та трудовий, до якого відносились дрібні ремісники та торгівці.

З 1921 року в СРСР запровадили нову економічну політику (НЕП). З метою подолання кризових явищ НЕП включав оренду та приватизацію дрібних виробничих підприємств [30]. Право оренди надавалось приватним особам із певним набором підприємницьких здібностей та високою кваліфікацією, що дозволяло швидко та ефективно вирішувати ряд маркетингових задач, зміст яких полягав у аналізі первинної інформації, формуванні асортименту, прийнятті креативних управлінських рішень тощо.

В цей період найбільш популярною формою організації дрібного промислового виробництва було цензове підприємство з кількістю працюючих до 30 осіб. Обмежена державою невелика кількість концесійних підприємств працювала на основі державних договорів з іноземними підприємцями із залученням іноземного капіталу.

З кінця 1920-х років в СРСР діє соціалістична система управління народним господарством і економіка на основі трудової теорії вартості. Держава стає монополістом в усіх сферах товарно-грошових відносин. Приватний капітал в цей період носить підпільний і злочинний характер.

Револьюційний розвиток природничих наук у світі у період з 1931 до 1985 рр. призводить до розвитку високотехнологічних галузей народного господарства: електротехніка, електроніка, інформатика обчислювальна техніка. Розвиток систем управління даними та створення обчислювальних машин дозволяє використовувати математичні моделі для аналізу економічної діяльності суб'єктів господарювання особливо у розвинутих економіках., що до цього часу вважались занадто складними для практичного застосування.

У повоєнний період після другої Світової війни в підприємстві Західної Європи протікають процеси приватизації великих підприємств [291]. Налагодження нових комерційних зв'язків для підприємств із значним капіталом вимагає широкого використання підприємницького потенціалу. Роль підприємця значно зростає, змінюється і ставлення в суспільстві до підприємців, що закріплюються як клас. Створюється нова система цінностей підприємства, формується специфічна корпоративна культура та етика ділового спілкування. На перший план висувуються такі якості підприємця як сміливість, прагнення успіху, патріотизм. Зусилля спрямовуються на закріплення ринкових позицій марки та унікальності й пізнаваності іміджу підприємства. Структура підприємства ускладнюється диверсифікацією виробництва. Форми організації відділів у середині підприємства переходять від лінійних до матричних. В цей період, в процесі вивчення процесів монополізації міжнародної економіки, формулюється поняття транснаціональної корпорації, сфера діяльності найбільших з яких охоплює до 50 різних галузей економічної діяльності.

Період 1975-1995 рр, характеризується суттєвими структурними зрушеннями у розвитку підприємництва та форм його організації. У 70-х рр. відбувається реструктуризація економічних систем, перебудова організаційних структур та впровадження нових форм і методів менеджменту.

В країнах із розвинутими економічними системами відбувся перехід до дивізійних організаційних форм управління, зміст яких полягав у посиленні врахування особливостей специфіки діяльності і орієнтації на краще розуміння потреб споживача через побудову, продуктових, регіональних організаційних

структур та структур, орієнтованих на споживачів [347]. Зростання міри складності підприємницьких систем призвело до ускладнень в механізмах управління такими системами, відповідно до зростання масштабів виробництва, знеособлення споживача, збільшення витрат на управління. Це сприяло розвитку підприємництва як форми організації бізнесу, що найбільшою мірою враховує потреби як кінцевих споживачів, так і великих і середніх підприємств. Тому ще однією особливістю в процесі еволюції форм організації та здійснення підприємницької діяльності стало утворення та використання нових форм договірних зв'язків між підприємствами різного розміру. Проявляється гнучкість малого бізнесу у пристосуванні до змін зовнішнього середовища через збільшення кількості ділових контактів та розподілу економічного ризику.

Економічний спад 1980-1982 рр. привертає увагу до проблем підвищення ефективності господарювання. Масштабні підприємницькі об'єднання ініціювали появу дочірніх та незалежних, але зв'язаних договірними зобов'язаннями, малих підприємств [347]. Вони забезпечували правову відокремленість самостійним одиницям, але залишались на позиції головного покупця їхньої продукції, а також послуг. Такі заходи сприяли повнішому використанню виробничого потенціалу малих підприємств. Великі підприємницькі об'єднання стали запроваджувати використання у своїх структурах малих господарських одиниць, які своїми функціями імітували діяльність малих підприємств, маючи більшу виробничу гнучкість.

Процес поширення нових форм господарювання дозволив створювати іноземні підприємства та підприємства з іноземними інвестиціями. В цей же період розвиваються нові форми підприємницької діяльності такі як інкубатори, технополіси, технопарки тощо.

В країнах із розвинутою економічною системою 80-ті роки ХХ століття визначаються як етап виникнення нових підприємницьких ініціатив, що характеризується високими темпами зростання кількості малих та середніх підприємств, збільшення їхньої частки у забезпеченні працевлаштування населення та здобуття стійкої позиції в галузях з високими технологіями.

У світі період після 1986 р. має дві особливості: підвищення темпів зростання розвитку підприємництва в країнах із розвинутою ринковою економікою та формування ринкового середовища у колишніх централізованих економіках, зокрема в Україні.

З початком перебудови у 1985 році в Україні починається новий підйом приватного підприємництва. Значного поширення в цей період набувають кооперативи, що діяли на основі колективної власності або оренди. За умов низької насиченості радянського ринку найбільш привабливими сферами діяльності кооперацій було виробництво дешевих споживчих товарів, надання нових видів послуг, торгівля. Цей період характеризувався недосконалою державною політикою щодо підприємництва, яка проявлялась у відсутності законодавчої бази з регулювання діяльності підприємців, відсутності реально діючих актів підтримки розвитку підприємництва.

8 грудня 1991 року на території колишнього СРСР утворюється Союз незалежних держав (СНД). Радянські підприємства, що втратили координуючі державні зв'язки, починають активно шукати самостійні можливості розвитку як у межах СНД так і за кордоном. Малі підприємства в цей період діяли на основі державної, колективної, приватної та змішаної форм власності. Малий бізнес набуває поширення майже у всіх ключових галузях народного господарства, включаючи сільське господарство, інфраструктуру, інформаційні технології та комунікації, освіту, здоров'я, мистецтво [221].

Згідно [168, 221], в 2000 році економіка України характеризувалась наступними показниками: 9% працездатних були задіяні в сфері малого бізнесу; малі підприємства забезпечували 11% ВВП; кількість фізичних-осіб підприємців становила 1 млн. осіб; кількість ферм складала 40 тис.; в середньому, на 1 тис. населення припадало 2 малих підприємства.

Сектор малого бізнесу в Україні розвинувся відносно швидко. Це стосується як окремих приватних підприємств так і їх об'єднань у формі господарських товариств. Так, за 1991-1995 рр. зростає кількість ферм та малих підприємств, а в 1992-1995 рр. збільшується кількість громадян-підприємців [168].

Стан сектору малого бізнесу змінюється наприкінці 90-х років. Це відображується у скороченні середньої кількості зайнятих в малому бізнесі. Крім того, значна кількість зареєстрованих малих підприємств не діяла, а переважна кількість діючих здійснювали торгівлю та забезпечували громадське харчування.

Слід відмітити, що кінець 1999 р. та початок 2000 р. характеризується позитивним відношенням самих підприємців до результатів своєї діяльності. Згідно проведених опитувань, оцінку «задовільно» внесло на 100% більше підприємців, ніж у 1998 р. При цьому знизилась кількість податків, а їх абсолютне значення скоротилось на 25% у порівнянні із 1993 р. Однак, податкові зобов'язання залишались значними та, іноді, становили до 40% доходів [221].

Аналіз діяльності підприємств МВС та проведені опитування показують, що в тіні працюють до 85%, а лише 10% господарських утворень дотримуються прозорості процедур оподаткування [259]. Реальні причини тінізації економіки можуть знаходитись в особливостях соціально-культурної сфери. З іншого боку, це може відбуватись через зависокі податкові ставки та значної кількості різних нарахунків на фонди заробітної плати. Сучасна фінансова система України, на сьогодні, не спроможна забезпечити самостійний прозорий розвиток незалежних новостворених малих підприємств.

Сучасні тенденції в розвитку ринку України та відповідного спрямування підприємницької діяльності сповільнюються неефективністю малого бізнесу, що, серед іншого, пов'язана із тим, що малий бізнес знаходиться у стані розвитку. Однак, досвід розвинутих країн показує, що малий бізнес є вирішальним в економічній системі. Властивий малому бізнесу значний ризик в діяльності є причиною необхідності в ефективній державній політиці спрямованій на підвищення ефективності економічного та правового середовища.

Світовий досвід діяльності малих підприємств показує наступне: в США за перший рік діяльності закривається 50% нових підприємств, при цьому, за п'ять років ця цифра досягає 75%; в Японії за п'ять років закривається 70% малих підприємств; в Україні за перший рік закриваються 35% малих підприємств, 60% підприємств є не прибутковими і, лише 5% декларують прибутки [74]. Причини

таких подій є відомими: посилення конкурентної боротьби, малий капітал та нестача обігових коштів, низька фінансова та ринкова стійкість. Економка знань висуває нові вимоги щодо забезпечення компетентністю кадрів малих підприємств в сфері фінансового та правового управління, в сфері менеджменту на всіх рівнях управління підприємством.

Слід відмітити значення малого бізнесу в розвинутих економіках світу. Так, у США на 1 тис. населення припадає 74 малих підприємств, для Японії ця цифра складає 50, для Великобританії – 46. В країнах Європейського Союзу – 45. При цьому, зайнятість населення в малих підприємствах досягає 78%, а забезпечення ВВП 72% [168].

Національне мале підприємництво знаходиться на перших етапах життєвого циклу, однак, зважаючи на особливості структури національного господарства та економічної системи України і порівнюючи її з економічно розвинутими країнами світу можна стверджувати, що сектор малого підприємництва буде провідним у структурі суспільного виробництва [42, 103, 168].

Розвиток підприємництва відбувається в умовах, що визначає правове середовище. Формування правового середовища відбувається в умовах цивільної правової системи через розробку та впровадження в дію деталізованих нормативно-правових актів, що обумовлюють, захищають та регулюють всі аспекти господарської діяльності підприємств. Основними нормативно-правовими актами можуть бути кодекси, закони, норми, постанови та ін.

Вивчення негативних та позитивних сторін державного регулювання діяльності малих виробничих підприємств дозволяє сформулювати напрями розвитку і розподілити ресурси у відповідності до накладених обмежень та наданих можливостей.

Успішність формування будь-якого суспільства значною мірою залежить від стану економіки та можливостей задоволення людських потреб, що в сучасному світі реалізуються на основі парадигми креативності (творчого відтворення) [337], яка властива, перш за все, малому підприємництву. Від стану розвитку підприємництва в Україні напряду залежить її економічна та національна безпека,

що складається із структурних елементів, які безпосередньо стосуються різних аспектів підприємництва та підприємницької діяльності [136] (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Проблемні аспекти підприємництва в Україні

№ з/п	Аспекти	Характеристика
1.	Низький рівень економічної незалежності	- можливість контролю держави за національними ресурсами, досягнення такого рівня виробництва, ефективності та якості продукції, які б забезпечили її конкурентоспроможність і дозволили на рівноправних засадах брати участь у світовій торгівлі, коопераційних зв'язках та обміні науково-технічними досягненнями.
2.	Відсутність стабільності і стійкості національної економіки	- захист власності у всіх її формах, створення надійних умов та гарантій для підприємницької активності, стримування факторів, які можуть дестабілізувати ситуацію.
3.	Низька здатність до саморозвитку і прогресу	- створення сприятливого клімату для інвестицій та інновацій, постійна модернізація виробництва, підвищення професійного, освітнього і загальнокультурного рівня працівників.

Складено автором

Сучасна теорія економічного зростання базується на послідовному процесі інновацій і прогресивних технологічних змінах. Економічний розвиток України можливий лише за умови реалізації реформ, зокрема, слід інтенсивно розвивати інфраструктуру та створювати сектори здатні підтримувати інноваційне переозброєння виробничої сфери [51].

Суб'єктами створення інновацій визнано малі виробничі підприємства із орієнтацією діяльності на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки. Сучасні значення показників, щодо розвитку малого підприємництва в Україні відносно економічно розвинутих країн є низькими. На сьогоднішній день в Україні прийнята ціла низка законів, що покликані сприяти розвитку підприємництва та регулювати його діяльність. При цьому, еволюційний перехід від командно-адміністративної економічної системи до ринкової протікає повільно. Часта зміна влади і відповідної державної політики не сприяють стабільному економічному розвитку.

1.3. Мале підприємство, особливості об'єднань малих підприємств

Поняття «мале підприємство» було введено в Україні у 1991 році Законом України «Про підприємства в Україні». З 1.01.2004 р. Закон № 887 утратив свою чинність зі вступом в силу Господарського кодексу України. Згідно зі статтею 55 глави 6 малими підприємствами (не залежно від форми власності) є підприємства, в яких за звітний (фінансовий) рік: середньооблікова чисельність робітників не перевищує 50 чоловік; річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує 10 мільйонів євро [1]. Законом України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього бізнесу в Україні» [4] внесено зміни до Господарського кодексу та введено нове поняття «суб'єкт мікропідприємництва» [7], до яких відносяться фізичні особи-підприємці та юридичні особи, з середньообліковою чисельністю працюючих до 10 осіб за звітний період та обсяг річного доходу до 2 млн. євро. Таким чином, основними критеріями для віднесення підприємства до малих, згідно законодавства України, є чисельність зайнятих на підприємстві робітників і сума доходу від реалізації продукції.

Мале підприємство – це організаційно-економічний різновид підприємства, що може бути класифіковане за кількістю зайнятих, видом основної діяльності, організаційно-правовій формі, кількості найманих працівників та ін. Для вивчення маркетингу малого виробничого підприємства доцільно розглянути перелічені характеристики та дослідити їх можливий вплив на маркетингову діяльність.

Згідно ГКУ, основними критеріями суб'єктів господарювання при встановленні їх розміру є середньооблікова чисельність працюючих за звітний період та розмір доходу від основного виду діяльності (табл. 1.3).

Середньооблікова чисельність працюючих – узагальнюючий показник по всім відокремленим підрозділам підприємства та за всіма способами оформлення стосунків із працівниками. До середньооблікової чисельності працюючих включають всіх працівників (штатні, за договорами, за сумісництвом) всіх підрозділів підприємства (представництв, філій, відділень та ін.).

Класифікація суб'єктів підприємництва за їх розміром

Тип підприємства	Критерії визнання	
	Середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік, осіб	Річний дохід від будь-якої діяльності, млн. євро.
Велике	≥ 250	≥ 50
Середнє: - фізичні особи - юридичні особи	$> 50 \leq 250$ $> 50 \leq 250$	$> 10 \leq 50$ $> 10 \leq 50$
Мале: - фізичні особи - юридичні особи	≤ 50 ≤ 50	≤ 10 ≤ 10
Мікропідприємство: - фізичні особи - юридичні особи	≤ 10 ≤ 10	≤ 2 ≤ 2

Джерело: складено автором за [1].

Зазначається, що суб'єктами господарювання вважаються як господарські організації – юридичні особи, так і громадяни зареєстровані як підприємці. Тому, поняття «суб'єкт підприємництва» та «підприємство» формально не можуть вважатись тотожними, оскільки до суб'єктів підприємництва крім підприємств відносять також і фізичних осіб. З іншого боку, згідно Системи національних рахунків, інституційна одиниця, що розглядається в ролі виробника, може бути визначена як підприємство. Оскільки, інституційні одиниці поділяються на дві великі групи, то підприємство може мати дві найбільш загальні форми [6]:

- фізична особа підприємець або їх групи у формі домашніх господарств;
- юридична особа чи соціальна одиниця, існування яких визнається законом або суспільством, незалежно від того, які особи або суб'єкти можуть володіти ними чи контролювати їх.

Державна служба статистики, з метою збору і аналізу інформації, використовує наступне визначення. Підприємство – це статистична одиниця, що здійснює виробництво товарів та послуг, є самостійною у прийнятті рішень щодо використання своїх засобів і є найбільш незалежною з огляду на фінансові та виробничі функції.

При цьому, для аналізу правових форм підприємства, з метою вивчення особливостей організації управління та розподілу обов'язків в середині підприємства необхідно широко посилатись на законодавство України, що визначає підприємство, виключно як юридичну особу, а різні об'єднання підприємств включають лише об'єднання юридичних осіб. Однак, для дослідження функцій підприємництва та підприємницького потенціалу необхідним є розгляд окремих осіб, які здійснюють управління бізнес-процесами.

Юридичне визначення «малий» залежить від країни і галузі, починаючи з менш ніж 15 співробітників у рамках австралійського Закону «Про добросовісну роботу» 2009 року, 50 співробітників в Європейському Союзі, і менше, ніж 500 співробітників, щоб претендувати на різні програми підтримки малого бізнесу у США. Найбільш розповсюдженими в економічно розвинутих країнах є критерії загальної суми активів, обсяг виручки або чистого прибутку від різних видів діяльності та середня чисельність працівників за фінансовий рік (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Критерії приналежності господарюючих суб'єктів до підприємств малого бізнесу в окремих зарубіжних країнах

КРАЇНА	Показники (критерії) (максимальне значення)		
	загальна сума активів	обсяг продажу (виручки)	середня чисельність працівників
Франція	1500 тис. євро	3000 тис. євро	40
Німеччина	3,9 млн. євро	8 млн. євро	50
Італія	2 млрд. євро	4 млрд. євро	50
Люксембург	77 млн. євро	160 млн. євро	50
Португалія	180 млн. євро	370 млн. євро	50
Іспанія	230 млн. євро	480 млн. євро	50

Складено автором за [318].

Таким чином, для малих підприємств різних країн сума активів та обсяги продажу різні. Малі підприємства визнаються такими у відповідності до практичних потреб країни. Загальною рисою розвинутих економічних систем є те, що переважна кількість підприємств в них є малими. В Україні в залежності від виду економічної діяльності відносна кількість малих підприємств коливається від 50 % до 95 % і більше.

За даними Державної служби статистики України, в Україні відносна кількість малих підприємств в останні три роки за видами економічної діяльності коливається від 87% до 98% з яких в 2012 році почали виділяти мікропідприємства – від 63% до 88%.

Не зважаючи на значну кількість малих підприємств в Україні, вони залишаються низько дохідними, про що свідчать обсяги реалізованої продукції, що по всіх малих підприємствах у 2012 році склали 15%, а за 2014 р. не перевищують 21% від загального обсягу реалізації по підприємствах всіх розмірів [298]. Для порівняння, доля малих підприємств в обсягах виробництва промислової продукції США досягає 50%, в Японії – 55%.

Крім того, абсолютні значення кількості малих підприємств в Україні, кількість зайнятих на них робітників в рази нижчі, ніж в економічно розвинутих країнах світу, що свідчить про перебування України на початкових стадіях розвитку малого підприємництва.

Різноманіття форм організації малого виробничого підприємства, в першу чергу, обумовлюються чинниками зовнішнього середовища. Вибір конкретної організаційної форми у визначених зовнішніх умовах здійснюється на основі наявних матеріальних та інтелектуальних ресурсів. При формуванні структури системи управління, основним обмежуючим чинником стає кількість працівників. В малих підприємствах раціональним шляхом забезпечення повноцінності системи управління стає об'єднання повноважень.

Історичний розвиток підприємництва характеризується різноманітністю форм його організації, що знаходяться у стані безперервних змін і перетворень. В залежності від аспектів соціально-економічної діяльності типологія підприємства може ґрунтуватися на різних критеріях [57, 75, 221, 235] – типі ринкової поведінки, вартості основних засобів, суми річного обігу капіталу, участі у капіталі інших підприємств, організаційно-економічних та організаційно-правових форм, видів діяльності, сфері діяльності, ступені залучення найманої праці та ін.

Спільним в усіх підходах є те, що малий бізнес має приватну форму власності, управляється, з невеликим числом співробітників реалізує відносно низький обсяг

продукції. У світовій практиці, малі підприємства, здебільшого, знаходяться у приватній власності корпорації, є партнерськими або представляють собою індивідуальних підприємців.

Слід зауважити, що існуючі системи класифікації форм підприємництва, в першу чергу, відрізняються метою та відповідними критеріальними ознаками, що дозволяють вирішити конкретні завдання з моніторингу та аналізу підприємницької діяльності. Недоліком такого підходу є значне спрощення та формалізація явищ і процесів, що характеризують стан підприємства. Єдиної системної характеристики структури малого виробничого підприємства для аналізу процесів планування та здійснення на ньому маркетингової діяльності на сьогоднішній день не надано. Одним із шляхів вирішення даної проблеми може бути комплексний опис малого підприємства за різними класифікаційними ознаками при прийнятті за основу критерію розміру.

Шлях створення малого підприємства повністю визначає його організаційну структуру [347] та структуру системи управління маркетинговою діяльністю на перших етапах життєвого циклу і потребує урахування при вивченні його особливостей.

Стаття 56 ГКУ чітко регламентує можливі способи створення підприємства, малого виробничого зокрема. Це відбувається за рішенням власника або за його довіреністю. Окремо обумовлюються випадки, коли підприємство може бути утворено і на підставі рішення інших суб'єктів різними шляхами: заснування нового підприємства, перетворення діючого підприємства (злиття, поділ, виділення, приєднання). При цьому, обумовлюються дотримання вимог чинного законодавства [1] (рис. 1.1).

Централізоване управління економікою в часи існування СРСР призвело до того, що підприємницька структура національного господарства представляла собою невелику кількість крупних підприємств, менеджмент якими не потребує багато витрат праці та ресурсів, що проявляється в простоті планів та нормативів,

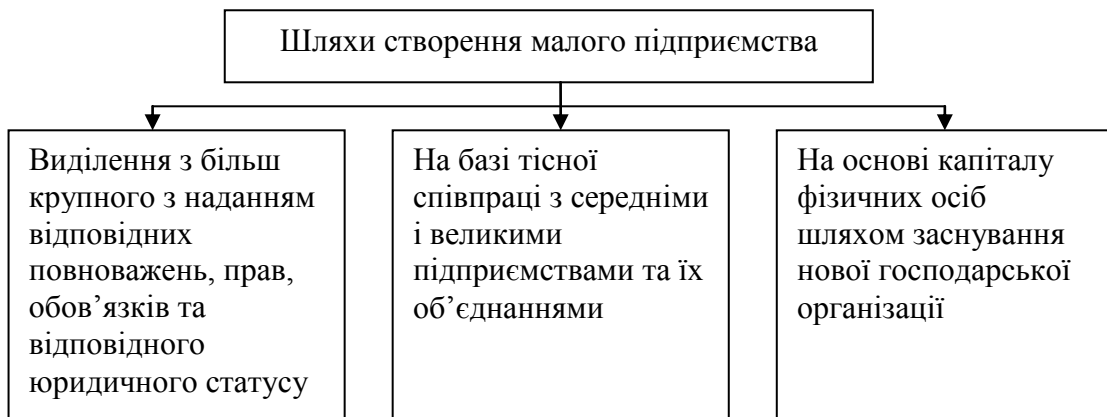


Рис. 1.1. Шляхи створення малого підприємства

Джерело: складено автором на основі [1]

логістичного управління, кадрової політики та ін. Створення приватних малих виробничих підприємств після розпаду СРСР відбувалось шляхом приватизації державної власності та розукрупнення промислових гігантів.

В умовах того, що світовий попит на товари набув індивідуальних рис здійснюються зміни у виробничих процесах підприємств та більш глибоко вивчаються потреби споживачів. Це виступає важливим чинником скорочення кількості промислових гігантів та сприяє зростанню кількості малих підприємств з обмеженим набором функцій, які носять переважно регулярний характер. шляхів це сприяє створенню малих підприємств шляхом виділення із більш крупних з наданням відповідних повноважень, прав, обов'язків та відповідного юридичного статусу. Утворення майна підприємства відбувається на основі використання капіталу юридичних осіб. В цьому випадку мале підприємство стає самостійним суб'єктом господарювання та незалежною юридичною особою. Керівництво малого підприємства створеного таким шляхом отримує ряд можливостей пов'язаних з формуванням власного портфеля замовлень та відповідним управлінням маркетинговою діяльністю.

Іншим шляхом створення малого підприємства є його створення на базі тісної співпраці з середніми і великими підприємствами та їх об'єднаннями. У даному випадку мале підприємство є залежним технологічно та фінансово від підприємства-засновника. Інформація надходить до служб малого підприємства централізовано

через відповідні відділи підприємства-засновника та кадрова політика малого підприємства також визначається підприємством-засновником.

Шляхом створення малого виробничого підприємства, зокрема, є створення підприємства на основі капіталу фізичних осіб шляхом заснування нової господарської організації із визначенням організаційної форми, структури організації та управління.

Різні можливі шляхи створення малого виробничого підприємства обумовлюють використання різних організаційних і управлінських його форм. Вивчення даних форм дозволить систематизувати концептуальні підходи та методологію що до здійснення маркетингової діяльності як такої, що, в свою чергу, дозволить малим виробничим підприємствам надійно та якісно виконувати свої функції як окремого суб'єкта ринкових відноси, як елемента інфраструктури інших підприємств.

В Україні, сектор малого бізнесу, в своїй більшості, представлений підприємствами приватної та колективної форм власності з різними організаційно-правовими формами (Додаток А, Таблиця А.1).

Згідно із статистичними даними за 1997-2015 рр., створення малого підприємства на акціонерних засадах у вигляді господарських товариств, зокрема товариств з обмеженою відповідальністю, в сучасних умовах ринку та розвитку його інфраструктури є найбільш актуальним і перспективним (Додаток А, Таблиця А.2).

Зміна кількості суб'єктів господарювання по основним організаційно-правовим формам відображена в таблиці Е.1 додатку Е. [299]. Кількість суб'єктів підприємницької діяльності, починаючи з 2001 року, є досить стабільною по відношенню до загальної кількості суб'єктів господарювання і становить 62-65%. Найбільшу питому вагу серед суб'єктів підприємницької діяльності займають господарські товариства – 50-58 %, приватні підприємства – 32-36%; фермерські господарства – 5-7 % та кооперативи 3-5 %.

У досліджуваному періоді спостерігається тенденція до зростання в середньому на 1% за рік відносної кількості господарських товариств серед суб'єктів підприємницької діяльності із одночасною тенденцією до збільшення

кількості останніх (Додаток А, Таблиця А.2, Рисунок 1.2).

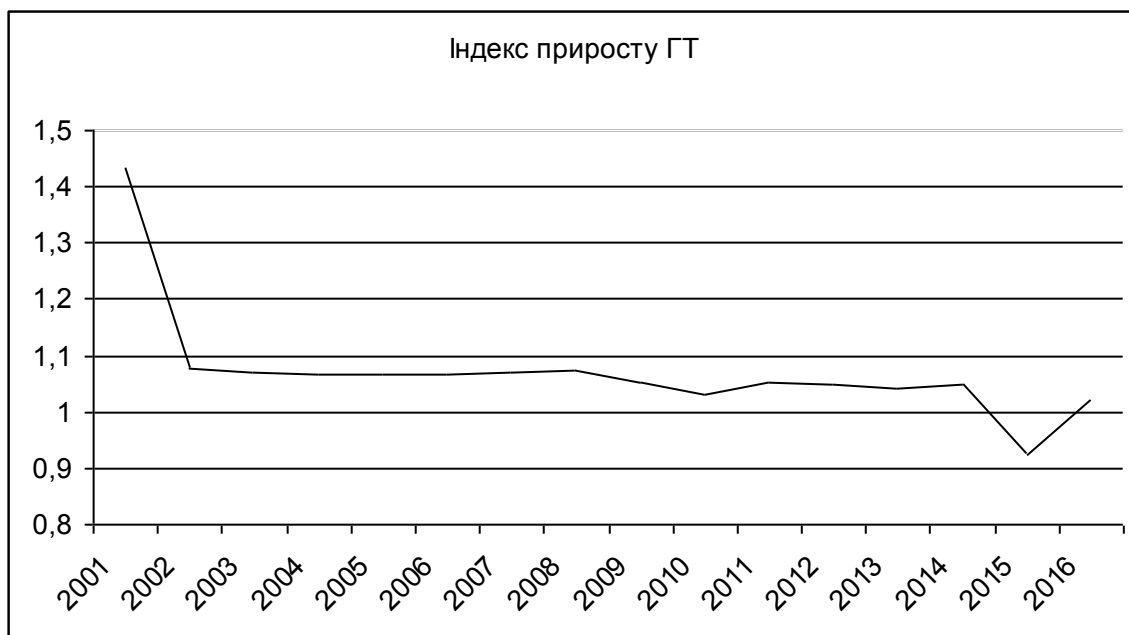


Рис. 1.2. Відносний темп приросту господарських товариств в Україні у 1997-2016 рр.

Не зважаючи на зміну статистичної бази, в 2015 р., у 2016 р. спостерігається відносний приріст кількості господарських товариств – на 2,5 %. Крім того, серед товариств найбільшого розповсюдження отримали товариства з обмеженою відповідальністю, їх питома вага становить 96 % у 2015-2016 рр. Характер зміни кількості господарських товариств цілком визначається характером зміни кількості товариств з обмеженою відповідальністю (Додаток А, Табл. А.2, Рис. 1.3).

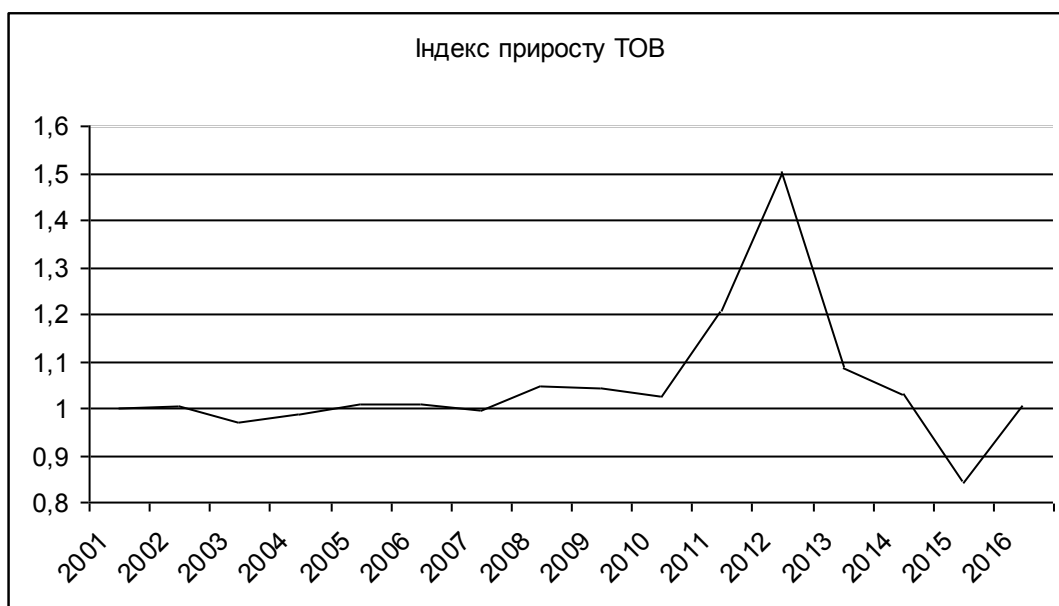


Рис. 1.3. Відносний темп приросту кількості товариств з обмеженою відповідальністю в Україні у 1997-2016 рр.

Очевидно, в сучасних ринкових умовах, що характеризуються не тільки швидкою зміною ринкової кон'юнктури, але й складною та напруженою політичною ситуацією, частою зміною влади, обмеження відповідальності за зобов'язаннями учасників товариства лише у межах своїх внесків у статутний капітал та майна, створення товариства виправдане. З іншого боку об'єднання капіталу у такий спосіб дозволяє мобілізувати його, об'єднати ресурси для більш ефективного ведення підприємницької діяльності.

З огляду на представлений аналіз, можна констатувати факт, що найбільш прогресивною організаційною формою малих підприємств в Україні є приватне підприємство, акціонерне товариство та товариство з обмеженою відповідальністю.

Малі виробничі підприємства також можуть бути представлені у формі виробничої кооперації на основі колективної форми власності. З практики відомо, що найбільшого розповсюдження такі кооперації отримали у сільському господарстві, житловому будівництві та риболовстві.

З позиції управління маркетинговою діяльністю, малі виробничі підприємства можна розділити на такі, що є самостійними суб'єктами господарювання та такими, що входять до складу об'єднань підприємств.

Господарський кодекс України обумовлює можливість створення об'єднань підприємств на основі різних видів діяльності (виробничої, комерційної та іншої) при дотриманні вимог чинного законодавства [1]. Об'єднання підприємств створюються на основі спільності за ознаками галузі, діяльності на окремій території, виконання проектних завдань.

Ефективність діяльності малого виробничого підприємства знаходиться в прямій залежності від організаційно-правової форми об'єднання, до складу якого воно входить [124]. Суб'єкти малого підприємництва об'єднуються в організації з метою здійснення лобіювання та захисту власних інтересів в органах влади різних рівнів; перед органами, що здійснюють фіскальну політику; здійснення поділу ринків; координації власної діяльності у вирішенні муніципальних замовлень і завдань.

ГКУ визначає статус об'єднань підприємств: це господарська організація; включає не менше двох підприємств; метою є координація спільної діяльності за видами; характеризуються спільністю економічних та соціальних завдань. Порядок заснування об'єднання підприємств також визначає характер даного об'єднання: господарське; державне; комунальне [1].

Найбільш поширеними видами господарських об'єднань на сьогодні визнано асоціація, корпорація, консорціум, концерн. В таблиці 1.5 наведена кількість зареєстрованих об'єднань підприємств в Україні за 1997-2015 рр.

Таблиця 1.5

Кількість зареєстрованих об'єднань підприємств в Україні

Роки	Всього,	у тому числі				
		Асоціація	Корпорація	Консорціум	Концерн	Інші об'єднання юридичних осіб
1997	3832	1902	332	51	353	1194
2001	5685	2516	609	57	380	2123
2002	5670	2435	648	61	385	2141
2003	5747	2458	717	62	395	2115
2004	5794	2497	761	66	388	2082
2005	6012	2679	798	77	397	2061
2006	6032	2751	824	80	406	1971
2007	6050	2841	842	84	403	1880
2008	6060	2953	849	84	400	1774
2009	6121	3057	862	89	396	1717
2010	6107	3125	866	92	390	1634
2011	6129	3180	872	92	387	1598
2012	6083	3222	862	94	373	1532
2013	5910	3194	852	93	359	1412
2014	5586	3111	777	90	327	1281
2015	3832	2255	561	66	196	754

Джерело: складено автором за даними [137, 221, 299].

* станом на 1 квітня 2016 р.

В Україні існують і інші прогресивні законні форми об'єднання підприємств та громадян на різних умовах (асоціації, спілки, союзи тощо).

З 2015 року кількість асоціацій зменшилась майже на третину, що пов'язано із змінами статистичної бази (рис. 1.4). Однак, кількість інших об'єднань підприємств не змінюється у січні-квітні 2016 року у порівнянні до 2015 року, а за позицією асоціації спостерігається приріст на 1%. Крім того, питома вага асоціацій в загальній

сукупності об'єднань підприємств становить 59 %, майже 15% припадає на корпорації, 5 % – на концерни, до 2% – на консорціуми та 20% на інші об'єднання юридичних осіб.



Рис. 1.4. Відносний темп приросту асоціацій в Україні у 2001-2016 рр.

Об'єднання підприємств з позицій малих виробничих підприємств можуть мати як позитивні, так і негативні риси. До найбільш загальних переваг можна віднести такі: зменшення обсягу інвестицій в неосновні види діяльності (по відношенню до виробництва продукції та збуту); розподіл ризиків малого виробничого підприємства на всіх учасників організації об'єднань підприємств; розширення технічної бази, інноваційної бази, технологічної бази, сировинної бази; зниження витрат виробництва; зниження витрат на збут та просування продукції. До найбільш загальних недоліків можна віднести такі: структурна диспропорційність; часткова централізація управління; зменшення ступеня свободи та обмеження інших характеристик підприємництва як чинника виробництва.

Всім переліченим формам підприємств та їх об'єднань властиві спільні ознаки:

- окремий господарський суб'єкт, що створений з метою збільшення капіталу на основі ведення економічної діяльності;
- сукупність майна, що використовується для здійснення підприємницької діяльності.

Різноманіття форм організації малих підприємств визначається складністю галузевої структури національного господарства, що розвивається під впливом загальносвітових тенденцій [66]:

- індивідуалізація та динамізм людської поведінки (як споживачів так і працівників підприємств), що призводить до створення диференційованого попиту;
- розвиток нових технологій, на основі яких задовольняється диференційований попит;
- глобалізація попиту та пропозиції.

Стан малого підприємництва в Україні зараз є незадовільним. Це пояснюється повільним темпом зростання кількості малих підприємств, недосконалістю інфраструктури ринку та стану конкуренції, суперечністю діючого законодавства, що призначене регулювати процес розвитку регіональної інфраструктури малих підприємств.

1.4. Малі підприємства: сфери діяльності та правове регулювання

Численні дослідження розвитку малого бізнесу показали, що малий бізнес займає провідне місце в економіці розвинутих країн [149]. Малі підприємства забезпечують гнучкість і стійкість економічної системи, сприяють формуванню конкурентного середовища, сприяють всебічному розвитку людського капіталу, забезпечують зайнятість та джерело доходу населення, сприяють послабленню майнової диференціації, сприяють розвитку середнього класу, формують місцеві споживчі ринки [4, 8].

Проблеми розвитку економічної системи України напряму пов'язані з організацією виробничих процесів підприємств різних видів економічної діяльності народного господарства. Зміни стану функціонування в першу чергу відбуваються у секторі малого підприємництва, як у найбільш чутливому і мобільному секторі економіки.

Розвиток малого підприємництва, зростання його конкурентоспроможності на внутрішньому та на зовнішньому ринках, значною мірою залежать від обґрунтованої та послідовної політики держави.

Проблемам функціонування малих підприємств, що обумовлюються станом нормативно-законодавчого забезпечення, присвячені праці О. Костусєва [149], В. Ляшенка, А. Просуленка [216], М. П. Войнаренка [221], З.С. Варналія [58, 59, 61, 62]. У працях вказаних вчених обґрунтовується важливе значення малого підприємництва та ефект від їх діяльності для економіки країни в цілому.

Значна увага приділяється дослідженням відповідності нормативно-правової бази України узагальненій програмі дій людства на ХХІ століття та переходу світового товариства на шлях сталого розвитку. Зокрема, вивчаються шляхи законодавчого закріплення основних засад сталого розвитку, основу якого складають виробництва, що не завдають шкоди природі, екологічний добробут та гармонійне суспільство [340]. Дані проблеми з позицій малого виробничого підприємства відносяться до використання принципів концепцій формування ринку споживача та соціально-етичного маркетингу.

Результати аналізу проблем нормативного регулювання малого підприємництва у сфері оподаткування і регулювання господарської діяльності є основою, що визначає необхідність змін у Податковому кодексі, Господарському Кодексі України [216].

Дані обставини загострюють актуальність проблем розвитку малого виробничого підприємництва, зокрема у сфері маркетингу, спрямованого на вивчення і задоволення суспільних потреб, і дії щодо вирішення нормативно-правового врегулювання їх діяльності, можна розглядати як суттєвий внесок у процес порозуміння та свідомого просування до бажаного глобального майбутнього.

Сучасний стан вивчення проблем нормативно-правового регулювання діяльності малих підприємств характеризується тим, що дослідники зосереджуються на окремих проблемних питаннях. Актуальними в сучасних умовах вважаються питання із законодавчо-нормативного забезпечення приватної власності, оптимізації та збільшення лояльності податкового, інвестиційного, інноваційного та цінового режимів. Мета правової підтримки полягає у формалізації процедур щодо організації підприємницької діяльності та створенні умов розвитку підприємництва. Однак, потребує поглиблення системна характеристика загального стану політико-

правового середовища на основі вивчення нормативно-правових актів з регулювання діяльності сектору малого підприємництва, зокрема у сфері виробництва та маркетингу.

Законодавчі акти, що регулюють діяльність малого підприємництва, відіграють значну роль у розвитку та формуванні сучасної ринкової економіки, формують правове середовище маркетингу та регламентують маркетингову діяльність малих виробничих підприємств України. Нормативно-правове регулювання підприємницької діяльності повинно ґрунтуватись на принципах своєчасності, прозорості, публічності, стабільності. Слід відмітити особливе місце принципу системності, що також знайшов відображення в багатьох нормативно-законодавчих актах, що регулюють різні сфери діяльності малого виробничого підприємства (Додаток Б).

Нормативно-правову базу України з питань забезпечення різних аспектів діяльності малих виробничих підприємств складають Конституція України, закони України, міжнародні договори України і підзаконні нормативно-правові акти: укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади та інші законодавчі акти, а також міжнародні договори, що укладені від імені України Верховною Радою.

Для характеристики маркетингової діяльності малого виробничого підприємства на першому етапі доцільно виділити два основні напрямки за якими слід розглядати правове середовище та нормативно-правові акти України, а саме: організаційно-правові основи підприємництва (Додаток Б, Таблиця Б.1) та організація маркетингової діяльності (Додаток Б, Таблиця Б.2). Крім того, системний аналіз передбачає розгляд об'єкта в умовах обмежень, що накладаються на досліджуване підприємство його видом діяльності та розміром.

Сукупність нормативно-правових актів України, що регламентують низку аспектів маркетингової діяльності можна розглядати як сформовану нормативно-правову базу маркетингової діяльності. При цьому, як видно з додатку Ж, безпосереднє регулювання процесу маркетингової діяльності законодавчо не закріплено, однак деякі нормативно-правові акти (закони, декрети), що спрямовані

на здійснення контролю та захисту конкурентного середовища, можна віднести до окремих елементів комплексу маркетингу, а також до основних напрямків маркетингової діяльності.

Ряд нормативно-правових актів в Україні прийнято на підтримку концепції маркетингу, що спрямована на формування «ринку покупця» (елемент «місце» у комплексі маркетингу) та створення нормальних умов ведення конкурентної боротьби.

Нормативно-правові акти також можна поділити за окремими маркетинговими функціями підприємства (Додаток Б), а саме:

- низка нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств у напрямку реалізації їхньої товарної політики;
- низка нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств у напрямку реалізації збутової політики;
- низка нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств у напрямку реалізації цінової політики.

Сукупність усіх видів ресурсів підприємства становлять основу для усіх видів його діяльності, зокрема маркетингової. У відповідності до цього, окреме місце посідають низка спеціальних нормативно-правових актів, що регулюють формування матеріально-технічної та інформаційної бази із забезпечення прав власності на різні форми матеріальних ресурсів та інформації.

Для дослідження проблем маркетингової діяльності малих виробничих підприємств необхідно, в першу чергу, виділити ідентифікаційні ознаки, що дозволять визначати загальний стан, ступінь складності та особливості організації маркетингу на вибраному об'єкті. Після цього слід здійснити предметний опис основних класифікацій та узагальнити їх у вигляді моделі.

Особливості маркетингової діяльності підприємства, як і інших видів діяльності підприємства, пов'язані із формами її організації на підприємстві, та можуть бути використані як критерії класифікації підприємств з метою системного опису процесів та явищ, що пов'язані із плануванням та реалізацією маркетингових функцій спрямованих на:

- сферу діяльності;
- форму організації;
- інформаційну систему підприємства;
- форму звітності та подання внутрішньої інформації підприємства;
- спеціальні ознаки підприємства.

Відповідно до Закону України «Про власність» підприємство поєднує усі форми підприємництва. Підприємництво розглядається як чинник виробництва та основа для створення і успішного функціонування підприємства як організації.

Будь-який вид підприємницької діяльності так чи інакше пов'язаний з основними етапами циклу відтворення – виробництво товарів та послуг, обмін та розподіл товарів, їх споживання. В Україні прийнята класифікація за видами економічної діяльності, що утворюють дві основні групи: види економічної діяльності сфери матеріального виробництва та види економічної діяльності невиробничої сфери.

Конкретизація видів економічної діяльності сфери матеріального виробництва відбувалась на основі Загального класифікатора галузей народного господарства, який втратив чинність, однак до теперішнього часу на нього орієнтується Єдиний державний реєстр підприємств і організацій України (ЄДРПОУ). В частині 1 статті 262 ГКУ, зокрема, вказано, що матеріальне виробництво випускає засоби виробництва (виробничо-технічну продукцію) та вироби народного споживання (для особистого споживання). Сфера нематеріального виробництва складається з усіх інших видів діяльності [1].

Прийнятий розподіл є умовним, і у разі ускладнень класифікації виду діяльності на основі технологічної класифікації її доповнюють цільовою. Таким чином, економічна форма продуктів, що призначаються для забезпечення виробничих або особистих потреб споживачів, визначається залежно від їх цільового призначення. Окремо в Україні ведеться облік виробництва товарів та послуг. Дані обставини зумовлюють складності в організації ведення статистики окремо за сферами діяльності в національному господарстві.

Фактично, діяльність малого виробничого підприємства полягає у тому, що підприємство використовує знаряддя праці, сировину, матеріали, робочу силу для безпосереднього виготовлення товарів, послуг, робіт, інформації, духовних цінностей, для подальшого продажу споживачам, або покупцям.

Наприклад Мацибора В.І., І.В. Гой та інші розрізняють виробниче, наукове, венчурне, комерційне, фінансове, страхове, консалтингове сфери підприємницької діяльності (Додаток В) [82, 225].

Для характеристики функції інноваційності підприємницької діяльності та врахування особливостей інноваційної діяльності для малих виробничих підприємств пропонується використовувати класифікацію запроваджену З. Варналієм та В. Жуком [57]. Основу їх класифікації становлять критерії періодичності та мети здійснення інноваційної діяльності. Виділяється традиційне підприємство, науково-дослідні малі підприємства, інноваційно орієнтовані малі підприємства (Додаток В).

На основі структури сучасного ринку, класифікації видів економічної діяльності та досліджень вітчизняних вчених можна визначити такі основні сфери в яких ведуть свою діяльність малі виробничі підприємства: інноваційна діяльність, науково-технічна діяльність, безпосереднє виробництво товарів та послуг, виробниче споживання товарів та послуг, інформаційна діяльність в даних сферах (рис. 1.5).

Виробництво споживчих товарів і послуг – це вид діяльності, який полягає в тому, що мале підприємство використовує знаряддя праці, сировину, робочу силу, виготовляє товари, послуги, духовні цінності та діє з метою подальшого продажу споживачам.

Що стосується надання послуг, то тут доцільно виділити окремі групи видів діяльності за спільними ознаками використання знарядь праці та вихідного продукту, а також по відношенню до потреб, що задовольняються в результаті її здійснення.



Рис. 1.5. Види діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні

Джерело: складено автором

Основні зусилля підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність спрямовані на використання та комерціалізацію інновації.

Підприємства науково-технічної діяльності виконують роботу зі створення, розвитку, розповсюдження та використання науково-технічних знань в усіх сферах науки і техніки. Науково-технічна діяльність є необхідною умовою розвитку інноваційних процесів та, в залежності від характеру зв'язків із кінцевим інноваційним продуктом, може бути фундаментальною або прикладною.

З метою підготовки сировини та матеріалів до виробничого споживання функціонують спеціальні підприємства. Це стосується підприємств, що працюють в спеціально організованому ланцюгу (видобування сировини – підготовка сировини – кінцева переробка сировини). Зв'язок між особистісним і виробничим споживанням визначає всю систему виробничих цілей, а значить, весь процес виробництва і в той же час залежить від нього, зокрема, через сферу споживання. Задоволення одних потреб відразу ж породжує нові, незадоволені потреби, які, перетворюючись на соціальні цілі, ведуть до подальшого розвитку виробництва.

Основними завданнями інформаційної діяльності є отримання, використання, розповсюдження та зберігання інформації, що відноситься до різних сфер діяльності підприємства. Оскільки основними напрямками маркетингової діяльності підприємства є політична, економічна, соціальна, духовна, екологічна та інші

подібні, то є очевидним, що маркетингова діяльність підприємства відноситься до спеціального виду інформаційної діяльності.

Пропонується додати до даного переліку науково-дослідні малі виробничі підприємства, що за своєю природою є венчурними та інформаційними, однак метою діяльності може бути не розвиток ринку, а розвиток виробничої функції асортименту або технології тощо.

Враховуючи те, що малі підприємства є найбільш чисельною частиною загальної сукупності підприємств в Україні, можна стверджувати, що малі підприємства охоплюють значну кількість невеликих ринків збуту і безпосередньо наближені до споживача. Це визначає організаційні форми малих підприємств.

Господарський Кодекс України, Система національних рахунків та інші нормативні документи в Україні визначають форми організації підприємницької діяльності на основі різних показників. До найбільш поширених можна віднести класифікаційні ознаки: розмір (за чисельністю працюючих та валовим доходом), форма власності, спосіб утворення статутного капіталу.

Для уніфікації організації ведення статистичного обліку в Україні запроваджено систему національних рахунків, що розглядає економічну діяльність як сукупність операцій економічних суб'єктів або інституційних одиниць.

Наприклад, класифікатор секторів економіки використовується для вивчення та аналізу потоків доходів і витрат, зміни активів і пасивів підприємства. В даній системі класифікаційною ознакою виступають господарські одиниці національної економіки, які здійснюють операції в галузі виробництва, розподілу, перерозподілу і використання [6]. З позицій інституційного підходу до опису суспільно-економічних процесів сектору економіки розглядається як сукупність інституційних одиниць або господарських одиниць, які мають схожі інтереси, функції і джерела фінансування, які обумовлюють їхню схожу економічну поведінку.

Для аналізу маркетингової діяльності підприємства доцільно розглядати ознаки підприємства, як інституційної одиниці, що визначені системою національних рахунків:

– право власності на ресурси, здатність обмінюватися даним правом з іншими інституційними одиницями;

– здатність до прийняття самостійних економічних рішень та прийняття участі в економічній діяльності, здатність несення відповідальності та звітування у відповідності до діючого законодавства;

– здатність діяти за зобов'язаннями та укласти угоди;

– ведення бухгалтерського обліку.

Основними видами підприємств як інституційних одиниць що виступають виробниками благ, є корпорації, квазікорпорації, некомерційні організації та державні бюджетні установи (Додаток В). Виробниками товарів і послуг також можуть бути некорпоративні підприємства [6, 237].

З метою встановлення правового режиму власності та визначення правових форм реалізації права власності у сфері господарювання розроблена спеціальна класифікація суб'єктів господарювання, що відноситься до Господарського Кодексу України (ГКУ) [1] – виділяють такі класифікаційні ознаки: форму власності, спосіб заснування та формування статутного капіталу для всіх видів підприємств та порядок заснування і організаційно-правові форми для об'єднань підприємств (рис. 1.6.).

Кількість працюючих за звітний період та обсяг доходів від діяльності на ринку є критеріями поділу підприємств на малі підприємства, мікро-підприємства, середні підприємства та великі підприємства. При цьому суб'єктами мікропідприємництва та малого підприємництва можуть виступати як фізичні особи, так і юридичні особи (Додаток В).

Все різноманіття цих організаційних форм підприємства Градов А.П. пропонує звести до обмеженої кількості категорій, що відбивають особливості прав власності в підприємстві та принципи розподілу доходу [85]: індивідуальні приватні підприємства; пайові приватні підприємства (кооперативи); акціонерні компанії різних видів; державні підприємства; змішані підприємства (за ознакою національної належності капіталу та його приватності); наднаціональні (транснаціональні) компанії.

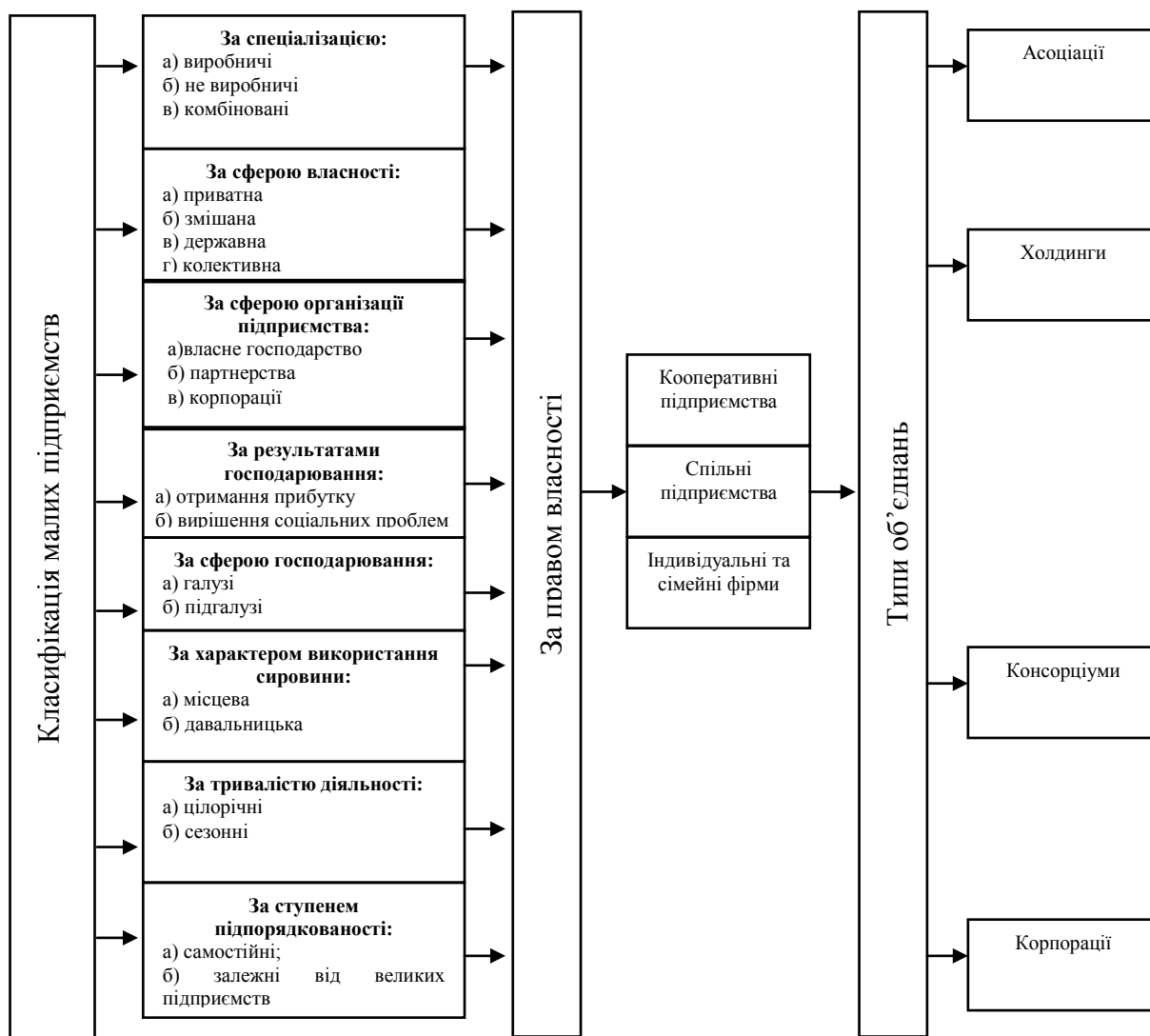


Рис. 1.6. Класифікація малих форм господарювання

Джерело: узагальнено та доповнено автором.

Крім того, на практиці зустрічаються змішані форми індивідуальних та пайових приватних підприємств в яких присутні ознаки пайового підприємства, але воно не є спілкою або товариством. При цьому право власності може бути розподілене в різних пропорціях між учасниками бізнесу у відсотковому співвідношенні без виділення в натурі.

Не залежно від форми організації маркетингу на підприємстві, менеджерам з маркетингу потрібно багато інформації для виконання поставлених перед ними завдань із задоволення потреб клієнтів. Задачу із забезпечення інформацією виконують різного виду інформаційні системи.

Незважаючи на зростаючий рівень забезпечення інформацією, менеджерам часто не вистачає необхідної інформації або ж вони мають занадто багато зайвої і не потрібної інформації.

Інформаційну підтримку менеджера при виконанні кожної його функції (планування, організація, координація, мотивація, контроль) забезпечує маркетингова інформаційна система (МІС). МІС покликана об'єднати розрізнений набір даних у когерентну сукупність інформації. МІС також містять методи інтерпретації даної інформації. Маркетингова інформаційна система має складну структуру, до складу якої входять підсистеми.

Внутрішня система запису, яка реєструє поточні дані з продажів, витрати, запаси, грошові потоки, а також дебіторську та кредиторську заборгованості. Для обліку внутрішньої інформації використовують сучасні комп'ютерні системи і програмне забезпечення.

Система маркетингової розвідки, забезпечує менеджерів з маркетингу повсякденною інформацією про події в зовнішньому маркетинговому середовищі. Дана підсистема характеризується науковими методами, творчістю, різноманітними методологіями, розробкою моделей, а також визначає співвідношення витрат на інформацію та переваг від її використання або встановлює цінність інформації.

Маркетингові дослідження, включають в себе збір інформації, яка має відношення до конкретної маркетингової проблеми підприємства. Процес маркетингових досліджень складається з п'яти основних етапів [427]: визначення проблеми і цілей дослідження; розробка плану досліджень; збір інформації; аналіз інформації; представлення результатів.

Система підтримки маркетингових рішень (MDSS – Marketing decisions support system) складається із статистичних і директивних інструментів надання допомоги керівникам у прийнятті ефективних маркетингових рішень. MDSS представляє собою впорядковану сукупність даних, систем, інструментів і методів на основі підтримки програмного і апаратного забезпечення. Використовуючи програмне забезпечення і моделі прийняття рішень маркетингової системи з підтримки прийняття рішень, організація збирає та інтерпретує відповідну

інформацію від суб'єктів ринкових відносин і з навколишнього середовища та ставить її в основу маркетингових дій. MDSS фахівці використовують описові моделі або моделі рішень, словесні, графічні або математичні моделі, для здійснення аналізу при виконанні широкого спектру маркетингових завдань [357, 427].

Зміст та якість зовнішньої інформації визначаються інституційним середовищем, в межах якого утворюється інформаційна структура, що визначає форму звітності підприємства. Найбільшого значення на сьогоднішній день набули такі державні інститути та джерела інформації як: державні органи статистики; державні і місцеві органи влади; статистичні звіти та видання державних установ; органи господарського самоврядування. Крім цього, джерелами якісної зовнішньої інформації можуть бути наукові видання, періодика. Основним критерієм для вибору джерела інформації, що визначає і її рівень достовірності, і повноту, повинен бути критерій незалежності джерела подання інформації, що означає неупередженість, відсутність викривлення та підлогу.

Організація маркетингової діяльності на підприємстві суттєво залежить від типу їх ринкової поведінки. Відомий розподіл підприємств за цією ознакою [86], [82]: підприємницьке; капіталістичне; самоврядне; державне; директорське.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Основними умовами організації та здійснення підприємницької діяльності є такі: здатність здійснювати конкретний вид діяльності; здатність створення початкового капіталу для заснування підприємства та його діяльності; здатність здійснювати структурно-організаційну та управлінську діяльність виробничо-господарських процесів; наявність у зовнішньому середовищі свобод та можливостей, використання яких призведе до отримання прибутку і зростання капіталу; наявність ресурсної бази у вигляді доступних до використання чинників виробництва; та ін.

Підприємництву, як формі господарювання, властиві зміни. Дані зміни відбуваються у результаті адаптації виробництва до потреб сучасного суспільства та у відповідності до науково-технічного рівня розвитку сучасної цивілізації. В залежності від системи поглядів на економічні процеси, увага науки спрямовується на конкретні аспекти підприємницької діяльності. Особливого значення в економічній теорії набуває всебічне вивчення впливу підприємницької діяльності на розвиток суспільства. У центрі уваги науковців постають такі питання, як зниження ризику підприємництва, дослідження проблем мотивації у внутрішньому середовищі підприємства, розробка рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності у підприємстві, особлива увага приділяється вивченню особливостей функціонування підприємств на перших етапах життєвого циклу.

Підприємницька діяльність у реальних ринкових умовах має ряд функціональних ознак, що дозволяє описати її через систему теоретико-методологічних та науково-технічних завдань спрямованих на забезпечення ефективності функціонування малого виробничого підприємства у контексті управління його маркетинговою діяльністю.

Активність, свобода, прагнення до успіху та ініціативність властиві підприємництву формуються під безпосереднім впливом політико-правового та

соціокультурного середовища, що визначає обмеження діяльності малих виробничих підприємств з одного боку, та, надають можливості для розвитку в певному напрямку, – з іншого боку. Ризикованість в діяльності підприємства пов'язана із невизначеністю властивою зовнішньому середовищу, ступінь якої можна суттєво зменшити встановленням законів зміни основних чинників ринкового середовища; аналізом можливостей, шляхів та методів прогнозування діяльності; розробкою теоретико-методологічної бази маркетингової діяльності для малих виробничих підприємств. Інноваційність підприємницької діяльності забезпечує створення вектору розвитку товарного виробництва та економічної системи в цілому. Для вибору раціонального напрямку інноваційної діяльності необхідними є наукове обґрунтування та розробка методології управління потенціалом конкурентоспроможності та маркетинговою діяльністю малого виробничого підприємства через: визначення ключових елементів інноваційного підприємства; управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства на основі визначених елементів; формування основних стратегічних принципів розвитку малого виробничого підприємства на базі інноваційного вектору; розробку принципів та стратегії створення конкурентоспроможних інновацій; розробку методичних засад диверсифікації нових товарів у відповідності до суспільних потреб і бажань.

Суспільні перетворення реалізуються на основі змін у товарному виробництві на національному рівні. Відповідно, розвиток економічної системи необхідно здійснювати в напрямку розвитку галузевої структури через створення нових галузей на основі розвитку реальної сировинної бази та об'єднань малих та мікро-підприємств різних форм.

Слід відмітити тенденції у розвитку підприємництва та діяльності підприємств: щодо укрупнення середніх розмірів малих підприємств; на всіх етапах розвитку підприємництва актуальність малих підприємств не втрачалась; на всіх етапах розвитку підприємництва можна відмітити наявність конкретних маркетингових проблем, що згідно сучасних уявлень, формулюються у вигляді історичної зміни маркетингової концепції.

Розглядаючи підприємство як ізольовану систему із складною структурою з одного боку, і як частину системи національного господарства з іншого, інтерес виникає у таких аспектах: вивчення основних класифікаційних ознак підприємницької діяльності у світовій практиці і в Україні та можливостей їх використання для вивчення маркетингової діяльності малого виробничого підприємства; визначення особливостей організаційних форм функціонування та проблематики формування економічних зв'язків малих виробничих підприємств.

Мале виробниче підприємство розглядається як невеликий колектив фахівців, що спеціалізуються на вибраному виді виробничої діяльності із раціональною організацією праці на базі інтелектуального потенціалу та високотехнологічного або унікального обладнання.

Сучасний стан малого підприємництва в Україні є незадовільним: малі підприємства є низько дохідними, значення кількісних показників, що характеризують малі підприємства України в рази нижчі, ніж в економічно розвинутих країнах світу. При цьому, загальною рисою розвинутих економічних систем є те, що переважна кількість підприємств в них є малими. Проблеми розвитку економічної системи України пов'язуються із організацією виробничих процесів у секторі малого підприємництва. В першу чергу розглядаються проблеми у сфері нормативно-правового регулювання на шляху сталого розвитку, що відносяться до пошуку можливостей використання принципів формування ринку споживача, що слід доповнити положеннями концепції соціально-етичного маркетингу та реалізувати у відповідності до предметного опису класифікаційних ознак малих виробничих підприємств.

Результати досліджень висвітлені в працях [178, 183, 187, 190, 208, 214].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості маркетингової діяльності малих виробничих підприємств

У процесі формування сучасного економічного середовища, що триває безперервно із властивими йому змінами, постійно трансформуються вимоги до сучасного виробництва, що можна представити наступним чином:

1. Гнучкість, що проявляється у здатності швидко змінювати асортимент виробів, пристосовуючись до запитів реальних груп споживачів.

2. Впровадження нових форм контролю, організації та розподілу праці, що перебувають у прямій залежності від характеру сприйняття ринку менеджментом підприємства та методами стратегічного управління, що використовуються при прийнятті управлінських рішень.

3. Організація післяпродажного обслуговування та інформаційної підтримки процесу споживання в умовах змін характеру вимог до якості продукції.

4. Зміна структури витрат виробництва, що прослідковується у зменшенні витрат на виготовлення продукції, та збільшенні витрат на її реалізацію.

Для забезпечення виконання даних вимог сучасне мале виробниче підприємство повинно будувати свою діяльність на основних принципах маркетингу. Проблеми формулювання таких принципів в умовах транзитивної економіки розглядаються широким колом науковців таких як Гаркавенко С.С. [77], Багієв Л.Г., Тарасович М.Т., Анн Х. [32], Войчак А.В. [70], Герасимчук В.Г.[80], Хруцький В.Е., Корнеєва І.В. [331, 332].

Розгляд підходів до формулювання основних принципів управління маркетинговою діяльністю в малому виробничому підприємстві, дозволив узагальнити дані принципи в наступному вигляді:

- концентрація зусиль на досягненні кінцевого результату виробничо-збутової діяльності підприємства [32];
- орієнтація на довгострокові цілі [80];
- організація та здійснення впливу на запити покупців та вимоги ринку [80];
- пошук і реалізація резервів підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності [77];
- науковість підходів до вирішення проблем маркетингу, що полягає в систематизованому аналізі ринку, використанні ефективних методів управління, маркетингових досліджень та зворотних зв'язків [70].

Управління маркетингом здійснюється через вплив на підконтрольні чинники внутрішнього середовища підприємства, що являють собою систему комплексу маркетингу. Відповідно чинники, через які мале виробниче підприємство може здійснювати управління маркетингом на підприємстві відповідають основним ключовим групам маркетингових інструментів, концепцію яких запропонував Ф. Котлер [427]:

- товарні чинники,
- цінові чинники,
- збутові чинники,
- чинники просування.

Використання даних інструментів пов'язане із реалізацією маркетингових функцій, що визначають характер, форми та зміст організаційної та управлінської діяльності у малому виробничому підприємстві.

Сутнісну характеристику маркетингової діяльності можна отримати через аналіз форм прояву, що узагальнимо у вигляді функцій, а також, через з'ясування змісту маркетингової діяльності підприємства.

Такі відомі вчені як Борден (1964), Фрей (1956), Штаудт та Тейлор (1965) складові комплексу маркетингу представляли у вигляді дій, процесів або функцій

[478]. Розвиток поглядів на зміст маркетингового комплексу зробив можливим виділення безлічі окремих його елементів, що характеризують маркетинг з різних точок зору [371, 372, 429, 435, 465].

В загальному вигляді, комплекс маркетингу – це набір функціональних чинників маркетингу, які підприємство використовує для досягнення бажаної реакції цільового ринку.

Комплекс маркетингу, або «маркетинг - мікс» по Бордену складався з величезної кількості елементів [372]: ціноутворення, брендинг, дистрибуція, персональні продажі, реклама, промо заходи, упаковка, сервіс, розробка продукту і т.д.

Фундаментальною класифікацією основних елементів комплексу маркетингу вважаються виділені Річардом МакКарті: товар (Product), ціна (Price), місце (Place), просування (Promotion) – 4P. [441]. Дані складові елементи визначають основні функції маркетингу:

- управління товаром (створення нового товару, формування товарного асортименту, диверсифікація товару та ін.);
- управління ціною (утворення ціни на новий товар, зміна ціни у відповідності до стадії життєвого циклу товару, диференціація цін по ринках збуту та ін.);
- управління збутом (створення каналів розподілу, пошук посередників, маркетинг-логістика та ін.);
- управління просуванням (використання маркетингових комунікацій, створення рекламних компаній, забезпечення сталих зв'язків з громадськістю, створення та управління брендом, організація та проведення заходів із стимулювання збуту та ін.).

Нестабільна економічна ситуація та швидкі зміни зовнішнього середовища стали причиною розвитку маркетингових підходів. На споживачів товарів підприємства впливають, використовуючи у своїй діяльності удосконалені концепції 5P [410], 7P [371] та модель 4C [223, 463].

Удосконалена концепція 5P, в якій додатково використовується складова «people», що розглядає механізми взаємодії між суб'єктами ринкових відносин (виробник – продавець, виробник-постачальник, продавець – покупець), розробка кадрової політики компанії (підбір та навчання персоналу, орієнтованого на клієнта та цілі фірми) залучення додаткових клієнтів.

7P передбачає іще дві додаткові складові: process – процеси надання послуг та physical evidence – фізичні характеристики товарів. Модель 7P більше відповідає ринку B2B (business-to-business) і підходить для комплексу маркетингу на ринку послуг.

Концепція 4C – маркетингова теорія, запропонована Робертом Ф. Лотерборном в 1993. Теорія заснована на чотирьох основних елементах маркетингового планування, при цьому в центрі маркетингової діяльності опинився споживач. 4C містять: Cost (ціна, вартість, витрати для споживача); Customer needs and wants (customer value) (потреби і бажання споживачів, споживча цінність); Convenience (зручність для споживача); Communication (комунікація).

На сьогодні, розвиток концепції комплексу маркетингу призвів до появи 3P, 4P, 5P, 6P, 7P, 8P, 9P, 10P, 11P, 12P, 14P, 15P та 27 P [466], а також, багатьох інших комбінацій елементів, що прив'язані до початкової літери у їх назві «P», як, наприклад, 17P у [450].

Є.П. Голубков [84] зазначає, що розширений зміст комплексу маркетингу перестає задовольняти визначенню даного поняття. Додаткові елементи характеризують не комплекс маркетингу, а чинники, що впливають на маркетингову діяльність. Наприклад, такі елементи, як «Package», «Physical Evidence», «Profit» і «Public relations» є складовими частинами класичного комплексу маркетингу. Перші два є частиною «Product», третій – частиною «Price», а четвертий – частиною «Promotion».

Комплексні протиріччя сучасної теорії маркетингу, що відображені у похідних від моделі 4P варіантах комплексу маркетингу актуалізують необхідність активної модернізації її категоріального апарату, теоретичних і методологічних засад для

подолання сформованих гносеологічних непродуктивних напрямів розвитку економічної думки [324].

Маркетингова діяльність підприємства є соціальним і управлінським процесом спрямованим на досягнення поставлених цілей шляхом прийняття обґрунтованих рішень щодо реалізації функцій комплексу маркетингу для забезпечення цільових значень параметрів діяльності підприємства. Обґрунтованими рішеннями вважаються такі, що приймаються на основі систематичного збору та аналізу маркетингової інформації про стан ринку та потреби споживачів. Таким чином, у загальному вигляді зміст маркетингової діяльності полягає в узгодженні або гармонізації потреб ринку та можливостей підприємства.

Маркетингове управління підприємством відображає зміст маркетингу і ґрунтується на його концепції, методології, функціях. Концепція маркетингу відображається в загальних стратегічних рішеннях підприємства, в його місії та головній цілі. Функції маркетингу реалізуються через організацію системи здійснення маркетингової діяльності підприємства з використанням відповідних принципів, методів, правил, процедур. В цілому, маркетингове управління спрямовується на забезпечення максимальної прибутковості підприємства в реальних ринкових умовах, що досягається через найбільш повне задоволення потреб ринку з урахуванням можливостей підприємства і зростання попиту.

У відповідності до описаного підходу, Б.А. Соловйов пропонує маркетингове управління розглядати у таких трьох основних напрямках [297]: управління діяльністю, управління функцією, управління попитом.

У загальному випадку, підхід щодо управління маркетингом на підприємстві як до управління попитом є справедливим, адже управління попитом покликане впливати на рівень, час виникнення та структуру попиту, а управління маркетингом полягає у розробці концепції товару, встановленні цін, просування послуг, та ідей, що задовольняють споживачів, а значить спрямовані на задоволення попиту. По суті управління маркетингом і управління попитом є двома сторонами одного і того ж маркетингового процесу.

Управління процесом створення споживчої цінності у формі товару – є змістовим аспектом управління маркетингом малого виробничого підприємства із забезпеченням стратегічними рішеннями, пов'язаними із визначенням цільових ринкових сегментів та координацією виробничо-збутових процесів на обрані групи споживачів.

Викладене дозволяє стверджувати, що управління маркетингом у малому виробничому підприємстві спрямоване на створення товару та його концепції, що характеризується споживчою цінністю, яка здатна задовольняти потреби.

Маркетингова діяльність є ширшою за функції самого маркетингу. Враховуючи її практичне спрямування, можна сформулювати такі основні завдання, виконання яких забезпечує реалізацію основних маркетингових функцій під час управління підприємницькою діяльністю:

- систематичний збір, обробка, зберігання, аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства;
- прийняття управлінських рішень щодо вибору ринку та продукту;
- розробка продукту та його концепції;
- розробка та реалізація плану маркетингу;
- формування та реалізація комплексу маркетингу відповідно до цілей і завдань підприємства.

Наступним елементом з'ясування змісту управління маркетинговою діяльністю у малому виробничому підприємстві є вивчення форм за допомогою яких здійснюється таке управління. Різні форми управління відбиваються у механізмах його здійснення.

2.2. Маркетинговий механізм діяльності малих виробничих підприємств

Особливості здійснення маркетингової діяльності в малому виробничому підприємстві можна дослідити при розгляді механізмів та інструментів управління маркетинговою діяльністю, що можуть бути застосовані у малому виробничому підприємстві.

В залежності від ступеня залучення власного персоналу або суб'єкту управління, малі виробничі підприємства можуть використовувати різні підходи до здійснення маркетингової діяльності, що представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Суб'єктні підходи до маркетингової діяльності

Суть підходу		Зміст підходу	
Делегування	За рівнями управління	Повне (характерне для галузевих об'єднань малих виробничих підприємств)	Маркетингова діяльність підприємства здійснюється спеціалізованим посередником, що виконує маркетингові функції всіх рівнів управління.
		Часткове (власне підприємствам, що діють на багатьох регіональних ринках споживчих товарів)	На стратегічному рівні маркетингова діяльність здійснюється керівництвом підприємства, але вирішення тактичних і операційних маркетингових задач відбувається через використання консалтингових послуг сторонніх організацій на договірних умовах.
	Функціональне (характерне для об'єднань підприємств)	Повне	Безпосередня реалізація маркетингової діяльності центром управління або головним офісом.
		Часткове	Передача маркетингових функцій планування до центру управління або головний офіс.
Суміщення (власне мікропідприємствам та підприємствам з малими доходами і прибутками)		Маркетингові функції виконуються за сумісництвом фахівцями за іншими видами основної діяльності або розподіляються на різні підрозділи малого підприємства або між різними працівниками мікропідприємства.	
Створення власного відділу маркетингу		Створення окремого відділу який вирішує усі необхідні маркетингові задачі у процесі здійснення маркетингової діяльності підприємством	

Складено автором.

Особливої уваги останнім часом набувають питання організації маркетингової діяльності на малих підприємствах з метою підвищення її ефективності. На підприємствах, як правило, використовують один із ключових принципів побудови та організації маркетингової служби [427]: функціональний, дивізійний, матричний, проектний. Тип організаційної структури залежить від розміру підприємства, асортименту, етапу життєвого циклу, на якому воно знаходиться.

Щодо організації маркетингової діяльності в напрямі проведення маркетингових досліджень можна виділити такі організаційні форми:

- відділ маркетингу, до складу якого входять спеціалізовані підрозділи;

- маркетолог;
- проблемні ради на рівні вищого керівництва підприємством;
- тимчасові консультативні групи на рівні середнього менеджменту;
- венчурні групи (для відпрацювання проектів, які мають високий рівень ризику щодо досягнення бажаних цілей).

Важливим елементом маркетингової діяльності виступають методи збору інформації в ході маркетингових досліджень: формальні та неформальні процедури отримання інформації з книг, газет, публікацій торгівлі; співбесід із споживачами, постачальниками, дистриб'юторами та іншими, зовнішніми по відношенню до організації суб'єктами, яких слід ефективно мотивувати на збір необхідної інформації; на основі бесід з іншими менеджерами та співробітниками; шляхом проведення промислового та комерційного шпигування.

Класифікація малих виробничих підприємств, щодо різних аспектів маркетингової діяльності узагальнені у вигляді таблиці (Додаток Г).

Розглядаючи мале виробниче підприємство як систему, що являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів та взаємозв'язків між ними та зовнішнім середовищем, можна представити механізм управління його маркетинговою діяльністю та інноваційним розвитком через множину укрупнених компонентів, що є принципово необхідними для існування та функціонування [72]. В.Н. Волчкова виділяє основні складові даної моделі: сукупність, або структура цілей; сукупність структур підприємства; сукупність технологій; умови функціонування системи. Слід зауважити, що цілі (задачі) підприємства є похідними від умов функціонування або створення підприємства, а досягаються вони на основі використання конкретних матеріальних та інтелектуальних ресурсів із використанням певних технологій. Таким чином, загальна модель функціонування малого виробничого підприємства, як системи $S_{d_{vf}}$, буде мати наступний вигляд

$$S_{d_{vf}} \equiv \langle COND, Z, STR, TECH, SUP \rangle, \quad (2.1)$$

де $COND = \{\varphi_{ex}, \varphi_{in}\}$ – умови функціонування системи, тобто фактори, які впливають на формування її інноваційної стратегії та ефективність її функціонування (φ_{ex} – зовнішні, φ_{in} – внутрішні);

$Z = \{z\}$ – сукупність, або структура цілей;

$STR = \{STR_{np}, STR_{ope}, \dots\}$ – сукупність структур підприємства, які реалізують інноваційні цілі відповідного етапу: STR_{np} – виробничу, STR_{ope} – організаційну тощо;

$TECH = \{meth, alg, proc, rules\}$ – сукупність технологій (методи $meth$, алгоритми alg , процедури $proc$, правила $rules$), що можуть бути використані для досягнення інноваційних цілей;

$SUP = \{tech, rawmat, inf\}$ – сукупності матеріальних ресурсів: техніка $tech$ (обладнання), сировина $rawmat$, інформація inf .

А. Бревнов пропонує модель, що ставить у функціональну залежність чинники маркетингу, що впливають на створення споживчої цінності, та систему управління маркетингом в малому підприємстві [48]. Для малого виробничого підприємства дана модель відображає розвиток споживчої цінності товару і набуває наступного вигляду:

$$S_{\text{вм}} = f(T, S, Z, K), \quad (2.2)$$

де для малого виробничого підприємства $S_{\text{вм}}$ – система чинників управління маркетингом у малому виробничому підприємстві; T – товарні чинники, що відображають інновації (створення нових товарів модернізація та вдосконалення існуючих); забезпечення необхідного рівня якості й конкурентоспроможності товарів; створення й оптимізація товарних асортиментів; розробка концепції упаковки; створення товарної марки; аналіз життєвого циклу товару й управління ним; позиціонування товарів на ринку. Дана група чинників управління забезпечує здатності товару задовольняти індивідуалізовані потреби за рахунок розробки його базових і унікальних характеристик та створює споживчу цінність товару; Z – цінові чинники, що відображають вихідну ціну на товар і варіанти зміни ціни з

метою приведення її у відповідність із ринковою кон'юнктурою, можливостями малого виробничого підприємства. Ретельне вивчення цінових чинників дозволяють встановити обґрунтовані ціни і створити умови для отримання вигідних інвестицій; *S* – збутові чинники являють собою сукупність чинників, що забезпечують створення та оптимізацію каналів розподілу, важелів формування попиту й стимулювання збуту, умови використання автоматизованих систем управління матеріальними потоками. На основі аналізу даної групи чинників приймаються рішення щодо збереження споживчої цінності товару; *K* – чинники просування дозволяють здійснити обґрунтування основних напрямків в області зв'язків з громадськістю, рекламування, стимулювання збуту, персональних продажів та ін. Дана група чинників використовується малим виробничим підприємством для створення додаткової цінності товарів.

Створення споживчої цінності забезпечує підприємству економічну ефективність, а зміна елементів функції управління маркетингом малого виробничого підприємства викликає зміну показників ефективності маркетингу. Окрім даних позитивних зрушень в економіці самого підприємства, управління маркетингом малого виробничого підприємства, як джерела суспільної цінності у матеріальному вигляді, може сприяти розвитку галузевої структури національного господарства.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі малого виробничого підприємства, є рушійною силою до розвитку теоретичних та практичних засад здійснення маркетингової діяльності та виробництва конкурентоспроможної продукції. Тому, створення механізму, який базується на застосуванні ефективних засобів і предметів праці, використанні кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростаючої інформованості про найновіші досягнення науково-технічного прогресу тощо, має ґрунтуватись на сучасній парадигмі маркетингового управління, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності як продукції, так малого виробничого підприємства в цілому. Системний підхід до розробки механізму маркетингового управління передбачає з'ясування зв'язків даного механізму з іншими складовими

господарського механізму малого виробничого підприємства. Дані зв'язки можна з'ясувати при наданні характеристики організаційно-економічному механізму, як такому, що за змістом полягає у маркетингу та менеджменті підприємства.

Сьогодні в економічній літературі використовують такі поняття як «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм» у складі «господарського механізму». Зокрема їх аналізу присвячені праці таких зарубіжних і вітчизняних науковців як О. Вагіна та М. Покідченко [55], М. Круглов [154], В. Кошкін [309], А.А. Кульман [157], В.В. Карцева [133], Г. Таукач і В. Дубоніс [252] П. Бунич [50], О.І. Волков [71] та інших вчених. Варто відзначити дослідження вітчизняних науковців, таких як В. Нижник [126], Л. Олійник [249], О. Харун [329], ними розглядались питання щодо різних складових господарського механізму: оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі; підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств; формування науково-технічного та інноваційного розвитку промислових підприємств та мотиваційного механізму ефективного управління персоналом промислового підприємства.

Для малого виробничого підприємства, у тому числі виробничого, особливої актуальності набувають питання, що сприяють розвитку механізмів реалізації його основних функцій, що пов'язані безпосередньо із досягненням цілей підприємства, тих, які з точки зору клієнта, забезпечують конкурентоспроможність [243]. Для виробничих підприємств Х. Віссема виділяє дві основні групи функції: дослідження та розробки; виробництво та маркетинг [66]. Однак, функції маркетингу тут розглядаються ширше ніж функція збуту. Оскільки сучасні маркетингові системи є повністю інтегрованими в усі аспекти діяльності підприємства, то і функції маркетингу мають тісні зв'язки із усіма основними та іншими функціями малого виробничого підприємства, а значить, маркетингові механізми інтегровані в інші складові господарського механізму малого виробничого підприємства.

В даний час, в багатьох випадках економічний механізм майже цілком ототожнюється із загальним механізмом господарювання як системою суспільних, виробничих, соціальних відносин, що виникають навколо реалізації прав власності

на певні блага (насамперед – природні фактори та похідні від них), тобто економічний механізм вважається, перш за все, механізмом використання об'єктивних економічних законів. За допомогою категорії економічного механізму досить часто характеризується також певна система суспільної організації господарювання, що забезпечує сталість і безперервність виробництва, обмін, розподіл й споживання матеріальних благ, товарів і послуг відповідно до властивостей певного способу виробництва й відносин власності, що виникають на основі цих властивостей [52]. Таким чином, вже у визначенні змісту поняття «економічний механізм» присутньою є ознака забезпечення сталості та безперешкодності розвитку певних соціально-економічних явищ.

Існує думка, що організаційно-економічний механізм функціонування підприємства являє собою інтегровану систему органічно взаємозалежних й взаємопов'язаних економічних, організаційних, правових, соціальних та інших форм, методів господарювання та діяльності апарату управління, яка заснована на пізнанні дії об'єктивних економічних законів та яка має сприяти усталеності роботи промислового підприємства [52].

В свою чергу, П. Буніч [50] економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємства, визначає, насамперед, єдністю функцій планування, економічного стимулювання, а також організаційних структур, що виконують ці функції на всіх рівнях його господарювання. З іншої сторони, з точки зору Г. Таукач і В. Дубоніса [252], характерними особливостями організаційно-економічного механізму розвитку підприємства є наявність складного комплексу виробничих та управлінських процесів, а також сукупності зв'язків і взаємозв'язків між цими процесами та всередині них. Таким чином, маркетинговий механізм інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції має складатися із виробничого механізму і механізму управління, що забезпечуватиме ефективне функціонування виробничого механізму промислового підприємства.

Механізм управління характеризується сукупністю взаємозв'язків між усіма елементами виробництва, способами постановки цілей, а також досягнення цих цілей в процесі управлінського впливу [55; 130]. Відповідно, механізм управління в

цілому відбиває динамічний стан процесу управління, обумовлює рівень рухливості управлінської системи (елемента виробничо-економічної системи, який організує та здійснює управлінський вплив), ступінь сприйнятливості до змін виробничого механізму та ін. [133].

Однак, слід зазначити, що при такому підході досить складним стає понятійне розмежування сутності організаційно-економічного механізму та змісту системи управління, що поєднує управлінську систему та об'єкт управління (елемент виробничо-економічна система), на який спрямовано свідомий управлінський вплив.

О. Вагіна та М. Поکیدченко [55], навпаки, приділяють особливу увагу суто організаційним аспектам формування механізму сталого розвитку як певної системи організації суспільного виробництва, тобто способу реалізації функцій організації (створення моделі взаємозалежної поведінки складових такої системи) та управління (вирішення завдань приведення цієї системи до дії з метою вирішення заздалегідь сформульованих завдань). Робота й процедури, що стосуються виконання більш локальних функцій, таких як планування, маркетинг, організація й оплата праці, ресурсне забезпечення та ін., належать до організаційно-управлінського механізму як складові до цілого.

М. Круглов [154] під час вивчення структури організаційно-економічного механізму також зосереджує увагу на організаційно-управлінській стороні функціонування цього механізму. Взаємодія складових організаційно-економічного механізму в процесі спільного досягнення ними встановлених цілей, на думку М. Круглова, відбиває динамічний аспект функціонування механізму управління шляхом формування специфічних організаційних, економічних, соціальних відносин всередині механізму. В. Кошкін [309], також погоджуючись в цілому із концепцією А. Кульмана, пропонує виділяти в складі організаційно-економічного механізму статичний та динамічний аспекти [157].

Статичний аспект відбиває цільові настанови функціонування зазначеного механізму, способи, методи та структуру управління, що використовуються в його межах. Динамічний аспект існування організаційно-економічного механізму стосується суто процесних характеристик роботи механізму, тобто відбиває його

реальне функціонування в ході розробки, прийняття, реалізації стратегічних і поточних управлінських рішень, тобто реальну діяльність організаційно-економічного механізму.

Даний механізм розвитку малих виробничих підприємств можна вважати таким, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції, так як це дає підстави створити цілісну систему, спрямовану на удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

В. Кириленко зазначає, що господарський механізм економічної системи включає окремі заходи, форми і методи суспільного впливу на економіку. Такий механізм, розглядається в статусі організаційно-функціональної складової ринку, що визначається окремими науковцями як організаційне поле, як ланцюг послідовних ланок обміну, як взаємодія учасників паралельних організаційних полів, у межах яких діють механізми встановлення умов обміну, відбувається інституціональне його оформлення [135].

За визначенням ряду науковців з економічної теорії господарський механізм є структурним елементом економічної системи, що складається із сукупності форм і методів регулювання економічних процесів та суспільних дій господарюючих суб'єктів на основі використання економічних законів, економічних важелів, правових норм та інституційних утворень [202].

Розглядаючи господарський механізм на різних рівнях, С.В. Мочерний зазначає, що господарський механізм охоплює процес управління об'єктами власності (засобами виробництва, цінними паперами, грошовою масою та ін.) і відносинами між людьми (класами, соціальними верствами тощо) з приводу привласнення цих об'єктів. Таке визначення господарського механізму відображає його сутність на вищій стадії капіталізму, ядром якого є державне регулювання. [238]. Таке формулювання, щодо змісту господарського механізму в розрізі економічної діяльності суб'єктів господарювання, відображає їх відносини в національних межах, що передбачає наявність структур із складнішою системою елементів і відносин на наднаціональному рівні.

Взаємодія елементів маркетингового механізму управління формує синергетичний ефект. Синергія розглядається як позитивний ефект комбінування окремих частин (Таблиця 2.2). З точки зору синергетичного ефекту, поєднання певних елементів може заощадити ресурси, підвищити якість, виготовити або реалізувати більшу кількість продукції тощо. В масштабі діяльності окремого підприємства або підрозділу X. Віссема виділяє два види синергії [66]: цільова та «букет» переваг. Такі види синергії властиві самостійним суб'єктам господарювання у формі малих підприємств, мікропідприємств або домашніх господарств. При об'єднанні малих підприємств, наприклад у вигляді створення асоційованого підприємства, стають доступними ефекти синергії від спільного використання ресурсів та можливостей [66, 25] (таблиця 2.2). При цьому слід відмітити, що синергія може виявлятися як у бік збільшення позитивного результату, такого як випуск більшої кількості різноманітної продукції та ін., так і в бік зменшення негативного результату, такого як ризик, капітальні витрати та ін.

Таблиця 2.2

Види синергії

Суб'єкт	Вид синергії	Джерело переваги
Окреме підприємство або підрозділ	Цільова синергія (target synergy)	Розробка або продаж визначеного товару
	Ефект «букету» переваг (bouquet advantage)	Цільова зв'язка різноманітних товарів та послуг або угод про постачання є привабливішою, ніж проста сума окремих частин
Об'єднання підприємств	Функціональна синергія (functional synergy)	Широкомасштабні операції: випуск великої кількості товарів; організація спільних відділів збуту, що можуть продавати значну кількість схожих товарів в один час; розгалужена система логістики
	Виробнича синергія (operating synergy)	Спільне використання виробничих потужностей; організація процесу навчання; економія на накладних витратах
	Синергія інвестування (investment synergy)	Спільне використання земельних ділянок, будівель
	Синергія управління (management synergy)	Обмін досвідом; обмін менеджерами
	Синергія безпеки (safety synergy)	Розподіл ризиків між учасниками об'єднання

Джерело: складено автором за [66, 25].

Такі види синергії можуть бути використані як в межах малого підприємства, асоціації, так і на національному рівні в рамках управління розвитком національного господарства.

Досвід функціонування вітчизняних підприємств показує, що застосування маркетингового механізму в системі управління обмежується створенням організаційних структур за участю маркетингового відділу. Змін потребує не лише форма організації маркетингу у підприємстві, але уся парадигма управління в цілому.

Слід зауважити, що в межах даного наукового дослідження, система управління розглядається як цілісна сукупність елементів, а маркетинговий механізм управління є способом взаємодії елементів в цій системі. Механізм реалізується через відповідні форми та інструменти взаємодії елементів і спрямовуються на досягнення маркетингових цілей.

Маркетинговий механізм управління діяльністю підприємства включає низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових споживачів, обслуговування і комплексне задоволення потреб яких є метою маркетингової діяльності підприємства [283].

Грунтуючись на визначенні, запропонованому В. Колоколовим та Р. Фатхутдіновим, під маркетинговим механізмом розуміють організаційно-економічну форму здійснення інноваційної діяльності та сприяння її проведенню, пошуку інноваційних рішень, а також важелі стимулювання та регулювання цієї діяльності [312]. В свою чергу, механізм інноваційних розробок представляє собою сукупність функцій, методів, цілей, принципів, інструментів і прийомів, структурних елементів підприємства як системи й певної послідовності дій, за допомогою яких здійснюється управління інноваційною діяльністю підприємства. Інноваційний механізм є комплексною системою інструментів забезпечення інноваційного розвитку (правових, економічних, адміністративних, організаційних, освітніх тощо), пов'язаних єдиними цілями, принципами і забезпечених відповідними ресурсами [304].

Маркетинговий механізм управління малим виробничим підприємством пропонується розуміти як сукупність принципів, напрямків, управлінських засобів (організаційних, нормативно-правових, економічних) та заходів управлінського впливу даного підприємства на його маркетингову підсистему, спрямованих на задоволення потреб споживачів цільового ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Критичний огляд літератури дозволив визначити взаємозв'язок маркетингового механізму управління та інноваційного механізму, що об'єднується в маркетинговий механізм управління інноваційним розвитком підприємства, який визначається у послідовності дій організаційно-економічного характеру з виведення на ринок інноваційних розробок, які будуть користуватися попитом та забезпечать реалізацію цілей підприємства [155, 234].

Маркетинговий механізм управління інноваційним розвитком підприємства представляє собою комплекс законів, закономірностей, факторів, принципів і методів формування та функціонування системи, яка покликана задовольняти чітко визначені суспільні потреби шляхом отримання комерційного ефекту від ринкової реалізації уречевленої форми нового знання, отриманого внаслідок цілеспрямованого наукового пошуку.

Основною метою маркетингового механізму управління інноваційним розвитком підприємства є забезпечення сприятливих організаційних і економічних умов для здійснення інноваційної діяльності (рис. 2.1).

Інноваційна політика як функція маркетингової діяльності через реалізацію інноваційних стратегій 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 [167].

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. Базою для вибору моделі поведінки слугують науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки підприємства.

