

УДК 658.893

МАРКЕТИНГОВІ АЛЬЯНСИ У СТРАТЕГІЯХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**ЮРІЙ МАЛІЧ,
здобувач,
ДВНЗ КНЕУ імені Вадима Гетьмана**

У роботі досліджено передумови моделювання інноваційного розвитку за умов глобалізації ринкового середовища. Запропоновано аналітичний інструментарій оптимізації стратегій партнерства в опануванні нових компетенцій. Наведено результати маркетингових досліджень ринку іншомовної навчальної літератури в Україні.

У світі глобальних трансформацій, у новому конкурентному середовищі успішні маркетингові стратегії базуються на поєднанні трьох елементів (рис. 1).

- ♦ Перший – створення портфелю інноваційних продуктів, що можуть розв'язати реальні проблеми й надати суттєві переваги споживачам. Фундаментом пропозиції має бути привабливість сильного бренду.
- ♦ Другий – стратегічне партнерство зі споживачами, що гарантує значний економічний ефект.
- ♦ Третій – інтеграція зусиль учасників бізнесу в межах високоефективних ланцюгів створення споживчої цінності [1].

При цьому традиційні конкурентні структури ринків у сучасному світі бізнесу не створюють чіткого уявлення про справжній стан кон'юнктури. Кордони між поставачальниками, споживачами та конкурентами є нечіткими. Добрим прикладом сказаного можуть бути комп'ютерні гіганти IBM та Dell, що конкурують на ринках персональних комп'ютерів, здійснюють взаємні постачання компонентів і обмінюються технологіями. Така співпраця задля конкуренції є настільки поширеною, що здобула відбиток у науковій методології як “співпраця у конкуренції” (рис. 2).

Коли конкурують групи компаній, їхня мета – максимізація об'єднаної переваги, розширення конкурентоздатних знань і навичок на всі ланки альянсу. Компетенції + Навички = Можливості – це сучасна формула

успішного управління компетенціями, управління знаннями (рис. 3).

Нині підприємства та організації України відчують нагальну потребу в розвитку інноваційної діяльності та прагнуть опанувати компетенції, що забезпечують підвищення їхньої конкурентоздатності [2].

Результати досліджень процесів інноваційного розвитку вітчизняних підприємств показують, що більшість із них на сучасному етапі розвитку не мають достатніх компетенцій для ефективного нарощування й використання власного інноваційного потенціалу, резервів можливих напрямків партнерства у сфері інновацій. Проблеми розроблення програм стратегічного партнерства, визначення адекватних форм трансферту нових технологій є для вітчизняної індустрії надзвичайно актуальними та вимагають якнайшвидшого методичного розв'язання. Адже партнерство з-поміж іншого знижує ризики інноваційної діяльності, що мають винятково високий рівень у країнах із транзитивною економікою, які характеризуються невірноваженістю систем господарювання, підсистемами й елементами яких є постійно змінні величини.

Узагальнення за результатами вивчення сучасної практики бізнесу та наукових здобутків [3] засвідчують доречність побудови матриці, яка передбачає вибір оптимальної моделі опанування інновацій (форми трансферту нових технологій) вітчизняними підприємствами (рис. 4).

На наш погляд, не зовсім корект-

ною є поширена думка про можливість зведення усього різноманіття моделей і форм співпраці у сфері інновацій до простого обміну знаннями й/або технологічними (технічними) продуктами, що різняться тільки формами оплати. Доречним і виправданим є використання в обґрунтуванні управлінських рішень матричної моделі, де має місце ширший погляд на проблему [4; 5; 6], що передбачає оцінювання ефектів від взаємодії з потенційними партнерами, оцінювання ринкового потенціалу, рівня завершеності та складності комерціалізації розробок, який ураховує стратегічні цілі та завдання базового підприємства.

Вибір моделі відбувається залежно від того, до якого сегменту матриці належить більша кількість оцінюваних параметрів. Унаслідок складання матриці можна виділити три основних варіанти інноваційного розвитку підприємств:

- ❖ модель стратегічного партнерства (альянсу) сторін, у тому числі у сфері інновацій (сегмент “1” матриці);
- ❖ модель співпраці сторін-учасниць у розвитку окремих інноваційних розробок зі здійсненням трансферту технологій шляхом залучення венчурних інвестицій або постачання технологічного устаткування й матеріалів у вигляді продажу або оренди (сегмент “2”);
- ❖ модель самостійного опанування інновацій зі здійсненням трансферту технологій шляхом повного або часткового пере-



Рис. 1. Джерела маркетингових переваг.

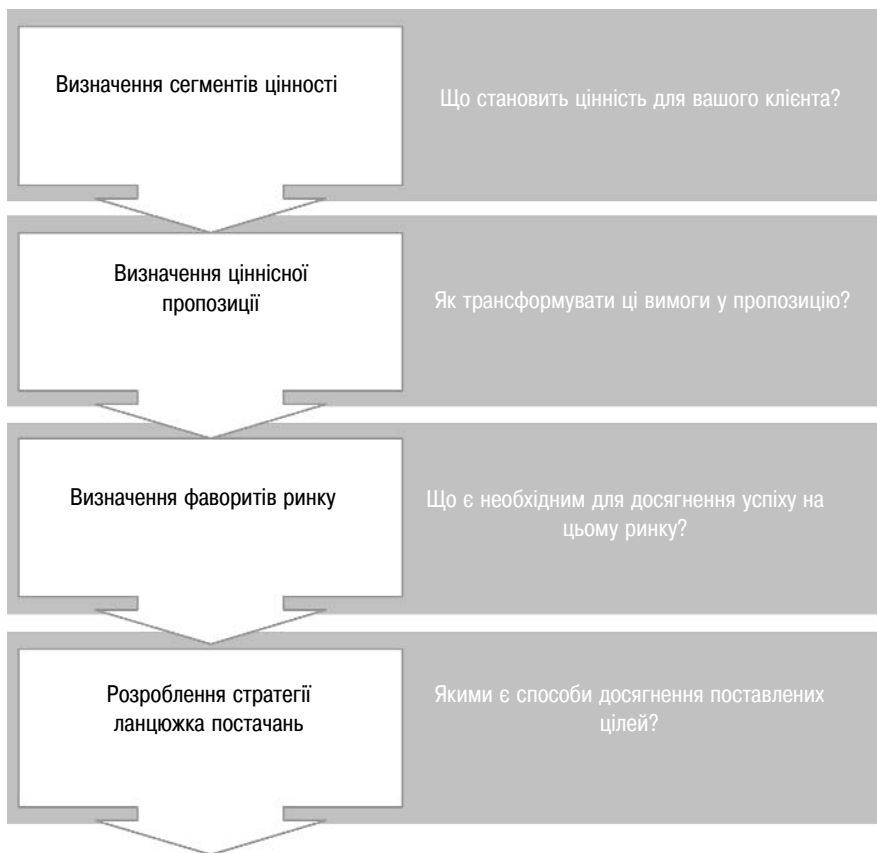


Рис. 2. Зв'язок цінності для покупця зі стратегією ланцюжка постачань.

дання прав (сегмент "3").

Оцінювання рівня комерційної зрілості партнера за проектом здійснюється відповідно до 5 критеріїв (шкала від 1 до 5):

- ♦ адекватність комерційної стратегії;
- ♦ рівень менеджменту, в тому числі у сфері маркетингу та комерції;
- ♦ управління зовнішніми чинниками, що впливають на бізнес;
- ♦ рівень розвитку ключових бізнес-процесів;
- ♦ наявність персоналу для комерційної/інноваційної діяльності.

Найважливішими компонентами оцінювання ринку є такі критерії (шкала від 1 до 5):

- ♦ оцінка поточної та потенційної місткості ринку з урахуванням динаміки основних його показників;
- ♦ можливість виходу на суміжні/нові ринки (час виходу, місткість ринку);
- ♦ розуміння ринку, відповідність пропозицій вимогам цільового ринку;
- ♦ складність освоєння/проникнення на ринок;
- ♦ обґрунтованість конкурентної переваги/наявність необхідних компетенцій.