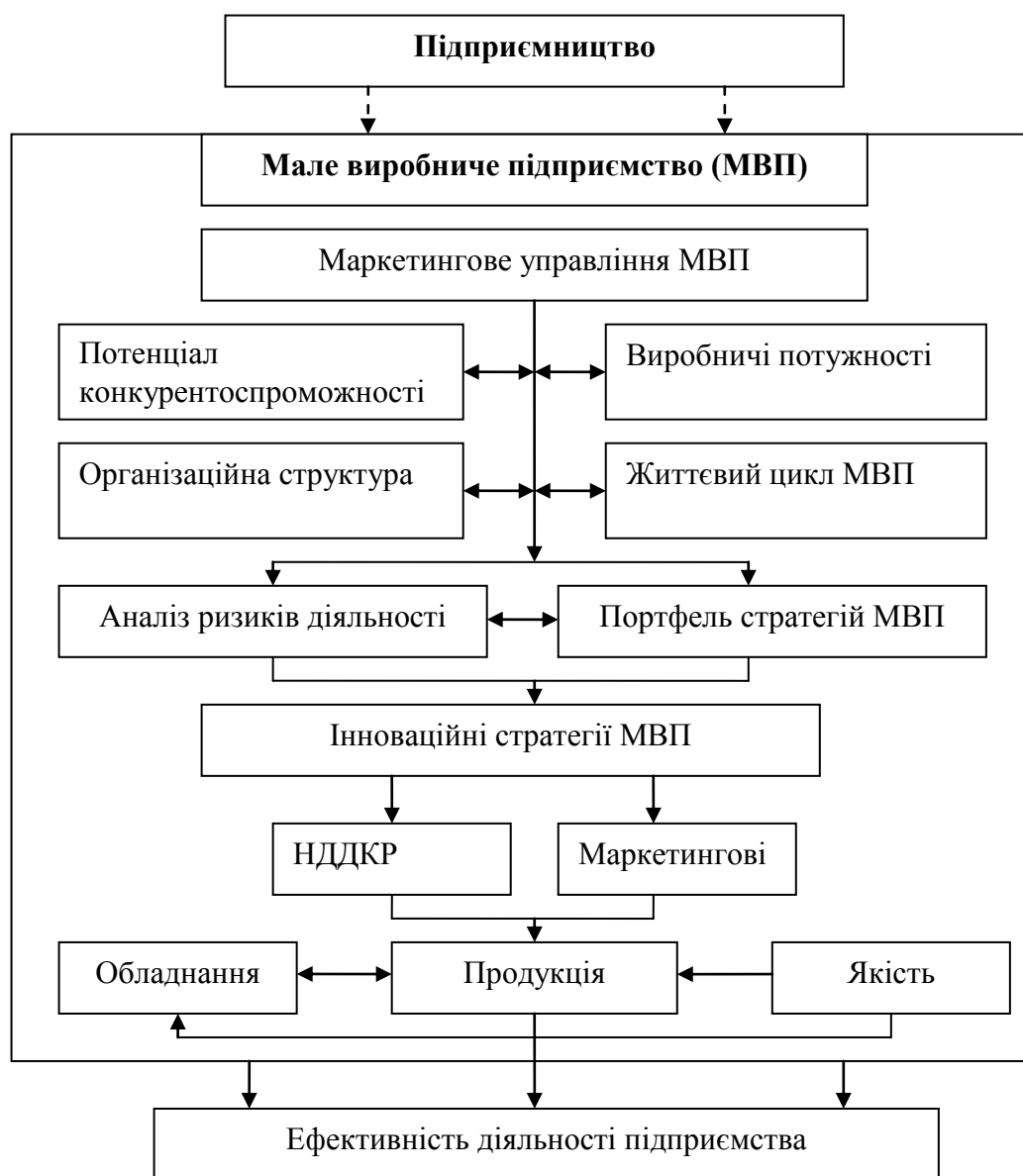


Рис. 2.1. Маркетинговий механізм управління інноваційним розвитком малого виробничого підприємства

Джерело: розроблено автором.

Дослідження проблематики інноваційності у стратегічному маркетинговому управлінні на основі планування показало, що інноваційна політика у формі системи інноваційних стратегій представляє собою комплекс довгострокових і короткострокових управлінських рішень на всі підрозділи підприємства, що

забезпечує синергію 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, продукція, посередник, конкурент. Кожний напрямок рішень включає цільові групи. Так, при направленні зусиль на продукцію, формується група впливу на товар, яка діє в двох основних напрямках – комплексне управління якістю та ціною продукції. Аналогічні напрямки рішень формуються на процес і на функції.

Планування і здійснення управлінських рішень конкретизується в розробці маркетингових стратегій і маркетингової політики управління малим виробничим підприємством. В якості інструментарію розробки стратегії і тактики виступає комплекс маркетингу.

Реалізації основоположного принципу оптимального поєднання централізації і децентралізації управління підпорядковані практично всі інші принципи управління, так чи інакше конкретизують, збагачують його зміст. Огляд наукової літератури з маркетингу [29; 255] дозволив сформулювати також такі принципи управління маркетингом малих виробничих підприємств:

- системність – маркетинг спрямований на зміцнення ринкової стійкості малого виробничого підприємства;
- цільова спрямованість – маркетинговий механізм управління інноваційним розвитком малого виробничого підприємства повинен сприяти досягненню стратегічних цілей і вирішенню конкретних завдань;
- плановість – визначає обов'язковість планування маркетингової діяльності;
- інноваційність – визначає використання нововведень в управлінні малим виробничим підприємством;
- гнучкість – здатність до динамічної перебудови процесів і структури із збереженням початкової форми;
- адаптивність – здатність до налаштування процесів і структури у відповідності до нових вимог;

– суміщення – здатність досягати відповідність внутрішнього стану підприємства стану зовнішнього середовища при одночасному збереженні потенціалу до змін;

– комплексність – передбачає постійний та всебічний облік і аналіз усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають діяльність малого виробничого підприємства в конкретних умовах, що забезпечує необхідну адекватність його пропозиції основними вимогам ринку;

– конкурентоспроможність – передбачає формування конкурентних переваг малого виробничого підприємства;

– управління якістю – забезпечує адекватність взаємозв'язку між внутрішнім середовищем підприємства та ринком;

– мотивація – припускає управління мотивами людських вчинків, так як не навчившись керувати ними, не можна управляти суспільними процесами;

– розвиток стосунків – означає формування довготривалих відносин з потенційними споживачами;

– принцип глобалізації – націлює на постійний пошук нових ринків.

Сукупність запропонованих принципів дасть можливість реалізувати ефективне управління маркетинговою діяльністю малих виробничих підприємств.

2.3. Сучасні тенденції функціонування малих підприємств

В процесі аналізу підприємницької діяльності доцільно виділити загальні організаційно-економічні причини інтенсивного формування й розвитку малого підприємництва в Україні. Авторами по-різному розглядаються ці причини. Так основними із них визначено:

1. Суттєві організаційно-технологічні зміни, що призвели до нового співвідношення між великомасштабним і малим виробництвом, зокрема диверсифікація й модернізація великого виробництва, реструктуризація, приватизація, зміни у структурі зайнятості, сприяли зростанню малого підприємництва.

2. Динамізм ринкового середовища, розвиток глобальних ринків,

інформаційних систем призводить до нової схеми розподілу праці. Переваги малих організаційних форм дозволяють швидше використовувати вільні місця на ринку, до яких не виявляють інтерес великі корпорації.

3. Підсилення конкуренції між суб'єктами господарювання, що дозволило малому підприємству повною мірою визначити свої переваги [281].

Даний перелік можна доповнити і підтвердженою тенденцією до скорочення виробництва товарів та зростання частки послуг, що відповідає умовам формування суспільства споживання. Така тенденція властива і економічній системі України (рис. 2.2).

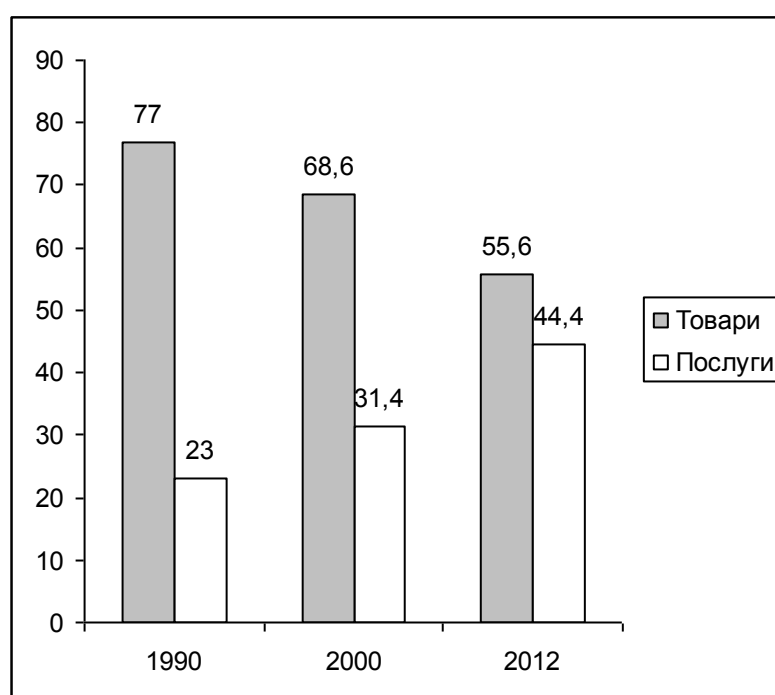


Рис. 2.2. Структура виробництва товарів та послуг в Україні

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Дані тенденції призводять до диференціації пропозиції і розвитку форм як суспільного виробництва в цілому, так і форм суб'єктів господарювання та видів їх діяльності. У відповідності до наведених умов розвитку глобального попиту та пропозиції малі підприємства діють у різних за призначенням сферах.

Не зважаючи на те, що з 2013 року державна статистика ведеться за винятком Криму, м. Севастополь, а за Донецькою та Луганською областями лише за тими підприємствами, що подають дані, значення показників діяльності малих підприємств в Україні залишаються відносно стабільними (Таблиця 2.3).

Абсолютне значення середнього відхилення кількості малих підприємств у 2010-2015 р.р. не перебільшує 10% і, тому, дана величина може вважатись стабільною, так само як і за мікропідприємствами.

Таблиця 2.3

Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами¹

По роках	Усього	У тому числі підприємства			
		малі		з них мікро-підприємства	
		Абсолютне значення	Сер. відхил., %	Абсолютне значення	Сер. відхил., %
		1	2	3	4
Кількість суб'єктів господарювання, одиниць					
2010	2183928	357241	2,96	300445	2,17
2011	1701620	354283	2,11	295815	0,6
2012	1600127	344048	0,84	286461	2,58
2013	1722070	373809	7,74	318477	8,3
2014	1932161	324598	6,45	278922	5,15
2015	1974318	327814	5,52	284241	3,34
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб					
2010	10772,7	2164,6	12,14	832,6	8,13
2011	10164,5	2091,5	8,35	788,9	2,46
2012	9957,6	2051,3	6,27	788,2	2,37
2013	9729,1	2010,7	4,17	795,3	3,29
2014	8796,7	1686,9	12,61	723,5	6,04
2015	8180,0	1576,4	18,33	691,4	10,21
Кількість найманих працівників, тис. осіб					
2010	8845,8	2043,7	12	762	8,74
2011	8757,9	2011,8	10,25	757,4	8,08
2012	8620,3	1951,6	6,95	736,5	5,1
2013	8279,4	1891,8	3,68	734,4	4,8
2014	7100,0	1583	13,25	626,6	10,59
2015	6437,6	1466,3	19,64	587,8	16,12
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн.грн.					
2010	3596646,4	568267,1	18,06	181903,1	18,47
2011	4202455,2	607782,4	12,36	189799,1	14,93
2012	4459818,8	672653,4	3,01	212651,2	4,69
2013	4334453,1	670258,5	3,35	216111,4	3,14
2014	4459702,2	705000,5	1,66	230729,3	3,42
2015	5556540,4	937112,8	35,13	307450	37,8

1 - Без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: розраховано автором за [267].

Середнє відхилення кількості зайнятих працівників на малих підприємствах з 2011 р по 2013 р також не перевищує 10 % і величина є стабільною. Перевищення

порогу стабільності за кількістю зайнятих працівників в малих підприємствах у 2014-2015 роках пов'язане із початком прояву тенденції щодо зменшення кількості зайнятих та потребують вивчення.

Кількість найманих працівників в малих та мікропідприємствах за показником середнього відхилення також можна вважати стабільною у 2010-2013 р.р. Значне зменшення кількості найманих працівників в малих та мікро підприємствах у 2014-2015 р.р. вимагає додаткового вивчення.

При цьому обсяги реалізованої продукції малими підприємствами у період з 2010-2015 р.р. в абсолютному виразі зростають і в 2015 р. за малими підприємствами складають 165% відносно показників 2010 року, а за мікропідприємствами – 169 % у 2015 році, порівняно із 2010 р.

В цілому, тенденції що до зміни значень вказаних показників збігаються як у малих підприємств так і у мікро-підприємств, що може бути пов'язано із схожістю систем управління та вимагає додаткового вивчення.

Суб'єкти малого бізнесу є одним із важливих джерел створення робочих місць. На малих підприємствах зайнято близько 10% населення країни, що працює. Однак, впродовж останніх років, значення даного показника дещо знизилися, особливо це стосується зайнятості на малих підприємствах промисловості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники діяльності малих підприємств України 2010-2015 р.р.

№ з/п	Показники	Значення
1	Середня кількість малих підприємств України од.	346965,5
2	Середня кількість зайнятих працівників в малих підприємствах України, тис. осіб.	1930
3	Середня кількість найманих працівників в малих підприємствах України, тис. осіб.	1825
4	Середній обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) малими підприємствами України, млн. грн.	693512.5

Джеело: розраховано автором за [67, 68, 246, 247, 267].

Номінальне значення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств за період з 2010 по 2012 роки зросло з 568267 млн. грн. до 672653,4 млн. грн. (Додаток А, табл. А.4). Приріст склав 104386 млн. грн., або 18,3%. Хоча,

частка обсягу реалізованої малими підприємствами продукції серед підприємств всіх розмірів знизилась на 0,9 відс. пункти і склала 16%. Це пов'язано зі зменшенням абсолютної кількості малих підприємств на 13193 одиниці. Частка кількості малих підприємств по відношенню до підприємств всіх розмірів збереглась з 2010 по 2012 рік на рівні 94,3%. Зменшення обсягу реалізованої малими підприємствами продукції може бути викликано зниженням загальної виробничої потужності тих малих підприємств, що залишилися діяти, або зниженням частки реально діючих підприємств серед загальної кількості. Також причиною може бути зростання частки підприємств, що діють у сфері обслуговування, наукової діяльності, освіти та інших сфер економічної діяльності, що не пов'язані з матеріальним виробництвом (Додаток А, табл. А.4). Такі тенденції діють в Україні, що підтверджується статистикою. Оскільки питома вага мікропідприємництва показує незначне зниження участі мікропідприємництва у загальних обсягах виробництва продукції та за показником кількості, загальний спад випуску продукції малими підприємствами не може бути спричинений зниженням активності мікропідприємств.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств за період з 2012 по 2014 роки знизився з 672653,4 млн. грн. до 544081,6 млн. грн. (Додаток А, табл. А.4). Зниження склало (-128571,8) млн. грн., або (-19,1%), що повністю нівелювало приріст попереднього періоду. Частка обсягу реалізованої малими підприємствами продукції серед підприємств всіх розмірів зросла на 1,1 відс. п. до 17,1 %. Це пов'язано зі зниженням абсолютної кількості підприємств. При цьому абсолютна кількість малих підприємств у 2014 році знизилась на 19450 одиниць, мікропідприємств 7539 одиниць, але їх питома вага у загальному обсязі підприємств зросла у 2014 році у порівнянні із 2012 роком на 0,9 відс.п. – малих підприємств та на 3,3 відс.п. – мікропідприємств (Додаток А, табл. А.3).

Структура обсягу реалізованої малими підприємствами продукції (робіт, послуг) (Додаток А, табл. А.4) показує, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі в період з 2010 по 2015 роки зберігали підприємства, що належать до наступних видів економічної діяльності:

– операції з нерухомим майном, що є найбільш стабільною сферою в даний період, питома вага обсягу реалізованої продукції малими підприємствами була більшою за половину від загального обсягу 57,3% в 2010 році та на рівні 47,3% у 2015 р.р.;

– освіта, що демонструє значне зростання майже на 13 відс.п. з 38,9% у 2010 р. до 53 %.

– діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, що, демонструє хоч і високі, у порівнянні з іншими, відносні обсяги реалізованої продукції, але намічена тенденція до зниження з 45,2% у 2010 році до 38,8% у 2015 році;

– професійна, наукова та технічна діяльність займала 46,5% у 2010 році, дещо знизилась у 2011 році до 39,7% і впала величина відносного обсягу реалізованої продукції малими підприємствами даного виду економічної діяльності у 2015 році до 25,1%;

– вищими ніж у інших, але не такими високими відносними обсягами реалізації продукції характеризується будівництво, що також є досить стабільною галуззю, де малі підприємства реалізовували 34%-31,4% продукції у 2010-2014 р.р. та вже 43,2% у 2015 р.

– інші види послуг також надаються переважно малими підприємствами, крім того, їх середня частка в обсязі реалізації продукції є сталою в періоді 2010-2014 р.р., відповідно, 57,7% та 57,1 %, і впала до 50,8% у 2015 році.

Серед усіх видів економічної діяльності питома вага обсягу реалізованої продукції малими підприємствами має загальну тенденцію до зростання, негативні тенденції є досить незначними, у порівнянні зі зростанням. Так, статистичні дані засвідчують зростання, окрім вказаних, за такими галузями як: сільське, лісове та рибне господарство; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; фінансова та страхова діяльність. Майже без змін залишається частка реалізованої продукції малими підприємствами у таких галузях як промисловість, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів;

тимчасове розміщування й організація харчування; інформація та телекомунікації; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги.

Загальному росту кількості та обсягів реалізованої продукції малими підприємствами сприяла доступність кредитної політики банків, та значне зростання інвестицій в основний капітал України за різними джерелами фінансування, що з 2005 по 2008 роки вирости у 2,5 рази з 93096 млн. грн. у 2005 р. до 233081 млн. грн. у 2008 р. – приріст склав 150 % відносно 2005 р. Хоча основну частину інвестицій в основний капітал економіки України становлять власні кошти підприємств та організацій, однак абсолютні показники розміру іноземних інвестицій також засвідчують зростання з 2010 року та 3723,9 млн. грн. до 8185,4 млн. грн. у 2015 р., відповідно [22].

Зниження обсягів інвестицій в економіку України у 2013 році, порівняно з відповідним показником 2012 року, може бути пов'язано зі *структурними змінами інвестиційної активності*. Так зросла питома вага обсягів інвестицій власних коштів підприємств та організацій та зменшилась питома вага інвестицій через кредити банків та інших позик. Криза наприкінці 2013 р. призвела до зниження іноземних інвестицій у 2014 р., у порівнянні із 2013 р., на: 15,4 % у сільському господарстві; 25,7 % у промисловості; 19,3 % у будівництві; на 9,5 % у роздрібній торгівлі; майже на 10 млрд. грн. у сфері нефінансових послуг; 700 млн. грн. у транспорті [22]. У 2015 році рівень інвестицій досяг рівня 2012 року за рахунок зростання інвестування з державного бюджету у порівнянні із 2014 р., власних коштів підприємств та організацій майже на 30000 млн. грн. Зросло фінансування з коштів місцевих бюджетів з 5918,2 млн. грн. у 2014 р. до 14260,0 млн. грн. у 2015 р., що відповідає зростанню фінансування майже в 2,5 рази за рахунок децентралізації повноважень.

Не менш важливими, ніж структурні характеристики, є характеристики, що відображають ефективність діяльності малих підприємств в цілому, одним із таких показників є фінансовий результат до оподаткування (табл. 2.5).

Фінансовий результат до оподаткування малих підприємств України (млн. грн.)^{1*}

Рік	Фінансовий результат до оподаткування	Підприємства які одержали прибуток		Підприємства які одержали збиток	
		У % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	У % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат
2006		63,3	19024,3	33,7	13837,2
2007		67,2	25561,8	32,8	19862,7
2008		62,7	32018,9	37,3	69501,1
2009		60,1	32952,8	39,9	54162,7
2010	-15647,1	58,6	27770,0	41,4	43417,1
2011	-5057,3	65,0	36975,6	35,0	42032,9
2012	-9254,0	64,4	39794,1	35,6	49048,1
2013	-25057,9	66,0	39640,9	34,0	64698,8
2014	-175262,4	66,5	49156,1	33,5	224418,5
2015	-111906,0	73,9	95483,0	26,1	207389,0

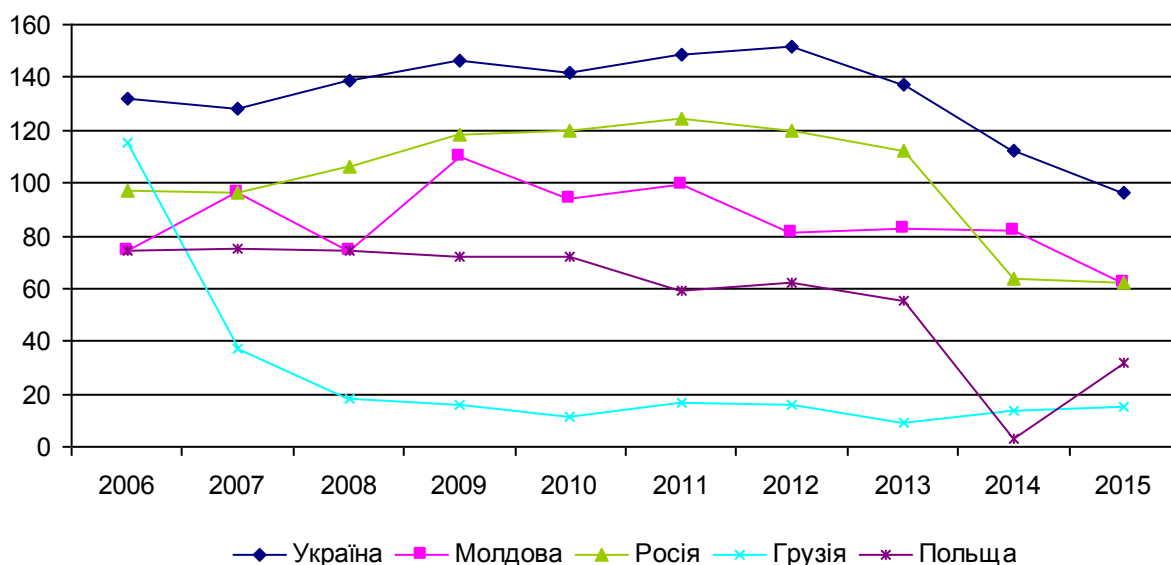
¹ Дані наведено без урахування результатів діяльності банків і бюджетних установ. Дані уточнено.

Джерело: складено автором за [322].

Негативні тенденції, щодо збільшення частки збиткових малих підприємств, що намітились у 2006-2010 р.р., дещо змінились за 2011-2012 р.р. Але в абсолютному вимірі збитки залишаються в середньому на рівні 49048,1 млн. грн. В цілому сума збитків меншої кількості малих підприємств перевищує суму прибутків решти більшості малих підприємств, починаючи з 2008 р. Так, у 2008 р. сума збитків перевищила прибутки у 2,2 рази, а у 2012 році – у 1,23 рази.

При цьому криза кінця 2013 року призвела до значного погіршення фінансового стану малих підприємств. Хоча сума прибутків у 2014 р. зросла приблизно на 10 млрд. грн., однак збитки зросли на порядок і в абсолютному виразі збільшились на 160 млрд. грн. У 2014 р. в абсолютному вимірі збитки значно зросли і склали 224418,5 млн. грн. У 2013 р. сума збитків перевищила прибутки в 1,63 рази, а у 2014 році – у 4,56 рази. Проте, у 2015 р. кількість малих підприємств, що отримали прибуток зросла і склала 73,9% від загальної кількості. Це позначилось і на абсолютному значенні фінансового результату до оподаткування, що зріс майже на 50 млрд. грн.

При цьому, за підсумками рейтингу Світового банку «Doing Business-2015» (далі – Рейтинг умов ведення бізнесу) у 2015 році Україна піднялася на 16 позицій, порівняно з рейтингом 2014 року та посіла 96 місце. Україну визнано країною, що досягла найкращих результатів щодо покращення регуляторного середовища серед усіх країн світу у 2012 – 2015 роках [485, 486] (рис. 2.3).



а) Рейтинг Doing Business загальна динаміка 2006-2015 р.р.;

Topics	DB 2016 Rank	DB 2015 Rank	Change in Rank
Starting a Business ✓	30	70	↑ 40
Dealing with construction permits	140	139	↓ -1
Getting Electricity	137	138	↑ 1
Registering Property	61	64	↑ 3
Getting Credit	19	17	↓ -2
Protecting Minority Investors	88	87	↓ -1
Paying Taxes	107	106	↓ -1
Trading Across Borders	109	109	No change
Enforcing Contracts	98	98	No change
Resolving Insolvency	141	141	No change

✓ = Doing Business reform making it easier to do business. × = Change making it more difficult to do business.

б) зміна деяких умов ведення бізнесу за 2015-2016 р.р. [485]

Рис. 2.3. Динаміка змін позиції України в Рейтингу умов ведення бізнесу за 2010-2016 рр. за даними Держпідприємництва України

Джерело: складено автором за [485]

У 2014 році на чотири позиції піднялась Україна в рейтингу щодо оподаткування [486]. В цьому рейтингу здійснюється аналіз податків і обов'язкових відрахувань, які підприємство середніх розмірів має сплатити у відповідному році, а

також адміністративний тягар, пов'язаний зі сплатою податків і відрахувань. Таких результатів було досягнуто за рахунок зменшення обсягу документації, скорочення звітності, спрощення декларацій для сплати ПДВ і ЄСВ, прискорення формальностей, розвиток електронних сервісів. Завдяки таким заходам досягнуто економії у часі на дотримання вимог податкового законодавства. Згідно даних Держпідприємництва України такі витрати скоротилися на 101 год. (в 2012 році платник податків витрачав на податкові процедури в середньому 491 годину в рік, на 1 червня 2013 року – 390 годин) [485, 486].

Сучасні світові тенденції розвитку національних ринків характеризуються переходом до створення та розвитку умов функціонування ринку споживача. Провідну роль у забезпеченні нормальних умов функціонування підприємств на таких ринках відіграє відповідне правове середовище.

В Законі України «Про розвиток і державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» [2, 4], [8] ідеться про підтримку малого та середнього бізнесу під яким розуміють не лише бізнес у формі фізичної особи-підприємця (ФОП) та мікропідприємництва, але й малі підприємства, засновниками яких є великі компанії, не лише малий і мікробізнес, але й середній бізнес. Форма державної підтримки визначається Законом України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» у вигляді формування єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємницької діяльності; активізації фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки малого підприємництва; сприяння створенню інфраструктури розвитку малого підприємництва; впровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва.

Для з'ясування причин описаних змін в діяльності малих підприємств в останні роки, тенденцій функціонування та розвитку малого підприємництва доцільно розглянути форми та шляхи державної підтримки розвитку малого підприємництва більш детально.

Мале підприємство є об'єктом впливу двох основних регулюючих сил: з одного боку – ринок із наявними на ньому споживачами та клієнтами; з іншого – держава (рис. 2.4).

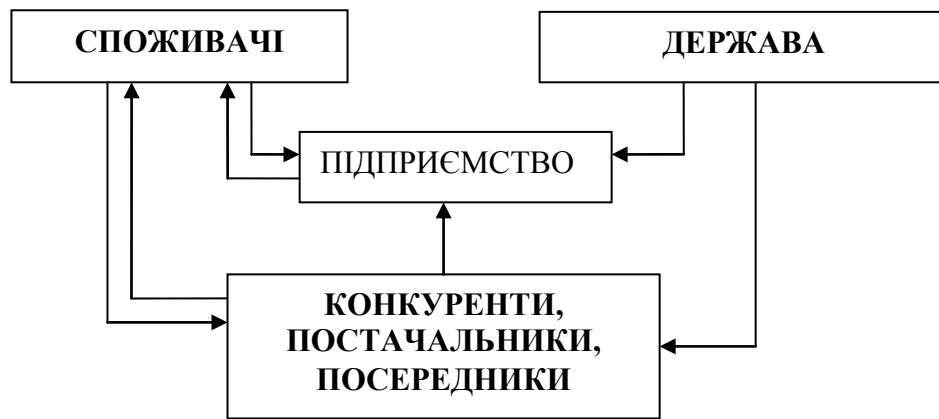


Рис. 2.4. Регулюючі сили умов діяльності малого підприємства

Джерело: розроблено автором.

Управління рекламою, як складним соціально-економічним процесом, що виступає в ролі інструменту конкурентної боротьби підприємств, є важливим проблемним напрямом стратегічного розвитку підприємств, що потребує контролю та корегування з боку держави. При цьому, ефективність реклами залежить від вибору та використання методичного підходу в конкретних умовах. Соціальна спрямованість реклами вимагає підвищеної уваги та високого рівня відповідальності керівників підприємств та менеджерів з реклами. Таким чином проявляється і необхідність у вивченні проблематики захисту прав споживачів в сфері рекламної діяльності.

Проблемними аспектами державного регулювання маркетингової діяльності підприємства виступають:

- не узгоджена законодавча база;
- не досконала державна регуляторна політика;
- складність процедур отримання дозволів;
- захист прав споживачів;
- управління рекламною діяльністю;
- проблеми функціонування фондового ринку України;
- обмеженість доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів;
- відсутність механізму звільнення від сплати податків;
- недостатня державна інформаційна підтримка.

Відповідно до теорії М. Портера на ринку діють п'ять сил [269]. Діяльність постачальників та конкурентів регулюється тими ж нормами і законами, що й діяльність підприємства, що є об'єктом управління. На відміну від споживача, який здійснює свій вплив на підприємство через свої потреби та запити, що, практично, не обмежуються державою.

Кількість нормативно-правових актів, як і аспектів діяльності малих виробничих підприємств є значною. Тому найбільш гострою проблемою, яку виділяють науковці та фахівці, і таку, що потребує першочергового вирішення, є узгодження законодавчої бази. З метою систематизації основних проблемних аспектів нормативно-правової бази, що становить основу для здійснення маркетингової діяльності малих виробничих підприємств, доцільно розглянути деякі нормативні документи на предмет відображення в них положень, що забезпечують правову діяльність та реалізацію основних маркетингових і виробничих функцій малими підприємствами.

Державна політика України щодо регулювання господарських та адміністративних відносин у сфері підприємництва здійснюється Державною службою України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва на основі розробки, введення в дію та контролю щодо виконання вимог нормативно-правових документів, що є регуляторними актами. Дана політика, в першу чергу, спрямована на вдосконалення державного регулювання господарських відносин суб'єктів господарювання та адміністративних відносин з органами державної влади.

Спостерігається покращення загального бізнес-клімату в державі через поліпшення сфер державного регулювання господарської діяльності; економічної діяльності; оподаткування; безпеки та якості; розвитку секторів економіки в цілому (табл. 2.6), що враховуються при здійсненні оцінки в Рейтингу «Doing Business».

На практиці регуляторна політика об'єднує всі види підприємницької діяльності за розмірами крім великих компаній, що значно ускладнює діяльність мікропідприємств за відсутності розвинутої організаційної структури та суміщення обов'язків. Це призводить до накопичення великої кількості зобов'язань та

Проблемні аспекти діяльності підприємств та заходи щодо їх вирішення

Аспект діяльності	Існуючі проблеми	Заходи щодо вирішення поставлених проблем
Господарська діяльність	Оформлення прав власності	Внесення змін до актів законодавства, організація роботи територіальних органів Держземагентства, які безпосередньо здійснюють реєстраційні процедури, належне кадрове та матеріально-технічне забезпечення їх роботи
Економічна діяльність	Ефективність	Недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів; меншого втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання; усунення перешкод для розвитку господарської діяльності.
Оподаткування	Адміністрування податків і зборів	Спрощення порядку подання податкової звітності; спрощення порядку заповнення податкових декларацій та процедури їх подання; зменшення періодичності подання податкової звітності і сплати податків; поступове зменшення ставок податку; скорочення часових витрат на адміністрування податків; перехід на електронну форму подачі звітності до Пенсійного фонду України
Безпека та якість продукції	Контроль	Реформи у галузі безпечності та якості харчових продуктів з урахуванням аналізу практики країн Європейського Союзу
Сектори економіки	Розвиток	а) фінансова, інформаційна, організаційна підтримка виробників продукції, в тому числі розвиток малого та середнього підприємництва в цій галузі; б) орієнтація на оновлення інфраструктури виробництва з метою здешевлення вартості продукції та зменшення часових і матеріальних затрат на її виробництво; в) спрощення процедур експорту продукції та заохочення виробників до експорту продукції (у разі необхідності державна підтримка щодо укладання міжнародних угод про співробітництво, наприклад, з країнами Євросоюзу).

Джерело: розроблено автором.

необхідності до обробки різномірної інформації у значних обсягах. З іншого боку, фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка, регіональна політика сприяння розвитку малого підприємництва спрямована на малі підприємства засновниками яких є великі компанії а також на середні підприємства. Дані обставини стають причиною прискорення розвитку малих і середніх підприємств, та ускладнення умов функціонування мікропідприємств.

Вітчизняний підхід до усунення недоліків у законодавстві характеризується тим, що вони усуваються, як правило, шляхом постійного внесення змін до діючих законів та нормативно-правових актів. Такий підхід сприяє зростанню кількості суперечностей та підвищує невпорядкованість у сфері організації діяльності підприємств.

Роботи вітчизняних вчених націлені на визначення ефективності державних програм з підтримки і розвитку малого підприємництва, наприклад в [41] зазначається, що в Україні відсутня єдина система розрахунку показників ефективності таких програм, однак пріоритетними завданнями в діяльності завжди є досягнення запланованих цілей при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягненні максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів. Однак, тут же вказується на суперечність між цільовим використанням і ефективним. Вказані обставини дають можливість зробити висновок, що лише за умов динамічної оцінки розвитку малого бізнесу протягом визначеного періоду можна отримати реальну картину змін, до яких призводять державні програми з підтримки малого підприємництва. Враховуючи сучасні тенденції до зменшення кількості приватних підприємців [221] слід зауважити, що такі програми сприяють розвитку лише таких підприємств, що знаходяться на етапі розвитку життєвого циклу і здійснюють формування організаційної структури. Цей етап ЖЦ характеризується меншим ризиком діяльності, у порівнянні із індивідуальним підприємництвом та підприємствами, що знаходяться лише на етапі колективності власних життєвих циклів. Дані етапи детально розглянуті в п.п. 3.3.

Загальні параметри розвитку малого підприємництва в Україні не відповідають можливостям і потребам української економіки. За кількістю малих підприємств, їхнім внеском до загального обсягу промислового виробництва, зайнятістю працівників та іншими показниками Україна значно відстає від розвинених країн світу. Потенціал малого бізнесу як фактора розвитку економіки не вичерпано, актуальною є проблема розроблення та удосконалення системної стратегії розвитку малого підприємництва, яка повинна будуватися на основі аналізу поточного стану малих підприємств та їх нагальних проблем [274].

Для розвитку мікропідприємництва та малих підприємств, як основи економічної системи України та основної вимоги стійкого економічного зростання, пропонуються такі заходи:

- розробити Державну програму розвитку малого бізнесу України на 2017-2018 рр. з урахуванням особливостей мікропідприємництва та малих підприємств;
- застосувати систему пільгового оподаткування для малого та мікропідприємництва, яка б враховувала не кількість працівників на підприємстві, а рівень загального прибутку від реалізації послуг, робіт;
- знизити податкове навантаження на суб'єктів малого та мікропідприємництва;
- розробити та впровадити в найкоротші строки систему нормативно-правових регуляторів для сектору малого та мікропідприємництва;
- створити спрощені умови діяльності для малого та мікропідприємництва.

2.4. Роль малих підприємств харчової промисловості в економіці України

Харчова промисловість є для України однією із пріоритетних і стратегічно важливих галузей, яка здатна забезпечити не тільки потреби внутрішнього ринку, а й вагоме місце серед світових лідерів виробництва харчових продуктів. Продовольча безпека країни, а значить і її соціальна стабільність, залежать від доступності, якості та екологічності харчових продуктів, що продаються на внутрішньому ринку. Відтак, існує об'єктивна необхідність у аналізі проблем харчової промисловості й розробки практичних рекомендацій щодо їх подолання.

У розрізі процесів глобалізації та інтеграції України у світову економічну систему ставить ряд нових вимог до реакції на зовнішні загрози та підвищення рівня конкурентоспроможності, зокрема, і у харчовій промисловості. Відповідність даним вимогам може бути досягнута тільки за умови функціонування галузі на основі застосування інноваційної моделі розвитку та активного впровадження сучасних технологій харчового виробництва [258, 264].

Таким чином, питання щодо підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств харчової промисловості, розвитку їх маркетингової

діяльності, виявлення потенційних можливостей розвитку галузі, а також покращання рівня якості вітчизняних продуктів харчування та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є актуальними.

Не зважаючи на те, що промисловість, зокрема харчова, є галуззю капіталомісткою, значною мірою залежить від стану і розвитку необоротних активів, а саме – основних засобів, проте у структурі активів підприємств малого бізнесу переважає частка обігових коштів.

У структурі джерел фінансування запозичені джерела переважають над власними, що свідчить про неможливість автономного існування підприємства і про його залежність від зовнішніх джерел фінансування. Однак, у промисловості питома вага кредиторської заборгованості у структурі активів малих підприємств набагато менша, ніж аналогічний показник великих підприємств.

В економіці України роль промисловості в цілому є вагомою. В цьому секторі виробляється близько 40% загальноукраїнського випуску товарів і послуг 80% їх експорту, створюється понад 30% ВВП [247]. У цій галузі сконцентровано приблизно третину основних засобів виробництва і зайнятих в економіці. При всій складності сьогоденної ситуації промислове виробництво є одним із основних джерел оплати праці найманих працівників, прибутків підприємств, податкових і валютних надходжень держави [53].

При визначенні промислового підприємства, необхідно зауважити, що в законодавстві України, на сьогоднішній день, не існує правової норми, яка б чітко визначала дане поняття. Проте воно широко використовується у багатьох нормативних актах.

У Наказі Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду «Про затвердження Правил безпеки в газовому господарстві коксохімічних підприємств і виробництв» термін промислове підприємство охоплює всі підприємства, які відносяться до таких галузей економічної діяльності: добувна промисловість, переробна промисловість, будівництво, електроенергія, газ, водопостачання і санітарне обслуговування, транспорт, склади і служби зв'язку [5].

Витрати малих промислових підприємств на персонал показують, що вони здійснюють не великі за обсягом але значні у межах економіки країни інвестиції в суспільну сферу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Витрати на персонал на малих та мікропідприємствах за вибраними видами економічної діяльності

	Усього, млн. грн.	У тому числі				
		малі підприємства		з них мікропідприємства		
		млн. грн.	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	млн. грн.	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	
2010	Усього	315382,3	49490,9	15,7	16078,5	5,1
	промисловість	146319,4	7839,9	5,3	1920,2	1,3
2011	Усього	263803,2	37049,3	14,0	11993,2	4,5
	промисловість	122811,9	5868,6	4,8	1420,3	1,2
2012	Усього	374105,6	58644,8	15,7	20467,3	5,5
	промисловість	170564,2	8841,0	5,2	1833,2	1,1
2013	Усього	378223,2	0266,5	15,9	21403,6	5,7
	промисловість	176528,9	9748,2	5,5	2441,4	1,4
2014	Усього	354424,9	54494,0	15,4	17895,8	5,0
	промисловість	158300,9	8810,3	5,6	1947,1	1,2
2015	Усього	383883,1	60864,1	15,8	20557,9	5,4
	промисловість	166680,1	10060,6	6,0	2360,5	1,4

Джерело: розраховано за [68].

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) визначені за ціною продажу відвантаженої готової продукції (товарів, послуг), що зазначена в оформлених як підстава для розрахунків з покупцями (замовниками) документах (уключаючи продукцію (товари, послуги) за бартерним контрактом), за вирахуванням ПДВ (табл. 2.8).

Сектор харчової промисловості займає значну частину промислового сектору України, і показники його діяльності є одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку. Таким чином, глибше розуміння структури і тенденцій в даному секторі має важливе значення для науки, оскільки цей сектор має надзвичайний вплив на загальний стан української економіки, в тому числі її експортний потенціал.

Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) малих та мікро підприємств за видами економічної діяльності

	Усього, млн. грн.	У тому числі				
		малі підприємства		з них		
		млн. грн.	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	млн. грн.	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	
1	2	3	4	5	6	
2010	Усього	3366228,2	568267,1	16,9	181903,1	5,4
	промисловість	1159231,4	54082,5	4,6	12302,8	1,1
2011	Усього	3991239,4	607782,4	15,2	189799,1	4,8
	промисловість	1464792,1	62275,4	4,2	13794,1	0,9
2012	Усього	4203169,6	672653,4	16,0	212651,2	5,1
	промисловість	1498929,7	71170,1	4,8	14511,2	1,0
2013	Усього	4050215,0	70258,5	16,6	216111,4	5,3
	промисловість	1473091,5	77113,0	5,2	17254,8	1,2
2014	Усього	4170659,9	705000,5	16,9	230729,3	5,5
	промисловість	1546614,9	82160,5	5,3	17153,0	1,1
2015	Усього	4973350,0	903311,6	18,2	295886,8	5,9
	промисловість	1848605,3	115422,5	6,2	25976,0	1,4

Джерело: розраховано за [247].

Харчова промисловість має важливе значення для української економіки, оскільки її внесок до валового внутрішнього продукту (ВВП) складав біля 4% у 2013 році та 8% у 2014 році. Для порівняння, внесок усього сектору сільського господарства склав 8%, тоді як частка сектору послуг становила 58% у 2013 році. У 2014 році харчова промисловість поглинула 18,5 % прямих іноземних інвестицій в промисловість країни.

Регіональне порівняння, наведене у 2013 році [277] показує, що сектор харчової промисловості досі має більше значення в Україні, ніж в середньому по ЄС-28. у 2014 році харчова промисловість займає 47 % в обсязі експорту продукції АПК, 21,3% в обсязі реалізованої промислової продукції, 8% у валовому внутрішньому продукті (рис. 2.5).

Добувна, харчова промисловість і машинобудування є домінуючими галузями промисловості, сумарний внесок яких до загальної валової доданої вартості у промисловості складає майже 60%. В обсягах експорту харчова промисловість займає 15% [277]. Асортимент виробленої продукції включає понад 3000

найменувань [92]. У 2012-2013 роках внесок харчової промисловості до зростання сектору промисловості склав – 0,9%, а в 2014 році 2,5%.

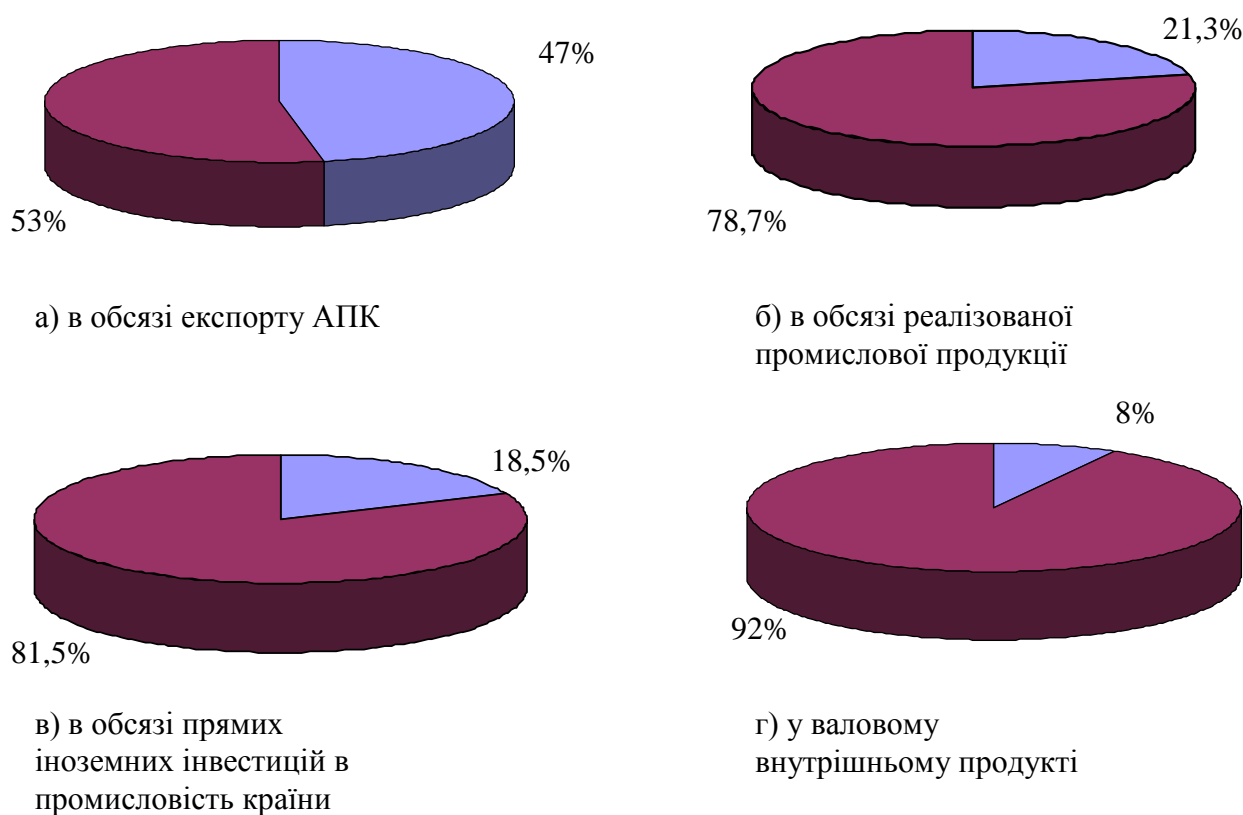


Рис. 2.5. Частка харчової промисловості в структурі промислового виробництва України у 2014 р.

Джерело: побудовано автором за [277].

Зниження приросту промисловості в цілому за 2015 р. склало 13,4%, у порівнянні із 2014 р., продовжуючи спадну тенденцію 2014 р. Промисловість України знизила обсяги виробництва на 23,5%, порівняно із 2013 р. Хоча варто зазначити, що усі сегменти економіки України демонструють спадний характер. Виробництво харчової промисловості за 2014 рік виросло на 2,5%, але вже у 2015 році ця галузь промисловості продемонструвала падіння на 11,2%. Значно погіршує ситуацію девальвація національної валюти.

Традиційно, результативність галузей народного господарства сильно залежала від виробничої кооперації з Росією. В сучасних умовах розвиток такої кооперації ускладнений. Через санкції з боку Європейського союзу до Росії

з'являється незначна вірогідність зростання харчової промисловості України. Але експертні оцінки говорять про те, що така вірогідність дуже мала [253].

Для характеристики стану розвитку малих виробничих промислових підприємств харчової промисловості використано структурні та фінансові показники їх діяльності за період 2012 - 2015 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Фінансовий результат до оподаткування малих та мікро підприємств, що здійснюють виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів
(млн. грн.)**

Рік	Фінансовий результат до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток		
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	
2010	Малі та мікро	-401,5	58,9	340,9	41,1	742,4
	Мікро	-235,5	59,3	63,1	40,7	298,6
	Малі	-166		277,8		443,8
2011	Малі та мікро	-485,7	59,2	356,3	40,8	842,0
	Мікро	-217,8	59,7	92,1	40,3	309,9
	Малі	-267,9		264,2		532,1
2012	Малі та мікро	-334,3	60,9	395,5	39,1	729,8
	Мікро	-191,3	61,2	69,0	38,8	260,3
	Малі	-143		326,5		469,5
2013	Малі та мікро	-976,8	62,3	387,1	37,7	1363,9
	Мікро	-524,7	62,4	69,5	37,6	594,2
	Малі	-452,1		317,6		769,7
2014	Малі та мікро	-1464,9	63,5	494,9	36,5	1959,8
	Мікро	-909,2	63,6	101,1	36,4	1010,3
	Малі	-555,7		393,8		949,5
2015	Малі та мікро	-1236,0	72,3	960,7	27,7	2196,7
	Мікро	-546,2	71,2	183,0	28,8	729,2
	Малі	-689,8		777,7		1467,5
Разом за 2010-2015 роки по малим підприємствам		-2274,5		2357,6		4632,1

Джерело: розраховано автором за [323].

Узагальнені тенденції зміни фінансових результатів до оподаткування малих підприємств харчової промисловості представлені на рис. 2.6.

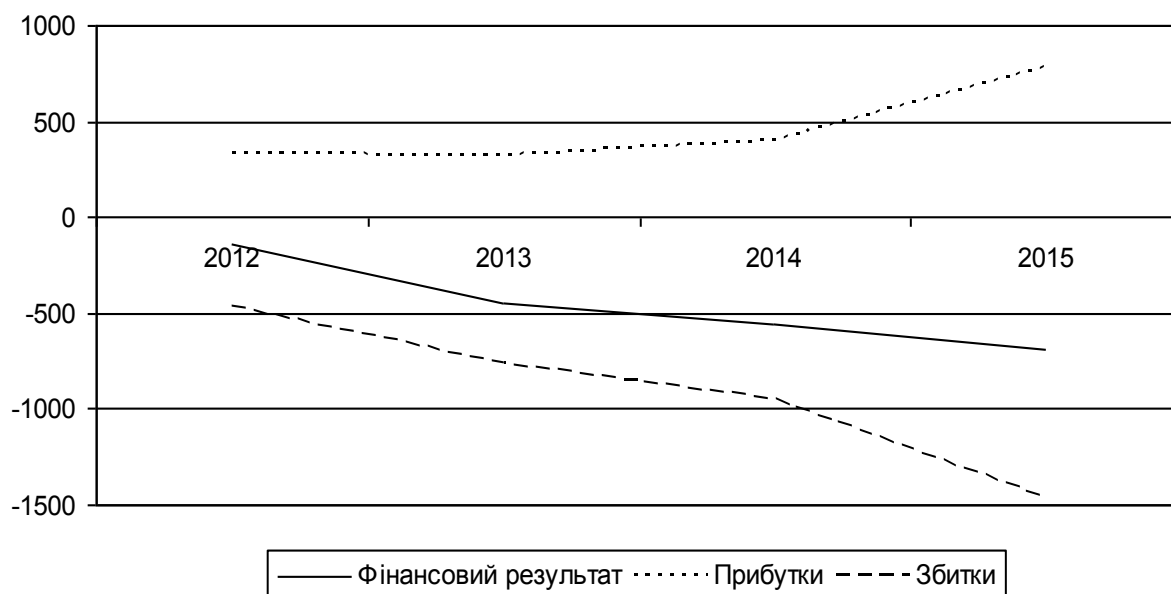


Рис. 2.6. Динаміка фінансового результату, прибутку (збитку) малих підприємств, що здійснюють виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів за 2012-2015 рр.

Джерело: побудовано автором за [323].

Позитивне сальдо при цьому склало 8,8 млрд. дол. США, що на 1,5 млрд. дол. США менше ніж за аналогічний період 2012 року (Таблиця 2.10). Коефіцієнт покриття імпорту експортом склав 2,08 (в 2012 році – 2,38). Відмітимо, що результат експорту міг бути набагато гіршим через суттєве зменшення світових цін на зернові, олійні культури та продукти їх переробки в II половині 2013 року на 20-30 %. Проте збільшення відвантажень цих товарів в четвертому кварталі 2013 року до рекордних обсягів дозволило дещо наздогнати показники 2012 року.

Харчова промисловість України – один із найбільших реципієнтів інвестицій. Питома вага її в загальному обсязі іноземних інвестицій перевищує 11 % (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Експорт та імпорт харчової промисловості України, млн. дол.

Показники	Роки					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Експорт	7724	16135	16258	25922	30783	29244
Імпорт	3456	9700	10669	15642	24718	26942
Сальдо	4268	6435	5589	10280	6065	2302

Складено автором за [240].

Галузь характеризується наявністю потужної сировинної бази сільськогосподарської продукції [240].

За останні чотири роки із 43 основних видів харчової продукції зростання обсягів виробництва демонструють 11 видів (зокрема м'ясо, продукти готові і консервовані із м'яса, олія соняшникова, молоко, вершки, масло), зменшення 19 видів (зокрема свіже чи охолоджене м'ясо великої рогатої худоби, суміші соків, маргарин і жири, сир свіжий неферментований, сири жирні, хліб, макарони, шоколад, вироби кондитерські, спреди та суміші жирові, коньяк, горілка, лікери, вино, пиво, сигарети, напої безалкогольні, води натуральні мінеральні), відносно сталими значеннями обсягів виробництва характеризуються 13 видів (зокрема: м'ясо великої рогатої худоби заморожене; м'ясо свійської птиці свіже чи охолоджене; вироби ковбасні; соки фруктові та овочеві; овочі консервовані натуральні; джеми, желе фруктові, пюре та пасти фруктові чи горіхові; йогурт та інші ферментовані чи сквашені молоко та вершки; борошно; крупи; цукор (білий, буряковий); води натуральні мінеральні негазовані; пиво безалкогольне і пиво з вмістом алкоголю не більше 0,5%) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Виробництво харчової продукції за видами, тисяч тонн

№ з/п	Вид продукції	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	М'ясо великої рогатої худоби свіже чи охолоджене, тис.т	64.0	61.8	62.8	55.9	50.7
2	М'ясо великої рогатої худоби заморожене, тис.т	17.8	16.2	25.4	17.4	20.7
3	М'ясо свиней свіже чи охолоджене, тис.т	202	191	222	257	258
4	М'ясо свиней заморожене, тис.т	8.6	13.3	10.6	14.5	15.7
5	М'ясо свійської птиці свіже чи охолоджене, тис.т	689	691	778	710	712
6	М'ясо свійської птиці заморожене, тис.т	68.9	75.5	139	159	181
7	Вироби ковбасні, тис.т	292	294	294	267	236
8	Соки фруктові та овочеві (крім сумішей), тис.т	382	452	463	440	264
9	Суміші соків фруктових та овочевих, тис.т	330	309	286	246	201
10	Овочі консервовані натуральні, тис.т	154	125	118	144	145
11	Олія соняшникова нерафінована та її фракції (крім хімічно модифікованих), тис.т	3177	3804	3403	4400	3715
12	Маргарин і жири харчові подібні, тис.т	359	328	283	271	192
13	Молоко рідке оброблене (пастеризоване, стерилізоване, гомогенізоване, топлене, пептизоване), тис.т	894	912	972	1117	970
14	Масло вершкове, тис.т	76.7	88.6	94.3	114	102
15	Сир свіжий неферментований (недозрілий і невитриманий; уключаючи сир із молочної сироватки та кисломолочний сир), тис.т	76.5	79.0	83.7	74.7	67.8

16	Сири жирні, тис.т	178	168	165	130	124
17	Йогурт та інші ферментовані чи сквашені молоко та вершки, тис.т	474	489	522	473	426
18	Борошно, тис.т	2596	2605	2565	2358	2167
19	Крупи, тис.т	356	365	367	350	347
20	Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання, тис.т	1763	1686	1561	1357	1231
21	Печиво солодке і вафлі, тис.т	374	392	388	299	249
22	Вироби макаронні, локшина та вироби борошняні подібні, тис.т	134	106	102	103	89.5
23	Цукор білий кристалічний, тис.т	2586	2143	1262	2053	1459
24	у тому числі буряковий	2327	2143	1262	2053	1459
25	Шоколад та готові харчові продукти, що містять какао (крім какао-порошку підсолодженого), у пакуваннях масою менше 2 кг, тис.т	344	341	331	235	183
26	Вироби кондитерські цукрові (у тому числі шоколад білий), що не містять какао, тис.т	230	218	202	186	190
27	Соуси і продукти для приготування соусів; приправи та прянощі змішані інші (крім соєвого соусу, кетчупу і соусів томатних інших, борошна та порошку гірчичних, гірчиці готової), тис.т	184	184	179	170	152
28	Їжа та страви, готові, з виробів макаронних, тис.т	69.6	92.7	100	95.1	109
29	Спреди та суміші жирові, що містять масову частку загального жиру від 50% до 85%, у тому числі молочного жиру в жировій фазі не менше ніж 25%, тис.т	60.7	54.9	53.9	52.5	36.3
30	Продукти молоковісні, інші, тис.т	110	121	142	174	156
31	Коньяк, бренді, млн.дал	4.7	4.6	4.5	2.6	3.0
32	Горілка з вмістом спирту не більше 45,4%, млн.дал	33.4	33.8	28.0	21.5	18.6
33	Лікери та інші спиртні напої (крім спиртів дистильованих з вина виноградного, вичавок винограду або фруктів; віскі, рому, тафії, джину, ялівцевої настоянки, горілки з вмістом спирту не більше 45,4%, спиртів дистильованих із фруктів) ² , млн.дал	12.0	11.5	11.5	10.4	8.7
34	Вино ігристе "Шампанське України", млн.дал	3.7	3.3	3.1	2.6	3.2
35	Пиво солодове (крім пива безалкогольного і пива з вмістом алкоголю не більше 0,5%), млн.дал	303	297	274	242	195
36	Пиво безалкогольне і пиво з вмістом алкоголю не більше 0,5%, млн.дал	2.6	4.0	4.5	3.3	2.5
37	Води натуральні мінеральні негазовані, млн.дал	33.6	37.6	40.4	36.0	36.0
38	Води натуральні мінеральні газовані, млн.дал	98.4	97.1	88.6	82.6	72.8
39	Напої безалкогольні, млн.дал	145	144	126	116	110

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Складено за даними [308].

Офіційні індекси цін харчової промисловості (у відсотках до попереднього року) склали: 2011 р. – 102,9; 2012 р. – 101,0; 2013 р. – 94,9; 2014 р. – 102,5; 2015 р. – 102,7 [308].

Сучасний стан харчової промисловості України характеризується тим, що складні структури великих підприємств здебільшого поступаються гнучким та динамічним представникам малого та середнього підприємництва, які миттєво

реагують на зміну ринкової кон'юнктури. Однак малі підприємства відстають від більших за розмірами підприємств за абсолютними показниками, наприклад, вартістю активів, обсягом реалізованої продукції, чистим прибутком. Починаючи з 2011 р. динаміка темпів зростання середньорічної вартості активів малих підприємств на рівні економіки України та її найважливішого сектору – промисловості – коливається хвилеподібно з великим розмахом. При цьому найнижчими (за 2009 – 2015 рр.) є середні темпи зростання активів великих підприємств (на рівні економіки – 112,5 %, у промисловості – 114,25 %), а лідирують за цим показником середні підприємства (відповідно 115,83 % та 121,23 %).

Малі підприємства за темпами зростання активів мають середні показники між великими і середніми підприємствами. На загальнонаціональному рівні у 2013 р. малим підприємствам вдалось втриматись на попередніх позиціях (скорочення обсягу реалізованої продукції становило лише 0,36 %, порівняно з 2012 р.), а в промисловості навіть збільшились обсяги реалізації продукції, що можна пояснити можливістю швидкої адаптації до умов ринку. Величина чистого прибутку малих підприємств у 2013-2015 рр. була середньою, у порівнянні із великими та середніми. У промисловості лише великі підприємства отримали чистий прибуток, який, починаючи з 2011 р., різко скорочувався, натомість діяльність середніх і малих підприємств була збитковою. На практиці за результатами аналізу вказаних показників за 2012-2015 рр. встановлено відставання темпів зростання обсягів реалізації продукції великих, середніх і малих підприємств від темпів зростання вартості їх активів як в економіці України загалом, так і в харчовій промисловості. Перевищення темпів зростання фінансових результатів над темпами зростання обсягів реалізованої продукції свідчить про зниження витрат і ефективніше використання активів суб'єктами підприємництва. Аналіз співвідношень між вказаними показниками за аналізований період виявив негативну тенденцію, оскільки бажане перевищення зафіксовано для великих промислових підприємств – в 2011 р. [138, 258, 308, 323].

Фінансові результати діяльності малих виробничих підприємств харчової промисловості представлено таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Фінансові результати діяльності малих виробничих підприємств харчової промисловості за 2010-2015 рр.

Показники	Значення
Середній фінансовий результат до оподаткування в рік малих підприємств харчової промисловості млн. грн., у тому числі:	-379,083
- підприємства які одержали прибуток	392,9333
- підприємства які одержали збиток	772,0167

Складено на основі даних [323].

При цьому, аналіз стану внутрішнього середовища малих підприємств України здійснений за значеннями показників таблиці 2.4 (розрахунок здійснено за значеннями показників у відповідності до їх порядкового номеру в таблиці – ЗП_{1,2,3,4}) показує наступне.

Середня кількість працівників зайнятих на одному малому підприємстві становить 6 осіб

$$ЗайнПрац_{CP} = \frac{ЗП2}{ЗП1} = 1930000 / 346965,5 = 5,6 \approx 6(\text{осіб})$$

Середня кількість найманих працівників на одному малому підприємстві становить 5 осіб

$$НаймПрац_{CP} = \frac{ЗП3}{ЗП1} = 1825000 / 346965,5 = 5,3 \approx 5(\text{осіб})$$

Таким чином, середня кількість зайнятих не найманих працівників зайнятих в малому підприємстві становить 1 особа.

Середній обсяг реалізованої продукції в рік одним малим підприємством становить 1,998 млн. грн.

$$\text{РеалізПрод}_{\text{CP}} = \frac{\text{ЗП4}}{\text{ЗП1}} = 693512,5 / 346965,5 = 1,998 (\text{млн.грн.})$$

При цьому, в середньому, на одного найманого або зайнятого працівника малого підприємства припадає 359333 грн. реалізованої продукції в рік.

$$\frac{\text{РеалізПрод}}{\text{НаймПрац}} = \frac{\text{ЗП4}}{\text{ЗП2}} = 693512,5 / 1930000 = 0,359333 (\text{млн.грн.})$$

Для харчової промисловості показники значно нижчі, оскільки, за офіційною статистикою, малі підприємства харчової промисловості України є збитковими при тому, що прибуток від їх діяльності майже в 2 рази менший за збиток (за значеннями показників таблиці 2.12).

$$\frac{\text{ПрибМалПідпрХарчПром}}{\text{ЗбитМалПідпрХарчПром}} = 392,9333 / 772,0167 = 0,509$$

Відношення обсягу виробленої малими промисловими підприємствами продукції до обсягу реалізованої становить 41,15%

$$\frac{\text{ВирПрод}}{\text{РеалізПрод}} * 100\% = 31702,2 / 77037,33 * 100\% = 41,15\%$$

При цьому доцільно відмітити, що в ситуації, коли обсяг виробництва перевищує обсяг реалізації, йдеться про створення запасів або зниження попиту. В даному ж випадку йдеться про зростання питомої ваги надання послуг і зменшення питомої ваги виготовлення продукції у видах діяльності малих промислових підприємств, що підтверджує загальну тенденцію в економіці України в цілому.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна відмітити, що динаміка обсягу реалізованої продукції малими підприємствами харчової промисловості має спадний характер, однак, при цьому випередження темпів зростання обсягів реалізованої

продукції темпів зростання середньорічної вартості активів, теоретично свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Незважаючи на значні іноземні інвестиції, а також враховуючи нестачу власних коштів та обмеженість державного інвестування у виробництво вітчизняних харчових продуктів, підвищення технічного рівня підприємств харчової промисловості залишається одною з найважливіших проблемою [78, 258].

Підсумовуючи вищевикладене, важливо вирішити ряд стратегічних завдань:

- здійснення якнайшвидшої комплексної модернізації харчових виробництв, спрямованої на інтенсифікацію відтворювальних процесів, упровадження у виробничий процес новітніх досягнень науки та техніки [78, 258];

- забезпечення ефективного державного регулювання та контролю зростання обсягів інвестицій для посилення інноваційної діяльності, впровадження виробництв на основі комплексного використання сировини, розробки нових та вдосконалення існуючих продуктів та [240];

- спрямування політики імпортозаміщення на розвиток підгалузей, які мають високий потенціал виробництва інноваційної продукції глибокої переробки, сировинну та технологічну базу для її виробництва та високий експортний потенціал [276];

- здійснення контролю за якістю і безпекою продовольчих товарів на основі сучасних методик та системи [78];

- розроблення теоретичного, технологічного та технічного забезпечення зростання конкурентоспроможності продукції малих виробничих підприємств харчової промисловості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Змістовний аналіз функцій маркетингу та маркетингової діяльності дозволив сформулювати окремі функціональні напрями діяльності малих виробничих підприємств, що можуть бути використані як основа для класифікації малих підприємств та вивчення управління їх маркетинговою діяльністю. В загальному вигляді отримані результати можна представити як комплексний опис малих підприємств за вибраними ознаками. Отримані результати є розвитком методології аналізу та організації маркетингової діяльності у малих підприємствах та можуть бути використані у вигляді практичних рекомендацій до формування структури відділу маркетингу та вибору основних принципів здійснення маркетингової діяльності у малих підприємствах.

Процес регулювання маркетингової діяльності в Україні знаходиться в стані розвитку. В Україні, на сьогоднішній день, виникають проблеми з плануванням та реалізацією регуляторної політики та існування ряду методологічних порушень, допущених під час проведення відстеження результативності дії регуляторних актів. Нині регуляторні акти місцевого самоврядування не обов'язкові для аналізу спеціально уповноваженим державним органом. Проте саме ця ланка влади реально впливає на правила ведення бізнесу на місцях. Позитивними зрушеннями є: спрощення порядку видачі дозвільних документів.

Основні положення наукової новизни отриманих результатів дослідження здійсненого в другому розділі роботи полягають у визначенні сутності маркетингового механізму управління інноваційним розвитком малого виробничого підприємства, як складної системи, що супроводжує інноваційну діяльність та реагує на зміні макро- та мікросередовища. Запропоновано концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком малого виробничого підприємства, де особливе місце займає: узгоджене функціонування підсистем, що забезпечує система управління інноваційним потенціалом на основі життєвого циклу МВП;

система формування та реалізації інноваційних стратегій МВП на основі НДДКР за трьома основними взаємопов'язаними напрямками (обладнання, продукція; якість).

Абсолютні значення кількості малих підприємств в Україні свідчать про перебування економічної системи України в стані початкової стадії розвитку малого підприємництва.

Характерним для економіки України є те, що кількість новостворених малих підприємств зростає, що сприяє розширенню сфери конкурентних відносин та розвитку ринку. При цьому найбільш стійкими структурами виявляються системи, що містять великі, середні та малі підприємства. Однак, такий розвиток стримується необхідністю пристосування законодавчого регулювання розвитку малих підприємств, поганим матеріально-технічним забезпеченням виробництв, низьким рівнем модернізації техніки та технології, незадовільним контролем якості продукції, управлінням якістю продукції, низькою надійністю роботи малих виробничих підприємств в складних структурах, низьким рівнем розвитку менеджерських здібностей у засновників малих підприємств, низьким рівнем розвитку наукового потенціалу малих підприємств, тощо.

В економічній системі України об'єктивно прослідковуються стійкі тенденції щодо покращення умов організації і ведення бізнесу. Однак, такі тенденції дещо вповільнюються через наявні проблемні аспекти у сфері нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності та деяких обмежень з боку законодавчої бази, державної регуляторної політики, дозвільної системи, обмеженість доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, відсутність податкових пільг на перших етапах створення підприємства, недостатність реальної державної інформаційної підтримки. У сфері функціонування фінансових ринків покращень вимагає термінологія, структуризація правового державного регулювання, розвиток депозитарної системи України, узгодженість законодавства України із законодавством країн-партнерів та інше.

Запорукою позитивних змін у маркетинговій діяльності малих виробничих підприємств може стати збільшення ступеня свободи саморегулювання через виконання членами саморегульованих організацій окремих делегованих функцій

виконавчої влади; надання методичної допомоги господарюючим суб'єктам; залучення органів саморегулювання до вирішення питань соціально-економічного розвитку та розробки відповідних програм; здійснення контролю за діяльністю членів саморегульованих організацій; та ін.

За результатами аналізу динаміки малих підприємств на рівні економіки України, найважливішого її сектору – промисловості та харчової галузі промисловості за такими загальними показниками: вартість активів, обсяг реалізованої продукції і чистий прибуток встановлено, що малі підприємства здійснюють не великі за обсягом але значні у межах економіки країни інвестиції в суспільну сферу. Підприємства харчової промисловості здійснюють суттєвий внесок до валового внутрішнього продукту. До негативних чинників слід віднести значну залежність експорту харчової продукції від попиту країн СНД. Однак, харчова промисловість України поглинає значну частку інвестицій, їх активи зростають, при цьому темпи зростання обсягів реалізації продукції перевищують темпи зростання вартості їх активів як. Це свідчить про старіння і знос їх основних фондів.

Важливою задачею в руслі розвитку економіки харчової промисловості України та малих виробничих підприємств даної галузі є комплексна модернізація харчових виробництв, що можлива на основі зростання обсягів інвестицій у розвиток підгалузей, що мають високий потенціал виробництва інноваційної готової продукції, що, зрозуміло, містить значно більшу частину доданої вартості, сировинну базу для її виробництва та високий експортний потенціал. Дану задачу можна вирішити шляхом розвитку теоретичного, методичного та, як результат, технічного забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств харчової промисловості.

Результати дослідження висвітлені автором у [176, 181, 182, 184, 189, 191, 192, 198, 199, 202, 207, 208, 211, 212, 213, 215, 436].

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК
ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РИНКОВОЇ СТІЙКОСТІ**3.1. Поняття конкурентоспроможності малого виробничого підприємства**

Конкурентність середовища, в якому діють підприємства, є одним із визначальних чинників, що регулює їхню діяльність. Ринкове середовище передбачає постійну інтерактивну взаємодію між суб'єктами господарювання, що може приймати форму суперництва. Таке суперництво, що проявляється на основі виникнення конфлікту економічних інтересів, веде до конкуренції.

Конкуренція є рушійною силою для розвитку приватної ініціативи, що виникає в умовах боротьби для виживання на ринку. Наслідками ведення конкурентної боротьби можуть стати і такі: зрив контрактів та ділових угод; використання як засобів боротьби з конкурентами державних органів безпеки і контролю; шантаж і рекет щодо власників і керівників приватних підприємств; проникнення до електронних баз даних тощо [128].

Розробка теорії та методології управління конкурентною боротьбою підприємств здійснювалась закордонними вченими-економістами Ф. Котлером [151], М. Портером [269], І. Ансофом [26], Г. Асселем [31]; вітчизняними дослідниками Должанським І. З., Загорною Т.О. [97], Герасимчуком В.І. [79], Азаряном Е.М. [15, 16], Балабанової Л. В. [36], Іванова Ю.Б. [119], Павлова В.А. [254]. Роботи багатьох російських вчених присвячені аналізу конкуренції: Фатхутдінова Р.А. [314], Бревнова А.А. [48], Позняка С.В. [266] та ін..

Реалізація підходу до вивчення та здійснення конкурентної боротьби малого виробничого підприємства можлива через здійснення його маркетингової діяльності з урахуванням розуміння конкуренції, виділення обмежень та можливостей малого виробничого підприємства, послідовного моніторингу діяльності конкурентів за обраними показниками.

Розвиток концепцій управління конкурентоспроможністю та виділення конкурентних переваг характеризується відмінностями у понятійному апараті, постановці цілей, теоретико-методологічній базі. Універсальність підходів та концепцій породжує ряд проблемних аспектів:

- обмеження підходу до конкурентоспроможності підприємства, що базується на окремих об'єктах дослідження, не пов'язаних між собою єдиною метою, відсутність системного підходу до вивчення конкурентоспроможності підприємства, відсутність зв'язку конкурентоспроможності підприємства з його фінансовим станом [221];

- недостатня систематизованість понять та методології визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, недостатність розробок кількісних методів оцінки результатів управління конкурентоспроможністю [97];

- поняття «конкурентоспроможність» не повною мірою відповідає вимогам системності й комплексності; різноманіття підходів до визначення природи конкуренції та конкурентоспроможності; поняття не відбивають конкуренцію як єдність статичної й динамічної суперництва, виживання систем; поняття непогоджені з законодавством [314].

Комплексна частина дослідження змісту та суті поняття конкурентоспроможності підприємства полягає в синтезі особливостей існуючих на сьогоднішній день концептуальних напрямків досліджень категорії конкуренції та похідного від неї – конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний стан розвитку теорій конкуренції характеризується різноманітністю предметів аналізу, якими є принципи діяльності в умовах конкуренції [269]. Фактична різниця між ними зводиться до різниці у кількості змінних, які вони охоплюють та їх прогностичними можливостями щодо окремих ситуацій [343].

Прийнято вважати, що теорію конкуренції вперше узагальнив Адам Сміт у роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.), в якій сформулював поняття конкуренції як суперництва, що визначає рівень цін на ринку, сприяє встановленню «ідеального» стану економіки за якого підприємства, що виробляють таку продукцію, що не сприймається ринком, витісняються з нього.

Описуючи механізм конкуренції, А. Сміт підкреслював необхідність гнучкості та швидкої реакції на зміни чинників зовнішнього середовища підприємства, і, визначав переваги в адаптації до змін саме мобільних фірм, якими сьогодні є малі підприємства [296].

Відомі вчені-економісти по-різному визначали природу конкуренції: боротьба, суперництво [17, 351], прагнення [330], ситуація [241], стан ринку [218], рушійна сила [349], процес [269, 325, 449] та ін. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Деякі погляди на природу конкуренції

Автор, джерело	Визначення характеристика конкуренції
А. Фрідріх Хайек [325].	процес, під час якого люди одержують і передають знання
М. Портер [269, 449].	динамічний процес, що розвивається, завдяки якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси, нові ринкові сегменти
Й. Шумпетер [349].	рушійна сила в розвитку інновацій. Й. Шумпетер, розглядаючи стадії здійснення підприємницької діяльності з позиції дослідження новаторської функції, момент вторгнення конкурентів на створений підприємством ринок розглядає як момент втрати новаторської функції. Конкуренція виступає тут як рушійна сила, що змушує здійснювати пошук нових ринків та можливостей
П. Хейне [330].	сукупність зусиль для досягнення цілей (прагнення), задоволення критеріїв доступу до благ
К. Макконнел і С. Брю [218]	стан ринку за якого в ньому діють численні незалежні покупці й продавці, та за якого існує можливість вільного входу в ринок та виходу з нього як для одних, так і для інших.
Ф. Найт [241].	ситуація, що складається між значною кількістю незалежних конкуруючих одиниць на ринку
Г. Азоев [17].	суперництво між суб'єктами ринкових відносин, що зацікавлені в досягненні однакових цілей
А. Юданов [351].	боротьба фірм за попит на доступних сегментах ринку. Три види конкуренції: - поведінкова – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб; - структурна – аналіз структури ринку для визначення форми ринку і способу виходу з нього; - функціональна – суперництво старого з новим, розвиток знання.
С.В. Мочерний та ін. [104]	економічне суперництво та боротьба між приватними та колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за найбільш вигідні умови їх виробництва та збуту, за привласнення найбільшого прибутку, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва. Конкуренція – об'єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшенню масштабів виробництва, прискоренню НТП, впровадженню нових форм організації виробництва, форм та систем заробітної плати та ін.

Джерело: узагальнено автором за [17, 104, 218, 241, 269, 325, 330, 349, 351, 449].

Проведений аналіз підходів дозволяє виділити характеристики, що виділяються різними науковцями, але так чи інакше визначають сутність конкуренції: суперництво, зміни, цілепокладання в руслі задоволення потреб, необхідність знань, інновації.

Конкурентний стан підприємства визначається конкурентоспроможністю як самого підприємства, так і його продукції. Підходи до вивчення конкурентоспроможності підприємства визначаються різноманітністю умов конкурентної боротьби на різних ринках, організаційно-економічними формами суб'єктів господарювання, з позицій яких розглядається конкуренція, будовою внутрішньої структури підприємства та характером комунікацій в них, ринковою орієнтацією підприємства та іншими чинниками.

Теорію конкурентоспроможності вивчають різні наукові школи. Неокласична теорія розглядає конкурентоспроможність з позицій дослідження внутрішніх ринково-конкурентних процесів і механізмів досягнення переваг у закритих ринкових системах. Натомість сучасна теорія розглядає ринок не з позицій аналізу механізмів його функціонування як процесу, а з позицій розгляду умов функціонування ринку як системи, в якій розглядається не суб'єкт ринку, а економічний суб'єкт із сукупністю його властивостей і зв'язків, що виходять за межі ринку, та урахуванням екзогенних аспектів системного відтворення [262].

На сьогоднішній день існують різні точки зору науковців на визначення сутності категорії конкурентоспроможність, що визначається особливостями умов (економічних систем, рівнем розвитку ринку, суб'єкт-об'єктними відносинами) у яких дані підходи виникають.

Користуючись положенням Фатхутдінова Р.А. [317] про те, що наукові підходи повинні доповнювати один одного і застосовуватись одночасно для створення єдиного погляду в комплексі аспектів, що відповідає системному підходу, доцільно розглядати економічні категорії, характеризуючи їх комплексно.

При розгляді питань конкурентоспроможності малих виробничих підприємств, застосовувати до них економічні закони, принципи та правила, що діють для великих і середніх підприємств, можна тільки з урахуванням обмежень.

Тому, в залежності від особливостей об'єкта дослідження, визначення конкурентоспроможності може набувати своїх специфічних особливостей (табл. 3.2). Крім того, враховуючи системні зв'язки різних аспектів діяльності підприємства, ми зупинимось на маркетингових аспектах, що спрямовані забезпечити бажану реакцію ринку на саме підприємство та його продукт зокрема.

Таблиця 3.2

Узагальнення точок зору на визначення конкурентоспроможності

Автор, джерело	Визначення
Фатхутдінов Р.А. [314]	Властивість об'єкта і його сервісу, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Щепіцен А.О. [341]	Можливість забезпечувати випуск і реалізацію продукції, яка за своїми ціновими та неціновими факторами привабливіша, ніж продукція підприємств-конкурентів, використовуючи конкурентні переваги підприємства й маючи потенційні можливості для забезпечення конкурентоспроможності продукції в майбутньому під час зміни ринкової ситуації і попиту споживачів
Єрмолов М.О. [108]	Відносна властивість, що відображає відмінність процесу розвитку даного виробництва від виробника-конкурента за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Іванов Ю.Б. [119]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система, що складається з безперервно взаємодіючих чинників та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги. 2. Здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію або визначений режим функціонування в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже існуючих або створення нових конкурентних переваг. 3. Здатність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання наявних та знову створюваних в процесі реалізації стратегії конкурентних переваг.

Складено автором за [108, 119, 314, 341].

Наведені положення, як і багато інших, мають на увазі існування конкурентних переваг. Це передбачає також існування опонентів та можливість їх порівняння за вибраними критеріями.

Таким чином, конкурентоспроможність характеризується тим, що вона проявляється лише при порівнянні об'єктів (оскільки це суперництво, що передбачає наявність суперників) при чому порівнювати можна лише однорідні

об'єкти за обраними критеріями. З даних позицій конкурентоспроможність, що розглядається для малого виробничого підприємства відповідає галузевому характеру, де діють підприємства, що виготовляють аналогічну продукцію.

Узагальнення підходів щодо визначення конкурентоспроможності дозволило запропонувати авторський підхід до визначення конкурентоспроможності малого виробничого підприємства як сукупність його можливостей та здібностей до випуску продукції, що здатна задовольнити існуючі суспільні потреби та здібностей, що приводять підприємство до стану, при якому за допомогою специфічних конкурентних переваг забезпечується його ринкова та фінансова стійкість.

Теоретичні підходи в дослідженнях конкурентоспроможності підприємства відносять до різних аспектів діяльності підприємства. Виділяються такі підходи до визначення чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства: конкурентоспроможність продукції, товарів, послуг (спрямований на якісну, привабливу продукцію, що орієнтована на споживачів та потреби ринку); конкурентні переваги (грунтується на інтенсивному розвитку та підтримці переваг підприємства в тій області виробництва товарів і послуг, де підприємство може зайняти лідируючі позиції); ефективність діяльності (спрямований на забезпечення ефективності процесів випуску та реалізації продукції); багатоаспектний підхід [221].

Важливою характеристикою в світовій практиці також вважається темп росту конкурентоспроможності [37], що характеризує постійність конкурентної активності підприємства, спрямовану на використання конкурентного потенціалу. Однак теоретичні та методичні аспекти визначення темпів росту конкурентоспроможності підприємств, а тим більше малих виробничих підприємств, не досліджені.

Описані теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства розкривають окремі аспекти діяльності підприємства в залежності від конкретних цілей аналізу.

Крім зазначеного, для більш повної характеристики складних конкурентних відносин, слід відзначити необхідність урахування соціальної складової конкурентоспроможності малого виробничого підприємства з використанням

методів інституційної економічної теорії [49]. Також у [49], пріоритети конкурентоспроможності підприємства пропонується розглядати за схемою «техніко-технологічні – соціально-економічні», що визначає коло змістовних груп конкурентоспроможності підприємства та порядок визначення показників.

Пропонується здійснювати аналіз конкурентоспроможності підприємства за аспектами діяльності, що відносяться до ринкового середовища, у сукупності з такими, що належать до економічного середовища в цілому. Даний підхід забезпечить взаємозв'язок сучасного стану розвитку теорії конкурентоспроможності, що в більшості ґрунтується на неокласичних підходах до вузького аналізу «внутрішнього» ринку із загальною теорією системного аналізу, що прискорить перехід від аналізу ринку до аналізу глобальних економічних систем.

Перелічені теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства спираються на стратегічне планування, що охоплює тривалі проміжки часу. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства відносять до стратегічних аспектів управління підприємством. Однак, залежно від типу взаємозв'язків та відносин між підприємствами, що виникають на ринку, конкурентоспроможність також можна розділяти за рівнями управління та реакції підприємства на різні комбінації чинників зовнішнього середовища. Можна виділити такі характеристики конкурентоспроможності підприємства в залежності від обраних критеріїв:

- конкурентоспроможність у конкретній площині діяльності(функціональна): виробнича, збутова, фінансова, маркетингова;
- тактична (транзакційна) конкурентоспроможність, що забезпечується під час реалізації конкретних завдань, пов'язаних із виконанням умов при укладанні угод;
- операційна конкурентоспроможність, як конкурентна перевага, що характеризується відносною постійністю існування в часі й обумовлена системними та структурними особливостями підприємства;
- стратегічна конкурентоспроможність, що має на увазі довгострокові конкурентні переваги, які відповідають стратегічним намірам підприємства.

Загострення конкуренції разом із іншими проблемними аспектами в діяльності підприємств призводить до необхідності управління конкурентоспроможністю та здійснення оцінки підприємств конкурентної позиції підприємства.

3.2. Визначення потенціалу конкурентоспроможності малого виробничого підприємства

У відповідності до теоретичного змісту конкурентоспроможності можна виділити три підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які визначають напрями впливу на конкурентоспроможність з позиції учасників ринку:

– товарний – «Конкурентоспроможність української продукції визначає конкурентоспроможність підприємств, а, значить, і економіки держави взагалі у інтерекономії» [24];

– макроекономічний, за якого провідна роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств, галузей та відповідних товарів належить рівню держави, на якому визначаються економічні, правові та інші важливі умови функціонування всієї господарської системи [49];

– інтегральний, за якого конкурентоспроможність може формуватись як інтегральний показник сукупності критеріїв та показників (кількісних і якісних) діяльності підприємства і є одним з вагомих показників стану підприємства як виробничої системи, що визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань [326].

Оскільки підприємство об'єднує всі ресурси з метою виконання принципів достатності та задоволення у досягненні компромісів та суспільного вибору, що визначається прихильниками поведінкових теорій фірми; максимізації вартості активів або прибутків, що властиві управлінським теоріям фірми та теорії росту фірми; виконанні умов контрактних відносин – інституціональна теорія фірми; та ін., то підприємство, що характеризується кращими значеннями показників продуктивності та ефективності діяльності за обраними критеріями в процесі досягнення поставленої мети, володіє вищим рівнем конкурентоспроможності, у порівнянні з іншими підприємствами.

Результатом розвитку наукових поглядів на ресурсну проблематику є поява наприкінці ХХ століття теорії потенціалу підприємства, підґрунтям якої була оцінка ресурсних можливостей господарюючого суб'єкта для досягнення поставлених цілей [90].

За сучасних підходів до стратегічного управління, коли кожне підприємство має дбати про виживання й розвиток у довгостроковій перспективі, для визначення та прогнозування конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати поняття потенціалу конкурентоспроможності, що акумулює в собі не тільки нинішні внутрішні та ринкові конкурентні переваги, а й можливості ефективної реалізації цих переваг у певних умовах розвитку зовнішнього середовища [302].

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу та єдиної концепції щодо визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Однак, при проведенні досліджень потенціалу, необхідно враховувати наявність тісних зв'язків між його різними видами і використовувати системний підхід.

Конкурентоспроможність підприємства доцільно аналізувати на основі сукупності ресурсів підприємства, що в залежності від цілей аналізу та конкретної комбінації можуть виступати в якості структурного елемента різних видів потенціалу підприємства. В економічній літературі зустрічаються трактування різних понять «конкурентний потенціал», «ринковий потенціал», «економічний потенціал», «фінансовий потенціал», «виробничий потенціал», «інноваційний потенціал», «ресурсний потенціал». Всі представлені поняття можна віднести до діяльності підприємств та розглядати як складні економічні категорії. Кожна з цих категорій відображає окремі сторони діяльності підприємства і не має однозначного визначення.

Сукупність базових матеріальних ресурсів, без яких не можуть бути використані нематеріальні ресурси, визначають як стратегічний потенціал підприємства [284]. А ресурси підприємства розглядаються як базис для здійснення інноваційної діяльності та формування інноваційного потенціалу підприємства [319]. Також про ресурсну структурну складову виробничого потенціалу йдеться у

[320]. Можна стверджувати, що ресурси підприємства (як матеріальні так і нематеріальні) є основою існування потенціалу підприємства та різних його видів.

Існуючі підходи до визначення сутності та оцінки потенціалу підприємства можна представити як такі, що розглядають потенціал, як статичну величину та, як такі, що розглядають потенціал, як динамічну характеристику [19]. Відповідно, при розгляді статичного потенціалу, аналіз базується на ретроспективних даних (наприклад, даних фінансової та статистичної звітності, пояснювальної записки до річного звіту та ін.). При розгляді динамічного потенціалу, його оцінка здійснюється для розробки та подальшого удосконалення стратегії організації з метою її розвитку.

Підходи до визначення структури потенціалу підприємства визначають як:

- універсальний, що розглядає шляхи розвитку підприємства: інтенсивний – за рахунок створення різних технологій, ноу-хау, сучасних програм бізнес-управління, та екстенсивний – за рахунок розширення виробництва і збільшення виробничої програми;

- ринковий, що спрямований на вивчення можливостей інтенсифікації продажу;

- виробничий, що спрямований на підвищення рівня використання виробничих фондів підприємства;

- психоекономічний, що розглядає потенціал підприємства через призму можливостей його керівників;

- функціональний, автори формулюють шляхи розвитку сучасних підприємств, виділяючи кілька широких областей формування потенціалу, що супроводжуються деякими конкретними аспектами та зусиллями по досягненню синергії між ними [156].

У відповідності до цих підходів, різними авторами пропонується і різний структурний склад потенціалу підприємства, що узагальнений у табл. 3.3

Економічний потенціал визнається основою господарської діяльності підприємств та становить сукупні можливості організації, що реалізуються тільки при наявності ресурсів.

Підходи до визначення потенціалу підприємства та його складових

№ з/п	Автор	Зміст підходу до визначення потенціалу підприємства
1	2	3
1	Аренков І.А. [28] комплексний підхід.	Конкурентний потенціал розглядається у триєдності причини, наслідку та основи, а саме: конкурентна перевага є причиною, конкурентоспроможність наслідком, а конкурентний потенціал – це основа, без якої неможливо виграти в конкурентній боротьбі за споживача.
2	Янкевич П.А. [355] виробничий підхід.	Економічний потенціал – здатність підприємства досягати поставлені перед ним цілі, використовуючи наявні в нього матеріальні, трудові і фінансові ресурси.
3	Романов А.П. [282].	Економічний потенціал – сукупні можливості організації, що реалізуються тільки при наявності ресурсів.
4	Лепа Р.Н. [165] функціональний підхід.	Потенціал розвитку підприємства – набір потенціалів сфер діяльності підприємства, що представляють собою результати оптимального використання ресурсів, наявних у підприємства.
5	Аксенова О.П. [19] системний підхід.	Потенціал підприємства – атрибутивна динамічна характеристика підприємств як бізнес-системи, яка виступає у вигляді сукупності кадрових, виробничих, інформаційних, фінансових та управлінських складових, які притаманні потенціалу підприємства незалежно від його організаційно-правової форми, сфери його діяльності, форми власності та ін. характеристик.
6	Кузнєцов Ю.В. [156] функціональний підхід.	Потенціал підприємства – інтегральна сукупність економічних, квазіекономічних і неекономічних можливостей, здатних принести даному підприємству певний ефект (в вартісній і невартісній формі) протягом певного часового проміжку у випадку здійснення керівництвом підприємства заходів щодо реалізації даних факторів-можливостей.

Складено автором на основі [19, 28, 156, 165, 355].

У відповідності до ресурсного підходу, структура економічного потенціалу підприємства представлена такими елементами: матеріальні, фінансові, трудові та природні ресурси [355]. У відповідності до узагальнюючого підходу, економічний потенціал підприємства включає в себе майно, технологію, персонал, внутрішні, зовнішні господарські, наукові, юридичні та інші зв'язки, відносини, методи і способи ведення господарства. Для формалізованого опису економічного потенціалу підприємства виділяються дві сторони: майнове і фінансове становище [355].

З позицій цільового підходу, потенціал підприємства часто розглядається як його можливості до здійснення конкурентної боротьби і постає у вигляді конкурентного потенціалу або потенціалу конкурентоспроможності підприємства. В [28] структура потенціалу конкурентоспроможності представлена функціональними елементами від яких вимагається синергія за вказаними напрямками розвитку в такий спосіб:

- маркетинговий потенціал (організація і проведення маркетингових досліджень на базі власного відділу маркетингу; дослідження когнітивних процесів споживача і впливу на формування споживчої свідомості; вдосконалення інформаційної системи маркетингу; впровадження CRM технологій; розвиток маркетингового мислення),

- інноваційний потенціал (прискорення циклу НДДКР виробництва; організація науково-дослідних лабораторій на базі підприємства; залучення співробітників різного рівня в процес розробки інновацій),

- ресурсний потенціал (прискорення оборотності оборотних активів; оптимізація витрат; реінвестування чистого прибутку в оновлення основних виробничих фондів; впровадження системи контролю якості; розвиток організаційної культури підприємства; зниження плинності кадрів; підвищення кваліфікації співробітників; розвиток програм щодо соціальної підтримки персоналу; вертикальна і горизонтальна інтеграція),

- творчий потенціал (формування нематеріальної системи мотивації співробітників підприємства; створення комфортної творчої та психологічної середовища всередині компанії; формування креативних груп).

Узагальнивши існуючі точки зору і розвинувши представлені підходи можна зробити висновок, що з позицій управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інновацій, функціональна структура потенціалу конкурентоспроможності підприємства повинна містити такі обов'язкові елементи як: виробничо-технічний потенціал; маркетинговий потенціал; інноваційний потенціал; трудовий потенціал; фінансово-економічний потенціал; управлінський потенціал.

В багатьох наукових роботах, присвячених вивченню потенціалу підприємства, структурно-компонентний склад виробничо-технічного потенціалу визначає здатність підприємства забезпечувати виконання його місії, досягнення результатів, заради яких воно створене.

Виробничо-технічний потенціал вивчається в ряді робіт і пов'язується із ресурсами підприємства та результатами його діяльності. Це відбивається і в підходах до вивчення структури та оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємств. Ресурсний підхід при цьому вивчає підприємство з боку його внутрішнього середовища, а результативний – з боку зовнішнього. Останній підхід задовольняє принципам концепції маркетингового підходу до управління діяльністю підприємства і може бути більш ефективно використаний для аналізу можливостей управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

В загальному випадку, виробничо-технічний потенціал характеризують за такими структурними елементами: потенціальний обсяг виготовлення продукції, потенційні можливості основних засобів виробництва (техніки), потенційні можливості використання сировини та матеріалів (технологія), потенційні можливості професійних кадрів (здібності) [228]; людські, фінансові, виробничі (обладнання), технологічні (технологія) та інформаційні ресурси [141]; основні засоби (основні виробничі фонди, обладнання), персонал, технологія, енергія, оборотні засоби (матеріально-сировинний баланс), інформація, готова продукція [120], при цьому, наголошується на тому, що найбільше вивільнення виробничого потенціалу досягається при комплексному перетворенні техніки та технології виробництва; фондовий потенціал, трудовий потенціал, потенціал фінансової стійкості, економічний і оборотний [99].