Оцінювання технічної та технологічної зрілості проекту здійснюється за такими критеріями (шкала від 1 до 5):

- ♦ оцінка стадії, на якій перебуває проект:
- ♦ ідея (1...2);
- ♦ ескізний проект (1...3);
- ♦ макет (1...4);
- ♦ дослідний зразок (2...5);
- ♦ випробування (2...5);
- ♦ дослідна серія (3...5);
- ♦ сертифікація (4...5);
- ♦ технічна і технологічна досяжність;
- ♦ можливість розвитку (модернізації) продукту/технології;
- ♦ новизна.

Оцінний коефіцієнт за кожним із параметрів матриці можна визначити у такий спосіб:

$$K = \left(\sum_{i=1}^n O_i \times \mu_i \right) / n,$$

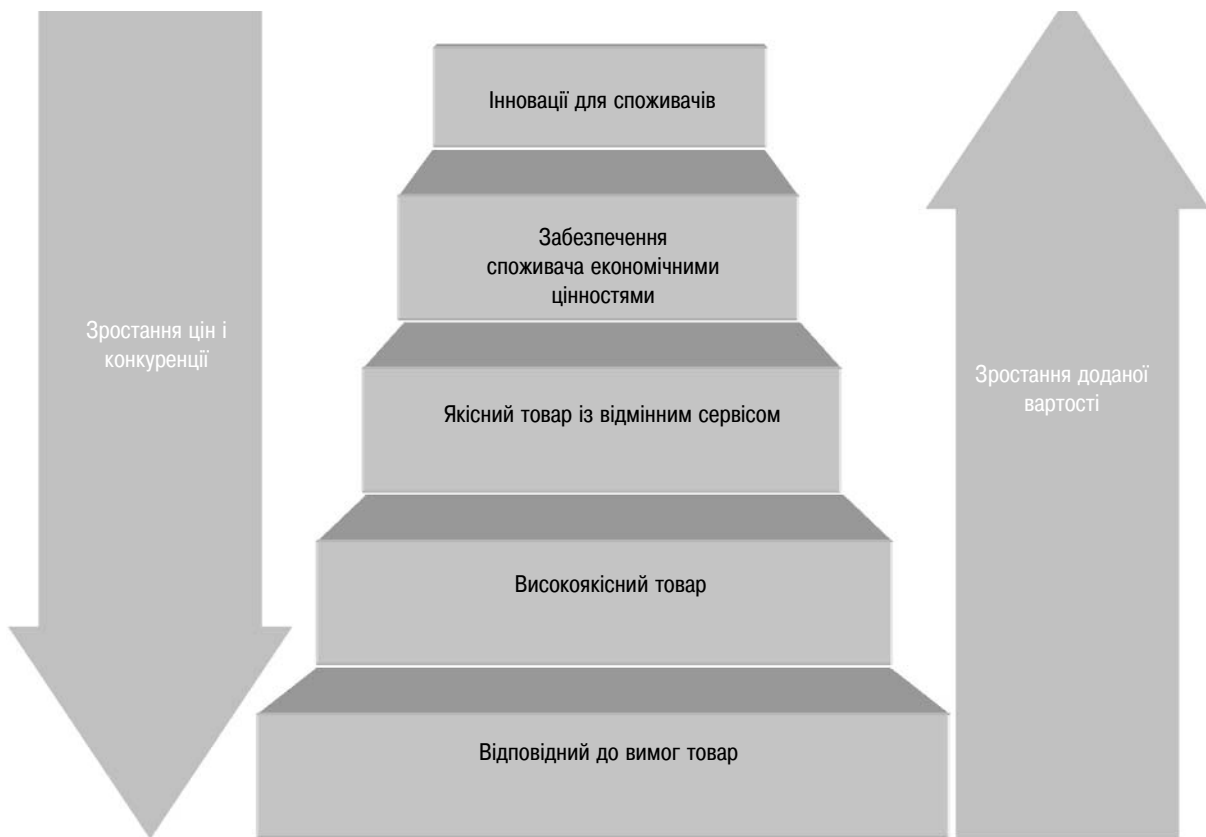


Рис. 3. Сучасна концепція поєднання зусиль виробничо-сервісних компаній в інноваційному розвитку.

де O_i – оцінка за шкалою від 1 до 5 за i -м критерієм;

μ_i – ранговий коефіцієнт за шкалою від 0 до 1, що враховує значущість показника.

Запропонована матрична модель дозволяє охопити в аналітичному процесі практично всі основні форми передавання інтелектуальної власності, здійснювані у ринкових умовах за допомогою:

- ❖ передавання прав (повне – передавання патенту або часткове – ліцензування);
- ❖ венчурних інвестицій (створення підприємств об'єднаних ризиків joint venture, коли внеском однієї зі сторін є передавання науково-технічних знань і своєї репутації у формі франшизи і дистриб'юторства, а також кваліфікованого персоналу, устаткування тощо);
- ❖ постачання технологічного устат-

кування і матеріалів через продаж або оренду;

- ❖ формування стратегічних альянсів (спільні НДР, робота за схемою “вітчизняне виробництво – глобальний продаж”, коопераційні угоди про спеціалізоване виробництво вузлів і деталей за технологією одного з партнерів, про взаємне надання технології з наступним обміном і збиранням та ін.).

Результати досліджень дозволили виявити стійку залежність між категорією покупця/продавця інноваційної розробки та обраною формою трансферту, що більшою мірою й визначає його кінцеву ефективність. Виявлені залежності здобули відбиття у матричній сегментації.

Трансферт нової технології на момент її розроблення, тобто на початку її життєвого циклу, зумовлений прагненням компанії до формування та підтримки монопольної влади на відповідному товарному ринку. На цьому етапі цікавість до володіння інновацією виявляють насамперед малі, тільки-но організовані фірми,

Рівень комерційної зрілості партнера за проектом:	високий	середній	низький	
Потенціал зростання ринку:	високий	середній	низький	
Технічна і технологічна зрілість проекту:	низька	середня	висока	
Рівень проблем у розвитку підприємства:	високий	1	1	2
	середній	1	2	3
	низький	2	3	3

Рис. 4. Матриця вибору оптимальної моделі опанування інновацій/форми трансферту нових технологій підприємством.

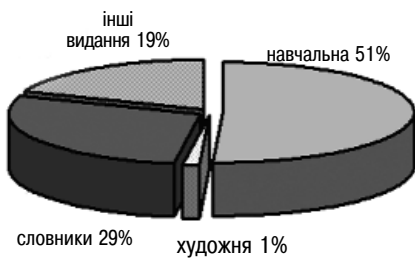


Рис. 5. Тематична структура виданої в Україні іншомовної літератури, тис. примірників.



Рис. 6. Сегменти ринку іншомовної літератури освітнього характеру в Україні, дол.

звичайно створювані носіями впроваджуваної технології. Іншою категорією покупців нової технології є представники великого бізнесу, що монополізують уже наявний ринок і мають наміри з придбанням інновації забезпечити за рахунок його консервації або розвитку зміцнення свого економічного становища. Володіння унікальною технологією дає можливість її власникові протягом визначеного часу на цілком законних підставах одержувати надприбуток від її використання.

Щоб доопрацювати технологію та довести її до рівня, коли стає можливим тиражування, що забезпечує одержання додаткового доходу, потрібні додаткові вкладення капіталу різної природи (форми). Таким капіталом володіють або представники великого бізнесу (фінансові ресурси, широкі можливості комерціалізації продуктів), або носії знань (інтелектуальний капітал). Згідно з даними світової статистики у середньому в загальному обсягу витрат на розроблення технології наукова складова посідає 33,5%, патентування і ліцензування – 4,6%, роботи у сфері дизайну та виготовлення конструкторсько-технологічної документації – 24%, аналіз ринку – 6,6%. Для завершення розробки необхідні додаткові вкладення капіталу в патентування інновації – у розрахунку 0,137 дол. на 1 дол. витрат за НДР, на розроблення дизайну нового продукту – 0,716 дол., на маркетингові дослідження – 0,197 дол. [4; 5; 6].

Формами реалізації нової технології на цій стадії її розвитку є придбання найповнішого пакету прав на об'єкти інтелектуальної власності у вигляді патенту або виняткової ліцензії та стратегічний альянс у сфері виконання спільних НДР.