Рівень ринкової орієнтації підприємства забезпечується використанням його маркетингового потенціалу: здібності маркетингової системи (раціонально використовувати засоби виробництва та витратити матеріально-технічні ресурси, використовувати новітні технології та методи управління, використовувати людський капітал,) на різних етапах життєвих циклів виробу та організації що до реалізації різних маркетингових функцій [290]; ресурсна складова, складова

здібностей, складова можливостей, складова управління та складова резервів [18]. В ряді робіт вказується на важливість представлення маркетингового потенціалу як окремого функціонального елемента потенціалу підприємства [270, 279]. У зв'язку із цим підходом, сам маркетинговий потенціал розглядається як сукупність його функціональних елементів, в деяких випадках на різних рівнях управління (стратегічному, тактичному, оперативному).

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на реалізації інноваційного потенціалу підприємства, що так чи інакше є характеристикою ресурсної бази: інноваційний клімат, організаційна структура та культура [33]; трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, залучені до інноваційного процесу [161]; частина виробничо-технологічного потенціалу, матеріально-технічного потенціалу, фінансового, трудового, інформатизаційного, науково-дослідного, маркетингового і організаційно-управлінського, що задіяна в реалізації інноваційного проекту або програми та частина трудового потенціалу, який позначається як інтелектуально-креативний [148]; кадровий, науково-технічний, виробничо-технологічний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський і інші види потенціалу, що характеризують ступінь готовності і здатності підприємства до випуску конкурентоспроможної інноваційної продукції [245]. Слід зауважити, що ресурсна складова інноваційного потенціалу визначає можливості до створення інновації, а здібності до створення інновацій визначаються науково-дослідним та інтелектуальним потенціалом підприємства.

При системному підході до управління конкурентоспроможністю підприємства також необхідним є вивчення здібностей до реалізації можливостей потенціалу конкурентоспроможності підприємства, дані обставини вимагають розгляду трудового потенціалу підприємства: на рівні підприємства – кадрова компонента трудового потенціалу, професійна, кваліфікаційна, організаційна [271, 272, 307]; на індивідуальному рівні – кваліфікаційний потенціал, особистісний потенціал [301]; процесний підхід – потенціал робітника, потенціал робочого місця, при цьому вказується важливість таких структурних елементів трудового потенціалу

як мотивація, соціально-психологічний клімат в організації, чисельність персоналу, стимулювання праці [27].

Фінансовий потенціал підприємства має визначальний вплив на розвиток можливостей підприємства і виділяється як окрема складова потенціалу підприємства. Структура фінансового потенціалу підприємства представлена в роботах багатьох науковців і містить такі елементи: майновий потенціал, фінансові результати, кредитоспроможність, управління кредиторською та дебіторською заборгованістю [285]; ринковий потенціал, трудовий, управлінський, виробничий та інвестиційний [129]; чистий грошовий потік (що характеризується потужністю), власний капітал підприємства, виробничі активи [346].

Управління процесами на підприємстві вимагає розгляду окремого виду потенціалу – управлінського потенціалу. В роботах багатьох вчених досліджується структура управлінського потенціалу підприємства та дається обґрунтування окремих його структурних складових: управлінський кадровий потенціал, потенціал функцій управління, інституційне середовище, управлінська інфраструктура підприємства [311]; управлінський потенціал, як частина кадрового потенціалу (сукупність теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних особливостей працівників, які здійснюють функції управління); сукупні здібності системи управління в прийнятті рішень, що відповідають зовнішнім умовам, прийнятим цілям і стратегії підприємства [275] та подібне.

Усі перелічені структурні елементи визначених видів потенціалу, що становлять структуру потенціалу конкурентоспроможності підприємства мають власну методологію, розроблену відповідно до реалізації основного методичного підходу, відображеного в їх назві; володіють певними перевагами і недоліками; мають свою область раціонального використання та історію розвитку.

Оцінка потенціалу підприємства зводиться до визначення здатності підприємства здійснювати подальшу діяльність і досягати поставлених цілей на основі використання системи наявних ресурсів [282].

Оцінка потенціалу організації при реалізації результативного підходу здійснюється в напрямку від «виходу» виробничої системи до її «входу», тобто,

спочатку оцінюються зміни попиту і пропозиції на ринку продукту, визначається фаза життєвого циклу продукту і позиція підприємства по відношенню до основних конкурентів, обчислюються показники, що характеризують процес капіталізації в галузі і т. п. і тільки потім оцінюється той чи інший вид потенціалу підприємства та його капіталізація [99].

Поняття економічного потенціалу, ресурсного потенціалу та потенціалу конкурентоспроможності тісно пов'язані між собою. Важливо відмітити, що «потенціал конкурентоспроможності підприємства» є невіддільним від суб'єкту діяльності. Тобто «потенціал конкурентоспроможності підприємства», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає здатності працівника, колективу, підприємства до ефективного використання наявних ресурсів.

Морфологічна декомпозиція поняття потенціал підприємства здійснена в [165] дозволяє виділити спільні особливості при розгляді категорії потенціалу конкурентоспроможності з різних сторін із використанням різних підходів. Потенціал конкурентоспроможності підприємства нами пропонується розглядається як сукупність ресурсів та можливостей або здібностей (здатностей) підприємства до реалізації цих можливостей. Функціональна структура потенціалу конкурентоспроможності підприємства представлена на рисунку 3.1.

Важливою характеристикою потенціалу конкурентоспроможності є його внутрішня структура, що може бути представлена у вигляді домінантної неповної ієрархії її рівнів. Із використанням загально прийнятого комплексного підходу [315] поєднання визначених складових у сукупності характеризує стан та можливості підприємства щодо створення, зміцнення та розвитку своїх конкурентних переваг (рисунок 3.1).

Однією із особливостей потенціалу конкурентоспроможності у [315] є те, що ресурси тут розглядаються в контексті матеріалів і сировини, що необхідні для забезпечення функціонування виробництва. Однак, для реалізації потенціалу конкурентоспроможності необхідною є матеріальна база у вигляді сукупності всіх матеріальних ресурсів підприємства.

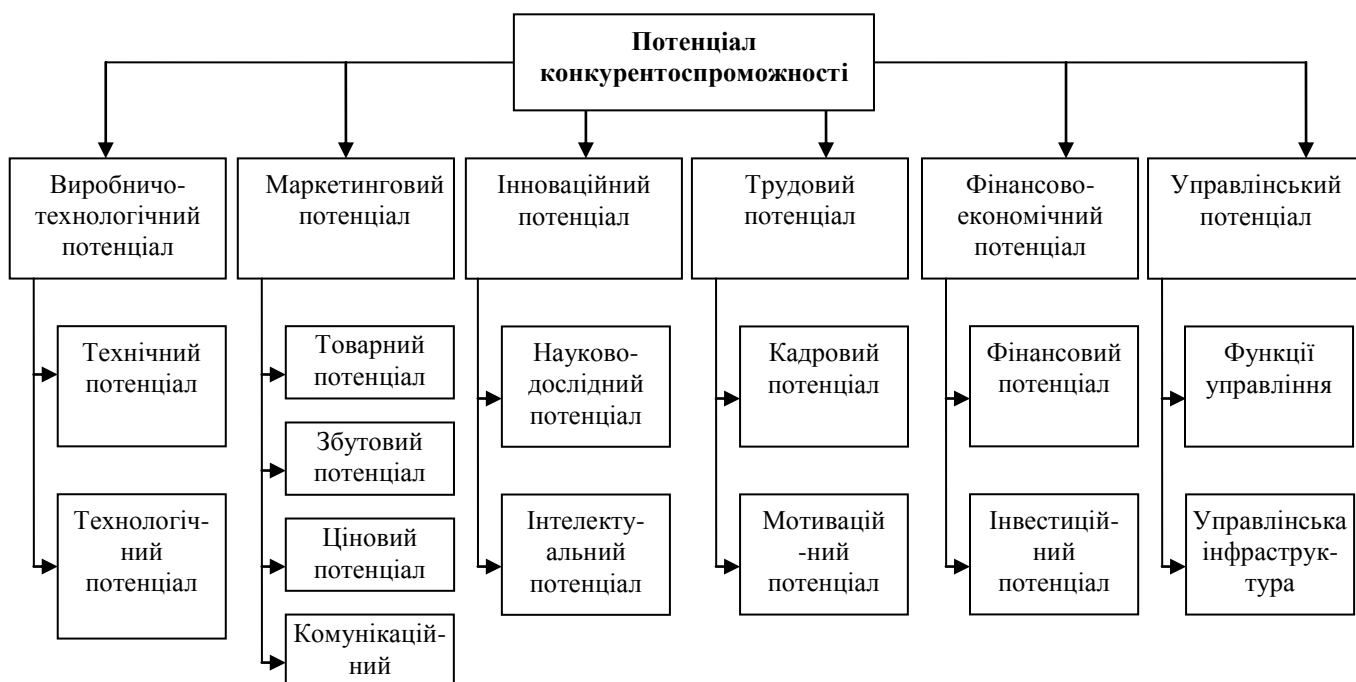


Рис. 3.1. Функціональна структура потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено та розвинуто автором за [302, 315].

При розгляді внутрішньої структури потенціалу конкурентоспроможності як системи на першому рівні розташовуються ресурси підприємства, на другому рівні знаходяться виробництво, фінанси і кадри, третю позицію займають перспективні підсистеми маркетингу та інновацій [302]. Однак, в такому випадку, необхідно розділяти ресурси підприємства за їх функцією, оскільки фінанси, персонал та основні засоби – це також складові ресурсів підприємства.

При цьому, 1-й рівень містить ресурси, що забезпечують діяльність підприємства, як системи. Такі ресурси можна визначити як системоутворювальні, а їх рівень, за сутністю, визнати рівнем ресурсного забезпечення, що є статичним ресурсним рівнем. Тоді, 2-й рівень відповідає ресурсному потенціалу (що є традиційним набором ресурсних складових підприємства), а на 3-му рівні буде розташований маркетинговий та інноваційний потенціал (рис. 3.2).

Описані рівні мають різний ступінь статичності:

- 1-й рівень є статичним і складає основу функціонування підприємства маючи форму основних засобів не виробничого призначення;
- 2-й рівень є розвиваючим або динамічним і включає усі ті складові, що здійснюють обіг та підлягають зношенню (виробниче обладнання, фінанси, кадри);

– 3-й рівень є удосконалюючим або конкурентним і представле собою сукупність інструментів, механізмів, методів та засобів здійснення конкурентної боротьби та розвитку підприємства.

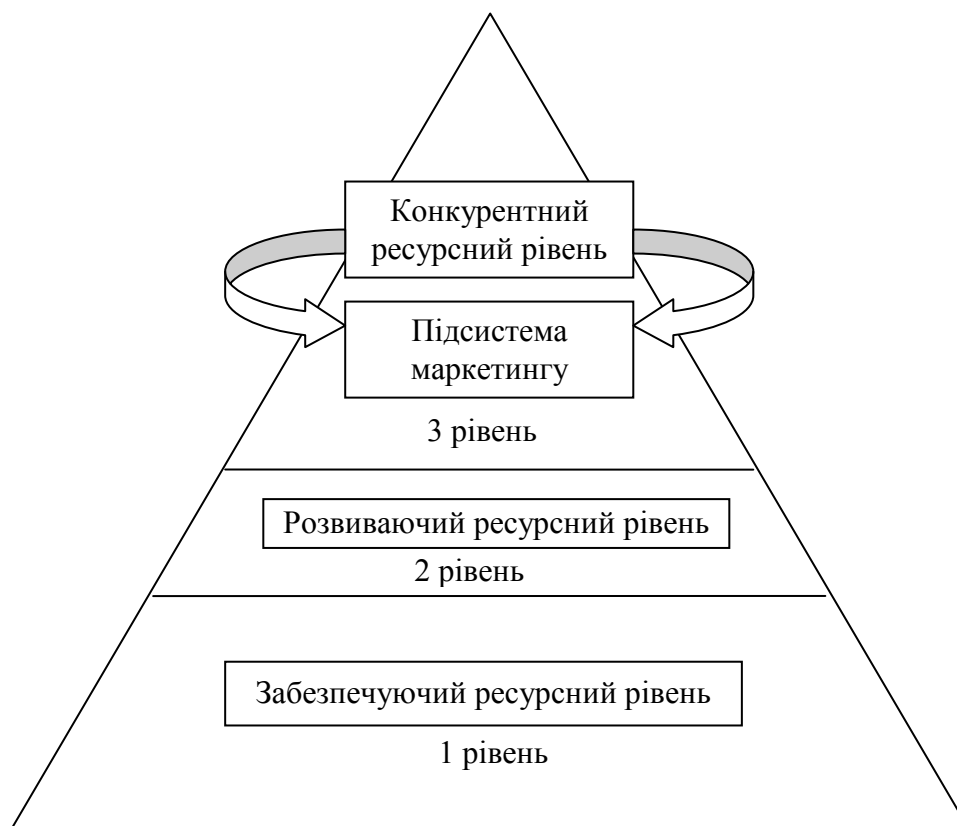


Рис. 3.2. Внутрішня структура потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Джерело: удосконалено автором.

В [302] при визначенні центрального елементу конкурентного потенціалу підприємства здійснюється порівняння маркетингу та ресурсів. Також, слід відмітити, що маркетинг в цьому випадку виступає як спосіб використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів підприємства для досягнення конкурентних цілей і є частиною розвиваючого потенціалу підприємства.

Включення кожного наступного рівня потенціалу конкурентоспроможності у вирішення проблем конкурентоспроможності підвищує ринкову і фінансову стійкість малого виробничого підприємства.

Для досягнення поставлених в роботі цілей, необхідним є використання більш універсального та системного підходу що до розгляду шляхів розвитку потенціалу конкурентоспроможності та підприємства в цілому за рахунок створення різних технологій, ноу-хау, сучасних програм бізнес-управління. Тому, в процесі

дослідження сутності потенціалу конкурентоспроможності підприємства аналіз його структури також доцільно здійснювати за компонентами. В якості компоненти потенціалу конкурентоспроможності, з метою з'ясування зв'язків з об'єктами управління, оберемо ресурсну, результативну, функціональну, процесну.

Структура рівнів потенціалу конкурентоспроможності може бути представлена схематично у наступному вигляді – рисунок 3.3.



Рис. 3.3. Структура складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства
Складено автором.

Ресурсна підсистема характеризує ресурсну базу здійснення конкурентної боротьби, що наявна у підприємства, з позицій оцінки витрат ресурсів та оцінки зв'язків між ними. В процесі виробництва ресурси з точки зору процесного підходу перетворюються у готову продукцію.

Виробнича підсистема представляє собою сукупність виробничих ресурсів, що при наявному рівні техніки і технологій діє у напрямку отримання максимально можливого виробничого результату. Виробнича підсистема підприємства, в межах

потенціалу конкурентоспроможності підприємства, характеризує потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості використання основних засобів, сировини та матеріалів.

Управлінський потенціал за І. Ансофом, представляє собою обсяг роботи з яким спроможне справитись загальне керівництво підприємством [26]. В межах конкурентного потенціалу, управлінська підсистема представляє собою знання, вміння, навички, інтелектуальні можливості, ініціативу і досвід персоналу, що можуть бути використані для вибору найбільш ефективних рішень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційна підсистема підприємства забезпечує та реалізує інноваційні перетворення, на глибині відповідній наявній ресурсній базі, в процесах виробництва підприємства і, в залежності від величини інноваційного потенціалу і якісного його стану, визначає охоплення тих чи інших стадій життєвого циклу іновацій.

Маркетингова підсистема містить ресурси та можливості підприємства у різноманітній їх комбінації для здійснення маркетингової діяльності спрямованої на задоволення потреб споживачів шляхом формування конкурентних переваг і їх збереження у вигляді наділених цінністю товарів та послуг.

Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства слід визначити взаємопов'язані та взаємодійні процеси. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу. Застосування в межах організації системи процесів разом з їх ідентифікуванням і взаємодіями, а також керуванням ними для одержання бажаного результату представляють собою «процесний підхід» [11, 12].

Специфіка визначення конкурентоспроможності малого виробничого підприємства полягає в урахуванні обмежень функціонування таких підприємств, що накладаються їх розміром та видом діяльності. І основним обмеженням, що накладається на малі виробничі підприємства, є ресурсне. Ресурси підприємства обмежуються не лише законодавчо, але й можливостями засновників. Обмеження в

ресурсах визначають ресурсну компоненту структури конкурентоспроможності малого виробничого підприємства.

Під час застосування процесного підходу до управління діяльністю із забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна будувати на поєднанні двох підходів через забезпечення конкурентоспроможності товару (ринкова стійкість) та через забезпечення ефективності діяльності (фінансова стійкість). Таким чином, конкурентоспроможність нами пропонується розглядати як поєднання фінансової та ринкової стійкості.

Для досягнення конкурентоспроможності мале виробниче підприємство повинно застосовувати належні методи моніторингу та, якщо це можливо, вимірювання процесів системи забезпечення конкурентоспроможності. Потрібно, щоб такими методами було доведено спроможність процесів досягти запланованих результатів. Якщо запланованих результатів не досягнуто, потрібно належним чином виконати коригування та коригувальні дії [11, 12].

Стан конкурентоспроможності можна оцінювати через оцінювання кожної із підсистем за групою показників, які характеризують стан підсистеми через її складові.

В загальному випадку, для кількісної оцінки потенціалу підприємства за видами широко використовують ресурсну компоненту структури об'єкту. Так в роботах [284] сукупність базових матеріальних ресурсів, без яких не можуть бути використані нематеріальні ресурси, представляє собою стратегічний потенціал підприємства. А в [319] ресурси підприємства розглядаються як базис для здійснення інноваційної діяльності та формування інноваційного потенціалу підприємства, а в [320] також йдеться про ресурсну структурну складову виробничого потенціалу.

Таким чином, перший рівень конкурентоспроможності забезпечує базовий рівень конкурентоспроможності, тому конкурентоспроможність підприємства на цьому рівні необхідно аналізувати на основі сукупності ресурсів підприємства, що в залежності від цілей аналізу та конкретної комбінації можуть виступати в якості структурного елемента потенціалу конкурентоспроможності.

Ресурсна компонента характеризує ресурсну базу здійснення конкурентної боротьби, що наявна у підприємства, з позицій оцінки доступності, витрат ресурсів та оцінки зв'язків між ними.

З огляду на викладене, конкурентоспроможність малого виробничого підприємства можна оцінити на основі використання сукупності взаємопов'язаних показників, що характеризують різні аспекти його діяльності у взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства з зовнішнім економічним та ринковим (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Система критеріїв оцінки та характеристик потенціалу конкурентоспроможності підприємства

	Структурні компоненти конкурентоспроможності	Складові компонентів (критерії)	Характерні показники
Ресурсна підсистема	Інноваційна діяльність	Інноваційний потенціал; інноваційна активність	Кількість створених нових видів продукції; кількість проданих ліцензій; кількість виданих та проданих патентів; величина витрат на НДДКР; частка працівників зайнятих у НДДКР
	Фінансова діяльність	Джерела й запаси фінансових можливостей, фінансова потужність	Величина прибутку від основних видів діяльності; коротка й довгострокова кредиторська заборгованість; коротка й довгострокова дебіторська заборгованість; кредитні можливості організації
	Діяльність у сфері інформації	База знань, моделі, алгоритми, програми, проекти	Вартість і склад нематеріальних активів; кількість і склад укладених угод на право використання об'єктів промислової власності та ін.
	Діяльність у сфері кадрів	Рівень кваліфікації кадрів	Чисельність працівників НДДКР; чисельність, структура працівників за складом, за віком, за освітою; затрати на відбір і навчання персоналу
	Управлінська діяльність		Облік і статистика, аналіз, планування, прийняття рішень та їх реалізація, мотивація, контролювання, регулювання
	Організаційна діяльність	Організаційна структура системи управління	Координація в часі й просторі, нормування, оперативне планування, диспетчеризація, ресурсозабезпечення, маршрутизація предметів праці, планування робочих місць, раціоналізація виробництва
Виробнича підсистема	Виробнича діяльність	Технічна складова; технологічна складова	Обсяг інвестицій у виробництво; кількість нових освоєних видів продукції; структура виробничих витрат; продуктивність праці на виробництві; динаміка обсягу виготовленої продукції (відхилення відповідних показників, темпи зростання)

Маркетингова підсистема	Маркетингова діяльність	Аналіз та прогнозування попиту на товари; аналіз та прогнозування цін на товари; аналіз та прогнозування конкуренції; процес та методи планування маркетингу; маркетингові стратегії; продуктові стратегії маркетингу; комерційні зв'язки підприємства; ціноутворення в маркетингу; розповсюдження товарів; міжнародний маркетинг; комерційний ризик; антикризова маркетингова діяльність підприємства	Динаміка попиту; динаміка цін; показники оцінки ефективності моделі оцінки конкурентоспроможності; величини ризиків; кількість та якість комерційних зв'язків; обсяги продажу та якість обслуговування збутових мереж; обсяги експорту-імпорту сировини, матеріалів та товарів
-------------------------	-------------------------	--	--

Складено автором

Результативність потенціалу конкурентоспроможності підприємства, з точки зору маркетингу, полягає у задоволенні сукупності потреб суб'єктів, що виникають як в середині підприємства, так і в зовнішньому економічному просторі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинне здійснюватись на базі вивчення та використання потенціалу конкурентоспроможності із активізацією усіх функцій підприємництва (рис. 3.4). Малі виробничі підприємства володіють усіма необхідними характеристиками для реалізації такого підходу до управління їх конкурентоспроможністю, оскільки є одною з простіших організаційних форм підприємницької діяльності. Організація і управління діяльністю малих виробничих підприємств структурно найближча до підприємництва.

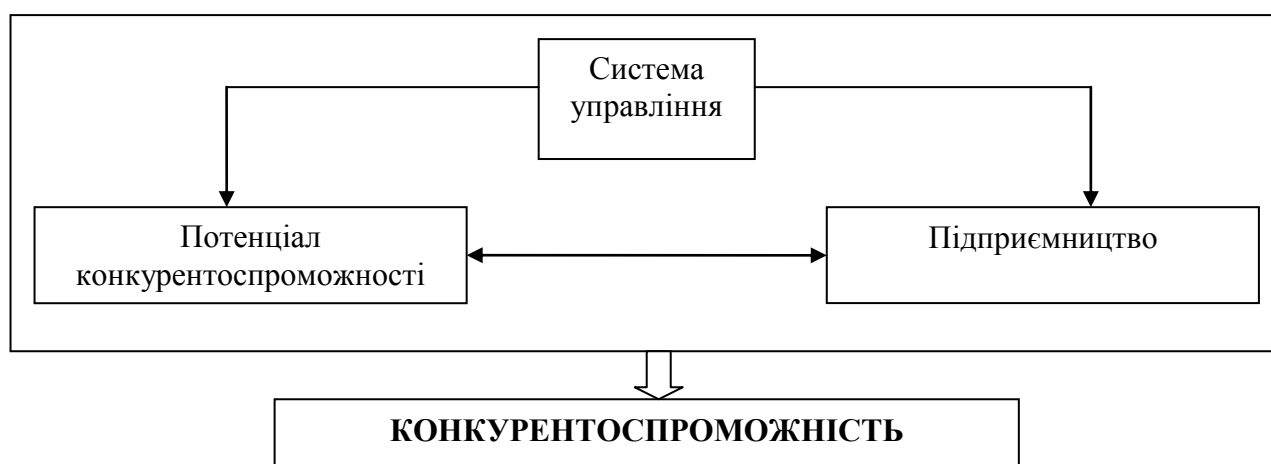


Рис. 3.4. Ключові чинники конкурентоспроможності малого виробничого підприємства

Складено автором

Далі буде розглянуто складові елементи, через які може бути забезпечений взаємозв'язок між потенціалом конкурентоспроможності підприємства та функціями підприємництва (рис. 3.5) і запропоновано систему управління конкурентоспроможністю на основі цих елементів.



Рис. 3.5. Елементи забезпечення зв'язку між підприємництвом та конкурентоспроможністю

Складено автором

На стан конкурентоспроможності підприємства крім інших чинників внутрішнього та зовнішнього середовища впливає етап життєвого циклу підприємства.

3.3. Життєвий цикл малого виробничого підприємства

Відомо, що економічна динаміка має циклічний характер [142, 147, 327, 349, 353]. Найбільш ґрунтовні дослідження економічних циклів здійснено на макрорівні, між тим, на рівні підприємств такі дослідження не є достатньо систематизованими. Теорія циклів, при її застосуванні до малих виробничих підприємств, надає можливості здійснювати наукове прогнозування та становить основу для

стратегічного управління підприємством із визначенням його стану по відношенню до етапів життєвого циклу.

Концепція життєвого циклу ставить у залежність від часу основні показники діяльності підприємства, що при процесному підході до вивчення діяльності підприємства дозволяє визначити основні тенденції процесів; дозволяє наочно представити їх динаміку; встановити їх логіку; робить можливим використання методів математичного моделювання та дозволяє виявити основні зв'язки між економічними об'єктами, що вивчаються [127].

В роботах [293, 320, 344] узагальнено моделі розвитку організацій, які побудовані на основі концепції життєвого циклу та виділено їх спільну теоретичну базу, що представляє собою положення, згідно якого життєвий цикл представляє є рядом послідовних етапів від зародження і зростання до зрілості і спаду. Опис таких етапів має практичне значення для реалізації функцій менеджменту та маркетингу при управлінні підприємством.

Підприємства в процесі діяльності проходять ряд етапів, що мають чітко виражені характеристики. Кожному підприємству з плином часу і відповідними змінами економічного середовища властиві зміни у структурі і формах діяльності. Кожен етап життєвого циклу представляє різні стани підприємства як соціально-економічного об'єкта, що характеризуються обсягами реалізації, організаційною структурою, обсягом інвестицій, рівнем делегування повноважень, обсягом прибутків тощо.

Наприклад, Г.О. Козаченко розглядає життєвий цикл підприємства як сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи [139].

Для ефективного управління і визначення перспектив розвитку необхідно розуміти, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство.

В сучасній літературі існує декілька підходів до розподілу періоду існування підприємства та поділу життєвого циклу підприємства на етапи залежно від обраного критерію, що слугує показником ефективності діяльності підприємства (x). Зміна такого показника в часі утворює криву життєвого циклу підприємства за обраним критерієм ($U = f(x, t)$). Важливою характеристикою в цьому разі є швидкість зміни обраного критерію $\frac{df(x, t)}{dt}$. Вибраний показник та швидкість його зміни можуть слугувати індикаторами переходу підприємства з одного етапу життєвого циклу в інший.

Загальний набір параметрів, що характеризують діяльність підприємства при русі по етапах життєвого циклу можна представити у вигляді таких груп, що відрізняються за цільовим призначенням аналізу:

- напрям зміни стану підприємства;
- інтенсивність зміни стану;
- тип організаційного механізму;
- стратегія підприємства;
- принципи і способи здійснення маркетингової діяльності.

Аналіз підходів до характеристики життєвих циклів підприємств, проведений в роботах [112, 293, 320, 344] показав, що найбільш критичні зміни їх стану і у найбільшій кількості відбуваються на початку функціонування підприємства на ринку. З метою з'ясування особливостей маркетингової діяльності малих підприємств, розглянемо детально чинники та характеристики діяльності підприємств, що можуть характеризувати їх життєвий цикл, зокрема зміни в маркетинговій діяльності.

Переходу підприємства на кожний новий етап життєвого циклу, сприяє велика кількість факторів, котрі можуть бути класифіковані за такими ознаками [265]:

1. За змінами у функціональній сфері діяльності: економічні; фінансові; управлінські; виробничі; інвестиційні; інформаційні; техніко-економічні.
2. За змінами внутрішнього середовища: цілей; структури; завдань; технологій; в персоналі; ресурсні.

3. За спланованістю змін: планові; ситуаційні; прогнозовані.

4. За частотою виникнення: разові; постійні зміни.

Кожний етап життєвого циклу підприємства характеризується особливостями в характері зміни чинників, що характеризують стан підприємства, зокрема такими, що стосуються здійснення маркетингової діяльності.

Дослідженню моделей життєвого циклу організації приділялась значна увага вчених-економістів, зокрема Л. Грейнер [88], І. Адізес [356], Є. Ємельянов та С. Поварніцина [107], С. Довбень та Ю. Гембель [95], І. Бланк [44], Т. Базарова [34], Б. Мільнер [229], А. Даунс [391], Г. Ліппіт та У. Шмідт [433], Б. Скотт [459], У. Торберт [476], Ф. Ліден [438], Д. Кац та Р. Кан [425], Д. Кімбелі [426], Р. Куін та К. Камерон [452].

Ознаки, за якими здійснювалось вивчення життєвого циклу підприємства відрізнялись залежно від аспекту управління, що визначалось колом інтересів дослідників. У кожній моделі лежить власна ідея, тобто всі моделі тією чи іншою мірою відображають сутність розвитку підприємства.

Узагальнений вигляд основних аспектів управління підприємством, що визначають рух підприємства по кривій його життєвого циклу та відповідні погляди щодо здійснення маркетингової діяльності наведено в Додатку Д, табл. Д.1.

Можна виділити спільні риси моделей, що запропонували різні дослідники.

– кожна модель представляє собою ряд послідовних стадій життєвого циклу організації (ЖЦО);

– кожна стадія відповідної моделі є наслідком попередньої, розвиток відбувається в одному напрямку;

– всі моделі розглядають досить широкий спектр організаційних чинників, що складають основу опису життєвого циклу підприємства.

Слід звернути увагу на деякі протиріччя, що виникають у результаті циклічності зміни стану малого виробничого підприємства та призводять до коливань стану і формування хвиль кривої життєвого циклу підприємства:

1. Зміни в економічному середовищі, з яким безпосередньо стикається мале виробниче підприємство, та відповідна реакція менеджменту на ці зміни, можуть не співпадати за часом.

2. Зміни у внутрішньому середовищі підприємства та реакція на ці зміни персоналу можуть не співпадати за часом.

3. Виникнення необхідності до розвитку динамічних здібностей на рівні індивіда суперечить внутрішній необхідності та схильності до зовнішніх проявів влади, статусу в період змін у зовнішньому середовищі, та відповідних перетворень у внутрішньому середовищі малого виробничого підприємства.

Результати показують, що на сьогоднішній день у різних дослідників немає єдиної думки про зміни характеристик організації та механізми управління цими змінами по етапам життєвого циклу підприємства. Моделі життєвого циклу підприємства потребують подальших досліджень виходячи з системних позицій, що пояснюють не тільки причини та напрямки розвитку організації, а й механізми управління цими змінами по етапам розвитку підприємства за власним життєвим циклом.

Важливим є виявлення причин виникнення суперечностей у різних моделях та з'ясування їх впливу на формування життєвого циклу підприємства. Модель Мільнера Б.З. дозволяє прослідкувати чинники впливу на формування життєвого циклу підприємства на його початкових етапах [219], однак, для малого виробничого підприємства, з урахуванням його особливостей, дану модель доцільно деталізувати та розширити.

Мале виробниче підприємство перебуваючи на початкових етапах розвитку організації за існуючими моделями, має певні особливості. Проте різні моделі визначаються особливостями початкових етапів.

А. Даун: «Рушійні сили росту» (1967) перша стадія («боротьба за автономію») виникає до формального народження або відразу ж після нього і характеризується прагненням знайти законність і необхідні ресурси від навколишнього середовища для досягнення «порогу виживання»; друга стадія («стрімкого зростання») включає швидке розширення, де підкреслюється інноваційність та креативність [391].

Г. Ліппітт і У. Шмідт: «Управлінська участь» (1967) народження, в процесі якого створюються системи управління, і досягається життєздатність; молодість, для якої характерний розвиток репутації і стійкості [433].

Ф. Глазл та Б. Лівехуд: «Органічний еволюційний розвиток» (1969) Піонерна фаза. Домінантною в цей час є економічна підсистема. Організація при цьому залишається наскільки можливо простою – вона пристосована під особистісні якості керівника і залежить від тих потреб споживачів, які він має намір задовольнити. Фаза диференціації, тобто формалізації та раціоналізації всіх «стихійних» процесів. Домінантною стає технічна підсистема, увага сконцентрована на створенні та вдосконаленні структури управління [81].

Модель Б. Скотта «Стратегія і структура» (1971) – підприємства розвиваються неформально («шоу однієї людини») [459].

Л. Грейнер: «Революції еволюція та революція в процесі росту організацій» (1972) – творчість (творча чи «інтуїтивна» фаза росту). Організація розвивається завдяки реалізації творчого потенціалу засновників. Основна увага зосереджена на виробництві та продажу нового продукту (послуги). Спілкування між співробітниками носить скоріше неформальний характер. По мірі зростання організації настає криза лідерів, так як зростаюча кількість співробітників уже не може ефективно управлятися тільки неформальними методами і необхідно більшу увагу приділяти менеджерським функціям [88].

Спрямоване зростання на початку життєвого циклу (розвиток, заснований на керівництві), в основі якого – чітко спланована робота і професійний менеджмент. Характеризується централізацією управління. Поглиблюється функціональна спеціалізація менеджерів нижчих рівнів. Виникає криза автономії, яка полягає в різному розумінні необхідної і достатньої свободи різних рівнів управління: бюрократична структура управління і концентрація більшості процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість менеджерів середньої ланки.

Ф. Ліден: «Функціональні проблеми» (1975). Перше, на чому фокусується організація, на думку Ф. Лідена, – це адаптація і завоювання своєї ніші в мінливих

умовах зовнішнього середовища. Це досягається, в основному, за допомогою введення інновацій. На початку життєвого циклу основними завданнями підприємства є придбання ресурсів і розвиток методів роботи процедур [438].

Д. Кац і Р. Кан: «Структура підприємства» (1978). Початок життєвого циклу носить назву «Стадія простих систем» [425].

Дж. Кімберлі: «Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем» (1979). Автор стверджує, що перша розпізнавана стадія розвитку виникає ще до фактичного створення організації. На цій стадії відбувається вибудовування ресурсів і формування майбутньої ідеології. Все це призводить до переходу на другу стадію розвитку, що включає вибір «Головних схем переміщення», найму персоналу [426].

Е. М. Коротков (2003) запропонував модель, що включає п'ять стадій життєвого циклу організації. Початкові стадії розвитку характеризуються наступним. Перша стадія – експлерентна, характеризує народження підприємства і формування його первісної структури. Друга стадія розвитку – пацієнтна, характеризується тим, що підприємство завойовує вибраний сегмент ринку, укріплює свої ринкові позиції, виробляє конкурентні стратегії [226].

Мироненко Ю.Д., Тереханов А.К. (2004) пропонують лінійну модель, виділяючи п'ять рівнів організаційного розвитку компанії: реалізована бізнес-ідея; структуризація (формалізація бізнес-структур і раціональне управління функціями); раціональне управління процесами (оптимізація бізнес-процесів) [232].

Є. Ємельянов та С. Поварніцина (2006) Етап «Тусовка» – переважають неформальні відносини, рівноправність, ідеологічне (харизматичне) лідерство і непрофесійне управління. Особливості діяльності визначені технологічним процесом, регламентом, керівником. Етап «Механізація» – повсюдна формалізація відносин, процесів і процедур. організація переходить до регулярного менеджменту. Значно поглиблюється розподіл праці, складаються докладні посадові інструкції і правила внутрішнього розпорядку. Велике значення надається стандартизації та утилітарності. Нововведення зустрічають істотний опір [107].

Загальний вигляд життєвого циклу малого підприємства від його створення до розвитку у середнє підприємство за критерієм загального доходу від усіх видів діяльності, зображено на рисунку 3.6.

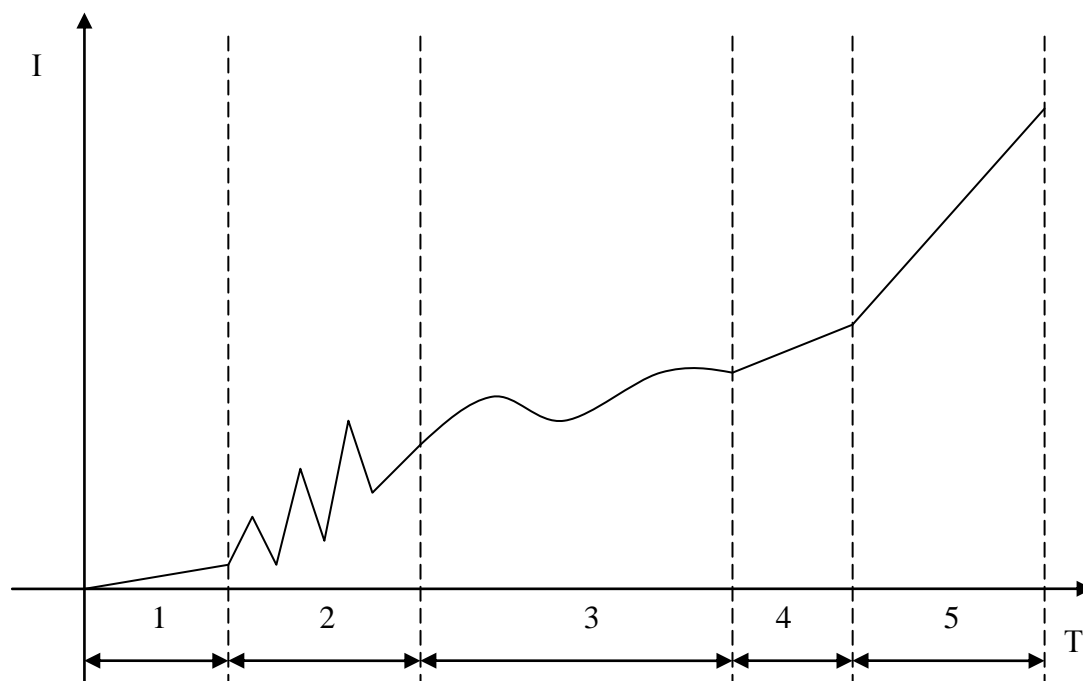


Рис. 3.6. Життєвий цикл малого підприємства:

1 – етап підприємництва; 2 – етап розвитку комерційних зв'язків; 3 – етап стабілізації ділової активності; 4 – етап колективності; 5 – етап стабілізації ділової активності. I – загальний дохід малого підприємства від усіх видів діяльності; T – час.

Джерело: розроблено автором.

Управління маркетингом в малому виробничому підприємстві при його переміщенні по етапах життєвого циклу, вимагає використання певних інструментів (Додаток Д, таблиця Д.2).

Модель життєвого циклу знаходить використання при управлінні стимулюванням інноваційною діяльністю промислових підприємств [131], для діагностики стану [321] та антикризового управління підприємством [146], формування стратегії розвитку та планування цінової політики [306], розвитку теорії природного відбору [400] і популяційної теорії організацій [417], були здійснені емпіричні дослідження організацій на базі концепції життєвих циклів [443] та ін.

При вивченні процесів управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства, стадія його життєвого циклу визначає, насамперед,

характеристики джерел конкурентних переваг та можливості щодо використання цих джерел. Також, стадія життєвого циклу на якій перебуває аналізоване підприємство є додатковим показником у визначенні ефективності його маркетингової діяльності та інших видів діяльності. Ці особливості потребують додаткового розгляду з позицій їх практичного застосування.

3.4 Методологія управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства

На сьогодні визначено, що малі підприємства є вагомим елементом ринкової системи господарювання. Завдяки динамічності та гнучкості вони виступають дієвим засобом вирішення багатьох економічних і соціальних завдань [60, 221, 244].

Питанням управління позиціонуванням підприємств у конкурентному середовищі, що здійснюють виробництво продукції постійно приділяється значна увага українських та закордонних вчених. Теоретичним і практичним питанням ефективності розвитку малого підприємництва в Україні приділяли увагу З.С. Варналій [60], М.П. Войнаренко [221], та інші відомі науковці.

Окремі аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства та його позиціонування в конкурентному середовищі вивчались вітчизняними та зарубіжними вченими. Дослідження джерел конкурентних переваг у вигляді концепції динамічних здібностей та організаційного навчання здійснювали такі вчені як Д. Тис [305], К. Эйзенхардт [394] та ін. Дослідження інновацій, як чиннику розвитку конкуренції здійснювались Й. Шумпетером [349], І.В. Федуловою [319]. Проблеми якості товарів при формуванні конкурентоспроможної організації досліджувались Р.А. Фатхутдіновим [315, 316] та іншими зарубіжними та вітчизняними вченими. Дослідженням систематизації критеріїв оцінки конкурентного стану підприємства здійснюються такими вченими як А.Л. Денисова [93], И. Максимова [220], А.Д. Шеремет [342], Ю.Я. Еленева [106].

Незважаючи на велику кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених з проблем управління конкурентоспроможністю підприємства та визначення системи критеріїв оцінки його конкурентного стану, слід відзначити,

що методологія системного позиціювання виробничого підприємства малого бізнесу в умовах динамізму конкурентного середовища на сьогодні залишається дискусійним питанням.

Малі виробничі підприємства, як правило, займаються дрібносерійним виробництвом, що змушує їх сфокусувати увесь свій потенціал на певному бізнес-напрямку. Тому впровадження методології, відбір ефективних критеріїв та методу оцінки позиціювання малого виробничого підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища є важливим практичним завданням в діяльності виробничих підприємств.

Проблема управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства є системною. Управління конкурентоспроможністю – це невід’ємна складова менеджменту малого підприємства, що охоплює всі напрями його діяльності та враховує вагоміші системні зв’язки із оточуючим середовищем. Завданням сучасного менеджменту в малому бізнесі є пошук прогресивних організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю [153], що спроможні забезпечити ефективне функціонування малих виробничих підприємств на внутрішньому ринку та їх доступ до міжнародних ринків, водночас забезпечити задоволення потреб споживачів у якісній продукції та послугах за доступною ціною.

Сучасні автори по-різному підходять до визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства [26, 102, 317, 449, 464]:

- аспект виконання загальних функцій управління;
- сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів;
- сукупність управлінських дій;
- систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності;
- функція менеджменту.

Розглянуті підходи до визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяють стверджувати, що управління

конкурентоспроможністю підприємства – це одна із специфічних функцій менеджменту, що реалізується через здійснення управлінського впливу на процеси створення та реалізації товарів (послуг) підприємства. Дана управлінська діяльність буде мати всеохоплюючий характер лише за умови наявності системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Така система повинна бути побудована виходячи з уявлень про механізми розвитку ринку, що включають основні джерела створення конкурентних переваг підприємства.

Якість позиціонування підприємства в конкурентному середовищі визначається на основі вибраного підходу у відповідності до якого розробляється система конкретних критеріїв та показників. Сучасними науковцями пропонуються різні підходи [43, 263, 273]:

- споживча оцінка товарів (послуг) підприємства (за сукупністю якісних показників);
- ефективність діяльності підприємства (за її видами);
- імідж підприємства;
- ринкова вартість підприємства;
- потенціал підприємства (за його видами);
- фінансовий стан підприємства;
- ділова активність та портфель замовлень підприємства.

Дані підходи є раціональними при розгляді окремих функцій підприємства як основи для позиціонування. Результат вибору підходу визначається станом ринку та самого підприємства. Для обґрунтування такого вибору необхідним є функціонування системи управління конкурентоспроможністю у підприємстві, що ґрунтується на методології взаємодії підприємства із оточуючим середовищем та включає базові елементи, що слугують джерелом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Малі підприємства значною мірою здатні адаптуватись до трансформації зовнішнього середовища та змін вимог ринку. Ключовим чинником такої здатності виступають унікальні організаційні здібності, що забезпечують стійкі та стратегічно важливі конкурентні переваги, а також оновлення конкурентних переваг в умовах

змін у зовнішньому середовищі Д.Дж. Тис [305], К. Эйзенхардт [394].

На сучасному конкурентному ринку боротьба між підприємствами, країнами здійснюється не за матеріальні цінності, володіння ресурсами, а за здатність до створення нових товарів, до перманентного оновлення технологій [349]. В умовах ринкової економіки основним джерелом успіху стає сума знань, якими володіє підприємство – так званий інноваційний потенціал [319] та інтенсивне його використання.

Відомо, що конкурентоспроможність підприємства визначається якісними характеристиками продукції [93, 316], що забезпечують задоволення конкретної потреби споживача.

Динамічні здібності виступають методологічною основою створення конкурентних переваг підприємства [305]. Це означає, що на базі постійного оновлення знань (здібностей в середині підприємства) створюються конкурентні переваги. Специфічний механізм створення конкурентних переваг заснований не лише на наявних знаннях в середині підприємства, а, насамперед, на здатності до отримання економічної вигоди від знань як активів у нерозривному зв'язку з процесом безперервного навчання [396]. Концепція динамічних здібностей на перший план висуває організаційні й (стратегічні) управлінські компетенції [392], які можуть допомогти суб'єктові підприємницької діяльності досягти конкурентних переваг, на основі трансферу знань і технологій, а потім модифікуватися для їхньої підтримки [394].

Розглядаючи динамічні здібності як складовий елемент стратегічного інноваційного потенціалу підприємства, аналіз доцільно здійснювати на основі ресурсного підходу [305], що забезпечує системність у вивченні процесів управління конкурентоспроможністю малих виробничих підприємств. Ресурсний підхід у сучасному динамічному трактуванні на перше місце ставить не окремі ресурси, здібності і навіть не їхню комбінацію, а специфічні компетенції по комбінуванню таких ресурсів і здібностей з метою максимальної відповідності створених цінностей ідентифікованим потребам, а значить компетенції зі створення інновацій. Таким чином формується мета компетенції інновацій – компетенції

стратегічного порядку, пов'язані з управлінням тактичними та оперативними компетенціями зі створення та привласнення цінності за рахунок ефективного використання компетенцій з ідентифікації потреб та управління ресурсами.

Формування динамічних здібностей (ДЗ) доцільно здійснювати за визначеним алгоритмом у відповідності до конкретної мети і змісту поставлених завдань. Так, наприклад, формування динамічних здібностей фахівців в процесі навчання слід здійснювати за окремими ступенями формування компетенцій (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Цільовий граф формування динамічних здібностей і бар'єри, що існують між ступенями процесу навчання і діяльністю.

Джерело: розроблено автором.

Таких ступенів формування компетенцій можна виділити чотири: перший ступінь – формування старанності, другий – формування наукового інтересу до дисциплін об'єкту та предмету вивчення, третій ступінь – формування творчої активності при вирішенні конкретних проблем і четвертий – формування суспільно активної особистості через власне створення, випробування і впровадження інновацій. Виконана нами оцінка динамічних здібностей дослідних груп за розробленими критеріями засвідчила, що існує значний резерв підвищення їх динамічних здібностей.

Дослідження робіт з проблематики ДЗ дозволило виділити чотири етапи процесу пізнання як координаційних елементів у вивченні ДЗ [396]: накопичення; інтеграція; використання; налаштування (reconfiguration).

Згідно К. Пандза та ін. [447], процес накопичення підприємством власних здібностей не може бути відокремлений від процесу накопичення знань.

Процес створення знань в підприємстві залежить від вибраних шляхів і є накопичувальним: знання накопичуються через досвід [392]. Накопичення знань відбувається у результаті задач використання двох різних підходів: копіювання існуючих знань або їх розвиток [432]. Збалансування цих підходів є суттєвою науковою проблемою [461] і необхідною передумовою ДЗ.

Емпіричні дослідження підтверджують, що внутрішні і зовнішні джерела знань є життєво важливими для ДЗ: досвід внутрішнього навчання визначається в якості важливого джерела, яким є міжорганізаційна співпраця. Існує велика різноманітність прийнятних механізмів співпраці. При цьому малі підприємства, як правило, спираються на джерела відмінні від тих, на які спираються великі підприємства [368]. Одним із пояснень цього може бути те, що сторони, які беруть участь в передачі знань знаходяться в різному положенні відносно привласнення прибутку.

Значення зовнішніх джерел знань дійсно зростає останнім часом. Тим не менш, здобувати знання не так просто, оскільки можуть існувати перешкоди на обох кінцях передачі. Наприклад, в малих підприємствах діяльність із виявлення можливостей для придбання зовнішніх знань може бути ускладненою адміністративною неекономічністю, що створюється в результаті того, що робота менеджерів значно рутинізується. При цьому показують дослідниками підтверджується важлива роль керівників у накопиченні знань [471], зокрема, їх знання ринку [392]. Проте, ДЗ – це набагато більше, ніж механічно накопичені знання, таким чином, ми переходимо до інтеграції.

Інтеграція знань передбачає об'єднання різнорідних інформаційних ресурсів, як правило, підключення нових знань з існуючої бази знань. Інтеграція також спирається на системоутворююче знання розроблене всередині і те що підприємство придбало із зовнішніх джерел, та об'єднання нового з тим, що відомо з попереднього досвіду. Таким чином, інтеграція знань є важливим елементом ДЗ, тому що

інтеграція сприяє змінам, що ініціює накопичення нових знань [480]. Крім того, знання набуває цінності для конкретного підприємства тільки через інтеграцію.

Підприємствами використовуються різні стратегії інтеграції знань, багато з яких спираються на організаційну взаємодію та рутинні процедури співпраці [439]. Існує думка, що інтеграція знань відбувається через вирішення проблемних аспектів діяльності [419]. Таким чином, вирішення проблем є іще одним елементом ДЗ. Інтеграція являє собою складний процес, однак існують інформаційні системи, що створюють можливості підвищення інтеграції знань і, слід відмітити, що система загального управління якістю (Total Quality Management – TQM) є однією із них [366].

Знання, які мають важливе значення для підприємства, не обов'язково перебувають у його власності [439]. Отже, інтеграція є ключовим видом діяльності при експлуатації знання, що знаходиться в середині підприємства та знання до якого воно має доступ. Здатність організації до інтеграції знань включає її здатність отримувати доступ до нових форм зовнішнього знання і її здатності гнучко координувати свою базу знань у різних дисциплінарних областях. Отже, є дві сторони інтеграції: внутрішня і зовнішня [419]. Синхронізація внутрішніх і зовнішніх знань є основою внесення унікальності в ресурси підприємства, і, відповідно, конкурентних переваг.

Важливою характеристикою знання є те, що воно не втрачає якості при використанні, а, навпаки, розвивається [447], і в цьому воно відрізняється від багатьох інших ресурсів. Використання є ключовим процесом, за допомогою якого підприємство отримує вигоду від накопиченого і комплексного знання і є важливим елементом ДЗ. Використання знань з метою управління є основою [375]. Крім того, політичні фактори, такі як боротьба, можуть впливати на використання організаційного знання, і це ще раз підкреслює важливість менеджерів.

Використання знань, як правило, є не формалізованим і підсвідомим. З точки зору аналітики, це пов'язано із здатністю до поглинання тому що підприємства з такою здатністю можуть краще використовувати знання при управлінні [392]. Зовнішні прояви процесу використання знань дозволили вивчити шляхи і способи

використання знань. Одним із них є розподіл знання, який тягне за собою розповсюдження індивідуальних знань і знань на підприємстві. Не формалізований обмін знанням, зокрема, є необхідним у взаємодії між людьми. Тому, подолання бар'єрів у спілкуванні важливе для використання знань [367].

Відомо, що систематичні процеси обміну знаннями є передумовами формування ДЗ [367]. Серед таких процесів важливе місце посідає кодифікація. Це поміркований і проактивний підхід до використання знань, що з'єднує розподіл знань з їх активним налаштуванням [375].

Процес налаштування представляє собою створення нових комбінацій існуючих знань [411], або використання наявних знань в нових цілях або новими способами [420]. Здатність налаштовувати інформаційні ресурси у формі знань безпосередньо впливає на здатність підприємства зрозуміти можливості. Таким чином, налаштування є одним із найважливіших елементів ДЗ. Крім того, враховуючи, що ДЗ працюють через розвиток існуючих практик, а не через їх знищення, зміна конфігурації знання є важливим процесом.

Проактивність суттєво залежить від менеджерів, враховуючи, що управлінське пізнання є ключовим чинником в організаційній проактивності [375]. Аналогічним чином, стратегічні передбачення, які також пов'язані з менеджерською роботою, можуть бути потужним фактором забезпечення конкурентоспроможності малого виробничого підприємства.

Дослідження виявили інструменти, які менеджери можуть використовувати для того, щоб покращити налаштування знань, у тому числі й сценарний аналіз конкурентного бенчмаркінгу [375]. Також, при зміні здібностей необхідними є зміни в організаційній структурі [402]. Тому, зміна організаційних процедур, які були цінними, але присутні виявляються не ефективними у майбутній діяльності вимагає розробки альтернатив [439].

В цілому, підприємства представляють собою «провідників для процесів розвитку і здобуття знань» [446]. Також слід визнати необхідність зробити процеси специфічними для окремих підприємств, тому що те, що працює для одного підприємства не обов'язково працюватиме для іншого.

З метою підвищення конкурентоспроможності та якості позиціонування виробничих підприємств в конкурентному динамічному середовищі пропонується концептуальний підхід до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі використання таких основних її елементів: підсистема створення та розвитку динамічних здібностей в підприємстві (Д); підсистема розвитку та використання інноваційного потенціалу підприємства (І); підсистема формування якості продукції, яка випускається підприємством (Я). Таким чином, з метою управління конкурентоспроможністю, в підприємстві повинна функціонувати управлінська система «ДІЯ», що містить описані вище підсистеми (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Модель інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства «ДІЯ».

Джерело: розроблено автором

Динамічні здібності слугують базою для функціонування системи управління. На основі використання динамічних здібностей, змінюючи та трансформуючи рівні якості об'єктів управління у малому виробничому підприємстві створюються інновації, які, в свою чергу, надають підприємству нові конкурентні переваги (рис. 3.9).

Доцільно виділити основні принципи побудови інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства:

Науковість – діяти на основі останніх наукових досягнень, виправляти фактичні помилки та організувати пошук і виправлення таких помилок, використовувати наукову техніку експериментальної роботи, алгоритми розв'язання

винахідницьких завдань, використовувати довідкові матеріали, архівні документи, з обробкою першоджерел.

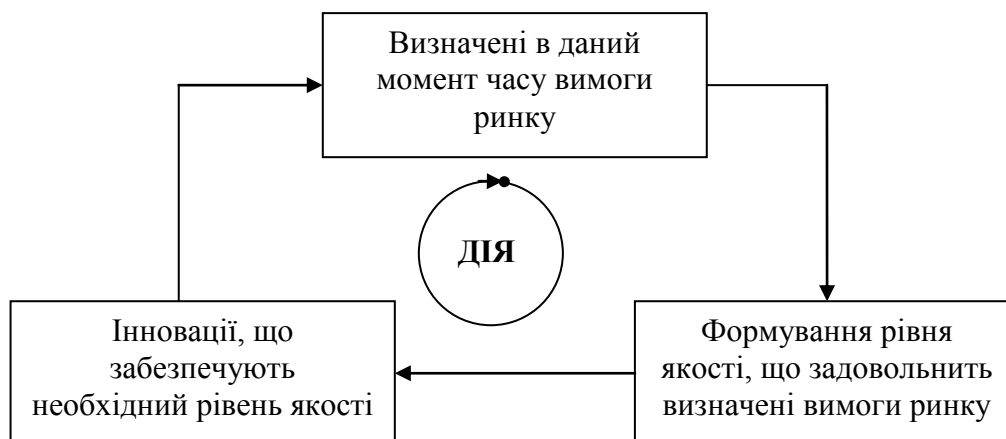


Рис. 3.9. Механізм адаптації підприємства до розвитку товарного ринку

Джерело: розроблено автором.

Комплексність – всебічний, багатоаспектний, багатofакторний розгляд системи (підприємства або його продукції), як неоднорідну взаємозалежну і взаємодіючу сукупність компонент, вибірково залучених в єдине ціле відповідно до концепції ДІА, узгоджене функціонування яких спрямоване на досягнення єдиної глобальної мети.

Системність – розгляд підприємства та його кінцевого продукту і створення їх моделей має здійснюватися виходячи із уявлень про здатність складових компонент (підсистем підприємства і елементів продукції), а як наслідок, і моделей цих компонент, вступати в такого роду відносини (взаємозв'язки і взаємодію), в результаті яких породжуються цілісні властивості системи (моделі), у тому числі й інтеграційні.

Реалізація даних принципів у малому виробничому підприємстві і здійснюється від часткового (розробка продукції) до більш загального (розробка програм діяльності в національних межах). Розглянемо інструменти реалізації описаних принципів.

Апробація інтегрованої системи «ДІА» здійснена на малому та середніх виробничих підприємствах. Висока конкурентоспроможність продукції цих

підприємств підтверджена на Міжнародних, Всеукраїнських, регіональних виставках та експортом продукції за кордон.

На рис. 3.10 показано створення широкого спектру інновацій малим підприємством з динамічними здібностями, захищених патентами на винахід та корисні моделі (Пат. 2001075114 Прес для віджимання олії з ядра горіха волоського; Пат. u 2011 07897 Патент на корисну модель № 6764 «Спосіб виробництва борошна з ядра горіха грецького»; Пат. u2013 02583 Патент на корисну модель № 83647 «Горіховий щербет»; Пат. U2014 01020 Патент на корисну модель № 93124 «Олія «Богатирська»»)

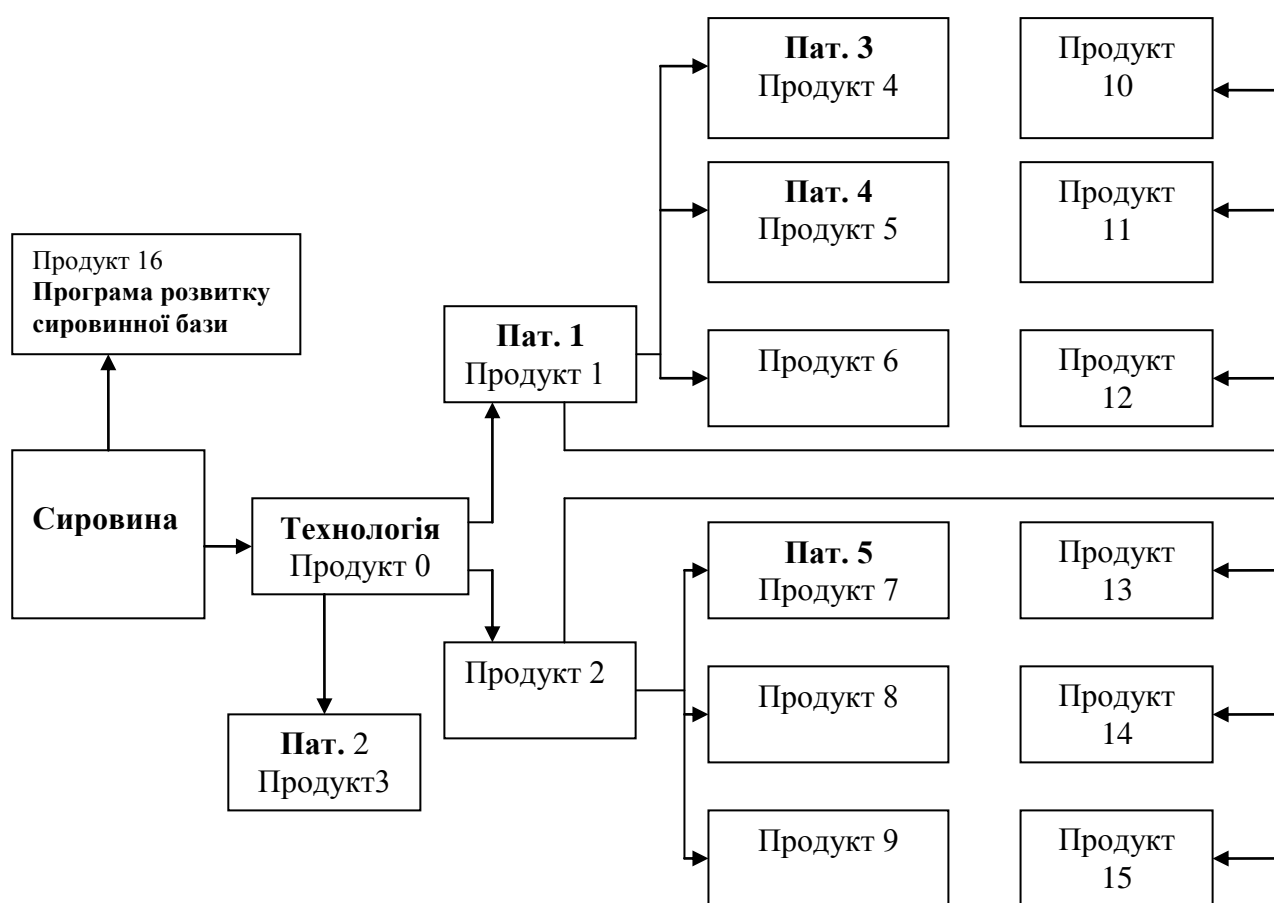


Рис. 3.10. Асортимент інноваційних продуктів і патенти підприємства ТМ «Їжа богатирів»:

продукт 1 – борошно з ядра горіхів; продукт 2 – олія горіха волоського; продукт 3 – прес для виробництва олії з ядра горіхів; 4 – щербет горіхово-медовий; продукт 5 – горіхове морозиво; продукт 6 – борошно горіхово-гарбузове; продукт 7 – олія богатирська (горіхово-гарбузова); продукт 8 – олія салатна; продукт 9 – олія живильна; продукт 10 – кава горіхова; продукт 11 –

молоко горіхове; продукт 12 – шоколад горіховий; продукт 13 – олія живильна; продукт 14 – олія масажна; продукт 15 – бальзам імператора; 16 – продукт по рецепту монахів.

Складено автором.

Підприємство пропонує населенню для переробки власної сировини спеціальне обладнання. З метою охоплення більшого сегменту ринку асортимент обладнання диференційовано.

Підприємством розроблено технологію переробки на основі комплексного використання сировини, що дозволяє значно заощаджувати на забезпеченні виробництва та розширювати товарний асортимент.

На підприємстві розроблено півтора десятка інноваційних товарів. Якісна характеристика розроблених товарів включає основні показники конкурентоспроможності – функціональні, екологічні, показники безпеки та патентно-правові. Крім того, розроблені товари мають ряд конкурентних переваг, що закладені в досвіді роботи (15 років на ринку України та ближнього зарубіжжя) та високій якості (що доводять чисельні аналітичні порівняння з товарами-конкурентами).

Для маркетингової підтримки зареєстровано ТМ «Їжа богатирів», що несе інформацію про індивідуальність і систему цінностей для покупця. При розробці марки використано стійкі споживчі асоціації та очікування споживачів.

Підприємством розроблена програма розвитку сировинної бази в центральному регіоні України (Вінницька обл., Чернівецька обл., Житомирська обл., Хмельницька обл.), що дозволить отримувати до двох мільярдів гривень доходу на рік (в сучасних цінах) при разових інвестиціях в 0,1 % від доходу.

Досвід роботи підприємства показує, що підвищений попит на горіхову продукцію на зарубіжних ринках і конкурентоспроможність цієї продукції дозволяють ставити питання щодо створення окремої підгалузі в агропромисловому комплексі України.

На основі розвитку товарного асортименту, сировинної бази та створення підгалузі олійно-жирової промисловості підприємством розроблено соціально-

економічний проект забезпечення населення України біологічно активними інноваційними харчовими продуктами

Становлення, функціонування і створення значної кількості інновацій підприємства здійснюється на основі власних інвестицій. Модель розвитку виробництва підприємства в координатах гроші-час включає в себе зв'язок між чинниками формування динамічних здібностей (ДЗ) та інноваціями (рис. 3.8). В структурі досліджуваного підприємства вплив ДЗ на продуктивність відбувається опосередковано через науково-дослідну та дослідно конструкторську роботу, виробництво та збут. Для визначення напрямів інвестицій та одержаних доходів необхідно використати ЖЦП. Оскільки окремі етапи розвитку в моделі характеризуються різним рівнем витрат і доходів.

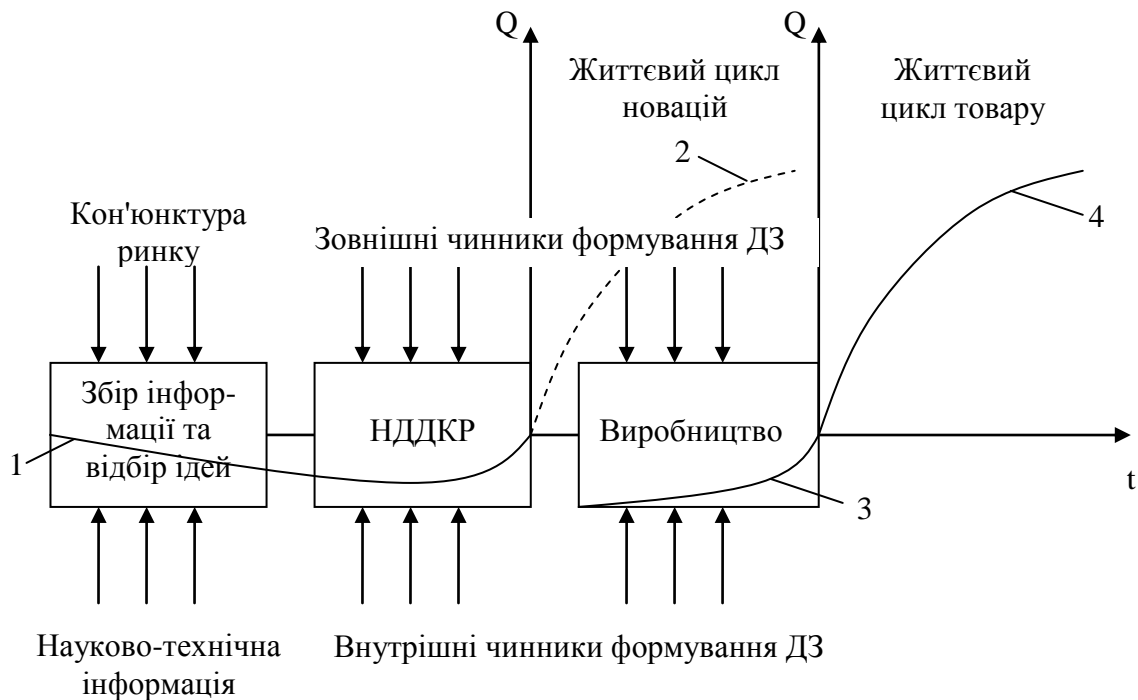


Рис. 3.11. Модель доходів і витрат малого виробничого підприємства:

1 – витрати на розробку новачій; 2 – доходи від продажу новачій; 3 – витрати на виробництво; 4 – доходи від продажу інноваційних товарів

Джерело: складено автором.

Етап пошуку інформації, формування і відбору ідеї являється визначальним для сприйняття ринком інновації, вимагає значних інвестицій і визначає майбутній рівень прибутку. Цей етап в досліджуваному підприємстві фінансується з власних заощаджень. Етап НДДКР виконується підприємством самостійно за рахунок

акумульованого людського капіталу та використання динамічних здібностей, як правило, фінансується за рахунок додаткових умов контрактів і передплати. При цьому створення інноваційної продукції для бізнесу відбувається за короткий термін. Фінансування власного виробництва та отримання частини прибутків можливо здійснювати за рахунок реалізації прав на інтелектуальну власність. Комерціалізація нововведень підприємством є визначальним етапом і може забезпечити більшу частину прибутків підприємству. Використання описаної моделі на основі концепції ДІА дозволяє зменшувати потреби в інвестиціях, інтенсифікувати збут інновацій, оптимізувати розподіл, зменшувати термін виходу на ринок товарів і отримання прибутку.

Життєві цикли новації, інновації та малого виробничого підприємства можуть бути об'єднані як це показано на рисунку 3.12.

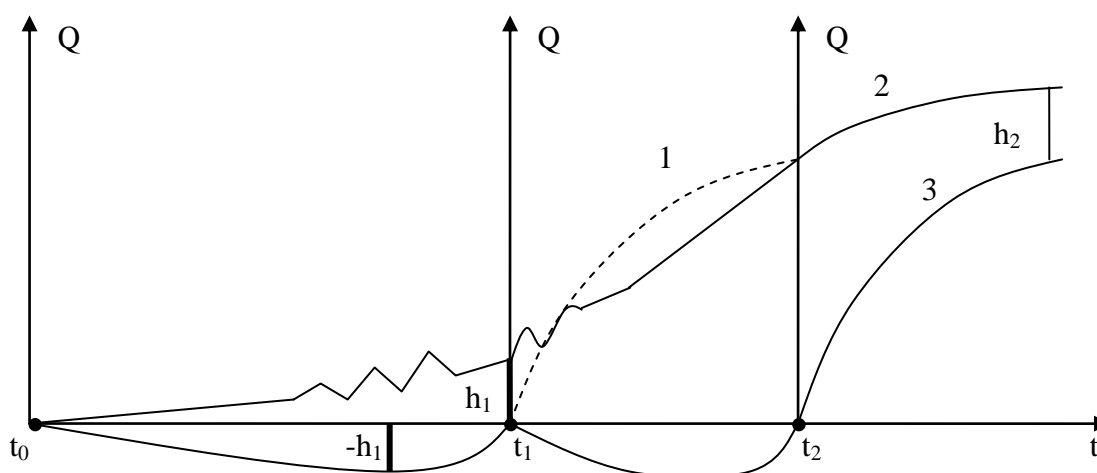


Рис. 3.12. Взаємозв'язок життєвого циклу малого виробничого підприємства та його інноваційної діяльності:

1 – крива ЖЦ новації; 2 – крива ЖЦ підприємства; 3 – крива ЖЦ інновації.

Джерело: розроблено автором.

На рисунку 3.12: t – вісь часу; Q – вісь кількості грошових ресурсів; h_1 – кількість залучених підприємством ресурсів на етапі НДДКР у грошовому виразі; $-h_1$ – кількість ресурсів витрачених підприємством на НДДКР у грошовому виразі; h_2 – кількість ресурсів отриманих підприємством від реалізації ноу-хау або проекту інновації; t_0 – початковий момент зародження ідеї створення продукту і підприємства; t_1 – момент завершення НДДКР і початок виробництва першого зразка продукту; t_2 – момент

виходу на ринок нового продукту.

Де, $(-h_1)$ відмічена на вісі часу раніше за (h_1) , чим підкреслюється обставина того, що на етапі НДДКР необхідні ресурси завжди більші ніж залучені фактично, лише на етапі стабілізації ділової активності, після налагодження партнерських зв'язків із замовниками і підрядниками, при запуску виробництва новації можна компенсувати витрати на НДДКР за рахунок залучених коштів замовника.

Значення h_2 змінюються в часі. Це обумовлено тим, що на етапі завершення розробок НДДКР, підприємство спроможне реалізовувати проект новації як самостійний продукт. Після перетворення новації в інновацію, з переходом інновації на послідовні етапи розвитку і інтенсивного зростання життєвого циклу товару, можливості реалізації проекту на окремому ринку зменшуються у зв'язку із поступовим його насиченням. Це викликає зменшення попиту на проект новації та зменшення доходу від його реалізації. Разом із одночасним зростанням попиту на інновацію це призводить до зменшення абсолютного розміру відрізка h_2 .

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На основі проведеного огляду теоретичних підходів, можна заключити, що конкурентоспроможність підприємства є наслідком діяльності підприємства на ринку та відображає шляхи використання ресурсів підприємства в залежності від взятої за основу моделі ринку. Конкурентоспроможність підприємства визначає дві його важливі властивості. По-перше, конкурентоспроможність визначає внутрішні якісні суб'єктивні можливості здійснювати економічну діяльність, рівень інтенсивності виробничих процесів, ступінь залежності кінцевого продукту або підприємства від маркетингової діяльності через систему відповідних показників. По-друге, конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь використання його можливостей або сукупність властивостей, що дозволяють швидко комерціалізувати продукт та створити необхідні для цього організаційні та інші умови а також таких, що дозволяють швидко адаптуватись до змін екзогенного характеру для досягнення поставлених цілей.

Виходячи з викладеного, конкурентоспроможність підприємства пропонується розглядати як характеристику його внутрішнього стану, що відбиває ступінь використання можливостей взаємодії з зовнішнім економічним, зокрема, ринковим середовищем. Конкурентоспроможність по відношенню до підприємства слід розглядати як його властивість, що проявляється в результаті діяльності за певним переліком аспектів, що стосуються внутрішніх процесів виробництва та процесів взаємодії з зовнішнім простором.

Сутність потенціалу конкурентоспроможності підприємства здійснено за компонентами, з метою з'ясування зв'язків з об'єктами управління: ресурсна, результативна, функціональна, процесна.

Ресурсна компонента характеризує ресурсну базу здійснення конкурентної боротьби, що наявна у підприємства, з позицій оцінки витрат ресурсів та зв'язків між цими витратами.

В межах аналізу функціональної компоненти об'єктом є маркетингова діяльність підприємства, а предметом здатність на основі даної діяльності забезпечити потреби споживачів та використати потенційні ринки збуту.

Результативність потенціалу конкурентоспроможності підприємства, з точки зору маркетингу, полягає в задоволенні сукупності потреб суб'єктів, що виникають як в середині підприємства, так і в зовнішньому економічному просторі.

Процесна компонента характеризує потенціал конкурентоспроможності підприємства у взаємозв'язку окремих аспектів діяльності, що є процесом.

Конкурентоспроможність малого виробничого підприємства оцінюється за сукупністю взаємопов'язаних показників, що характеризують різні аспекти його діяльності у взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства з зовнішнім економічним та ринковим.

Внутрішнє середовище малого виробничого підприємства характеризується ресурсами підприємств, що представляють собою ресурсну компоненту конкурентоспроможності. Зв'язки з зовнішнім економічним середовищем забезпечуються на основі здійснення маркетингової діяльності підприємства, що забезпечує результативну та структурну компоненти конкурентоспроможності малого виробничого підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинне здійснюватись на базі вивчення та використання потенціалу конкурентоспроможності із активізацією усіх функцій підприємництва.

Для малого виробничого підприємства характерним є проходження перших етапів традиційного життєвого циклу, однак диференціація маркетингових цілей і завдань вимагає уточнення та розширення початкових етапів життєвого циклу з урахуванням обмежень, що накладаються на малі підприємства їх розміром, кількістю залучених ресурсів і видом діяльності.

Проведене дослідження дозволило виділити п'ять основних етапів, що проходять малі виробничі підприємства на шляху розвитку до більших за розміром форм господарювання.

Кожен етап відрізняється цілями й завданнями маркетингу, механізмом та інструментами, що використовуються для здійснення маркетингової діяльності, підходом до формування стратегічних планів наявних рівнів управління.

Подальшими завданнями розвитку теорії життєвого циклу малих виробничих підприємств є такі:

- систематизація критеріїв, за якими здійснюється опис розвитку малого виробничого підприємства з урахуванням підвищення його конкурентоспроможності;
- систематизація чинників впливу на проходження кожного етапу життєвого циклу малого виробничого підприємства;
- аналіз взаємозв'язку між етапом життєвого циклу малого виробничого підприємства, на якому воно перебуває та його стратегією.

Для малого виробничого підприємства слід виділити не менше трьох основних складових інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю:

- 1 – динамічні здібності (Д);
- 2 – інноваційний потенціал (І);
- 3 – якість продукції та послуг (Я).

У сукупності, дані елементи утворюють систему управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства функціонування якої спирається на маркетинговий підхід до ведення діяльності підприємства.

Реалізація концепції системи управління конкурентоспроможністю, дозволила вирішити завдання щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах високої динаміки ділового середовища з урахуванням системних зв'язків виробничого підприємства на основі використання динамічних здібностей, інвестицій, інновацій, якості (ДІЯ).

Інтегрована система «ДІЯ» являється методологічною базою управління конкурентоспроможністю і розвитку підприємства.

Інтегрована система «ДІЯ» являється відкритою системою, до якої можуть додаватись інші науково і логічно пов'язані підсистеми, наприклад: система управління зовнішнім середовищем на основі стандартів серії ISO, система методів

підвищення якості продукції, методів аналізу та ін. Дослідження об'єктивних і суб'єктивних факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на конкретне підприємство дають можливість оптимального вибору підсистем для створення інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств та підприємств сфери послуг. Інтегрована система «ДІА» впроваджується в структуру підприємства, а її членами можуть бути його співробітники та сумісники.

Суміщена модель реакції ринку на ділову активність малого виробничого підприємства, його НДДКР, новацій та інновацій дає можливість на практиці прогнозувати відносні величини очікуваних грошових потоків, впорядковує послідовність змін у грошовому потоці в часі та надає можливість заздалегідь компенсувати вплив можливих ризиків пов'язаних із змінами реакції. Практична цінність запропонованої моделі полягає у тому, що модель побудована на основі досвіду реально діючих малих виробничих підприємств, що займаються виготовленням інноваційної продукції і може бути використана для стратегічного управління розвитком аналогічних підприємств від моменту їх виникнення до моменту переходу у більш крупні форми організації підприємницької діяльності. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теорії циклічного розвитку економічних систем, поєднанні методичних підходів до моделювання життєвих циклів організації та продукції та розробці нової суміщеної моделі реакції ринку на ділову активність малого виробничого підприємства та його продукцію.

Результати дослідження висвітлені автором у [173, 174, 175, 177, 178, 180, 181, 185, 186, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 203, 204, 205, 209, 215, 436, 437].

РОЗДІЛ 4

ОЦІНЮВАННЯ ДИНАМІЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Генеза концепції і сутність динамічних здібностей підприємства

Підприємству в умовах змін середовища необхідно передбачити ці зміни і реагувати на них [233, 442]. Здатність робити це систематично була визначена в якості динамічних здібностей (ДЗ) [474]. Кінцева мета підходу ДЗ – пояснити конкурентну перевагу підприємства протягом довгого часу [473]. Витоки концепції лежать у стратегічному управлінні, але вона була застосована в різних сферах таких як маркетинг, підприємництво [365], управління ризиками [386], інноваційний менеджмент [430] і логістика [409]. Це вказує на універсальність теорії динамічних здібностей, а також підкреслює відсутність сформованої традиції її використання.

При цьому наукові роботи, присвячені вивченню ДЗ, не є точними [361]. Майбутній розвиток в області дослідження динамічних здібностей підприємства вимагає аналізу використання даного поняття та з'ясування його змісту [359]. Роботи, що виконані в цьому напрямі на сьогоднішній день, мають вузьку спрямованість у плані теми і кількості публікацій, що аналізуються. Емпіричні дослідження структурної складової сутнісної характеристики ДЗ, проведені Т. Еріксоном (2013) в США, охоплюють абсолютну більшість суттєвих робіт, виданих у період з 1991 по 2009 р.р. і свідчать про існуючу тенденцію до зростання світового інтересу до різних проблем ДЗ [396]. Ц. Ванг і П. Ахмед (2007) [482] вивчають загальне між різними підприємствами; Амброзіні і Боумен (2009) [359] розглядають розвиток динамічних здібностей та наслідки такого розвитку; І. Баррето (2010) [365] розробляє свою власну концептуальну конструкцію на основі попередніх досліджень та ідентифікації різних рівнів розвитку динамічних здібностей, представлених у наукових роботах. Крім того, Г. Ді Стефано, М. Петераф і Г. Верона (2010) [388] розглядають структуру галузей дослідження ДЗ в контексті

найвідоміших у світі робіт із проблематики динамічних здібностей. При цьому всі перелічені дослідники приходять до різних висновків.

Більшість робіт з вивчення динамічних здібностей мають концептуальний характер. Деякі роботи засновані на даних моделювання. З більшості емпіричних робіт видно, що ДЗ стають модним словом в багатьох областях. Частина досліджень згадує ДЗ в абстрактній формі. Окремі роботи присвячені проблемам організації дослідження і методології. В дослідженні Т. Еріксона [396] стверджується, що лише близько половини опублікованих наукових робіт з усієї сукупності представляють кількісні та якісні методи дослідження ДЗ.

Дослідження ДЗ діляться на три частини: процеси, передумови і результати [488]. Дослідження процесів формування і розвитку динамічних здібностей та передумов їх виникнення здійснювались безперервно з моменту першого згадування про динамічні здібності, а інтерес до результатів виявився більш пізнім. Процеси формування динамічних здібностей, розглянуті в попередньому розділі роботи, визначають важливість вивчення передумов виникнення динамічних здібностей, зокрема з урахуванням особливостей малих виробничих підприємств. Дані передумови слід розглядати на двох взаємопов'язаних рівнях відносно підприємства: внутрішні передумови (Таблиця 4.1) та зовнішні передумови (Таблиця 4.2).

Таблиця 4.1

Внутрішні передумови підприємства щодо виникнення динамічних здібностей

Передумова виникнення ДЗ		Пояснення зв'язку передумови виникнення динамічних здібностей та динамічними здібностями
1		2
Соціальні	Орієнтація в середині підприємства [370]	Орієнтація може бути організаційною, наприклад, ринкова орієнтація, або індивідуальна така як підприємницька орієнтація. Визначає напрям формування цілей та задач діяльності підприємства
	Гнучкість [422]	Визначає ефективність діяльності підприємства в стратегічному майбутньому і є передумовою виникнення ДЗ на підприємствах усіх розмірів
	Організація співпраці [369]	На світовому ринку зростає кількість системоутворюючих зв'язків між суб'єктами при тому, що сам ринок стає все більш фрагментованим

	1	2
	Здатність до проектування [469]	Відомо, що значна кількість підприємств покладають в основу планування своєї діяльності різноманітні проекти.
	Ентузіазм працівників, щодо виконання своєї роботи [484]	Безпосередньо пов'язаний із практичною діяльністю підприємства. При цьому важливим чинником, що може стати на заваді розвитку ДЗ та призвести до втрати гнучкості, є рутинізація ДЗ [479].
Структурні	Рутини знаходяться на лінії розділу між соціальними і структурними передумовами ДЗ.	Відомо, що підприємство втрачає гнучкість при рості [421]. Структура підприємства має вирішальний вплив на ДЗ в великих підприємствах [424]. В малих підприємствах неоднорідність і безперервний розвиток людського капіталу мають більш вирішальне значення [390].
	Ресурс-мікс [453]	Ресурси повинні бути приведені у відповідність з можливостями і загрозами, які виникають, і, отже, налаштування може бути життєво необхідним. Дефіцит ресурсів істотно впливає на ДЗ в тому, що достаток ресурсів збільшує ризик створення бізнес-моделі, яка не генеруватиме достатнього прибутку [360].
	Пов'язані з ресурсами особисті здібності [373, 408, 489]	Менеджерські здібності (наприклад швидка реакція та побудова ментальних моделей) мають вплив на ДЗ з точки зору прийняття рішень щодо розподілу ресурсів і формування організаційних стратегій, що визначають напрям діяльності. Крім того, вони повинні бути чутливі до ситуації, застосовуючи різні стратегії на різних етапах розвитку можливостей та умов, і повинні бути в змозі створити стимулююче організаційне середовище, яке сприяє навчанню співробітників.
	Інші особи крім менеджерів [385]	Персонал з розробки продукту, наприклад, може сприяти через особисту майстерність або внесок в інновації також виявив, що буденні дії окремих осіб всередині і навколо організації, спрямовані на поліпшення і оптимізацію процесів підсилюють здібності.
	Кваліфікація та мотивація зайнятих [295]	Для малих підприємств існує залежність між обсягами реалізованої продукції та фондом оплати праці і власним капіталом. При цьому зміна фонду оплати праці на 1% призводить до більшого зростання обсягів продажу, ніж при збільшенні власного капіталу на ту ж величину. Це є ознакою того, що кваліфікація та мотивація зайнятих в малих підприємствах значно впливає на їх продуктивність.

Складено автором за [295, 360, 369, 370, 373, 385, 390, 408, 421, 422, 424, 469, 479, 484, 489].

Слід зауважити, що менеджери можуть мати позитивний або негативний вплив на ДЗ. Хоча потенційно негативний вплив менеджерів на зміни вже давно визнаний – керівники вважаються найбільшим обмеженням щодо розвитку підприємства, однак, дослідження таких негативних сил, як і вплив інших осіб на формування динамічних здібностей, мало вивчені. Проте, роль окремих осіб в ДЗ

добре відома в концептуальному плані, емпіричних досліджень присвячених даній проблематиці залишається мало [421]. Дослідження в основному відбуваються навколо позитивного впливу менеджерів на зміни [458].

Різні чинники впливають на розвиток ДЗ. Передумови виникнення ДЗ в можуть бути або внутрішніми, або зовнішніми по відношенню до підприємства. Початкова концептуальна основа, яка спирається на ідеї Тіса (2009) [475] на їх мікро-засади, фокусується на внутрішніх передумовах, і особливо на управлінських діях. Відповідно до емпіричних досліджень, такі передумови можуть мати соціальний або структурний характер. Вони також перебувають на різних рівнях – індивідуальному, проектному або організаційному. Хоча індивідуальний рівень добре описаний в концептуальних дослідженнях, емпіричні дослідження залишаються неповними. Більшість дослідників зосередилися на питаннях організаційного рівня і применшують роль управлінського рівня – менеджерів та інших осіб. Інші співробітники та їх роль теж є потенційно важливою темою для майбутніх досліджень.

Таблиця 4.2

Зовнішні передумови підприємства що до виникнення динамічних здібностей

Передумова виникнення ДЗ		Пояснення зв'язку передумови виникнення динамічних здібностей та динамічними здібностями
Оточуюче середовище	Інституційне середовище [387]	Невизначеність [487] або надмірна жорсткість [387]
	Ринки [381]	Міжорганізаційні відносини та ринкові системи виявилися необхідними для розвитку здібностей [386]
	Технологічне середовище [366].	Екологічні фактори відносять до турбулентності, що збільшує потребу в ДЗ [413].
Ринкова система та взаємовідносини	Додаткові ресурси і здібності [381]	Доступні через ринкову систему, а доступ до додаткових активів на основі партнерських зв'язків було визнано рушійними силами ДЗ. Це сильно впливає на малі підприємства зокрема, тому, що їх внутрішні активи дуже обмежені [390].
	Партнери [363]	Партнери можуть також відігравати важливу роль з точки зору встановлення можливостей, оскільки вони можуть допомогти у виявленні незадоволених потреб на ринку .
	Конкуренція [401]	Виступає у ролі рушійної сили створення та розвитку динамічних здібностей
	Навчання міжорганізаційних відносинах [423]	Хоча відносини можуть починатись із зосередження на вартості, вони можуть перерости в навчальне партнерство. Такий розвиток додає цінність і породжує нові можливості і конфігурації ресурсів [481] на основі вивчення та експлуатації знань [377].

Джерело: складено автором за [363, 366, 377, 381, 386, 387, 390, 401, 413, 423, 481, 487].

Міжорганізаційний рівень в сучасних дослідженнях вивчений мало [468]. Вагомі результати були отримані лише у вивченні економічної діяльності підприємства або змін в його операційних можливостях. Динамічні здібності приводять до отримання економічного ефекту та результатів пов'язаних із розвитком людського капіталу тільки тоді, коли вони є частиною порядку денного топ-менеджменту, тобто, виховуються у підприємстві [445] і стають рутинною. Фактори навколишнього середовища і міжорганізаційних відносин є значними. Роль додаткових ресурсів і можливостей визнається домінуючою. При цьому, умови навколишнього середовища часто саморозуміються в емпіричних дослідженнях, виявляючись вбудованими в контекст, але в дослідженнях явно на них не посилаються. Існує також проблема гальмуючих зовнішніх факторів. Негнучкість ідентифікується як значний чинник, що впливає на ДЗ.

Взаємодії між внутрішніми і зовнішніми передумовами було приділено недостатньо уваги в емпіричних дослідженнях. Обидва типи передумов явно мають значний вплив на ДЗ, але досліджувалися, в основному, окремо один від одного. Підприємства працюють у складній реальності, в якій внутрішні і зовнішні чинники пов'язані і взаємодіють, створюють синергетичний ефект сприяння або перешкоджання розвитку ДЗ.

Час є дуже важливим фактором у дослідженні ДЗ, враховуючи, що зміни є сутністю даного явища. Тривалість аналітичного періоду може бути продовжена до десятиліть [380, 431]. Більшість довготривалих досліджень є якісними, припускаючи, що якісні методи є більш ефективними. Варто відзначити, що у більшості досліджень, спираючись на суб'єктивні оцінки, респонденти оцінювали ефективність свого підприємства по відношенню до конкурентів. Проміжок часу вимірювання продуктивності в цих дослідженнях варіюється від поточної ситуації до ретроспективи у три роки, що обмежує здійснення аналізу.

Важливим аспектом вивчення динамічних здібностей є також з'ясування характеру взаємозв'язку між ними та ефективністю. Наведені дані та деякі спеціальні дослідження [403] свідчать про прямий зв'язок між ДЗ і ефективністю діяльності підприємства. Дослідники також визначили чинники, які послаблюють

даний зв'язок, такі як технологічна турбулентність [470] та стратегічна спрямованість [467]. З іншого боку, ДЗ також розглядаються як опосередкована змінна у залежностях між різними елементами в організаційному процесі і ефективністю [418], знаннями і ефективністю [412] або ресурсами ринкової системи і ефективністю [487]. Слід відмітити, що така кількість встановлених зв'язків показує, що оцінка ДЗ малого виробничого підприємства вимагає глибокого вивчення.

Багато хто з дослідників використовують комбінацію об'єктивної і суб'єктивної оцінки динамічних здібностей [418] або тільки суб'єктивні оцінки [403, 404]. В цілому, кількість досліджень, в яких встановлюється прямий зв'язок між ДЗ та ефективністю є високою. Тим не менше, більшість із цих досліджень є кількісними і, можливо, що кількісні показники різко спрощують явище ДЗ, і, таким чином, встановлюється прямий зв'язок. Крім того, існують значні розбіжності у розумінні того, що являє собою ефективність. Багато досліджень концентрують увагу на економічній ефективності [444], у той час як інші розглядають інноваційну або технологічну ефективність [395], екологічні показники [457], або міжнародну ефективність [379].

Більшість дослідників визнають, що ДЗ мають непрямий вплив на ефективність [393]. Серед досліджень, які прямо стосуються організаційної роботи або конкурентних переваг результати вказують на непрямий зв'язок який проявляється у споживчій цінності [455] або інституціоналізації [399]. Інші дослідження розглядають зміни в операційних можливостях підприємства як результати ДЗ. Ці дослідження зосереджені тільки на розвитку операційних можливостей [380], або у більш широкому сенсі, на наслідках такого розвитку для отримання різних конкурентних переваг [362]. А. Макферсон та інші [439] ввели новий підхід, що зв'язує результати ДЗ з розвитком підприємства через розпізнавання можливостей та використання цих можливостей, таким чином непрямо поєднуючи ДЗ із ефективністю. Прямі і непрямі зв'язки між ДЗ та ефективністю детально обґрунтовані в існуючих емпіричних дослідженнях.

В цілому, дослідження присвячені непрямим взаємозв'язкам між ДЗ і конкурентоспроможністю або продуктивністю представляють ДЗ більш деталізовано. Це може бути пов'язано зі спрощенням конструкції взаємозв'язків між ДЗ та продуктивністю для аналітичних цілей та спрощенням суб'єкт-об'єктних зв'язків. Виходячи зі змісту процесів формування динамічних здібностей та передумов їх виникнення можна стверджувати, що природа динамічних здібностей полягає в тому, що вони виступають інструментом у підвищенні продуктивності підприємства, а не причиною.

Узагальнення підходів до характеру взаємозв'язків між ДЗ та продуктивністю може бути отримане у вигляді схеми на рис 4.1, де показана ресурсна база формування динамічних здібностей та необхідні зміни в організаційних процесах, що впливають на продуктивність підприємств.

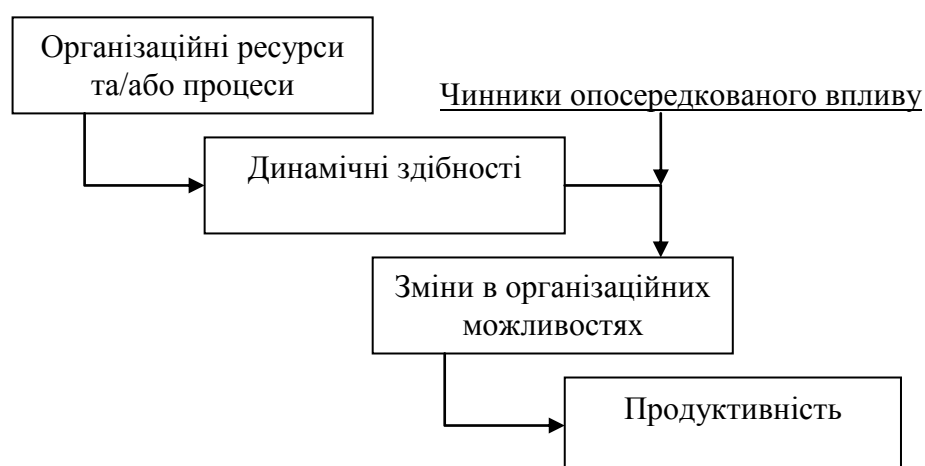


Рис. 4.1. Концептуалізація зв'язків між динамічними здібностями і продуктивністю в організаційному підході до вивчення динамічних здібностей

Джерело: складено автором за [396].

Система управління конкурентоспроможністю ДІА, що ґрунтується на динамічних здібностях, передбачає наявність непрямого зв'язку між динамічними здібностями та конкурентоспроможністю, через створення інновацій та управління якістю для забезпечення зв'язку між запитами ринку та виробництвом підприємства на основі використання комплексу маркетингу. Таким чином ДІА передбачає операційні зміни в процесах, що відбуваються в середині підприємства з урахуванням опосередкованих чинників впливу на ефективність.

Також визнано, що ДЗ не завжди призводять до позитивних результатів. Однак, більшість досліджень з ідентифікації ДЗ, засновані на минулих успіхах підприємств. Таким чином, інсує необхідність у розробці теорії ДЗ в напрямі ідентифікації на основі прогнозів, а не реальних результатів. В цілому, майже дві третини досліджень, присвячених результатам є кількісними, і тільки трохи більше третини – якісними. Причиною цього може бути те, що результати легше обчислити, ніж процеси чи передумови.

Як показано, ДЗ проявляються в процесах. Замість того, щоб здійснювати абсолютний розподіл процесів, емпіричні дослідження, використовують процеси починаючи від дуже конкретних й таких, що легко визначити, до загальної сукупності процесів, що ґрунтуються на знаннях. З погляду поділу на операції, ідентифікувати конкретний процес всередині підприємства як ДЗ простіше, ніж проходити через різні (часто невизначені) процеси пізнання. Тим не менш, обидва підходи мають свої переваги.

Дотепер методи вивчення ДЗ, головним чином, були якісними, і це, ймовірно, триватиме до того часу поки значно не розв'яжуться кількісні методи. Тим не менше, найбільш ефективні підходи є результатом поєднання та комбінування двох полюсних підходів. Такі дослідження конкретизують ДЗ через організаційні процеси які на даний час піддаються ідентифікації, і одночасно зв'язують дискусію у процес пізнання. Тому вони зменшують неоднозначність і генерують знання, які, можуть бути корисні також для вивчення інших ДЗ. Наприклад, Кале і Сінгх [423] вивчали здібності до об'єднання і в кінцевому підсумку обговорювали процеси навчання, що складають специфічні ДЗ, в той час як Бруні та Вероні [375] зосереджуються на динамічних маркетингових здібностях і визначають створення знань та їх вихід у світ в якості ключових факторів.

В галузі досліджень з менеджменту, інтеграція якісних і кількісних даних надає підстави для отримання більш повної картини [457]. Крім того, існують перевірені методи для синтезу висновків з різних груп досліджень [389], і існування численних опублікованих змішаних методів досліджень свідчить, що є плідні способи об'єднання кількісних та якісних підходів [440]. Також доведено, що

критика реальної перспективи сприяє балансу в дослідженнях з менеджменту [457]. Включення якісних тематичних досліджень в аналіз приносить глибину синтезу. З іншого боку, безліч кількісних досліджень, заснованих на численних прикладах призводить до стійкості результатів.

Результати ДЗ представлені двома різними підходами: за показниками ефективності та змін в операційних можливостях. Показники ефективності, що використовуються в емпіричних дослідженнях, численні і різноманітні. Дослідники, що використовують суб'єктивні методи вимірювання, як правило, здійснюють оцінку ефективності підприємства відносно його конкурентів.

Найбільш складні дослідження використовують комбінацію суб'єктивних і об'єктивних методів оцінки [418].

Науковий інтерес являє пошук способів виявлення ДЗ, які б можна було розвивати. Дослідження передумов ДЗ і їх елементів є ключовим чинником в цьому. Враховуючи цілісне розуміння факторів, які сприяють виникненню ДЗ виявлення ДЗ може бути реалізовано через вивчення малих виробничих підприємств, які, швидше за все, їх розвивають. Амброзіні і Боумен [359] стверджують, що існує дуже мало емпіричних доказів, на яких ґрунтуються гіпотези щодо свідомого розвитку ДЗ. Отже, вивчення передумов виникнення і процесу розвитку ДЗ також буде корисним з точки зору перспектив управління.

4.2. Методи вимірювання та показники оцінки динамічних здібностей

Сучасні дослідження закордонних та вітчизняних вчених вказують на практичну відсутність стандартизованих чи загальноприйнятих методичних розробок для відстеження розвиненості динамічних здібностей [86, 365, 375, 456]. Однак, окремі дослідники в межах власних наукових інтересів здійснюють спроби виділення структурних елементів динамічних здібностей які піддавались би кількісному аналізу.

При аналізі впливу ДЗ на продуктивність підприємства за короткі періоди часу використовують кількісні методи. В подібних дослідженнях існує необхідність у повідомленні проміжку часу який досліджується і внесення ясності щодо того, чи

були дані зібрані в режимі реального часу або представлені ретроспективно [396]. Це має значення для здійснення прогнозів на основі результатів досліджень.

Показники ефективності, що використовуються в емпіричних дослідженнях, численні і різноманітні. Дослідники, що використовують суб'єктивні методи вимірювання, як правило, пропонують здійснювати оцінку ефективності підприємства стосовно його конкурентів. Найбільш складні дослідження використовують комбінацію суб'єктивних та об'єктивних методів вимірювання [418, 444, 467]. Тим не менш, механізми, через які ДЗ перетворюються у продуктивні результати, залишаються дещо неясними [396]. Слід відмітити, що в галузі досліджень з менеджменту, інтеграція якісних і кількісних даних надає підстави для отримання більш повної картини [457].

Цікавим є підхід Макферсона [439], що зв'язує результати ДЗ зі зростанням підприємства через чинники розпізнавання можливостей та використання цих можливостей, таким чином непрямо поєднуючи ДЗ із ефективністю. Зауважимо, що при цьому загальне уявлення про можливості може бути конкретизоване у відповідності до пріоритетних напрямів діяльності підприємства.

Ще одним важливим аспектом у дослідженні кількісних методів вимірювання ДЗ є рівень, на якому ці здібності розглядаються. Наприклад, при вивченні динаміки технологічних інновацій, дослідники, як правило, аналізують ринок підприємства, як більш-менш однорідну групу підприємств або галузь, нехтуючи, таким чином, дослідженням диференціації продуктивності підприємств [415, 477]. При аналізі загальної ефективності підприємств, дослідники посилаються на такі конструкції як ресурси, компетенції, можливості, процеси, процедури [364, 416, 448], нехтуючи неоднорідністю на індивідуальному рівні. І, нарешті, кілька дослідників, які підкреслюють гетерогенність на індивідуальному рівні як передумову гетерогенності на рівні підприємства [428, 490, 491], як правило занижують вплив рівня підприємства і рівня ринкової системи.

Кількісні підходи до вимірювання динамічних здібностей підприємства, що представлені вітчизняними та більшою мірою зарубіжними вченими, дають

уявлення про цільові аспекти вимірювання та оцінки динамічних здібностей підприємства та можливості використання отриманих результатів.

Так, в [86] динамічні здібності ідентифікуються через індикатори компетенцій щодо розпізнання нових бізнес-можливостей і конкурентних «викликів» та отримання з них економічної вигоди (стратегічне передбачення; управління трансакціями; управління інноваціями та змінами; механізми прийняття обміркованих інвестиційних рішень). Динамічні здібності пропонується вимірювати за допомогою системи збалансованих показників діяльності підприємства (від англ. Balance Scorecard, BSC) в чотирьох площинах функціонування підприємства (фінанси; клієнти; бізнес-процеси (організація); навчання та розвиток) (таблиця 4.3).

Таблиця 4.3

Система ключових індикаторів відстеження розвиненості динамічних здібностей підприємства

Проекції збалансованої системи показників	Індикатори по складових динамічних здібностей підприємства			
	Стратегічне передбачення	Управління трансакціями	Управління інноваціями та змінами	Механізми прийняття обміркованих інвестиційних рішень
Фінанси	Вартість підприємства	Реляційна рента	Ефективність інновацій	Віддача на інвестиції
Клієнти	Динаміка клієнтської бази	Розгалуженість мережі бізнес-відносин	Бізнес-формати партнерської взаємодії та їх ефективність	Витрати переходу до іншого клієнта
Бізнес-процеси (організація)	Формування організаційного капіталу	Формування реляційного капіталу	Рівень інноваційності організації	Індикатори реалізації інвестиційних рішень
Навчання та розвиток	Зниження непередбачуваності ринкового оточення	Зниження рівня трансакційних витрат	Рівень інноваційної активності підприємства	Рівень інвестиційної активності підприємства

Джерело: [86].

Наведена в таблиці 4.3 система індикаторів динамічних здібностей підприємства є теоретичною конструкцією і потребує адаптації та розвитку.

Перевагами методу є те, що він: ґрунтується на стандартизованій системі показників діяльності підприємства, що спрощує обробку даних при побудові регресійних моделей аналізу ДЗ підприємств галузі; містить якісну та кількісну оцінку.

Недоліками методу є те, що він: не пропонує конкретних результатів оцінки ДЗ підприємства у вигляді положень, рекомендацій, шкал або інших наочних форм представлення; носить загальний характер; складність оцінки ДЗ при проведенні порівняльної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в силу значної кількості результуючих показників.

Ф. Ротаермел та Е. Хесс [456], при побудові розрахункової моделі та визначенні показників, що відображають ДЗ підприємств галузі, розглядають передумови виникнення ДЗ на трьох основних рівнях аналізу інноваційної діяльності підприємства: на індивідуальному рівні, на рівні підприємства, на рівні ринкової системи (рис. 4.2). При цьому, основним призначенням ДЗ підприємства вважається здатність до створення інновацій на цих рівнях. Для кожного окремого структурного рівня висувуються власні гіпотези щодо виділення специфічних передумов, які забезпечують виникнення ДЗ та створення інновацій.



Рис. 4.2. Передумови виникнення і розвитку динамічних здібностей підприємства
Джерело: [456].

На індивідуальному рівні передумовами створення інновацій можуть бути: інтелектуальний людський капітал (як унікальне джерело інноваційних компетенцій

підприємства [416]); науковці, що працюють в підприємстві; провідні науковці (в [434] показано, що 5% науковців відповідають за 50% наукових результатів підприємства).

На рівні підприємства чинником створення інновацій може бути здатність здійснювати наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки (НДДКР). НДДКР створюють всередині підприємства здібності, що дозволяють триматись на рівні останніх розробок в галузі та створювати нові технології внутрішньо, а також розпізнавати, оцінювати та асимілювати нові технології, що розроблені в інших місцях [456].

Оскільки суттєві технологічні прориви, особливо для малих підприємств, є екзогенними по відношенню до підприємств, бо жодне підприємство не може бути в курсі всіх технологічних розробок, спираючись лише на внутрішні дослідження і розробки, то на рівні ринкової системи чинниками створення інновацій можуть бути стратегічні альянси. Стратегічні альянси з постачальниками нових технологій дозволяють партнерам обмінюватися технічними знаннями, використовувати ефект масштабу в галузі досліджень, використовувати додаткові кошти [472]); нові надбання (надзвичайно важливий стратегічний інструмент, за допомогою якого підприємства забезпечують розвиток внутрішніх досліджень та розробок [454]).

Нові надбання технологій малих підприємств мають особливе значення для забезпечення ДЗ, оскільки такі підприємства займаються, переважно, фундаментальними дослідженнями, створенням нових корисних моделей та розвитком ранніх стадій наукових розробок. Звісно, при цьому повинні забезпечуватись умови співпадіння цілей підприємств і неідеосинкратичності наукових розробок в межах галузі.

Окрім визначення окремих передумов на різних рівнях також розглядається взаємодія між рівнями з позицій взаємодії доповнення впливу передумов на інноваційні процеси та з позицій взаємодії їх заміни одна одною [456]. Передумови взаємодоповнюють одна одну, якщо їх сумарний вплив покращує інноваційний результат підприємства або виявляються взаємозамінними, якщо вплив однієї з передумов зменшує вплив іншої передумови на сумарний інноваційний результат

підприємства. При цьому, гіпотези, щодо природи взаємовпливу передумов різних рівнів потребують фактичних перевірок за даними статистичних моделей для кожної окремої вибірки.

Після обґрунтування і формування вибірки, здійснюється статистичний аналіз за вибраними показниками, що характеризують динамічні здібності підприємства. Для побудови статистичної моделі вводяться залежні, незалежні та контрольні змінні. У прийнятому вище теоретичному підході змінні статистичної моделі розподілено, як показано в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Змінні статистичної моделі оцінки динамічних здібностей підприємств галузі

Залежні змінні	Незалежні змінні	Контрольні змінні
Інноваційний результат: - річна кількість виданих патентів в галузі з урахуванням затриманих. Патент розглядається як остаточне формальне підтвердження виходу новації на ринок або, фактично, створення інновації підприємством.	Інтелектуальний людський капітал та провідні науковці: - кількість галузевих науковців, що були працевлаштовані підприємством середньої вибірки в рік; - кількість провідних науковців; Здатність до НДДКР: - витрати на НДДКР. Стратегічні альянси в галузі: - річна кількість альянсів підприємства середньої вибірки Нові надбання: - середня річна кількість нових надбань підприємствами в галузі.	Затримані патенти Виключення патентів, що не належать до галузі вибірки Об'єднані підприємства Відбір диверсифікованих і спеціалізованих підприємств Врахування країни походження підприємства Продуктивність підприємства (чистий прибуток, загальний дохід, сумарні активи) Розмір підприємства Час першого цитування у патентній базі даних Ефект виправлення часу в статистичній моделі (штучні часові макети)

Джерело: складено автором за [456].

Інноваційний результат, як залежна змінна регресійної моделі, представляється у формі патентів. При цьому слід відмітити різницю в реєстрації права на промислову власність в США та Україні. Тут зауважимо, що патентне законодавство США передбачає три види патентних документа: патент на рослину, патент на дизайн (промисловий зразок), утилітарний патент (utility patent). Особливості патентного права України розглянемо далі при дослідженні шляхів представлення інноваційного результату.

Загальна кількість науковців визначається за середньою кількістю публікацій (що відповідають галузевим вимогам та основному виду діяльності підприємства) за обраний період (досить тривалий період дозволяє врахувати явище розвитку

науковця [456]) та значенням індексу цитування ISI Science Citation Index. Провідні науковці визначаються за сукупністю обраних показників, що перевищують три стандартні відхилення від середнього значення за результатами z-тесту.

Аналіз проводиться на основі вторинних даних (Compustat, Datastream, FIS Mergent), а результати досліджень узагальнені за гіпотезами щодо інноваційного результату підприємства (ІРП):

- ІРП є позитивною функцією його інтелектуального людського капіталу та ІРП не залежить від прямої наукової діяльності своїх провідних вчених в галузі;
- ІРП є позитивною функцією від науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- ІРП не залежить від участі у стратегічних альянсах з новими постачальниками технологій та ІРП є позитивною функцією нових техніко-технологічних надбань у більш технологічних підприємств.

Сукупні результати дослідження демонструють неоднорідність на різних рівнях аналізу, що проявляється в тому, що при розгляді окремого рівня вплив одних передумов на формування динамічних здібностей виявляється сильнішим ніж вплив інших. Також, встановлена взаємозалежність між альтернативними рівнями аналізу. Отримана в результаті емпіричних досліджень, сильна неоднорідність в інноваціях пояснюється чинниками індивідуального рівня. Тут ідеться про кількість нових патентів, що значно пов'язана із загальною кількістю науковців підприємства і має слабкий зв'язок із кількістю провідних науковців, які працюють на підприємстві. Таким чином, основна роль провідного вченого полягає у тому, щоб допомагати підприємству розпізнавати сигнали потенційних змін у навколишньому середовищі і направляти це підприємство в бік нових перспективних наукових напрямів, а не сприяти адаптації до самих змін. Тобто провідні науковці визначають важливі сфери для наукових розробок, а робоча група вчених відповідає за самі розробки. Без залучення значної кількості науковців у процеси розробок інноваційний вплив провідних науковців на продуктивність підприємства буде послаблений.

Таким чином, дані [456] підкреслюють важливість факторів на індивідуальному рівні, пояснюючи неоднорідність інновацій на рівні підприємства, і

підтверджуючи теоретичні висновки про те, що найбільш важливі засади стратегічних досліджень управління ДЗ перебувають на мікрорівні [398]. Показники оцінки ДЗ за науковим капіталом наведені в таблиці 4.7.

Також, в [398], встановлено прямий зв'язок між витратами на НДДКР та створенням інновацій, що виражається через зменшення граничної віддачі. Відповідне збільшення витрат на НДДКР може привести до зростання кількості нових патентів, або, інновацій. Однак, в цілому, при зростанні НДДКР корисний ефект зменшується. Аналогічна ситуація спостерігається в тому, що нові надбання підприємств у середньому збільшують інноваційний результат, а створення стратегічних альянсів, хоча і має позитивний вплив, але не впливає на ДЗ таким самим чином. Оскільки вид взаємовпливу чинників інновацій та передумов ДЗ в залежності від рівня формування може бути різним (взаємодоповнюючим, або взаємозамінним), то вибір інноваційного механізму є визначальним для інновацій підприємства [456].

Передумови виникнення ДЗ знаходяться на перетині структурних рівнів аналізу і виявляються в процесі взаємодії чинників цих рівнів [338]. Так, чинники, що знаходяться на рівні підприємства і на системному рівні доповнюють один одного по суті, в той час як інтелектуальний людський капітал, як виявляється, є взаємозамінним для чинників рівня підприємства і структурного рівня. Таким чином, у зв'язку із тим, що шлях створення інновацій характеризується певними залежностями і обмеженнями, що накладаються на фінансові, управлінські, науково-дослідні та пов'язані з ними ресурси підприємств, послідовний підхід може фактично призвести до зменшення інноваційних результатів.

Результати можуть бути узагальнені для використання в інших галузях [384, 456], тому що даний підхід деталізує зростаючу важливість наукових досліджень в галузі фундаментальної науки, підприємницького співробітництва та нових надбань у визначенні інноваційного успіху чи невдачі окремих підприємств у різних галузях.

Результати залежать від вибору способу та механізму вимірювання. Слід відмітити загальність прийнятої теоретичної моделі, що може бути більш деталізована у подальших дослідженнях. Також точність або методична

відповідність початкових даних можуть викликати певні похибки в результатах. Наприклад, при визначенні впливу НДДКР на інновації використовувався показник витрат на НДДКР, хоча на деяких диверсифікованих підприємствах визначити частку витрат на НДДКР в досліджуваній галузі може бути складно, а доступ до необхідної інформації може бути обмежений або відсутній. Також, не зважаючи на суттєві переваги, авторами методу підкреслюється можливість визначення кращого способу оцінки інноваційного результату підприємства, ніж за допомогою отриманих патентів.

Переваги методу:

- системність підходу у визначенні структури інноваційних процесів, що формують динамічні здібності;
- урахування передумов на окремих рівнях структури та зв'язку між цими рівнями;
- комплексний підхід до визначення значень змінних моделі.

Недоліки методу:

- інформаційна база забезпечення моделі не доступна для України;
- динамічні здібності визначаються для сформованої вибірки підприємств у сукупності;
- вибір змінних моделі обумовлений особливостями функціонування підприємств в макросередовищі, що відрізняється від середовища України;
- загальність теоретичної моделі;
- складність обґрунтування і вимірювання значень окремих показників.

В літературі зустрічаються методи аналізу псевдо динамічних здібностей. Наприклад, у [250], на основі порівняльної характеристики показників росту ринку та показників економічного росту підприємства пропонується здійснювати вибір стратегії розвитку. Не враховуючи передумови виникнення, рівні та чинники формування ДЗ підприємства темпи економічного росту та аналіз динаміки основних показників приймаються за ДЗ підприємства. Такі дослідження, хоч і мають певну практичну цінність, однак вносять неточність у вивчення ДЗ підприємства.

В деяких роботах з проблематики ДЗ пропонується здійснювати оцінку ДЗ підприємства на основі визначення узагальнюючого показника. Наприклад, в [222] досліджуються основи конкурентоспроможності підприємства та пропонується визначити і обґрунтувати склад компетентності організації, виділити організаційний дизайн, що забезпечує процеси управління знаннями, а також сформувати загальний «профіль компетентності», як результат оцінки втілення інноваційних знань в продукті. Результатом використання такого підходу є запровадження зведеного індексу компетентності діагностованого підприємства.

Процес діагностики компетентності підприємства з використанням методів анкетування, опитування та бесіди складається з двох етапів:

1. З чотирьох варіантів відповіді на запитання по кожному елементу (параметру) оцінюваних знань в організації вибирається один. Відповідь дозволить визначити ступінь прояву i -го параметра ($i = 1$ до n) у діяльності досліджуваного підприємства (G_i) і віднести діагностований елемент до одного з чотирьох рівнів профілю компетентності. Рівні профілю: від 0 до 3 – G_i .

2. Із запропонованого переліку елементів знань в організації ($i = 1$ до n) визначаються найбільш пріоритетні в діяльності досліджуваного підприємства – ступінь значущості (K_i) елемента (параметра). Вага параметра: від 0 до 4 – K_i . При цьому елементи знань відповідають трьом рівням: людський капітал; інфраструктурний капітал; ринкові ресурси.

У кожного i -го параметру з переліку оцінюваних елементів знань в організації буде визначено вагу – ступінь його значущості – (K_i). У кожного i -го показника буде визначено ступінь прояву (рівень) параметра в діяльності досліджуваного підприємства (G_i). Сукупність показників 2 і 3 рівнів (значення $G \geq 2$) буде складом компетентності підприємства.

Можна розрахувати зведений індекс компетентності діагностованого підприємства [268]:

$$I = \sum_{i=1}^n \frac{K_i}{4} \cdot G_i (G \geq 2), \quad (4.1)$$

де, I – індекс компетентності діагностованого підприємства; n – кількість оцінюваних елементів знань в підприємстві; i – порядковий номер оцінюваного елемента знань в підприємстві; K_i – ступінь значущості (вага) оцінюваного елемента; G_i – ступінь прояву (рівень) оцінюваного елемента.

Основною перевагою методу є те, що оцінка організаційних здібностей здійснюється на основі одного узагальнюючого показника, що робить аналіз простим, швидким і дешевим.

Важливим недоліком методу є те, що його простота призводить до нехтування основними передумовами виникнення ДЗ, їх зв'язків на різних рівнях інноваційної діяльності підприємства та не відсутність орієнтації на інноваційний результат, що може призвести до спотворення реального стану ДЗ в підприємстві.

Дослідження наукових розробок закордонних та вітчизняних вчених дозволяють визначити пріоритети у оцінці динамічних здібностей малого виробничого підприємства та запропонувати відповідні методи із урахуванням встановлених переваг та недоліків вже існуючих.

4.3. Зв'язок між динамічними здібностями та ефективністю маркетингової діяльності малого виробничого підприємства.

Динамічний потенціал маркетингу, що міститься в маркетинговій підсистемі потенціалу конкурентоспроможності підприємства, складається з ринкової орієнтації і стратегічної гнучкості [375]. Сучасні дослідження динамічних здібностей підкреслюють важливість вивчення ринку та формування різноманітних поглядів на обставини зовнішнього середовища [371, 444]. Згідно емпіричних досліджень в харчовій галузі [375], вивчення ринку та чинників зовнішнього середовища підтримують ринкову стійкість підприємства через ріст його ринку. Також, підкреслюється те, що ринкова стійкість підприємства може бути виражена через показники відмінні від росту ринку, такі як обсяги продажу, якість, продуктивність [371, 444]. Окремо слід розглядати фінансові показники, як індикатор фінансової стійкості підприємства.

Набуття менеджерам з маркетингу передового досвіду є необхідним фактором для того щоб використати можливості ринку для підприємства і підвищити адаптивність та адекватно реагувати на конкуренцію в динамічному середовищі. Таким чином, динамічні здібності в маркетингу стають важливим питанням для вирішення різних проблем. У межах галузей промисловість продовжує зростати та на регулярній основі та завдяки інтенсивній конкуренції постійно розробляються нові товари. Таким чином, менеджери з маркетингу повинні пристосовуватись та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі для того щоб зрозуміти реальні потреби клієнтів, щоб здійснювати моніторинг активності конкурентів. Це допоможе зменшити проблему об'єднання повноважень в малих підприємствах і дозволить підвищити здатність конкурувати і справлятися з ситуаціями, які можуть вплинути на розвиток підприємства. Маркетингові керівники повинні чітко формулювати і розширювати маркетингові стратегії для основних бізнес-операції з тим, щоб постійно підтримувати і підвищувати рівень ділової досконалості, корпоративної ефективності, конкурентної переваги, організаційного зростання, ринкової та фінансової стійкості. Для того, щоб максимально використовувати переваги маркетингу, керівники повинні забезпечити ресурси на всіх рівнях потенціалу конкурентоспроможності та створювати нові можливості на нових ринках.

Здійснене дослідження вивчає вплив динамічних здібностей на розвиток ринку за допомогою маркетингових результатів, щої включають маркетинговий інтелект та передовий досвід у вигляді наукового та менеджерського капіталу, а також реакцію на запити споживачів при вивченні зв'язку маркетингу із виробництвом. При цьому важливим аспектом є рівень модернізації техніки та технології, що використовується на підприємстві. Досконалість маркетингу підприємства є ключовим фактором динамізму здібностей підприємства та зростанням ринку підприємства [375, 418]. Таким чином, необхідними є подальші дослідження спрямовані на вимірювання динамічних маркетингових здібностей. Відповідно, результати будуть реальними пропозиціями для підприємств харчової

промисловості України для успішного розширення їх потенціалу конкурентоспроможності.

При розгляді складової динамічних здібностей інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства на основі проведених досліджень слід звернути увагу на деякі важливі положення:

- динамічні здібності в малих виробничих підприємствах формуються на індивідуальному рівні, на рівні підприємства та на рівні взаємодії із зовнішнім середовищем;

- динамічні здібності в малих виробничих підприємствах створюються науковцями, керівниками (засновниками);

- динамічні здібності проявляються у формі інноваційного результату;

- інноваційний результат малого виробничого підприємства можна оцінити у формі патентів та інновації, інноваційних продуктів, рівні модернізації техніки і технології виробництва;

- при залученні ресурсів до виробничого процесу і їх використанні потенціал конкурентоспроможності перетворюється у капітал, що дає свій граничний дохід на одиницю виміру, таким чином поняття потенціалу і капіталу є тісно пов'язаними між собою, а при дослідженні ефективності динамічних здібностей за їх інноваційним результатом об'єктивним оцінкам підлягає саме капітал підприємства;

- для оцінки динамічних здібностей, відповідно до джерел їх формування, слід використовувати науковий капітал та менеджерський капітал.

4.3.1. Оцінка інноваційного результату діяльності підприємства

Важливим завданням при розробці методів вимірювання ДЗ підприємства є оцінка інноваційного результату, що створює дане підприємство при виведенні новацій на ринок [456, 472].

Особливо гостро дана проблема стоїть при побудові регресійних моделей із залежними змінними, де окрім оцінки інноваційного результату, необхідно врахувати і його зв'язок із усіма рівнями аналізу на яких розглядаються передумови створення ДЗ [456].

При оцінці ДЗ підприємств пропонуються два можливі підходи до оцінки інноваційного результату:

– оцінка інноваційного результату за отриманими патентами, поданими заявками на видачу патенту, патентами, що знаходяться на розгляді організацій із реєстрації прав на інтелектуальну власність [456];

– альтернативою, на сьогоднішній день, може стати оцінка інноваційного результату за новими продуктами, що розроблені підприємством і реалізуються на ринку.

Для визначення можливості використання даних підходів при оцінці ДЗ та інноваційного результату малих виробничих підприємств розглянемо ці підходи детальніше.

Оцінка інноваційного результату у вигляді патентів.

В умовах побудови ринкової економічної системи в Україні відбувається формування спеціалізованої, гармонізованої з нормативно-правовими актами провідних країн світу, законодавчої бази України та створення власної системи захисту та охорони інтелектуальної власності (ІВ). Складність даної системи визначається диференційованою структурою об'єктів інтелектуальної власності. Для правильної оцінки інноваційного результату малого виробничого підприємства в процесі аналізу його ДЗ необхідно врахувати специфіку процедур реєстрації права на інтелектуальну власність та визначити різновиди реєстраційних форм даного права, що відповідають основному виду діяльності таких підприємств.

Інтелектуальна власність в цілому.

В Цивільному Кодексі України (ЦКУ) розрізняється майнове [13], не майнове право та виключне право. При цьому, особисте моральне право належить виключно автору, тобто фізичній особі. Немайнові або моральні права є невід'ємними від автора, тобто не можуть бути відчужені або передані. Моральні права власності належать автору незалежно від прав майнових і зберігаються у випадку переходу майнових прав до третіх осіб. Моральне право є довічним. Майнові права представляють собою перелік можливостей щодо розпорядження об'єктом права інтелектуальної власності. Для об'єктів інтелектуальної власності існує виключне

право, що є майновим. Виключним правом є право на об'єкт нематеріальний, для якого виключне право здійснює таку ж функцію, що й звичайне право власності для об'єктів матеріальних [98].

Слід відрізнити важливі особливості прав власності: майнові права мають обмеження в часі та місці; моральні права власності являються непорушними. Але, інтелектуальна діяльність не регулюється правом (окрім організаційних, майнових та деяких особливих обставин творчості).

Цивільне право, що регламентує охорону прав автора і забезпечує суспільне визнання об'єкту права власності, застосовується вже по факту завершення творчого процесу, тобто з появою нового результату (це стосується будь-якої галузі). Даний новий результат, іншими словами об'єкт, не виступає як об'єкт прав майнових, і стає товаром тільки у разі комерціалізації, тобто тоді, коли йому надають споживчої вартості.

Окремо існує промислова власність, що безпосередньо торкається результатів творчості, що підлягають використанню у торгівлі, у сільському господарстві, у промисловості. Промислова власність повинна бути класифікаційована, і зареєстрована у встановленому державою порядку. Тому, права на промислову власність виникають тільки з визначеного відповідним законом моменту. Об'єкти промислової власності (ОПВ) для України це: корисні моделі; винаходи; торгові марки; промислові зразки; географічні зазначення; фірмові (комерційні) найменування.

Важливим для оцінки інноваційного результату є те, що патент або свідоцтво на ОПВ, фактично, є державним документом, що засвідчує права автора або розробника на ОІВ на визначений термін.

З перелічених ОПВ інтерес щодо реальних інноваційних результатів представляють лише винаходи, корисні моделі та промислові зразки. Дані об'єкти становлять групу об'єктів патентного права (ОПП). Торговельні марки та фірмові найменування відносяться до умов комерціалізації, а географічні зазначення не є результатом основного виду діяльності малих виробничих підприємств.

Патентним правом здійснюється регулювання суспільних відносин, що виникають підчас створення, виявлення і використання результатів творчості в сфері науки і техніки та охорони цих результатів. Основоположним принципом охорони промислової власності, що встановлений Паризькою конвенцією є принцип того, що відносно зареєстрованого винаходу чи промислового зразка обов'язково повинен бути названий його автор.

Промисловий зразок є результатом творчої діяльності людини у галузі художнього конструювання [3], а об'єктом промислового зразка є (ст. 461, ЦКУ [13]) дизайн, або, іншими словами, зовнішній вигляд виробу, що задовольняє суспільні потреби. Дизайн може бути сприйтий візуально та здатний зберігати визначений вигляд. Дизайн не відноситься до змін у виробничій техніці чи технології. Для оцінки інноваційного результату виробничого підприємства промисловий зразок не може бути використаний.

Для оцінки інноваційного результату серед суб'єктів права інтелектуальної власності (автори, власники, правонаступники, повірені) [13] інтерес представляють лише автори інтелектуальною працею яких створено об'єкт права інтелектуальної власності. Тому, при аналізі ДЗ на індивідуальному рівні будемо розглядати лише авторів, як носіїв динамічних здібностей. При цьому доцільно з'ясувати особливості ДЗ в залежності від виду патенту на промислову власність. На сьогоднішній день, вченими-економістами встановлено зв'язок між економічним розвитком та його проявом у формі реєстрації нововведень через патенти.

Статистику щодо виданих патентів використовують для ідентифікації фази хвиль розвитку економіки в цілому. При цьому вивчення даної проблематики вносить деяку ясність щодо патенту як форми прояву рівня розвитку ДЗ в підприємстві.

М. Д. Кондратьєв сформулював думку про те, що протягом приблизно 20 років до початку підвищувальної фази довгої хвилі спостерігається поживлення в галузі технічних винаходів. Впровадження ж винаходів відбувається на дні хвилі, супроводжуючись реорганізацією виробничих відносин. Проведені на початку ХХІ століття дослідження річної динаміки виданих патентів на 1 млн. населення (А. В.

Коротаєв, Ю. В. Зінькіна, Ю. В. Божевольнов) показали зростання кількості патентів на висхідній фазі кондратьєвського циклу і падіння їх на спадній, що суперечило думці Кондратьєва [286].

Протиріччя було дозволено на основі запропонованого Г. Меншем поділу інновацій на базисні (відповідають «підривним інноваціям» Клейтона Крістенсена), поліпшуючі і псевдополіпшуючі. Його дослідження, а також робота японця Масаакі Хіроокі показали, що найбільша активність базисних інновацій припадає на дно хвилі [286]. До таких же висновків прийшли радянські економісти С. М. Меньшиков і Л. А. Клименко, які проаналізували статистику чистих капіталовкладень США за 1899-1987 роки в розбивці на інтенсивні та екстенсивні інвестиції [227]. Згідно сьогоденним уявленням, зростання числа патентів у висхідній фазі довгої хвилі відбувається за рахунок поліпшуючих (підтримуючих) інновацій та відображає не процес створення нових проривних технологій, а процес їх впровадження [89, 286]. На сьогодні, це може бути прослідковано за допомогою патентів на корисну модель.

Схема Глазєва передбачає, що ембріональна фаза технологічного укладу припадає на висхідну фазу хвилі Кондратьєва. Наближення до піку довгої хвилі супроводжується накопиченням великого об'єму вільного капіталу, що спрямовується не тільки на формування спекулятивних бульбашок, але й на ризиковані венчурні інвестиції, що сприяють розвитку нових технологій. Підвищення цін на сировину та енергоносії визначає напрямок застосування венчурного капіталу: ресурсо- та енергозберігаючі технології. Обвал фінансових ринків на початку спадної фази кондратьєвської хвилі сприяє перетіканню капіталів у виробництво – інвестори прагнуть ефективніших технологій, тому починається ріст нового технологічного укладу із збільшенням базисних патентів, що зараз відображаються Деклараційними патентами на винаходи. Зростання проходить у два етапи. На першому етапі здійснюється повільна структурна перебудова економіки: новий уклад росте за рахунок ресурсів попереднього технологічного укладу, домінують інвестиції у виробництво засобів виробництва. На другому етапі сформувалося ядро нового укладу здатне саме пред'являти попит на нові технології: починається підвищувальна фаза довгої хвилі, домінують інвестиції у виробництво

предметів споживання. Потім по мірі насичення попиту починає діяти закон спадної прибутковості, і ефективність нового техноукладу знижується. Вільні капітали йдуть на фінансовий ринок, що призводить до зростання цін і подальшого зниження ефективності виробництва. Починається новий виток технічного розвитку [242].

Таким чином, доцільно розділити патенти на базисні, поліпшуючі та псевдо поліпшуючі, що є формами прояву різних рівнів розвитку ДЗ підприємства:

– базисні патенти свідчать про фундаментальні інновації та наявність процесу створення нових проривних технологій підприємства і визначають ДЗ на індивідуальному рівні та рівні підприємства;

– поліпшуючі патенти свідчать про впровадження нових технологій у виробничі процеси підприємства і визначають ДЗ на рівні підприємства та на рівні ринкової системи;

– псевдо поліпшуючими патентами можна вважати патенти на корисні моделі, що не несуть суспільної користі, а переслідують лише мету комерціалізації. Виявлення псевдо поліпшуючих інновацій у вигляді патентів на корисні моделі вимагає детального аналізу змісту патенту та його об'єкту.

При здійсненні посилань у заявках на більш старі патенти як на прототипи вказує на те, що науковці працюють над поліпшенням застарілої технології. При посиланнях на нові патенти – здійснюється позитивна НДДКР.

Перша (резидентська) патентна реєстрація є показником (хоч і приблизним) інноваційної діяльності країни, а реєстрація патентної заявки на той самий винахід в іншій країні – показником інтернаціоналізації технології та ринків.

До кожного об'єкту патентного права висувається ряд специфічних вимог щодо охороноздатності (таблиця 4.5).

Таблиця 4.5

Характеристики ДЗ за об'єктами промислової власності

Об'єкт пром. власності	Критерії охороноздатності	Динамічні здібності
Винахід	Рівень новизни Рівень винаходу Пром. придатність	Здійснення переходу на інший рівень технологій
Корисна модель	Рівень новизни Пром. придатність	Впровадження нових технологій у виробничі процеси підприємства
Промисловий зразок	Новизна	Творчий внесок у зовнішній вигляд промислового виробу

Складено автором.

Важливою та особливою ознакою винаходу серед інших об'єктів патентного права є винахідницький рівень. Об'єкт має рівень винаходу у разі, якщо цей об'єкт: зробив можливим вирішення довгоіснуючої проблеми; існуючі та відомі об'єкти не здатні задовольнити наявну потребу; для створення об'єкту здійснено подолання значних технічних ускладнень.

Подання заявки на отримання патенту в іншій країні характеризує більш високий рівень компетентності автора (заявника) на індивідуальному рівні аналізу ДЗ в силу більшої складності процедури та отримання більшого досвіду в порівнянні із національним патентом України. Це означає прямо пропорційні отриманому досвіду якісні зміни і у передумовах формування ДЗ підприємства.

Переваги оцінки інноваційного результату підприємства у формі обліку патентів:

- вивчення патентних баз даних дозволяє отримати інформацію про існуючі новації до того як вони вийдуть на ринок і перейдуть у новації;
- патенти конкуруючих підприємств визначають тенденції у технологіях і виробництві, таким чином вказуючи на майбутні напрямки активності;

Недоліки:

- складність відслідковування на міжнародному рівні;
- обмежений доступ до патентних баз даних.

При цьому, важливо відмітити, що авторський твір теж може виступати в якості інноваційного результату при розгляді, наприклад, систем управління, що не можуть бути об'єктом патентного права, але є особливим видом організаційної інновації.

Оцінка інноваційного результату у вигляді нових продуктів.

Ще одним шляхом оцінки інноваційного результату підприємства може бути аналіз нових продуктів, що випущені підприємством на ринок, але не запатентовані. На практиці вихід нового продукту пов'язується із продуктовими інноваціями підприємства [100, 328].

Для вивчення ДЗ доцільно розглядати інновації підприємства за їх видами, крім того необхідним є виділення інновацій, що стосуються безпосередньо діяльності малих виробничих підприємств.

Інновації в економічній та господарській системі держави сьогодні носять системний характер, а їх класифікація є важливою теоретико-методологічною основою осмислення інноваційних процесів. Питаннями класифікації інновацій за різними ознаками в умовах транзитивної економіки в останні роки займались вітчизняні вчені (таблиця 4.6).

Таблиця 4.6

Підходи до класифікації інновацій

Автор, джерело	Напрямок вивчення інновацій
В. М. Вакуленко [56]	Види інновацій в освіті
Н.М. Сиротинська [294]	Інновації та їх види у промислових підприємствах
Л.Л. Куц, Л.С. Окопний [159]	Загальні питання класифікації інновацій підприємств
О.І. Дідченко, О.Ю. Бибочкіна [94]	Загальні питання класифікації інновацій
П. С. Харів [328]	Комплексне дослідження інноваційної діяльності підприємств та економічну оцінку інноваційних процесів
Е.Е. Кучко [160]	Систематизація підходів до класифікації інновацій
Х.Б. Дусаев [101]	Методологічні аспекти класифікації інновацій
Н.В. Белоцерковська [40]	Підходи до визначення видів та змісту маркетингових інновацій

Складено автором за [40, 56, 94, 101, 159, 160, 328].

Під час діяльності суб'єктів господарювання складним є проведення точної межі між окремими типами інновацій. Так інновації в сфері продукції тягнуть за собою забезпечення інноваційних процесів та/або інновації в сфері використання людського капіталу (кваліфікація робітників, управлінська діяльність тощо).

Оскільки об'єктом дослідження, наразі, є інноваційний результат підприємства, то, з позиції структурної складової інновацій, інтерес представляють інновації на «виході» з підприємства, що можуть бути пов'язані з інноваціями на «вході» та інноваціями структури підприємства як системи [69]. При цьому по відношенню до розробки інтерес представляють інновації розроблені силами підприємства [248].

Інноваційний результат виробничого підприємства спрямований на інновації представляє собою нові продукти. Такий результат можна отримати при

використанні інших видів інновацій, спрямованих на різні аспекти діяльності виробничого підприємства. Розробка і впровадження нової техніки або технології завжди є результатом використання інновацій в якості наукового інструментарію та використання інновацій – процесів [100].

Продуктові та процесні інновації, що ґрунтуються на міжнародних стандартах представляють групу технологічних інновацій. Продуктові інновації представляють собою впровадження принципово нових або вдосконалених продуктів: базисні продуктові інновації та удосконалюючі. Процесні інновації стосуються організації виробництва або впровадження технології виробництва нової або удосконаленої продукції. Процесні інновації тісно пов'язані із створенням нових організаційних структур. Як вже відмічалось, радикальність таких інновацій відрізняється і виділяють базисні інновації, покращуючі та раціоналізуючі [101].

В деяких роботах зустрічається комплексна узагальнююча класифікація інновацій за системою ознак, що є спробами охопити різноманіття областей та способів використання інновацій [38, 115, 118, 300, 352].

Слід зауважити, що для оцінки інноваційного результату підприємства при аналізі його ДЗ, інновації повинні розглядатись з позицій ресурсного підходу для визначення можливостей встановлення їх зв'язку із рівнями аналізу ДЗ підприємства та рівнем залучення матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства. Ознаки класифікації інновацій для аналізу ДЗ повинні відбивати передумови виникнення інновацій та їх майбутній потенціал використання. Такими ознаками можуть бути:

– за роллю в процесі виробництва виділяють основні інновації (це інновації, що виникли на базі великих винаходів, що кладуть початок новим, раніше невідомим продуктам або процесам, заснованим на нових наукових принципах.) та доповнюючі (це малі, але важливі поліпшення продуктів, процесів, сервісу). Інновації такого виду продовжують технічне поліпшення і поширюються на додатки до основних інновацій [313];

– за ступенем новизни виділяють інновації на основі наукового відкриття та інновації на основі нового способу використання по відношенню до давно відомих явищ [140];

– за глибиною змін: новий род, новий вид; нове покоління; новий варіант; адаптивні зміни; пререгрупування; зміна якості; регенерація початкових способів [73].

Класифікація інновацій за глибиною внесених змін багато в чому доповнює інші розглянуті види і дозволяє більш детально простежити переходи від інновацій низького рівня до інновацій високого рівня. Таким чином, спеціальний підхід до опису інноваційного результату та ДЗ підприємства у відповідності до виду продуктової інновації виробничого підприємства ґрунтується на описі восьми рівнів інновацій.

Новий род – виникає при зміні функцій продукту або його частини, що призводить до змін основного функціонального принципу всього продукту.

Новий вид – виникає при зміні первинних якісних властивостей продукту, але без змін у основному функціональному принципі.

Нове покоління – виникає при зміні усіх або більшості функціональних властивостей продукту, але, при цьому, структура продукту зберігається.

Новий варіант – виникає при найпростішій зміні якісних характеристик продукту, що виходять за межі змін адаптивних; базові ознаки продукту не змінюються, а відбувається лише деяке удосконалення функцій продукту.

Адаптивні зміни – відбуваються при зміні деяких елементів продукту за для їх пристосування між собою.

Пререгрупування складових частин продукту з метою поліпшення його функціональних властивостей.

Зміна якості – зміна кількісних властивостей продукту.

Регенерація початкових способів – збереження і оновлення існуючих функцій продукту.

Як видно із опису рівнів інновацій за глибиною змін, найбільш суттєві зміни відповідають створенню продукту нового роду і, відповідно, найбільш прості інновації – це інновації на основі регенерації початкових способів. Відповідно до складності інновації відбувається залучення людського капіталу до їх розробки, що вимагає наявності доцільної складності ДЗ в підприємстві.

Виключаючи аналогію класифікації інновацій з описом новизни об'єктів промислової власності, що представлена класифікацією за роллю в процесі виробництва слід підкреслити значення для аналізу ДЗ класифікації за глибиною змін продукції. Подальший аналіз інноваційного результату у вигляді нових продуктів доцільно здійснювати саме на основі видів інновації, що відповідають даній класифікації.

При цьому необхідним є подальше дослідження змісту процесів розробки інновації кожного виду для з'ясування ступеня залучення людського капіталу та зв'язків між рівнями аналізу ДЗ та їх передумов. Між тим, на основі проведеного аналізу, можна заключити, що для розробки інновації більшої складності необхідним є залучення більшого людського капіталу. Таким чином кожному рівню інновацій відповідає власний рівень ДЗ підприємства, що є тим вищим, чим вищим є складність інновації.

Використання підходу до оцінки інноваційного результату підприємства на основі нових продуктів має складний характер. Розглянемо його окремі переваги і недоліки.

Недоліки підходу до оцінки інноваційного результату підприємства у вигляді нового продукту:

- альтернатива вимірюванню інноваційного результату у вигляді кількості розроблених продуктів не може використовуватись в якості залежної змінної в регресійних моделях;
- складно відслідковується і деталізується для при здійсненні довготривалого аналізу.

Переваги:

- простота відстеження (каталоги підприємств, прайс-листи, номенклатурні списки; рекламні матеріали тощо) при одиничних оцінках рівня розвитку ДЗ та порівняльних статичних оцінках конкурентоспроможності підприємства;

– більша повнота врахування інноваційних зусиль підприємства за роллю інновацій в процесі виробництва.

Таблиця 4.7

Характеристики ДЗ в залежності від виду інноваційного результату

Вид інноваційного результату (об'єкт патентного права)	Опис ДЗ	Забезпечення зв'язку між рівнями аналізу ДЗ
1	2	3
Національне авторське право на ОПВ		
Деклараційний патент України на винахід	Розробка нових технологій	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Патент України на корисну модель	Впровадження технологій в діяльність підприємства	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Промисловий зразок	Зміни у зовнішньому вигляді продукту	Індивідуальна або колективна творчість робочих груп
Міжнародний патент РСТ – Patent Cooperation Treaty		
Документ, що засвідчує патентне право за видами у відповідності до місцевого законодавства	Інтернаціоналізація технологій та ринків	Рівень інноваційних процесів підвищується до міжнародного системного рівня
Новий продукт		
Спеціальний підхід		
Новий род	ДЗ рівня 1 – зміна функціональних принципів	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Новий вид	ДЗ рівня 2 – якісна зміна первинних властивостей продукту	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Нове покоління	ДЗ рівня 3 – зміна більшості властивостей продукту	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Новий варіант	ДЗ рівня 4 – деяке поліпшення корисних властивостей	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Адаптивні змін	ДЗ рівня 5 – зміни елементів продукту	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Пререгрупування складових частин	ДЗ рівня 6 – пререгрупування складових частин продукту	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Зміна якості	ДЗ рівня 7 – зміна кількісних властивостей продукту	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Регенерація початкових способів	ДЗ рівня 8 – збереження та/або оновлення існуючих функцій продукту	Індивідуальний рівень або рівень підприємства
Підхід-аналогія		
Основні інновації	Початок нових, раніше невідомих продуктів або процесів, заснованих на нових наукових принципах	Рівень підприємства або індивідуальний рівень
Доповнюючі	Продовжують технічне поліпшення і поширюються на додатки до основних інновацій	Рівень підприємства, індивідуальний або рівень робочих груп

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, оцінка інноваційного результату у вигляді нових продуктів може бути використана для аналізу, метою якого є загальна одинична оцінка стану ДЗ малого виробничого підприємства, або порівняльна характеристика підприємств для визначення конкурентного статусу.

4.3.2. Індивідуальні менеджерські здібності та їх вплив на ефективність малих виробничих підприємств

На ресурсному рівні потенціал конкурентоспроможності підприємства характеризує можливість підприємства зі створення й реалізації внутрішніх конкурентних переваг на основі розподілу наявних ресурсів [288]. Кваліфікований менеджмент та ефективна управлінська структура виступають складовими частинами підсистеми управлінського потенціалу в структурі потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Суб'єктом управління в підприємстві та суб'єктом, що здійснює перерозподілу ресурсів висутає менеджер. Також відомо, що для малих підприємств неоднорідність і безперервний розвиток людського капіталу мають вирішальне значення при формуванні ДЗ [396]. Тому доцільно дослідити практику моделювання процесів формування індивідуальних менеджерських здібностей.

В [392] пропонується мікроекономічна психологічна модель на основі міжфункціональних зв'язків у вигляді менеджерської когнітивної карти промислового оточуючого середовища. В роботі описано модель, яка пов'язує психологічну теорію з динамічними здібностями і неоднорідністю у діяльності підприємства. Особливістю моделі є концептуалізація зв'язку між індивідуальним рівнем аналізу та рівнем підприємства. Складові моделі розглядаються як джерело динамічних здібностей підприємства. Підкреслюється особлива роль здатності менеджерів орієнтуватись у оточуючому ринковому середовищі та на основі цього управляти організаційними дослідженнями та розвитком здібностей.

В процесі діяльності створюється інформація, що містить сигнали про середовище та взаємозв'язки між діяльністю та результатами. Сигнали проходять через ієрархію підприємства та, в залежності від структури відділів і однорідності продуктових ліній, індивіди, що знаходяться на верхніх або нижніх ланках цієї ієрархії, можуть розробити більш точні когнітивні уявлення. Такі уявлення, в свою чергу, допомагають привести пошукові роботи до більш цінних комбінацій здібностей.

Вважається, що менеджери з більшим міжфункціональним досвідом приводять підприємства до більш високої продуктивності через більш точні уявлення про стан промисловості. Досвід міжфункціонального управління призведе до меншої пізнавальної інерції при використанні здібностей індивіда в подібних контекстах і високої продуктивності при використанні здібностей індивіда в тій же галузі. Досвід міжфункціонального управління призведе індивідів, які вже діють з високою продуктивністю, до продовження демонстрації високої продуктивності [392].

Динамічні здібності підприємства формуються в процесі виконання ряду завдань – реалізації індивідами власних навичок. При цьому ці завдання формулюються вищим менеджментом, що володіє більш досконалою когнітивною картою. При цьому паралельно з ключовим бізнес-завданням керівництво підприємства буде формулювати ще ряд завдань [23]. Процесне завдання полягає у тому, щоб у ході проекту стимулювати у співробітників ініціативність, викликати бажання змін у підприємстві, гнучкий, нестандартний погляд на свою роботу, а перспективна – створити у підприємстві умови для ініціативності і гнучкості в майбутньому, тобто, розвинути в підприємстві здатність до змін в майбутньому.

Когнітивні уявлення конкурентного середовища функціонують як динамічні здібності, які покращують продуктивність фірми, таким чином являючись джерелом конкурентної переваги, яку інші підприємства не зможуть наслідувати [392].

Перевірка гіпотез на регресійних моделях показує, що [392]:

- вплив попереднього досвіду засновника на доходи підприємства є позитивним і значним;
- кількість попередніх надбань є значущою для продуктивності підприємства.

Таким чином, люди з більш різноманітним досвідом і більшим колом повноважень прийняття функціональних рішень будують більш точні когнітивні моделі, що призводить до побудови більш цінних комбінацій ресурсів / можливостей. Індивіди з більш високою ємністю обробки інформації будуть будувати більш точні когнітивні моделі. Досвід роботи з широким набором прав і

обов'язків прийняття функціональних рішень призводить до більш збалансованого уявлення для спрямування стратегічних рішень.

При створенні нового підприємства, ресурси обмежені, і існуючі можливості фірми є незначними. Це дозволяє краще ізолювати вплив ментальних моделей на результат діяльності таких підприємств. Засновники роблять ключовий внесок на початкових стадіях життєвого циклу підприємства. При цьому, в деяких дослідженнях підкреслюється важливість засновників в окресленні початкових умов для стратегічного пошуку [405]. Фактично засновник нового малого підприємства самостійно визначає основні характеристики новоствореного підприємства: вид економічної діяльності; організаційно-правова форма; цільовий сегмент; комерційні зв'язки; та ін.

Значить, індикатором досвіду міжфункціонального управління менеджера може слугувати досвід заснування підприємств. При цьому фахівці, які працювали в сформованих підприємствах скоріше за все мають досвід роботи лише у певній сфері функціонування підприємства, тоді як ті фахівці, що були засновниками підприємства, напевно, мали міжфункціональний робочий досвід перед тим, як заснувати власне підприємство. Досвід заснування власного дрібного стартапу формує ДЗ першого порядку. Досвід заснування власного підприємства формує досвід міжфункціонального управління другого порядку. Також слід відмітити різницю у набагато більшому досвіді міжфункціонального управління фахівців, що заснували декілька підприємств, та досвідом фахівців, що заснували лише одне. Досвід заснування декількох підприємств формує досвід міжфункціонального управління третього порядку (таблиця 4.8).

Таблиця 4.8

Зв'язок досвіду та характеристик менеджера

Характеристика менеджера	Рівні досвіду
Функціональний фахівець	Спеціаліст у певній сфері діяльності підприємства
Міжфункціональний фахівець - реалізація дрібних стартапів в сфері послуг та торгівлі; - засновник одного підприємства	Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 1-го порядку (високий рівень ДЗ) Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 2-го порядку (вищі в порівнянні з першим рівнем ДЗ)
- засновник декількох підприємств	Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 3-го порядку (вищі в порівнянні з першим і другим рівнем ДЗ)

Джерело: складено автором за [392].

Даний підхід до оцінки менеджерського досвіду може бути вдосконалений на основі вивчення життєвого циклу підприємства та його співставлення із внеском менеджерських зусиль засновника підприємства в його розвиток.

При цьому для оцінки та порівняння міжфункціонального менеджерського досвіду в процесі аналізу ДЗ підприємства доцільно ввести поняття ефективності міжфункціонального досвіду.

Для з'ясування змісту поняття ефективності міжфункціонального досвіду розглянемо основні його компоненти: сутнісну; результативну; структурну.

В самому загальному розумінні ефективність є відношенням результату (ефекту) до ресурсів (витрат), що витрачені на отримання цього ефекту. Ефективність – це співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект [113].

Ефект (латинське effect – «здійснювати, виконати») в перекладі з англійської – результат, наслідок, дія. Кількісну оцінку ефекту можна отримати у матеріальній, соціальній, грошовій формі. Економічний ефект – це грошве вираження результату певних дій.

Ефективність виробництва – категорія, яка характеризує віддачу, результативність виробництва. Вона свідчить не лише про приріст обсягів виробництва, а й про те, якою ціною, якими витратами ресурсів досягається цей приріст, тобто свідчить про якість економічного зростання [105].

В простішому розумінні, ефективність відображає співвідношення результату до витрат, що даний результат забезпечили. З позиції виробництва, ефективність характеризує причинно-наслідкові зв'язки. Ефективність є оцінкою засобів досягнення певного результату. Показники ефективності є досить різноманітними, однак в більшості є відносними, а їх значення отримують на основі кількісних співвідношень результату і витрат. Однак, використовуються і абсолютні значення деяких вихідних величин [335].

Оскільки результатом використання передумов і чинників ДЗ на всіх рівнях в процесі аналізу виступають інновації, то результуюча компонента ефективності міжфункціонального досвіду представляє собою усі види інновацій, до яких

залучений менеджер у сфері його компетенції. При цьому забезпечується взаємозв'язок між рівнями аналізу.

У науковій літературі з економіки, автори виділяють багато різновидів ефективності, особливе місце в такій класифікації займає іноваційна ефективність [287].

Господарськими заходами при аналізі інноваційності підприємства та його ДЗ можуть вважатися наступні.

На індивідуальному рівні:

- патентування і сертифікація новацій.

На рівні підприємства:

- НДДКР;
- розробка нового обладнання;
- виробництво нової продукції.

На рівні систем:

- передача нових технологій в межах стратегічних альянсів;
- модернізація виробничого обладнання на основі аутсорсингу;
- впровадження придбаної нової техніки.

Найбільш повною інформаційною базою в процесі аналізу ДЗ про досвід міжфункціонального управління менеджерів можна отримати на основі системи якісних та кількісних, прямих та опосередкованих показників. Оскільки для малих підприємств вирішальне значення має людський капітал та індивідуальний рівень аналізу ДЗ, то опосередковані показники можуть відображати кількісні характеристики процесів та явищ на інших рівнях аналізу. Залежно від ресурсів, якими володіють дослідники, можна обмежитись лише деякими з показників. Однак вибір показників, в будь-якому випадку, повинен бути обґрунтований.

Основним показником ефективності міжфункціонального досвіду є кількість заснованих підприємств. Даний показник може бути доповнений кількістю підприємств, які менеджер намагався відкрити, та низкою додаткових показників діяльності підприємства.

Для кількісної оцінки ефективності міжфункціонального досвіду, що формується на основі когнітивних моделей індивідів, в [392] використано ряд економічних показників: доходи, нові надбання, IPO (Initial Public Offering – перший публічний продаж акцій акціонерного товариства), кількість співробітників і часові проміжки між заснуваннями нових підприємств. Додатково пропонується аналізувати кількість повноважень менеджеру при заснуванні підприємства. Важливим чинником при цьому є кількість співзасновників та розмір підприємства (мікропідприємство, мале підприємство). Слід зауважити, що при більшій кількості співзасновників та зростанні розміру підприємства, кількість повноважень засновника зменшується, а його основні навички використовуються не в повному обсязі.

Доцільність використання такого набору показників для порівняльної характеристики ДЗ підприємств потребує певного уточнення. Доходи новоствореного підприємства значно залежать від обсягів початкових інвестицій, вибраного сегменту ринку та інших умов і не можуть об'єктивно відображати стан розвитку ДЗ підприємства. Тоді як, випуск акцій та нові надбання можуть характеризувати лише деякі підприємства. Визнано, що продуктивність є багатовимірною за сутністю [378]. На основі цього пропонується використати набір показників, який врахує особливості розвитку малих підприємств та забезпечить більш істотні зв'язки економічного стану підприємства з його ДЗ.

Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) прямо відображає результат діяльності підприємства у вартісній формі і опосередковано відображає загальний стан ресурсів підприємства. Таким чином, для якісної характеристики міжфункціонального досвіду доцільно проаналізувати ЖЦП. При цьому слід врахувати швидкість з якою підприємство пересувається за послідовними етапами ЖЦП.

Якісними опосередкованими показниками оцінки ефективності досвіду міжфункціонального управління є:

– етап життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство, при умові що засновник досі визначає його стратегічні пріоритети.

– етап життєвого циклу підприємства, на якому воно знаходилось до моменту виходу засновника із його керівного менеджерського складу.

Кількісними показниками оцінки ефективності досвіду міжфункціонального управління є:

– час, витрачений на проходження окремих етапів життєвого циклу підприємством при управлінні даним менеджером;

– економічна ефективність інновацій підприємства на окремих етапах його життєвого циклу під час управління підприємством даним менеджером (доходи; рентабельність).

Додаткову інформативність у дослідженні може надати контроль кількості років, що минули з часу заснування підприємства до першого року, коли підприємство звітує про отримання прибутку. Контроль даного проміжку часу також свідчить про швидкість змін і опосередковано про рівень розвитку ДЗ в підприємстві.

Також до додаткових контрольних показників можна віднести рівень освіти засновника підприємства (бакалавр, магістр, кандидат наук, доктор наук), вид економічної діяльності, галузь виробництва. Рівень освіти свідчить про обсяг академічних знань, набутих у процесі навчання. Чим вищий даний рівень, тим вищі ДЗ, що проявляються в процесі інноваційної діяльності. Крім цього, кількість заснованих підприємств у різних галузях і за різними видами економічної діяльності також має позитивний зв'язок із рівнем ДЗ та складністю когнітивної моделі оточуючого середовища засновника.

Зв'язок рівня відповідності когнітивної карти реальному стану ринку та рівню конкурентних переваг підприємства визначено в [392], при цьому зазначається, що наполегливість та більша кількість заснованих підприємств призводить до більш високої їх продуктивності.

Також, існує необхідність підкреслити складність отримання необхідної вхідної інформації про обсяг залученого капіталу, кількість співзасновників і отримання підприємством фінансування на основі венчурного капіталу. Особливо ці обставини обтяжують побудову регресійних моделей, де такі дані є необхідними для

визначення залежних змінних. Однак, при порівняльному конкурентному аналізі двох або більшої кількості підприємств, можна обмежитись вибраним переліком показників, що відображають сучасний стан підприємств.

Заснування підприємства в умовах економічного спаду ринку може мати інший контекст, ніж заснування підприємства під час буму. Уявлення менеджера про стан промисловості побудовані під час надзвичайних економічних умов можуть бути менш корисні, ніж уявлення побудовані коли навколишнє середовище переходить в більш стабільний стан. Результати [392] показують, що підприємства відкриті пізніше мають відносно низькі доходи, якщо перше підприємство започатковано в період економічного спаду.

При співставленні різних показників доречно користуватись зведеною формою показників (таблиця 4.9) за якою можна визначити тенденцію зміни міжфункціонального досвіду залежно від сукупності значень результативних показників.

Таблиця 4.9

Оцінка людського капіталу малого виробничого підприємства

Показники оцінки наукового капіталу	
Показник	Характеристика
1	2
Загальна кількість науковців	середня кількість публікацій за вибраний період; значення індексу цитування ISI Science Citation Index.
Провідні науковці визначаються	сумісне порівняння значень вибраних показників, що перевищують три стандартні відхилення від середнього значення (за результатами z-тесту)
Показники оцінки керівного капіталу	
Функціональний фахівець	Спеціаліст у певній сфері діяльності підприємства
Міжфункціональний фахівець - реалізація дрібних стартапів в сфері послуг та торгівлі; - засновник одного підприємства - засновник декількох підприємств	Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 1-го порядку (високий рівень ДЗ). Оцінка – 1. Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 2-го порядку (вищі в порівнянні з першим рівнем ДЗ). Оцінка – 2. Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 3-го порядку (вищі в порівнянні з другим рівнем ДЗ). Оцінка – 3.
Кількість співзасновників підприємства	Розподіл повноважень. Рівномірність розподілу свідчить про інтенсивність використання ДЗ окремих співзасновників. Більше повноважень – більша інтенсивність. Потребує додаткового аналізу доходності та інших пов'язаних показників. 1 засновник, оцінка – 5. 2 співзасновники, оцінка – 4. 3 співзасновники, оцінка – 3. 4 співзасновники, оцінка 2. 5 і більше співзасновників, оцінка – 1.
Кількість років між заснуванням підприємства та першим прибутковим роком	Швидкість змін, зворотна пропорційність до рівня розвитку ДЗ.

1	2
Рівень освіти засновників	Бакалавр, магістр, кандидат наук, доктор наук. Прямая пропорційність до рівня розвитку ДЗ. (Оцінки: бакалавр -1; спеціаліст – 2; магістр – 3; к.т.н. – 4; д.т.н. – 5)
Кількість заснованих керівником підприємств	Більша кількість свідчить про наявність вищого рівня ДЗ.
Галузі заснованих керівником підприємств та кількість різних галузей.	Галузева різноманітність свідчить про більш високий рівень ДЗ
Структура фінансування	При самофінансуванні на основі отриманих доходів рівень ДЗ найвищий. Оцінка 3. При самофінансуванні на основі початкових внесків засновників ДЗ високі. Оцінка 2. При фінансуванні на основі залученого венчурного капіталу необхідні додаткові дослідження ДЗ в часі. Оцінка 1.
Додаткові показники	
1	2
Оцінка ефективності міжфункціонального досвіду на основі аналізу життєвого циклу підприємства	Аналізовані показники: етап життєвого циклу на якому знаходиться підприємство при умові що засновник досі визначає його стратегічні пріоритети. (Етап підприємництва – 1; Етап розвитку комерційних зв'язків – 2; Етап стабілізації ділової активності – 3; Етап колективності – 4; Етап формалізації та управління – 5); – етап життєвого циклу підприємства на якому воно знаходилося до моменту виходу засновника із його керівного менеджерського складу. – час витрачений на проходження окремих етапів життєвого циклу підприємством при керуванні даним менеджером; – економічна ефективність інновацій підприємства на окремих етапах його життєвого циклу під час керування підприємством даним менеджером (доходи; рентабельність).
Додаткові показники аналізу ДЗ	Доходи, нові надбання, кількість співробітників, часові проміжки між заснуваннями нових підприємств

Джерело: розроблено автором

4.3.3. Шляхи і методи оцінки рівня модернізації виробництва

Для підприємств різних видів економічної діяльності характерною є наявність цілого ряду системних проблем, що обмежує їх розвиток і впливає на ефективність їх діяльності. Серед них особливої уваги потребує високий ступінь зносу основних фондів і неповна відповідність технічного рівня виробництва забезпеченню перспективного випуску конкурентоспроможної продукції, що не відповідає цілям і завданням високоефективного розвитку економіки [96].

Розподіл організацій малого підприємництва за оцінкою віку машин і устаткування радикально відрізняється від традиційного у середньому і великому бізнесі. Незважаючи на значні коливання існують негативні тенденції скорочення питомої ваги техніки у віці до 5 років і збільшення її питомої ваги у віці 11-15 років, 16-20 років і понад 20 років [145].

Модернізація, тобто удосконалення, зміна відповідно вимогам сучасності – одна із найважливіших складових переходу від закритої економіки до ефективної ринкової структури, орієнтованої на задоволення потреб споживача. При цьому технологічний розвиток промисловості нероздільно пов'язаний із інституційними умовами функціонування економіки [35]. Ефективна інституційна структура, що забезпечує успішне функціонування та довгострокове зростання економіки країни, призначена для підтримки низького рівня трансакційних витрат «витрат у сфері обміну, пов'язаних з передачею прав власності» [87] для полегшення модернізації та створення стимулів для випуску нових товарів і послуг.

Підвищення інвестиційної активності підприємств, збільшує інтерес до розподілу інвестиційних потоків за цільовим призначенням. Модернізація підприємств при цьому є одним з перспективних напрямів забезпечення високої рентабельності застарілих виробництв і, у випадку малих виробничих підприємств, може розглядатись як доступне джерело отримання високоліквідних активів [345]. Основний обсяг коштів традиційно направлений на заміну зношеної техніки та обладнання, а також на автоматизацію або механізацію виробничих процесів [21].

Значна кількість наукових робіт присвячена вивченню процесів трансферу провідних технічних досягнень «відсталим», в технічному розумінні, країнам. Зокрема, особлива увага приділяється принциповій відмінності найважливіших рис розвитку «відсталих» і «лідерів». У здійсненні технологічного прогресу «лідери» покладаються на власні еволюційно розвинуті інноваційні здібності, «відсталі» ж діють, головним чином, в напрямку скорочення технологічного відставання шляхом штучного трансферу технологій [462]. «Лідери» створюють зразки, «відсталі» – інституційні механізми, щоб їх наздогнати в технології [406, 407].

При вивченні структури інноваційних процесів підприємства слід відмітити наявність у підприємств двох видів здібностей: технологічні здібності та соціальні здібності. «Технологічні здібності» визначаються як «здатність до ефективного використання технологічного знання». «Соціальні здібності» – здатність здійснювати технологічний або організаційний прогрес [462]. Технологічна і соціальна здібності розглядаються на рівні індивідів і на рівні інститутів [483]. Вони

дуже динамічні, можуть як втрачатися при довгій незатребуваності, так і акумулюватися. В процесі технологічного прогресу відбувається накопичення технологічних знань, проте реальних "придбань" виявляється при цьому набагато більше. Суть трансферу технологій – навчання, через яке здійснюється зв'язок із ДЗ підприємства [35].

Модернізації підприємств харчової промисловості приділяється особлива увага. В [35] здійснена спроба вироблення практичних рекомендацій з модернізації підприємств даної галузі. При цьому використовується системний підхід, що включає в себе методи виявлення передумов здійснення модернізації на базі наукових досліджень (technology-push) і виявлення незаповнених ринкових ніш і потреб потенційних споживачів (demand-pull).

Процеси модернізації відбуваються як наслідок розвитку економіки та змін ринку [35, 96]. Такі зміни забезпечують передумови модернізації та сприяють її інтенсифікації: загострена конкуренція; скорочення сировинної бази; тиск нових технологій; розширення масштабів діяльності підприємств.

Зауважимо, що модернізація – вид інновацій, що вимагає наявності необхідних ресурсів та вмотивованої кваліфікованої менеджерської поведінки. Дані передумови можуть бути відсутніми або мати меншу відносну вагу в порівнянні із вагою можливих бар'єрів. Основні ба'єри, що виникають при спробах модернізації виробництва [21, 35, 144]:

- невизначеність економічної ситуації;
- недосконалість нормативно-правової бази;
- відсутність належного правового захисту торгових марок;
- витрати опортуністичної поведінки;
- державна політика щодо виробника – технологічна галузева модернізація утруднена, оскільки галузеве управління розвитком економіки витіснене корпоративним;
- незавершеність процесу формування корпоративних структур;
- нерозвиненість фінансово-кредитних інститутів, орієнтованих на виробника;

- низька ціна праці;
- недостатній попит на продукцію;
- низька прибутковість інвестицій в основний капітал.

На практиці підприємствам не завжди потрібна установка новинок останнього покоління у виробництві. Особливо значущими для українських підприємств є фінансові обмеження. Тому, задача модернізації повинна вирішуватися з використанням маркетингового підходу, а саме – залежно від прийнятої стратегії діяльності підприємства, а також враховувати позиціонування підприємства на ринку і ступінь перспективності продукції, що випускається [96].

При цьому модернізація, може здійснюватись з використанням двох різних підходів, щодо глибини інноваційних процесів [239]:

– реновація – процес оновлення вибувають у результаті фізичного та морального зносу елементів основних виробничих фондів. Метою процесу реновації є збереження конкурентної позиції підприємства. Зміст даного процесу включає в себе заміну основних фондів, що вибувають новими фондами. Результатом реновації може бути або збереження конкурентної позиції підприємства (за сприятливих умов організації виробництва), або її втрата (при несприятливих умовах організації виробництва).

– технологічна інновація – розробка та впровадження технологічно нових товарів і процесів, а також значних технологічних удосконалень в товарах і процесах. Метою процесу технологічної інновації є зміцнення конкурентної позиції підприємства. Зміст названого процесу включає в себе впровадження нової техніки і технологій, структурні зміни елементів управління діяльністю підприємств, що забезпечують нормальне функціонування техніко-технологічних змін. Результатом технологічної інновації може бути або зміцнення конкурентної позиції підприємства (за сприятливих умов організації виробництва), або її збереження (при менш сприятливих умовах організації виробництва).

За напрямками здійснення модернізації можна виділити [35, 260, 354] різні види модернізації, що представлені в Додатку Е.

Здійснення технічної модернізації може відбуватись за окремими напрямки, що відкривають різні можливості щодо розміру залучених ресурсів [96]: модернізація наявного обладнання; придбання ліквідаційного обладнання; лізинг обладнання, що було у вжитку; придбання нового обладнання; лізинг нового обладнання.

При вивченні ДЗ малого виробничого підприємства, методика оцінки його техніко-технологічного оновлення повинна враховувати можливості використання на стадії прийняття рішення при формуванні програми модернізації, для досягнення ефективності, забезпечувати можливості співставлення з показниками модернізації на інших підприємствах вибраного виду економічної діяльності, або на підприємствах-провідних лідерах. Крім того підвищення складності модернізації та збільшення її глибини відповідає більшому залученню та використанню ДЗ підприємства. Таким чином метод оцінки рівня модернізації повинен ґрунтуватись на моделі процесу модернізації, що враховує глибину структурного оновлення підприємства.

Комплексний підхід до визначення рівня модернізації підприємства та його забезпечення динамічними здібностями вимагає здійснення окремого аналізу змін в технології виробництва продукції та змін внесених в основне виробниче обладнання.

За глибиною змін у технологічних процесах модернізація може бути наступних видів [109]:

- часткове поліпшення технології (оцінка потреби підприємства в модернізації обладнання і технології; вибір і розробка планувального рішення розстановки існуючого і знову закуповуваного устаткування в рамках єдиної технологічної ланцюга; вибір нового обладнання в рамках всієї технології виробництва; розробка і вибір унікального технологічного обладнання, здатного вирішити багатоцільові завдання модернізації);

- модернізація виробництва в рамках існуючої технології (виявлення «вузьких місць» в технології; «Розшивання вузьких місць» за допомогою самостійно виготовлених спеціальних пристроїв; визначення впливу «вузьких місць» на застосування технології на суміжних ділянках, вплив на навколишнє середовище;

складання схеми «продуктивності матеріального потоку», з визначенням елементів системи, за рахунок яких можливе поліпшення, або які з них потребують заміни на аналогічні по продуктивності; зіставлення витрат на поліпшення та заміну обладнання в рамках існуючої технології та прогнозування економічних характеристик виробництва і реалізації);

– кардинальна зміна технології / або обладнання (поява попиту на продукцію з якісно новими характеристиками (дизайн, споживчі властивості, екологічна безпека, надійність); розрахунок фінансового навантаження та оцінка ризиків коливання попиту; укрупнення і вибудовування цеху в послідовності руху виробничого циклу виготовлення продукту (відповідно, переносити при цьому застаріле обладнання недоцільно);

– модернізація частини технологічного ланцюга (проектування та виготовлення спеціальних пристроїв, як окремих вузлів, так і великих технологічних установок).

Технічна модернізація обладнання може здійснюватись у формі його оновлення з метою повного або часткового усунення морального зносу і підвищення техніко-економічних показників до рівня аналогічного обладнання більш досконалих конструкцій. Модернізація обладнання за рівнем усунення морального зносу може проводитися за кількома напрямками:

– вдосконалення конструкцій діючих машин, що підвищує їх режимні характеристики і технічні можливості;

– механізація і автоматизація обладнання, що дозволяють збільшити його продуктивність;

– переведення обладнання на програмне керування;

– введення в роботу існуючого технологічного ланцюга нового обладнання, що забезпечує вищий в порівнянні з попереднім техніко-технологічний рівень виробництва.

Таким чином, на першому кроці виявлення рівня модернізації підприємства слід визначитись із сферою модернізації, на другому – із глибиною змін у вибраній сфері. Рівень розвитку ДЗ в підприємстві можна вважати прямо-пропорційним до

глибини змін в технологіях та техніці, оскільки, чим більша глибина цих змін тим більшої перебудови потребує потенціалу конкурентоспроможності підприємства і тим більш розвинуті ДЗ необхідні для реалізації даних перебудов.

4.4. Оцінювання динамічних здібностей малого виробничого з позицій здійснення маркетингового дослідження.

Синтез методу оцінки ДЗ малого виробничого підприємства дозволив представити його у вигляді впорядкованої сукупності процедур і операцій. Реалізація методу полягає у виконанні етапів процесу оцінки ДЗ підприємства на основі вибраної сукупності показників, що характеризують протікання інноваційних процесів у підприємстві (рис. 4.3).

Характеристика основних етапів процесу оцінки ДЗ підприємства має наступний вигляд.

1. Постановка цілей оцінки ДЗ підприємства. При цьому даний метод доцільно використовувати для: 1) статичної оцінки внутрішнього стану підприємства; 2) порівняльної оцінки рівня конкурентоспроможності декількох підприємств зі спільними ознаками. В обох випадках результати можуть бути використані для обґрунтування вибору стратегії розвитку;
2. У разі необхідності здійснення порівняльної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств слід провести відбір підприємств за визначеними критеріями для оцінки рівня їх динамічних здібностей. Такими критеріями є розмір підприємства, оскільки метод розроблявся в першу чергу для оцінки ДЗ малих підприємств; вид його основної діяльності, підприємство повинно мати виробничі потужності та виготовляти матеріальну продукцію; галузь промисловості; вид економічної діяльності; організаційно-правова форма;
3. Збір та обробка інформації для оцінки ДЗ підприємства;
4. Оцінка людського капіталу підприємства;
5. Оцінка інноваційного результату підприємства;
6. Оцінка рівня модернізації підприємства;

7. Оцінка фінансових показників інноваційної діяльності підприємства;

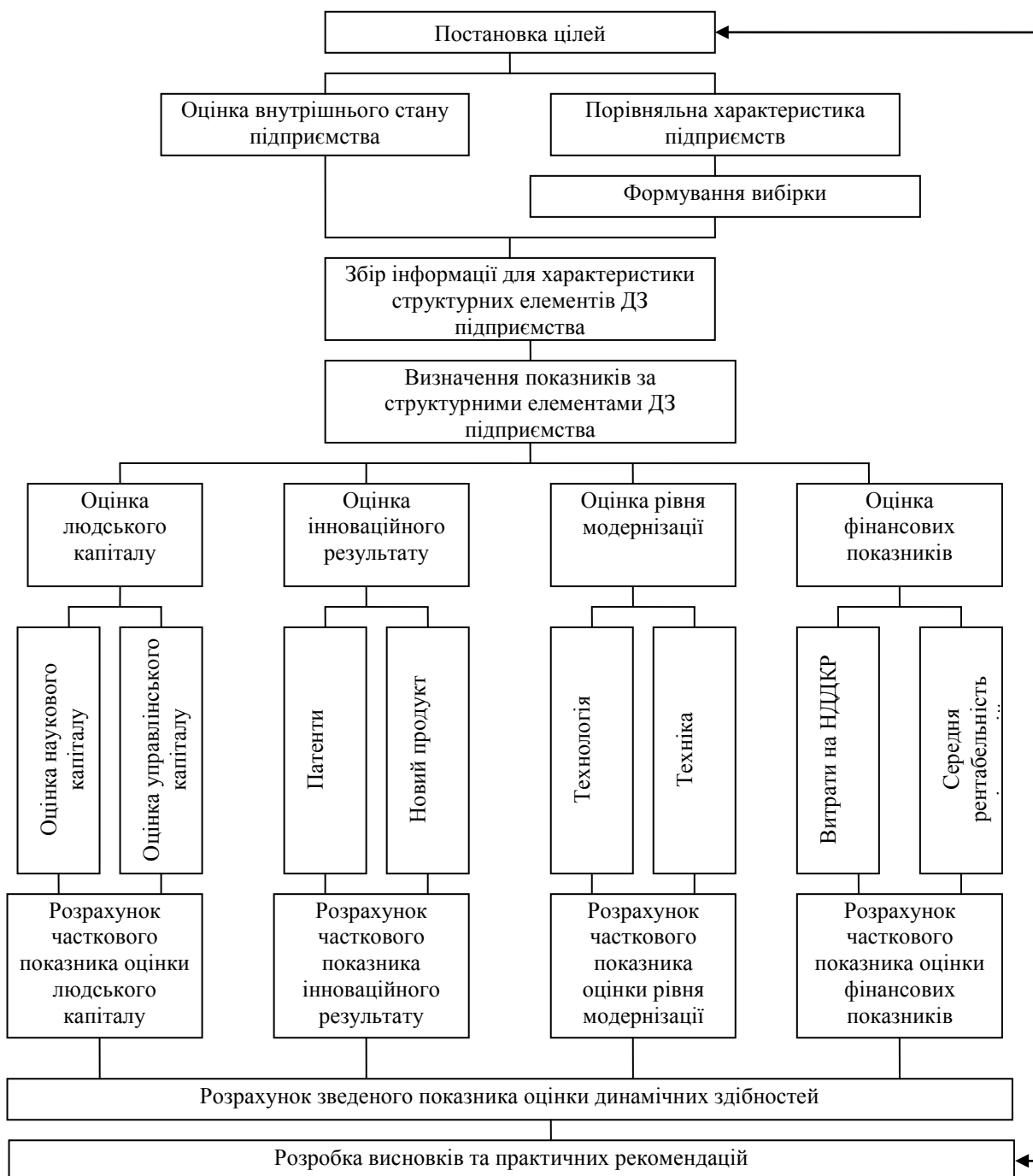


Рис. 4.3. Метод оцінки динамічних здібностей малого виробничого підприємства

Складено автором.

8. Зведення результатів та підготовка висновків за результативними значеннями показників оцінки ДЗ підприємства;

9. Підготовка заключного звіту та презентації.

Для здійснення кількісної оцінки показників, окремим одиничним показникам привласнюються оцінки залежно від рівня ДЗ, необхідних для отримання певного

значення вказаного показника. Наприклад, при оцінці міжфункціонального досвіду засновника підприємства реалізація дрібних стартапів у сфері послуг та торгівлі розглядається як найпростіший вид досвіду і йому привласнюється оцінка 1, при заснуванні підприємства, керівник отримує оцінку міжфункціонального досвіду рівню 2, при заснуванні декількох підприємств – 3, відповідно.

Оцінка людського капіталу підприємства відбувається на основі оцінки двох його частин.

Оцінка наукового капіталу представлена у табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Оцінка наукового капіталу підприємства

Показник	Критерії оцінки
Загальна кількість науковців	середня кількість публікацій за вибраний період; значення індексу цитування ISI Science Citation Index.
Кількість провідних науковців	сумісне порівняння значень показників оцінки загальної кількості науковців, що перевищують три стандартні відхилення від середнього значення (за результатами z-тесту)

Складено автором на основі даних [396].

Оцінка управлінського капіталу представлена в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Оцінка управлінського капіталу підприємства

Показники оцінки управлінського капіталу	
1	2
Функціональний фахівець	Спеціаліст у певній сфері діяльності підприємства
Міжфункціональний фахівець - реалізація дрібних стартапів в сфері послуг та торгівлі; - засновник одного підприємства - засновник декількох підприємств	Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 1-го порядку (високий рівень ДЗ, оцінка – 1) Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 2-го порядку (вищі в порівнянні з першим рівнем ДЗ, оцінка – 2) Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 3-го порядку (вищі в порівнянні з другим рівнем ДЗ, оцінка – 3)
Міжфункціональний фахівець - засновник одного підприємства - засновник декількох підприємств	Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 1-го порядку (високий рівень ДЗ) Спеціаліст із міжфункціональним досвідом 2-го порядку (вищі в порівнянні з першим рівнем ДЗ)
Кількість співзасновників підприємства	Розподіл повноважень. Рівномірність розподілу свідчить про інтенсивність використання ДЗ окремих співзасновників. Більше повноважень – більша інтенсивність. Потребує додаткового аналізу доходності та інших пов'язаних показників.
Кількість років між заснуванням підприємства та першим прибутковим роком	Швидкість змін, зворотна пропорційність до рівня розвитку ДЗ
Рівень освіти засновників	Бакалавр, магістр, кандидат наук, доктор наук. Пряма пропорційність до рівня розвитку ДЗ.
Кількість заснованих керівником підприємств	Більша кількість свідчить про наявність вищого рівня ДЗ.
Галузі заснованих керівником підприємств	Галузева різномірність свідчить про більш високий рівень ДЗ

1	2
Структура інвестованого капіталу	При самофінансуванні на основі отриманих доходів рівень ДЗ найвищий. Оцінка 3. При самофінансуванні на основі початкових внесків засновників ДЗ високі. Оцінка 2. При фінансуванні на основі залученого венчурного капіталу необхідні додаткові дослідження ДЗ в часі. Оцінка 1.
Додаткові показники	
Оцінка ефективності міжфункціонального досвіду на основі аналізу життєвого циклу підприємства	Аналізовані показники: етап життєвого циклу на якому знаходиться підприємство при умові що засновник досі визначає його стратегічні пріоритети. (Етап підприємництва – 1; Етап розвитку комерційних зв'язків – 2; Етап стабілізації ділової активності – 3; Етап колективності – 4; Етап формалізації та управління – 5); – етап життєвого циклу підприємства на якому воно знаходилось до моменту виходу засновника із його керівного менеджерського складу. – час витрачений на проходження окремих етапів життєвого циклу підприємством при керуванні даним менеджером; економічна ефективність інновацій підприємства на окремих етапах його життєвого циклу під час керування підприємством даним менеджером (доходи; рентабельність).
Додаткові показники аналізу ДЗ	Доходи, нові надбання, кількість співробітників, часові проміжки між заснуваннями нових підприємств

Джерело: удосконалено автором за [392].

При оцінці людського капіталу слід відштовхуватись від ключових передумов виникнення ДЗ. Уявлення менеджера про стан промисловості побудовані під час надзвичайних економічних умов можуть бути менш корисні, ніж уявлення побудовані коли навколишнє середовище переходить у стабільніший стан. Наступні підприємства мають нижчі доходи, якщо перше підприємство започатковано у період економічного спаду.

Щодо наукового потенціалу підприємства, то тут слід зауважити, що встановлений зв'язок між кількістю виданих патентів (виведених на ринок новацій) та загальною кількістю науковців. Функція провідних науковців визначається як встановлення стратегічних пріоритетів наукових НДДКР.

Оцінка інноваційного результату може здійснюватись за двома напрямками.

Оцінка інноваційного результату на основі патентів підприємства представлена в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Оцінка інноваційного результату підприємства на основі патентів

Вид патенту	Оцінки рівня ДЗ підприємства
Національне авторське право на ОПВ	
Деклараційний патент України на винахід	Розробка нових технологій
Патент України на корисну модель	Впровадження технологій в діяльність підприємства
Міжнародний патент РСТ – Patent Cooperation Treaty	
Документ, що засвідчує патентне право за видами у відповідності до місцевого законодавства	Інтернаціоналізація технологій та ринків

Джерело: розроблено автором.

Оцінка інноваційного результату на основі нових продуктів підприємства представлена в табл. 4.13.

Таблиця 4.13

Оцінка інноваційного результату підприємства на основі нових продуктів

Вид продуктової інновації	Оцінка рівня ДЗ підприємства
Спеціальний підхід	
Новий род	ДЗ рівня 1 – зміна функціональних принципів. Оцінка 8.
Новий вид	ДЗ рівня 2 – якісна зміна первинних властивостей продукту. Оцінка 7.
Нове покоління	ДЗ рівня 3 – зміна більшості властивостей продукту. Оцінка 6.
Новий варіант	ДЗ рівня 4 – деяке поліпшення корисних властивостей. Оцінка 5.
Адаптивні змін	ДЗ рівня 5 – зміни елементів продукту. Оцінка 4.
Пререгрупування складових частин	ДЗ рівня 6 – пререгрупування складових частин продукту. Оцінка 3.
Зміна якості	ДЗ рівня 7 – зміна кількісних властивостей продукту. Оцінка 2.
Регенерація початкових способів	ДЗ рівня 8 – збереження та/або оновлення існуючих функцій продукту. Оцінка 1.
Підхід-аналогія	
Основні інновації	Початок нових, раніше невідомих продуктів або процесів, заснованих на нових наукових принципах
Доповнюючі	Продовжують технічне поліпшення і поширюються на додатки до основних інновацій

Джерело: розроблено автором.

Оцінка фінансових показників діяльності підприємства відбувається за сукупністю запропонованих показників (таблиця 4.14).

Таблиця 4.14

Оцінка фінансових показників інноваційної діяльності підприємства

Показник ефективності інноваційної діяльності підприємства
Витрати на НДДКР (приведене до базового року значення)
Загальні доходи від реалізації інновацій (приведене до базового року значення)
Рентабельність розробки інновацій (частка)

Джерело: розроблено автором.

Оцінка рівня ДЗ при модернізації підприємства відбувається за сукупністю показників що характеризують зміни в технології (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Оцінка рівня модернізації технології підприємства

Рівень модернізації технології	Характеристика змін
Часткове поліпшення технології. Рівень 1.	розстановки існуючого і знову закуповуваного устаткування в рамках єдиного технологічного ланцюга; вибір нового обладнання в рамках всієї технології виробництва; розробка і вибір унікального технологічного обладнання, здатного вирішити багаточільові завдання модернізації. Оцінка 1.
Модернізація виробництва в рамках існуючої технології. Рівень 2.	самостійно виготовлених спеціальних пристроїв, що дозволяють позбутись слабких місць в існуючій технології Оцінка 2.
Кардинальна зміна технології / або обладнання. Рівень 3.	укрупнення і вибудовування цеху в послідовності руху виробничого циклу виготовлення продукту. Оцінка 3.
Модернізація частини технологічного ланцюга. Рівень 4.	проекування та виготовлення спеціальних пристроїв, як окремих вузлів, так і великих технологічних установок. Оцінка 4.

Джерело: розроблено автором.

Також, оцінка рівня ДЗ при модернізації підприємства відбувається за сукупністю показників що характеризують зміни в основному виробничому обладнанні (табл. 4.16)

Таблиця 4.16

Оцінка рівня модернізації виробничого обладнання підприємства

Рівень модернізації обладнання	Характеристика змін
Вдосконалення конструкцій діючих машин. Рівень 1.	підвищення значень режимних характеристики і розширення технічних можливостей. Оцінка 1.
Механізація і автоматизація обладнання. Рівень 2.	збільшення продуктивності обладнання. Оцінка 2.
Переведення обладнання на програмне керування. Рівень 3.	автоматизація роботи виробничого ланцюга, підвищення продуктивності праці, відносно зниження ризику від впливу людського фактору. Оцінка 3.
Введення в роботу існуючого технологічного ланцюга нового обладнання. Рівень 4.	забезпечення вищого в порівнянні з попереднім техніко-технологічного рівня виробництва. Оцінка 4.

Складено автором

Для оцінки ДЗ малого виробничого підприємства пропонується трирівнева система, що складається із часткових, зведених і узагальнюючих показників.

Часткові показники (ЧП) шляхом вимірювання різних локальних інноваційних процесів оцінюють величину і ступінь окремих сторін структурних

складових ДЗ підприємства. Вони покликані служити статистичною основою для формування зведених показників, вихідною базою визначення конкретних заходів для розвитку ДЗ:

- людського капіталу: наукового капіталу (наукові здібності) $ЧП_{НК}$; керівного капіталу (менеджерських здібностей) $ЧП_{КК}$;
- інноваційного результату підприємства на основі: нових продуктів $ЧП_{НП}$; на основі патентів $ЧП_{П}$;
- рівня модернізації виробництва: модернізація технології $ЧП_{МТ}$; модернізація основного виробничого обладнання $ЧП_{МО}$;
- фінансові показники інноваційної діяльності: витрати на НДДКР $ЧП_{НДДКР}$; середня рентабельність інновацій $ЧП_{PI}$.

Зведені показники є критеріями вибору поточних і перспективних напрямків щодо вдосконалення відповідних структурних складових ДЗ підприємства і розраховуються на основі часткових:

- людський капітал $ЗП_{ЛК} = S(ЧП_{НК}) + S(ЧП_{КК})$, де $S(ЧП_{НК})$ – площа багатокутника профільної діаграми наукового капіталу підприємства; $S(ЧП_{КК})$ – площа багатокутника профільної діаграми керівного капіталу підприємства;
- інноваційний результат $ЗП_{IP} = S(ЧП_{НП}) + S(ЧП_{П})$, де $S(ЧП_{НП})$ – площа багатокутника профільної діаграми нових продуктів підприємства; $S(ЧП_{П})$ – площа багатокутника профільної діаграми патентів підприємства;
- модернізація $ЗП_{М} = S(ЧП_{МТ}) + S(ЧП_{МО})$, де $S(ЧП_{МТ})$ – площа багатокутника профільної діаграми модернізації технології підприємства; $S(ЧП_{МО})$ – площа багатокутника профільної діаграми модернізації основного виробничого обладнання підприємства;
- фінансові показники інноваційної діяльності підприємства $ЗП_{Ф} = S(ЧП_{НДДКР}) + S(ЧП_{PI})$, де $S(ЧП_{НДДКР})$ – площа багатокутника профільної діаграми витрат на НДДКР підприємства; $S(ЧП_{PI})$ – площа багатокутника

профільної діаграми середньої рентабельності інновацій підприємства. Значення частки рентабельності розробки інновацій підприємством $ЗП_{\phi} = ЧП_{РРІ}$.

Узагальнюючий показник дозволяє отримати результуючу оцінку ДЗ підприємства і демонструє ступінь його адаптованості до ринкових умов:

$$УП_{ДЗ} = S(ЗП_{ЛК}) + S(ЗП_{ІР}) + S(ЗП_{М}) + S(ЗП_{\phi}), \quad (4.2)$$

де $S(ЗП_{ЛК})$ – площа багатокутника профільної діаграми людського капіталу підприємства; $S(ЗП_{ІР})$ – площа багатокутника профільної діаграми інноваційного результату підприємства; $S(ЗП_{М})$ – площа багатокутника профільної діаграми модернізації підприємства; $S(ЗП_{\phi})$ – площа багатокутника профільної діаграми фінансових показників інновацій підприємства.

За результатом встановлення значень вказаних часткових показників побудуємо профільну діаграму ДЗ малого виробничого підприємства за структурними елементами.

Для узагальненої кількісної оцінки рівня розвитку ДЗ підприємства можна скористатись розрахунком площі профільної діаграми. Однак при обґрунтуванні результатів, таку кількісну оцінку ДЗ слід доповнювати якісним аналізом окремих характеристик за кейсом по кожному конкретному підприємству.

Оскільки, профільна діаграма представляє собою багатокутник, що складається із трикутників з однаковими кутами у верхівках, що лежать на початку координат вісей показників, то для отримання значення площі такого багатокутника можна обчислити площі окремих трикутників скориставшись формулою площі трикутника за двома сторонами та кутом між ними, а загальну площу багатокутника отримати шляхом сумування площ трикутників, з яких він складається.