Із розвитком і зростанням привабливості нової технології її набувачами стають підприємства середнього бізнесу, що прагнуть не монопольної влади, а конкурентної переваги. До кінця даної стадії розвитку технологія набуває стандартизованого характеру, але продукт, що випускається на базі її застосування, ще може зазнати змін, що забезпечить товаровиробникові конкурентні переваги. Витрати на виробництво продукту на основі налагодженої технології знижуються, фінансових ресурсів потрібно менше, а відтак вона стає доступною для підприємств малого і середнього бізнесу. На стадії розвитку технології та нарощування обсягів її поширення формами трансферу стають інформаційна дифузія, рух інтелектуального капіталу, ліцензування, а також створення спільних підприємств, де з боку носія технології до статутного капіталу заносяться права на об'єкти інтелектуальної власності – патенти, ліцензії, конструкторсько-технологічна документація.

У міру подальшого розвитку технології, на стадії зрілості, стандартизується вже продукт, відбувається зниження прибутку компаній, що використовують дану технологію. Для виживання в умовах гострої конкуренції компанії укрупнюються, а ринок монополізується. Стають потрібними екстенсивні форми розширення – за рахунок захоплення інших територіальних ринків. У трансферті настає черга інжинірингових послуг і прямих інвестицій у вигляді ноу-хау, устаткування і використання кваліфікації персоналу. Для великого бізнесу – власника технології – це можливість одержання додаткового доходу в умовах зниження норми прибутку від основного виробництва. На даній стадії покупцями технології стають підприємства малого бізнесу, що опановують уже зрілу технологію, інвестиції в яку позбавлені економічного і технологічного ризиків початкових стадій її опану-

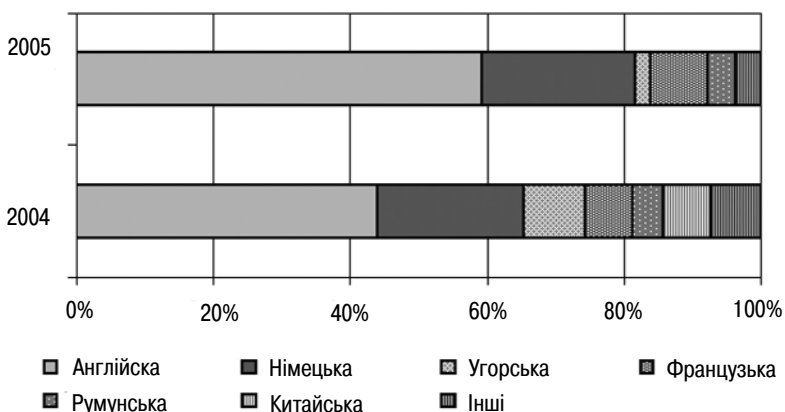


Рис. 7. Випуск іншомовних видань в Україні: розподіл за мовами, 2004-2005 рр., тис. друкованих аркушів-відбитків.

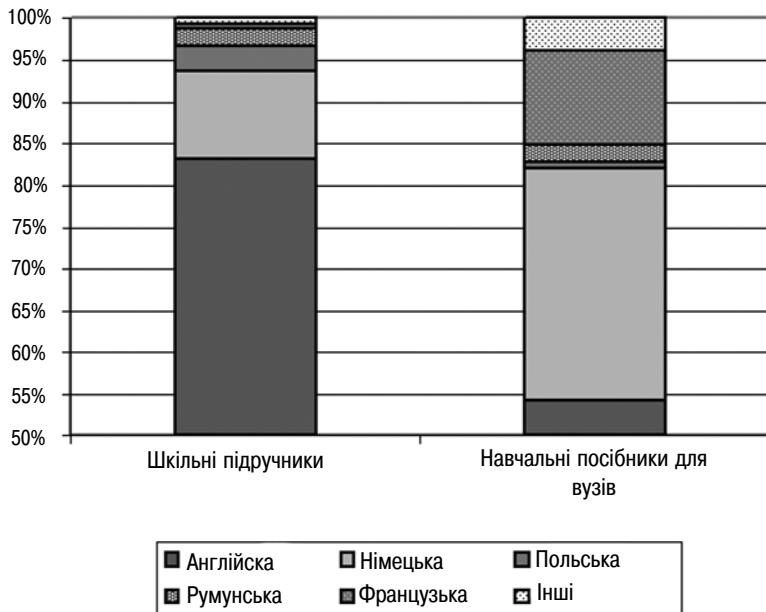


Рис. 8. Видання іншомовної навчальної літератури: розподіл за мовами, тис. друкованих аркушів-відбитків.