Площа трикутника дорівнює половині добутку двох його сторін a та b помноженого на синус кута між ними $\sin \alpha$:

$$S_{\Delta} = \frac{1}{2} \cdot a \cdot b \cdot \sin \alpha. \quad (4.3)$$

Площа багатокутника дорівнює сумі площ n трикутників з однаковими кутами α у верхівках, що лежать на початку координат, що його складають:

$$S = \sum_{i=1}^n S_{\Delta_i} . \quad (4.4)$$

Результат розрахунку площі отриманих багатокутників профілів ДЗ малого виробничого підприємства за структурними елементами дає можливість визначити зведені показники характеристики ДЗ підприємства.

Результат розрахунку площі отриманих багатокутників зведених профілів ДЗ малого виробничого підприємства за структурними елементами дає можливість визначити узагальнюючий показник характеристики ДЗ підприємства як сумарний результат впливу структурних елементів формування ДЗ.

При побудові профільних діаграм слід дотримуватись правил визначення кута між вісями значень параметрів:

– при одному оціночному параметрі багатокутник профільної діаграми вироджується у вектор, площа такого виродженого багатокутника дорівнює лінійному значенню оціночного параметру;

– 2 параметри – 90° ;

– від трьох параметрів – $(360/n)^\circ$, n – кількість параметрів оцінки структурного елемента ДЗ підприємства.

Алгоритм оцінки рівня розвитку ДЗ малого виробничого підприємства реалізований на прикладі малих виробничих підприємств харчової промисловості. Результати розрахунків показників та обробка інформації наведені в Додатку Ж.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

Ресурсний підхід до управління підприємством та теорія потенціалу підприємства є теоретичною основою динамічних здібностей підприємства. Динамічні здібності розглядаються як джерело інновацій та стійких стратегічних конкурентних переваг підприємств. Процес формування динамічних здібностей охоплює накопичення; інтеграція; використання та налаштування знань. При цьому на формування динамічних здібностей впливають внутрішні та зовнішні передумови, що вимагають від підприємства пристосування та змін.

Динамічні здібності підприємства мають численні зв'язки із його продуктивністю та ефективністю маркетингової діяльності впливаючи на конкурентоспроможність через зміни у структурі потенціалу конкурентоспроможності. Основною формою прояву динамічних здібностей визнано інноваційний результат підприємства. Проблематика визначення інноваційного результату та визначення можливостей що до динамічної оцінки стану підприємства на основі динамічних здібностей лежить у площині обґрунтування основних форм його прояву.

Сучасний стан вивчення проблематики ДЗ характеризується дефіцитом системних методичних підходів до їх вимірювання і вимагає серйозної розробки. Аналіз наявних методів вимірювання рівня розвитку динамічних здібностей в малому виробничому підприємстві дозволив сформулювати систему показників оцінки, що охоплює різні рівні формування динамічних здібностей та мають індикативні властивості що до відображення інноваційних результатів підприємства. При цьому, для використання результатів аналізу в якості предиктивних початкових даних для корекції напрямів стратегічного розвитку, а також тактичних дій, слід динамічні здібності виміряти із урахуванням кількісних і якісних зрушень в підприємстві у часі.

Основними носіями знань і, відповідно, суб'єктивними власниками динамічних здібностей виступають науковці підприємства та менеджери. Особливості динамічних здібностей науковців полягають у їх функціональному

призначенні, що може бути спрямоване на визначення стратегічних пріоритетів наукових розробок та безпосередній їх реалізації. Для менеджерів важливою характеристикою динамічних здібностей виступає набутий досвід та побудова складних когнітивних моделей діяльності підприємства.

Інноваційний результат малого виробничого підприємства в економічній системі України пропонується відображати у формі патентів, нових продуктів, що представлені на ринку та є конкурентними, рівні модернізації техніки і технології, що використовують в процесі виробництва. Запропонований підхід до оцінки інноваційного результату дозволяє охопити системні зв'язки різних рівнів формування динамічних здібностей і дослідити ефективність використання динамічних здібностей в маркетинговій діяльності.

Запропонований метод оцінки динамічних здібностей малого виробничого підприємства відрізняється від існуючих системністю підходу до оцінки ДЗ малих виробничих підприємств з урахуванням особливостей основного виду їх діяльності та обмежень, що накладаються розміром підприємства та його ринковими можливостями. Запропонований метод представляє собою впорядковану сукупність процедур і операцій на основі трирівневої системи, що складається із часткових, зведених і узагальнюючого показників. Побудова профільних діаграм значень показників більш низьких рівнів оцінки динамічних здібностей малого виробничого підприємства дозволяє отримати геометричну суму векторів впливу на формування динамічних здібностей підприємства на усіх рівнях глибини проведеного аналізу у вигляді узагальнюючого показника. Оцінка окремих складових дозволяє формувати ефективну стратегію розвитку підприємства та позиціонування його в конкурентному середовищі.

Результати дослідження викладено автором у публікаціях [169, 170, 171, 172, 173, 183, 186, 188, 201, 203]

РОЗДІЛ 5

РОЗГОРТАННЯ ФУНКЦІЇ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ СТІЙКОСТІ

5.1. Управління якістю продукції та маркетинговою діяльністю малого виробничого підприємства на основі розгортання функції якості

Одним із завдань державної політики в сфері якості є впровадження інновацій та вдосконалення виробничих процесів, впровадження систем управління якістю, організація та здійснення постійного навчання. Державна політика у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг) спрямована на підтримку зусиль підприємств у задоволенні потреб споживачів шляхом поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції, розвитку і впровадження методів управління якістю

Вирішення цих завдань сприяє забезпеченню стабільного розвитку економіки піднесенню авторитету країни у світовому співробітництві, та посилення обороноздатності.

Одним із стратегічно важливих результатів використання динамічних здібностей в малому виробничому підприємстві є розробка нових видів продукції із забезпеченням адекватного зв'язку між вимогами ринку та виробництвом на основі філософії маркетингу. Далі в роботі розглядається методичний підхід до застосування динамічних здібностей на основі розгортання функції якості і створення інноваційного продукту із закріпленням його патентом України на корисну модель.

На стадії відбору ідей створенню інновацій з мінімальним ризиком сприяє використання методології розгортання функції якості, що надає можливість:

- розробити принципи відбору ідей у відповідності до запитів споживача;
- показати на прикладі ефективність застосування методології розгортання функції якості на етапі відбору ідей у відповідності до запитів споживача;

– розробити критерії оцінки запитів споживача.

Для перетворення вимог споживача в параметри якості бажаного ним продукту та в параметри процесів застосовуються сім інструментів управління якістю. Процедура перетворення вимог споживача представляє собою Розгортання Функції Якості (Quality Function Deployment – QFD).

Розгортання функції якості (QFD) вперше було запропоновано інженером Mitsubishi, членом японської асоціації інженерів (JUSE) Yoshi Akaо в верфі Кобе в Японії [358].

Етапи розвитку методу QFD.

50-60-ті роки XX століття – перші спроби в японській суднобудівній промисловості.

1961-1966 роки – розробка концепції методу (Yoshi Akaо, JUSE).

1969 – переробка концепції (компанія Matsushita).

1972 рік – початок застосування в компаніях Toyota і Mitsubishi.

1974 року – широке застосування методу в компанії Mitsubishi.

1976 року – застосування методу компанією Toyota для зниження за-трат на пуск виробництва нового типу маленького вантажівки.

1978 року – метод стає загальновідомим з опублікуванням книги «Quality Function Deployment», Mitsubishi.

1980 – широке застосування в будівельній компанії Kayaba.

1982 рік – введення QFD в США американським Інститутом по-ставщика.

До 1985 року – широке застосування в компанії Ford на основі розроб-бок американського Інституту постачальників (ASI).

З 1987 року – широке застосування в світі, у тому числі і в Західній Європі.

QFD поширена в Японії, США та адаптується для підприємств Європи. Розвиток концепції QFD сформував інструментарій інжинірингу, що здійснюється синхронно на різних стадіях створення продукту. Це робить можливим використання потенціалу конкурентоспроможності малого виробничого підприємства для підвищення ефективності управління інноваційними процесами.

У наш час існує безліч різних версій QFD. Галузі, де поширене застосування QFD представлені наступним переліком [47, 122, 163, 280, 292, 350, 451]: автомобілебудування, машино- та приладобудування; виробництво паперу; будівельна індустрія; електротехнічна індустрія; туристична галузь; страхування; охорону здоров'я.

В даний час стає можливим і рекомендується використання методу у малих виробничих підприємствах, а також для виробничих підприємств усіх видів і розмірів.

Сутнісна характеристика QFD розкриває методологію системного зв'язку та перетворення комплексу маркетингу підприємства і бажань споживачів у характеристики, що забезпечують якість продукції, послуг, процесів. У відповідності до QFD, бажання (сформовані та можливі потреби) споживачів, із використанням певним чином побудованих матриць, пов'язуються із деталізованими технічними характеристиками продуктів підприємства.

В межах використання системи управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства ДІЯ, методологія QFD призначена для структуризації споживчих очікувань під час проектних розробок спрямованих на покращення продуктів та створення цих споживчих очікувань шляхом використання розробленого комплексу маркетингу цілеспрямовано при позиціюванні, при розробі заходів із просування продуктів. Також QFD є джерелом знань про можливі напрями вдосконалення виробництва та забезпечує принцип «just in time» та виступає інструментом забезпечення ринкової стійкості малого виробничого підприємства.

Представлена на рис. 5.1 структура, що утворена шляхом об'єднання декількох окремих таблиць, використовується в рамках QFD та представляє собою «будинок якості» (quality house).

Центральна частина будинку (4) – це таблиця, стовпчики якої відповідають технічним характеристикам (3). В клітинках відмічається рівень залежності, якщо вона присутня.

Дах будинку (5) представляє відомості про зв'язок між характеристиками об'єктів аналізу.

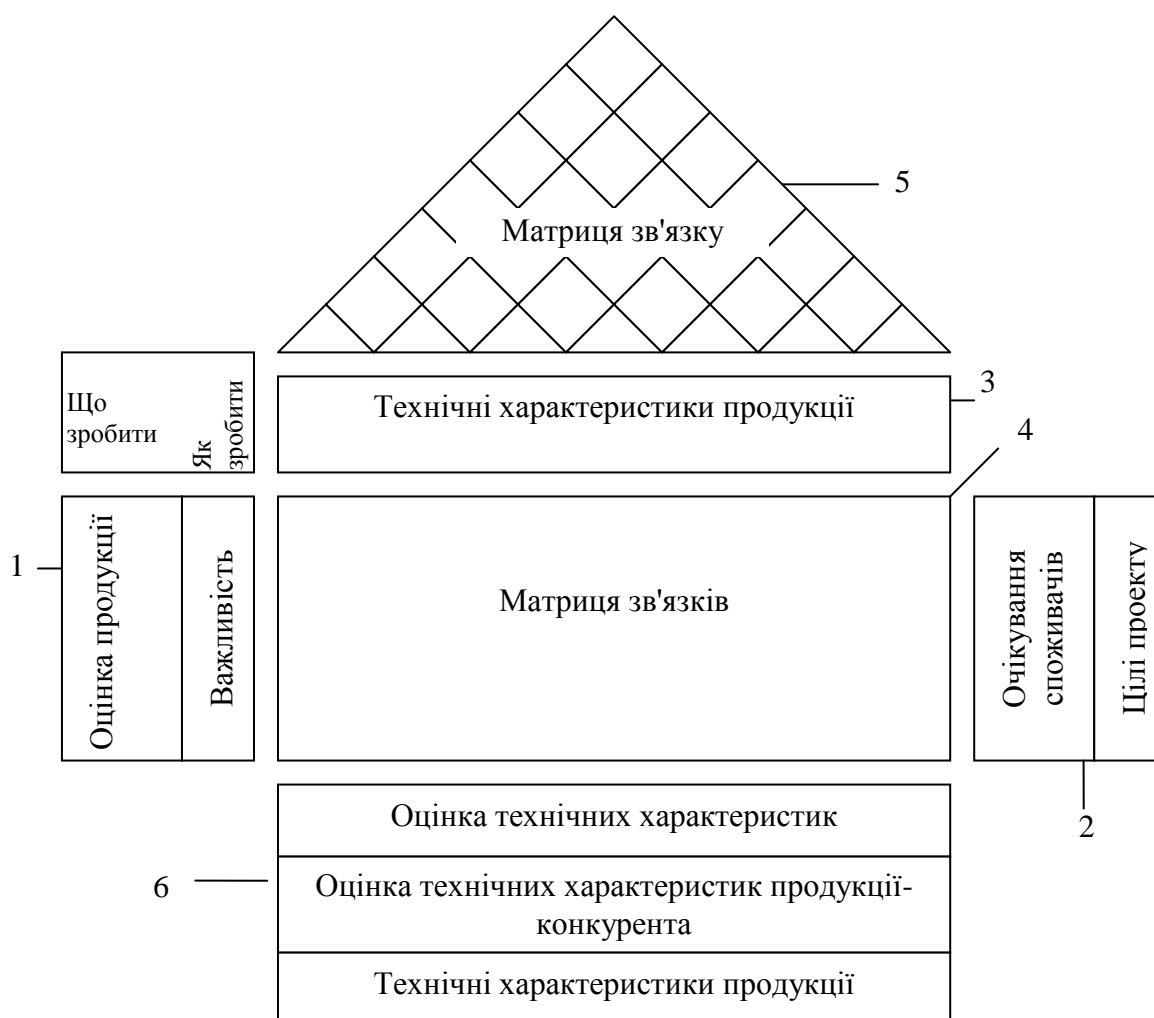


Рис. 5.1 Базова структура QFD-діаграми («будинку якості») та мета її проектування.

Джерело: складено автором за [358].

Ліва кімната (1) містить стовпчик коефіцієнтів важливості вимог для споживачів. Права кімната (2) містить оцінку виконання вимог (з точки зору споживачів) для існуючої на ринку подібної продукції.

Підвал будинку (6) містить результати аналізу технічних характеристик конкуруючої продукції, цільові значення технічних характеристик продукції, оцінки абсолютної та відносної важливості характеристик.

В межах інтегрованої системи управління маркетингом підприємства, здійснюється розробка комплексу маркетингу, сегментація та позиціонування товару та за допомогою першого будинку якості будуються зв'язки перелічених інструментів із очікуваннями споживачів або їх формування. На наступному етапі важливі очікування та побажання споживачів (експертів) за допомогою другого

«будинку якості» (рис. 5.2) пов'язуються із деталізованими технічними характеристиками продукту. Після чого, із використанням подальших кроків розгортання функції якості, технічні характеристики пов'язуються із компонентами продукту, далі – із характеристиками виробничих процесів та характеристиками контролю і управління виробництвом, обладнанням. Встановлені взаємозв'язки використовуються для управління конкурентоспроможністю на основі управління якістю продуктів та їх позиціонування у відповідності до вимог споживачів.

Перша таблиця будинку якості може бути побудованою в результаті аналізу основних понять, що становлять робочу основу маркетингу. Оскільки центральним елементом в моделі товару є потреба, то потреба визначає основну цінність товару [150]. Зовнішньою формою вияву потреби споживача є його бажання та сподівання. Оскільки бажання споживачів формуються в результаті використання комплексу маркетингу підприємствами, то бажання споживачів відіграють роль зв'язкового елемента між комплексом маркетингу підприємства та очікуваннями споживачів.

Розвиток QFD реалізується через формування першого будинку якості (рис. 5.2.) в якому відображаються ключові елементи комплексу маркетингу підприємства та їх зв'язок із реальними очікуваннями споживачів.

Другий «будинок якості» встановлює зв'язок між очікуваннями та побажаннями споживачів і технічними умовами, що містять вимоги до характеристик продукції.

Під час побудови третього «будинку якості» встановлюється взаємозв'язок характеристик цілого продукту та характеристик окремих складових частин даного продукту.

Четвертий «будинок якості» встановлює зв'язок між вимогами до частин продукції та вимогами до характеристик процесу. В результаті встановлюються показники (критерії) виконання найважливіших процесів.

При побудові п'ятої форми «будинку якості» ті характеристики, що обумовлюють процеси виробництва пов'язуються із характеристиками виробничого обладнання, а також із способами здійснення контролю та управління виробничою

технологією. Таким чином реалізується формування положень та принципів управління конкурентоспроможністю на основі якості продукції та формування цінової політики малого виробничого підприємства із використанням взаємозв'язків бажань споживачів та комплексу маркетингу.

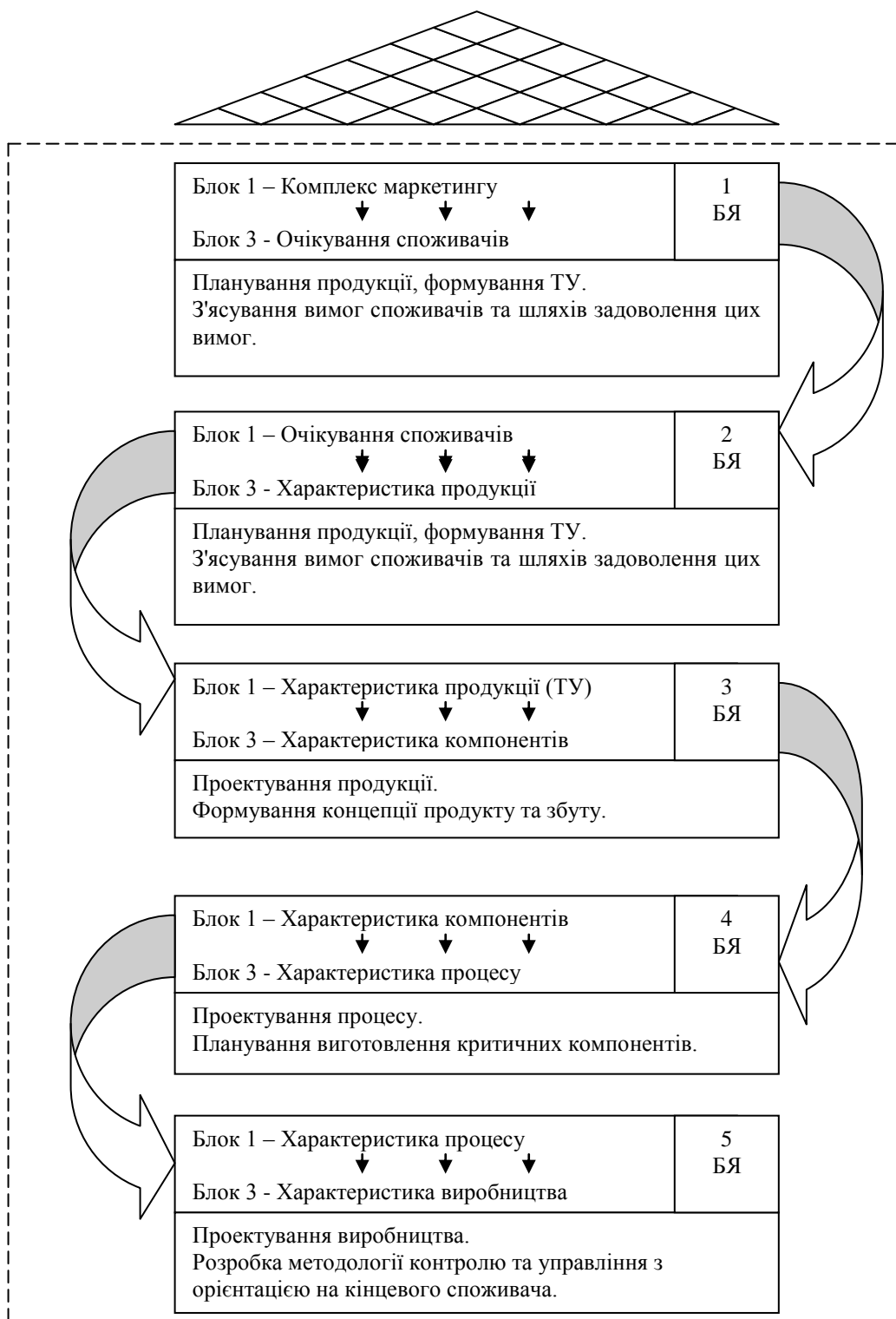


Рис. 5.2. Основні фази послідовного розгортання функції якості

Джерело: складено та удосконалено автором за [358].

Результатами використання розгортання функції якості від комплексу маркетингу до характеристик виробництва дозволяє сформулювати інструктивні положення для усіх етапів процесу виробництва.

Сучасна методична база розгортання функції якості описується в багатьох прикладах для підприємств різних видів діяльності та сфер виробництва, однак в літературі не зустрічається спеціальних рекомендацій та теоретичного обґрунтування що до вибору конкретних очікувань споживачів та відповідних характеристик продукції.

Основні принципи маркетингу вважаються загальними для всіх ринків і видів продукції, однак, умови їх застосування можуть відрізнятися [230]. При виборі елементів комплексу маркетингу, що формує бажання і очікування споживачів, різниця умов застосування основних принципів визначає доцільність встановлення типу товару за ступенем довговічності, матеріальної відчутності або купівельних звичок споживачів, а також урахування етапу його життєвого циклу, наприклад, за табл. 5.1.

При визначенні природи бажань і очікувань споживачів по відношенню до вибраного продукту слід врахувати, що окремі сучасні дослідження споживчої поведінки спираються на психологічні моделі економічного вибору.

Таблиця 5.1

Комплекс маркетингу в залежності від купівельних звичок споживача

Вид товару		Ключові напрями у використанні комплексу маркетингу підприємства
1		2
<i>Товари повсякденного попиту</i>		<i>Товарна політика</i> орієнтація на моду при розробці інновацій; творчий підхід. <i>Цінова політика</i> розробка цінових методів стимулювання збуту; розробка механізмів цінового впливу на покупців і конкурентів; диференціація умов продажу і форми оплати. <i>Збутова політика</i> особисті переваги споживачів при виборі постачальника; збільшення розповсюдженості товару; орієнтація на універсальні магазини. <i>Комунікаційна політика</i> використання рекламних каналів; прямий продаж; орієнтація на образ життя; орієнтація на суспільну думку; вироблення у свідомості потенційних споживачів позитивних асоціацій з конкретним продуктом.
Характеристика товару	Характеристика попиту	
основний	постійний попит	
допоміжний або додатковий	імпульсивний екстрений попередній вибір особливий пасивний	

1	2
<p><i>Товари промислового призначення</i> матеріали та деталі сировина напівфабрикати і деталі</p>	<p><i>Товарна політика</i> орієнтація на технічний прогрес при розробці інновацій; науковий підхід; підвищення рівня якості; інноваційність.</p> <p><i>Цінова політика</i> оптимізація ціноутворення (зниження вільних відпускних цін); ціноутворення в межах товарного асортименту.</p> <p><i>Збутова політика</i> раціональні аргументи вибору постачальників; скорочення періоду виходу оновлених товарів на ринок.</p> <p><i>Комунікаційна політика</i> використання редакційних каналів; орієнтація на технічні характеристики товару; орієнтація точні і явні критерії якості продукту визначені клієнтом ще до здійснення покупки; підвищення освітнього рівня потенційних споживачів у тому, що стосується переваг, які піддаються кількісному вимірюванню і яких можна домогтися за допомогою конкретного продукту; підвищення освітнього рівня потенційних споживачів спрямоване на поглиблення розуміння принципів дії даного продукту.</p>

Джерело: складено автором за [150, 230].

Такі моделі відрізняються від неокласичної моделі споживчої поведінки, що описує закономірності максимізації індивідуальної функції корисності, та описують закономірності максимізації суб'єктивних переживань індивідуальних цінностей в контексті реалізації споживчих економічних виборів.

В рамках нейроекономіки, що вивчає процес прийняття рішень при виборі альтернативних варіантів, розподілі ризику та винагороди, модель раціональності економічних виборів споживачів істотно трансформується, оскільки споживач не володіє повною інформацією про контекст вибору і обмежений рахунковими можливостями (можливістю розрахунку варіантів), тим більше що в доповнення до споживчих властивостей товари включають в себе «гедоністичні» і «моральні» характеристики, тобто певні ціннісні оцінки [397].

В роботі [217] при аналізі ієрархічної організації споживчих виборів, між тим, показано, що на будь-якому рівні ієрархії весь набір стимулів, що визначають очікування споживачів, класифікується за чотирма основними категоріями: монетарні, економічні, індивідуально-психологічні, соціально-психологічні.

Значення тих чи інших стимулів в процесі прийняття рішення про купівлю товару встановлюється залежно від вибраного ринку та виду продукції.

Визначення характеристик продукції та їх груп слід здійснювати у відповідності до моделі продукту, що відображає споживчу цінність цього продукту: дворівнева, трирівнева, п'ятирівнева [150]. Застосування конкретної базової моделі ставиться у відповідність цілям маркетингу підприємства та виду продукції.

При побудові першого, другого та третього будинків якості відповідні характеристики очікувань споживачів, продукту та його компонентів доцільно об'єднати у групи у відповідності до описаних базових моделей. Таким чином, дах будинку якості буде мати не трикутний вигляд, а матиме декілька вершин (рис. 5.3).

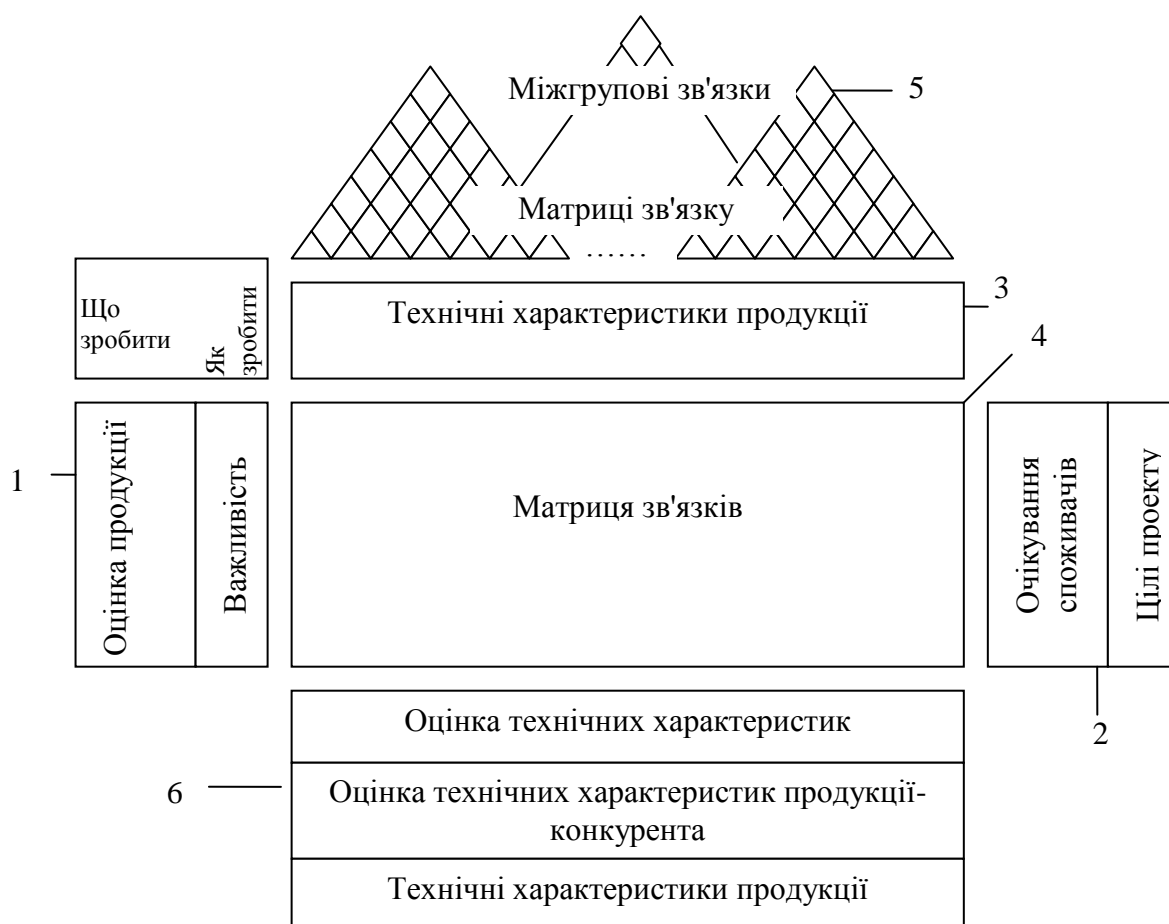


Рис. 5.3. Базова структура QFD-діаграми («будинку якості») та мета її проектування

Джерело: складено автором за [358].

При цьому можливим є встановлення зв'язку різної сили між виділеними групами, а графічна фіксація такого зв'язку матиме більшу наочність. Це є важливим з огляду на те, що надається можливість визначення характеристик, що встановлюють зв'язок між різними їх рівнями. Практичне значення таких характеристик полягає в тому, що вони можуть бути більш істотними і можуть мати більше значення для покупця при прийнятті рішення що до придбання продукту.

Запропонований підхід може бути реалізований на прикладі розробленого автором інноваційного харчового продукту ТМ «Їжа богатирів» – «Горіховий щербет» (патент на корисну модель № 83647). Розглянемо основні етапи побудови першого будинку якості, що встановлює зв'язок між комплексом маркетингу підприємства та очікуваннями споживачів.

Для виконання процедури розгортання функції якості слід відмітити, що даний продукт відноситься до товарів короткочасного користування та повсякденного попиту, знаходиться на етапі впровадження життєвого циклу, моделюється на трьох рівнях споживчої цінності (товар за задумом – основний сервіс; товар у реальному виконанні – необхідний сервіс; товар з підкріпленням).

Статистичні дані для побудови будинку якості отримані методом експертних оцінок із використанням відповідних шкал: шкала відносин (результати – в «підвалі» 6, права кімната 2 на рис. 5.1) і шкала порядку (важливість – в кімнаті 1, ваги та ранги – кімната 4, «дах» – 5). Опрацьовані результати занесені у відповідні частини першого будинку якості і представлені на рис. 5.4.

Елементи комплексу маркетингу	Індивідуально-психологічні											Монетарні		Соц.-псих.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	9	10		11
Елемент товарної політики №1	3	18,97	56,91	18,97	0,00	0,00	0,00	0,00	56,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент товарної політики №2	9	66,96	0,00	66,96	66,96	22,32	22,32	66,96	66,96	9	66,96	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент товарної політики №3	5,00	0,00	0,00	22,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9	66,96	0,00	66,96	0,00	0,00
Елемент цінової політики №1	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9	53,56	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент цінової політики №2	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1	2,98	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент цінової політики №3	1,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1	3,91	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент цінової політики №4	3,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3	14,51	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент збутової політики №1	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9	66,96	0,00	66,96	0,00	0,00
Елемент збутової політики №2	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9	46,87	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент збутової політики №3	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9	37,20	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент комунікаційної політики №1	2,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9	90,39	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент комунікаційної політики №2	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9	53,56	0,00	0,00	0,00	0,00
Елемент комунікаційної політики №3	5,00	0,00	0,00	0,00	66,96	0,00	0,00	0,00	0,00	9	66,96	0,00	66,96	0,00	0,00
Елемент комунікаційної політики №4	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9	66,96	0,00	66,96	0,00	0,00
Елемент комунікаційної політики №5	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3	15,62	0,00	0,00	0,00	0,00
Сумарна оцінка		85,93	56,91	152,88	89,27	22,32	22,32	133,91	123,87	344,82	157,53	156,23	11,61		
Пріоритетність, %		6,38	4,23	11,36	6,63	1,66	1,66	9,95	9,20	25,62	11,70	11,61			
Одиниці виміру		бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали	бали
Власна розробка	5	4	5	5	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Конкуренція продукція	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Цілюве значення	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4

Цілюве значення	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Цілюве значення					
Ступінь покращення	5	1	4,25	6,32	Вартість, %
Вартість, %	5	1	5,00	7,44	Вартість, %
Вартість, %	5	1	5,00	7,44	Вартість, %
Вартість, %	4	1	4,00	5,95	Вартість, %
Вартість, %	4	1,33	2,00	2,98	Вартість, %
Вартість, %	3	1,50	2,63	3,91	Вартість, %
Вартість, %	3	1,00	3,25	4,84	Вартість, %
Вартість, %	5	1,00	5,00	7,44	Вартість, %
Вартість, %	5	1,00	3,50	5,21	Вартість, %
Вартість, %	5	1,67	8,33	12,40	Вартість, %
Вартість, %	3	3,00	6,75	10,04	Вартість, %
Вартість, %	5	1,00	4,00	5,95	Вартість, %
Вартість, %	5	1,00	5,00	7,44	Вартість, %
Вартість, %	5	1,00	5,00	7,44	Вартість, %
Вартість, %	4	1,00	3,50	5,21	Вартість, %
Усього			67,21	100,00	Усього

9 (○) - сильний зв'язок
3 (◐) - середній зв'язок
1 (□) - слабкий зв'язок

верхній рядок - власна розробка
нижній рядок - конкурентна розробка

Рис. 5.4. Перший будинок якості QFD для продукту «Горіховий шербет» ТМ «Іжа богатирів»

Складено автором на основі даних [123, 358].

5.2. Методичний підхід до застосування QFD-методології при створенні інновації

Першим етапом процесу розгортання функції якості є створення групи міжфункціональних експертів. Управління здійснюється менеджером у виробничій сфері, який володіє повною інформацією про технологічний процес, обладнання та продукт. Фахівець в сфері QFD виступає в якості консультанта із практичного застосування методології, постановки цілей і завдань, визначає межі області реалізації проекту.

Основні принципи розгортання функції якості при управлінні конкурентоспроможністю виробничого підприємства наведені в таб. 5.2.

Таблиця 5.2

Положення застосування QFD-методології

Принцип та/або положення	Роз'яснення
Відповідальність	ініціатива та контроль якості продукту покладається на вище керівництво підприємства
Вибір цільового продукту	складання переліку продукції для вдосконалення та визначення зв'язків
Вибір цільового сегменту	встановлення переліку ринкових сегментів
Вивчення цільового споживача	характеристика та опис бажань споживачів
Аналіз конкурентів	вибір конкуруючої продукції у власному сегменті ринку
Аналіз умов	встановлення часових меж для реалізації проектного завдання
Формування звіту	формування вимог до підготовки звіту про виконану роботу

Джерело: розроблено автором.

При проведенні QFD використовується велика кількість експертиз та залучаються різні експерти. Така серйозна експертна робота вимагає методичного підходу з використанням знань кваліметрії.

У практиці наукових досліджень набули поширення шкали декількох типів: абсолютна шкала, шкала відносин, шкала інтервалів, шкала порядку і шкала найменувань [116, 134, 333]. У QFD для розрахунків використовуються шкала відносин (результати – в «підвалі» 6, права кімната 2 на рис. 5.3) і шкала порядку (важливість – в кімнаті 1, ваги та ранги – кімната 4, «дах» – 5). Шкала

відносин є кількісною, сильною шкалою, показники цієї шкали можна піддавати певним математичним перетворенням.

При кількості експертів близько 30 досить обмежитися оцінками в шкалі порядку лише для двох об'єктів, які отримали самий високий і найнижчий середні порядкові бали, зробити оцінку в сильній шкалі. Цих калібрувальних величин буде достатньо для переходу від середніх значень в шкалі порядку до середніх значень в шкалі відносин.

Метод побудови будиків якості є універсальним для всіх етапів розгортання функції якості за винятком взаємозв'язків між характеристиками.

Визначення очікувань споживачів продукції.

1. Встановлення цільового сегменту, розробка та деталізація елементів маркетингу-мікс, що доступні для підприємства та ранжування цих елементів за пріоритетом (наприклад, із використанням вагових коефіцієнтів). Сукупність маркетингових елементів, що формують конкретні бажання та спричинюють попит, можна отримати із використанням різних методів опитування (анкетування, інтерв'ю та ін.). Також доцільним є використання «мозкового штурму» із залученням менеджерів із сфери маркетингу, збуту, проектування продукту та його виробництва. Вказані методи можна комбінувати для досягнення узгодженості думок та підвищення рівня достовірності і відповідності реальній ситуації на ринку. В Додатку И наведені елементи комплексу маркетингу, що використовуються ТМ «Їжа богатирів».

– Товарна політика: інновації; якість; комплексне використання сировини;

– Цінова політика: витратне ціноутворення; ринкове ціноутворення; цінові знижки;

– Збутова політика: участь у виставках; роздрібний продаж і особиста доставка; гуртовий продаж підприємцям та підприємствам;

– Маркетингові комунікації: реклама у ЗМІ; пропаганда здорового способу життя; пропаганда натуральних продуктів харчування; прямий продаж; стимулювання збуту (пропонування товарних наборів).

Джерелом інформації для оцінки і відображення комплексу маркетингу можуть бути також:

- бенчмаркінг;
- інформація в межах аутсорсингових контрактів;
- результати маркетингових досліджень ринку тощо.

2. Порівняння очікування споживачів, що формуються вибраними елементами комплексу маркетингу із очікуваннями споживачів, що можуть відповідати комплексу маркетингу конкуруючого підприємства та особливостям конкуруючої продукції. Оцінювання за вибраною числовою шкалою очікування споживачів, а потім письмово представте найбільш сильні і найбільш слабкі очікування (з точки зору емоційної та раціональної складових елементів поведінки покупців, замовників і клієнтів).

Ідентифікація та кількісне визначення цілей і завдань щодо цільової реалізації очікувань споживачів у власній продукції та планового використання відповідних елементів комплексу маркетингу. Рекомендується у письмовому вигляді зареєструвати яке значення мають елементи комплексу маркетингу у формуванні бажань і очікувань споживачів, а також визначити які очікування споживачів задовольняються конкурентами. Встановлені факти оформлюються документально у вигляді реєстрів та протоколів (Додаток 3).

3. Визначення можливого використання елементів комплексу маркетингу у конкурентній боротьбі та тих із них, які можуть бути найбільш ефективними. Елементи комплексу маркетингу повинні бути оцінені за шкалою, що дозволить проводити подальший кількісний аналіз визначених за QFD-методологією складових підприємства ТМ «Їжа богатирів».

4. Встановлення взаємозалежності між елементами комплексу маркетингу і бажаннями й очікуваннями споживачів продукції. Визначення у матриці зв'язків сили впливу окремих елементів комплексу маркетингу підприємства на формування бажань і очікувань споживачів продукції підприємства.

5. Ідентифікація сили взаємодії між очікуваннями споживачів і встановлення відповідних символів у комірках трикутної матриці зв'язків (матриці зв'язку), що утворює дах «будинку якості».

6. Реєстрація отриманих значень оцінок усіх бажань і очікувань споживачів. Вираження бажань і очікувань у числових значеннях.

7. Визначення цільових (планових) значень бажань і очікувань споживачів продукції. Реєстрація бажань та очікувань споживачів, що представляють найбільшу цінність та можливих шляхів їх задоволення на цільовому рівні.

Побудова другого «будинку якості»

1. За складеним реєстром встановлених і передбачуваних бажань (очікувань) споживачів здійснюється визначення (оцінювання) пріоритетності цих очікувань із застосуванням коефіцієнтів ваги. Очікування споживачів відповідних продуктовим характеристикам та властивостям зводяться до реєстру, що формується на основі даних отриманих шляхом проведення збору первинної інформації із використанням методів опитування (анкетування, усне опитування, інтерв'ювання) та методів «мозкового штурму». Для цих цілей створюються робочі групи кваліфікованих спеціалістів з маркетингу, збуту та технічної підготовки продукту.

Для малого виробничого підприємства можливе використання найбільш доступних, з позицій залучення ресурсів, джерел інформації:

- проведення дегустацій та презентацій, участь у виставках;
- опитування кваліфікованого у продажах персоналу;
- формування реєстру споживчих запитів;
- персональний продаж та налагодження контакту із представниками конкурентів;
- використання результатів бенчмаркінгу.

2. Порівняння характеристики (експлуатаційні якості) продукції з показниками продукції конкурентів. Оцінювання і відображення у вигляді

чисел якості продукції. Фіксація сильних і слабких сторін продукції (відносно споживчої точки зору).

Ідентифікація і кількісне визначення цілей і завдань планованих покращень. Доцільним є визначення властивостей продукту, що відповідають споживчим очікуванням але мають потенціал що до покращення відносно конкурентного продукту. Відповідно до результатів формують цілі і завдання.

3. Встановлення, точне визначення та формулювання споживчих очікувань, що використовуються як базові для розробки конкурентних переваг. Споживчі очікування перетворюють у кількісну форму для узгодженості розмінностей при роботі із технічними характеристиками продуктів (технічними умовами). Для підприємств харчової промисловості такими технічними характеристиками є вміст шкідливих та корисних хімічних елементів, амінокислот, білків, жирів, вуглеводів; маса продукції; енергоємність; кількість інгредієнтів у рецептурі; припустимі відхилення контрольних параметрів тощо. Приклад технічних характеристик продукції ТМ «Іжа богатирів» наведений у Додатку И.

4. Дослідження взаємозалежності споживчих очікувань та бажань із параметрами технічних вимог продукту. В матриці взаємозв'язку відображується сила впливу параметрів технічних умов на рівень задоволеності споживачів.

5. Визначення сили зв'язку між параметрами з урахуванням їх груп та графічне відображення взаємодії за допомогою трикутної таблиці, що розташована у верхній частині «будинку якості».

6. Оформлення письмово отриманих значень всіх технічних параметрів і характеристик продукції із зазначенням одиниць їх вимірювання. Вираження цих параметрів і характеристик у вигляді вимірних даних.

7. Визначення цільових (планових) показників проектування нової продукції. Визначення відмітних ознак (характеристик) передбачуваних покращень технічних параметрів проектованої продукції.

Аналогічні дії при побудові кожного із наступних «будинків якості».

Далі розглядається планування розробки нового харчового продукту на основі наявної сировинної бази ТМ «Їжа богатирів». На рис. К.1 – К.4 представлені заповнені таблиці «будинків якості» для послідовного розгортання функції якості нового продукту, що використані для переходу від виявлених очікувань споживачів до характеристик виробництва продукції ТМ «Їжа богатирів» – щербету горіхового.

Для розрахункового прикладу наведена послідовність операцій при побудові другого будинку якості, що встановлює зв'язок між бажаннями і очікуваннями споживачів та характеристиками самої продукції, що використовуються для задоволення цих бажань і очікувань.

1. Вивчення споживчих очікувань.

В даному дослідженні, споживчі очікування визначені на основі ретроспективних даних із застосуванням «мозкового штурму» робочою групою, що складалась із співробітників ТМ «Їжа богатирів» та кваліфікованих в даній сфері фахівців. Результати «мозкового штурму» наведені (рис. К.1) в 1-й «кімнаті» (субтаблиці) другого «будинку якості».

Слід врахувати, що реалізація очікування споживачів фактично продає продукцію. Тобто очікування споживачів – це ті властивості продукції, які приносять безпосередню користь споживачу і за для отримання яких даний споживач купує продукцію.

На цьому етапі розглядається питання про те, які характеристики потенційної продукції є найбільш важливими для споживачів. Зокрема експертним шляхом, було встановлено наступний опис споживчих очікувань:

- насичений смак і приємний природній аромат (смак і запах);
- засвоєння аргініну;
- відсутність плівки у шроті муки;
- чистота борошна;
- біологічне походження;
- придатність до зберігання;
- тривалий термін зберігання;

- зручність споживання;
- привабливий зовнішній вигляд;
- доступна ціна,
- досяжність продукції.

Оскільки кожна характеристика продукту має свою власну важливість при прийнятті рішення споживачем щодо купівлі продукту, то на рис. 3.6 наведено їх вагові коефіцієнти (множники) за п'ятибальною шкалою, що отримані методом експертних оцінок, а саме:

- 5 – дуже важлива характеристика (пріоритет найвищий);
- 4 – важлива характеристика;
- 3 – посередня характеристика, що може бути використана як додаткова перевага;
- 2 – не дуже важлива характеристика;
- 1 – характеристика, що не представляє цінності для споживача.

Наприклад (рис. К.1), очікувана характеристика «смак і запах» отримала оцінку у вигляді вагового коефіцієнта 5, так як вона є дуже важливою, а очікувана характеристика «придатність до зберігання» та «термін зберігання» – оцінку 3, так як для споживача дана характеристика, згідно експертних висновків, має посередню важливість через те, що продукція купується для особистого споживання, є харчовою, кондитерською і у споживача не зберігається довго.

2. Порівняльний аналіз та вивчення цінності продукту.

При виконанні даної процедури характеристики продукту ТМ «Їжа богатирів» – щербет горіховий – порівнюються із характеристиками продуктів, що складають конкуренцію. Результатом є концептуальне бачення досконалості аналізованого продукту у порівнянні із представленими у сегменті аналогами. Для здійснення порівняння використовується шкала оцінок «відмінно–погано»:

- 5 – відмінно (оцінка надається при повній відповідності споживчим побажанням та при значних конкурентних перевагах);

4 – добре (оцінка надається при відповідності або споживчим очікуванням або при значних конкурентних перевагах);

3 – задовільно (оцінка надається при посередній відповідності споживчим очікуванням та при посередніх значеннях конкурентних показників);

2 – не задовільно (повна не відповідність або споживчим очікуванням або значення конкурентних показників нижчі ніж у більшості аналогів);

1 – погано (оцінка надається при повній не відповідності споживчим очікуванням та при низьких значеннях конкурентних показників у сегменті).

Результати такого порівняння представлені у першій частині субтаблиці 6 (6-й «кімнаті» матриці «будинку якості» на рис. К.1). Видно, що горіховий щербет може конкурувати на ринку якщо буде володіти добрим «смаком та запахом», матиме «біологічне» (повністю природне та натуральне) походження, та буде володіти відмінним «зовнішнім виглядом» і з цього очікування споживачів випереджати аналогічну продукцію потенційно конкуруючого підприємства. З іншого боку, горіховий щербет може розглядатись як такий, що є конкурентним оскільки має менші витрати на виробництво, смак більш насичений, має натуральний запах, містить значну кількість аргініну і пропонується в найкращій для засвоєння організмом формі із відповідними рекомендаціями щодо вживання.

Викладене вище одразу вказує на потенційні можливості реалізації споживчих очікувань що до проектованої продукції.

3. Етап проектного цілепокладання

Даний етап має за мету визначити можливості що до підвищення рівня задоволення споживчих очікувань відносно рівня задоволення цих очікувань конкурентними продуктами. Для цього друга частина субтаблиці 2 заповнюється значеннями, що відповідають цільовим установам що до рівня задоволення споживчих очікувань (додаток К, рис. К.1). При заповненні субтаблиці 2 використовується вже описана шкала оцінок цільових значень показників та значення показників ваги.

У ситуації, коли аналізовані характеристики не вимагають додаткового покращення, цільовми значеннями визначаються наявні на даний момент оцінки, що дублюються у відповідному місці «будинку якості». Для розглянутого прикладу та продукту «щербет горіховий», в результаті проведення «мозкового штурму», було прийняте рішення про відповідність споживчим очікуванням наступних характеристик продукту: «придатність до зберігання», «смак і запах», «очищення кишок та абсорбція токсинів», «біологічне походження», «прискорення відновлення організму». Переліченим споживчим очікуванням поставлені у відповідність такі оцінки: 4, 5, 5, 5, 5. Ці оцінки будуть залишені незмінними (субтабл. 2).

Очікування споживачів «легке засвоєння інгредієнтів», «термін зберігання», «зручність споживання», «зовнішній вигляд», «ціна» які до початку виконання процедури розгортання функції якості мали оцінні значення відповідно 3, 4, 4, 3, 3 (нижче, ніж цільові значення), повинні бути поліпшені до цільових значень 4, 5, 5, 5, 5 відповідно.

Цільові значення характеристик продукту використовуються при розгортанні функції якості для обчислення значень «ступеня покращення» характеристик продукту. Для цього використовується співвідношення:

$$\text{Ступінь покращення} = \frac{\text{Цільове значення}}{\text{Оцінка продукції}}. \quad (5.1)$$

Результати обчислення за формулою (5.1) проставлені в другому стовбці другої частини субтаблиці 2. Із розгляду цієї «кімнати» (субтаблиці 2) загальної матриці «будинку якості» можна зробити висновок, що колектив ТМ «Їжа богатирів» повинен звернути увагу на можливість та доцільність покращення характеристик щербету горіхового таких як «легке засвоєння інгредієнтів», «термін зберігання», «зручність споживання», «зовнішній вигляд», «ціна» із відповідними «ступенями покращення» 1,33; 1,25; 1,25; 1,66; 1,66.

Визначені напрями покращення відповідності характеристик проектованого продукту споживчим очікуванням мають різну пріоритетність, що відповідає різним значенням вагових коефіцієнтів. Значення даних вагових коефіцієнтів обчислюються за співвідношенням:

$$\begin{aligned} & \text{Вагомість очікування} = \\ & = \text{Важливість очікування споживачів} \times \text{Ступінь покращення} \end{aligned} \quad (5.2)$$

При виконанні цієї процедури важливість очікування споживача береться з другого стовпця субтаблиці 1, а ступінь поліпшення – з другого стовпця другої частини субтаблиці 2.

Наприклад:

- вагомість очікування «легке засвоєння інгредієнтів» = $4 \times 1,33 = 5,32$;
- вагомість очікування «чистота борошна» = $4 \times 1 = 4$;
- вагомість очікування «зовнішній вигляд» = $5 \times 1,66 = 8,3$;
- тощо.

Отримані значення показників заносяться в 3-й стовпчик частини другої субтабл. 2. Нижній рядок даного стовпчика заповнюється значенням суми всіх коефіцієнтів ваги – 51,67. Дане значення складає 100% ваги. Кожному окремому показнику відповідає його власне значення ваги, що розраховується пропорційно та заноситься в стовпчик 4 частини другої субтабл. 2. Практично це можна проілюструвати розрахунком вагомості споживчого очікування «зовнішній вигляд»:

- 51,67 відповідає 100%;
- 8,3 відповідає $x\%$.

У результаті отримали значення $8,3 \times 100 \% / 51,6 = 16 \%$.

По закінченню розрахунків здійснюється перевірка правильності. Критерієм правильності слугує сума значень коефіцієнтів ваги, що заноситься в четвертий стовпчик частини другої субтабл. 2, і яка, повинна дорівнювати 100%. За наявності відхилень здійснюється корегування.

4. Технічний опис продукту

Отримані після проведення оцінки та визначення ваги споживчих очікувань результати, надають підстави для встановлення шляхів їх практичного задоволення. Для досягнення даної мети споживчим очікуванням ставляться у відповідність загальні технічні характеристики проєктованого продукту. «Мозковий штурм» використовується для визначення пов'язаних споживчих очікувань та показників технічних умов до продукту. Для горіхового щербету визначені 11 технічних характеристик (рис. К.1, субтаблиця 3), пов'язаних із споживачими очікуваннями, а саме:

- приємний смак і запах;
- прискорення відновлення організму;
- легке засвоєння інгредієнтів;
- очищення кишок та абсорбція токсинів;
- біологічне походження;
- придатність до зберігання;
- тривалий термін зберігання;
- зручність споживання;
- привабливий зовнішній вигляд;
- доступна ціна.

Успіх проєктування якісної продукції ТМ «Їжа богатирів» визначається правильним вибором значень та змісту цих технічних характеристик.

5. Встановлення взаємозв'язків

Обов'язковою частиною процесу QFD є вивчення сили взаємного впливу різних технічних показників на рівень задоволеності споживчих очікувань. Інструментом для виконання цієї частини процедури слугує центральна таблиця «будинку кості» (субтаблиця 4, рис. К.1), що має назву – матриця зв'язку.

Матриця зв'язку призначена для вивчення взаємозв'язків між групами характеристик (в даному випадку між споживчими очікуваннями та технічними

характеристиками продукту). На цьому етапі вивчення процесу формування якості відбувається на основі вивчення продукту та технології його створення.

При відсутності будь-якого зв'язку між показниками двох різних груп в матриці зв'язку утворюються порожні рядки та колонки. В розглянутому прикладі, це означає, що конкретна технічна характеристика ніяким чином не пов'язана із жодним очікуванням споживача або конкретному очікуванню споживача не відповідає жодна технічна характеристика проєктованого продукту. «Порожні» технічні характеристики можуть безпідставно здорожувати продукт. Значення показників сили взаємозв'язку у комірках матриці зв'язків показують встановлений зв'язок між парами груп характеристик (комплексом маркетингу та споживчими очікуваннями, споживчими очікуваннями та технічними характеристиками і т. д.). При наявності зв'язку можна використати символічне позначення його сили.

Для характеристики сили зв'язку між параметрами комірки матриці зв'язку заповнюються символами, що наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Графічне позначення та кількісна характеристика коефіцієнтів сили взаємозв'язку

Графічне позначення	Сила зв'язку	Коефіцієнт ваги
◇	Сильніша	9
о	Посередня	3
□	Слабкіша	1

Наприклад, на рис. 5.4 видно, що очікування споживачів «ціна» та «зовнішній вигляд» мають сильний зв'язок з технічною характеристикою продукції «насиченість кольорів етикетки», «зовнішній вигляд упаковки» та ін. Однак очікування споживачів «ціна» слабкіше взаємопов'язане з характеристикою «диференціація смаку» і «спосіб використання», а очікування споживачів «смак і запах» слабо пов'язане з характеристикою «матеріал упаковки». Пуста комірка субтаблиці 4 показує на відсутність вагомого зв'язку між очікуваннями споживачів та технічними характеристиками продукції.

Кількісна характеристика значимості зв'язку між технічними характеристиками для продукту, що проектується, в даному випадку це щербет горіховий, записуються у відповідні комірки субтаблиці зв'язку (рис. К.1). Для отримання значень «значимості зв'язку» використовується співвідношення:

$$\text{Значимість взаємозв'язку} = \text{Сила взаємозв'язку} \times \text{Вагомість, \%}. \quad (5.3)$$

Для розрахунку значень показників за виразом (5.3) значення коефіцієнтів ваги параметру «сила взаємозв'язку» визначаються за табл. 5.3, значення параметру «вага, %» визначаються згідно із четвертим стовпчиком частини другої форми 2 (рис. К.1).

Примітка. Значення показників «сила взаємозв'язку», внесені у вигляді символів «◇», «○», «□» в лівій верхній частині елементів (комірок) матриці зв'язків (субтаблиця 4), були визначені робочим колективом ТМ «Їжа богатирів» в результаті застосування методу «мозкового штурму».

У нижній правій частині елементів (комірок) матриці зв'язків (рис К.1, субтаблиця 4) занесені числові значення показників «значимість взаємозв'язку», наприклад, для елемента (комірки) на перетині рядка «Смак і запах» зі стовпцем «Диференціація смаку» за формулою (3) отримаємо:

$$\text{Результат обчислення значимості взаємозв'язку} = 9 (\diamond) \times 9,7 = 87,3.$$

За аналогією в місці перетину рядків, що відповідають споживчим очікуванням «Смак і запах» та технічному параметру «Колір»:

$$\text{Результат обчислення значимості взаємозв'язку} = 6 (\circ) \times 9,7 = 29,1 \text{ і т.д.}$$

Значення параметру «Значимість взаємозв'язку» сумуються для кожного стовпчика та зводяться у верхній рядок форми 6 «будинку якості», де фіксується показник «Сумарна оцінка». Даний показник свідчить про пріоритет показників технічних умов продукту, що проектується, в даному випадку, щербету горіхового. Наприклад, з рис. К.1 видно, що технічна характеристика «диференціація смаку» має значну сумарну оцінку (360), «об'єм тари» – ще більшу (376,2), а «матеріал упаковки» – найвищу (416,5).

Всі значення, що стоять у верхньому рядку субтаблиці 6, були підсумовані. В результаті отримали підсумкову величину (2900,6). У нижньому рядку субтаблиці 6 поміщені числові значення пріоритетності (виражені у відсотках від кінцевої сумарної величини 2900,6) кожної технічної характеристики проєктованого продукту щербету горіхового. Зокрема, технічні характеристики «диференціація смаку», «об'єм тари», «матеріал упаковки» мають найбільш високі пріоритети: 12,4; 13 та 14,4 відповідно.

На стадії проєктування щербету горіхового на ці технічні характеристики було звернуто особливу увагу.

6. Аналіз взаємозв'язку параметрів технічних цмов.

Рівню сили зв'язку параметрів технічних умов відповідають спеціальні символи, що наведені у таблиці 5.3. Дані символи розміщуються в комірках форми 5, що розташована у верхній частині «будинку якості» і має трикутну форму. Наприклад, видно, що характеристика «диференціація смаку» має сильний взаємозв'язок з характеристиками «диференціація запаху» і «колір», характеристика «зручність упаковки» – середній взаємозв'язок з характеристиками «матеріал упаковки» та «об'єм тари», і характеристика «герметичність упаковки» слабо пов'язана із «зручність упаковки», тощо. Окреслені символами «◇», «O», «⊙» зв'язки аналізуються під час детального опису напрямів та шляхів покращення продукту.

7. Технічний аналіз характеристик продукту.

В нижній частині форми 6, у її верхньому рядку фіксуються розмірності всіх технічних характеристик продукту. В досліджуваному прикладі, для характеристики «диференціація смаку» прийнята розмірність штука (шт.), що пов'язана із кількістю різновидів смакових рецептів; характеристики «колір», «насиченість кольорів етикетки», «зовнішній вигляд упаковки», «зміст рекламного тексту на етикетці» – бал, а характеристика «матеріал упаковки» відображає аббревіатуру назв матеріалів, з яких виготовляється упаковка (PET, PELD, HDPE) та ін.

З використанням цих одиниць виміру в другому і третьому рядках нижньої частини субтаблиці 6 наведені значення технічних характеристик проектованої ТМ «Їжа богатирів» продукції і конкуруючої продукції.

8. Встановлення пріоритетності показників технічних умов.

Аналіз пріоритетності показників технічних умов дає можливість визначити цільові характеристики продукту, що до їх покращення. На даному етапі менеджмент формує і передає цільові установки у відділ проектування. У розглянутій ситуації найвищу пріоритетність що до поліпшення мають такі характеристики:

- Диференціація смаку (12,4%);
- Об'єм тари (13%);
- Матеріал упаковки (14,4%).

Додаткових досліджень вимагають такі характеристики як:

- Спосіб використання (11,4%);
- Насиченість кольорів етикетки (10%);
- Зовнішній вигляд упаковки (10%).

Результат, що отримується після завершення всіх процедур, являє собою вхідні дані технічного завдання для створення нового продукту. Отримання значення показників технічних умов є частиною послідовного процесу переходу від комплексу маркетингу доступного малому виробничому підприємству до значень показників, що характеризують виробництво.

Крім другого «будинку якості», представленого на рис. К.1, за аналогічною методикою побудовано перший, третій, четвертий і п'ятий «будинки якості» (рис. К.2, К.3-К.4) і з їх допомогою розроблені рекомендації, наведені нижче.

Проведення QFD III рівня (фаза 3 процесу розгортання функції якості). На фазі III QFD аналізуються та проектуються компоненти продукту. Використовуються результати QFD II рівня як вхідні дані. Будується матриця взаємозв'язку характеристик продукції від характеристик компонентів. На цьому етапі ще прослідковується безпосередній зв'язок очікувань споживачів і

самого продукту. Очікування споживачів узагальнюються в матеріальні складові елементи продукції. Визначається черговість реалізації змін для окремих компонентів в залежності від їх важливості. Важливість змін компонентів розраховується аналогічно QFD II рівня.

Зокрема експертним шляхом встановлено наступний опис компонентів щербету горіхового: мед; горіхова мука; гарбузова мука; вівсяна мука; бджолиний пилок; маточкіне молочко; спеції; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.

Проведення QFD IV рівня (фаза 4 процесу розгортання функції якості). На фазі IV QFD аналізується та проектується виробничий процес. Використовуються результати QFD III рівня як вхідні дані. Будується матриця взаємозв'язку характеристик компонентів від параметрів процесу. На цьому етапі ключовою ціллю є забезпечення зв'язку характеристик продукції через реалізацію виробничого процесу при посередництві характеристик необхідних компонентів продукції. Визначається черговість реалізації змін операцій технологічного процесу. Черговість змін компонентів розраховується аналогічно QFD II рівня.

Зокрема експертним шляхом встановлено наступний опис процесу виготовлення щербету горіхового: холодний віджим; висушування ядра; нагрівання; дрібнення шроту; просіювання; змішування; додавання спецій; фасування.

Проведення QFD V рівня (фаза 5 процесу розгортання функції якості). На фазі V QFD аналізуються та проектуються виробничі операції. Використовуються результати QFD IV рівня як вхідні дані. Будується матриця взаємозв'язку параметрів процесу від параметрів окремих операцій, що виконуються. Визначається важливість реалізації змін параметрів окремих операцій технологічного процесу, що виконуються. Черговість змін параметрів окремих операцій, що виконуються розраховується аналогічно QFD II рівня.

Необхідність у використанні усіх чотирьох фаз розгортання функції якості визначається в кожному конкретному випадку. У разі простоти

технологічного процесу, не великої складності використовуваного обладнання, малої кількості технологічних операцій з приготування сировини, низької технічної складності продукту можливе спрощення процедури розгортання функції якості. Наприклад, для щербету горіхового можна перейти від очікування споживачів одразу до характеристик технологічного процесу з подальшим відбором тих його фаз які мають безпосередній взаємний вплив.

Виробництво ТМ «Їжа богатирів» можна представити у вигляді комплексу окремих взаємопов'язаних елементів (рис. 5.5)

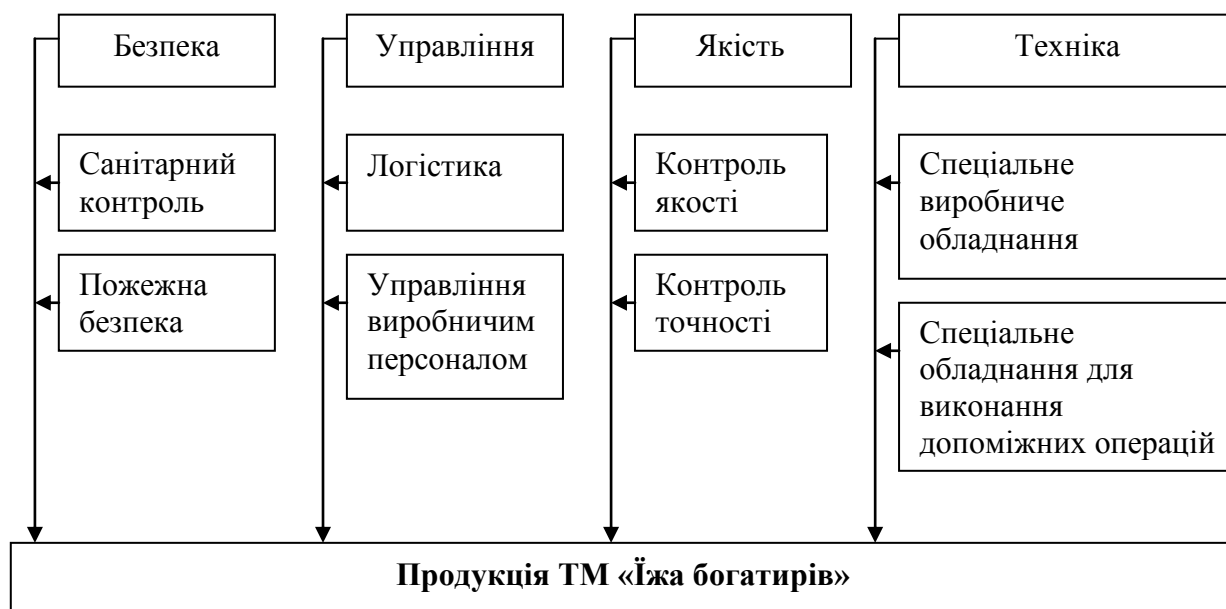


Рис. 5.5. Комплекс елементів виробництва ТМ «Їжа богатирів»

Джерело: розроблено автором.

Кожен елемент можна представити сукупністю спеціальних процедур (таблиця 5.4).

Відбір взаємопов'язаних характеристик процесу та виробництва здійснюється спеціальною робочою групою до якої можуть входити технолог, інженер, маркетолог та інші кваліфіковані працівники в залежності від структури підприємства.

Характеристика виробництва ТМ «Їжа богатирів»

Елементи виробництва	Характеристика елементів
Санітарний контроль	забезпечення виробничого персоналу індивідуальними санітарними книжками; особиста гігієна виробничого персоналу; прибирання виробничих приміщень, санітарного вузла.
Пожежна безпека	забезпечення приміщень засобами гасіння пожежі; забезпечення приміщень засобами пожежної сигналізації; забезпечення протипожежного стану приміщень.
Логістика	забезпечення виробництва сировиною та матеріалами; проміжне складування; остаточне складування; вивезення готової продукції.
Управління виробничим персоналом	організація позмінної роботи; організація перерв.
Контроль якості	контроль якості сировини; контроль якості матеріалів; контроль максимальної температури нагріву; контроль часу виходу олії підчас віджиму.
Контроль точності	контроль маси вхідної сировини; контроль рецептури при змішуванні; контроль маси та об'єму при фасуванні; контроль маси, об'єму, кількості готової розфасованої продукції.
Спеціальне виробниче обладнання	розробка спеціального виробничого обладнання; патентування спеціального виробничого обладнання; виготовлення спеціального виробничого обладнання; монтаж, налагодження запуск спеціального виробничого обладнання.
Спеціальне обладнання для виконання допоміжних операцій	обладнання для дрібнення шроту; обладнання для просіювання; обладнання для нагрівання; обладнання для змішування; обладнання для фасування та упакування.

Джерело: розроблено автором.

Розрахунки значень коефіцієнтів пріоритетності характеристик за комплексом маркетингу, очікувань споживачів, споживчих та якісних характеристик продукції та характеристик виробництва здійснені на основі розгортання функції якості для асортименту продукції (Додаток И), результати узагальнено в таблиці 5.5.

**Сумарна пріоритетність (накопичений відсоток) складових виробництва
«Їжа богатирів» та коефіцієнт варіації за окремими складовими**

Вид продукції	Пріоритетність складових виробництва за видами продукції, %							
	Санітарний контроль	Пожежна безпека	Логістика	Управління виробничим персоналом	Контроль якості	Контроль точності	Спеціальне виробниче обладнання	Допоміжне обладнання
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Лінія змішування</i>								
Щербет								
«Горіховий щербет»	11,20	8,05	8,60	20,08	1,71	34,66	5,25	10,44
Олія горіхово-гарбузова								
Олія «Богатирська»	11,70	8,03	5,65	18,45	15,18	21,31	6,25	13,43
Олія «Гиквіор»	11,77	8,15	4,97	18,08	15,60	21,56	6,44	13,43
Олія горіхово-кукурудзяна								
Олія «Живильна»	18,17	8,24	2,41	28,37	10,95	18,17	6,08	7,62
Олія «Живильна зі спеціями»	19,32	6,25	1,76	27,04	14,05	19,32	4,68	7,58
<i>Лінія помелу</i>								
Борошно								
Борошно з ядра горіха грецького	19,38	6,26	3,58	13,42	25,35	13,02	3,58	15,41
Борошно горіхово-гарбузове	27,84	6,57	5,41	19,72	15,59	15,85	3,87	5,15
<i>Лінія виготовлення оцту</i>								
Оцет								
Яблучний оцет	18,39	2,74	15,47	12,04	22,86	17,52	0,00	10,99
<i>Лінія віджимання олії</i>								
100% олія горіха грецького								
Олія горіха грецького	12,22	10,45	6,97	21,60	8,36	17,42	4,18	18,81
Накопичений відсоток	149,99	64,74	54,81	178,79	129,64	178,83	40,33	102,87
Відносна вага складових виробництва за накопиченим відсотком, %	17	7	6	20	14	20	4	11

Джерело: розроблено автором.

З метою статистичного підтвердження результатів аналізу та отримання загальних висновків здійснено розрахунок варіації (5.4) значень показників пріоритетності окремих елементів виробництва (табл. 5.6):

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (5.4)$$

де, x_i – значення пріоритетності i -ї складової виробництва за видом продукції;

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} - \text{середнє значення пріоритетності складової виробництва за вибраною}$$

сукупністю показників (виробнича лінія, товарна група); $f_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i} \cdot 100\%$ –

частота (вага) кожного значення пріоритетності складової виробництва за вибраною сукупністю показників; $i=1..n$ – порядковий номер елемента виробництва; n – кількість елементів виробництва для вибраного підприємства;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}} - \text{середньоквадратичне відхилення значень пріоритетності}$$

складової виробництва за вибраною сукупністю показників; v – коефіцієнт варіації середнього квадратичного відхилення значень пріоритетності складової виробництва за видом продукції до середнього рівня значень пріоритетності складової виробництва за вибраною сукупністю показників.

Таблиця 5.6

Коефіцієнт варіації показника пріоритетності складових виробництва за виробничими лініями

Лінія виробництва	Коефіцієнт зв'язку показника пріоритетності складових виробництва, %							
	Санітарний контроль	Пожежна безпека	Логістика	Управління виробничим персоналом	Контроль якості	Контроль точності	Спеціальне виробниче обладнання	Допоміжне обладнання
Лінія змішування	25,82	9,00	56,88	20,34	30,92	30,08	11,24	24,89
Лінія помелу	0,30	0,70	6,50	1,00	1,40	0,60	1,50	0,01
Лінія виготовлення оцту	-	-	-	-	-	-	-	-
Лінія віджимання олії	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором.

Результати проведеного аналізу для підприємств харчової промисловості (табл. 5.7) показують наступне.

Таблиця 5.7

Характеристика підприємств харчової промисловості в яких здійснюється управління якістю продукції на основі методологій маркетингу ДІА

Назва підприємства	Кількість працюючих	Торгові марки	Кількість товарних ліній	Кількість видів продукції
ООО «Подільський край», виробництво ПрАТ «Вінницька макаронна фабрика» ЄДРПОУ 30453593	30	1	1	12
ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» ЄДРПОУ 30453389	120	4	11	60
Виробництво ТМ «Іжа богатирів»	6	1	4	9

Джерело: розроблено автором.

Аналіз варіації пріоритетності показників, що характеризують очікування споживачів, показав доцільність покладення в основу визначення їх важливості, значення накопичувальної пріоритетності для кожної групи споживчих стимулів яким відповідають дані очікування. При цьому, для споживчих очікувань досліджених підприємств, варіація значень показників не перевищує 8%.

Аналіз варіації пріоритетності показників, що характеризують споживчу цінність продукту, показав доцільність покладення в основу визначення їх важливості, значення накопичувальної пріоритетності для кожної рівня споживчої цінності у вибраній моделі продукту. При цьому, для продукції досліджених підприємств, варіація значень показників не перевищує 10%.

Аналіз варіації пріоритетності показників, що характеризують виробництво підприємства, показав доцільність покладення в основу прийняття управлінських рішень щодо оптимізації виробництва за якістю, значення накопичувальної пріоритетності для кожної виробничої лінії або товарної групи. При цьому, для виробництв досліджених підприємств, варіація значень показників не перевищує 7%.

Визначення конкретних груп для обчислення накопичувальної пріоритетності при визначенні важливості елементів комплексу маркетингу

підприємства, складових елементів продукту, окремих етапів технологічного процесу виготовлення продукції в кожному окремому випадку вимагає додаткового дослідження та обґрунтування. В іншому випадку, визначення значень важливості доцільно здійснювати виключно із використанням показників пріоритетності для кожної окремої характеристики.

При сумісному аналізі усього асортименту продукції за накопиченими значеннями показників пріоритетності сильно зростає значення коефіцієнта варіації та неоднорідність значень показників пріоритетності елементів виробництва, що викривлює висновки та призводить до недостовірних результатів (більше 80 % для досліджених підприємств). Такі похибки можуть привести до прийняття невірних управлінських рішень, дисбалансу у структурі виробництва, зниженню якості виробничого процесу та продукції. Однак при здійсненні узагальнюючого аналізу показників пріоритетності за різними характеристиками на різних етапах QFD окремо для виробничих ліній та товарних груп можливо досягти прийнятної варіації показників та приймати рішення на основі накопичувальних їх значень.

5.3. Встановлення зв'язку між очікуваннями споживачів та управлінням якістю

Перелік очікувань споживачів за видами продукції встановлено на основі збору первинної інформації (інтерв'ю, бесіда, опитування) під час участі ТМ «Їжа богатирів» на виставках протягом 2009-2014 р.р. Перелік заходів на яких була зібрана інформація представлено в таблиці 5.8.

На основі досвіду п'ятнадцятирічної роботи та аналізу первинної інформації складено перелік очікувань споживачів за видами продукції ТМ «Їжа богатирів». Даний перелік представлено в таблицях – Додаток И.

З метою визначення вагомості очікувань споживачів проведено анкетне опитування в двох групах експертів:

Виставки під час участі в яких біла зібрана первинна інформація для формування переліку очікувань споживачів

№ з.п.	Назва заходу	Рік проведення	Дата проведення	Місце проведення
1	2	3	4	5
1	XIV Міжрегіональна спеціалізована виставка «Продіндустрія»	2009	11.02-13.02	Вінницька торгово-промислова палата. м. Вінниця
2	XII Міжрегіональна спеціалізована виставка «Продіндустрія»	2010	10.02-12.02	Вінницька торгово-промислова палата. м. Вінниця
3	XXII Міжнародна агропромислова виставка «Агро-2010»	2010	15.06-19.06	Міжнародний виставковий центр. м. Київ.
4	Ярмарок-виставка «Київська осінь-2010»	2010	30.09-03.10	Національний комплекс „Експоцентр України”, м. Київ
5	XXIII Міжнародна агропромислова виставка «Агро-2011»	2011	02.06-05.06	Міжнародний виставковий центр. м. Київ.
6	XIV Міжрегіональна спеціалізована виставка «Продіндустрія»	2012	15.02-17.02	Вінницька торгово-промислова палата. м. Вінниця
7	Виставка-форум «Імунітет»	2012	29.11-01.12	Київ, Україна
8	Міжнародна виставка-форум Індустрія Успіху – Виставка Можливостей	2012	06.12-09.12	Міжнародний виставковий центр. м. Київ.
9	XXV Міжнародна агропромислова виставка «Агро-2013»	2013	22.05-25.05	Міжнародний виставковий центр. м. Київ.
10	XIV Міжрегіональна спеціалізована виставка «Продіндустрія»	2014	19.02-21.02	Вінницька торгово-промислова палата. м. Вінниця
11	IV виставка еко товарів «ЕСО EXPO»	2014	26.03-29.03	Міжнародний виставковий центр. м. Київ.
12	Виставка-ярмарка «Нетрадиційна медицина - 2014»	2014	21.05-24.05	Національний комплекс «Експоцентр України». м. Київ
13	V виставка еко товарів «ЕСО EXPO»	2014	08.10-11.10	Міжнародний виставковий центр. м. Київ.

Джерело: узагальнено автором

– група зовнішніх експертів (група 1, перелік членів Додаток Л), що складається із двадцяти кваліфікованих осіб, знайомих із продукцією ТМ «Їжа богатирів», продуктами-аналогами конкуруючих підприємств та мають достатню кваліфікацію для обґрунтованої оцінки очікувань споживчих властивостей продукції ТМ «Їжа богатирів»;

– група внутрішніх експертів (група 2, перелік членів Додаток М), що складається із п'яти співробітників виробництва ТМ «Їжа богатирів», які мають безпосередній зв'язок із формуванням споживчих властивостей продукції, її рецептурою, технологічним процесом та є достатньо кваліфікованими для виявлення найбільш важливих очікувань споживачів продукції ТМ «Їжа богатирів».

Для з'ясування узгодженості думок експертів експериментальної експертної групи 1 скористаємось коефіцієнтом конкордації Кенделла. Конкордація Кенделла – це тест непараметричної статистики. Він зазвичай використовується для вимірювання статистичного зв'язку між декількома вибірками. Таким чином, коефіцієнт конкордації можна розглядати показник щільності зв'язку у випадку множинної регресії. В конкордації Кенделла немає припущення про вигляд розподілу і використовується будь-яка кількість вибірок.

Процедура розрахунку коефіцієнту конкордації Кенделла представляє собою ряд послідовних етапів:

1. Формування комісії експертів
2. Анкетування експертної комісії
3. Складання зведеної матриці рангів
4. Аналіз значущості досліджуваних факторів
5. Встановлення ступеня узгодженості експертних оцінок
6. Оцінка значущості коефіцієнта конкордації
7. Підготовка рішення експертної комісії

Етап 1. Формування комісії експертів.

Експертна комісія складається з двадцяти експертів, постійних споживачів продукції ТМ «Їжа богатирів», людей, що знайомі з товарами-аналогами, їх споживчими властивостями та загальними особливостями виготовлення.

Число експертів $m = 20$.

Етап 2. Збір думок експертів шляхом анкетного опитування.

Збір думок експертів здійснено із використанням розробленої спеціалістами ТМ «Їжа богатирів» анкети, що представлена в Додатку Н.

Число факторів аналізу для продукту ТМ «Їжа богатирів» «Олія «Богатирська»» $n = 17$ (в даному випадку очікувань споживачів).

Оцінка ступеня значимості аналізованих характеристик відбувається шляхом привласнення рангів. Найвищій оцінці експерта відповідає 1-й ранг. Не виключений випадок рівної оцінки ступеня значущості експертом із рівними рангами різних характеристик. В результаті анкетування формується таблиця – матриця рангів.

Етапи 3-5 – розрахункові. Послідовність здійснення даних розрахунків та обчислені значення відповідних величин представлені в Додатку П.

Грунтуючись на проведених розрахунках, можна заключити, що для експертної оцінки зв'язку між оцінками внутрішньої експертної групи 2 та оцінками зовнішньої експертної групи 1 продукту ТМ «Їжа богатирів» «Олія «Богатирська»» зв'язок між оцінками помітний і прямий. Можна стверджувати ідентичність даних оцінок і в подальшому аналізі користуватись їх середніми значеннями.

На основі наведених співвідношень та використовуючи послідовну процедуру розрахунку коефіцієнту кореляції Пірсона, отримано дані аналізу узгодженості думок двох груп експертів, що до очікувань споживачів для дев'яти видів продукції ТМ «Їжа богатирів» (Додаток 3). Узагальнені дані наведені в табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Оцінка узгодженості думок двох груп експертів

Вид продукту	Коефіцієнт Пірсона r_{xy}
«Щербет горіховий»	0,912
«Олія «Богатирська»»	0,515
«Олія «Живильна»»	0,435
«Олія «Живильна» зі спеціями»	0,812

Продовж, табл. 5.9

«Яблучний оцет»	0,35
«Борошно з ядра горіху грецького»	0,834
«Олія горіха грецького» 100%	0,0482
«Олія «Тиквіор»»	0,437
«Борошно горіхово-гарбузове»	0,634

Складено автором.

За результатами аналізу можна зробити висновок про наявність лінійного взаємозв'язку різної сили між групами 1 та 2 експертних оцінок та узгодженість думок двох груп експертів за усіма видами продукції ТМ «Їжа богатирів» і в подальшому аналізі користуватись середніми значеннями за результатами опитування цих груп.

Етап 7. Підготовка рішення експертної комісії.

На основі отриманих оцінок експертів двох груп і їх порівняння отримані значення вагомості очікувань споживачів для дев'яти видів продукції ТМ «Їжа богатирів». Результати узагальнених оцінок наведені в таблиці 5.10.

Таблиця 5.10

Експертні оцінки вагомості очікувань споживачів за видами продукції ТМ «Їжа богатирів»

Очікув. спожив. № з/п	Експертні оцінки, бал								
	Щербет горіховий	Богатирська	Живильна	Живильна зі спеціями	Яблучний оцет	Борошно горіхове	Олія горіхова 100%	Тиквіор	Борошно горіхово-гарбузове
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4,875	4,7	4,65	4,85	4,875	4,725	4,825	4,9	4,9
2	3,95	4,75	4,7	4,05	4,15	4,775	4,75	4,95	4,8
3	4,15	4,475	3,975	4,325	4,675	4	4,55	4,925	3,875
4	4,775	4,45	4,475	4,8	4,85	4,2	4,95	3,925	4,325
5	4,575	4,55	3,575	2,575	4,775	3,675	4,4	4,975	3,35
6	3,625	4,9	3,875	3,25	4,625	4,125	4,1	4,9	4,125
7	2,875	4,7	3,675	4,025	4,25	4,225	4,9	4,075	4,175
8	4,9	4,95	4,275	3,85	4,9	4,7	4,875	4,1	4,175
9	5	4,775	4,325	4,45	4,825	4,8	4,875	4,625	4,4
10	4,625	4,575	4,95	4,925	3,875	4,6	5	4,825	4,6
11	-	4,9	3,75	5	3,575	4,95	4,125	5	4,825
12	-	4,5	3,025	3,625	4,625	3,125	4,075	5	4,95
13	-	3,725	4,675	3,025	4,9	2,9	4,85	3,4	3
14	-	3,475	4,925	4,8	4,625	4,9	4,925	3,325	2,7
15	-	4,7	4,55	4,6	-	4,9	4,45	4,875	4,775
16	-	4,9	-	4,6	-	4,535	-	4,9	4,725
17	-	4,725	-	-	-	-	-	4,075	4,385

Джерело: розраховано автором.

Оскільки якість продуктів харчування є визначальним чинником рівня життя, то особливої актуальності питання формування якості продукції з урахуванням умов ринку, внутрішніх можливостей підприємства та очікувань споживачів мають в харчовій промисловості.

Висока якість і конкурентоспроможність продукції, послуг і виробництва в умовах транзитивної та ринкової економік є чинниками успішної господарської та підприємницької діяльності, забезпечення високої ефективності виробництва і реалізації продукції та послуг. Особливо актуальною ця задача стає в умовах вступу України до Митного союзу, що вимагає підвищеної уваги до забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності товарів і послуг з метою їх успішного просування на європейський та світовий ринок.

Використання теоретичних підходів і практичних методів забезпечення належного рівня якості і конкурентоспроможності створюваних виробів є невід'ємною складовою частиною діяльності виробничих підприємств.

Сучасний стан досліджень якості і конкурентоспроможності дозволяє впроваджувати результати в реальну діяльність підприємств та підвищувати її ефективність. Значний внесок у розвиток фундаментальних теоретичних і методологічних аспектів конкурентоспроможності внесли американські вчені М. Портер [269] – теорія конкурентної переваги, види конкурентних стратегій, Ф. Котлер [150] – загальна теорія маркетингу та розробка комплексу маркетингу як маркетингових інструментів, російські вчені Р.А. Фахтутдінов [314] – розробка теорії управління конкурентоспроможністю організації, І.М. Ліфиць [166] – методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Загальні проблеми теорії менеджменту якості промислового підприємства відбивалися у в сучасних дослідженнях, серед яких дослідження зв'язку між споживачами, конкуренцією і якістю Т. Конти [143], визначення якості товарів і послуг на підставі споживчої вартості Б.А. Минин [231], формування якості товару в процесі управління його створенням Ю.А. Захарова [117].

Дослідження останніх років вітчизняних вчених в сфері якості продукції стосуються різних її аспектів у галузях народного господарства серед яких Н.О. Безнощенко [39], Ю.Н. Уткіна [310], А.Е. Алімова [20], Л.М. Мостова [236] – зв'язок якості і конкурентоспроможності продукції, В.М. Пархоменко [256] – економічний аналіз якості продукції, К.М. Кутах [158], К.О. Черновська [336], М.П. Головка [83] – вивчення та розробка систем управління якістю у підприємствах та ін.

Таким чином, у спеціальних джерелах детально опрацьовані різні аспекти конкурентоспроможності та якості товару. Однак, серед них недостатньо повно розглянуті питання забезпечення якості продукції малих виробничих підприємств харчової промисловості крізь призму її конкурентоспроможності. Тому, доцільно виділити та узагальнити дану проблему і намітити комплекс методичних заходів по її вирішенню. Цей напрямок дослідження є досить перспективним, оскільки його розвиток має важливе значення для підвищення міжнародної конкурентоспроможності експортерів, а також для розробки регіональної стратегії розвитку. Дана робота написана за частиною результатів участі автора в 5 науково-дослідних роботах протягом останніх 10 років, що дозволило узагальнити в ній досвід і результати аналізу якості та конкурентоспроможності продукції малих виробничих підприємств харчової промисловості вінницької області.

Таким чином доцільним є планування конкурентоспроможності і якості продукції малого виробничого підприємства харчової промисловості отриманої в результаті комплексного використання сировини на основі методології маркетингу та розгортання функції якості.

Управління якістю на підприємствах в Україні здійснюється системами управління якістю розроблених на основі національних стандартів України серії ISO [12]. Зокрема, в харчовій промисловості значення має стандарт за принципами НАССР ДСТУ 4161-2003 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги.» [9] та більш новий ДСТУ ISO 22000:2007 [10].

Оригінальна концепція НАССР (Hazard analysis and critical control point – Аналіз ризиків і критична контрольна точка) складається з трьох принципів [460]:

1. Визначити та оцінити ризики, пов'язані з харчовими продуктами, від вирощування до маркетингу.
2. Визначити критичні контрольні точки (ККТ; critical control point – ССР англ.) в контролі будь-якої небезпеки.

Дана концепція призначена для підприємств всієї системи створення харчових продуктів, починаючи з виробників (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Система створення і споживання харчових продуктів

Джерело: складено автором за даними [10].

Сьогодні вчені і фахівці в сфері якості пов'язують сучасні методи управління якістю з методологією TQM (Total Quality Management). Загальне (тотальне, всеохоплююче) управління якістю. Дана концепція передбачає загальне цілеспрямоване та системне використання методології управління якістю в процесі створення продукту та його подальшої технічної підтримки. При цьому залучаються всі рівні управління підприємством при раціоналізації технічних здатностей підприємства.

Важливими завданнями, серед інших, при плануванні якості продукції підприємства є:

- поширення та впровадження конкретних заходів із забезпечення необхідного рівня якості.

- необхідність ресурсного забезпечення та розвитку сировинної бази ;

- необхідність розробки державних нормативів та регламентів для нових продуктів.

При розробці і експлуатації власного виробничого обладнання, використанні методів виробництва, що дозволяють комплексне використання сировини, використанні методів обробки сировини, що зберігають поживну цінність біологічних продуктів в підприємствах харчової промисловості можна виготовляти асортимент продукції високої якості. Однак, такі методи не дозволяють отримувати продукцію у великому обсязі, що суттєво впливає на рівень відпускних цін. За таких умов, основними чинниками при плануванні виробництва, що забезпечують підприємству конкурентні переваги є якість продукції та вимоги і очікування споживачів.

При цьому в центр уваги малих виробничих підприємств ставлять основні цілі, що висуває TQM:

- маркетингова орієнтація, що передбачає задоволення споживчих побажань;

- менеджмент якості;

- оптимізація та раціоналізація ресурсного потенціалу.

При розробці якісного товару суттєве значення мають інновації. Провідне місце в переліку найважливіших критеріїв конкурентоспроможності товару займає його новизна. Однак, створення конкурентоспроможного товару, що немає технічних умов виготовлення, має високу відпускну ціну і знаходиться на стадії пробного маркетингу життєвого циклу є складною задачею.

Нормативні документи, згідно яких, врешті, здійснюється випуск продукції містять вимоги до складу та основних властивостей продукту, що становить ключову цінність товару, однак споживчі очікування формуються в результаті накопичення споживчого ефекту товару в реальному виконанні та його підкріплення, де вирішальну роль грає суб'єктивне сприйняття

властивостей товару. При покупці споживач серед аналогічних товарів робить вибір такого товару, який задовольняв би його запити найкращим чином. Тому для оцінки конкурентоспроможності товару необхідно досліджувати вимоги ринку, тобто потреби найбільш перспективного покупця. Саме на ринку товари в процесі конкуренції між собою виявляють свою відповідність потребам покупця, і для виробника вкрай важливо визначити умовні характеристики прогнозованої потреби якомога точніше. Тому, важливим є визначення критеріїв оцінки споживчого вибору нового продукту, що створюють комбінацію його властивостей та формують якість.

Для вирішення задачі перетворення вимог споживача в параметри якості бажаного продукту та в параметри процесів доцільно використовувати первинну інформацію, отриману безпосередньо від споживачів. Найбільш доступною та ефективною базою малих виробничих підприємств для опитування споживачів можуть слугувати виставки, в яких дані підприємства приймають участь. Наприклад, Національний комплекс «ЕКСПОЦЕНТР УКРАЇНИ» проводить такі спеціалізовані виставки для підприємств харчової промисловості як «Нетрадиційна медицина-2015»; «Пасхальна писанка-2015»; «Головна українська Масляна – 2015»; та ін. Виставковий центр «КиївЕкспоПлаза»: «Олійно жирова індустрія 2015»; «Міжнародний форум – виставка «Екологічний стандарт якості та безпеки продукції – крок в майбутнє»»; «Міжнародна спеціалізована виставка «Fast Food – Індустрія швидкого харчування»»; «Зернові технології 2016»; «Фрукти. Овочі. Логістика 2016»; «Agro animal show 2016»; «Тепличне господарство 2016»; «Міжнародний форум харчової промисловості та упаковки IFFIP 2016»; та ін. В ролі респондентів можуть виступати постійні споживачі продукції підприємства; фізичні особи-підприємці; керівники підприємств харчової промисловості; чиновники.

Враховуючи особливість інформаційної бази, для здійснення збору первинної інформації доцільно використовувати методи письмового анкетування, інтерв'ю та бесіду. Основними питаннями при проведенні збору

інформації повинні бути питання присвячені виявленню основних очікувань споживачів та побажань що до покращення продукції. Вибрані методи обумовлені необхідністю отримання найбільш достовірної та повної інформації і вимагають спеціальної кваліфікації залученого персоналу.

Отримані дані систематизуються на основі маркетингової моделі споживчої цінності товару [150] та психологічної моделі здійснення споживчих виборів [217]. В результаті буде отримано такі групи:

– очікування споживачів, що відповідають психологічним стимулам здійснення покупки (табл. 5.11);

Таблиця 5.11

Набір стимулів споживчого вибору та відповідних очікувань споживачів

Споживчі стимули	Характеристика очікувань споживачів
Монетарні – стимули, що описують «статичні» економічні характеристики зовнішньої ситуації або об'єкта, пов'язані з мірою грошей (ціна, відносна ціна (тобто дорого - дешево), сума грошей та ін.)	Очікування споживачів, що відповідають монетарним споживчим стимулам.
Економічні – стимули, пов'язані з уявленнями індивіда про будь-яку економічну діяльність (купити, заробити і ін.)	Очікування споживачів, що відповідають економічним споживчим стимулам.
Індивідуально-психологічні – стимули, пов'язані з особистими переживаннями (відчувати впевненість, відчувати дискомфорт та ін.)	Очікування споживачів, що відповідають індивідуально-психологічним споживчим стимулам.
Соціально-психологічні – стимули, пов'язані з відносинами з іншими людьми, близькими або малознайомими (подобатися, зберігати відносини, відчувати перевагу над знайомими тощо)	Очікування споживачів, що відповідають соціально-психологічним споживчим стимулам.

Джерело: складено автором за [217].

– характеристики продукції, що відповідають дворівневій моделі споживчої цінності товару (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Характеристики продукції відповідно до рівня споживчої цінності

Рівень споживчої цінності	Характеристика продукції
Фактичний товар (його головні властивості, експлуатаційно-технічні характеристики, що визначають основне призначення продукту)	Характеристики продукції, що формують рівень споживчої цінності фактичного товару.
Оточення товару (те, що робить придбання продукту привабливим для споживача)	Характеристики продукції, що формують рівень споживчої цінності оточення товару.

Складено автором за даними [150].

Окрім характеристик самого товару важливою складовою ринкового успіху є його підтримка, що в сучасних умовах конкуренції перетворюється в

реальні очікування споживача. Підтримка товару полягає в організації підприємством спеціальних заходів спрямованих на обслуговування споживача та надання йому додаткових переваг пов'язаних із використанням товару. Підтримка товару малими виробничими підприємствами харчової промисловості може бути реалізована наступним чином:

- створення умов для досяжності продукції (розповсюдження через підприємства роздрібною торгівлі; розповсюдження через участь у виставках та ярмарках; розповсюдження через Інтернет: web-сторінки, додатки для смартфонів, ін.);

- всебічна інформаційна підтримка продукту (функціонування інформаційної сторінки в Інтернет; розповсюдження поліграфічних інформаційних листівок та буклетів; реклама в засобах масової інформації);

- надання усних консультацій (особисте спілкування; спілкування в соціальних мережах; спілкування через засоби телекомунікації: телефонний зв'язок; WhatsApp; Viber, Skype, тощо.);

- підбір індивідуальних споживчих програм та товарних комплексів;

- створення програм лояльності для постійних клієнтів.

Для визначення важливості побажань споживачів доцільно використовувати метод статистичного аналізу та експертної оцінки із застосуванням кваліметричної шкали порядку.

Статистичні дані для визначення важливості побажань споживачів отримані методом анкетного опитування вибірки споживачів-експертів.

За результатами обробки даних для систематизації споживчих очікувань та виявлення частоти їх згадування використовується метод АВС-аналізу. Співвідношення для здійснення розрахунків в межах даного методу наведені в таблиці 5.13. Результати обчислень наведені в таблиці 5.14.

Таблиця 5.13

Аналіз даних для побудови діаграми Паретто

Не впорядкований перелік висловлених побажань			Впорядкований перелік за кількістю побажань та накопиченням					
№ з/п	Очікування споживача	Кількість висловлених очікувань	№ в/п	Впорядкована кількість висловлених очікувань	Сума кількості побажань за накопиченням	Відсоток кількості очікувань в загальній сумі	Відсоток кількості очікувань за накопиченням	Група
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>i</i>	Очікування споживача	x_i	i_j	x_{ij}	$x_{ij} + x_{ij-1}$	$a_j = \frac{x_{ij}}{\sum_j^n x_{ij}} \cdot 100\%$	$a_j + a_{j-1}$	A, B, C

де, з/п – за порядком; в/п – впорядкований перелік; $i = 1..n$ – порядковий номер очікування споживача у невпорядкованому переліку; n – кількість зареєстрованих очікувань споживача; $j = 1..n$ – порядковий номер очікування споживача у впорядкованому переліку.

Складено автором

Графічно результати відображуються діаграмою Паретто (рис. 5.7)

Таблиця 5.14

Аналіз даних для побудови діаграми Парето

№ з/п	Очікування споживача	Кількість висловлених очікувань	№ в/п	Впорядкована кількість висловлених очікувань	Сума кількості побажань за накопиченням	Відсоток кількості очікувань в загальній сумі	Відсоток кількості очікувань за накопиченням	Група
Не впорядкований перелік висловлених побажань			Впорядкований перелік за кількістю побажань та накопиченням					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Очікування 1	17	6	20	20	11,83	11,83	A
2	Очікування 2	6	11	20	40	11,83	23,67	A
3	Очікування 3	14	10	19	59	11,24	34,91	A
4	Очікування 4	16	5	18	77	10,65	45,56	A
5	Очікування 5	18	1	17	94	10,06	55,62	A
6	Очікування 6	20	4	16	110	9,47	65,09	B
7	Очікування 7	11	9	15	125	8,87	73,96	B
8	Очікування 8	13	3	14	139	8,28	82,25	C
9	Очікування 9	15	8	13	152	7,69	89,94	C
10	Очікування 10	19	7	11	163	6,5	96,45	C
11	Очікування 11	20	2	6	169	3,55	100	C

з/п – за порядком; в/п – впорядкований перелік.

Складено автором



Рис. 5.7. Діаграма розподілу значення споживчих очікувань

Складено автором.

Використання методу ABC-аналізу дозволяє встановити найбільш істотні очікування споживачів, що визначають купівельну поведінку в найбільшій мірі та потребують особливої уваги з боку менеджменту підприємства. Згідно з методикою ABC-аналізу, такими очікуваннями є ті, що належать до групи А, та деякі очікування з групи В. Згідно результатів аналізу, оцінки розподіляються наступним чином:

- А – 5 балів;
- В – 4 бали;
- С – 3 бали.

Для остаточного виявлення впливу характеристик продукту та його підтримки на очікування споживачів здійснюється аналіз причинно-наслідкових зв'язків та будується діаграма за методом К. Ісікави [123] (рис. 5.8).

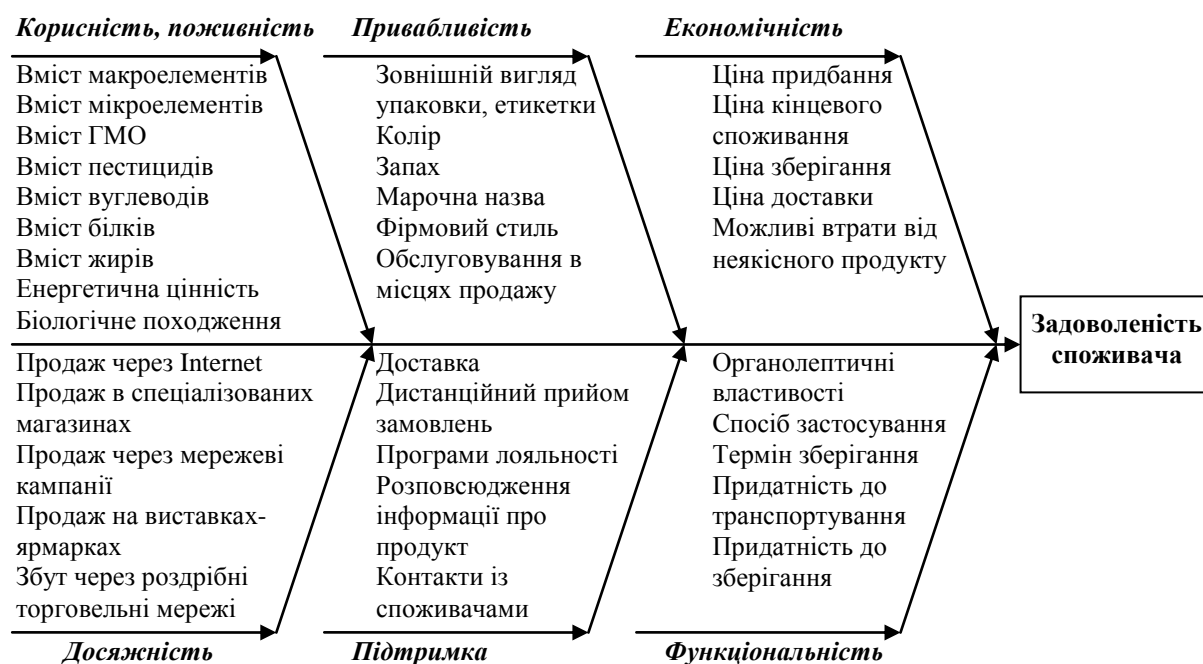


Рис. 5.8. Цільова діаграма задоволеності споживача харчової продукції

Складено автором.

Виробництво харчової продукції малого підприємства можна представити у вигляді комплексу окремих взаємопов'язаних елементів: санітарний контроль; пожежна безпека; логістика; управління виробничим персоналом; контроль якості; контроль точності; спеціальне виробниче обладнання; спеціальне обладнання для виконання допоміжних операцій.

Відбір взаємопов'язаних характеристик процесу та виробництва здійснюється спеціальною робочою групою до якої можуть входити технолог, інженер, маркетолог та інші кваліфіковані працівники в залежності від особливостей організаційної структури підприємства.

На останньому етапі QFD розгортання функції встановлюється остаточний зв'язок очікувань споживачів із елементами виробництва (рис. 5.9). Результативні значення пріоритетності окремих елементів виробництва отримані для асортименту продукції виробництва документуються. Узагальнюючий статистичний аналіз показників пріоритетності елементів виробництва доцільно здійснювати окремо для виробничих ліній та товарних груп.

Стимули	Очікування споживача	Оцінювання											Цільове значення	Суттєвй покращення	Вартість	Вартість, %		
		Факт. товар		Оцінювання товару													Оцінка	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	
Індивідуально-психологічні	Очікування споживача №1	9	77.7				3	25.9										
	Очікування споживача №2	3	46.6	9	3	15.5												
	Очікування споживача №3	4	20.7	9	62.2	9	62.2											
	Очікування споживача №4	5		9	77.7													
	Очікування споживача №5	5	77.7															
	Очікування споживача №6	3					9	93.2	3	31.1								
	Очікування споживача №7	3					9	93.2	9	93.2								
	Очікування споживача №8	4				9	82.9		3	27.6	3	27.6						
	Очікування споживача №9	5											9	129.5	9	129.5		
	Очікування споживача №10	3		1		3	20.7	3	20.7	3	20.7							
	Очікування споживача №11	5				32.4												
Монетарні																		
Сумарна оцінка		145.0	166.2	139.9	192.9	103.6	233.1	209.4	38.4	129.5	129.5	129.5						
Пріоритетність, %		9.0	10.3	8.6	11.9	6.4	14.4	12.9	2.4	8.0	8.0	8.0						
Одиниці виміру		Балл	Балл	Балл	Способ	Балл	кПа	Матеріал	мл	Балл	Балл	Балл						
Власна розробка					Іжа, мазь		РЕТ	РЕТ	150									
Конкурентна продукція					Іжа		70	РЕLD	150									
Цільове значення					Іжа, мазь		50	HDPE	150									

9 (○) - сильний зв'язок
 9 (○) - середній зв'язок
 9 (□) - слабкий зв'язок

верхній рядок - власна розробка
 нижній рядок - конкурентна розробка

Рис. 5.9. Будинок якості для встановлення зв'язку між очікуваннями споживачів та характеристиками продукції

Джерело: побудовано автором за [123, 358].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5

Практичним аспектом використання методології QFD-DIQ є деталізація методів вибору характеристик, що використовуються в процесі розгортання функції якості, встановлення зв'язку між комплексом маркетингу підприємства та характеристиками виробництва спрямованими на забезпечення якості продукції. Запропонована методологія та вибрані моделі можуть використовуватись для удосконалення виробництв різних сфер, однак комплекс маркетингу та очікування споживачів будуть вимагати додаткового обґрунтування в кожному конкретному випадку.

Перелік очікувань споживачів за видами продукції встановлюється на основі збору первинної інформації за тривалий проміжок часу (від 5 років). З метою визначення вагомості очікувань споживачів доцільно здійснювати анкетне опитування. При цьому збір інформації в двох групах експертів підвищує її достовірність. Склад першої експертної комісії – постійні клієнти, склад другої – кваліфіковані фахівці. Для з'ясування узгодженості думок експертів в межах окремої групи визначена щільність зв'язку між результатами на основі коефіцієнту Кенделла. Для оцінки достовірності отриманої інформації від двох груп експертів здійснюється аналітична перевірка шляхом розрахунку критерію Пірсона, що характеризує існування лінійної залежності між двома величинами.

Впровадження запропонованої методології дозволить запобігати виникненню небезпек в процесі планування якості продукції; зменшити ризики виробництва неякісної продукції малими виробничими підприємствами харчової промисловості; підвищити конкурентоспроможність харчової продукції на міжнародному ринку; найбільш ефективним способом пов'язати комплекс маркетингу підприємства та очікування споживачів, виділити серед них ключові (з погляду досягнення успіху організації) вимоги і втілити їх у продукцію; забезпечити гарантії того, що споживачі приймуть і скористаються новою (модернізованою) продукцією ще до того, як вона

буде поставлена на ринок; різко скоротити час циклу «Дослідження ринку – проектування – виробництво – збут»; знизити витрати на випуск дослідної партії продукції, витрати на попередню розробку продукції; більш чітко визначити процеси організації; оптимально розподіляти ресурси.

Розгортання функції якості на основі системи ДІА дозволяє формально встановити найважливіші характеристики проєктованих продуктів. При цьому здійснюється управління конкурентоспроможністю підприємства на основі управління якістю продуктів, що виробляються підприємством та концепції маркетингу із урахуванням споживчих очікувань. Управління якістю здійснюється в процесі проєктування продукту, що, в граничному випадку, дозволяє уникнути необхідності зміни продукту після випуску на ринок. Таким чином забезпечується ринкова стійкість підприємства. Пов'язане із цим зменшення не виробничих витрат та зниження собівартості продукту забезпечує фінансову стійкість виробничого підприємства.

Технічна реалізація методу QFD можлива за двома шляхами:

- створення спеціального програмного забезпечення;
- використання наявного програмного забезпечення.

Перший шлях вимагає залучення спеціалізованих кадрів або укладення аутсорсингових контрактів, що пов'язано із необхідністю додаткових витрат. Тому, другий шлях для малого виробничого підприємства вважається найбільш прийнятним.

Метод QFD ДІА може бути реалізований на базі Microsoft Office Excel різних версій. Однак слід зауважити певні складності пов'язані із трудомісткістю реалізації задачі, що можуть виникнути на даному шляху:

- побудова п'яти будинків якості для одного виду продукції є досить складною задачею, що вимагає залучення низки спеціалістів у різних сферах. Дана обставина набуває більшого значення при необхідності побудови будинків якості для значної кількості продуктів (вибіркової групи продукції, асортиментної групи, асортименту);
- при використанні Microsoft Office Excel виникає необхідність ручної правки та програмування таблиць;

– складність табличної форми вимагає ретельної перевірки кожного етапу виконання технічного завдання.

З досвіду, отриманого в результаті розробки таблиць QFD, можна зробити висновок, що планомірне і своєчасне впровадження в діяльність підприємства QFD дозволяє отримувати неоціненну користь з роботи багатофункціональних груп, що складаються з представників усіх залучених служб і відділів, що приймають участь або зацікавлених у розробці нового товару. Причому, переважним є створення невеликих груп, що складаються з шести-восьми фахівців з однаковим статусом.

При вмілому застосуванні QFD ступінь економії ресурсів, і в першу чергу тимчасових, може знаходитися в діапазоні від однієї другої до однієї третини.

Проблеми, що виникають у процесі QFD змушують залучити динамічні здібності для вирішення творчих проблем і створення інновації. Це є перевагою по відношенню до традиційних технологій. Такий підхід, з одного боку, пришвидшує вирішення проблемних питань виробництва, а, з іншого боку, створює необхідні умови для забезпечення відповідності виробництва вимогам ринку і реалізації маркетингової концепції.

В процесі QFD можуть виникати деякі складності, що пов'язані із: недостатньою комунікативністю споживачів; складністю і громіздкістю ручних обчислень і аналізу; складністю отримання кількісного значення цілей покращення технічних характеристик або параметрів; вимушеними змінами в проектованій продукції, метушні внаслідок непродуманих цілей; нестандартністю замовлень; недостатньою увагою до деталей.

Аналіз варіації пріоритетності показників, що характеризують очікування споживачів, показав доцільність покладення в основу визначення їх важливості, значення накопичувальної пріоритетності для кожної групи споживчих стимулів яким відповідають дані очікування. При цьому, для споживчих очікувань досліджених підприємств, варіація значень показників не перевищує 8%.

Аналіз варіації пріоритетності показників, що характеризують споживчу цінність продукту, показав доцільність покладення в основу визначення їх важливості, значення накопичувальної пріоритетності для кожної рівня споживчої цінності у вибраній моделі продукту. При цьому, для продукції досліджених підприємств, варіація значень показників не перевищує 10%.

Аналіз варіації пріоритетності показників, що характеризують виробництво підприємства, показав доцільність покладення в основу прийняття управлінських рішень що до оптимізації виробництва за якістю, значення накопичувальної пріоритетності для кожної виробничої лінії або товарної групи. При цьому, для виробництв досліджених підприємств, варіація значень показників не перевищує 7%.

Визначення конкретних груп для обчислення накопичувальної пріоритетності при визначенні важливості елементів комплексу маркетингу підприємства, складових елементів продукту, окремих етапів технологічного процесу виготовлення продукції в кожному окремому випадку вимагає додаткового дослідження та обґрунтування. В іншому випадку, обчислення значень важливості доцільно здійснювати виключно із використанням показників пріоритетності для кожної окремої характеристики.

Сумісний аналіз усього асортименту продукції за накопиченими значеннями показників пріоритетності призводить до недостовірних результатів (більше 80 % для досліджених підприємств). Такі похибки можуть привести до прийняття невірних управлінських рішень, дисбалансу у структурі виробництва, зниження якості виробничого процесу та продукції. Однак, при здійсненні узагальнюючого аналізу показників пріоритетності за різними характеристиками на різних етапах QFD окремо для виробничих ліній та товарних груп можливо досягти прийнятної варіації показників та приймати рішення на основі накопичувальних їх значень.

Результати дослідження висвітлено автором у [179, 181, 199, 206, 210].

ВИСНОВКИ

У дисертації поставлена та вирішена важлива наукова проблема – розробка методологічних, методичних та теоретико-прикладних підходів до визначення особливостей формування системи маркетингу малих підприємств харчової промисловості. Одержані в дисертації результати дозволили зробити наступні висновки та рекомендації.

1. Проведений в роботі історичний та сутнісний аналіз дозволив узагальнити умови організації та здійснення підприємницької діяльності як чинника суспільного виробництва у вигляді певних характеристик. Визначені характеристики та результати дозволили сформулювати систему теоретико-методологічних та науково-технічних завдань, спрямованих на забезпечення ефективності функціонування малого виробничого підприємства у контексті управління його маркетинговою діяльністю.

2. Визначено основні проблеми у регулюванні маркетингу в Україні на рівні держави, а також напрями позитивних зрушень, що вивільняють ресурси та надають нові можливості у діяльності малих виробничих підприємств. Вивчення проблем у сферах нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності, дозвільної системи регулювання підприємницької діяльності, саморегулювання маркетингу в Україні дозволило виділити основні стратегічні пріоритети розвитку малих виробничих підприємств в Україні.

3. Визначено сутність маркетингового механізму підприємства і запропоновано механізм управління маркетингом малого виробничого підприємства, що включає в себе управління інноваційним розвитком, як складної системи, із урахуванням змін макро- та мікросередовища. Головне значення у запропонованому механізмі займає: узгоджене функціонування підсистем механізму, що забезпечує система управління інноваційним потенціалом на основі життєвого циклу малого виробничого підприємства; система формування та реалізації інноваційних стратегій малого виробничого підприємства на основі науково-дослідних та дослідно-конструкторських

робіт за трьома основними взаємопов'язаними напрямками – обладнання, продукція, якість. Головними інструментами функціонування механізму управління інноваційним розвитком малого виробничого підприємства є маркетингові, інвестиційні та регуляторні.

4. Проведено змістовний аналіз функцій маркетингу та напрямів маркетингової діяльності. Результати, що сформульовані у вигляді окремих функціональних напрямків діяльності, використані як основа для класифікації малих підприємств. Отримані результати є розвитком методології аналізу та організації маркетингової діяльності малих підприємств та можуть бути використані у вигляді практичних рекомендацій до формування структури відділу маркетингу та вибору основних принципів здійснення маркетингової діяльності малих підприємств.

5. Аналіз публікацій дозволив виділити основні особливості, що характеризують малі виробничі підприємства. Мале виробниче підприємство представляє собою невеликий колектив фахівців, що спеціалізуються на обраному виді виробничої діяльності, із раціональною організацією праці на базі динамічних здібностей та високотехнологічного або унікального обладнання.

6. Ефективність маркетингової діяльності підприємства забезпечує його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємства є наслідком діяльності підприємства на ринку та відображає шляхи використання ресурсів підприємства залежно від взятої за основу моделі ринку; конкурентоспроможність, по відношенню до підприємства, розглядається як його властивість, що проявляється у результаті діяльності за певним переліком аспектів стосовно внутрішніх процесів виробництва і розподілу ресурсів та процесів взаємодії з зовнішнім простором на основі здійснення маркетингової діяльності підприємства; конкурентоспроможність малого виробничого підприємства є результатом використання потенціалу конкурентоспроможності підприємства і є об'єктом управління; розвиток потенціалу конкурентоспроможності підприємства сприяє розвитку підприємства в цілому; управління конкурентоспроможністю підприємства може здійснюватись на базі

вивчення та використання потенціалу конкурентоспроможності із активізацією усіх функцій підприємництва; управління конкурентоспроможністю підприємства може здійснюватись через зв'язки з об'єктами управління за ресурсною, результативною, функціональною, процесною копонентами.

7. Запропоновано модель життєвого циклу малого виробничого підприємства, в якій виділено п'ять основних етапів, що проходять малі виробничі підприємства на шляху розвитку. Кожен етап відрізняється цілями й завданнями маркетингу, механізмом та інструментами, що використовуються для здійснення маркетингової діяльності, підходом до формування стратегічних планів наявних рівнів управління. Разом із тим, джерела формування потенціалу конкурентоспроможності є незмінними. Одним із джерел конкурентоспроможності визнано інновації.

8. Для прогнозування відносних величин очікуваних грошових потоків, впорядкування послідовності змін у грошовому потоці у часі та наданні можливості заздалегідь компенсувати вплив можливих ризиків, пов'язаних зі змінами реакції та використанні для стратегічного управління розвитком малого підприємства запропонована суміщена модель реакції ринку на ділову активність малого виробничого підприємства, його НДДКР, новацій та інновацій.

9. Управління конкурентоспроможністю набуває вирішального значення в системі управління маркетингом підприємств. В роботі обґрунтовано маркетинговий підхід до ведення діяльності підприємства, який включає три основні складові: динамічні здібності (Д); інновації (І); якість (Я). Реалізація концепції системи управління конкурентоспроможністю, дозволила вирішити завдання щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах високої динаміки ділового середовища з урахуванням системних зв'язків виробничого підприємства. Система «ДІЯ» являється відкритою системою, до якої можуть додаватись інші науково і логічно пов'язані підсистеми, такі як: система управління зовнішнім середовищем на основі стандартів серії ISO, система методів підвищення якості

продукції, методів аналізу та ін. Інтегрована система «ДІЯ» вбудовується в структуру підприємства, а її суб'єктами можуть бути штатні співробітники та сумісники.

10. Поєднання ресурсного підходу та теорії динамічних здібностей дозволило запропонувати методологію управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства. На основі прийнятої моделі впливу динамічних здібностей на ефективність діяльності або продуктивність малого виробничого підприємств, через зміни в організаційних можливостях, запропоновано підхід до оцінки динамічних здібностей малого виробничого підприємства. Даний підхід реалізовано шляхом розробки і пропонування нових методів оцінювання окремих складових, що формують динамічні здібності малого виробничого підприємства. В свою чергу, ресурсний підхід дозволяє визначити підсистеми потенціалу конкурентоспроможності і сприяти їх розвитку.

11. Одним із проблемних питань є оцінювання інноваційного результату малого виробничого підприємства. В роботі запропоновано теоретико-методичний підхід до оцінювання інноваційного результату малого виробничого підприємства на основі обліку патентів та нових продуктів, в оцінювання входять: оцінка інноваційного результату за патентами, оцінка інноваційного результату за новими продуктами. Даний метод відрізняється принципом оцінювання, переліком вибраних показників, що відповідають характеристикам малого виробничого підприємства.

12. Управлінська складова потенціалу конкурентоспроможності відіграє велике значення у забезпеченні високих результатів маркетингової діяльності. Запропоновано метод оцінки індивідуальних менеджерських здібностей на основі визначення набору показників рівня міжфункціонального досвіду засновників та керівників малого виробничого підприємства, що включає: кількість заснованих керівником підприємств; галузеву різноманітність; рівень освіти; етап життєвого циклу на якому знаходиться підприємство; час витрачений на проходження підприємством окремих етапів життєвого циклу; економічна ефективність інновацій та ін. Даний метод відрізняється

принципом оцінки на основі балів, переліком вибраних показників, що відповідають характеристикам малого виробничого підприємства.

13. Науково-виробнича та інноваційна складова діяльності малих виробничих підприємств відіграють суттєву роль у забезпеченні ринкової адаптації підприємства та реакції на запити споживачів. Комплексний підхід до визначення рівня забезпечення динамічними здібностями викликає необхідність проаналізувати і оцінити стан окремих складових. Для здійснення аналізу змін у технології виробництва продукції та змін, внесених у основне виробниче обладнання та оцінювання науково-виробничого складу співробітників малого виробничого підприємства, запропоновано теоретико-методичний підхід, який відрізняється принципом оцінки на основі балів, переліком вибраних показників, що відповідають характеристикам малого виробничого підприємства, і дозволяє здійснити оцінювання кожної складової.

14. Для визначення стану динамічних здібностей малого виробничого підприємства формалізовано процес оцінювання ДЗ, визначено послідовність етапів, обґрунтовано сукупність показників оцінювання. Для оцінки ДЗ малого виробничого підприємства пропонується трирівнева система, що складається із часткових, зведених та узагальнюючого показників. Узагальнюючий показник дозволяє отримати результуючу оцінку ДЗ підприємства і демонструє ступінь його адаптованості до ринкових умов та запитів споживачів. Він розраховується як сума значень зведених показників: інноваційного результату, індивідуальних менеджерських здібностей, науково-виробничих характеристик співробітників та співзасновників, інвестицій, рівня модернізації виробництва.

15. Однією із найбільш вагомих конкурентних переваг виступає якість продукції. Для опису зв'язку комплексу маркетингу підприємства із очікуваннями споживачів вдосконалено метод розгортання функції якості для нових продуктів на основі додаткової форми, що дозволяє здійснювати управлінський вплив малим виробничим підприємством на цільовий ринок та визначати шляхи оптимізації виробництва у відповідності до вимог ринку. Особливістю використання

запропонованого теоретико-методичного підходу є деталізація методів вибору характеристик, що використовуються в процесі розгортання функції якості. Групування характеристик об'єктів при побудові будинків якості дозволяє встановити найбільш істотні зв'язки між ними та виділити найбільш значущі характеристики при формуванні комплексу маркетингу, очікувань споживачів, створенні нових продуктів та здійсненні відповідних змін у технології та виробничому обладнанні, що дозволить забезпечити задоволення очікувань споживачів шляхом встановлення зв'язків між групами стимулів та пріоритетами, визначати шляхи оптимізації технології виготовлення нових продуктів.

16. З метою статистичного підтвердження результатів аналізу та отримання загальних висновків здійснено розрахунок варіації значень показників пріоритетності окремих елементів виробництва. Аналіз варіації пріоритетності показників, що характеризують очікування споживачів, показав доцільність покладання в основу визначення їх важливості, значення накопичувальної пріоритетності для кожної групи споживчих стимулів яким відповідають дані очікування. Визначення конкретних груп для обчислення накопичувальної пріоритетності при визначенні важливості елементів комплексу маркетингу підприємства, складових елементів продукту, окремих етапів технологічного процесу виготовлення продукції в кожному окремому випадку вимагає додаткового дослідження та обґрунтування. В іншому випадку, визначення значень важливості доцільно здійснювати виключно із використанням показників пріоритетності для кожної окремої характеристики.

16. З метою визначення очікувань споживачів, характеристик нової продукції нового товару, технології та обладнання, а також, визначення їх вагових коефіцієнтів значущості розроблено процедуру управління комплексом маркетингу. Процедура включає в себе ряд послідовних етапів: визначення проблеми, постановка цілей, розробка інструментарію для збору первинної інформації, збір інформації в двох вибірках, обробка та порівняння отриманих результатів, отримання середніх числових значень вагових коефіцієнтів вибраних характеристик на основі статистичного аналізу

достовірності зібраних даних (із використанням оцінок за критеріями Пірсона та Кенделла), формулювання висновків та рекомендацій, що до використання отриманих результатів. Такий підхід забезпечує ефективну ринкову взаємодію і підвищує ефективність маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Закон України Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні : прийнятий 21.12.2000 року № 2157-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – N 7. – С. 35.
3. Закон України Про охорону прав на промислові зразки від 15.12.1993 № 3688-XII [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1994. – N 7. – 34 с. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3688-12>.
4. Закон України Про розвиток і державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні від 22.03.2012 р. № № 4618-VI / Відомості Верховної Ради України. – 2012. – №3. – ст. 23.
5. Наказ Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду Про затвердження Правил безпеки в газовому господарстві коксохімічних підприємств і виробництв від 27. 03. 2007 № 61 // Офіційний вісник України від. – 2007. – № 32. – С. 100.
6. Наказ Міністерства статистики України Про Методичні рекомендації щодо класифікації інституційних секторів економіки України від 25.07.1994 N 172 [Електронний ресурс] / URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=064U532AB1>.
7. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
8. Регіональна програма розвитку малого і середнього підприємництва у вінницькій області на 2013-2014 роки. Затверджена рішенням 14 сесії обласної Ради 6-

го скликання №487 від 19.01.2013 р. – Вінниця: Головне управління економіки облдержадміністрації, 2013. – 44с.

9. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги : ДСТУ 4161-2003. – [Чинний від 2003-05-07]. – Київ.: Держспоживстандарт України, 2004. – 16 с. – (Національний стандарт України).

10. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга : ДСТУ ISO 22000:2007. – [Чинний від 2003-05-02]. – Київ.: Держспоживстандарт України. 2007. – 39 с. – (Національний стандарт України).

11. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9000-2001. – [Чинний від 2001-06-27]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 35 с. – (Національні стандарти України)

12. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001:2008. – [Чинний від 2008-07-22]. – Київ.: Держспоживстандарт України. 2009. – 34 с. – (Національний стандарт України).

13. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 40-44. - ст. 356. – URL: <http://www.zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

14. Агеев А. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. / А. Агеев. – М.: Наука, 1991. – 112с.

15. Азарян Е.М. Международный маркетинг / Е.М. Азарян. – Киев: ИСМО МО Украины, НВФ "Студцентр", 1998. – 200 с.

16. Азарян Е.М. Потребительский рынок: становление и развитие / Е.М. Азарян. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2002. – 304 с.

17. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 280 с.

18. Акифьева В.А. Исследование взаимосвязи маркетингового, экономического и жіночного потенциалов предприятия / В.А. Акифьева, Т.Н. Батова // НИУ ИТМО: Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – №3. – С. 42-62.
19. Аксенова О.П. Методика оценки потенциала предприятия, реализующего инвестиционный проект / О.П. Аксенова, О.М. Фокина // ИнВестРегион. – 2008. – № 1. – С. 38-43.
20. Алимова А.Э. Качество молочной продукции как ключевой фактор обеспечения ее конкурентоспособности / А.Э. Алимова // Бизнес Информ. – 2012. – №10. – С.132-136.
21. Алферова Т.В. Проблемы модернизации промышленных предприятий в условиях инновационного развития экономики [Электронный ресурс] / Т.В. Алферова, Е.А. Третьякова // Современные проблемы науки и образования. – №2. – 2012. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-modernizatsii-promyshlennyh-predpriyatiy-v-usloviyah-innovatsionnogo-razvitiya-ekonomiki>.
22. Аналітичні матеріали щодо тенденцій ділової активності підприємств, виявлених за результатами державного статистичного спостереження "Стан ділової активності підприємств", порівняно з фактичними статистичними даними. Капітальні інвестиції. / Економічна діяльність / Економічна статистика [Електронний ресурс] / Державна Служба статистики України. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
23. Андреева Т.Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? / Т.Е. Андреева, В.А. Чайка // СПб.: НИИ Менеджмента СПбГУ. – 2006. – № 2(R) – 32 с.
24. Андрійчук В. Конкурентоспроможність української продукції / В. Андрійчук // Віче. – 1994. – №2(35). – С. 90-92.
25. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
26. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

27. Анчабадзе Т.Д. Трудовой потенциал в методологии управления производственно-экономическим потенциалом предприятия / Т.Д. Анчабадзе // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 3. – С. 37-40.
28. Аренков И. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития / И. А. Аренков, Я. Ю. Салихова, М. А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – №4. – С.120-125.
29. Арженовский И. В. Маркетинг регионов [Электронный ресурс] / И. В. Арженовский. – URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a56.htm>.
30. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А.Н. Асаул, М.П. Войнаренко, П.Ю. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2004. – 448 с.
31. Ассель Г. Маркетинг / Г. Ассель. – Москва: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
32. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во „Экономика“», 2001. – 703 с.
33. Баженов Г.Е. Инновационный потенциал предприятия: экономический аспект / Г.Е. Баженов, О.А. Кислицына // Вестник томского государственного университета. – 2009. – №323. – С. 222-228.
34. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
35. Балабанова Е.С. Модернизация предприятий: факторы и направления / Е.С. Балабанова, А.О. Грудзинский, Ю.Г. Кудряшов // Социологические исследования. – 2002. – №6. – С. 18-28.
36. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: Школа маркетингового менеджмента, 2004. – 147 с.
37. Батрак В.С. Конкурентоспособность в условиях глобализации: инновационный аспект [Электронное джерело] / В.С. Батрак, А.Н. Голубцов // 20-летие Конституции Российской Федерации: основные направления развития Российского государства и формирования гражданского общества: сборник научных статей. -

Нижний Новгород: НИУ РАНХиГС. – 2014. – С. 60-65. – URL: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rnp/ppaper/nvg101.pdf>.

38. Бездудный Ф.Ф. Сущность понятия «инновация» и его классификация / Ф.Ф. Бездудный, Г.А. Смирнова, О.Д. Нечаева // Инновации. – 1998. – №2-3 (13). – С. 3-13.

39. Безнощенко Н.О. Підвищення якості продукції як чинник зростання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / Н.О. Безнощенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 15-22.

40. Белоцерковская Н.В. Маркетинговые инновации: подходы, виды, содержание и внедрение / Н.В. Белоцерковская, О.П. Иванченко // Вестник ОГУ. – 2014. – №4 (165). – С. 207-214.

41. Бережницька У. Ефективність бюджетних програм фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва / У. Бережницька / Вісник КНТЕУ. – 2010. – №1. – С. 44-58.

42. Бех М.С., Бех Н.М. Сутнісна характеристика малого і середнього бізнесу в трансформаційних умовах реформування економіки України / М.С. Бех, Н.М. Бех // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №2 2'2011. – С. 53 – 56.

43. Беляєва Н. С. Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством / Н. С. Беляєва // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент : збірник наукових праць. – Одеса. – 2015. – Вип. 14. – С. 119-123.

44. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием: учебное пособие: [в 2-х т.] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2001. – Т.1. – 448 с.

45. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. / М. Блауг, пер. с англ., 4-е изд. – М.: «Дело ЛТД», 1994. – 720 с.

46. Боднарчук Т.Л. Соціально-економічні наслідки протекціонізму для господарства України (кінець XIX – початок XX ст.) / Т.Л. Боднарчук // Український соціум. – 2013. – №4. – С. 113-126.

47. Брагин Ю.В. Путь QFD: проектирование и производство продукции исходя из ожиданий потребителей / Ю.В. Брагин, В.Ф. Корольков. – Ярославль: Негосударственное некоммерческое образовательное учреждение «Центр качества», 2003. – 240 с.
48. Бревнов А. А. Маркетинг малого предприятия: Практическое пособие / А.А. Бревнов. – К.: ВИРА-Р, 1998. – 384 с.
49. Булеев И. П. Конкурентоспособность: теория и практика / И.И. Булеев // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006. – С. 63-91.
50. Бунич П. Г. Хозяйственный механизм развитого социализма / Бунич П. Г. – М.: Наука, 1980. – 352 с.
51. Буравльов Є. Науково-технічна безпека України у контексті глобалізації / Є Буравльов, В. Стогній // Вісник Національної академії наук України. – 2005. – №3. – С. 32-40.
52. Бурденюк Т. Г. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Т. Г. Бурденюк. – Т.: ТНЕУ, 2011. – 19 с.
53. Бурлай Т. Прогнозна економетрична модель для оцінки змін реального ВВП України з урахуванням потенціальних шокових впливів / Т. Бурлай // Економіка України. – 2009. – №11. – С. 7.
54. Буряк Л.Д. Формування первісного капіталу малих підприємств / Л.Д. Буряк // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 12-16.
55. Вагина Е. Ю. Хозяйственный механизм: проблемы прошлого и настоящего / Е. Ю. Вагина, М. Г. Покидченко. – М. : Знание, 1990. – 64 с.
56. Вакуленко В. М. Види інновацій в освіті та їх класифікація [Електронне джерело] / В. М. Вакуленко // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2010. – №4. – URL: file:///C:/Documents%20and%20Settings/1/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D

0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Vn
adps_2010_4_4.pdf.

57. Варналій З. Ділова та інноваційна активність суб'єктів малого підприємництва у регіонах. / З. Варналій, В. Жук // Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки: монографія; за ред. О.С. Власюка. – К.: НІСД, 2006. – 576 с.

58. Варналій З.С. Державна регуляторна політика у сфері малого підприємництва / З.С. Варналій, І.С. Кузнецова. – К.: Інститут економічного прогнозування, 2002. – 104 с.

59. Варналій З.С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення : монографія / З.С. Варналій, Д.Д. Буркальцева, О.С. Саєнко. – К.: Знання України, 2011. – 299 с.

60. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій. – К.: Знання, КОО, 2001. – 277 с.

61. Варналій З.С. Правове регулювання малого підприємництва в Україні / З.С. Варналій. – К.: Інститут приватного права і підприємництва АПрН України, 1997. – 68 с.

62. Варналій З.С. Соціальна безпека як система / З.С. Варналій, З.І. Галушка // Економіка і управління. – 2010. – № 3. – С.94-100.

63. Вачнадзе Г.М. Ділова Австрія: Довідник / Г.М. Вачнадзе. – М.: Повпред, 2002. – Том I. – 40с.

64. Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. / М. Вебер, сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденоко. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.

65. Вейгман С. Фундукліївська, 8 / С. Вейгман // Галицькі контракти. – 2004. № 1-2. – С. 56-57.

66. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М. – 1996. – 288 с.

67. Витрати на оплату праці на підприємствах за їх розмірами за видами економічної діяльності. Архів. Діяльність підприємств. / Економічна діяльність / Статистична інформація. Економічна статистика [Електронне джерело] / Державна служба статистики України. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/vopp_ed_u_2015.htm.

68. Витрати на персонал на підприємствах за їх розмірами за видами економічної діяльності. Архів. Діяльність підприємств. / Економічна діяльність / Статистична інформація. Економічна статистика / [Електронне джерело] / Державна служба статистики України. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/arh_vpp_ed_u.htm.

69. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Вода чекова; сокр. пер. со словац. – М.: Экономика. – 1989. – 167 с.

70. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.

71. Волков О. І. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку / О. І. Волков, Ю. В. Гончаров, В. І. Бокій [та ін.]; за ред. О. І. Волкова та Ю. В. Гончарові. – К.: Т-во «Знання України», 2009. – 391 с.

72. Волчкова В. Н. Развитие определения системы / В. Н. Волчкова // Системный анализ в проектировании и управлении : материалы Международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во СПбГТУ. – 2001. – С. 12–14.

73. Волынкина М.В. Правовая сущность термина «инновация» / М.В. Волынкина // Инновации. – 2006. – №1. – С. 5-18.

74. Гаватюк Л.С. Прибутковість українських підприємств: реалії сьогодення / Л.С. Гаватюк, Н.В. Дармограй, Г.М. Хімійчук // Молодий вчений. – 2016. – № 1 (28). – С. 40-43.

75. Галіахметов І. Концептуальні положення про підприємство в умовах розвитку цивільного права / І. Галіахметов // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 9. – С. 32-36.

76. Гамоля Н. Смерть олігарха / Н. Гамоля // Галицькі контракти. – 2005. – № 42. – С. 70-75.
77. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.
78. Герасименко Б.О. Сучасний стан та перспективи розвитку харчової промисловості України в системі євроінтеграційних координат / Б.О. Герасименко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 1. – С. 50-54.
79. Герасимчук В.Г. Маркетинг. Теорія і практика / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища шк., 1994. – 27 с.
80. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища шк., 1994. – 327 с.
81. Глазл Ф. Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бю- рократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б Ливехуд. – Калуга : Духовное познание, 2000. – 197 с.
82. Гой І.В. Підприємництво / І.В. Гой, Т.П. Смелянська. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 368 с.
83. Головка М. П. Удосконалення виробництва та дослідження якості хлібобулочних виробів, збагачених на йод / М.П. Головка, В.В. Полупан, М.П. Бакіров, І.І. Колодій // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. –№3 (23). – С.26-29.
84. Голубков Е.П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – №6. – С. 17-24.
85. Градов А.П. Национальная экономика / А.П. Градов; 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 240 с.
86. Гребешкова О.М. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості / О.М. Гребешкова, О.Г. Малярчук // БізнесІнформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг. – №7. – 2013. – С. 321-326.

87. Гребнев Л.С. Экономика. Курс основ / Л.С. Гребнев, Р.М. Нуреев. – М.: Вита-Пресс, 2000. – 430 с.
88. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2002. – № 4. – С. 76-94.
89. Гринин Л.Е. Глобальный кризис в ретроспективе. Краткая история подъемов и кризисов: от Ликурга до Алана Гринспена / Л.Е. Гринин, А.В. Коротаев. – 2-е изд. – М.: Либроком, 2012. – 336 с.
90. Гросул В. А. Ресурси підприємства: теоретичне осмислення сутності / В.А. Гросу // Бізнесінформ. – 2013. – № 7. – С. 236-242.
91. Дворцова Е.Б. Формирование концепции предпринимательского этиоса / Е.Б. Дворова // Харьковские социологические чтения - 95. – Харьков: Кипи-Принт. – 1995. – С. 83-86
92. Дейнеко Л. Розвиток стратегічного потенціалу харчової промисловості України / Л. Дейнеко, П. Купчак // Харчова і переробна промисловість: щомісячний науково-виробничий журнал. – 2009. – № 6. – 234 с.
93. Денисова А.Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / А.Л. Денисова, Т.М. Уляхин; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф.А.Л. Денисовой. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2006. – 120 с.
94. Дідченко О.І. Сутність та класифікація інновацій [Електронний ресурс] / О.І. Дідченко, О.Ю. Бибочкина // 2013 – С. 48-58. URL:http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_048.pdf.
95. Довбень С. Финансовый анализ на различных этапах жизненного цикла предприятия / С. Довбень, Ю. Гембель. – Бизнесинформ. – 1998. – №17-18. – С. 87-92.
96. Долбина С.А. Необходимость модернизации, обновления и технического перевооружения предприятий металлургического комплекса / С.А. Долбина // Вестник ОГУ. – 2010. – №8 (114). – С. 52-59.

97. Должанський І.З. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
98. Дроб'язко В.С. Право інтелектуальної власності: навч. посібник / В.С. Дроб'язко, Р.В. Дроб'язко. – К.: Юрінком. Інтер, 2004. – 512 с.
99. Дубинина Н.А. Производственный потенциал промышленного предприятия и методы его оценки / Н.А. Дубинина // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2009. – №1. – С. 29-32.
100. Дусаев Х.Б. Инновации: теория и практика. Монография / Х.Б. Дусаев. – М.: Отдел оперативной полиграфии ФГУП «ВО Минсельхоза России», 2003. – 246 с.
101. Дусаев Х.Б. Методологические аспекты классификации инноваций / Х.Б. Дусаев // Вестник ОГУ. – 2004. – №1. – С. 81-87.
102. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании. Учебное пособие. / И.И. Дюков. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 100 с.
103. Егорова Н.Е. Факторы развития малого промышленного бизнеса в России и Китае и методические принципы их анализа. / Н.Е. Егорова, Ян Сюань, А.В. Горлов // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – №6. – С. 110-118.
104. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1. / за ред. С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
105. Економічна теорія: Політекономія: підручник / за ред. В.Д. Базилевича. – 6-та вид., перероб.і доп. – К.: Знання-Прес, 2007. – 719 с.
106. Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий: монография / Ю.Я.Еленева. – М.: Янус-К, 2001. – 296 с.
107. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса: учебное пособие / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницина. – М.: Армада, 1998. – 511 с.
108. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов // Как продать товар на внешнем рынке. – М.: Мысль, 1990. – С. 228-241.

109. Ефремова С.М. Обоснование стратегии модернизации промышленного производства [Электронный ресурс] / С. М. Ефремова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. – №4. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/69evn413.pdf>.
110. Жамалдінов Р.А. Формування фінансових ринків країн, що розвиваються / Р.А. Жамалдінов // Український соціум. – 2005. – №1. – С. 83-91
111. Жданова Л.Л. Промислова революція та індустріалізація: розвиток продуктивних сил та перетворення інститутів / Л.Л. Жданова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – №11. – С. 8-11.
112. Жизненный цикл малого предприятия / под общ. ред. А.А. Шамрая. – М.: Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 244 с.
113. Жнякін Б.О. Економіка підприємства: навч. посібник для вузів / Б.О. Жнякін, В.В. Краснова. – Донецьк: Альфа-прес, 2005. – 160 с.
114. Жуков С.А. Еволюційний розвиток світового маркетингу / С.А. Жуков // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №10(124), – С. 14-22.
115. Завлин П.Н. Оценка эффективности инноваций / П.Н. Завлин, А.В. Васильев. – Спб.: Изддом «Бизнес-пресса», 1998. – 23 с.
116. Загоруйко Н.Г. Прикладные методы анализа данных и знаний / Н.Г. Загоруйко. – Новосибирск: ИМ СО РАН, 1999. – 270 с.
117. Захарова Ю.А. Продакт-менеджмент, или искусство управления товаром. Практическое пособие / Ю.А. Захарова. – М.: Дашков и Ко. – 2010. – 128с.
118. Иванов В.А. Сущность, классификация инноваций и их специфика в аграрном секторе [Электронный ресурс] / В.А. Иванов// Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – Сыктывкар. – 2010. – URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2007/2007-1/3.htm>.
119. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : научное издание / Ю.Б. Иванов и др. – Харьков: ХНЭУ, 2004. – 256 с.

120. Избембетова Ж.Д. Структура производственного потенциала предприятия / Ж.Д. Избембетова // Вестник ОГУ. – 2005. – №12. – С. 253-255.
121. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. / Е.П. Ильин. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.
122. Исаева И.Н. Применение QFD-методологии при планировании улучшения качества печенья [Электронный ресурс] / И.Н. Исаева, С.В. Пономарев // Труды ТГТУ. – Вып. 21. Технологические процессы и оборудование. Автоматизация технологических процессов. Строительство и архитектура. Экономика. Гуманитарные науки. Сборник научных статей молодых ученых и студентов. – URL: <http://www.tstu.ru/book/elib/pdf/st/2008/isaeva.pdf>.
123. Исикава К. Японские методы управления качеством: сокр. пер. с англ./ К. Исикава; науч. ред. и авт. предисл. А. В. Гличев. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
124. Иванова Н.Ю. Оцінка ефективності організаційно-правових форм господарювання підприємницької структури / Н.Ю. Иванова, І.В. Мельникова // Наукові записки НаУКМА. – 1999. – Т. 15. – С. 15-21.
125. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвиток : монографія / В.В. Зянько. – Вінниця: Універсум. – 2005. – 263 с.
126. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький: ХНУ, 2014. – 547 с.
127. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. д.е.н. Л.І. Федулової. – К.: «Основа», 2005. – 552 с.
128. Інституційні засади формування економічної системи України: теорія і практика / за ред. З. Ватаманюка. – Львів: «Новий Світ-2000», 2005. – 648 с.
129. Кайгородов А.Г. Финансовый потенциал как критерий целесообразности финансового оздоровления предприятия / А.Г. Кайгородов, А.А. Хомякова // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – №4. – С. 226-233.

130. Каплієнко М. В. Формування важелів державного регулювання економіки з урахуванням впливу учасників промислового виробництва / М. В. Каплієнко // Бізнесінформ. – 2011. – № 3. – С. 5-10.

131. Каримов Т.Р. К возможности применения модели управления стимулированием инновационной деятельности на основе жизненного цикла в нефтеперерабатывающем предприятии / Т.Р. Каримов // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. – 2016. – №9. – С. 71-76.

132. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф, О.Д. Горин. – М.: Экономика, 1991. – 236 с.

133. Карцева В. В. Економіко-математичне моделювання процесу ефективного використання активної частини основних фондів : дис. ... канд. екон. наук: 08.03.02 / В.В. Карцева. – К.: КНЕУ, 2003. – 183 с.

134. Кершенбаум В.Я. Решение задач квалиметрии машиностроения: учеб. пособие / В.Я. Кершенбаум, Р.М. Хвастунов, О.И. Ягелло. – М., 2001. – 157с.

135. Кириленко В. І. Соціалізація господарського механізму та її вплив на стан соціально-економічного розвитку України [Електронний ресурс] / В. І. Кириленко. – URL: <http://www.ecsocmen.edu.ru>.

136. Кириченко А.А. Організаційно-правове забезпечення функціонування системи економічної безпеки України / А.А. Кириченко // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2010. – №1. – С. 64-69.

137. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за організаційно-правовими формами господарювання [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2016/ks_opfg/arh_ks_opfg_16.htm.

138. Кіндрацька Г.І. Стан і тенденції розвитку великих, середніх та малих підприємств реального сектору економіки України: порівняльний аналіз динаміки [Електронний ресурс] / Г. І. Кіндрацька, Ю.І. Кулиняк // Львів.: НПУ. – 2015. – URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29844/1/9_51-62.pdf.

139. Козаченко Г.В. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.07.01 «Економіка промисловості» / Г.В. Козаченко / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 1998. – 35 с.

140. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.

141. Колодина Н.Ф. Методика оценки производственного потенциала предприятий строительной индустрии [Электронный ресурс] / Н.Ф. Колодина, И.В. Трофимов, А.А. Осипова // Интернет-журнал «Наукоеведение». – 2014. – Вып. 5(24). – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/155EVN514.pdf>.

142. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры / Н.Д. Кондратьев, Д.И. Опарин // Доклады и их обсуждение в Институте экономики; 1-е изд. – М., 1928. – 287 с.

143. Конти Т. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. / Т. Конти, Г. Ватсон, Э. Фукс и др. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2004. – 280 с.

144. Коркешко О.Н. Основы стратегии технологической модернизации предприятия / О.Н. Коркешко, З.С. Туякова // Вестник ОГУ. – 2011. – №13 (132). – С. 245-249.

145. Корнев А. К. Потенциал обновления производственного аппарата реальной экономики / А. К. Корнев // Проблемы прогнозирования. – 2013. – № 3. – С. 59-75.

146. Корнилова Н. Жизненный цикл предприятия как основа антикризисного управления / Н. Корнилова // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2014. – Вып. 36, Ч. 1, Т 2. – С. 140-149.

147. Коротаев А.В. Кондратьевские волны в мир-системной перспективе / А.В. Коротаев, Л.Е. Гринин // Кондратьевские волны. Аспекты и перспективы; ред. А. А. Акаев, Р. С. Гринберг, Л. Е. Гринин, А. В. Коротаев, С. Ю. Малков / Волгоград: Учитель, 2012. – С. 58-109.

148. Коршунова Е.Д. Управление инновационным потенциалом промышленного предприятия: концептуальные основы, этапы управления, метод оценки [Электронный ресурс] / Е.Д. Коршунова, Е.С. Ильичева // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – №81(07). – URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/07/pdf/75.pdf>.

149. Костусев О. О. Малий бізнес та формування конкурентного середовища / О. О. Костусев // Формування ринкових відносин в Україні. Зб. наук. праць; за наук. ред. І. К. Бондар. – К. – 2004. – С. 121.

150. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 464 с.

151. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.

152. Краева Н.М. Особенности развития российского предпринимательства / Н.М. Краева, В.Н. Минеев // Общество и экономика. – 1995. – №4. – С. 76-85.

153. Крекотун С. А. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств малого бізнесу / С. А. Крекотун // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. – Луцьк. – 2012. – Вип. 9 (1.1). – С. 171-181.

154. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.

155. Кубишина Н.С. Формування маркетингового механізму інноваційних розробок на ринку енергозбереження [Електронний ресурс] / Н.С. Кубишина, О.Ю. Цапук // URL: file:///C:/Documents%20and%20Settings/1/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/eventukpi_2013_10_62.pdf.

156. Кузнецов Ю.В. Потенциал предприятия и его структура [Электронный ресурс] / Ю.В. Кузнецов, П.Ю. Нартов. – Сургут: ГОУ ВПО «Сургутский государственный университет». – URL: vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/16/108/2012-2-6-0028.pdf.

157. Кульман А. А. Экономические механизмы / А. А. Кульман; пер. с франц.; под общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М.: Прогресс, Универс, 2009. – 380 с.
158. Кутах К. М. Впровадження системи управління якістю продукції на підприємствах / К. М. Кутах // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – № 5 (15), Том 1. – С. 24-26.
159. Куц Л.Л. Види інновацій підприємств / Л.Л. Куц, Л.С. Окопний // Інноваційна економіка. – 2013. – №8. – С. 95-100.
160. Кучко Е.Е. Систематизация подходов к классификации инноваций / Е.Е. Кучко // Соціологія. – 2008. – №4. – С. 61-70.
161. Лабунская С.В. Комплексная оценка и анализ инновационного потенциала промышленных предприятий / С.В. Лабунская // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №3. – С.102-112.
162. Лазарович М. Соціально-економічні аспекти життєдіяльності німецької національної меншини наддніпрянської України напередодні революції 1917–1921 рр. / М. Лазарович // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2004. – Вип. 19. – С. 83-90.
163. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. / В.А. Лapidус. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
164. Ларин Ю. Частный капитал в СССР [Электронный ресурс] / Ю. Ларин. – За матеріалами судових справ про непманів, 1927. URL: <http://emsu.ru/me/classic/3/cont.htm>.
165. Лепа Р.Н. Теоретическая парадигма потенциала развития промышленного предприятия / Р.Н. Лепа, Н.В. Цопа, М.Ф. Гончаренко // Економіка пром-сті. – 2010. – № 3. – С. 94-100.
166. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – 2-е изд., доп. и испр. – М.: Юрайт-М, 2001. – 224 с.

167. Лошенко І.Р. Механізм управління інноваційною маркетинговою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / І.Р. Лошенко // URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_4/099-101.pdf.

168. Лукашевич М. П. Соціологія економіки : підручник / М. П. Лукашевич. – К.: Каравела, 2005. – 288 с.

169. Луцяк В.В. Аналіз стану та перспективи розвитку малого виробничого підприємства на основі динамічних здібностей / В.В. Луцяк // Київ. Актуальні проблеми економіки. – 2016, № 4 (178). – С. 386-400.

170. Луцяк В.В. Динамічні здібності малого виробничого підприємства: метод оцінки рівня модернізації виробництва / В.В. Луцяк, Д.А. Вдовиченко // Хмельницький. Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2015, Вип. 4 (40). – С. 92-98.

171. Луцяк В.В. Динамічні здібності малого виробничого підприємства: оцінка менеджерських здібностей / В.В. Луцяк, Д.А. Вдовиченко // Миколаїв. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки : збірник наукових праць / за ред. І. Т. Кіщак. —№ 2 (5), листопад 2015. — Миколаїв : МНУ імені В. О. Сухомлинського, 2015. – С. 118-124.

172. Луцяк В.В. Динамічні здібності малого виробничого підприємства: оцінка інноваційного результату / В.В. Луцяк, Д.А. Вдовиченко // Хмельницький. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки: науковий журнал. – 2015, №6. – С.201-205.

173. Луцяк В.В. Динамічні здібності як ресурсна основа формування інноваційної стратегії підприємства харчової промисловості / В.В. Луцяк, І.В. Семенюк // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу. Збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції (29 вересня – 1 жовтня 2016 року). – Суми : ФОП Ткачов О.О., 2016. – С. 152-154.

174. Луцяк В.В. Життєвий цикл малого виробничого підприємства / В.В. Луцяк // Київ. Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2015. – Т. 21. – №. 4. – С. 45-52.

175. Луцяк В.В. Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління / В.В. Луцяк. – Київ : КНУХТ, 2014. – 292 с.

176. Луцяк В.В. Інноваційна діяльність торговельних підприємств / В.В. Луцяк, В.В. Шарко // Київ. Матеріали VII Міжнародного бізнес-форуму: «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні», 20 березня 2014 р. – К.: КНТЕУ, 2014р. – С. 108-109.

177. Луцяк В.В. Інноваційна стратегія виробничого підприємства / В.В. Луцяк, А. В. Попеляр // Хмельницький. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2011, № 6, Т. 2 (181) – С. 18-21.

178. Луцяк В.В. Історичний аспект розвитку малого підприємництва та шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності / В.В. Луцяк, В.В. Шарко // Тернопіль. Збірник тез доповідей Одинадцятій Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених: 13-14 березня 2014 р. «Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації», 2014, ТНЕУ, Частина 1. – С. 145-146.

179. Луцяк В.В. Конкурентоспроможність і якість харчових продуктів: загальні принципи і методика планування в малих виробничих підприємствах / В.В. Луцяк // Київ. Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2016. – Т.22. – №1. – С. 73-83.

180. Луцяк В.В. Конкурентоспроможність малого виробничого підприємства / В.В. Луцяк // Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: за заг. ред. О.В. Захарченка, М.А. Зайця, В.С. Ніценка / Одеський національний політехнічний університет. – Одеса: ВМВ, 2016. – 572 с.

181. Луцяк В.В. Консюмеризм і венчурний бізнес / В.В. Луцяк, Н.В. Тутенко // Міжнародна науково-практична конференція «Споживча політика України: виклики глобалізації та євроінтеграція». Збірник наукових праць 28-29 березня 2012 р. Київ: КНТЕУ. С 58-61.

182. Луцяк В.В. Маркетингова інформаційна система венчурного підприємства. / В.В. Луцяк, М.О. Пасько // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки: Випуск 27: У трьох частинах / М-во освіти і науки України, Черкасс. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2011. Частина 1. – С. 153-156.

183. Луцяк В.В. Маркетинговые составляющие механизма активации динамических способностей в предприятиях малого бизнеса / В.В. Луцяк, В.Г. Луцяк // Košice, Slovakia. Scientific letters of academic society of Michal Baludansky, 2014. – V.2. №4. – P. 83-85.

184. Луцяк В.В. Методологія маркетингу малих виробничих підприємств на прикладі підприємства харчової промисловості: аспект якості продукції / В.В. Луцяк // Economic Annals-XXI. – 2015, 7-8(2) – pp. 27-31.

185. Луцяк В.В. Методологія управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства / В.В. Луцяк, В.Г. Луцяк // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: Збірник наукових праць III Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2015. – Ч. 1. – С. 320-333.

186. Луцяк В.В. Методологія формування динамічних здібностей підприємства / В.В. Луцяк // Košice, Slovakia. Scientific letters of academic society of Michal Baludansky, 2015. – V.3. №1. – P. 116-119.

187. Луцяк В.В. Нормативно-правова база регулювання діяльності малого підприємства / В.В. Луцяк // Київ. Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2015. – Т.21. – №3. – С. 91-100.

188. Луцяк В.В. Організаційні здібності як основа адаптаційного управління конкурентоспроможністю підприємства / В.В. Луцяк, І.В. Семенюк // Вінниця. Регіональна бізнес-економіка і управління. – 2016. № 3(51) – С. 12-19.

189. Луцяк В.В. Основи класифікації малих виробничих підприємств. Аспект маркетингової діяльності / В.В. Луцяк, Н.О. Терез // Хмельницький. Вісник хмельницького національного університету, 2014. – №2, Т.1. – С. 171-180.

190. Луцяк В.В. Особливості державного регулювання розвитку малого підприємництва / В.В. Луцяк // Одеса. Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015, №1 (56). – С. 239-247.

191. Луцяк В.В. Особливості сегментування світового ринку / В.В. Луцяк, О.В. Светлова // Розвиток економічної системи в умовах глобалізації. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 28-29 листопада 2014 року). – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – С. 151-153.

192. Луцяк В.В. Особливості формування товарної стратегії підприємства / В.В. Луцяк, В.М. Стратійчук // Науковий вісник Чернівецького університету : Збірник наук. праць. Вип. 730-731. Економіка. – Чернівці: ЧНУ, 2015. – С. 60-62.

193. Луцяк В.В. Патент на корисну модель № 105061 «Горіхове екоморозиво» Пат. U2014 01020 Україна, МПК А 23 С 13/14 (2006.01), А 23 G 9/04 (2006.01). Горіхове екоморозиво / Луцяк В.В.; Винахідники та власники патенту Луцяк В.Г., Луцяк В.В., Бондар В.М. – № 93124; заявл. 22.01.2015; опубл. 10.03.2016, Бюл. №18.

194. Луцяк В.В. Патент на корисну модель № 6764 «Спосіб виробництва борошна з ядра горіха грецького». Пат. u 2011 07897 Україна, МПК С 11 В 1/06 (2006.01). Спосіб виробництва борошна з ядра горіха волоського / Луцяк В.В.; заявники та власники патенту Луцяк В.В., Луцяк В.Г. – № 67764; заявл. 23.06.2011; опубл. 12.03.2012, Бюл. № 5.

195. Луцяк В.В. Патент на корисну модель № 83647 «Горіховий щербет» Пат. u2013 02583 Україна, МПК А 23 G 3/00 (2013.01). Горіховий щербет / Луцяк В.В.;

заявники та власники патенту Сусіденко В.Т., Луцяк В.В., Луцяк В.Г. – № 83647; заявл. 01.03.2013; опубл. 25.09.2013, Бюл. №18.

196. Луцяк В.В. Патент на корисну модель № 93124 «Олія «Богатирська»» Пат. U2014 01020 Україна, МПК А 23 L 1/00 (2014.01). Олія «Богатирська» / Луцяк В.В.; заявник та власники патенту Луцяк В.В. – № 93124; заявл. 03.02.2014; опубл. 25.09.2014, Бюл. №18.

197. Луцяк В.В. Перспектива створення нової підгалузі виробництва рослинних олій на основі конкурентоспроможних інновацій венчурного підприємства (на прикладі підприємства «Їжа богатирів»). / В.В. Луцяк, В.Г. Луцяк, С.О. Сіренко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентна політика в умовах модернізації економіки». Збірник наукових праць 18-19 жовтня 2012 р., КНТЕУ, м. Київ. С 53-55.

198. Луцяк В.В. Перспективи розвитку олієжирової галузі на основі сировинної бази горіхоплідних культур та виробництва інноваційних товарів / В.В. Луцяк // Київ. Програма і матеріали Третьої міжнародної науково-технічної конференції: «Технічні науки: стан, досягнення і перспективи розвитку м'ясної, олієжирової та молочної галузей», 25-26 березня 2014 р. – К.: НУХТ, 2014р. – С. 159-160.

199. Луцяк В.В. Принципи та стратегії створення венчурним підприємством конкурентоспроможних інновацій. / В.В. Луцяк, В.Г. Луцяк // Матеріали II Міжрегіональної науково-практичної конференції: 4 травня 2012 р. м. Івано-Франківськ. Західноукраїнський науковий вісник. Вип. 1/2012. Івано-Франківськ – 2012. С. 13-16.

200. Луцяк В.В. Система розвитку динамічних здібностей фахівців та методологія smart-навчання / В.В. Луцяк, І.І. Поліщук // Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 16–17 жовтня 2014 р.) : тези доповідей. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – С. 190-193.

201. Луцяк В.В. Складові елементи та метод оцінки динамічних здібностей малого виробничого підприємства / В.В. Луцяк // Теоретичні і практичні аспекти

економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – Вип.. 2(12). Т. 1. – С. 66-72.

202. Луцяк В.В. Складові елементи, інструменти та важелі механізму інтенсифікації виробництва / В.В. Луцяк, В.В. Шарко // Чернігів. Вісник Чернігівського державного технологічного університету, 2013. – № 1 (64). – С. 14-26.

203. Луцяк В.В. Складові механізму активізації динамічних здібностей в маркетинговій діяльності підприємств малого бізнесу / В.В. Луцяк // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку підприємств харчової промисловості : всеукраїнська науково-практична конференція, 24-25 квітня 2014 р. - К. : НУХТ, 2014. — С. 70-73.

204. Луцяк В.В. Створення торгової марки «Їжа богатирів» / В.В. Луцяк, В.Г. Луцяк, Р.Г. Жарлінська, О.О. Ременюк // Розвиток України в ХХІ столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми: Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця: Центр підготовки наукових навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2010. – Ч. 1. – С. 464.

205. Луцяк В.В. Стратегії і принципи управління конкурентоспроможністю венчурного підприємства. / В.В. Луцяк, В.Г. Луцяк, Н.В. Тутенко // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції 27-30 березня 2012 р. "Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації" Ч II. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ – 2012. – С. 87-92.

206. Луцяк В.В. Стратегічне маркетингове управління інноваційною діяльністю підприємства. / В.В. Луцяк, А.В. Матвіюк, О.В. Савенко // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції Реформування економічної системи України в контексті міжнародного співробітництва. 21 квітня 2011 року. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ 2011. – С. 325-328.

207. Луцяк В.В. Сучасна концепція маркетингових комунікацій з підтримки бренду TOYOTA на ринку України / В.В. Луцяк, В.О. Машталяр // Хмельницький.

Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2013, № 4, Т. 2 – С. 163-166.

208. Луцяк В.В. Умови ефективного функціонування малого венчурного підприємства на ринку / В.В. Луцяк, Н.В. Тутенко // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції Реформування економічної системи України в контексті міжнародного співробітництва. 21 квітня 2011 року. Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ 2011. – С. 328-331.

209. Луцяк В.В. Управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства / В.В. Луцяк, В.Г. Луцяк, В.В. Шарко // Київ. Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2013. – №53. – С. 211-215.

210. Луцяк В.В. Управління ризиками інноваційної діяльності. / В.В. Луцяк, І.В. Белкін, Ю.П. Сафонова // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції Реформування економічної системи України в контексті міжнародного співробітництва. 21 квітня 2011 року. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2011. – С. 221-223.

211. Луцяк В.В. Управління роздрібним продажем на принципах маркетингу / В.В. Луцяк, В.В. Шарко, Д.А. Ревков // Дніпропетровськ. Інноваційні виміри розвитку світової економіки. Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук / Наукова організація «Перспектива». – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2013. – С.201-206.

212. Луцяк В.В. Фактори оптимізації моделі інноваційного розвитку малого підприємства / В.В. Луцяк, В.Г. Луцяк, С.О. Сіренко // Розвиток України в ХХІ столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми: Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця: Центр підготовки наукових навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2010. – Ч. 1. – С. 326-331.

213. Луцяк В.В. Формування маркетингової цінової політики підприємства / В.В. Луцяк, В.І. Лукіяничин // Збірник мат. міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія та практика».

Збірник наукових праць 30-31 травня 2013 р., ГО «Київський економічний науковий центр», Ч. III. Київ. С. 85-87.

214. Луцяк В.В. Характеристики і функції підприємництва та деякі теоретико-методологічні задачі маркетингу / В.В. Луцяк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми: ТОВ "ВТД "Університетська книга", 2014. – №2. – С. 208-219.

215. Луцяк В.В. Шляхи вирішення розвитку сировинної бази олійних культур на основі інновацій венчурного підприємства та інформаційних технологій. / В.В. Луцяк, В.І. Клименко // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції Реформування економічної системи України в контексті міжнародного співробітництва. 21 квітня 2011 року. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ 2011. – С. 232-236.

216. Ляшенко В. І. Вплив Податкового кодексу України на розвиток малого підприємництва: експертні оцінки на етапах обговорення, прийняття та внесення змін / В.І. Ляшенко, А. А. Просуленко // Вісник економічної науки України. – 2011. – №2. – С. 93-111.

217. Майер Б. О. Ценностные иерархии потребительских выборов и гендерные различия / Б.О. Майер, А.В. Ткачев // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2011. – №4. – С. 23-50.

218. Макконнелл К. Экономикс / К. Макконнелл, С. Брю; пер. с 13-го англ. изд. – М.: XXXIV, 1999. – 974 с.

219. Максимов Ю. Инновационное развитие экономической системы: оценка инновационного потенциала / Ю. Максимов, С. Митяков, О. Митякова, Т. Федосеева // Инновации. – 2006. – №6. – С. 53-56.

220. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия /И. Максимова // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С.33-39.

221. Малі підприємства: проблеми функціонування та розвитку : монографія / за наук. ред. проф. М.П. Войнаренка. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 416 с.

222. Малыгина О.В. Модель компетентности организации как инструмент оценки инновационного развития [Электронный ресурс] / О.В. Малыгина // Интернет-

журнал «Науковедение». – Вып. 6 (25). – 2014. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN614.pdf>.

223. Маркетингова діяльність як чинник розвитку суспільства: монографія / за ред. А.В. Череп. – Запоріжжя: ЗНУ, 2015. – 204 с.

224. Маршалл А. Принципы политической экономии / А. Маршалл. – М.: Прогресс, 1984. – Т. 3. – 351 с.

225. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посібник / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К.: Каравела, 2008. – 312 с.

226. Менеджмент: учебн. пособ. для вузов / авт. кол. Е. М. Коротков, А. А. Беляев, М. Б. Жернакова и др.; ред. Е. М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2003. – 224 с.

227. Меньшиков С.М. Длинные волны в экономике: Когда общество меняет кожу / С.М. Меньшиков, Л.А. Клименко. – 2-е. изд. – М.: ЛенАНД, 2014. – 288 с.

228. Мерзликина Г.С. Оценка экономической состоятельности предприятия: монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская. – Волгоград: ВолгГТУ. – 1998. – 63 с.

229. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильне; 3.изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2003. – 558 с.

230. Минетт С. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач / С. Минетт. Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 208с.

231. Минин Б. А. Качество. Как его анализировать? / Б. А. Минин. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 96 с.

232. Мироненко Ю. Д. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – С. 5-11.

233. Мних О.Б. Необхідність зміни парадигми управління розвитком і формування стратегічного мислення менеджменту для досягнення цілей модернізації національної економіки / О.Б. Мних // Система прийняття рішень в економіці, техніці

та організаційних сферах: від теорії до практики; заг. ред. Савчук Л.М. / Павлоград: Артсинтез-Т, 2014. – Т.2. – С. 34-46.

234. Мних О.Б. Узгодження маркетингових і логістичних стратегій і формування бізнес-моделі інноваційно активного підприємства / О.Б. Мних // Сучасні тенденції управління розвитком організаційно-економічних систем: новий погляд; за заг. ред. Р.Р. Тіміргалєєвої / Сімферополь: ВД «Аріал», 2014. – С. 171-185.

235. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. / Т.В. Момот. – Харків: ХНАМГ, 2006 – 380с.

236. Мостова Л. М. Управління якістю та безпечністю при виробництві кисломолочного сиру оздоровчого призначення / Л.М. Мостова, Т. В. Клусович // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2015. – №10 (74). – С.50-57.

237. Моторин Р.М. Система національних рахунків. / Р.М. Моторин, Т.М. Моторина : Львів. – 2001. – 336 с.

238. Мочерний С. В. Світове господарство в умовах глобалізації / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, С.В. Фомішин. – К.: Ніка-Центр, 2006. – 200 с.

239. Мусин В. П. Технологическая модернизация: современные проблемы и наследство плановой экономики / В. П. Мусин // Ярославский педагогический вестник. – 2011 – № 1, Том I (Гуманитарные науки). – С. 71-74.

240. Назарова Л. В. Стан харчової промисловості України та перспективи підприємств галузі на зовнішніх ринках [Електронний ресурс] / Л.В. Назарова // Наукові конференції (int-konf.org). – URL: <http://int-konf.org/konf092014/879-kandidat-ekonomichnih-nauk-nazarova-l-v-stan-harchovoyi-promislovost-ukrayini-ta-perspektivi-pdpriyemstv-galuz-na-zovnshnh-rinkah.html>.

241. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт; пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

242. Нанотехнологии как ключевой фактор нового технологического уклада в экономике / под ред. С.Ю. Глазьева и В.В. Харитонова. – М.: Тривант, 2009. – 304 с.

243. Нижник В. М. Формування механізму маркетингового забезпечення суб'єктів ринку у підвищенні конкурентоспроможності / В. М. Нижник, Ю. М. Мануйлович // Проблеми та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук В. М. Нижника. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – С. 267 – 277.

244. Нижник В. М. Маркетингові стратегії малих підприємств у забезпеченні прибутковості / В. М. Нижник // Моделювання регіональної економіки. – 2015. – № 2(26). – С. 282-290.

245. Нургалиева Ш.М. Проблемы оценки инновационного потенциала предприятия / Ш.М. Нургалиева // Вопросы современной науки и практики. – 2008. – №1(11). Том 1. – С. 238-240.

246. Обсяги виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності (2014) Архів. Діяльність підприємств. / Економічна діяльність / Статистична інформація. Економічна статистика [Електронне джерело] / Державна служба статистики України. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/fin/ovpp/ovpp_2014_u.htm.

247. Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності (2015) Архів. Діяльність підприємств. / Економічна діяльність / Статистична інформація. Економічна статистика [Електронне джерело] / Державна служба статистики України. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/fin/ovpp/orpp_u.htm.

248. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: Азбуковник, 2001. – 944 с.

249. Олійник Т. В. Удосконалення методичного забезпечення функціонування системи антикризового фінансового управління підприємством / Т.В. Олійник // Матеріали VI-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (8-10 квітня 2009 року). – Черкаси: Видавництво ЧДТУ, 2009. – С. 394-396.

250. Орехова С.В. Разработка стратегии банка на базе его динамических способностей / С.В. Орехова, И.И. Попова, Ю.В. Шаехова // Известия УрГЭУ. – 2013. – 5(49). – С. 46-53.

251. Осмоловський С. З історії станово-корпоративної організації україн XVIII-XIX століттях / С. Осмоловський // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2004. – № 2. – С. 185-200.

252. Основы управления социалистическим производством / под. ред. Г.Л. Таукача, В.П. Дубоноса. – К.: Вища шк., 1989. – 303 с.

253. Охріменко О. Українська промисловість 2015 року – це дійсно велика загадка [Електронний ресурс] / О. Охріменко. – 112.ua. – 27.01.2016. – URL: <https://ua.112.ua/mnenie/ukrainska-promyslovist-2015-roku-tse-diisno-velyka-zahadka-287695.html>.

254. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. Павлова. – Д.: Изд-во ДУЕП, 2006. – 276 с.

255. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий / А. П. Панкрухин; 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.

256. Пархоменко В. М. Економічний аналіз якості продукції: компоненти методики. / В. М. Пархоменко // ВІСНИК ЖДТУ. Економічні науки. – 2011. – No 2 (48). – С. 96-10.

257. Пачковський Ю.Ф. Підприємництво у новітніх теоретичних пошуках та інтерпретаціях / Ю.Ф. Пачковский // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2003. – №2. – С. 149-159.

258. Пашнюк Л. О. Харчова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку / Л. О. Пашнюк // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 9-10. – С. 60-63.

259. Петрів Т.Ю. Проблеми і перспективи розвитку малого підприємництва в Україні. [Електронний ресурс]. / Т.Ю. Петрів // Наукові конференції. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Східне_партнерство.

260. Пидоймо Л.П. Факторы и модель модернизации промышленных предприятий / Л.П. Пидоймо // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2003. – № 3. – С. 18-22.

261. Пилипенко О. Іноземне підприємництво в Україні у другій половині ХІХ – на початку ХХ ст. / О. Пилипенко // Київська старовина. – 2008. – № 3. – С. 85-101.

262. Піддубний І. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку / І. Піддубний, Л. Піддубна // Економіка України. – Київ. – 2007. – №8. – С. 52-60.

263. Погорелов Ю.С. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття / Ю.С. Погорелов, К.І. Білоусова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 6 (68). – С. 95-102.

264. Поддєрьогін А. М. Інновації та їх фінансове забезпечення в харчовій промисловості України / А. М. Поддєрьогін, А. В. Корнилюк // Фінанси України. – 2009. – № 11. – С. 94–100

265. Подольчак Н. Формування та використання типових змін на етапах ЖЦП / Н. Подольчак, С. Стеців // Вісник ТНЕУ. – 2011. – № 4. – С. 87-89.

266. Позняк С.В. Конкуренция / С. В. Позняк; пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. – 495 с.

267. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами (2012). Діяльність підприємств. / Економічна діяльність / Статистична інформація. Економічна статистика. [Електронне джерело] / Державна служба статистики України. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm.

268. Попова Л.Ф. Организационные способности как основа адаптивного управления организационной структурой предприятия / Л.Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – №5 (54). – С.88-95.

269. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под. ред. и с предисловием Д. Щитинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
270. Потрашкова Л.В. Место потенциала взаимоотношений предприятия с покупателями в системе потенциалов предприятиях / Л.В. Потрашкова // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (27-29 вересня 2012 року). – Суми: ТОВ Друкарський дім "Папірус". – 2012. – С. 21-213.
271. Потуданская В. Ф. Профессионально-квалификационный состав персонала промышленных предприятий в современных условиях / В.Ф. Потуданская, В.А. Цыганков, И.В. Цыганкова. – М.: Экономика, 2004. – 204 с.
272. Потуданская В.Ф. Оценка трудового потенциала персонала предприятия / В.Ф. Потуданская, Л.В. Трупкина // Вестник волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 4 (17). – С. 96-101.
273. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу / Т.О. Примак // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 13-20.
274. Прокопенко О.В. Малі підприємства України: поточний фінансово-економічний стан / О.В. Прокопенко, Л.Б. Криворучко // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, Т. 1. – С. 167-175.
275. Прокопишин Л.М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівним підприємством (на прикладі ВАТ «Пресмаш») / Л.М. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: «Проблеми економіки та управління». – Львів: НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 611. – С. 170-175.
276. Промисловість України у 2008-2013 роках: збірник / Державний комітет статистики України; за ред. Л. М. Овденко. – К.: Держаналітінформ, 2012. – 259 с.
277. Радеке Й. Промисловий сектор України: Аналіз і останні тенденції / Й. Радеке, Р. Кірхнер, Д. Науменко / Технічна записка [TN/02/2014]. – Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Німецька консультативна група. – Берлін/Київ. – 2014. – 19 с.

278. Радзієвська С. Глобальні економічні процеси та Україна / С. Радзієвська // Міжнародна економічна політика. – 2014. – № 1 (20). – С. 80-104.

279. Растопчина Ю.Л. Оценка маркетингового потенциала предприятия с целью повышения его рыночной устойчивости / Ю.Л. Растопчина // Сборник материалов II заочной Международной научно-практической конференции «Конкурентоспособность экономики в эпоху глобализации: российский и международный опыт». – Белгород: ИПК НИУ «БелГУ». – 2013. – С. 117-203.

280. Ребезов М.Б. Повышение качества кефира с помощью QFD-методологии. / М.Б. Ребезов // Екатеринбург: Международный научно-исследовательский журнал. Сборник по результатам XL заочной научной конференции International Research Journal. – 2015. – №6 (37), Часть 1. – С. 65-68.

281. Рибак О.В. Розвиток малого підприємництва в регіоні: теоретичні засади, проблеми та перспективи / О.В. Рибак // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – №2. – С. 96-100.

282. Романов А.П. Экономический потенциал предприятия и его связи с ресурсным и производственным потенциалами / А.П. Романов, М.Н. Губанова // Университет им. В.И. Вернадского. – 2010. – №7-9(30). – С. 223-229

283. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. / В.В. Россоха // Агроінком. – 2012. – №10-12. – С. 108-112.

284. Рубин Ю.Б. Теория и практика конкуренции / Ю.Б. Рубин. – М.: МГУЭСИ, 2001. – 428 с.

285. Рыкова И.Н. Исследование потенциала системообразующих предприятий России – точек роста инновационной экономики: монография. / И.Н. Рыкова, А.В. Торчинова, А.А. Шапчиц. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2012. – 172 с.

286. Садовничий В.А. Моделирование и прогнозирование мировой динамики. / В.А. Садовничий, А.А. Акаев, А.В. Коротаев, С.Ю. Малков. – М.: ИСПИ РАН, 2012. – 359 с.

287. Салига К.С. Эффективность господарської діяльності підприємства: монографія / К.С. Салига. – Запоріжжя: ЗЦНТІ, 2005. – 180с.
288. Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки : учебное пособие / Я.Ю. Салихова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.
289. Самуэльсон П. Экономика / П. Самуэльсон, В. Нордхаус. – М.: «Вильямс», 2014. – 1360 с.
290. Сандей Э. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики : автореф. дис. на соискание научн. степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Э. Сандей. – Волгоград: ВГТУ, 2005. – 28 с.
291. Світова економіка / за редакцією Ю.Г. Козака, В.В. Ковалевського. Н.С. Логвинової. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 328 с.
292. Серебряная И. А. Статистические методы контроля и управления качеством при производстве кровельного гидроизоляционного материала [Электронный ресурс] / И. А. Серебряная , Н. А. Лукинова // Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ) Интернет-журнал «Науковедение». – 2012. –№4. – URL: <http://naukovedenie.ru/pdf/59trgsu412.pdf>.
293. Сиволап А.В. Основные направления в исследованиях теории жизненного цикла организации / А.В. Сиволап // Культура народов Причерноморья. – 2011. – № 215. – С. 122-127.
294. Сиротинська Н.М. Види інновацій підприємств промисловості [Електронне джерело] / Н.М. Сиротинська // Львівська політехніка. – 2012. – URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13976/1/47_314-319_Vis_727_Menegment.pdf.
295. Сімків Л. Є. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні в умовах диспропорційності економічного зростання / Л.Є. Сімків, С.А. Побігун // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 560-564.

296. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М., 1962. – 359 с.
297. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» (Модуль 13) / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
298. Статистична інформація. [Електронний ресурс] / Державна Служба Статистики України. – URL: http://ukrstat.org/uk/operativ/oper_new.html.
299. Статистичний щорічник України за 2014 рік / за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Державна служба статистики України, 2015. – 551 с.
300. Степаненко Д.М. Классификация инноваций и ее стандартизация / Д.М. Степаненко // Инновации. – 2004. – №7. – С. 77-79.
301. Судакова Е.С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика [Электронне джерело] / Е.С. Судакова // Науковедение. – 2014. – Вып. 4(23). – С. 1-26. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/97EVDN414.pdf>.
302. Суска А. А. Конкурентный потенциал как категория конкуренции и объект управления / А. А. Суска // Молодой ученый. – 2012. – №12. – С. 277-279.
303. Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии / Ж.-Б. Сэй. – М.: Директмедиа Паблшинг, 2008. – 68 с.
304. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс, К.Ф. Пузаня; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
305. Тис Д.Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании / Д.Дж. Тис // Российский журнал Менеджмента. – 2009. – Т. 7. – № 4. – С. 59-108.
306. Тихонов А.И. Применение показателя стоимости жизненного цикла инновационного изделия на авиапромышленном предприятии [Электронный ресурс] / А.И. Тихонов, Н.М. Лазникова, Т.И. Зуева // Электронный журнал «Труды МАИ». – Вып. 70. – URL: <https://www.mai.ru/upload/iblock/ec5/ec57f022968dbf7727bb59026dda1344.pdf>.

307. Труфанова К.В. Особенности структуры трудового потенциала / К.В. Труфанова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5 (50). – С. 267-270.
308. Україна у цифрах 2014. Статистичний збірник / за ред. І.М. Жук. – Державна служба статистики України. – 2015. – 239 с.
309. Управление государственной собственностью / под ред. В. И. Кошкина. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. – 664 с.
310. Уткіна Ю.Н. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства / Ю.Н. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №35. – С. 182-186.
311. Фаткин Л.В. Развитие управленческого потенциала промышленных предприятий / Л.В. Фаткин, Д.С. Петросян // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №3. – С. 354-360.
312. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел Синтез», 1998. – 600 с.
313. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
314. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дашков и Со, 2002. – 892 с.
315. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратеги, управления / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Иинфра-М, 2000. - 312 с.
316. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара / Р.А. Фатхутдинов. – М.: АО “Бизнес-школа”Интел-Синтез”, 1995. – 65 с.
317. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2009. – 470 с.

318. Фединець Н.І. Соціологія ринку [Електронний ресурс] / Н.І. Фединець, Ю.Б. Миронов, М.Р. Гонська. – URL: http://tourlib.net/books_others/sociologia-rynku3.htm.

319. Федулова І.В. Інноваційний потенціал підприємства / І.В. Федулова, Г.О. Кундеева. – К.: МЦВ «Медінформ», 2010. – 348 с.

320. Федулова І.В. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарної галузі: монографія / І.В. Федулова. – К.: НУХТ, 2009. – 512 с.

321. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике [Електронний ресурс] / С.Р. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 53-64. – URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/219/881/1216/06Filonovich.pdf>.

322. Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. / Фінансові результати підприємств до оподаткування підприємств з розподілом за їх розмірами. / Фінанси. / Діяльність підприємств. / Економічна діяльність. / Статистична інформація. Економічна статистика [Електронний ресурс] / Державна Служба статистики України. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

323. Фінансові результати до оподаткування за видами промислової діяльності з розподілом на великі, середні та малі підприємства. Архів. Діяльність підприємств. / Економічна діяльність / Статистична інформація. Економічна статистика [Електронне джерело] / Державна служба статистики України. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/fin_rez/fn_pr_vsm/fn_pr_vsm_u/arhfn_pr_vsm_u.htm.

324. Фролов Д.П. Вульгаризация теории маркетинга и пути ее преодоления / Д.П. Фролов // Управление экономическим развитием. – Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. – 2010. – № 2 (17). – С. 130-138.

325. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода / Ф.А. Хайек. – СПб.: Пневма, 1999. – 212 с.
326. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіка підприємства Економіст. – 2006. – №10. – С. 59-61.
327. Хансен Э.Х. Экономические циклы и национальный доход / Э.Х. Хансен. – М.: Директ-медиа. – 2007. – 644 с.
328. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П.С. Харів. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 326 с.
329. Харун О. А. Оцінка трудового потенціалу промислового підприємства / О. А. Харун // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – Кіровоград: Видавництво КНТУ. – 2014. – Вип. 25. – С. 92-97.
330. Хейне П. Экономический образ мышления / П. Хейне; пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело» при участии узд-ва «Catallaxy», 1992. – 704 с.
331. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова; под. ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с.
332. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 258 с.
333. Чекмарёв А.Н. Статистические методы управления качеством / А.Н. Чекмарёв, В.А. Барвинок, В.В. Шалавин. – М.: Машиностроение, 1999. – 320 с.
334. Череп А.В. Підприємництво. Аналіз категорії у просторі і часі / А.В. Череп, І.Ю. Нагаєць // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. Економічні науки. – Кривий Ріг: КЕІ КНЕУ. – 2010. – №1 (21). – С. 24- 29.
335. Череп А.В. Эффективность как экономическая категория [Электронный ресурс] / А. В. Череп, Є. М. Стрілець. // Эффективная економіка. – 2013. – № 1. – URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_26.

336. Черновська К. О. Формування моделі оцінки контролю якості на машинобудівному підприємстві / К. О. Черновська // Технологический аудит и резервы производства. – 2012. – №2 (8). – С. 13-14.

337. Чубукова О.Ю. Розвиток суспільства та економік – орієнтація на знання / О.Ю. Чубукова // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2010. – №1. – С. 74-78.

338. Шарников А.В. Концепция динамических способностей как основа устойчивости конкурентных преимуществ организации в условиях нестабильности внешней среды / А.В. Шарников // Бизнес. Образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса. – 2012. – № 4 (21). – С. 184-189.

339. Швагуляк-Шостак О. Галицькі контракти / О. Швагуляк-Шостак // Галицькі контракти. – 2005. – № 13. – С. 60-61.

340. Шевчук В.Я. Проблеми законодавчого забезпечення сталого розвитку України / В.Я. Шевчук, С.Г. Шидловський // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2010. – №1. – С. 78-83.

341. Шепіцен А.О. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства / А.О. Шепіцен // Фінанси України. – 2003. – №8. – С. 66-73

342. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа / А.Д. Шеремет; 3-е изд., доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 352 с.

343. Шерер Ф.М. Структура отраслевых рынков / Ф.М. Шерер, Д. Росс; пер. с англ. – М.: «ИНФРА–М», 1997. – Т6. – 698 с.

344. Широкова Г.В. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования / Г.В. Широкова, О.Ю. Серова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Вып. 1., Сер. 8. – С. 3-27.

345. Шихалиева Д.С. Методические подходы к количественной оценке модернизации промышленных предприятий / Д.С. Шихалиева // Науково-практичне видання «Незалежний аудитор». – 2013. – № 6 (IV). – С. 40-44.

346. Шовкун И.А. Финансовый потенциал технологического воспроизводства в перерабатывающей промышленности в регионах Украины / И.А. Шовкун // Экономика Украины. – 2013. – №2(607). – С. 38-48.

347. Шорохов В. Особенности эволюции организационных структур управления предприятием / В. Шорохов // Сборник научных работ. Эффективность государственного управления. – 2015. – Вып. 44. – С. 48-57.

348. Шумпетер Й. Капитализм, Социализм и Демократия = Capitalism, Socialism and Democracy / предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. – М.: Экономика, 1996. – 540 с.

349. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

350. Шушерин В.В. Средства и методы управления качеством: учебное пособие / В.В. Шушерин, С.В. Кортов, А.С. Зеткин. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ – УПИ, 2006. – 202 с.

351. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: Экономика, 1990. – 384 с.

352. Яголковский С.Р. Психология инноваций: подходы, модели, процессы / С.Р. Яголковский. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2011. – 263 с.

353. Яковец Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы / Ю.В. Яковец. – М.: Наука, 1999. – 448 с.

354. Якунин А.С. Технологическая модернизация основа повышения конкурентоспособности радиоэлектронной промышленности [Электронный ресурс] / А.С. Якунин // Материалы пресс-конференции: «Технологическая модернизация – основа повышения конкурентоспособности радиоэлектронной промышленности» (26 октября 2010). – Москва: ЦВК «Экспоцентр». – URL: <http://federalbook.ru/files/ОПК/Soderjanie/ОПК-7/III/Yakunin.pdf>.

355. Янкевич П.А. Экономический потенциал предприятия и методы оценки / П.А. Янкевич // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2006. – №12. – С. 88-90.
356. Adizes, I. (1988). *Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*, (pp. 11-109). Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
357. Agnilar, F. (1967). *Scanning The Business Environment*. New York: Macmillan.
358. Akao, Y. (1972). New Product Development and Quality Assurance - Quality Deployment System. *Standardization and Quality Control*, Vol. 25, No. 4, 7–14.
359. Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
360. Andren, L., Magnusson, M., & Sjolander, S. (2003). Opportunistic adaptation in start-up companies. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(5-6), 546-562.
361. Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.
362. Athreye, S., Kale, D., & Ramani, S. V. (2009). Experimentation with strategy and the evolution of dynamic capability in the Indian pharmaceutical sector. *Industrial and Corporate Change*, 18(4), 729-759.
363. Ayuso, S., Rodríguez, M.A., & Ricart, J. E. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: A dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, 6(4), 475-490.
364. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
365. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

366. Benner, M. J. (2009). Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 473-486.
367. Bergman, J., Jantunen, A., & Saksa, J. (2004). Managing knowledge creation and sharing – Scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 63-76.
368. Bierly, P. E., III, & Daly, P. S. (2007). Sources of external organisational learning in small manufacturing firms. *International Journal of Technology Management*, 38(1/2), 45-68.
369. Blomqvist, K., Hara, V., Koivuniemi, J., & Aïjo, T. (2004). Towards networked R&D management: The R&D approach of sonera corporation as an example. *R&D Management*, 34(5), 591-603.
370. Boccardelli, P., & Magnusson, M. G. (2006). Dynamic capabilities in early-phase entrepreneurship. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 162-174.
371. Booms, B.H. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of Services*. B.H. Booms, M.J. Bitner; in J.H. Donnelly and W.R. George (Ed). Chicago: American Marketing Association III.
372. Borden, N.H. (1965). The Concept of the Marketing Mix. *Science in Marketing*. G. Schwartz (Ed.). New York: John Wiley & Sons.
373. Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 75-105.
374. Brokhaus, R.H. (1982). The Psychology of the Entrepreneur. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. C.A. Kent, D.L. Saxton, K.H. Vesper (Ed.). New Jersey.
375. Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20(Suppl. 1), S101-S117.
376. Cantillon, R. (2010). *An Essay on Economic Theory*. Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute.

377. Cegarra-Navarro, J. G. (2005). An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances between SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 3-16.
378. Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 6, 437-458.
379. Chen, C., & Jaw, Y. (2009). Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations. *Journal of Engineering & Technology Management*, 26(4), 247-263.
380. Chen, R., Sun, C., Helms, M. M., & Jih, W. (2008). Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese semiconductor company. *International Journal of Information Management*, 28(5), 366-378.
381. Chung, C. C., & Beamish, P. W. (2005). Investment mode strategy and expatriate strategy during times of economic crisis. *Journal of International Management*, 11(3), 331-355.
382. Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4, No. 16, 386-405.
383. Coase, R. (1992). The Institutional Structure of Production. *The American Economic Review*, Vol.82, n°4, 713-719.
384. Cockburn, I. M., Henderson, R.M., Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 1123-1145.
385. Colarelli O'Connor, G., & McDermott, C. M. (2004). The human side of radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(1/2), 11-30.
386. Colarelli O'Connor, G., Ravichandran, T., & Robeson, D. (2008b). Risk management through learning: Management practices for radical innovation success. *Journal of High Technology Management Research*, 19(1), 70-82.
387. Delmas, M. A. (2002). Innovating against European rigidities: Institutional environment and dynamic capabilities. *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 19-43.

388. Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204.
389. Dixon-Woods, M., Agarwal, S., Jones, D., Young, B., & Sutton, A. (2005). Synthesising qualitative and quantitative evidence: A review of possible methods. *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(1), 45-53.
390. Døving, E., & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 9(8), 841-857.
391. Downs, A. (1967). The Life Cycle of Bureaus. *Inside Bureaucracy*. N.Y.: Harper and Row, 296-309.
392. Eesley, C.E. & Roberts, E.B. *Cutting Your Teeth: Building on the Micro-Foundations for Dynamic Capabilities* [Електронне джерело]. – URL:<http://web.stanford.edu/~cee/Papers/Cutting%20Your%20Teeth.pdf>.
393. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
394. Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, Vol.32., No.3, 543-576.
395. Ellonen, H., Wikström, P., & Jantunen, A. (2009). Linking dynamic capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, 29(11), 753-762.
396. Eriksson, T. (2013). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*. – URL:<http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.001>.
397. Etzioni, A. (1988). *Economics; Social choice; Paradigms (Social sciences)* / A. Etzioni. – New York and London :George Washington University, Free Press.
398. Felin, T., N. J. Foss. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organ*, 3, 441-455.

399. Fleck, D. (2007). The route to long-term success of technology companies. *International Journal of Innovation Management*, 11(1), 165-190.
400. Freeman, J. (1982). Organizational life cycles and natural selection processes. *Research in Organizational Behavior*. L.L. Cummings & B.M. Staw (Ed.). Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 4, P. 1-31.
401. Fujimoto, T. (2001). The Japanese automobile supplier system: The triplet of effective inter-firm routines. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 1(1), 1-34.
402. Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249.
403. Garcí'a-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568.
404. Garcí'a-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558.
405. Gavetti, G., Rivkin, J.W. (2007). On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time. *Organization Science*, 18, 420-439.
406. Gerschenkron, A. (1968). *Continuity in History and Other Essays*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 237-264.
407. Gerschenkron, A. (1964). *Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, Volume 2, Issue 4, 429-453.
408. Gjelsvik, M. (2002). Hotels as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 2(1), 31-48.

409. Glenn, R. R., Genchev, S. E., & Daugherty, P. J. (2005). The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3/4), 233-257.
410. Goldsmith, R.E. (1999). The Personalised Marketplace: Beyond the 4Ps. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, № 4, 178-185.
411. Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
412. Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
413. Harris, M. L., Collins, R. W., & Hevner, A. R. (2009). Control of flexible software development under uncertainty. *Information Systems Research*, 20(3), 400-419.
414. Hayek, F.A. (1991). The Trend of Economic Thinking: Essays on Political Economists and Economic History. W.W. Bartley III, S. Kresge (Ed.). *The University of Chicago Press*, Vol. 3, 398.
415. Henderson, R. M., K. B. Clark. (1990). Architectural innovation the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Admin. Sci. Quart.*, 35, 9-30.
416. Henderson, R.M., Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 63-84.
417. Howard, D., Hine, D. (1997). The population of organizations life cycle (POLC): Implications for small business assistance programs. *International Small Business Journal*, Vol. 15, № 3, 30-41.
418. Hung, R. Y., Chung, T., & Lien, B. Y. (2007). Organizational process alignment and dynamic capabilities in high-tech industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 1023-1034.

419. Iansiti, M., & Clark, K. (1994). Integration and dynamic capability evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557-605.
420. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
421. Jones, G., & Kraft, A. (2004). Corporate venturing: The origins of Unilever's pregnancy test. *Business History*, 46(1), 100-122.
422. Judge, W. Q., Naoumova, I., & Douglas, T. (2009). Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1737-1752.
423. Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
424. Karim, S. (2009). Business unit reorganization and innovation in new product markets. *Management Science*, 55(7), 1237-1254.
425. Katz, D. Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley&Sons.
426. Kimberly, J. (1979). Issues in Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, Vol.22, N3, 437-457.
427. Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis Planning and Control*. Prentice-Hall.
428. Lacetera, N., I. Cockburn, R. M. Henderson. (2004). Do firms change capabilities by hiring new people? A study of the adoption of science-based drug discovery. J. A. C. Baum, A. M. McGahan, eds. *Business Strategy over the Industry Lifecycle: Advances in Strategic Management*, Vol. 21. Elsevier, Boston, MA, 133-159.
429. Lauterborn, B. (1990) *New marketing litany: Four P's passe; C-words take over*. Crain Communications, Inc. Advertising Age.

430. Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
431. Lee, J., & Slater, J. (2007). Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: The case of Samsung. *Journal of International Management*, 13(3), 241-257.
432. Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning process. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.
433. Lippitt, G. (1967). Crisis in a Developing Organization. *Harvard Business Review*, Vol.45, N6, 102-112.
434. Lotka, A. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *J. Washington Acad. Sci.*, 11, 317-323.
435. Lusch, R.F. (2007). Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future. *Journal of Public Policy & Marketing*. American Marketing Association, Vol. 26 (2), 261-268.
436. Lutsiak, V.V. (2014). Innovative strategies of small industrial enterprises. *Socio-economic research bulletin*. Odessa: Odessa national economic university, 4 (55), 81-86.
437. Lutsiak, V.V. (2016). Competitiveness management system for a small production enterprise. *Actual problems of economics*, № 2 (176), 170-179.
438. Lyden, F. (1975). Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, N1, 59-72.
439. Macpherson, A., Jones, O., & Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R&D Management*, 34(2), 161-177.
440. Mays, N., Pope, C., & Popay, J. (2005). Systematically reviewing qualitative and quantitative evidence to inform management and policy-making in the health field. *Journal of Health Services Research & Policy*, 50(Suppl. 1), 6-20.

441. McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood III.: Richard D. Irwin.
442. Medina-Garrido, J. A., Ruiz-Navarro, J., & Bruque-Camara, S. (2005). Developing dynamic capabilities with IT. In A. Capasso, G. Battista Dagnino, & A. Lanza (Eds.), *Strategic capabilities and knowledge transfer within and between organizations – New perspectives form acquisitions, networks, learning and evolution*. Cheltenham: Edward Elgar. – pp. 156-175
443. Miller D. Corporate life cycle. A longitudinal study / D. Miller, P.H. Friesen // *Management Science*. – 1984. – Vol. 30. – P. 1161-1183.
444. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
445. Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(1), 25-40.
446. Osegowitsch, T., & Madhok, A. (2001). Technology flows accross firms and nations: Assessment of the biotechnology industry. *International Journal of Biotechnology*, 3(3-4), 217-243.
447. Pandza, K., Horsburgh, S., Gorton, K., & Polajnar, A. (2003). A real options approach to managing resources and capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 1010-1032.
448. Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management J.*, 14, 179-191.
449. Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nation*. New York: Fresh Press.
450. Prashant, I. (2006). *17 P's drive marketing today* [Электронный ресурс] / I. Prashant. – URL: <http://www.chrmglobal.com/Replies/489/1/17-P%27s-drive-marketing-today.html>.

451. QFD: Разработка продукции и технологических процессов на основе требований и ожиданий потребителей: метод. указания / сост.: Ю.А. Вашуков, А.Я. Дмитриев, Т.А. Митрошкина. – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2012. – 32 с.

452. Quinn, R., Cameron K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. Some Preliminary Evidence. *Management Science*, Vol.29, N1, 33-51.

453. Ramachandran, K., & Sougata, R. (2006). Networking and new venture resource strategies: A study of information technology start-ups. *The Journal of Entrepreneurship*, 15(2), 145-168.

454. Ranft, A. L., M. D. Lord. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organ. Sci.*, 13, 420-441.

455. Readman, J., & Grantham, A. (2006). Shopping for buyers of product development expertise: How video games developers stay ahead. *European Management Journal*, 24(4), 256-269.

456. Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898-921.

457. Rousseau, D. M., & Denyer, D. (2008). Evidence in management and organizational science: Assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *Academy of Management Annals*, 2(1), 475-515.

458. Schlemmer, F., & Webb, B. (2008). The managing director and the development of dynamic capabilities: An application of enactment theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1/2), 109-137.

459. Scott, B.R. (1971). Stages of Corporate Development. *Stages of Corporate Development*, №9371-294, 125-131.

460. Scott, V.N. (2006). *HACCP – A Systematic Approach to Food Safety*. Food Products Assn. URL: <http://www.qmii.com/content/downloads/recipe-for-safe-food-iso-22000-and-haccp.pdf>.

461. Shamsie, J., Martin, X., & Miller, D. (2009). In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1440.
462. Shin, J.-S. (1996). *The Economics of the Latecomers: Catching-up. Technology Transfer and Institutions in Germany. Japan and South Korea*. L. and N.Y.: Routledge.
463. Shultz, E.D. Tannenbaum, S.I., Lauterborn, R.F. (1993). *Integrated marketing communications*. USA: NTC Business Books.
464. Schwab, K. (Eds.). (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Geneva: World Economic Forum.
465. Silverman, S.N. (1995). An historical review and modern assessment of the marketing mix concept. 7th *Marketing History Conference Proceedings*. University of Pittsburg, Vol. VII, 25-37.
466. Simister, P.P. (2009). *Simister's Business Coaching Blog* [Электронный ресурс]. — URL: http://businesscoaching.typepad.com/the_business_coaching_blo/2009/02/marketing-mix-how-many-ps-in-marketing.html.
467. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
468. Smart, P., Bessant, J., & Gupta, A. (2007). Towards technological rules for designing innovation networks: A dynamic capabilities view. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(10), 1069-1092.
469. Söderlund, J., & Tell, F. (2009). The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asia/ABB, 1950—2000. *International Journal of Project Management*, 27(2), 101-112.
470. Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276.

471. Soosay, C., & Hyland, P. (2008). Exploration and exploitation: The interplay between knowledge and continuous innovation. *International Journal of Technology Management*, 42(1/2), 20-35.
472. Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *J. Econom. Behav. Organ.*, 18, 1-25.
473. Teece, D., & Pisano, G. (1994). Dynamic capabilities of a firm: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
474. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
475. Teece, D.J. (2009) *Dinamic capabilities and strategic management*. Oxford University Press Inc., New York.
476. Torbert, W. (1974). Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Oranization Development. *Interpersonal Development*, Vol.5, N1, 1-25.
477. Tushman, M. L., P. Anderson. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Admin. Sci. Quart.*, 31, 439-465.
478. Van Waterschoot, W. Van Den Bulte, C. (1992). 4P Classification of the Marketing Mix. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4. 83-93.
479. Vassolo, R. S., & Anand, J. (2007). An examination of dynamic capabilities: Is evolutionary theory underdetermined? *Management Research*, 6(1), 47-62.
480. Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
481. Vivek, S. D., Richey, R. G., Jr., & Vivek, D. (2009). A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target. *Journal of World Business*, 44(1), 16-30.
482. Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

483. Westpal, L., Kim, L., Dahlam, C. (1985). *Reflections on the Republic of Korea's Acquisition of Technological Capability* // International Technology Transfer / Rosenberg et al. (eds.). N.Y.: Praeger.
484. Wooten, L. P., & Crane, P. (2004). Generating dynamic capabilities through a humanistic work ideology. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 848-866.
485. World Bank Group. (2016). Doing Business official site. *Ukraine* [Електронне джерело] / URL: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine>.
486. World Bank Group. (2016). Doing Business official site. *Ukraine. Paying taxes* [Електронне джерело] / URL: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine#paying-taxes>.
487. Yiu, D. W., & Lau, C. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 37-57.
488. Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *The Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
489. Zhang, M. J. (2007). Is support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Business & Management*, 13(1), 57-77.
490. Zucker, L. G., M. R. Darby, J. S. Armstrong. (2002). Commercializing knowledge: University science, knowledge capture, and firm performance in biotechnology. *Management Sci.*, 48, 138-153.
491. Zucker, L. G., M. R. Darby. (1997). Present at the biotechnological revolution: Transformation of technological identity for a large incumbent pharmaceutical firm. *Res. Policy*, 26, 429-446.

ДОДАТОК А

Характеристика малих підприємств за організаційно-правовими формами,
інвестиціями та фінансами

Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за організаційно-правовими формами господарювання

Показник	1997	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ¹	2016 ¹
Всього суб'єктів господарювання, з них:	615686	834886	889330	935578	981054	1023396	1070705	1133200	1187020	1228888	1258513	1294641	1323807	1341781	1328015	1117054	1135156
Всього суб'єктів підприємницької діяльності, у т.ч.	340389	520983	559943	594596	625024	656898	691207	727954	770141	801991	820335	845781	865650	881395	x	x	x
Приватне підприємство	111644	192168	206144	217780	229335	237980	248211	258536	270331	278574	283697	285821	283911	280073	259997	201921	201935
Господарські товариства	181671	260362	280429	299647	319136	340889	363288	388188	416530	438967	451811	475674	498561	518563	544248	503755	516500
Кооператив	20094	29892	30394	31388	29616	30229	30790	31429	33257	34324	35063	34772	34164	33664	29635	25677	25955
Фермерське господарство	26980	38561	42976	45781	46937	47800	48918	49801	50023	50126	49764	49514	49014	49095	47349	43665	43897

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

Складено автором на основі [Державна Служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.org/uk/orerativ/orerativ2012>], [Статистичний щорічник України за 2012 рік: за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 551 с.], [Малі підприємства: проблеми функціонування та розвитку : монографія / за наук. ред. проф. М.П. Войнаренка. – Хмельницький – ХНУ, 2011. – 416 с.], [http://www.ukrstat.gov.ua/ediproj/ukr/EDRPU_2016/ks_orfg/arh_ks_orfg_16.htm]

Кількість господарських товариств за їх видами

Показник	1997	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	
Всього, у т.ч.	181671	260362	280429	299647	319136	340889	363288	388188	416530	438967	451811	475674	498561	518563	544248	503755	516500	
Акціонерне товариство	30922	34942	34426	34331	33995	33897	33976	33084	31993	31100	30169	28748	26568	25531	23178	15630	15497	
Публічне акціонерне товариство	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4170	4125
Приватне акціонерне товариство	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3494	3469
Товариство обмеженою відповідальністю	147738	221905	241799	261212	281105	302942	325925	351750	381205	404525	418145	443223	467822	488781	516947	485045	497908	
Товариство додатковою відповідальністю	718	719	721	698	689	694	700	696	730	761	782	945	1420	1539	1584	1334	1347	
Повне товариство	1640	1997	2013	1994	1977	1998	1997	1985	1948	1939	2084	2120	2100	2074	1943	1359	1363	
Командитне товариство	653	799	762	727	703	694	690	673	654	642	631	638	651	638	596	387	385	

Складено автором на основі [Державна Служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.org/uk/orerativ/orerativ2012>], [Статистичний щорічник України за 2012 рік: за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 551 с.], [Малі підприємства: проблеми функціонування та розвитку : монографія / за наук. ред. проф. М.П. Войнаренка. – Хмельницький – ХНУ, 2011. – 416 с.], [http://www.ukrstat.gov.ua/edipro/ukr/EDRPU_2016/ks_opfg/ks_opfg_0416.htm]

* станом на 1 квітня 2016 р.

Кількість малих підприємств за видами економічної діяльності у 2010-2014 році *

	Кількість малих підприємств за видами економічної діяльності											
	2010			2012			2014			2014		
	Малі підприємства одиниць	у % до загальної кількості	З них мікропідприємства одиниць	у % до загальної кількості	Малі підприємства одиниць	у % до загальної кількості	З них мікропідприємства одиниць	у % до загальної кількості	Малі підприємства одиниць	у % до загальної кількості	З них мікропідприємства одиниць	у % до загальної кількості
Усього	357241	94,3	300445	79,3	344048	94,3	286461	78,5	324598	95,2	278922	81,8
У тому числі												
сільське, лісове та рибне господарство	47213	93,2	42972	84,8	44487	93,3	39103	82,1	43389	94,3	38430	83,5
промисловість	41373	86,5	30775	64,3	37144	85,7	26373	60,8	37107	88,0	28263	67,0
будівництво	36706	96,1	30533	79,9	32676	95,9	26436	77,6	28851	96,9	24468	82,1
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	105898	96,1	91104	82,7	99675	96	85492	82,4	90842	96,7	80028	85,2
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	12330	90,6	9385	69	14134	91,4	10871	70,3	13757	92,3	11095	74,4
тимчасове розмішування й організація харчування	9353	95,7	7440	76,1	9042	95,2	7176	75,6	7593	96,3	6342	80,4
інформація та телекомунікації	12771	96,8	10728	81,3	13024	96,8	10765	80	12939	97,2	11113	83,4
фінансова та страхова діяльність	5254	92,1	4500	78,9	4461	89,7	3735	75,1	4083	92,6	3414	77,4
операції з нерухомим майном	26868	97,3	23090	83,7	31419	97,8	27820	86,6	30719	98,5	27875	89,3
професійна, наукова та технічна діяльність	31246	97,1	27491	85,4	30091	97,2	26614	85,9	29330	97,7	26674	88,8
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	14959	93,4	11797	73,7	14976	93,1	11889	73,9	14277	94,1	11591	76,4
освіта	2345	95,6	1875	76,4	2085	96,4	1663	76,9	2023	97,2	1689	81,2
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4390	93,7	3347	71,5	4353	93,9	3194	68,9	3889	95,0	2873	70,2
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1969	94,8	1719	82,7	1889	93,2	1554	76,7	1847	94,9	1627	83,6
надання інших видів послуг	4566	98	3689	79,2	4592	98,6	3776	81,1	3952	98,9	3440	86,1

© Держстат України, 1998-2014

* Складено за [Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012>], [Статистичний щорічник України за 2012 рік: за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 551 с.]

Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств за видами економічної діяльності у 2010-2014 роках

	Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) малих підприємств за видами економічної діяльності ¹											
	2010				2012				2014			
	Малі підприємства		3-ніх мікропідприємства		Малі підприємства		3-ніх мікропідприємства		Малі підприємства		3-ніх мікропідприємства	
	млн. грн.	у % до загальної кількості	млн. грн.	у % до загальної кількості	млн. грн.	у % до загальної кількості	млн. грн.	у % до загальної кількості	млн. грн.	у % до загальної кількості	млн. грн.	у % до загальної кількості
Усього	568267	16,9	181903,1	5,4	672653,4	16	212651,2	5,1	544081,6	17,1	189555,2	5,9
У тому числі												
сільське, лісове та рибне господарство	22673,4	22,7	9985	10	49158,5	30,2	14927,7	9,2	97616,6	33,9	33564,1	11,6
промисловість	54082,5	4,6	12302,8	1,1	71170,1	4,8	14511,2	1	87111,3	6,1	20928,8	1,5
будівництво	36610,2	37,9	12437,7	12,9	56949,3	36,6	16819,5	10,8	53830,3	31,4	18594,4	10,8
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	352380	25,1	112252,5	8	358279,4	22,1	116750,3	7,2	140327,7	25,7	55039,9	10,1
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	15201,7	10,6	4632	3,2	28359,9	13,3	8977	4,2	34196,3	16,1	12487,5	5,9
тимчасове розмішування й організація харчування	3621,3	31,2	1071,2	9,2	5108,7	30,9	1569,7	9,5	3600,1	30,0	1204,1	10,0
інформація та телекомунікації	13403,8	20,3	4868,3	7,4	16983,9	21,4	5831,9	7,3	21306,2	22,8	8193,1	8,8
фінансова та страхова діяльність	9950,6	3,9	2234,4	0,9	8736,7	5,3	1957,1	1,2	14383,0	16,5	1875,6	2,1
операції з нерухомим майном	20891,2	57,3	7399,9	20,3	27559,2	51,9	11293,7	21,3	38743,9	53,2	16659,1	22,9
професійна, наукова та технічна діяльність	24486,9	46,5	9473,3	18	29505,3	16,7	12429,3	7	31702,2	15,8	13198,2	6,6
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	10748,8	45,2	3805,5	16	14455,4	37,2	5288,4	13,6	14223,5	34,5	5382,4	13,1
освіта	603,5	38,9	208,7	13,4	1002,8	56,1	371,2	20,8	1010,2	57,1	352,4	19,9
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1551	23,8	404	6,2	2246,4	26,8	570,7	6,8	2432,6	30,6	641,0	8,1
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	738,2	26,5	317,7	11,4	1033,4	13,1	553	7	1420,7	7,1	657,6	3,3
надання інших видів послуг	1323,7	57,7	510,1	22,3	2104,4	64,8	800,5	24,6	1577,0	57,1	777,0	28,1

¹ Дані наведено без банків, бюджетних установ та з урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2010 році.

² Інформація конфіденційна відповідно до Закону України "Про державну статистику".

© Держстат України, 1998-2014

* Складено за [Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukstat.org.uk/operativ/operativ2012>], [Статистичний щорічник України за 2012 рік: за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 551 с.]

Інвестиції в основний капітал за джерелами фінансування *

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 ¹	2014 ³
У фактичних цінах, млн.грн.													
Усього	37178	51011	75714	93096	125254	188486	233081	151777	189060,6	259932,3	293691,9	247891,6	219419,9
у тому числі за рахунок													
коштів державного бюджету	1863	3570	7945	5077	6846	10458	11576	6687	10952,2	18394,6	17141,2	6243,5	2738,7
коштів місцевих бюджетів	1365	2095	3544	3915	5446	7324	9918	4161	6367,7	8801,3	9149,2	7036,7	5918,2
власних коштів підприємств та організацій	24470	31306	46685	53424	72337	106520	132138	96019	114963,6	152279,1	175423,9	157122,0	154629,5
кредитів банків та інших позик	1985	4196	5735	13740	19406	31182	40451	21581	23336,2	42324,4	50104,9	36650,0	21739,3
коштів іноземних інвесторів	2068	2807	2695	4688	4583	6660	7591	6859	4067,7	7196,1	5040,6	4009,5	5639,8
коштів населення на будівництво власних квартир ²	7019	9879	9495	4792	4654,2	4470,0	3651,0	5916,2	
коштів населення на індивідуальне житлове будівництво	1573	1822	2577	3091	5110	8549	11589	5502	16176,0	15102,9	21975,1	21770,0	22064,2
інших джерел фінансування	3854	5215	6533	9161	4507	7914	10323	6176	8543,0	11363,9	11206,0	9143,7	6690,2
Відсотків до загального обсягу													
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
у тому числі за рахунок													
коштів державного бюджету	5,0	7,0	10,5	5,5	5,5	5,6	5,0	4,4	5,8	7,1	5,8	2,5	1,2
коштів місцевих бюджетів	3,7	4,1	4,7	4,2	4,3	3,9	4,2	2,7	3,4	3,4	3,1	2,8	2,7
власних коштів підприємств та організацій	65,8	61,4	61,7	57,4	57,8	56,5	56,7	63,3	60,8	58,6	59,7	63,4	70,4
кредитів банків та інших позик	5,3	8,2	7,6	14,8	15,5	16,6	17,3	14,2	12,3	16,3	17,1	14,8	9,9
коштів іноземних інвесторів	5,6	5,5	3,6	5,0	3,7	3,5	3,3	4,5	2,1	2,8	1,7	1,6	2,5
коштів населення на будівництво власних квартир ²	5,6	5,2	4,1	3,2	2,5	1,7	1,3	2,4	
коштів населення на індивідуальне житлове будівництво	4,2	3,6	3,4	3,3	4,1	4,5	5,0	3,6	8,6	5,8	7,5	8,8	10
інших джерел фінансування	10,4	10,2	8,5	9,8	3,5	4,2	4,4	4,1	4,5	4,3	3,8	3,7	3

¹ Без ПДВ² До 2005 року включно входили до складу інших джерел фінансування³ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополя, за 2014 рік також без частини зони проведення антитерористичної операції.
© Держстат України, 1998-2014* Складено за [Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.org/uk/orerativ/orerativ2012>], [Статистичний щорічник України за 2012 рік: за ред. О.Г. Осауленко. – К.: Державна служба статистики України, 2014. – 551 с.]

ДАДАТОК Б

Основа нормативно-правої бази регулювання діяльності малих підприємств

Таблиця Б.1

Загальна нормативно-правова база регулювання діяльності малого підприємства

№ з/п	Діяльність підприємства	Регулювання діяльності
1	2	3
1.	Правовий статус підприємств визначається основоположними свободами законів та іншими нормативно-правовими документами	- Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV; - Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
2.	Відносини власності між суб'єктами господарювання	- Закон України «Про власність» від 07.02.1991 № 697-XII - Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР - Закон України «Про приватизацію державного майна» від 04.03.1992 № 2163-XII - Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 10.04.1992 № 2269-XII - Про внесення змін до Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом"(№(№4212-VI від 22 грудня 2011р.)
3.	Облік, фінансова, інвестиційна діяльність та звітність здійснюються в підприємствах згідно з такими нормативно-правовими актами	- Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96-ВР - Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.1999 № 996-XIV - Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 20.03.1991 № 872-XII
4.	Відносини, що стосуються сплати різних зборів до державного бюджету регламентуються такими нормативно-правовими актами	- Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI - Закон України «Про систему оподаткування» від 25.06.1991 № 1251-XII - Закон України «Про державне мито» від 18.12.1991 № 1994-XII - Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.1997 № 168/97-ВР - Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.1994 № 334/94-ВР - Декрет КМУ «Про місцеві податки і збори» від 20.05.1993 № 56-93

1	2	3
5.	Сприяння розвитку інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема надання суб'єктам господарювання фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, науково-технологічної, консультативної, маркетингової, кадрової та освітньої підтримки є одним із основних питань, що потребує вирішення на державному рівні	<ul style="list-style-type: none"> - Проект Закону України «Про Загальнодержавну програму розвитку малого і середнього підприємництва на 2014 – 2024 роки», поданого на розгляд Верховної Ради України станом на початок другого кварталу 2014 року; Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618 - Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21 грудня 2000 року № 2157-III
6.	Державний нагляд за веденням господарської діяльності суб'єктів господарювання	<ul style="list-style-type: none"> - Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 5 квітня 2007 року № 877-V - Закону України "Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності" від 19 травня 2011 року № 3392-VI - Закон України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності" від 6 вересня 2005 року N 2806-IV - Закон України від 23.02.2012 № 4448 «Про особливості здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності щодо фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності» - Наказ державного комітету статистики України «Про затвердження Методичних положень щодо формування статистичної інформації про діяльність суб'єктів малого підприємництва» від 24.04.2003 № 125
7.	Виробнича, інноваційна та науково-дослідна діяльність суб'єктів господарювання регламентується низкою нормативно-правових актів	- Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV

Нормативно-правова база регулювання маркетингової діяльності

№ з/п	Характеристика	Нормативний акт
1	2	3
1.	Концепція маркетингу, що спрямована на формування «ринку покупця» (елемент «місце» у комплексі маркетингу) підприємства малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 № 2132-ХІІ; - Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 № 3659-ХІІ; - Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР; - Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 № 1682-ІІІ; - Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ.
2.	Товарна політика підприємства малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001 року № 2408-ІІІ; - Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10.05.1993 № 46-93; - Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» від 23.02.2001 № 113/2, та ін.
3.	Збутова політика підприємства малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ; - Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо прискорення вступу України до Світової організації торгівлі» від 05.09.2001 № 797, та ін.
4.	Комунікаційна політика підприємства малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР; - Закон України «Про видавничу справу»; - Закон України «Про друковані ЗМІ (пресу) в Україні»; - Закон України «Про телебачення та радіомовлення»; - Постанови КабМіну України: «Про затвердження типових правил розміщення зовнішньої реклами», «Про затвердження порядку накладання штрафів за порушення законодавства про рекламу», та ін.
5.	Цінова політика підприємства малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 03.12.1990 № 507-ХІІ; - Указ Президента України «Про індикативні зміни цін на товари при здійсненні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України експортно-імпорتنих операцій»

1	2	3
6.	Матеріально-технічна база підприємства малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Указ Президента України «Про реформування системи матеріально-технічного забезпечення народного господарства» від 21.12.1994 № 789/94; - Закону України «Про лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР.
7.	Інформаційна база підприємства малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» від 15.12.1993 № 3688-ХІІ; - Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-ХІІ; - Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-ХІІ; - Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»; - Закон України «Про державну таємницю» від 21.01.1994 № 3855-ХІІ; - Закон України «Про зв'язок» 16.05.1995 № 160/95-ВР; - Закон України «Про обов'язковий примірник документів» від 09.04.1999 № 595-ХІV; - Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» від 24.12.1993 № 3814-ХІІ; - Указ Президента «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 31 жовтня 2001 року «Про заходи щодо вдосконалення державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки України»» від 06.12.2001 № 1193/2001 // N 1431/2003 (1431/2003) від 13.12.2003р, та ін.

Відносини, пов'язані з розвитком підприємництва в Україні, базуються на Конституції України і регулюються нормативно-правовими актами за різними аспектами формування та ведення діяльності.

Правовий статус підприємств визначається основоположними сводами законів та іншими нормативно-правовими документами:

– Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. // Відомості Верховної Ради України .- 2003.- № 18, № 19-20, № 21-22.- ст.144] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15.;>

– Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. // Відомості Верховної Ради України .- 2003.- № 40-44.- ст.356] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15> та ін.

Відносини власності між суб'єктами господарювання регламентуються такими законами:

– Закон України «Про власність» від 07.02.1991 № 697-ХІІ [Закон України «Про власність» від 07.02.1991р. // Відомості Верховної Ради .- 1991.- N 20.- ст.249] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/697-12>;

– Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР [Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 р. // Відомості Верховної Ради України .- 1998.- N 16.- ст.68] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/723/97-вр>;

– Закон України «Про приватизацію державного майна» від 04.03.1992 № 2163-ХІІ [Закон України «Про приватизацію державного майна» від 04.03.1992р. // Відомості Верховної Ради України .- 1992.- № 24.- ст. 348] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2163-12>;

– Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 10.04.1992 № 2269-ХІІ [Закон України «Про оренду державного та комунального майна» від 10.04.1992р. // Відомості Верховної Ради України.-1992.- N 30.- ст.416] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2269-12>;

– Закон України «Про банкрутство» та ін.

Облік, фінансова, інвестиційна діяльність та звітність здійснюються в підприємствах згідно з такими нормативно-правовими актами:

– Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96-ВР [Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996р. // Відомості Верховної Ради України .- 1996.- N 19.- ст. 80] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр>;

– Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.1999 № 996-ХІV [Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову

звітність» від 16.07.1999р. // Відомості Верховної Ради України.- 1999.- N 40.- ст.365] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/996-14>;

– Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 20.03.1991 № 872-ХІІ [Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 20.03.1991р. // Відомості Верховної Ради .- 1991.- N 25.- ст.281] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/872-12> та ін.

Відносини, що стосуються сплати різних зборів до державного бюджету регламентуються такими нормативно-правовими актами:

– Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Податковий кодекс України від 02.12.2010р. // Відомості Верховної Ради України .- 2011.- № 13-14, № 15-16, № 17.- ст.112] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>;

– Закон України «Про систему оподаткування» від 25.06.1991 № 1251-ХІІ [Закон України «Про систему оподаткування» від 25.06.1991 р. // Відомості Верховної Ради України .- 1991.- N 39.- ст.51] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1251-12>;

– Закон України «Про державне мито» від 18.12.1991 № 1994-ХІІ [Закон України «Про державне мито» від 18.12.1991р. // Відомості Верховної Ради України .- 1992.- N 12.- ст. 170] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1994-12>;

– Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.1997 № 168/97-ВР [Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.1997р. // Відомості Верховної Ради України .- 1997.- N 21.- ст.156] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/168/97-вр>;

– Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.1994 № 334/94-ВР [Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.1994р. // Відомості Верховної Ради України .- 1995.- N 4.- ст. 28] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/334/94-вр>;

– Декрет КМУ «Про місцеві податки і збори» від 20.05.1993 № 56-93 [Декрет КМУ «Про місцеві податки і збори» від 20.05.1993р. // Відомості

Верховної Ради України .- 1993.- N 30.- ст.336]

<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/56-93> та ін.

Сприяння розвитку інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема надання суб'єктам господарювання фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, науково-технологічної, консультативної, маркетингової, кадрової та освітньої підтримки є одним із основних питань, що потребує вирішення на державному рівні. Вирішення даних питань регламентується такими законами:

– Проект Закону України «Про Загальнодержавну програму розвитку малого і середнього підприємництва на 2014 – 2024 роки», поданого на розгляд Верховної Ради України станом на початок другого кварталу 2014 року.

– Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618 [Закон України „Про розвиток і державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні” від від 22.03.2012 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – №3. – ст.23];

– Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21 грудня 2000 року № 2157-III [Закон України „Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні” від 21.12.2000 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – №7. – 35 с.] та ін.

Державний нагляд за веденням господарської діяльності суб'єктів господарювання здійснюється на основі таких нормативно-правових актів, як:

– Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 5 квітня 2007 року № 877-V [Закон України „Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності ” від 05.05.2007 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2007. – №29. – 389 с.];

– Закону України "Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності" від 19 травня 2011 року № 3392-VI [Закон України „

Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності ” від від 19.05.2011 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – №47. – 532 с.];

– Закон України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності" від 6 вересня 2005 року N 2806-IV [Закон України „ Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності” від від 06.09.2005 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – №48. – 483 с.];

– Закон України від 23.02.2012 № 4448 «Про особливості здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності щодо фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності» [Закон України № 4448 «Про особливості здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності щодо фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності від 23.02.2012р. // Відомості Верховної Ради України . – 2012.- № 49.- ст.558] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4448-17>;

– Наказ державного комітету статистики України «Про затвердження Методичних положень щодо формування статистичної інформації про діяльність суб'єктів малого підприємництва» від 24.04.2003 № 125 [Наказ „ Про затвердження Методичних положень щодо формування статистичної інформації про діяльність суб'єктів малого підприємництва ” від 24.04.2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №125.] та ін.

Виробнича, інноваційна та науково-дослідна діяльність суб'єктів господарювання регламентується низкою нормативно-правових актів, а також Законом України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002р. // Відомості Верховної Ради України . - 2002.- N 36.- ст.266] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>;

Сукупність нормативно-правових актів України, що регламентують низку аспектів маркетингової діяльності можна розглядати, як сформовану нормативно-правову базу маркетингової діяльності. Регулювання процесу маркетингової

діяльності законодавчо не закріплено, однак, окремі нормативно-правові акти (закони, декрети), що спрямовані на здійснення контролю і захисту конкурентного середовища, можна віднести до окремих елементів комплексу маркетингу, а також до основних напрямків маркетингової діяльності.

На підтримку концепції маркетингу, що спрямована на формування "ринку покупця" (елемент "місце" у комплексі маркетингу) та створення нормальних умов ведення конкурентної боротьби в Україні прийнято ряд нормативно-правових актів, що визначають правове середовище маркетингу та регламентують маркетингову діяльність малих виробничих підприємств України. Державне регулювання у цій сфері здійснюється на основі низки нормативно-правових актів:

– Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 № 2132-ХІІ [Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992р. // Відомості Верховної Ради України .- 1992.- N 21.-ст.296] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2132-12>;

– Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 № 3659-ХІІ [Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993р. // Відомості Верховної Ради України .- 1993.- N 50.-ст.472] Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, N 50, ст.472;

– Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР [Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996р. // Відомості Верховної Ради України .- 1996.- N 36.-ст.164] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>;

– Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 № 1682-ІІІ [Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000р. // Відомості Верховної Ради України .- 2000.- N 30.- ст.238] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>;

– Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ [Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991р. // Відомості

Верховної Ради УРСР .- 1991.- № 30.- ст.379]

<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.

До нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств у напрямку реалізації їх товарної політики належать:

– Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001 року № 2408-III [Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001р. // Відомості Верховної Ради України .- 2001.- N 31.- ст. 145] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2408-14>;

– Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10.05.1993 № 46-93 [Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10.05.1993р. // Відомості Верховної Ради України .- 1993.- N 27.- ст.289] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/46-93>;

– Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» від 23.02.2001 № 113/2001 [Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» від 23.02.2001р.] та ін.

Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств у напрямку реалізації збутової політики:

– Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII [Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991р. // Відомості Верховної Ради .- 1991.- N 29.- ст. 377] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/959-12>;

– Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо прискорення вступу України до Світової організації торгівлі» від 05.09.2001 № 797/2001 [Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо прискорення вступу України до Світової організації торгівлі» від 05.09.2001р. <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/797/2001>] та ін.

Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств у напрямку реалізації комунікаційної політики:

- Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР [Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996р. // Відомості Верховної Ради України.- 1996.- N 39.- ст. 181] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>;
- Закон України «Про видавничу справу»;
- Закон України «Про друковані ЗМІ (пресу) в Україні»;
- Закон України «Про телебачення та радіомовлення»;
- Постанови КМ України: «Про затвердження типових правил розміщення зовнішньої реклами», «Про затвердження порядку накладання штрафів за порушення законодавства про рекламу» та ін.

Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств у напрямку реалізації цінової політики:

Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 03.12.1990 № 507-ХІІ [Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 03.12.1990р. // Відомості Верховної Ради .- 1990.- N 52.- ст.650] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/507-12>;

Указ Президента України «Про індикативні зміни цін на товари при здійсненні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України експортно-імпортних операцій»

Формування матеріально-технічної бази малого бізнесу відбувається на основі таких нормативно-правових актів

Указ Президента України «Про реформування системи матеріально-технічного забезпечення народного господарства» від 21.12.1994 № 789/94 [Указ Президента України «Про реформування системи матеріально-технічного забезпечення народного господарства» від 21.12.1994р. <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/789/94>]

Закону України «Про лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР [Закону України «Про лізинг» від 16.12.1997р. // Відомості Верховної Ради України.- 1998.- N 16.- ст.68] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/723/97-вр>

Формування інформаційної бази відбувається на основі ряду нормативно-правових актів із забезпечення прав власності на різні форми інформації:

Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» від 15.12.1993 № 3688-ХІІ [Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» від 15.12.1993р. // Відомості Верховної Ради України.- 1994/- N 7/-ст. 34] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3688-12>;

Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-ХІІ [Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993р. // Відомості Верховної Ради України.- 1994.- N 7.- ст. 36] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>

Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-ХІІ [Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992р. // Відомості Верховної Ради України. – 1992.- №48.- 650с.] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2657-1>;

Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах»;

Закон України «Про державну таємницю» від 21.01.1994 № 3855-ХІІ [Закон України «Про державну таємницю» від 21.01.1994р. // Відомості Верховної Ради України.- 1994.-N 16.-ст.93] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3855-12>;

Закон України «Про зв'язок» 16.05.1995 № 160/95-ВР [Закон України «Про зв'язок» 16.05.1995р.// Відомості Верховної Ради України.-1995.- N 20.- ст.143] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/160/95-вр>;

Закон України «Про обов'язковий примірник документів» від 09.04.1999 № 595-ХІV [Закон України «Про обов'язковий примірник документів» від 09.04.1999р. // Відомості Верховної Ради України .- 1999.- N 22-23.- ст.199] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/595-14>;

Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» від 24.12.1993 № 3814-ХІІ [Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» від 24.12.1993р. // Відомості Верховної Ради України.-1994.- N 15.- ст.86] <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3814-12>;

Указ Президента «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 31 жовтня 2001 року «Про заходи щодо вдосконалення державної

інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки України»» від 06.12.2001 № 1193/2001 // N 1431/2003 (1431/2003) від 13.12.2003р;

та ін.

Дотримання вимог законодавства, щодо господарської діяльності контролюється та аналізується низкою державних органів гілки виконавчої влади.

ДОДАТОК В

Сфери діяльності та організаційні форми малих виробничих підприємств

В.І. Маці бора виділяє такі сфери діяльності підприємства за їх видами [Мацібора В.І. Економіка підприємства: Навч. посібник / Мацібора В.І., Збарський В.К., Мацібора Т.В. – К.: Каравела, 2008, – 312 с.], [Гой І.В. Підприємництво / І.В. Гой, Т.П. Смелянська – К: «Центр учбової літератури», 2013. – 368 с.]:

Виробниче підприємництво – це підприємництво, спрямоване на виготовлення різноманітної продукції, виконання робіт і надання послуг для споживачів. Цей вид підприємництва можна назвати провідним, бо від нього безпосередньо залежить рівень розвитку економіки та добробут населення країни.

Наукове підприємництво – підприємництво, що виступає перед виробничою стадією виробництва і реалізується у діяльності венчурних (ризикових) підприємств. Вони працюють над втіленням у виробництво нової ідеї чи проекту і спеціалізуються на проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Ризикові підприємства не повертають вкладені у них інвестором кошти і не виплачують відсотки по них. Проте інвестор отримує права на всі запатентовані і незапатентовані ноу-хау, інновації та засновницький прибуток від діяльності ризикових підприємств у разі їхнього успіху. Середній прибуток на венчурний капітал у розвинутих країнах приблизно у два рази перевищує середній прибуток промислових компаній. Венчурні (ризикові) підприємства засновуються великими компаніями, банками, страховими компаніями і таким шляхом вони використовують підприємницький талант дрібних бізнесменів, їхню енергію і творчу ініціативу, а також частково перекладають на них ризик нововведень.

Комерційне підприємництво – діяльність щодо купівлі-продажу товарів і послуг. Такою діяльністю займаються передусім торговельні організації та різні посередники.

Фінансове підприємництво – діяльність щодо купівлі-продажу грошей, валюти і цінних паперів. Такою діяльністю займаються комерційні банки, фондові біржі, інвестиційні фонди та ін.

Страхове підприємництво – діяльність щодо страхування ризиків та відшкодування витрат. Цей вид діяльності здійснюють страхові компанії та інші організації.

Консалтингове підприємництво – діяльність щодо надання послуг з інформаційної підтримки діяльності підприємств інших видів, включає такі види послуг, як інформаційні, консультативні, маркетингові.

Традиційні малі фірми, що функціонують у сферах «старої» індустріальної економіки, та під тиском ринкової конкуренції змушені вдатися до ситуативного чи періодичного оновлення технологічних процесів та принципів організації власної діяльності.

Науково-дослідні малі фірми, які професійно займаються діяльністю у сфері досліджень та розробок на замовлення ринкових агентів або державних установ. До таких структур, зокрема, належать приватні науково-дослідні фірми, інститути, лабораторії, що діють на комерційній основі та відповідають законодавчо встановленим критеріям належності до сектору малого підприємництва. Значна частина малих фірм цього про шарку працює на замовлення великого бізнесу і є головним постачальником новаторських ідей для оновлення великого виробництва;

Інноваційно-орієнтовані малі фірми, до яких належать новостворені малі фірми, діяльність яких зосереджена на реалізації оригінальної, у більшості випадків власної новаторської ідеї. Діяльність з комерціалізації та використання інновацій є єдиною стратегічною лінією цих фірм, від успішності якої повністю залежать перспективи їх діяльності. Роль в інноваційному процесі цього про шарку малих фірм є виключно важливою, адже вона полягає у винайденні радикальної інноваційної ідеї і здійсненні повного циклу її практичної реалізації [Варналій З. Ділова та інноваційна активність суб'єктів малого підприємництва у регіонах / З.

Варналій, В. Жук // Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки: монографія / за ред. О.С. Власюка. К.: НІСД, 2006. – 576 с.], [Малі підприємства: проблеми функціонування та розвитку : монографія / за наук. ред. проф. М.П. Войнарєнка. – Хмельницький – ХНУ, 2011. – 416 с.]

Організаційні форми підприємств

У ринковій економіці корпорації вважаються основною інституційною формою підприємництва. Корпорації виступають як підприємства-виробники і не несуть витрат на кінцеве споживання в інтересах задоволення індивідуальних потреб чи бажань членів домашніх господарств. СНР ООН зауважує, що фінансування таких витрат корпораціями відбувається опосередковано через оплату праці найманої робочої сили, соціальні відрахування, надання послуг своїм робітникам безплатно або за пільговими цінами. В обліку безпосереднє списання витрат на кінцеве споживання, відноситься до домашніх господарств.

Капітал корпорації є колективною власністю, а власне корпоративні підприємства діють у формі акціонерних товариств, господарських товариства з обмеженою відповідальністю, кооперативів, відповідальність засновників яких обмежена сумою належних їм акцій чи пайових внесків.

Квазікорпорації – це некорпоративні підприємства (такі, що належать одному власнику), поведінка яких ідентична поведінці корпорацій. В таких підприємствах ведеться самостійний облік результатів діяльності за повним набором рахунків, що давав би можливість повністю визначати потоки доходів і капіталу між підприємством та власником. Продукція квазікорпорацій реалізується за ринковими цінами. Як юридичні особи, квазікорпорації мають самостійність щодо управління виробництвом і використання ресурсів. В статистиці та обліку квазікорпорації приєднуються до корпорацій. Прикладами квазікорпорацій є:

- 1) підприємства у державній чи одноосібній приватній власності;
- 2) резидентні філії іноземних фірм.

Некорпоративні підприємства, котрі не мають такої самостійності як квазікорпорації, розглядаються як складова частина відповідних інституційних одиниць, до яких вони належать.

Некорпоративні підприємства, крім квазікорпорацій, поділяються на 2 групи [Про Методичні рекомендації щодо класифікації інституційних секторів економіки України N 172, 25.07.1994, Наказ, Рекомендації, Міністерство статистики України], [Моторин Р.М. Система національних рахунків. / Р.М. Моторин, Т.М. Моторина : Львів. – 2001, – 336 с.]:

1). некорпоративні підприємства, власниками яких є органи державного управління (наприклад, друкарні державних закладів масової інформації);

2). некорпоративні підприємства, власниками яких є домашні господарства, а саме:

а) підприємницька діяльність громадян без статусу юридичної особи (як зареєстрованих, так і незареєстрованих у ролі індивідуального підприємця);

б) селянське (фермерське) господарство, яке здійснюється без статусу юридичної особи;

в) особисте допоміжне господарство.

Некорпоративні підприємства, які не є квазікорпораціями, характеризуються юридичною та економічною невіддільністю від споживчої або домогосподарської діяльності власників. Вказані підприємства діють або при домашніх господарствах, або як ринкові заклади органів державного управління та неринкових некомерційних організацій, які на платній основі можуть виконувати роботу для сторонніх суб'єктів.

Домашні господарства розглядаються як споживачі та як учасники виробничої діяльності. Виробнича діяльність може здійснюватись на основі двох форм:

- поставки робочої сили для різних типів інституційних одиниць;
- безпосередньої зайнятості на власних некорпоративних підприємствах без утворення юридичної особи.

Домашні господарства в ролі інституційних одиниць визначаються як невеликі групи людей, що живуть в одному й тому ж помешканні, повністю або частково об'єднують свої доходи і майно, спільно споживають певні типи продуктів та послуг [Про Методичні рекомендації щодо класифікації інституційних секторів економіки України N 172, 25.07.1994, Наказ, Рекомендації, Міністерство статистики України].

Суб'єктами мікропідприємництва є [Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144]:

– фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

– юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є [Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144]:

– фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

– юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за

звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

За [Градов А.П. Национальная экономика / 2-е изд. - СПб.: Питер, 2005. — 240 с.]:

1) індивідуальні приватні підприємства – володіння капіталом, розпорядження їм, розподіл доходу зосереджений у руках одного підприємця, що реалізує всі функції підприємницької діяльності;

2) пайові приватні підприємства (кооперативи) – власниками капіталу є група підприємців, що у різних формах здійснює розпорядницькі й розподільні функції (різні форми спілок, товариств та ін.);

3) акціонерні компанії різних видів – формують капітал шляхом залучення капіталу акціонерів, що, в свою чергу, беруть участь у розпорядженні цим капіталом і розподілі доходів акціонерної компанії;

4) державні підприємства – власником є держава, що здійснює розпорядницькі функції й встановлює правила розподілу доходу;

5) змішані підприємства – формують капітал за рахунок участі на пайовій основі державних, вітчизняних або іноземних інвесторів. Розпорядницькі й розподільні функції регламентуються відповідною угодою (уставом) і спеціальним законодавством;

6) наднаціональні (транснаціональні) компанії – формують капітал, здійснюють розпорядницькі й розподільні функції відповідно до законодавчих і нормативних актів, що видані органами економічних або політичних союзів держав (наприклад, Європейським союзом).

За ринковою поведінкою [Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості / О.М. Гребешкова, О.Г. Малярчук // БізнесІнформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг. – №7. – 2013. – С. 321-326], [Гой І.В. Підприємництво / І.В. Гой, Т.П. Смелянська. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 368 с.]:

Підприємницьке. Звичайним для даної ринкової поведінки підприємства є об'єднання функцій управління і власності і націленість на максимізацію прибутку. Використовується інтегрована маркетингова структура.

Капіталістичне – належить багатьом власникам капіталу, підприємство, що має складну організаційну структуру. Використовуються складні матричні форми організації маркетингової діяльності.

Самоврядне представляє собою підприємство, що належить колективу працівників. Маркетингові функції розподілені між працівниками.

Державне зазвичай трактується як підприємство, що належить державі.

Директорське. Такі підприємства характеризуються розмитістю прав власності і орієнтовані на максимізацію вигод що одержують менеджери. Служб маркетингу, як правило немає. Ведеться пряма робота із клієнтами. Кожен менеджер зацікавлений у власній комісії.

ДОДАТОК Г

Основи класифікації малих підприємств за формою організації маркетингової діяльності

Види малих підприємств за формою організації маркетингової діяльності

Основи класифікації	Види підприємств										ГКУ	
	Малі підприємства (50 чол. 10 млн.с.)					Мікропідприємства (10 чол. 2 млн.с.)						
Розмір	Корпоративні підприємства		Квазікорпорації			Некорпоративні п-ва					ГКУ	
Організаційна форма підприємства	Акціонерні товариства	Господарські товариства з обмеженою відповідальністю	Кооперативи	Філії	Довірчі товариства	Повні товариства	Фізична особа підприємств	Фермерське господарство	Особисте допоміжне господарство		ГКУ	
Структура маркетингової служби компанії	Функціональна										Проблемна	
Характер інноваційної діяльності	Традиційні		Науково-дослідні			Інноваційно-орієнтовані					Варналій 3.	
Механізм управління потоками інформації	Маркетингові інформаційні системи										Проблемний	
Система внутрішньої звітності	Система маркетингових досліджень		Система зовнішньої поточної інформації			Система аналізу інформації					Kotler F., Agnilar Kotler F., Agnilar	
Системи збору інформації	Зовнішня інформація											
Статистичні довідники	Каталоги	Періодичні видання (газети, журнали)	Загальноекономічні та спеціалізовані книги			Статті, монографії	Комерційні і наукові збірники					
Форма звітності	Внутрішня інформація										П(с)БО	
Форма подання інформації про основні економічні показники діяльності	Загальна										П(с)БО	
	Фінансова					Бухгалтерська					П(с)БО	
	Баланс	Звіт про фінансові результати	Звіт про рух грошових коштів	Звіт про власний капітал	Аудиторський висновок	Примітки	Фінансова бухгалтерія	Дебіторська терія	Кредиторська бухгалтерія	Кредиторська терія	Загальна декларація про доходи та витрати	П(с)БО (Форма 1, Форма 2, Форма 3, Форма 4, Форма 5)
											Виробничий облік; розрахунок планових витрат; калькуляція	

ДОДАТОК Д

Підходи до опису життєвого циклу підприємства

Таблиця Д.1

Моделі життєвого циклу організації та їх адаптація до системи управління маркетинговою діяльністю малого виробничого підприємства

Автор та його модель життєвого циклу підприємства	Основні етапи життєвого циклу підприємства	Чинники опису етапів життєвого циклу підприємства	Чинники розвитку на етапах життєвого циклу підприємства
1	2	3	4
А. Даун (Downs) Рушійні сили росту 1967 []	1. Боротьба за автономію 2. Стрімке зростання 3. Уповільнення	Автономія, креативність, інноваційність, актуальність діяльності	Модель розвитку державних організацій. Розвиток на основі інновацій та креативності.
Г. Ліппітт і У. Шмідт (Lippitt, Schmidt) Управлінська участь 1967[]	1. Народження 2. Юність 3. Зрілість	Управлінські системи, стійкість, репутація, унікальність, здатність до пристосуванню	Модель розвитку приватних організацій. Розвиток на основі репутації та стійкості.
Б. Лівехуд (Liverhud) Органічно еволюційний розвиток 1969 []	1. Піонерна фаза 2. Фаза диференціації 3. Фаза інтеграції 4. Асоціативна фаза	Економічна, соціальна і технічна підсистеми	Біологічна основа розвитку організації. Домінування підсистем по етапам ЖЦ.
Б. Скотт (Scott) Стратегія і структура 1971[]	1. Неформальна структура 2. Формалізована бюрократія Промислові конгломерати	Ресурси, необхідні для існування організації	Розвиток розглядається з позицій формалізації від неформального до повної бюрократизації і конгломератів.
Л. Грейнер (Grainer) Етапи розвитку і кризи зростання організації 1972 []	1. Зростання через креативність 2. Зростання через директивне керівництво 3. Зростання через делегування 4. Зростання через координацію 5. Зростання через співпрацю	Вік організації, розмір організації, етапи еволюції, етапи революції, темпи зростання галузі	Розвиток відбувається при проході організації через кризи, що є передумовою переходу на наступний етап ЖЦ.
У. Торберт (Tornbert) Ментальність членів організації 1974	1. Стадія фантазій 2. Стадія інвестицій 3. Стадія визначень 4. Стадія експериментів 5. Стадія приречення 6. Стадія продуктивності 7. Стадія вільного вибору структури 8. Стадія виникнення спільності 9. Стадія ліберальних порядків	"Спільність" персоналу	Розвиток організації відбувається на основі об'єднання індивідів у групи та колективи.

Продовж, табл. Д.1

Ф. Ліден (Lyden) Функціональні проблеми 1975	1. Адаптація і завоювання своєї ніші 2. Придбання ресурсів та розвиток методів роботи 3. Особливе значення постановці цілей і одержання прибутку 4. Поведінкові патерни і інституалізація структур	Різного роду функціональні проблеми	Розвиток відбувається через вирішення проблем, що виникають на окремих етапах та заважають нормальному функціонуванню.
Д. Кац і Р. Кан (Katz, Kahn) Організаційна структура 1978	1. Стадія простих систем 2. Стійка стадія 3. Стадія розробки структур	Організаційна структура	Розвиток організації відбувається в результаті активної взаємодії із зовнішнім середовищем, що визначає ефективність.
І. Адізес (Adizes) Теорія життєвих циклів організації 1979	1. Залицання 2. Дитинство 3. Давай-давай 4. Юність 5. Розквіт 6. Стабільність 7. Аристократизм 8. Рання бюрократизація 9. Бюрократизація 10. Смерть	Гнучкість і самоконтроль (керованість). Параметр росту організації визначається видом діяльності.	Розвиток відбувається при подоланні хвороб росту та організаційних патологій на основі управлінських технологій, корпоративної культури, організаційного клімату.
Дж. Кімберлі (Kimberly) Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем 1979	1. Вибудовування ресурсів та формування майбутньої ідеології 2. Вибір "головних схем переміщення" і найм персоналу 3. Формування організаційної ідентичності 4. Правила стають більш ригідними, 5. Структура - формалізованої, організація стає більш консервативною і передбачуваною у відповідь на тиск зовнішнього середовища	Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем	
Д. Міллер і П. Фрізен (Miller, Fhesen) Траєкторії розвитку організації 1983	1. Створення (народження) 2. Зростання 3. Зрілість 4. Занепад (спад)	Стратегія, структура, організаційна середу і стиль прийняття рішень	Розвиток відбувається через зростання обсягів продажу.
Е. М. Коротков Модель життєвого циклу організації 2003	1. Експлерентна 2. Патієнтна 3. Віолентна 4. Коммутантна 5. Леталентна	Структура і стратегія	
Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер (Lester, Parnell, Carraher) «Життєві цикли організації» 2003	1. Існування 2. Виживання 3. Успіх 4. Відродження 5. Занепад	Структура, обробка інформації, процес прийняття рішень	

Продовж, табл. Д.1

1	2	3	4
Мироненко Ю. Д., Тереханов А. К. Модель організаційного розвитку 2004	1. Реалізована бізнес-ідея 2. Структуризація 3. Раціональне управління процесами 4. Раціональне управління потенціалом компанії 5. Раціональне управління нематеріальними активами підприємства	Організаційний розвиток	Розвиток відображається через зміну рівня витрат на організаційний розвиток для подолання кризових точок.
Є. Ємельянов та С. Поварніцина Життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору 2006	1. Формування 2. Зростання 3. Стабілізація 4. Стагнація 5. Криза 6. Розпад	Система взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем	Розвиток відбувається на основі змін у взаємостосунках між співробітниками, організацією та зовнішнім середовищем.
Дж. Агарон, Х. Фальк, Н. Ієхуда (Aharony J., Falk H., Yehuda N.) «Життєвий цикл підприємства» 2006	1. Зародження 2. Зростання 3. Зрілість 4. Спад	Ступінь невизначеності, з якою стикається компанія, структура активів і наявність можливостей для здійснення інвестицій	

Життєвий цикл малого підприємства

Етап Життєвого Циклу	Особливості	Зміна системи управління
1	2	3
Етап підприємництва	<p>На цьому етапі перебувають домашні господарства, мікропідприємства, квазікорпорації. Засновники підприємства виявляють незадоволені ринкові потреби, що створюють підприємницькі можливості для отримання прибутку. Діяльність підприємств характеризується не чіткою постановкою цілей, спрямованих, як правило, на виживання. З одного боку це стримує розвиток, в діяльності підприємства, що вимагає координації зусиль в певному напрямку. З іншого боку, такий стан не обмежує творчий процес в малому підприємстві. Особливого значення для формування товарної пропозиції має інноваційний процес. Тут важливий виважений підхід до вибору технології, обладнання для виробництва та ідеї самого продукту. На даному етапі виробничому підприємству необхідні ресурси для виготовлення продукції та її просування. Партії виробництва обмежені, як і доходи від їх реалізації. Витрати значні. Ціни на продукцію не еластичні і досить високі. Значні кошти необхідні на: розробку або придбання нормативної та технічної документації на продукцію та виробництво; придбання або створення обладнання. Стан ускладнюється тим, що правові норми діяльності підприємств прирівнюють мікропідприємства, квазікорпорації та домашні господарства до малих підприємств із значно більшими обіговими коштами та потужностями виробництва. Оскільки з вищесказаного слідує, що на даному етапі стабільність забезпечення ресурсами є визначальним чинником успіху і переходу на наступний етап життєвого циклу для підприємства, то, вочевидь, не виконання даної умови призводить до краху підприємств на даному етапі.</p>	<p>Найбільш розповсюджений метод управління підприємством – директивний. Обмежена кількість осіб, залучених до діяльності підприємства, не дозволяє створювати підрозділи. Маркетингові функції виконуються за сумісництвом, як і більшість інших. Значна кількість підприємців схильна виконувати управлінську і функціональну діяльність, пов'язану із налагодженням комерційних зв'язків, самостійно, однак окремо може бути найнятий фахівець для ведення бухгалтерії. Окремі маркетингові функції також виконуються засновником-керівником.</p>

1	2	3
Етап розвитку комерційних зв'язків	Зміна цілей відбувається в межах переходу від проблем виживання до проблем ефективного існування і розвитку. Формується місія підприємства, що може бути закріплена у статуті. Зростає кількість комерційних зв'язків та клієнтів, зокрема, зростає навантаження на виробництво. Однак дохід підприємства носить характер стрибкоподібних змін через появу нових замовників та постачальників, та зникнення існуючих. Такий стан характеризується постійною зміною умов на яких укладаються комерційні угоди. Маркетинг спрямований на поширення інформації та знаходження нових ринків збуту. Товар не зазнає значних змін, однак зміни можуть стосуватись оформлення упаковки, створення нових торгових марок, зміна назв та ін., що відбуваються під впливом замовників продукції, які досить часто вимагають ексклюзивних умов на постачання товарів. Така ж ситуація спостерігається і з ціноутворенням. Ціни можуть сильно різнитись в залежності від ринків збуту та умов комерційних угод. Навантаження на виробництво стрибкоподібне, що сприяє створенню запасів сировини та готової продукції, або збільшенню кількості контактів з постачальниками.	Кількість обов'язків збільшується, збільшується напруженість і темпи робіт.
Етап стабілізації ділової активності	Кількість комерційних зв'язків стабілізується, часто така стабілізація характеризується їх зменшенням, однак, ті що залишаються мають високі якісні характеристики. Налагодження відносин із замовниками сприяє стабілізації надходжень і прибутків малого виробничого підприємства. Маркетинг спрямовується на стабільний розвиток нових зв'язків та підтримку і розвиток існуючих зв'язків. Навантаження на виробництво набуває більш циклічного характеру, що сприяє зменшенню товарних та сировинних запасів.	Кадровий склад стає більш постійним, зв'язки між співробітниками укріплюються, функції визначаються більш чітко ніж на попередніх етапах.

1	2	3
Етап колективності	<p>На даному етапі можливий вхід підприємства до галузевих асоціацій. Метою об'єднання як правило є спільні проблеми організації збуту та просування продукції. Підприємство працює на межі можливостей для досягнення швидкого успіху. Інноваційні процеси попереднього етапу дістають подальшого розвитку. Може стрімко зростати асортимент продукції на основі базової технології. Виробничі потужності доповнюються у відповідності до змін в асортименті. Штат підприємства може розширюватись. Запроваджується позмінна робота виробничих цехів. Збільшується кількість робочого персоналу. В цілому, рентабельність підприємства підвищується. Зростає обіговий капітал. Зменшується час циклу виробничо-обмін. Частота повторення таких циклів зростає. Диверсифікація продукції призводить до зростання еластичності цін. Особливо це помітно для різних продуктів, пов'язаних спільним технологічним процесом. У разі безвідходного виробництва зростає дисбаланс рентабельності за видами продукції. Управління маркетингом, зокрема ціноутворенням набуває системного характеру, що вимагає реалізацію принципів науковості та методичності.</p>	<p>Управління здійснюється досвідченим і кваліфікованим керівником та працівниками, що працювали на попередньому етапі життєвого циклу підприємства. Однак, комунікації між ланками не формальні. Структура визначається характером комунікацій і не закріплюється юридично.</p>
Етап формалізації та управління	<p>За рахунок інтенсивності процесів планування діяльності на попередніх етапах життєвого циклу підприємства, на даному етапі організаційна структура стабілізується. Формалізуються відносини в колективі, кількість працівників зростає. На цьому етапі перебувають підприємства з кількістю персоналу більшою ніж у мікропідприємств. Реалізація складних процедур з прийняття рішень призводить ще до консервативного відбору інноваційних пропозицій. На даному етапі творчість піддається економічній оцінці та критиці.</p>	<p>Створюються правила, визначаються процедури. Ускладнення стратегічних планів підприємства призводить до зростання ролі вищого менеджменту та органів, що відповідають за формування та прийняття рішень. Збільшення кількості керівного персоналу та створення формальних процедур призводить до того, що рішення приймаються більш зважено. Проте, зростає інтервал часу прийняття рішення – реалізація. Організаційна структура стає стійкою до впливу чинників зовнішнього середовища.</p>

Складено автором.

ДОДАТОК Е

Види модернізації в підприємствах

Таблиця Е 1

Види модернізації в підприємствах та їх характеристика

Вид модернізації	Характеристика
1	1
Модернізація техніки. До даного виду модернізації відноситься три наступні види за джерелом.	Розгляд структури процесу технічної модернізації, дозволяє врахувати особливості малих виробничих підприємств, та визначити критерії оцінки рівня їх ДЗ.
Модернізація за допомогою використання обладнання національного виробництва.	Вітчизняне обладнання характеризується простотою, що є наслідком технологічної не досконалості. Для експлуатації такого обладнання достатньо низької кваліфікації виробничого персоналу. Використання вітчизняних машин передбачає їх обов'язкове «доведення» протягом 3-4 місяців на місцях, для чого на підприємстві створюється ціла інфраструктура додаткових фахівців і ремонтників. Низький виробничий потенціал вітчизняних технологій виявляється швидко вичерпаним.
Модернізація за допомогою використання ліцензійного обладнання.	Поки що ліцензійні технології, нехай навіть володіють більш низькою, ніж у західних, ціною і більш високими виробничими характеристиками, ніж у традиційних вітчизняних технологій, користуються меншою популярністю через відсутність оптимального співвідношення ціни і якості.
Модернізація за допомогою використання закордонного обладнання.	Імпортне обладнання адаптується шляхом прямого співробітництва з фірмами-постачальниками обладнання. Використання більш досконалого обладнання пред'являє і більш високі вимоги до якості робочої сили, що змушує керівництво підприємств проводити навчання робітників і фахівців. Маючи більш підготовлених працівників, підприємство тим самим підвищує свою «технічну» і «соціальну» здатність, тобто накопичує потенціал для модернізації і в майбутньому.
Продуктові інновації: модернізація виробничих технологій.	Основним зовнішнім каналом модернізації виробничих технологій є впровадження результатів НДДКР вітчизняних профільних інститутів. В даному випадку мова йде про «вертикальний» трансфер технологій, пов'язаний з комерціалізацією результатів наукових розробок
Модернізація маркетингово-збутової системи підприємств та інфраструктури.	Пошук нетрадиційних рішень у цій сфері включає, по-перше, активізацію просування своєї продукції, по-друге, пошук нових ніш на ринку.
Модернізація систем управління підприємством, зокрема, модернізація управління виробничою діяльністю підприємства.	В ряді робіт модернізація систем управління та збуту підприємств розглядається за такими напрямками як створення науково-виробничого комплексу, оптимізація коопераційної взаємодії підприємств для більш широкого використання єдиної технологічної бази.

1	1
Модернізація персоналу.	Малі виробничі підприємства демонструють підхід до організації праці, елементами якого є матеріальне заохочення, високі вимоги до якості праці та трудової дисципліни, ненормований робочий день. З метою забезпечення процесів технологічної модернізації кадрами відповідної кваліфікації реалізують наступні заходи: вдосконалення системи закріплення робітників, інженерних, науково-технічних і адміністративних кадрів на підприємствах; розвиток системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на підприємствах; розробка законодавчих ініціатив, що сприяють розвитку кадрового потенціалу, використання економічних інструментів активізації процесів оновлення кадрового потенціалу, таких як персональні надбавки, одноразові виплати, доплати до заробітної плати і т.д.

Складено автором за матеріалами [35, 260, 354].

ДОДАТОК Ж
КЕЙС ПО ПІДПРИЄМСТВУ ТМ «ЇЖА БОГАТИРІВ»

7.1 Опис стану малого виробничого підприємства

Нами здійснена оцінка рівня динамічних здібностей на прикладі малого виробничого підприємства «Їжа богатирів». Опис кейсу по даному підприємству дозволить впорядкувати необхідну інформацію.

1. Опис МВП «Їжа богатирів» та агрегація вхідної інформації.

Виробництво вперше зареєстроване і почало працювати на власну номінальну потужність в 2000 році після розробки Технічних Умов України на основний вид продукції власного виробництва – олія горіха грецького 100 % отримана методом холодного прямого віджиму.

В склад співробітників підприємства входять науковці (табл.).

Таблиця Ж1

Склад та характеристики науковців МВП «Їжа богатирів»

Рік	Кількість науковців	Рівень освіти	Статті	Патенти	Статті міжнародних виданнях
1	2	3	4	5	6
2000	1	к.т.н.			
2001	1	к.т.н.			
2002	1	к.т.н.		1 ДПВ	
2003	1	к.т.н.	1	1 ДПВ	
2004	2	к.т.н.; бакалавр електротехніки	4	1 ДПВ	
2005	2	к.т.н.; магістр електротехніки	10	1 ДПВ	
2006	2	к.т.н.; аспірант	13	1 ДПВ	
2007	2	к.т.н.; аспірант	17	1 ДПВ	
2008	2	к.т.н.; аспірант	18	1 ДПВ	
2009	2	к.т.н.; к.т.н.	19	1 ДПВ	
2010	2	к.т.н.; к.т.н.	24	1 ДПВ	

1	2	3	4	5	6
2011	2	к.т.н.; к.т.н.	31	1 ДПВ	
2012	2	к.т.н.; к.т.н.	5	1 ДПВ 1 ПКМ	
2013	2	к.т.н.; докторант	36	1 ДПВ 2 ПКМ	
2014	2	к.т.н.; докторант	46	1 ДПВ 3 ПКМ	
2015	2	к.т.н.; докторант	51		2

Складено автором

За показниками Видання патентів та наукових публікацій, можна констатувати, що на підприємстві працює один науковий співробітник, що визначає стратегічний напрям досліджень та один виконавець НДДКР.

Деклараційний патент України на винахід стосується основного виробничого обладнання, а патенти на корисні моделі є рецептурою виготовлення продукції і стосуються технології.

Засновник підприємства має вищу педагогічну освіту. Досвід діяльності засновника на момент заснування підприємства представляє собою 6 стартапів в сфері роздрібної торгівлі на власному фінансуванні. Створення даного підприємства та підготовка необхідних дозвільних документів є першим досвідом для засновника. Процес офіційної підготовки запуску підприємства тривав один рік з моменту виникнення ідеї, до моменту реєстрації та декларування першого прибутку. Розподіл установчого капіталу було здійснено між двома особами – засновником, що виконував функції керівника підприємства, та провідним науковцем, що займався НДДКР.

Кількість співробітників підприємства за роками діяльності наведено в таблиці .

Таблиця Ж 2

Кількість співробітників МВП «Іжа богатирів» за роками

Рік	Кількість співробітників
1	2
2000	4
2001	4
2002	6
2003	7

1	2
2004	10
2005	10
2006	10
2007	10
2008	10
2009	7
2010	7
2011	7
2012	7
2013	7
2014	7
2015	7
Сер.	8

Складено автором.

За час діяльності МВП «Їжа богатирів» співпрацювало з партнерами різних організаційних форм. Перелік підприємств-партнерів та роки співпраці з ними наведені в табл. Ч. Співпраця з різними підприємствами стимулювала розширення та поглиблення асортименту продукції підприємства та модернізацію виробничого обладнання і технології.

ПП «Інфорум», м. Житомир за роками закуповувало види продукції, що наведені в табл..

Таблиця Ж 3

Види продукції, що закуповувало ПП «Інфорум» за роками

Рік	Види продукції
2000	Олія горіху грецького
2001	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького
2002	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий

Складено автором

ГК «Амріта», м. Київ за роками закуповувала види продукції, що наведені в табл..

Таблиця Ж 4

Види продукції, що закуповувало ГК «Амріта» за роками

Рік	Види продукції
1	2
2003	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий
2004	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий
2005	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий
2006	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий, Олія «Богатырска»
2007	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий, Олія «Богатырска», Олія «Живильна» зі спеціями
2008	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий, Олія «Богатырска», Олія «Живильна» зі спеціями, Олія «Живильна»

1	2
2009	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий, Олія «Богатырська», Олія «Живильна» зі спеціями, Олія «Живильна»
2010	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий, Олія «Богатырська», Олія «Живильна» зі спеціями, Олія «Живильна»
2011	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий, Олія «Богатырська», Олія «Живильна» зі спеціями, Олія «Живильна»
2012	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий, Олія «Богатырська», Олія «Живильна» зі спеціями, Олія «Живильна»
2003	Олія горіху грецького, мука з ядра горіху грецького, шербет горіховий

Складено автором

ООО "Маджерик", м. Москва за роками закуповувала види продукції, що наведені в табл..

Таблиця Ж 5

Види продукції, що закуповувало ООО "Маджерик" за роками

Рік	Види продукції
2004	Олія горіху грецького, олія «Тыквиор»
2005	Олія горіху грецького, олія «Тыквиор»
2006	Олія горіху грецького, олія «Тыквиор»
2007	Олія горіху грецького, олія «Тыквиор»
2008	Олія горіху грецького, олія «Тыквиор»

Складено автором.

При участі у виставках та ярмарках за роками було реалізовано види продукції, що наведені в табл..

Таблиця Ж 6

Види продукції реалізовані при участі у виставках та ярмарках за роками

Рік	Види продукції
2009	«Шербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»
2010	«Шербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»
2011	«Шербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»
2012	«Шербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»
2013	«Шербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»
2014	«Шербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»
2015	«Шербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»

Складено автором.

При реалізації роздрібними торговцями види продукції, що замовлялись наведені в табл..

Таблиця Ж 7

Види продукції, що замовлялись при реалізації роздрібними торговцями за роками

Рік	Види продукції
2009	«Щербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»
2010	«Щербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»
2011	«Щербет горіховий», «Олія «Богатирська», «Олія «Живильна», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор», «Борошно горіхово-гарбузове»

Складено автором.

Становлення, функціонування і створення значної кількості інновацій підприємства здійснюється на основі власних інвестицій. Модель розвитку виробництва підприємства в координатах гроші-час включає в себе зв'язок між чинниками формування динамічних здібностей (ДЗ) та інноваціями (рис.). В структурі досліджуваного підприємства вплив ДЗ на продуктивність відбувається опосередковано через науково-дослідну та дослідно конструкторську роботу, виробництво та збут.

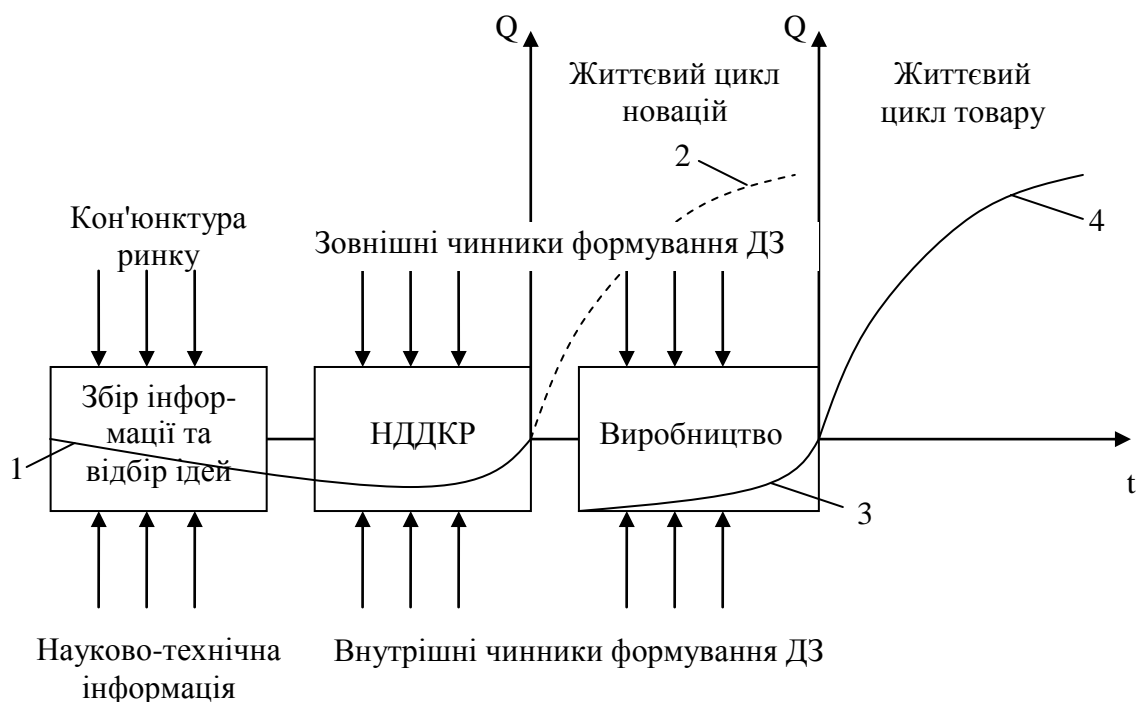


Рис. Ж 1. Модель малого виробничого підприємства:

1 – витрати на розробку новацій; 2 – доходи від продажу новацій; 3 – витрати на виробництво; 4 – доходи від продажу інновацій

Складено автором.

Окремі етапи розвитку в моделі характеризуються різним рівнем витрат і доходів. Етап пошуку інформації, формування і відбору ідеї являється визначальним для сприйняття ринком інновації, вимагає значних інвестицій і визначає майбутній рівень прибутку. Цей етап в досліджуваному підприємстві фінансується з власних заощаджень. Етап НДДКР виконується підприємством самостійно за рахунок акумульованого людського капіталу та використання динамічних здібностей, як правило, фінансується за рахунок додаткових умов контрактів і передплати. При цьому створення інноваційної продукції для бізнесу відбувається за короткий термін. Фінансування власного виробництва та отримання частини прибутків можливо здійснювати за рахунок реалізації прав на інтелектуальну власність. Комерціалізація нововведень підприємством є визначальним етапом і може забезпечити більшу частину прибутків підприємству. Використання описаної моделі на основі концепції ДІА дозволяє зменшувати потреби в інвестиціях, інтенсифікувати збут інновацій, оптимізувати розподіл, зменшувати термін виходу на ринок товарів і отримання прибутку.

Підприємством офіційно зареєстровано дві торгові марки (рис.). ТМ «Їжа богатирів» призначена для ринку України. ТМ «Древо життя» призначена для ринку Російської Федерації. Дизайн товарної марки включає фірмове ім'я, фірмовий знак, фірмові кольори які призначенні для створення асоціації з функціональними очікуваннями, що задовольняють потреби покупців.



Рис. Ж 2. Торгові марки МВП «Їжа богатирів»

Складено автором.

Пропозиція потенційним покупцям пресів для виробництва олії горіха грецького була здійснена в журналі «Дім, сад, город». На цю пропозицію було отримано біля 200 листів з проською купити прес, надати креслення конструкції преса, просьба надати більш детальну інформацію (рис.).

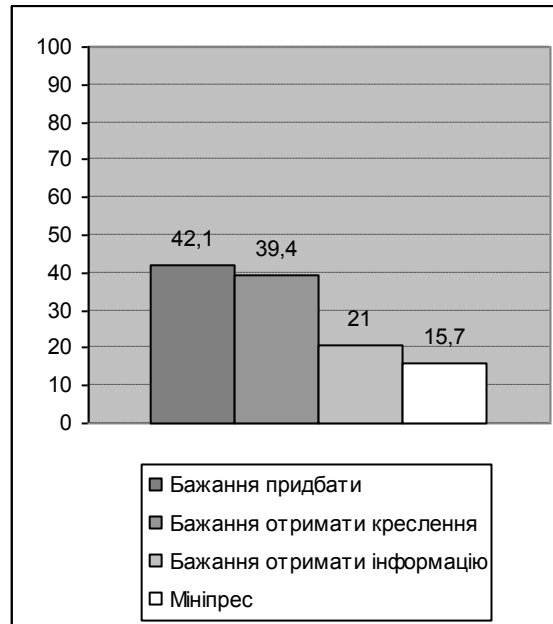


Рис. Ж 3. Попит на преси різних модифікацій для виготовлення олії горіха грецького.

Складено автором.

Створене нове обладнання підприємством «Їжа богатирів» (таблиця) може знайти масове застосування як для малих підприємств так і для індивідуального використання в побутових умовах, що зменшить вивіз цінної сировини за кордон та призведе до масового насадження горіха грецького. В даний час виробництво пресів здійснюється тільки на основі патенту на корисну модель підприємством "Їжа богатирів" і конкуренція відсутня.

Таблиця Ж 8

Асортимент обладнання МВП «Їжа богатирів»

№п/п	Тип пресу	Продуктивність, л/год
1	Міні прес для індивідуального використання	0,5
2	Прес ручний для малого бізнесу	1,5
3	Прес гідравлічний механізований	5,0

Складено автором.

Виробництво пресів здійснюється за рахунок аутсорсингової підтримки вітчизняними промисловими підприємствами машинобудівної галузі народного господарства.

За підмуком асортимент продукції підприємства складається з двох асортиментних груп: виробниче обладнання та харчова продукція. Асортимент харчової продукції представляє собою 9 різновидів продукції та 21-єї асортиментної позиції, що диференційовані із видів продукції різним розміром тари та групуванням окремих асортиментних позицій. Асортимент виробничого обладнання складається з трьох моделей пресів для віджиму олії з ядра горіху грецького. Таким чином, МВП їжа богатирів досягла гармонізації асортименту за рахунок організації двох технологічно незалежних виробництв. У підсумку підприємство спроможне виготовляти 10 видів проукції та 24 асортиментні позиції.

Для проведення подальших розрахунків доцільно привести суми грошей у вигляді доходів до величин, що враховують зміну вартості грошей на протязі аналізованого періоду часу при відомих річних рівнях інфляції (таблиця Ж 10).

Таблиця

Індекс інфляції за роками

Рік	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Інфляція, %	25,8	6,1	-0,6	8,2	12,3	10,3	11,6	16,6	22,3	12,3	9,1	4,6	-0,2	0,5	24,9	38,2

Джерело: Офіційний сайт державної служби статистики України. URL:<http://ukrstat.gov.ua/>. Статистична інформація/Ціни/Індекси споживчих цін у 1992 - 2014 рр. (до грудня попереднього року)

Розрахунок вартості грошей на поточний період по відношенню до базового періоду здійснимо на основі визначення приведеної вартості PV майбутньої грошової суми FV та рівня інфляції за один період i :

$$PV = \frac{FV}{(1+i)}. \quad ()$$

Загальні показники діяльності малого виробничого підприємства «Іжа богатирів»

Рік діяльності	ПП "Информ", м. Житомир		ГК "Амрита", м. Київ		ООО "Маджерик", м. Москва		Участь у виставках, Україна		Реалізація роздрібним торгівцям, Україна	
	Дохід від співпраці, тис. дол. США.	Асортимент, кільк. поз.	Дохід від співпраці, тис. дол. США.	Асортимент, кільк. поз.	Дохід від співпраці, тис. Євро	Асортимент, кільк. поз.	Дохід від співпраці, тис. дол. США.	Асортимент, кільк. поз.	Дохід від співпраці, тис. дол. США.	Асортимент, кільк. поз.
2000	5	1								
2001	6	2								
2002	7	3								
2003			3	3						
2004			6	3	25	1				
2005			6	3	30	1				
2006			7	4	34	2				
2007			7	5	35	2				
2008			8	6	35	2				
2009			8	7					2	9
2010			9	5			3	9	2,2	9
2011			7	5			4	9	2,5	9
2012			5	5			4	9		
2013							3	9		
2014							2	9		
2015							1	9		

Складено автором.

А суму грошей в поточному періоді PrV з купівельною спроможністю, що відповідає купівельній спроможності грошей у базовому періоді визначимо як суму величини знецінення грошей за інфляції i ($FV - \frac{FV}{(1+i)}$) та початкової суми грошей.

$$PrV = FV + (FV - \frac{FV}{(1+i)}). \quad ()$$

Перераховані по відношенню до вартості грошей на початок 2000 року суми грошей і переведені в національну грошову одиницю України суми грошей наведені в табл. Ж 10.

Одна тисяча гривень на початок 2000 року за інфляції в 25,8% на кінець цього ж року буде коштувати грн., це означає, що одна тисяча гривень в базовому періоді початку 2000 року повинна стати грн., для збереження купівельної спроможності. Міркуючи таким чином, і прийнявши період початку 2000 року за базовий здійснимо перерахунок грошей в табл. Ж 11.

Таблиця Ж 11

Курс гривні до долару США та Євро. Грн. за 100 умовних одиниць

Рік	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Доллар США	544,02	537,21	532,66	533,27	531,92	512,47	505,00	505,00	526,72	779,12	793,56	796,76	799,10	799,30	1188,67	2162,69
Євро	502,89	481,36	503,01	602,44	660,94	638,99	633,69	691,79	770,80	1086,79	1053,29	1109,18	1027,06	1061,22	1571,59	2401,39

Джерело:

URL:http://www.bankstore.com.ua/component/option,com_bankstore/Itemid,233/task,showcurrencydailyrates/bank_id,123286/currency_id,16/rate_type,0/year,2000/month,1/day,1/.

**Загальні показники діяльності малого виробничого підприємства «Іжа богатирів» зведеною до початку 2000 року
вартістю грошей**

Рік діяльності	ПП "Информ", м. Житомир		ГК "Амрита", м. Київ		ООО "Маджерик", м. Москва		Участь у виставках, Україна		Реалізація роздрібним торгівцям, Україна	
	Дохід від співпраці, грн.	Асортимент, кільк. поз.	Дохід від співпраці, грн.	Асортимент, кільк. поз.	Дохід від співпраці, грн.	Асортимент, кільк. поз.	Дохід від співпраці, грн.	Асортимент, кільк. поз.	Дохід від співпраці, грн.	Асортимент, кільк. поз.
2000	32779	1								
2001	41076	2								
2002	47229	3								
2003			21961	3						
2004			48320	3	249823	1				
2005			52893	3	316896	1				
2006			67950	4	393192	2				
2007			74786	5	504773	2				
2008			99581	6	664976	2				
2009			110488	7					42615	9
2010			140459	5			42615	9	51728	9
2011			168702	5			51728	9	61614	9
2012			122488	5			61614	9		
2013							42615	9		
2014							51728	9		
2015							61614	9		

Складено автором

Загальна динаміка доходів малого виробничого підприємства «Їжа богатирів» наведена на рис. . По вісі y відкладена величина приведених до початку 2000 року сум доходів, по вісі x – роки діяльності.

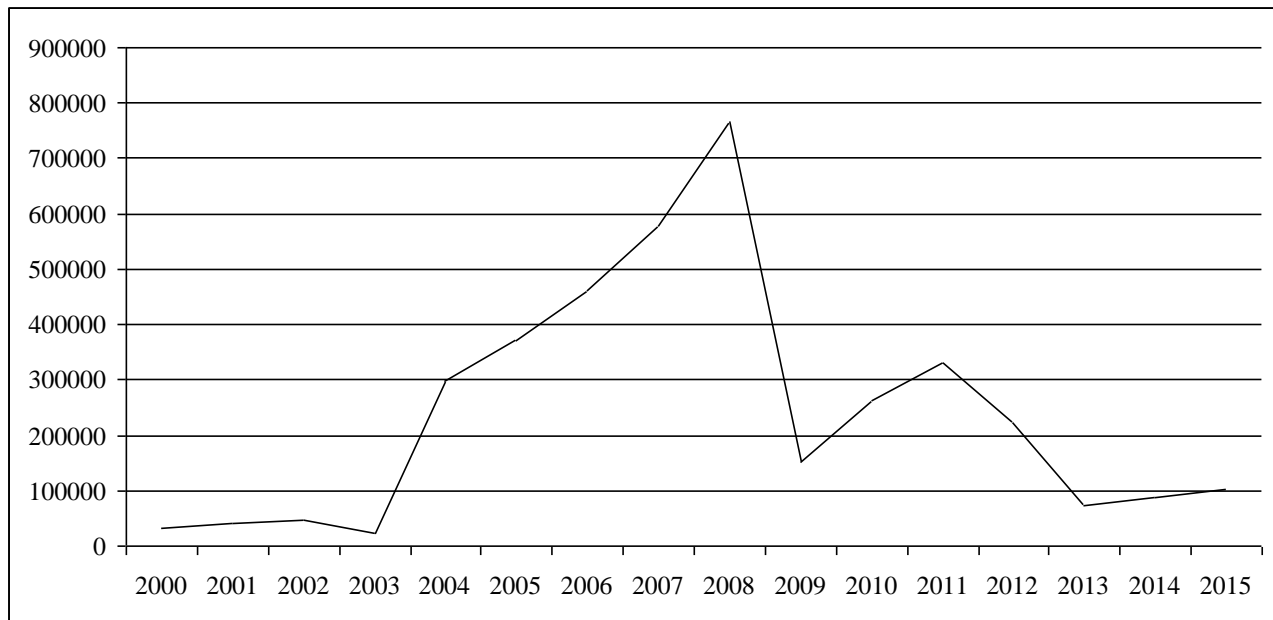


Рис. Ж 4 . Зміна доходів МВП «Їжа богатирів» за роками

Складено автором

ДОДАТОК 3
ОЦІНКИ ВАГИ ОЧІКУВАНЬ СПОЖИВАЧІВ

1. Оцінки ваги очікувань споживачів експертною групою 1 за видами продукції

Таблиця 3.1

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Шербет горіховий»

Очікування споживачів	Оцінки експертів																				Ср. Знач
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4,75
2	3	3	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	3	5	4	3,7
3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4,3
4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4,55
5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4,35
6	4	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4	3	4	3,65
7	3	2	3	1	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	2,55
8	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,8
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4,65

Таблиця 3.2

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія «Богатирська»»

Очікування споживачів	Експертна оцінка																				Ср. знач
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4,4
2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	3	4,5
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,75
4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	4	3,9
5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4,1
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4,8
7	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4,6
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,9
9	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4,75
10	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4,55
11	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,8
12	4	3	5	5	4	3	4	5	3	3	3	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4
13	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	3,65
14	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3,75
15	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4,4
16	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8
17	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4,45

Таблиця 3.3

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія «Живильна»»

Очікування споживачів	Експертна оцінка																				Сер знач
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4,3
2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	4,4
3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	3	3,95
4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,75
5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	3	4,15
6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	3	3	3	4,35
7	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3,35
8	4	3	3	4	3	5	2	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	3	4	3	3,55
9	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4,65
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
11	3	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	2	3	5	5	3	2	3	5	3,5
12	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2,85
13	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4,35
14	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,85
15	4	5	5	3	4	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4,3

Таблиця 3.4

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія «Живильна» зі спеціями»

Очікування споживачів	Експертна оцінка																				Сер знач
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4,7
2	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3,9
3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4,45
4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4,6
5	3	2	2	1	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	1	2	2,15
6	4	4	4	3	2	2	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	5	3	3,3
7	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	5	3	3	4	5	3	5	3,45
8	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	5	3	5	4	4	3,7
9	4	4	3	5	4	4	5	3	3	3	4	5	3	5	4	4	3	5	4	3	3,9
10	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4,85
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	3	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	3,85
13	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	5	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3,05
14	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4,6
15	3	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	4	3	4,2
16	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4,2

Таблиця 3.5

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Яблучний оцет»

Очікування споживачів	Експертна оцінка																				Сер знач
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4,75
2	3	4	3	3	5	3	4	2	1	3	5	4	2	3	5	5	4	3	1	3	3,3
3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4,55
4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,7
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4,75
6	4	4	5	3	5	5	4	3	5	4	5	3	4	5	5	4	3	5	5	4	4,25
7	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4,5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4,8
9	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4,65
10	4	4	3	3	5	5	5	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	5	4	3	3,95
11	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	3	3	4	3,95
12	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4,65
13	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,8
14	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4,25

Таблиця 3.6

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Борошно горіхове»

Очікування споживачів	Експертна оцінка																				Сер знач
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,85
2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4,55
3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	3	5	4	5	5	4
4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4,6
5	3	3	3	3	2	3	4	4	3	5	4	3	3	4	5	3	5	4	3	4	3,55
6	4	3	4	3	5	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4,25
7	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4,45
8	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4,6
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4,8
10	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4,6
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,9
12	3	3	3	2	3	2	3	5	4	3	3	4	2	3	5	4	3	5	2	3	3,25
13	3	2	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	2	5	3	4	3	3	4	3,2
14	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,8
15	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,8
16	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3,4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4,07

Таблиця 3.7

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія горіха грецького»

Очікування споживачів	Експертна оцінка																				Сер знач
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4,65
2	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4,7
3	4	3	4	5	4	5	3	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4,1
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4,6
6	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	5	4
7	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4,8
8	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4,75
9	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4,75
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	4	4	3	2	5	3	2	4	3	2	3	5	4	3	2	3	3	2	3	3,25
12	3	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3,15
13	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,7
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,85
15	4	3	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	3	3	4	3	5	5	5	3	3,9

Таблиця 3.8

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія «Тиквіор»»

Очікування споживачів	Експертна оцінка																				Сер знач
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,8
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,9
3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,85
4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	5	3,85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
6	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,8
7	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	2	5	3	2	4	3	2	5	3	3,15
8	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,8
9	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4,65
10	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,85
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	2	2	3	4	2	3	5	3
14	3	2	4	2	3	3	4	3	4	5	3	3	3	2	4	3	5	2	4	3	3,25
15	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4,75
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4,8
17	4	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	5	3	3,15

Таблиця 3.9

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Борошно горіхово-гарбузове»

Очікування споживачів	Експертна оцінка																				Сер знач
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4,8
2	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,6
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	3	4	4	3	5	3,75
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4,65
5	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3,3
6	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4,45
7	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4,75
8	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4,75
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4,8
10	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,8
11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,85
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,9
13	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3
14	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3
15	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4,55
16	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4,45
17	4	3	5	3	4	4	4	3	4	3,4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3,77

2. Оцінки ваги очікувань споживачів експертною групою 2 за видами продукції

Таблиця 3.10

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Шербет горіховий»

Експерт	Оцінка очікувань споживачів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5
2	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4
3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4
4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5
5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5
Середні значення	5	4,2	4	5	4,8	3,6	3,2	5	5	4,6

Таблиця 3.11

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія «Богатирська»»

Очікування споживачів	Експертна оцінка					Сер знач
	1	2	3	4	5	
1	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	4	4,2
4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5
7	5	5	4	5	5	4,8
8	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	4	5	4,8
10	5	4	5	5	4	4,6
11	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5
13	4	4	3	4	4	3,8
14	3	3	3	3	4	3,2
15	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5

Таблиця 3.12

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія «Живильна»»

Очікування споживачів	Експертна оцінка					Сер знач
	1	2	3	4	5	
1	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4,2
5	3	3	3	3	3	3
6	3	4	3	4	3	3,4
7	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4
12	3	3	3	4	3	3,2
13	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5
15	5	5	4	5	5	4,8

Таблиця 3.13

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія «Живильна» зі спеціями»

Очікування споживачів	Експертна оцінка					Сер знач
	1	2	3	4	5	
1	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	5	4,2
3	4	4	4	5	4	4,2
4	5	5	5	5	5	5
5	3	3	3	3	3	3
6	4	3	3	3	3	3,2
7	4	4	5	5	5	4,6
8	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5
12	4	4	3	3	3	3,4
13	3	3	3	3	3	3
14	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5

Таблиця 3.14

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Яблучний оцет»

Очікування споживачів	Експертна оцінка					Сер знач
	1	2	3	4	5	
1	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	5	5	4,8
4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4,8
6	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5
10	4	4	3	4	4	3,8
11	3	3	3	4	3	3,2
12	5	4	5	5	4	4,6
13	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5

Таблиця 3.15

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Борошно горіхове»

Очікування споживачів	Експертна оцінка					Сер знач
	1	2	3	4	5	
1	5	4	5	4	5	4,6
2	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3,8
5	4	4	4	3	4	3,8
6	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4
8	5	5	4	5	5	4,8
9	5	4	5	5	5	4,8
10	5	4	4	5	5	4,6
11	5	5	5	5	5	5
12	3	3	3	3	3	3
13	3	3	2	3	2	2,6
14	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5

Таблиця 3.16

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія горіха грецького»

Очікування споживачів	Експертна оцінка					Сер знач
	1	2	3	4	5	
1	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	4,8
3	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4,2
6	4	4	4	5	4	4,2
7	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5

Таблиця 3.17

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Олія «Тиквіор»»

Очікування споживачів	Експертна оцінка					Сер знач
	1	2	3	4	5	
1	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5
8	4	4	3	3	3	3,4
9	5	4	4	5	5	4,6
10	5	5	5	4	5	4,8
11	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	3	3,8
14	4	3	3	4	3	3,4
15	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5

Таблиця 3.18

Оцінки очікувань споживачів для продукту «Борошно горіхово-гарбузове»

Очікування споживачів	Експертна оцінка					Сер знач
	1	2	3	4	5	
1	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	3	4	4	3,4
6	4	4	4	3	4	3,8
7	4	3	4	4	3	3,6
8	4	4	3	3	4	3,6
9	4	4	4	4	4	4
10	4	5	4	4	5	4,4
11	5	5	5	5	4	4,8
12	5	5	5	5	5	5
13	3	3	3	3	3	3
14	2	3	3	2	2	2,4
15	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5

3. Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу ТМ «Їжа богатирів» експертною групою 2 за видами продукції

Таблиця 3.19

Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу для продукту «Шербет горіховий»

Експерт	Комплекс маркетингу														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	5	5	3	2	5	2	5	5	2	2	5	5	5	2
2	5	5	5	3	2	5	1	5	5	2	1	5	5	5	1
3	5	5	5	3	2	5	2	5	5	1	2	5	5	5	1
4	5	5	5	2	2	5	2	5	4	2	2	5	5	4	1
5	5	4	5	2	3	5	1	5	4	2	1	5	5	5	1
Середнє значення	5	4,8	5	2,6	2,2	5	1,6	5	4,6	1,8	1,6	5	5	4,8	1,2

Таблиця 3.20

Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу для продукту «Олія «Богатирська»»

Експерт	Комплекс маркетингу														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	4	4	5	5	5	4	5	5	2	1	5	5	5	5
2	5	4	4	5	5	5	4	5	4	1	1	5	5	5	5
3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	1	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	2	1	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	1	2	5	5	5	5
Середнє значення	5	4,2	4	5	5	5	4	5	4,6	2	1	5	5	5	5

Таблиця 3.21

Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу для продукту «Олія «Живильна»»

Експерт	Комплекс маркетингу														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	4	4	4	3	5	4	2	5	4	1	1	3	5	5	5
2	4	4	4	3	5	3	1	5	4	1	1	3	5	5	5
3	4	4	4	3	5	4	2	5	4	1	1	4	5	5	5
4	4	4	4	3	5	3	1	5	4	1	1	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	3	1	5	4	1	1	4	5	5	5
Середнє значення	4	4	4	3,2	5	3,4	1,4	5	4	1	1	4	5	5	5

Таблиця 3.22

**Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу для продукту «Олія
«Живильна» зі спеціями»**

Експерт	Комплекс маркетингу														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	4	4	4	3	5	3	1	5	4	1	1	4	5	5	5
2	4	4	4	3	5	3	1	5	4	1	1	3	5	5	5
3	4	4	4	3	5	3	1	5	4	1	1	3	5	5	5
4	4	4	4	3	5	3	1	5	4	1	1	4	5	5	5
5	4	4	4	3	5	3	1	5	4	1	1	4	5	5	5
Середнє значення	4	4	4	3	5	3	1	5	4	1	1	3,6	5	5	5

Таблиця 3.23

Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу для продукту «Яблучний оцет»

Експерт	Комплекс маркетингу														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	5	5	1	5	4	2	5	5	1	1	5	5	5	5
2	2	5	5	1	4	5	2	5	5	1	1	5	5	5	4
3	2	5	5	1	5	4	2	5	5	2	1	5	5	5	5
4	2	5	5	1	4	5	2	5	5	1	1	5	5	5	5
5	2	5	5	1	5	4	2	5	5	1	1	5	5	5	5
Середнє значення	2	5	5	1	4,6	4,4	2	5	5	1,2	1	5	5	5	4,8

Таблиця 3.24

**Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу для продукту «Борошно
горіхове»**

Експерт	Комплекс маркетингу														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	5	5	1	3	5	2	5	5	1	1	5	5	5	5
2	5	5	5	3	3	5	1	5	5	1	2	5	5	5	5
3	5	5	5	1	4	5	2	5	5	2	1	5	5	5	5
4	5	5	5	2	3	5	2	5	5	1	1	5	5	5	5
5	5	5	5	1	3	5	2	5	5	1	2	5	5	5	5
Середнє значення	5	5	5	1,6	3,2	5	1,8	5	5	1,2	1,4	5	5	5	5

Таблиця 3.25

Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу для продукту «Олія горіха грецького»

Експерт	Комплекс маркетингу														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	2
2	3	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	2
3	2	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	2
4	3	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	1
5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	2
Середні значення	2,2	5	5	4,6	5	2,2	5	5	5	5	3,8	5	5	5	1,8

Таблиця 3.26

Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу для продукту «Олія «Тиквіор»»

Експерт	Комплекс маркетингу														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	4	4	5	5	5	4	5	5	1	1	5	5	5	5
2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	1	1	5	5	5	5
3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	1	1	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	2	1	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	1	2	5	5	5	5
Середні значення	5	4,2	4	5	5	5	4	5	4,8	1,2	1,2	5	5	5	5

Таблиця 3.27

Оцінки ваги елементів комплексу маркетингу для продукту «Борошно горіхово-гарбузове»

Експерт	Комплекс маркетингу														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	5	5	1	5	5	3	5	5	1	1	5	5	5	5
2	5	5	5	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5
3	5	5	5	1	4	5	2	5	5	1	1	5	5	5	5
4	5	5	5	1	5	5	3	5	5	1	1	5	5	5	5
5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	1	2	5	5	5	5
Середні значення	5	5	5	1	4,8	5	2,2	5	5	1	1,2	5	5	5	5

4. Оцінки ваги характеристик продукції ТМ «Їжа богатирів» експертною групою 2 за видами продукції

Таблиця 3.28

Оцінки ваги характеристик для продукту «Шербет горіховий»

Експерт	Характеристика продукції														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	4	2	5	5	4	5	3	5	3	5	3	5	5	5
2	5	3	2	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	5
3	5	4	2	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5
4	5	3	1	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5
5	5	4	2	5	5	4	5	3	4	4	5	2	5	5	5
Середні значення	5	3,6	1,8	5	5	3,8	5	3,2	4,8	3,6	5	3	5	5	5

Таблиця 3.29

Оцінки ваги характеристик для продукту «Олія «Богатирська»»

Експерт	Характеристика продукції																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
2	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
3	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5
4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5
Середні значення	5	5	5	3,4	5	3,8	4	3,8	3,6	5	5	4,6	5	4,2	5	5	5

Таблиця 3.30

Оцінки ваги характеристик для продукту «Олія «Живильна»»

Експерт	Характеристика продукції																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
Середні значення	4,2	4	4,8	4,2	5	4,2	4	3,8	4	5	5	5	5	4	5	5	5

Таблиця 3.31

Оцінки ваги характеристик для продукту «Олія «Живильна» зі спеціями»

Експерт	Характеристика продукції																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
2	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5
3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
Середні значення	4,4	4	4,8	5	4,4	5	4	4	4	4	5	5	4,6	5	3,8	5	5	5

Таблиця 3.32

Оцінки ваги характеристик для продукту «Яблучний оцет»

Експерт	Характеристики продукції											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
2	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5
3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5
Середні значення	5	5	5	5	3,4	3,8	5	4,2	4	5	5	5

Таблиця 3.33

Оцінки ваги характеристик для продукту «Борошно горіхове»

Експерт	Характеристики продукції															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	5	5	5	3	4	4	3	5	5	4	3	5	3	5	5	5
2	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	3	4	3	5	5	5
3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	2	5	5	5
4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5
5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5
Середні значення	5	5	5	3,4	4	4	3	5	5	4,6	3,2	4	3	5	5	5

Таблиця 3.34

Оцінки ваги характеристик для продукту «Олія горіха грецького»

Експерт	Характеристики продукції																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	5	5	5	4	5	3	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5
2	5	5	5	4	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Середні значення	5	5	5	4,6	5	3,6	3,4	3,6	3,6	4,6	4,6	5	4,8	4,4	5	5	5

Таблиця 3.35

Оцінки ваги характеристик для продукту «Олія «Тиквіор»»

Експерт	Характеристики продукції																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5
4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5
Середні оцінки	5	5	5	4,4	5	3,8	3,6	3,6	3,4	5	5	4,8	5	4,6	5	5	5

Таблиця 3.36

Оцінки ваги характеристик для продукту «Борошно горіхово-гарбузове»

Експерт	Характеристики продукції															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5
2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5
3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	2	5	5	5
4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	3	3	2	5	5	5
5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5
Середні оцінки	5	5	5	3,4	4	4	5	5	5	4,6	3	3,8	2,6	5	5	5

5. Оцінки ваги характеристик компонентів продукції ТМ «Їжа богатирів» експертною групою 2 за видами продукції

Таблиця 3.37

Оцінки ваги характеристик компонентів для продукту «Шербет горіховий»

Експерт	Хар компонентів продукції									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
2	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5
3	5	5	3	5	3	3	5	5	4	5
4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5
5	5	5	3	5	4	3	4	5	4	5
Середні значення	5	5	3,6	5	3,8	3	4,6	5	4,4	5

Таблиця 3.38

Оцінки ваги характеристик компонентів для продукту «Олія «Богатирська»»

Експерт	Хар компонентів продукції							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	5	5	3	5	3	5	5
2	4	5	5	3	5	3	4	5
3	5	5	5	3	5	3	5	5
4	4	5	5	3	5	3	4	5
5	4	5	5	3	5	3	5	5
Середні значення	4,2	5	5	3	5	3	4,6	5

Таблиця 3.39

Оцінки ваги характеристик компонентів для продукту «Олія «Живильна»»

Експерт	Хар компонентів продукції				
	1	2	3	4	5
1	4	5	3	4	5
2	4	5	3	5	5
3	4	5	3	5	5
4	3	5	3	5	5
5	4	5	3	5	5
Середні значення	3,8	5	3	4,8	5

Таблиця 3.40

Оцінки ваги характеристик компонентів для продукту «Олія «Живильна» зі спеціями»

Експерт	Хар компонентів продукції					
	1	2	3	4	5	6
1	4	5	5	3	5	5
2	4	5	5	3	4	5
3	4	5	5	3	5	4
4	3	5	5	3	5	5
5	4	5	5	3	4	5
Середні значення	3,8	5	5	4,6	5,6	4,8

Таблиця 3.41

Оцінки ваги характеристик компонентів для продукту «Яблучний оцет»

Експерт	Хар компонентів продукції						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	5	4	3	5	5	5
2	5	5	4	3	5	4	5
3	5	5	4	3	5	4	5
4	5	5	4	3	5	5	5
5	5	5	4	3	5	4	5
Середні значення	5	5	4	3	5	4,4	5

Таблиця 3.42

Оцінки ваги характеристик компонентів для продукту «Борошно горіхове»

Експерт	Хар компонентів продукції			
	1	2	3	4
1	5	5	3	5
2	5	5	3	5
3	5	5	4	5
4	5	5	5	4
5	5	5	3	5
Середні значення	5	5	3,6	4,8

Таблиця 3.43

Оцінки ваги характеристик компонентів для продукту «Олія горіха грецького»

Експерт	Хар компонентів продукції				
	1	2	3	4	5
1	5	3	5	3	5
2	5	3	5	2	5
3	5	3	5	3	5
4	5	2	5	2	5
5	5	3	5	3	5
Середні значення	5	2,8	5	2,6	5

Таблиця 3.44

Оцінки ваги характеристик компонентів для продукту «Олія «Тиквіор»»

Експерт	Хар компонентів продукції						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	5	3	5	3	2	5
2	5	5	2	5	2	2	5
3	5	5	2	5	2	2	5
4	5	5	2	5	2	2	5
5	5	5	3	5	2	3	5
Середні значення	5	5	2,4	5	2,2	2,2	5

Таблиця 3.45

Оцінки ваги характеристик компонентів для продукту «Борошно горіхово-гарбузове»

Експерт	Хар компонентів продукції				
	1	2	3	4	5
1	5	5	3	4	5
2	5	5	3	3	5
3	5	5	2	5	5
4	5	5	2	4	5
5	5	5	2	3	5
Середні значення	5	5	2,4	3,8	5

6. Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення продукції ТМ «Їжа богатирів» експертною групою 2 за видами продукції

Таблиця 3.46

Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення для продукту «Шербет горіховий»

Експерт	Характеристики процесу							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	4	5	4	4	3	5	4
2	5	4	5	4	4	4	5	5
3	5	4	5	4	4	3	5	5
4	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	3	5	4
Середні значення	5	4,4	5	4	4	3,4	5	4,6

Таблиця 3.47

Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення для продукту «Олія «Богатирська»»

Експерт	Хар процесу						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	4	5	3	5	4	4
2	5	4	5	4	5	5	5
3	5	4	5	5	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	4	5	3	5	5	5
Середні значення	5	4	5	3,8	5	4,4	4,8

Таблиця 3.48

**Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення для продукту «Олія
«Живильна»»**

Експерт	Характеристики процесу						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	4	5	4	5	4	5
2	5	5	5	4	5	4	4
3	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5	4	4
Середні значення	5	4,2	5	4	5	4	4,6

Таблиця 3.49

**Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення для продукту «Олія
«Живильна» зі спеціями»**

Експерт	Характеристики процесу							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	4	5	4	5	5	5	4
2	5	4	5	3	5	5	5	5
3	5	4	5	4	4	5	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	4
Середні значення	5	4	5	4	4,8	5	5	4,4

Таблиця 3.50

**Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення для продукту «Яблучний
оцет»**

Експерт	Характеристики процесу				
	1	2	3	4	5
1	4	4	4	5	4
2	4	3	5	5	5
3	4	4	4	5	4
4	3	4	5	5	4
5	4	3	4	5	4
Середні значення	3,8	3,6	4,4	5	4,2

Таблиця 3.51

**Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення для продукту «Борошно
горіхове»**

Експерт	Характеристики процесу						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	5	4	5	5	5	4
2	5	5	4	5	5	5	3
3	5	5	3	5	5	5	4
4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	3	5	5	5	3
Середні значення	5	5	3,6	5	5	5	3,6

Таблиця 3.52

**Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення для продукту «Олія горіха
грецького»**

Експерт	Характеристики процесу					
	1	2	3	4	5	6
1	5	5	5	4	5	5
2	5	5	5	4	5	5
3	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5
Середні значення	5	5	5	4	5	5

Таблиця 3.53

**Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення для продукту «Олія
«Тиквіор»»**

Експерт	Характеристики процесу						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	4	5	4	5	5	4
2	5	4	5	5	5	4	4
3	5	3	5	4	5	5	4
4	5	4	5	4	5	5	4
5	5	3	5	4	5	4	4
Середні значення	5	3,6	5	4,2	5	4,6	4

Таблиця 3.54

**Оцінки ваги характеристик процесу виготовлення для продукту «Борошно
горіхово-гарбузове»**

Експерт	Характеристики процесу							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	5	3	4	5	4	5	4
2	5	5	3	4	5	4	5	4
3	5	5	3	4	5	4	5	4
4	5	5	5	4	5	4	5	4
5	5	5	3	4	5	4	5	4
Середні значення	5	5	3,4	4	5	4	5	4

ДОДАТОК И

Перелік характеристик малого виробничого підприємства за елементами

Таблиця И 1

Реєстр елементів комплексу маркетингу за видами продукції ТМ «Їжа богатирів»

Від 01.07.2015

Вид продукту	Елементи комплексу маркетингу з формування бажань і очікувань споживачів
<p>«Щербет горіховий», «Олія «Богатирська»», «Олія «Живильна»», «Олія «Живильна» зі спеціями», «Яблучний оцет», «Борошно з ядра горіха грецького», «Олія горіха грецького», «Олія «Тыквиор»», «Борошно горіхово-гарбузове»</p>	<p>Товарна політика Інновації (Можуть розглядатись на п'яти рівнях споживчої цінності як разом так і окремо: ключова цінність; основний товар; очікуваний товар; покращений товар; потенційний товар) Якість (Може розглядатись на трьох рівнях як разом так і окремо: основна вигода; товар у реальному виконанні; товар із підкріпленням) Комплексне використання сировини</p> <p>Цінова політика Витратне ціноутворення Ринкове ціноутворення Цінові знижки</p> <p>Збутова політика Участь у виставках Роздрібний продаж і особиста доставка Гуртовий продаж підприємцям та підприємствам</p> <p>Маркетингові комунікації Реклама у ЗМІ Пропаганда здорового способу життя Пропаганда натуральних продуктів харчування Прямий продаж Стимулювання збуту (Пропонування товарних наборів; використання мережевого маркетингу)</p>

**Реєстр очікувань споживачів за видами продукції ТМ «Їжа богатирів»
Від 01.07.2015**

№	Вид продукту	Очікування споживачів
1	2	3
1	«Щербет горіховий»	Насичений смак і приємний природній аромат (смак і запах); стимулювання імунітету; відсутність плівки у шроті муки; чистота борошна; біологічне походження; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна, досяжність продукції.
2	«Олія «Богатирська»»	Біологічне походження; профілактика аденоми і простатиту; профілактика запальних процесів в організмі; покращення зору; очищення організму від паразитів; покращення загального самопочуття; підвищення тону м'язів; покращення пам'яті; підвищення енергетичного рівня; очищення від холестерину; покращення роботи серця; приємний природній смак і аромат (смак і запах); придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна, досяжність продукції.
3	«Олія «Живильна»»	Біологічне походження; очищення печінки; очищення жовчного міхура; покращення загального самопочуття; підвищення тону м'язів; покращення пам'яті; підвищення енергетичного рівня; очищення від холестерину; покращення роботи серця; приємний природній смак і аромат (смак і запах); придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна, досяжність продукції.

1	2	3
4	«Олія «Живильна» зі спеціями»	<p>Біологічне походження; очищення печінки; очищення жовчного міхура; покращення загального самопочуття; підвищення тонуусу м'язів; покращення пам'яті; підвищення енергетичного рівня; очищення від холестерину; покращення роботи серця; приємний природній смак і аромат (смак і запах); використання як спеції при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна, досяжність продукції.</p>
5	«Яблучний оцет»	<p>Біологічне походження; приготування за старовинними рецептурами; використання відомих і популярних сортів яблук; покращення перетравлення їжі; сприяння зниженню засвоєння жирів; лікування застуди; позбавлення слабкості; позбавлення нудоти; використання як смакового продукту при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна, досяжність продукції.</p>
6	«Борошно з ядра горіха грецького»	<p>Чистота борошна; чищення травних шляхів; профілактика утворення жовчних каменів; сприяння засвоєнню жиророзчинних вітамінів; сприяння нормальному розвитку статевих залоз; покращення пам'яті; нормалізація психічного стану; профілактика цукрового діабету; підвищення імунітету; профілактика ракових захворювань; використання як смакової добавки при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна, досяжність продукції.</p>

1	2	3
7	«Олія горіха грецького»	<p>Підтримка нормального розвитку організму; покращення імунітету; швидше загоєння поранень; покращення розумової та мозкової активності в цілому; покращення пам'яті; покращення зору; покращення розвитку плоду при вагітності; профілактика серцево-судинних захворювань; профілактика атеросклерозу; використання як спеції при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна, досяжність продукції.</p>
8	«Олія «Тыквиор»»	<p>Біологічне походження; посилена профілактика аденоми і простатиту; посилена профілактика запальних процесів в організмі; покращення зору; посилене очищення організму від паразитів; значне покращення загального самопочуття; значне підвищення тону м'язів; покращення пам'яті; значне підвищення енергетичного рівня; очищення від холестерину; покращення роботи серця; приємний природній смак і аромат (смак і запах); придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна, досяжність продукції.</p>

1	2	3
9	«Борошно горіхово-гарбузове»	Чистота борошна; чищення травних шляхів; профілактика утворення жовчних каменів; сприяння засвоєнню жиророзчинних вітамінів; сприяння нормальному розвитку статевих залоз; покращення пам'яті; нормалізація психічного стану; профілактика цукрового діабету; підвищення імунітету; профілактика ракових захворювань; очищення організму від паразитів; використання як смакової добавки при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна, досяжність продукції.

Відповідальний за організацію

та проведення виставкової діяльності

та здійснення прямих контактів із споживачами

ТМ «Їжа богатирів»

Менеджер з маркетингу ТМ «Їжа богатирів»

О.Д. Луцяк

В.В. Луцяк

Реєстр характеристик продукції ТМ «Їжа богатирів»

Від 01.07.2015

№	Вид продукту	Характеристики продукції
1	2	3
1	«Щербет горіховий»	Диференціація смаку, засвоєння аргініну; колір; спосіб використання; зручність упаковки; герметичність упаковки; матеріал упаковки; об'єм тари; насиченість кольорів етикетки; зовнішній вигляд упаковки; зміст рекламного тексту на етикетці.
2	«Олія «Богатирська»»	Вміст ПНЖК*; вміст макроелементів; вміст мікроелементів; колір; спосіб використання; вміст мікотоксинів, вміст токсичних елементів; вміст радіоактивних речовин; вміст пестицидів; вміст ГМО**; зручність упаковки; герметичність упаковки; матеріал упаковки; об'єм тари; насиченість кольорів етикетки; зовнішній вигляд упаковки; зміст рекламного тексту на етикетці.
3	«Олія «Живильна»»	Вміст ПНЖК*; вміст макроелементів; вміст мікроелементів; колір; спосіб використання; вміст мікотоксинів, вміст токсичних елементів; вміст радіоактивних речовин; вміст пестицидів; вміст ГМО; зручність упаковки; герметичність упаковки; матеріал упаковки; об'єм тари; насиченість кольорів етикетки; зовнішній вигляд упаковки; зміст рекламного тексту на етикетці.
4	«Олія «Живильна» зі спеціями»	Вміст ПНЖК*; вміст макроелементів; вміст мікроелементів; диференціація смаку; колір; спосіб використання; вміст мікотоксинів, вміст токсичних елементів; вміст радіоактивних речовин; вміст пестицидів; вміст ГМО; зручність упаковки; герметичність упаковки; матеріал упаковки; об'єм тари; насиченість кольорів етикетки; зовнішній вигляд упаковки; зміст рекламного тексту на етикетці.
5	«Яблучний оцет»	Вміст кислот; вміст вітамінів; вміст мікроелементів; вміст ферментів; місткість матки оцтової; зручність упаковки; герметичність упаковки; матеріал упаковки; об'єм тари; насиченість кольорів етикетки; зовнішній вигляд упаковки; зміст рекламного тексту на етикетці.
6	«Борошно з ядра горіха грецького»	Вміст ліцитину; вміст аргініну; вміст клітковини; вміст ПНЖК*; вміст макроелементів; вміст мікроелементів; колір; спосіб використання; вміст ГМО; зручність упаковки; герметичність упаковки; матеріал упаковки; об'єм тари; насиченість кольорів етикетки; зовнішній вигляд упаковки; зміст рекламного тексту на етикетці.

1	2	3
7	«Олія горіха грецького»	Вміст ПНЖК*; вміст макроелементів; вміст мікроелементів; колір; спосіб використання; вміст мікотоксинів, вміст токсичних елементів; вміст радіоактивних речовин; вміст пестицидів; вміст ГМО; зручність упаковки; герметичність упаковки; матеріал упаковки; об'єм тари; насиченість кольорів етикетки; зовнішній вигляд упаковки; зміст рекламного тексту на етикетці.
8	«Олія «Тыквиор»»	Вміст ПНЖК*; вміст макроелементів; вміст мікроелементів; колір; спосіб використання; вміст мікотоксинів, вміст токсичних елементів; вміст радіоактивних речовин; вміст пестицидів; вміст ГМО; зручність упаковки; герметичність упаковки; матеріал упаковки; об'єм тари; насиченість кольорів етикетки; зовнішній вигляд упаковки; зміст рекламного тексту на етикетці.
9	«Борошно горіхово-гарбузове»	Вміст ліцитину; вміст аргініну; вміст клітковини; вміст ПНЖК*; вміст макроелементів; вміст мікроелементів; колір; спосіб використання; вміст ГМО; зручність упаковки; герметичність упаковки; матеріал упаковки; об'єм тари; насиченість кольорів етикетки; зовнішній вигляд упаковки; зміст рекламного тексту на етикетці.

* ПНЖК – полі ненасичені жирні кислоти;

** ГМО – генетично модифіковані організми.

Головний технолог

ТМ «Їжа богатирів»

Менеджер з маркетингу ТМ «Їжа богатирів»

В.Г. Луцяк

В.В. Луцяк

**Характеристики компонентів продукції ТМ «Їжа богатирів»
Від 01.07.2015**

№	Вид продукту	Характеристики компонентів
1	«Щербет горіховий»	Мед, горіхова мука; гарбузова мука; вівсяна мука; бджолиний пилок; маточкіне молочко; спеції; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.
2	«Олія «Богатирська»»	Олія горіхова; олія гарбузова; олія кукурудзяна; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.
3	«Олія «Живильна»»	Олія горіхова; олія кукурудзяна; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.
4	«Олія «Живильна» зі спеціями»	Олія горіхова; олія кукурудзяна; спеції; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.
5	«Яблучний оцет»	Яблука (білий налив); грибок (оцтова матка); вода; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.
6	«Борошно з ядра горіха грецького»	Шрот горіховий мелений; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.
7	«Олія горіха грецького»	Олія горіха грецького; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.
8	«Олія «Тыквиор»»	Олія гарбузова; олія горіхова; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.
9	«Борошно горіхово-гарбузове»	Зернята голозерного гарбуза мелені; шрот горіховий мелений; коробка; пляшка; банка; пробник; етикетка.

Головний технолог

ТМ «Їжа богатирів»

Менеджер з маркетингу ТМ «Їжа богатирів»

В.Г. Луцяк

В.В. Луцяк

**Характеристика процесу виготовлення продукції ТМ «Їжа богатирів»
Від 01.07.2015**

№	Вид продукту	Характеристики процесу виготовлення
1	«Щербет горіховий»	Холодний віджим; висушування ядра; нагрівання; дрібнення шроту; просіювання; змішування; додавання спецій; фасування.
2	«Олія «Богатирська»»	Холодний віджим; висушування ядра; нагрівання; відстоювання; фільтрація; змішування; фасування.
3	«Олія «Живильна»»	Холодний віджим; висушування ядра; нагрівання; відстоювання; фільтрація; змішування; фасування.
4	«Олія «Живильна» зі спеціями»	Холодний віджим; висушування ядра; нагрівання; відстоювання; фільтрація; змішування; додавання спецій; фасування.
5	«Яблучний оцет»	Підготовка плодів; змішування; витримка; фільтрація; фасування.
6	«Борошно з ядра горіха грецького»	Холодний віджим; висушування ядра; нагрівання; дрібнення шроту; просіювання; очищення; фасування.
7	«Олія горіха грецького»	Холодний віджим; висушування ядра; нагрівання; відстоювання; фільтрація; змішування; фасування.
8	«Олія «Тыквиор»»	Холодний віджим; висушування ядра; нагрівання; відстоювання; фільтрація; змішування; фасування.
9	«Борошно горіхово-гарбузове»	Холодний віджим; висушування ядра; нагрівання; дрібнення шроту; просіювання; очищення; змішування; фасування.

Головний технолог

ТМ «Їжа богатирів»

Менеджер з маркетингу ТМ «Їжа богатирів»

В.Г. Луцяк

В.В. Луцяк

**Характеристики виробництва ТМ «Їжа богатирів»
Від 01.07.2015**

№	Вид продукту	Характеристики виробництва
1	«Щербет горіховий»; «Олія «Богатирська»»; «Олія «Живильна»»; «Олія «Живильна» зі спеціями»; «Яблучний оцет»; «Борошно горіхово-гарбузове»; «Олія горіха грецького»; «Олія «Тыквиор»»; «Борошно з ядра горіха грецького»	Санітарний контроль; пожежна безпека; логістика; управління виробничим персоналом; контроль якості; контроль точності; спеціальне виробниче обладнання; спеціальне обладнання для виконання допоміжних операцій.

Головний технолог

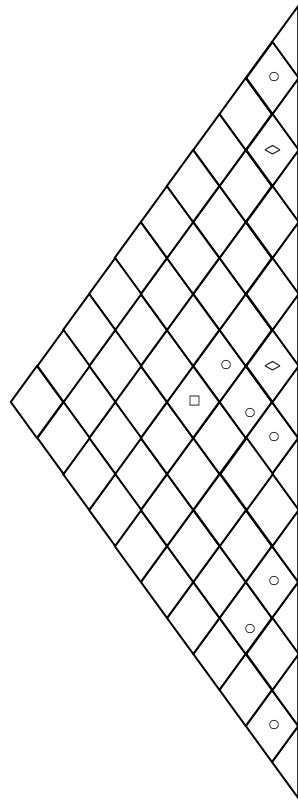
ТМ «Їжа богатирів»

Менеджер з маркетингу ТМ «Їжа богатирів»

В.Г. Луцьяк

В.В. Луцьяк

ДОДАТОК К
ВИКОРИСТАННЯ QFD- МЕТОДОЛОГІЇ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЇ ТМ «ЇЖА
БОГАТИРІВ» (ШЕРБЕТ ГОРІХОВИЙ)



Очікування споживача	Важливість очікування
Смак і запах	5
Прискорення відновлення організму	4
Легке засвоєння інгредієнтів	4
Очищення кишковими та абсорбція токсинів	4
Біологічне походження	5
Придатність до зберігання	3
Термін зберігання	3
Зручність споживання	4
Зовнішній вигляд	5
Ціна	5

Диференціація смаку	Диференціація запаху	Колір	Спосіб використання	Зручність упакування	Герметичність упакування	Матеріал упакування	Об'єм тари	Насиченість кольорів етикетки	Зовнішній вигляд упакування	Зміст рекламного тексту на етикетці
◇ 87,3	◇ 87,3	○ 29,1	◇	69,3		□ 9,7				
○ 23,1			◇							
◇ 92,7	□ 10,3	○ 30,9								
◇ 69,3	◇ 69,3	◇ 69,3	◇							
			◇ 87,3							
○ 17,4		○ 17,4			◇ 52,2	◇ 52,2				
○ 21,9		○ 21,9	◇		◇ 65,7	◇ 65,7				
			◇ 87,3	◇ 87,3			◇ 87,3			
		◇ 144				◇ 144	◇ 144	◇ 144	◇ 144	
○ 48,3			○ 48,3		○ 48,3	◇ 48,3	◇ 144,9	◇ 144,9	◇ 144,9	◇ 144,9

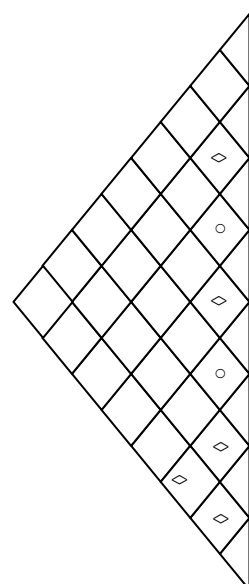
Оцінка					
1	2	3	4	5	
			X	Y	
	X			Y	
	X	Y			
			X	Y	
				Y	
		X	Y		
				Y	
			Y	X	
		X	Y		
				Y	
			Y	X	
			Y	X	
			X		

Цільове значення	Ступінь покращення	Вагомість	Вагомість, %
5	1	5	9,7
5	1	4	7,7
4	1,33	5,32	10,3
5	1	4	7,7
5	1	5	9,7
4	1	3	5,8
5	1,25	3,75	7,3
5	1,25	5	9,7
5	1,66	8,3	16
5	1,66	8,3	16,1
		51,67	100,0
			Усього

◇ – сильний зв'язок (9)
 ○ – середній зв'язок (3)
 □ – слабкий зв'язок (1)
 Y – Власна розробка
 X – Конкурентна продукція

Сумарна оцінка	360	166,9	273,3	331,5	87,3	166,2	416,5	376,2	288,9	288,9	144,9
Пріоритетність, %	12,4	5,8	9,4	11,4	3	5,7	14,4	13	10	10	5
Одиниці виміру	шт	шт	б/л	шт	б/л	кПа	мат.	мл	б/л	б/л	б/л
Власна розробка	4	4	4	3	3	30	РЕТ	50-330	3	3	3
Конкурентна продукція	1	1	2	1	4	70	PELD		4	4	3
Цільове значення	4	4	4	3	4	50	HDPE	50-1000	5	5	5

Рис. К.1.1. Другий «Будинок якості» для розробки шербету горіхового ТМ «Іжа богатирів»



Характеристика компонентів	Важливість компонентів	Процес								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Інгредієнт 1	5	◊	63	63	21	63	63	63	21	○
Інгредієнт 2	5	◊	63	63	21	63	63	63	21	○
Інгредієнт 3	3	◊	39,6	13,2	63	39,6	63	63	63	○
Інгредієнт 4	3	◊	39,6	22,2	63	66,6	63	63	63	○
Інгредієнт 5	4	◊	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	○
Інгредієнт 6	3	◊	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	○
Інгредієнт 7	5	◊	63	63	63	63	63	63	63	○
Інгредієнт 8	5	◊	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	○
Інгредієнт 9	5	◊	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	○
Інгредієнт 10	5	◊	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	○
Інгредієнт 11	4	◊	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	○
Інгредієнт 12	5	◊	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	109,8	○
Сумарна оцінка		102,6	63	21	63	98,4	399,6	167,4	512,4	
Пріоритетність, %		7,2	4,4	1,5	4,4	6,9	28	11,7	35,9	

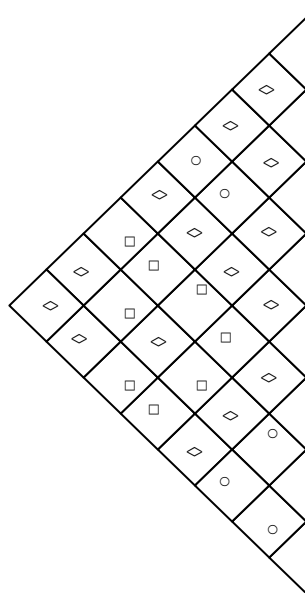
Цільове значення	Супинь покращення	Вагомість	Вагомість, %	Оцінка				
				1	2	3	4	5
4	1	5	7	X			Y	
5	1	5	7	X				Y
4	1	3	4,4	X			Y	
5	1,66	4,98	7,4	X		Y		
5	1	4	5,8	X				Y
4	1,33	3,99	5,8	X		Y		
4	1	5	7			X	Y	
5	1,66	8,3	12,2			X		
5	1,66	8,3	12,2			Y		
5	1,66	8,3	12,2			X		
4	1	4	5,8	X			Y	
5	1,66	8,3	12,2			Y		
		68,17	100,0					
			Усього					

◊ – сильний зв'язок (9)
○ – середній зв'язок (9)

□ – слабкий зв'язок (1)

Y – Власна розробка
X – Конкурентна продукція

Рис. К.3. Четвертий «Будинок якості», для розробки шербегу горіхового ТМ «Їжа»



Характеристика процесу	Важливість	Оцінка								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Процес 1	5	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8
Процес 2	5	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8
Процес 3	5	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8
Процес 4	4	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8
Процес 5	4	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8
Процес 6	4	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8	100,8
Процес 7	5	127,8	127,8	127,8	127,8	127,8	127,8	127,8	127,8	127,8
Процес 8	5	167,4	167,4	167,4	167,4	167,4	167,4	167,4	167,4	167,4
Сумарна оцінка		900	201,6	268,2	470,2	402,4	732	324,8	469,8	
Пріоритетність, %		23,9	5,3	7,1	12,5	10,7	19,4	8,6	12,5	

Санітарний контроль	Пожежна безпека	Логістика	Управління виробничим персоналом	Контроль якості	Контроль точності	Спеціальне виробниче обладнання	Спец. обл. для виконання доп. операцій	Оцінка						
								1	2	3	4	5		
◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	X						
◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇							
◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇		X					
◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇			X				
◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇				X			
◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇					X		
◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇						X	
◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇							X

◇ – сильний зв'язок (9)
 ○ – середній зв'язок (3)
 □ – слабкий зв'язок (1)

У Власна розробка
 X Конкурентна продукція

Цільове значення	Супинь покращення	Вагомість	Вагомість, %
5	1	5	11,2
4	1	5	11,2
5	1	5	11,2
5	1,25	5	11,2
5	1,25	5	11,2
5	1,25	5	11,2
5	1,25	6,25	14,2
5	1,66	8,3	18,6
		44,55	100,0
			Усього

Рис. К.4. П'ятий «Будинок якості», для розробки щербету горіхового ТМ «Іжа богатирів»

ДОДАТОК Л
СПИСОК ЕКСПЕРТІВ ЗОВНІШНЬОЇ ЕКСПЕРТНОЇ ГРУПИ

Таблиця Л1

Список експертів зовнішньої експертної групи (група 1)

№ з/п	ПП	Назва організації
1	Пюро А.К.	ПАТ «УкрЕксімБанк»
2	Вдовиченко Д.А.	Фізична особа-підприємець
3	Вдовиченко О.А.	Фізична особа-підприємець
4	Пецько В.А.	Фізична особа-підприємець
5	Мельник А.В.	Фізична особа-підприємець
6	Мельник А.А.	Фізична особа-підприємець
7	Шарко В.В.	Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
8	Кардаш Н.В.	Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
9	Сіренко С.О.	Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
10	Тернова А.С.	Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
11	Лопатюк Р.І.	ПВНЗ «Вінницький фінансово-економічний університет»
12	Білоконний П.Г.	ПВНЗ «Вінницький фінансово-економічний університет»
13	Акулов М.Г.	ПВНЗ «Вінницький фінансово-економічний університет»
14	Тимрієнко І.Ю.	ПВНЗ «Вінницький фінансово-економічний університет»
15	Драбаніч А.В.	ПВНЗ «Вінницький фінансово-економічний університет»
16	Сахно А.А.	ПВНЗ «Вінницький фінансово-економічний університет»
17	Шевчук Л.П.	ПВНЗ «Вінницький фінансово-економічний університет»
18	Поліщук Н.В.	ПВНЗ «Вінницький фінансово-економічний університет»
19	Пахно В.Г.	ВГО «Українська горіхова асоціація»
20	Жидовець Л.І.	ВГО «Українська горіхова асоціація»

ДОДАТОК М
СПИСОК ЕКСПЕРТІВ ВНУТРІШНЬОЇ ЕКСПЕРТНОЇ ГРУПИ
(група 2)

1. Маркетинг-менеджер

к.т.н.

Петровська О.Г.

2. Керівник виробництва

к.т.н., доц.

Луцяк В.Г.

3. Керівник зі збуту

Луцяк О.Д.

4. Технолог

Луцяк В.В.

5. Технолог

Луцяк М.А.

ДОДАТОК Н

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ КСПЕРТІВ

АНКЕТА №1

Анкета призначена для збору даних з метою визначення вагових коефіцієнтів для виконання процедури розгортання функції якості QFD (Quality Function Deployment) асортименту продукції ТМ «Їжа богатирів».

Експертна оцінка за даною анкетною проводиться для виконання першої фази процедури побудови будинку якості для продукції ТМ «Їжа богатирів». Дана анкета призначена для заповнення усіма членами експертної групи 1 затвердженими згідно протоколу.

Будь-ласка, надайте повні відповіді на поставлені запитання та занесіть їх у відповідні форми.

Визначте важливість очікування споживача за видами продукції ТМ «Їжа богатирів»:

- 5 – дуже важлива характеристика (пріоритет найвищий);
- 4 – важлива характеристика;
- 3 – посередня характеристика, що може бути використана як додаткова перевага;
- 2 – не дуже важлива характеристика;
- 1 – характеристика, що не представляє цінності для споживача.

Таблиця Н 1

Анкета для опитування експертів

№	Вид продукту	Очікування споживачів	Оцінка
1	2	3	4
1	«Щербет горіховий»	насичений смак і приємний природній аромат (смак і запах); прискорення відновлення організму; очищення кишок та абсорбція токсинів; легке засвоєння інгредієнтів; біологічне походження; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна.	

1	2	3	4
2	«Олія «Богатирська»»	біологічне походження; профілактика аденоми і простатиту; профілактика запальних процесів в організмі; покращення зору; очищення організму від паразитів; покращення загального самопочуття; підвищення тонуусу м'язів; покращення пам'яті; підвищення енергетичного рівня; очищення від холестерину; покращення роботи серця; приємний природній смак і аромат (смак і запах); придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна.	
3	«Олія «Живильна»»	Біологічне походження; очищення печінки; очищення жовчного міхура; покращення загального самопочуття; підвищення тонуусу м'язів; покращення пам'яті; підвищення енергетичного рівня; очищення від холестерину; покращення роботи серця; приємний природній смак і аромат (смак і запах); придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна.	
4	«Олія «Живильна» зі спеціями»	біологічне походження; очищення печінки; очищення жовчного міхура; покращення загального самопочуття; підвищення тонуусу м'язів; покращення пам'яті; підвищення енергетичного рівня; очищення від холестерину; покращення роботи серця; приємний природній смак і аромат (смак і запах); використання як спеції при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна.	

1	2	3	4
5	«Яблучний оцет»	біологічне походження; приготування за старовинними рецептурами; використання відомих і популярних сортів яблук; покращення перетравлення їжі; сприяння зниженню засвоєння жирів; лікування застуди; позбавлення слабкості; позбавлення нудоти; використання як смакового продукту при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна.	
6	«Борошно з ядра горіха грецького»	чистота борошна; чищення травних шляхів; профілактика утворення жовчних каменів; сприяння засвоєнню жиророзчинних вітамінів; сприяння нормальному розвитку статевих залоз; покращення пам'яті; нормалізація психічного стану; профілактика цукрового діабету; підвищення імунітету; профілактика ракових захворювань; використання як смакової добавки при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна.	
7	«Олія горіха грецького»	підтримка нормального розвитку організму; покращення імунітету; швидше загоєння поранень; покращення розумової та мозкової активності в цілому; покращення пам'яті; покращення зору; покращення розвитку плоду при вагітності; профілактика серцево-судинних захворювань; профілактика атеросклерозу; використання як спеції при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна.	

1	2	3	4
8	«Олія «Тыквиор»»	<p>біологічне походження; значна профілактика аденоми і простатиту; значна профілактика запальних процесів в організмі; покращення зору; значне очищення організму від паразитів; значне покращення загального самопочуття; значне підвищення тону м'язів; покращення пам'яті; значне підвищення енергетичного рівня; очищення від холестерину; покращення роботи серця; приємний природний смак і аромат (смак і запах); придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна.</p>	
9	«Борошно горіхово-гарбузове»	<p>чистота борошна; чищення травних шляхів; профілактика утворення жовчних каменів; сприяння засвоєнню жиророзчинних вітамінів; сприяння нормальному розвитку статевих залоз; покращення пам'яті; нормалізація психічного стану; профілактика цукрового діабету; підвищення імунітету; профілактика ракових захворювань; очищення організму від паразитів; використання як смакової добавки при приготуванні їжі; придатність до зберігання; тривалий термін зберігання; зручність споживання; привабливий зовнішній вигляд; доступна ціна.</p>	

ПІБ Експерту

Дата

Підпис

ДОДАТОК П
РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЄНТІВ КОРЕЛЯЦІЇ ТА КОНКОРДАЦІЇ УЗГОДЖЕНОСТІ
ДУМОК ЕКСПЕРТІВ

Складання зведеної матриці рангів.

Отримані оцінки двадцяти зовнішніх експертів що до очікувань споживачів для продукції «Олія «Богатирська»» наведені в табл. К.1

Таблиця К.1

Експертні оцінки очікувань споживачів

Очікування споживачів № з.п.	Оцінки експертів																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5
2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	3	3
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
7	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
9	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
10	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
11	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
12	4	3	5	5	4	3	4	5	3	3	3	4	4	5	5	3	4	5	5	3
13	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3
14	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4
15	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3
16	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
17	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5

Складено автором

Наступний крок складання матриці оцінок експертів для визначення коефіцієнту конкордації Кенделла є переформування матриці оцінок у матрицю рангів.

Так як в матриці є пов'язані оцінки (однакові оцінки) в оцінках 1-го експерта, зробимо їх переформування. Переформування оцінок проводиться без зміни думки експерта, тобто між оцінками повинні зберегтися відповідні співвідношення (більше,

менше або дорівнює). При переформуванні не ставиться оцінка вище 1 і нижче значення рівного кількості параметрів (в даному випадку $n = 17$). Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.2.

Таблиця К.2

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів першого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	4	4.5
2	4	4.5
3	4	4.5
4	4	4.5
5	4	4.5
6	4	4.5
7	4	4.5
8	4	4.5
9	5	13
10	5	13
11	5	13
12	5	13
13	5	13
14	5	13
15	5	13
16	5	13
17	5	13

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 2-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.3.

Таблиця К.3

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів другого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	2	3
1	3	2
2	3	2
3	3	2

1	2	3
4	4	7
5	4	7
6	4	7
7	4	7
8	4	7
9	4	7
10	4	7
11	5	14
12	5	14
13	5	14
14	5	14
15	5	14
16	5	14
17	5	14

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 3-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.4.

Таблиця К.4

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів третього експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	1
2	4	4.5
3	4	4.5
4	4	4.5
5	4	4.5
6	4	4.5
7	4	4.5
8	5	12.5
9	5	12.5
10	5	12.5
11	5	12.5
12	5	12.5
13	5	12.5
14	5	12.5
15	5	12.5
16	5	12.5
17	5	12.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 4-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.5.

Таблиця К.5

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів четвертого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	1.5
2	3	1.5
3	4	5
4	4	5
5	4	5
6	4	5
7	4	5
8	5	12.5
9	5	12.5
10	5	12.5
11	5	12.5
12	5	12.5
13	5	12.5
14	5	12.5
15	5	12.5
16	5	12.5
17	5	12.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 5-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.6.

Таблиця К.6

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів п'ятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	2	3
1	3	1
2	4	4
3	4	4

1	2	3
4	4	4
5	4	4
6	4	4
7	5	12
8	5	12
9	5	12
10	5	12
11	5	12
12	5	12
13	5	12
14	5	12
15	5	12
16	5	12
17	5	12

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 6-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.7.

Таблиця К.7

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів шостого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	2.5
2	3	2.5
3	3	2.5
4	3	2.5
5	4	7.5
6	4	7.5
7	4	7.5
8	4	7.5
9	4	7.5
10	4	7.5
11	5	14
12	5	14
13	5	14
14	5	14
15	5	14
16	5	14
17	5	14

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 7-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.8.

Таблиця К.8

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів сьомого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	1
2	4	6
3	4	6
4	4	6
5	4	6
6	4	6
7	4	6
8	4	6
9	4	6
10	4	6
11	5	14
12	5	14
13	5	14
14	5	14
15	5	14
16	5	14
17	5	14

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 8-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.9.

Таблиця К.9

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів восьмого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	2	3
1	3	1.5
2	3	1.5
3	4	4

1	2	3
4	4	4
5	4	4
6	5	11.5
7	5	11.5
8	5	11.5
9	5	11.5
10	5	11.5
11	5	11.5
12	5	11.5
13	5	11.5
14	5	11.5
15	5	11.5
16	5	11.5
17	5	11.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 9-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.10.

Таблиця К.10

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів дев'ятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	1.5
2	3	1.5
3	4	6
4	4	6
5	4	6
6	4	6
7	4	6
8	4	6
9	4	6
10	5	13.5
11	5	13.5
12	5	13.5
13	5	13.5
14	5	13.5
15	5	13.5
16	5	13.5
17	5	13.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 10-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.11.

Таблиця К.11

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів десятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	2
2	3	2
3	3	2
4	4	8
5	4	8
6	4	8
7	4	8
8	4	8
9	4	8
10	4	8
11	4	8
12	4	8
13	5	15
14	5	15
15	5	15
16	5	15
17	5	15

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 11-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.12.

Таблиця К.12

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів одинадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	2	3
1	3	1.5
2	3	1.5
3	4	5

1	2	3
4	4	5
5	4	5
6	4	5
7	4	5
8	5	12.5
9	5	12.5
10	5	12.5
11	5	12.5
12	5	12.5
13	5	12.5
14	5	12.5
15	5	12.5
16	5	12.5
17	5	12.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 12-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.13.

Таблиця К.13

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів дванадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	2
2	3	2
3	3	2
4	4	7.5
5	4	7.5
6	4	7.5
7	4	7.5
8	4	7.5
9	4	7.5
10	4	7.5
11	4	7.5
12	5	14.5
13	5	14.5
14	5	14.5
15	5	14.5
16	5	14.5
17	5	14.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 13-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.14.

Таблиця К.14

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів тринадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	1
2	4	4.5
3	4	4.5
4	4	4.5
5	4	4.5
6	4	4.5
7	4	4.5
8	5	12.5
9	5	12.5
10	5	12.5
11	5	12.5
12	5	12.5
13	5	12.5
14	5	12.5
15	5	12.5
16	5	12.5
17	5	12.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 14-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.15.

Таблиця К.15

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів чотирнадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	2	3
1	3	1.5
2	3	1.5
3	4	4
4	4	4
5	4	4

1	2	3
6	5	11.5
7	5	11.5
8	5	11.5
9	5	11.5
10	5	11.5
11	5	11.5
12	5	11.5
13	5	11.5
14	5	11.5
15	5	11.5
16	5	11.5
17	5	11.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 15-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.16.

Таблиця К.16

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів п'ятнадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	4	4.5
2	4	4.5
3	4	4.5
4	4	4.5
5	4	4.5
6	4	4.5
7	4	4.5
8	4	4.5
9	5	13
10	5	13
11	5	13
12	5	13
13	5	13
14	5	13
15	5	13
16	5	13
17	5	13

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 16-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.17.

Таблиця К.17

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів шістнадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	2
2	3	2
3	3	2
4	4	6.5
5	4	6.5
6	4	6.5
7	4	6.5
8	4	6.5
9	4	6.5
10	5	13.5
11	5	13.5
12	5	13.5
13	5	13.5
14	5	13.5
15	5	13.5
16	5	13.5
17	5	13.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 17-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.18.

Таблиця К.18

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів сімнадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	2	3
1	3	1
2	4	4.5
3	4	4.5
4	4	4.5
5	4	4.5

1	2	3
6	4	4.5
7	4	4.5
8	5	12.5
9	5	12.5
10	5	12.5
11	5	12.5
12	5	12.5
13	5	12.5
14	5	12.5
15	5	12.5
16	5	12.5
17	5	12.5

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 18-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.19.

Таблиця К.19

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів вісімнадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	1.5
2	3	1.5
3	4	5.5
4	4	5.5
5	4	5.5
6	4	5.5
7	4	5.5
8	4	5.5
9	5	13
10	5	13
11	5	13
12	5	13
13	5	13
14	5	13
15	5	13
16	5	13
17	5	13

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 19-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.20.

Таблиця К.20

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів дев'ятнадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	3	2
2	3	2
3	3	2
4	4	7
5	4	7
6	4	7
7	4	7
8	4	7
9	4	7
10	4	7
11	5	14
12	5	14
13	5	14
14	5	14
15	5	14
16	5	14
17	5	14

Складено автором.

Так як в матриці є пов'язані оцінки 20-го експерту, зробимо їх переформування. Переформування оцінок у ранги проводиться в табл. К.21.

Таблиця К.21

Переформовані у ранги оцінки очікувань споживачів двадцятого експерту

Номер місця в упорядкованому ряді	Розташування факторів за оцінками експертів	Ранги
1	2	3
1	3	3
2	3	3
3	3	3
4	3	3
5	3	3

1	2	3
6	4	6.5
7	4	6.5
8	5	12.5
9	5	12.5
10	5	12.5
11	5	12.5
12	5	12.5
13	5	12.5
14	5	12.5
15	5	12.5
16	5	12.5
17	5	12.5

Складено автором.

На підставі переформування оцінок експертів у ранги будується нова матриця рангів та здійснюються розрахунки середнього значення рангів \bar{x} , середніх відхилень d_i та їх квадратів d_i^2 (таблиця К.22).

Таблиця К.22

Переформована матриця рангів експертних оцінок очікувань споживачів

Чинники	Ранги оцінок експертів																				Сума рангів	d_i	d_i^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
x_1	4.5	7	12.5	5	12	7.5	6	11.5	6	8	12.5	7.5	12.5	1.5	4.5	13.5	12.5	5.5	14	12.5	176.5	-3.5	12.25
x_2	4.5	7	4.5	12.5	12	7.5	14	11.5	13.5	8	5	2	12.5	11.5	4.5	2	4.5	13	2	3	155	-25	625
x_3	13	14	12.5	12.5	12	14	6	11.5	13.5	8	1.5	14.5	12.5	11.5	4.5	13.5	12.5	13	14	12.5	227	47	2209
x_4	4.5	7	1	5	4	2.5	6	1.5	13.5	8	5	14.5	1	11.5	13	6.5	4.5	1.5	2	6.5	119	-61	3721
x_5	4.5	7	4.5	5	4	2.5	14	11.5	6	8	12.5	2	4.5	4	13	6.5	4.5	13	7	3	137	-43	1849
x_6	13	14	12.5	12.5	12	14	14	11.5	13.5	8	12.5	14.5	4.5	11.5	4.5	13.5	12.5	13	7	12.5	231	51	2601
x_7	4.5	7	12.5	5	12	14	6	11.5	6	15	12.5	7.5	12.5	11.5	4.5	13.5	12.5	5.5	14	12.5	200	20	400
x_8	13	14	12.5	12.5	12	14	14	11.5	13.5	15	12.5	14.5	12.5	11.5	4.5	13.5	12.5	13	7	12.5	246	66	4356
x_9	13	14	12.5	12.5	12	7.5	14	11.5	6	15	12.5	7.5	12.5	11.5	13	6.5	12.5	5.5	14	12.5	226	46	2116
x_{10}	13	7	12.5	5	12	7.5	6	11.5	13.5	8	12.5	7.5	12.5	11.5	4.5	13.5	12.5	5.5	7	12.5	195.5	15.5	240.25
x_{11}	13	14	12.5	12.5	12	7.5	14	11.5	6	8	12.5	14.5	12.5	4	13	13.5	12.5	13	14	12.5	233	53	2809
x_{12}	4.5	2	12.5	12.5	4	2.5	6	11.5	1.5	2	1.5	7.5	4.5	11.5	13	2	4.5	13	14	3	133.5	-46.5	2162.25
x_{13}	4.5	2	4.5	1.5	4	2.5	1	1.5	6	8	5	2	12.5	4	4.5	2	12.5	5.5	2	3	88.5	-91.5	8372.25
x_{14}	4.5	2	4.5	1.5	1	7.5	6	4	1.5	2	12.5	7.5	4.5	1.5	13	6.5	4.5	1.5	7	6.5	99.5	-80.5	6480.25
x_{15}	13	14	12.5	12.5	12	14	6	11.5	13.5	2	5	7.5	4.5	11.5	13	6.5	1	13	7	3	183	3	9
x_{16}	13	14	4.5	12.5	12	14	14	4	13.5	15	12.5	7.5	12.5	11.5	13	6.5	12.5	13	14	12.5	232	52	2704
x_{17}	13	7	4.5	12.5	4	14	6	4	6	15	5	14.5	4.5	11.5	13	13.5	4.5	5.5	7	12.5	177.5	-2.5	6.25
Σ	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	3060		40672.5

Складено автором.

В таблиці

$$d_i = \sum_{i=1}^n x_{ij} - \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij}}{n} = \sum_{i=1}^n x_{ij} - 180$$

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми:

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+17) \cdot 17}{2} = 153$$

Сума по стовпцях матриці рівні між собою і контрольної суми, значить, матриця складена правильно.

Аналіз значущості досліджуваних факторів.

У даному прикладі фактори за значимістю розподілилися наступним чином (таблиця К.23).

Таблиця К.23

Розташування оцінок споживачів за значущістю

Фактори	Сума рангів
X ₁₃	88.5
X ₁₄	99.5
X ₄	119
X ₁₂	133.5
X ₅	137
X ₂	155
X ₁	176.5
X ₁₇	177.5
X ₁₅	183
X ₁₀	195.5
X ₇	200
X ₉	226
X ₃	227
X ₆	231
X ₁₆	232
X ₁₁	233
X ₈	246

Складено автором.

Оцінка середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів.

Скористаємося формулою для розрахунку коефіцієнту конкордації для випадку, коли є пов'язані ранги (однакові значення рангів в оцінках одного експерту):

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i} \quad (1)$$

де m – кількість експертів між оцінками яких встановлюється зв'язок; $j = 1..m$ – порядковий номер експерту, що здійснює оцінку; n – кількість характеристик об'єкту; $i = 1..n$ – порядковий номер характеристики об'єкту.

Коефіцієнт D_i визначається як сума оцінок, що надані усіма експертами i -їй характеристиці сукупності, мінус середнє значення цих сум оцінок.

$$D_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n x_{ij}}{n} \quad (2)$$

де x_j – оцінка даним експертом i -ої характеристики об'єкту.

де $S = 40672.5$, $n = 17$, $m = 20$.

Корегувальний коефіцієнт (для врахування однакових оцінок) T_i визначається таким чином:

- визначається кількість груп однакових експертних оцінок i -ої характеристики об'єкту – Q .

- визначається число однакових експертних оцінок i -ої характеристики об'єкту для групи однакових експертних оцінок з порядковим номером q – t_q .

- розраховується коефіцієнт T_i за формулою

$$T_i = \sum_{q=1}^Q (t_q^3 - t_q). \quad (2)$$

Тоді

$$T_1 = ((8^3 - 8) + (9^3 - 9)) / 12 = 102$$

$$T_2 = ((7^3 - 7) + (7^3 - 7) + (3^3 - 3)) / 12 = 58$$

$$T_3 = ((10^3 - 10) + (6^3 - 6)) / 12 = 100$$

$$T_4 = ((5^3 - 5) + (10^3 - 10)) / 12 = 93$$

$$T_5 = ((11^3 - 11) + (5^3 - 5)) / 12 = 120$$

$$T_6 = ((6^3 - 6) + (7^3 - 7) + (4^3 - 4)) / 12 = 50.5$$

$$T_7 = ((9^3 - 9) + (7^3 - 7)) / 12 = 88$$

$$T_8 = ((12^3 - 12) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3)) / 12 = 145.5$$

$$T_9 = ((7^3 - 7) + (8^3 - 8) + (2^3 - 2)) / 12 = 70.5$$

$$T_{10} = ((9^3 - 9) + (5^3 - 5) + (3^3 - 3)) / 12 = 72$$

$$T_{11} = ((10^3 - 10) + (5^3 - 5) + (2^3 - 2)) / 12 = 93$$

$$T_{12} = ((8^3 - 8) + (3^3 - 3) + (6^3 - 6)) / 12 = 61.5$$

$$T_{13} = ((10^3 - 10) + (6^3 - 6)) / 12 = 100$$

$$T_{14} = ((2^3 - 2) + (12^3 - 12) - (3^3 - 3)) / 12 = 145.5$$

$$T_{15} = ((8^3 - 8) + (9^3 - 9)) / 12 = 102$$

$$T_{16} = ((8^3 - 8) + (3^3 - 3) + (6^3 - 6)) / 12 = 61.5$$

$$T_{17} = ((10^3 - 10) + (6^3 - 6)) / 12 = 100$$

$$T_{18} = ((6^3 - 6) + (9^3 - 9) + (2^3 - 2)) / 12 = 78$$

$$T_{19} = ((7^3 - 7) + (3^3 - 3) + (7^3 - 7)) / 12 = 58$$

$$T_{20} = ((10^3 - 10) + (5^3 - 5) + (2^3 - 2)) / 12 = 93$$

$$\sum_{i=1}^m T_i = 1792$$

$$W = \frac{40672.5 \cdot 12}{20^2 \cdot (17^3 - 17) - 20 \cdot 1792} = 0.32$$

Значення $W = 0.32$ говорить про наявність слабкого ступеня узгодженості думок експертів.

Оцінка значущості коефіцієнту конкордації Кенделла.

Для цієї мети розрахуємо критерій узгодження Пірсона:

$$r = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m \cdot n \cdot (n+1) + \frac{\sum_{i=1}^m T_i}{n-1}} = \frac{40672.5}{\frac{1}{12} \cdot 20 \cdot 17 \cdot (17+1) + \frac{1792}{17-1}} \approx 102.19$$

Обчислений r порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n - 1 = 17 - 1 = 16$ і при заданому рівні значимості $\alpha = 0.05$.

Так як r розрахунковий 102.19 більший табличного (26.29623), то $W = 0.32$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

На основі наведених співвідношень та використовуючи послідовну процедуру розрахунку коефіцієнту конкордації Кенделла, отримано дані аналізу узгодженості думок експертів групи 1, що до очікувань споживачів для дев'яти видів продукції ТМ «Їжа богатирів» (ДОДАТОК Г). Узагальнені дані наведені в табл. К.24.

Таблиця К.24

Оцінка узгодженості думок експертів та значущість даної оцінки

Вид продукту	Коефіцієнт Кенделла W	Критерій Пірсона r
1	2	3
«Шербет горіховий»	0,56	100,5
«Олія «Богатирська»»	0,32	102,19
«Олія «Живильна»»	0,44	123,94
«Олія «Живильна» зі спеціями»	0,51	152,5
«Яблучний оцет»	0,18	47,71
«Борошно з ядра горіху грецького»	0,43	128,75

1	2	3
«Олія горіха грецького» 100%	0,45	125,68
«Олія «Тиквіор»»	0,65	208,1
«Борошно горіхово- гарбузове»	0,58	185,9

Складено автором.

Значення показнику критерію Пірсона за наведеними видами продукції свідчить про те, що отримані дані при визначенні коефіцієнту Кенделла є величинами не випадковими, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальшому аналізі.

За усією сукупністю продуктів значення коефіцієнту Кенделла близьке до 0,5, що свідчить про середній рівень узгодженості думок всередині вибірки.

При встановленні кореляції між думками експертів зовнішньої експертної групи 1 та думками експертів підприємства групи 2 використаємо коефіцієнт кореляції Пірсона.

Коефіцієнт кореляції Пірсона характеризує існування лінійної залежності між двома величинами. Для кореляції Пірсона використовується додаткове припущення про нормальність вибірок і порівнюються одночасно тільки дві вибірки.

Нехай для даного опитування є дві вибірки $x^m = (x_1, \dots, x_m)$ – оцінки зовнішньої групи експертів (20 експертів), $y^m = (y_1, \dots, y_m)$ – оцінки внутрішньої групи експертів (п'ять експертів); коефіцієнт кореляції Пірсона розраховується за формулою:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^m (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^m (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sqrt{s_x^2 s_y^2}},$$

де \bar{x}, \bar{y} – вибіркові середні x^m та y^m , s_x^2, s_y^2 – вибіркові дисперсії, $r_{xy} \in [-1, 1]$.

Коефіцієнт кореляції Пірсона називають також тісністю лінійного зв'язку:

- $|r_{xy}| = 1 \Rightarrow x, y$ лінійно залежні,
- $r_{xy} = 0 \Rightarrow x, y$ лінійно незалежні.

Даний метод застосовують для наочного відображення форми зв'язку між досліджуваними показниками. Для цього в прямокутній системі координат будують графік, по осі ординат відкладають індивідуальні значення оцінок Y , а по осі абсцис – індивідуальні значення оцінок X . Сукупність точок оцінок є полем кореляції даних оцінок.

На підставі поля кореляції можна висунути гіпотезу (для генеральної сукупності) про те, що зв'язок між всіма можливими значеннями X і Y носить лінійний характер.

Лінійне рівняння регресії має вигляд $y = b \cdot x + a$.

Оцінне рівняння регресії (побудоване за вибірковими даними) буде мати вигляд $y = b \cdot x + a + \varepsilon$, де ε_i – спостережувані значення (оцінки) помилок, a і b відповідно оцінки параметрів регресійної моделі, які слід знайти.

Тут ε – випадкова помилка (відхилення, збурення).

Система нормальних рівнянь для знаходження кореляційного зв'язку між оцінками експертів має такий вигляд:

$$\begin{cases} a \cdot n + b \cdot \sum_{i=1}^n x_i = \sum_{i=1}^n y_i, \\ a \cdot \sum_{i=1}^n x_i + b \cdot \sum_{i=1}^n x_i^2 = \sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i. \end{cases}$$

Для продукту ТМ «Їжа богатирів» «Олія «Богатирська»» середні оцінки двох експертних груп представлені в таблиці. К.25.

**Оцінки очікувань споживачів експертами двох експертних груп для «Олія
«Богатирська»»**

Оцінки експертів	
Експертна група 1 (x)	Експертна група 2 (y)
4,8	5
4,6	5
3,75	4
4,65	4
3,3	3,4
4,45	3,8
4,75	3,6
4,75	3,6
4,8	4
4,8	4,4
4,85	4,8
4,9	5
3	3
3	2,4
4,55	5
4,45	5
3,77	5

Складено автором.

Для розрахунку параметрів регресії побудуємо розрахункову таблицю (таблиця К.26).

Розрахункова таблиця кореляції між оцінками експертів

<i>x</i>	<i>y</i>	x^2	y^2	$x \cdot y$
1	2	3	4	5
4.4	5	19.36	25	22
4.5	5	20.25	25	22.5
4.75	4.2	22.56	17.64	19.95
3.9	5	15.21	25	19.5
4.1	5	16.81	25	20.5
4.8	5	23.04	25	24
4.6	4.8	21.16	23.04	22.08
4.9	5	24.01	25	24.5
4.75	4.8	22.56	23.04	22.8
4.55	4.6	20.7	21.16	20.93

1	2	3	4	5
4.8	5	23.04	25	24
4	5	16	25	20
3.65	3.8	13.32	14.44	13.87
3.75	3.2	14.06	10.24	12
4.4	5	19.36	25	22
4.8	5	23.04	25	24
4.45	5	19.8	25	22.25
75.1	80.4	334.3	384.56	356.88

Складено автором.

Для зібраних даних система рівнянь має вигляд

$$\begin{cases} 17 \cdot a + 75.1 \cdot b = 80.4 \\ 75.1 \cdot a + 334.3 \cdot b = 356.88 \end{cases}$$

Помножимо рівняння (1) системи на (-4.42), одержимо систему, яку вирішимо методом алгебраїчного додавання.

$$\begin{cases} -75.1 \cdot a - 331.94 \cdot b = -355.37 \\ 75.1 \cdot a + 334.3 \cdot b = 356.88 \end{cases}$$

Отримуємо:

$$2.36 \cdot b = 1.51$$

Звідки $b = 0.6725$

Тепер знайдемо коефіцієнт « a » з рівняння (1):

$$17 \cdot a + 75.1 \cdot b = 80.4$$

$$17 \cdot a + 75.1 \cdot 0.6725 = 80.4$$

$$17 \cdot a = 29.9$$

$$a = 1.7586$$

Отримуємо емпіричні коефіцієнти регресії: $b = 0.6725$; $a = 1.7586$.

Рівняння регресії (емпіричне рівняння регресії): $y = 0.6725 \cdot x + 1.7586$

Емпіричні коефіцієнти регресії a і b є лише оцінками теоретичних коефіцієнтів, а саме рівняння відображає лише загальну тенденцію в поведінці розглянутих змінних.

1. Параметри рівняння регресії.

Вибіркові середні.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \frac{75.1}{17} = 4.42$$

$$\bar{y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n} = \frac{80.4}{17} = 4.73$$

$$\overline{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i}{n} = \frac{356.88}{17} = 20.99$$

Вибіркові дисперсії:

$$S^2(x) = \frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{n} - \bar{x}^2 = \frac{334.3}{17} - 4.42^2 = 0.15$$

$$S^2(y) = \frac{\sum_{i=1}^n y_i^2}{n} - \bar{y}^2 = \frac{384.56}{17} - 4.73^2 = 0.25$$

Середньоквадратичне відхилення

$$S(x) = \sqrt{S^2(x)} = \sqrt{0.15} = 0.386$$

$$S(y) = \sqrt{S^2(y)} = \sqrt{0.25} = 0.504$$

Коефіцієнт кореляції b можна знаходити за формулою, не вирішуючи систему безпосередньо:

$$b = \frac{\overline{x \cdot y} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{S^2(x)} = \frac{20.99 - 4.42 \cdot 4.73}{0.15} = 0.6725$$

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{x} = 4.73 - 0.6725 \cdot 4.42 = 1.7586$$

1.1. Коефіцієнт кореляції

Коваріація.

$$\text{cov}(x, y) = \overline{x \cdot y} - \bar{x} \cdot \bar{y} = 20.99 - 4.42 \cdot 4.73 = 0.1$$

Розраховуємо показник тісноти зв'язку. Таким показником є вибірковий лінійний коефіцієнт кореляції, який розраховується за формулою:

$$r_{xy} = \frac{\overline{x \cdot y} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{S(x) \cdot S(y)} = \frac{20.99 - 4.42 \cdot 4.73}{0.386 \cdot 0.504} = 0.515$$

Лінійний коефіцієнт кореляції приймає значення від -1 до +1.

Зв'язки між ознаками можуть бути слабкими і сильними (тісними). Їх критерії оцінюються за шкалою Чеддока:

$0.1 < r_{xy} < 0.3$: слабка;

$0.3 < r_{xy} < 0.5$: помірна;

$0.5 < r_{xy} < 0.7$: помітна;

$0.7 < r_{xy} < 0.9$: висока;

$0.9 < r_{xy} < 1$: вельми висока.

У даному випадку зв'язок між ознакою Y фактором X помітна і пряма.

Крім того, коефіцієнт лінійної парної кореляції може бути визначений через коефіцієнт регресії b :

$$r_{xy} = b \cdot \frac{S(x)}{S(y)} = 0.67 \cdot \frac{0.386}{0.504} = 0.515$$

1.2. Рівняння регресії (оцінка рівняння регресії).

$$y_x = r_{xy} \cdot \frac{x - \bar{x}}{S(x)} \cdot S(y) + \bar{y} = 0.515 \cdot \frac{x - 4.42}{0.386} \cdot 0.504 + 4.73 = 0.67 \cdot x + 1.76$$

Лінійне рівняння регресії має вигляд $y = 0.67 \cdot x + 1.76$

Підставивши в рівняння регресії відповідні значення x , можна визначити вирівняні (передбачені) значення результативного показника $y(x)$ для кожного спостереження.

Зв'язок між y і x визначає знак коефіцієнту регресії b (якщо $b > 0$ – прямий зв'язок, інакше – зворотний). У нашому прикладі зв'язок прямий.

2. Оцінка параметрів рівняння регресії.

2.1. Значимість коефіцієнту кореляції.

Висуваємо гіпотези:

$H_0 : r_{xy} = 0$, немає лінійного взаємозв'язку між значеннями вибірки оцінок;

$H_1 : r_{xy} \neq 0$, є лінійний взаємозв'язок між значеннями вибірки оцінок.

Для того щоб при рівні значущості α перевірити нульову гіпотезу про рівність нулю генерального коефіцієнта кореляції нормальної двовимірної випадкової величини

при конкуруючій гіпотезі $H_1 \neq 0$, треба обчислити спостережуване значення критерію (величина випадкової помилки)

$$t_{\text{набл}} = r_{xy} \cdot \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

і за таблицею критичних точок розподілу Стюдента, за заданим рівнем значущості α і числу ступенів свободи $k = n - 2$ знайти критичну точку $t_{\text{крит}}$ двосторонньої критичної області. Якщо $t_{\text{набл}} < t_{\text{крит}}$, то немає підстав відкинути нульову гіпотезу. Якщо $|t_{\text{набл}}| > t_{\text{крит}}$ – нульову гіпотезу відкидають.

$$t_{\text{набл}} = 0.515 \cdot 151 - 0.5152 = 2.33$$

По таблиці Стюдента з рівнем значущості $\alpha = 0.05$ і ступенями свободи $k = 15$ знаходимо $t_{\text{крит}}$:

$$t_{\text{крит}} \cdot (n - m - 1; \alpha/2) = (15; 0.025) = 2.131$$

де $m = 1$ – кількість пояснюючих змінних.

Якщо $|t_{\text{набл}}| > t_{\text{крит}}$, то отримане значення коефіцієнта кореляції визнається значущим (нульова гіпотеза, яка стверджує рівність нулю коефіцієнта кореляції, відкидається).

Оскільки $|t_{\text{набл}}| > t_{\text{крит}}$, то відхиляємо гіпотезу про рівність 0 коефіцієнта кореляції.

Іншими словами, коефіцієнт кореляції статистично – значущий

Відмітимо значення на числовій осі (табл. К.27)

Гіпотези

Прийняття H_0	Відхилення H_0 , прийняття H_1
95%	5%
2.131	2.33

Складено автором.

2.2. Інтервальна оцінка для коефіцієнта кореляції (довірчий інтервал).

$$\left(r - t_{\text{крит}} \cdot \sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}; r + t_{\text{крит}} \cdot \sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}} \right)$$

Довірчий інтервал для коефіцієнта кореляції.

$$\left(0.515 - 2.131 \cdot \sqrt{\frac{1-0.515^2}{17-2}}; 0.515 + 2.131 \cdot \sqrt{\frac{1-0.515^2}{17-2}} \right)$$

$$r(0.0532; 0.987)$$

ДОДАТОК Р
АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ РОБІТ



Міністерство освіти і науки України
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
 ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
 21050 м. Вінниця вул. Соборна, 87 тел./факс +38 (0432) 56-26-94
www.vtei.com.ua e-mail: secretarvtei@ukr.net

28.12.2016 № 01.01-42/2732
 На № _____

ДОВІДКА

**Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**

Луцяка Віталія Васильовича на тему

«Маркетинг малого виробничого підприємства»

Довідка видана Луцяку Віталію Васильовичу про те, що він в процесі виконання дисертаційного дослідження «Маркетинг малого виробничого підприємства» приймав участь відповідальним виконавцем по науково-дослідним темам, які пройшли державну реєстрацію:

- «Формування виробничими та торговельними підприємствами вертикальних інтегрованих маркетингових збутових систем». Ініціативна наукова тема. У межах цієї комплексної теми за результатами проведених наукових досліджень здобувачем Луцяком В.В., запропоновано підхід до формування маркетингових збутових систем в структурі малих виробничих підприємств.
- «Дослідження впливу економічних, політичних демографічних, соціально-культурних, природних чинників та науково-технічного прогресу на функціонування регіональних товарних ринків (номер



Система управління якістю сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001 (ISO 9001)

державної реєстрації 0110U003360) у межах якої здобувачем Луцяком В.В., виконано науково-дослідну роботу та вивчено процес формування регіонального ринку харчових продуктів під впливом науково-технічного прогресу та економічних чинників.

- «Управління конкурентоспроможністю підприємств» (номер державної реєстрації 0112U007791), у межах цієї комплексної теми за результатами виконаної науково-дослідної роботи здобувачем Луцяком В.В. вивчені підходи до організації та здійснення управління конкурентоспроможністю в малих виробничих підприємствах.
- «Формування матеріальних потоків підприємства на принципах маркетингової логістики» (номер державної реєстрації 0112U006098) у межах якої здобувачем Луцяком В.В. розроблено теоретичні та практичні підходи до організації та здійснення управління матеріальним потоком в малих виробничих підприємствах.

За результатами досліджень розроблено комплекс ґрунтовних організаційно-економічних заходів щодо вдосконалення системи маркетингу та підвищення на цій основі конкурентоспроможності малих виробничих підприємств харчової промисловості.

Результати дисертаційного дослідження «Маркетинг малого виробничого підприємства» використані і проаналізовані в процесі викладання навчальних дисциплін «Маркетинг», «Маркетинг інновацій», «Маркетингова діяльність підприємства», «Моделювання фінансово-господарської діяльності підприємства» та виконання випускних кваліфікаційних проектів фахівців освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 8.03050701 «Маркетинг».

Директор



д.ф.н., доц. Н.Л. Замкова

Вінницький фінансово -
економічний університет

*Vinnitsa Financial
Economic University*

Україна, 21037, м.Вінниця, вул. Пирогова, 71а
тел./факс.: (380) (0432) 53-47-27,
тел.: (380) (0432) 53-62-59, 53-36-80
<http://www.vfeu.org.ua> , E-mail: rektor-
vfeu@ukr.net

71a, st. Pirogova, Vinnitsa, 21037, Ukraine
tel./fax.: (380) (0432) 53-47-27,
tel.: (380) (0432) 53-62-59 . 53-36-80
<http://www.vfeu.org.ua> , E-mail: rektor-
vfeu@ukr.net

№ 193 від 20 грудня 2016 р.

ДОВІДКА

**Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Луцяка Віталія Васильовича на тему
«Маркетинг малого виробничого підприємства»**

У Приватному вищому навчальному закладі «Вінницький фінансово-економічний університет» (ПВНЗ ВФЕУ) впродовж 2013-2016 рр. здійснювалась апробація та впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Луцяка Віталія Васильовича на тему «Маркетинг малого виробничого підприємства».

Положення, матеріали і висновки дисертаційного дослідження Луцяка В.В. використовувалися під час здійснення навчально-виховних та виробничих процесів університету, організації та реалізації управління ними, підготовки й проведення лекційних та семінарських занять.

Принципи формування системи управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства, запропоновані і теоретично обґрунтовані Луцяком В.В. в дисертаційному дослідженні, набули практичного використання співробітниками університету. Зацікавленість викладачів викликали розроблені дисертантом методи оцінки рівня розвитку динамічних здібностей персоналу малих виробничих утворень (в харчовій промисловості).

Луцяк В.В. протягом декількох років періодично здійснював практичні заходи із викладачами, співробітниками та студентами стосовно формування методики розрахунку показників рівня розвитку динамічних здібностей людини праці в процесі виробництва. Здійснювалась перевірка адекватності запропонованих Луцяком В.В. моделей, принципів, методів, що в період з 2009 по 2014 рр. розроблялись під час виконання науково-дослідних робіт: «Формування виробничими та торговельними підприємствами вертикальних інтегрованих маркетингових збутових систем»; «Дослідження впливу економічних, політичних, демографічних, соціально-культурних, природних

чинників та науково-технічного прогресу на функціонування регіональних товарних ринків» (номер державної реєстрації 0110U003360); «Управління конкурентоспроможністю підприємств» (номер державної реєстрації 0111U007791); «Формування матеріальних потоків підприємства на принципах маркетингової логістики» (номер державної реєстрації 0112U006098); «Маркетинговий менеджмент малого виробничого підприємства» (номер державної реєстрації 0114U003926).

У ході проведення зазначеної роботи були зроблені висновки про актуальність, перспективність та практичну цінність дисертаційного дослідження Луцяка В.В. «Маркетинг малого виробничого підприємства», доцільність впровадження його результатів у організацію навчально-виховних процесів Вінницького фінансово-економічного університету та виробничих процесів малих виробничих підприємств харчової промисловості.

Ректор



д.с.н., проф. П.Г. Білоконний

Ф.5

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

ПОГОДЖЕНО

Директор

(підпис) Григорівська

"24" жовтня 2014 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник підприємства

(підпис) Дем'яна

"24" жовтня 2014 р.



А К Т

впровадження науково-дослідної роботи

Цим актом підтверджується, що результати роботи _____

Управління конкурентоспроможністю підприємства _____
(найменування теми)

№ держреєстрації 0111U007791 _____

яку виконано на кафедрі товарознавства, експертизи та
торгівельного підприємництва _____з I кв. 2011 р. по I кв. 2014 р.впроваджені ПП «Іжа богатирів» _____

(найменування підприємства, де здійснювалось _____

впровадження) _____

Вид впровадження результатів: практичні рекомендації що до
управління конкурентоспроможністю підприємства; виробництво «Горіхового
щербету», за патентом № 83647; виробництво «Олії «Богатирської»», за
патентом № 93124 _____

нові технологічні карти (експлуатація виробу, роботи, технології);
виробництво (виробу, роботи, технології); _____

довідні записки, функціонування (систем), практичні рекомендації _____

Одержаний результат: удосконалено структуру управління
підприємством на основі впровадження інтегрованої системи управління
конкурентоспроможністю «ДІЯ» та відповідного концептуального підходу який

включає такі елементи: управління та розвиток динамічними здібностями підприємства; створення інновацій; систему управління якістю; отримано 2 патенти на корисну модель; виготовлено інноваційну продукцію

(профілактичне харчування, покращення умов праці,

удосконалення структури управління та інше)

Від КНТЕУ

Керівник роботи

Замкова В.В. Замкова

(П.І.П., підпис)



Н.Л. Замкова

(П.І.П., підпис)

Від ПП «Іжа богатирів»



(П.І.П., підпис)

(П.І.П., підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової
роботи

Т.Л. Мостенська
(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ” 20__ р.
М.П.

ЗАТВЕРДЖУЮ

[підпис]
(підпис) (прізвище, ініціали)

“11” Березня
М.П.



А К Т

впровадження науково-дослідної роботи

Цим актом підтверджується, що результати роботи Маркетинговий менеджмент малого виробничого підприємства
(найменування теми)
№ держреєстрації 0114U003926

яку виконано на кафедрі
менеджменту

з 11.14 р. по 11.15 р.

впроваджені
(найменування підприємства, де здійснювалось впровадження)

Вид впровадження результатів практичні рекомендації що до організації системи маркетингового менеджменту та управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства

нові технологічні карти (експлуатація виробу, роботи, технології);
виробництво (виробу, роботи, технології);

довідні записки, функціонування (систем), практичні рекомендації

Одержаний результат удосконалено структуру управління підприємством на основі впровадження інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю «ДІЯ» та відповідного концептуального підходу який включає такі елементи: управління динамічними здібностями підприємства;

управління інноваційною діяльністю; систему управління якістю

(профілактичне харчування, покращення умов праці, удосконалення структури управління та інше)

Від НУХТ

Керівник роботи

В.В. Луцзяк

(П.І.П., підпис)

Проректор з наукової роботи

НУХТ

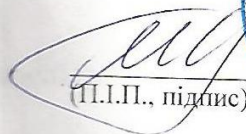
Т.Л. Мостенська

(П.І.П., підпис)

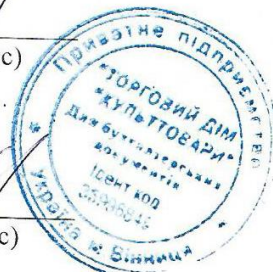
Від



(П.І.П., підпис)



(П.І.П., підпис)



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
 УНІВЕРСИТЕТ
 ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

ПОГОДЖЕНО

Директор Інституту
Л. Д. Жукова

(підпис) (прізвище, ініціали)

" 7 " 2014 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник підприємства

А. Д. Маковей

(підпис) (прізвище, ініціали)

" 5 " 2014 р.

М.П.

А К Т

впровадження науково-дослідної роботи

Цим актом підтверджується, що результати роботи _____

Управління конкурентоспроможністю підприємства

(найменування теми)

№ держреєстрації 0111U007791

яку виконано на кафедрі товарознавства, експертизи та
торговельного підприємництва

з І кв. 2011 р. по І кв. 2014 р.

впроваджені _____

(найменування підприємства, де здійснювалось

впровадження)

Вид впровадження результатів практичні рекомендації що до управління
конкурентоспроможністю підприємства

нові технологічні карти (експлуатація виробу, роботи, технології);

виробництво (виробу, роботи, технології);

доповідні записки, функціонування (систем), практичні рекомендації

Одержаний результат удосконалено структуру управління
підприємством на основі впровадження інтегрованої системи управління
конкурентоспроможністю «ДІЯ» та відповідного концептуального підходу який

включає такі елементи: управління та розвиток динамічними здібностями підприємства; створення інновацій; систему управління якістю

(профілактичне харчування, покращення умов праці, удосконалення структури управління та інше)

Від КНТЕУ

Керівник роботи

В.Г. Луцяк

(П.І.П., підпис)



Директор

В.Г. Луцяк

(П.І.П., підпис)

Н.Л. Замкова

Від підприємства (вказати назву підприємства)

ТОВ «Мак-Авто»

Директор підприємства

А.Д. Маковей

(П.І.П., підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової
роботи

Т.Л. Мостенська

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ” 20 р.

М.П.

ЗАТВЕРДЖУЮ

(підпис)

“ 10 ”



2016 р.

А К Т

впровадження науково-дослідної роботи

Цим актом підтверджується, що результати роботи _____

Маркетинговий менеджмент малого виробничого підприємства

(найменування теми)

№ держреєстрації 0114U003926

яку виконано на кафедрі _____

менеджменту

з 11.14 р. по 11.15 р.

впроваджені _____

(найменування підприємства, де здійснювалось впровадження)

Вид впровадження результатів практичні рекомендації що до організації системи маркетингового менеджменту та управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства

нові технологічні карти (експлуатація виробу, роботи, технології);

виробництво (виробу, роботи, технології);

довідні записки, функціонування (систем), практичні рекомендації

Одержаний результат удосконалено структуру управління підприємством на основі впровадження інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю «ДІЯ» та відповідного концептуального підходу який включає такі елементи: управління динамічними здібностями підприємства;

управління інноваційною діяльністю; систему управління
якістю
(профілактичне харчування, покращення умов праці, удосконалення структури управління та
інше)

Від НУХТ

Керівник роботи

В.В. Луцяк
(П.І.П., підпис)

Проректор з наукової роботи
НУХТ

Т.Л. Мостенська
(П.І.П., підпис)

Від

(П.І.П., підпис)

(П.І.П., підпис)



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової
роботи

Т.Л. Мостенська
(підпис) (прізвище, ініціали)
" " 20 р.
М.П.

ЗАТВЕРДЖУЮ

М. М. М. М.
(підпис) (прізвище, ініціали)
" 28 " 20 р.
М.П.



А К Т

впровадження науково-дослідної роботи

Цим актом підтверджується, що результати роботи Маркетинговий менеджмент малого виробничого підприємства
(найменування теми)
№ держреєстрації 0114U003926

яку виконано на кафедрі
менеджменту

з 11.14 р. по 11.15 р.

впроваджені у підприємстві
(найменування підприємства, де здійснювалось впровадження)

Вид впровадження результатів практичні рекомендації що до організації системи маркетингового менеджменту та управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства

нові технологічні карти (експлуатація виробу, роботи, технології);
виробництво (виробу, роботи, технології);

доповідні записки, функціонування (систем), практичні рекомендації

Одержаний результат удосконалено структуру управління підприємством на основі впровадження інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю «ДІЯ» та відповідного концептуального підходу який включає такі елементи: управління та розвиток динамічними здібностями

підприємства; створення інновацій; систему управління
якістю

(профілактичне харчування, покращення умов праці, удосконалення структури управління та інше)

Від НУХТ

Керівник роботи

В.В. Луцяк
(П.І.П., підпис)



Проректор з наукової роботи
НУХТ

Т.Л. Мостенська
(П.І.П., підпис)

Від

ТМ
ФОН

(П.І.П., підпис)



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової
роботи

Т.Л. Мостенська
(підпис) (прізвище, ініціали)
" " " 20__ р.
М.П.

ЗАТВЕРДЖУЮ
ФОП Пецько В.А.

В.А. Пецько
(підпис) (прізвище, ініціали)
" 5 " " 2014 р.
М.П. ІЛЬ
Анатолійович
Ідентифік. код
2982719531
Україна м.Вінниця

А К Т

впровадження науково-дослідної роботи

Цим актом підтверджується, що результати роботи _____
Маркетинговий менеджмент малого виробничого підприємства
(найменування теми)
№ держреєстрації 0114U003926

яку виконано на кафедрі
менеджменту

з 11.14 р. по 11.15 р.
впроваджені _____
(найменування підприємства, де здійснювалось впровадження)

Вид впровадження результатів практичні рекомендації що до організації системи маркетингового менеджменту та управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства

нові технологічні карти (експлуатація виробу, роботи, технології);
виробництво (виробу, роботи, технології);

довідні записки, функціонування (систем), практичні рекомендації

Одержаний результат удосконалено структуру управління підприємством на основі впровадження інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю «ДІЯ» та відповідного концептуального підходу який включає такі елементи: управління та розвиток динамічними здібностями

підприємства; створення інновацій; систему управління
якістю
(профілактичне харчування, покращення умов праці, удосконалення структури управління та інше)

Від НУХТ

Керівник роботи
В.В. Луцяк
(П.І.П., підпис)



Проректор з наукової роботи
НУХТ

Т.Л. Мостенська
(П.І.П., підпис)

Від

ФОП Пецько В.А.

В.А. Пецько
(П.І.П., підпис)



ФОП В.А. Пецько

(П.І.П., підпис)



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової
роботи

Т.Л. Мостенська
(підпис) (прізвище, ініціали)
" " 20__ р.
М.П.

ЗАТВЕРДЖУЮ



В.Г. Пахно
(підпис) (прізвище, ініціали)
2016 р.

А К Т

впровадження науково-дослідної роботи

Цим актом підтверджується, що результати роботи Маркетинговий менеджмент малого виробничого підприємства
(найменування теми)
№ держреєстрації 0114U003926

яку виконано на кафедрі
менеджменту

з 11.14 р. по 11.15 р.
впроваджені

(найменування підприємства, де здійснювалось впровадження)

Всеукраїнська громадська організація «Українська горіхова Асоціація» (ВГО «УГА»); підприємці - члени та підприємства – члени ВГО «УГА»

Вид впровадження результатів практичні рекомендації що до організації системи маркетингового менеджменту та управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства

нові технологічні карти (експлуатація виробу, роботи, технології);
виробництво (виробу, роботи, технології);

довідні записки, функціонування (систем), практичні рекомендації

Одержаний результат удосконалено структуру управління підприємством на основі впровадження інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю «ДІЯ» та відповідного концептуального підходу який включає такі елементи: управління динамічними здібностями підприємства;

управління інноваційною діяльністю; систему управління
якістю

(профілактичне харчування, покращення умов праці, удосконалення структури управління та інше)

Від НУХТ

Керівник роботи

В.В. Луцяк

(П.І.П., підпис)

Проректор з наукової роботи
НУХТ

Т.Л. Мостенська

(П.І.П., підпис)

**Від ВГО «Українська
горіхова асоціація»**

Голова ради асоціації

В.Г. Пахно

(П.І.П., підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
 УНІВЕРСИТЕТ
 ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

ПОГОДЖЕНО

Директор

Григорук
 (підпис) *Григорук*
 " 10 " 10 2015 р.
 М.П. *Григорук*
 Міністерство освіти і науки України
 Київський національний торговельно-економічний університет
 Вінницький торговельно-економічний інститут
 м. Вінниця, вул. Митрополита Василя Лепківського, 156
 Україна, код 01562987

ПІДТВЕРДЖУЮ
 Керівник ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»
А. А. Семенюк
 (підпис) (прізвище, ініціали)
 " 10 " 10 2015 р.
 М.П.
 ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

А К Т

впровадження науково-дослідної роботи

Цим актом підтверджується, що результати роботи _____
 Управління конкурентоспроможністю підприємства
 (найменування теми)
 № держреєстрації 0111U007791

яку виконано на кафедрі товарознавства, експертизи та
торгівельного підприємництва

з I кв. 2011 р. по I кв. 2014 р.
 впроваджені ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»
 (найменування підприємства, де здійснювалось
 впровадження)

Вид впровадження результатів практичні рекомендації що до управління
конкурентоспроможністю підприємства
 нові технологічні карти (експлуатація виробу, роботи, технології);
 виробництво (виробу, роботи, технології);
 доповідні записки, функціонування (систем), практичні рекомендації

Одержаний результат удосконалено структуру управління
підприємством на основі впровадження інтегрованої системи управління

конкурентоспроможністю «ДІА» та відповідного концептуального підходу який
включає такі елементи: управління та розвиток динамічними здібностями
підприємства; створення інновацій; систему управління
якістю

(профілактичне харчування, покращення умов праці, удосконалення структури управління та інше)

Від КНТЕУ

Керівник роботи

В.Г. Луцяк

(П.І.П., підпис)

Директор

В.Г. Луцяк

(П.І.П., підпис)

Україна м. Вінниця

Ідент. код 015629817

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Від ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

А. Семенюк

(П.І.П., підпис)

Директор ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

(П.І.П., підпис)

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця


Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

Україна м. Вінниця

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ЗАТВЕРДЖУЮ

 В.Г. Луцяк
(підпис) (прізвище, ініціали)
"08" травня 2016 р.
М.П.

А К Т
впровадження науково-дослідної роботи

Цим актом підтверджується, що результати роботи _____
Маркетинговий менеджмент малого виробничого підприємства
(найменування теми)

№ держреєстрації 0114U003926 _____
яку виконано на кафедрі
менеджменту _____

з 11.14 р. по 11.15 р.
впроваджені _____
(найменування підприємства, де здійснювалось впровадження)

Мале виробниче підприємство ТМ «Древо життя» _____

Вид впровадження результатів практичні рекомендації що до організації системи маркетингового менеджменту та управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства
нові технологічні карти (експлуатація виробу, роботи, технології);
виробництво (виробу, роботи, технології);


довідні записки, функціонування (систем), практичні рекомендації

Одержаний результат удосконалено структуру управління підприємством на основі впровадження інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю «ДІЯ» та відповідного концептуального підходу який включає такі елементи: управління динамічними здібностями підприємства; управління інноваційною діяльністю; систему управління якістю


(профілактичне харчування, покращення умов праці, удосконалення структури управління та інше)

Від НУХТ

Керівник роботи

 В.В. Луцяк
(П.І.П., підпис)

Від ТМ «Древо життя»

 В.Г. Луцяк
(П.І.П., підпис)