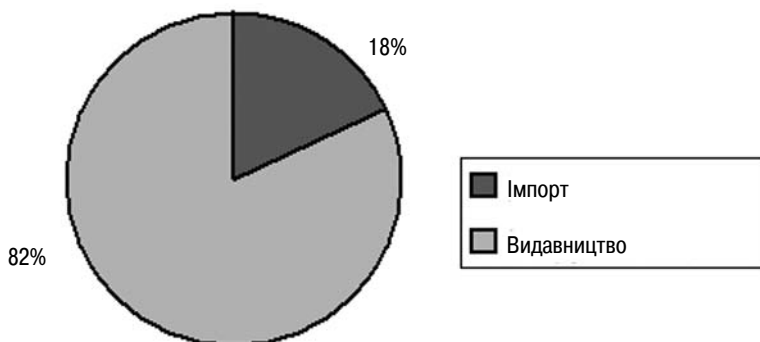


Рис. 9. Джерела забезпечення потреб українських споживачів іншомовною навчальною літературою, %.

вання. Причому коли обсяги продажів продукту, що виготовляється за технологією, є максимальними й, відповідно, знижуються ціни на нього, зростає кількість покупців зі сфери малого бізнесу. Їх приваблюють масштабність попиту на продукт, сучасний науково-виробничий рівень технології та низькі ціни на неї на ринку через брак унікальності й новизни.

Механізми трансферу “зрілої” технології найчастіше виявляються у таких формах, як угоди на умовах ВОТ (building – operate – transmit, тобто “будівництво – експлуатація – передання”), “під ключ” (придбання поряд із технологічним устатку-

ванням певних технічних та управлінських знань), “ринок у руки” (із забезпеченням збуту продукції), а також “під готову продукцію” (придбання підприємства тільки після початку виробництва продукції), що становлять способи передавання “готового” бізнесу. Умови ВОТ і “ринок у руки” застосовуються головним чином у капіталомістких інвестиційних проєктах (наприклад, в енергетиці), а найпопулярнішою формою угод залишається передавання “під ключ” (насамперед франчайзинг).

Стратегічні альянси з глобальними корпораціями, що домінують на ринках і володіють новітніми продуктовими та технологічними роз-

робками, експерти визнають за найефективнішу форму партнерства для вітчизняних промислових підприємств у галузі інновацій, зорієнтованих на довготермінову перспективу розвитку. Аналіз доцільності самостійного або кооперованого розвитку інновацій, зорієнтованих на довготермінову перспективу, показав безальтернативність партнерства вітчизняних підприємств із глобальними компаніями-лідерами.

Такий висновок є справедливим як щодо класичних промислових підприємств, так і щодо організації зі специфічними форматами виробничо-комерційної діяльності. Маркетингові дослідження, проведені 2007 р., виявили середньорічні темпи зростання попиту на іншомовну навчальну літературу (окрім російської) на рівні 1,5 разу. Видавництво іншомовної освітньої літератури в Україні щороку зростає майже удвічі. Сьогодні місткість цього ринку становить близько 20 млн дол.

Варто зазначити, що до іншомовної літератури освітнього характеру в Україні можна відносити левову частку закуплених населенням художніх книжок, що часто відіграють роль “додаткового читання” (рис. 5 та 6). Середній термін інтенсивного опанування іноземних мов – 8-9 років.

Мовна структура видання іншомовної літератури у країні може суттєво змінюватися відповідно до динаміки та масштабів міграційних процесів, а також активності крос-національних культурних центрів, що сприяють збереженню етнічної ідентичності населення, яке проживає на території України (рис. 7 та 8).

Для України характерними є три варіанти виходу на ринок іншомовної літератури вітчизняних організацій:

- ♦ продаж імпоротної літератури (рис. 9);
- ♦ видавництво та продаж мовної літератури за авторством фахівців країн колишнього СРСР, у тому числі вітчизняних;
- ♦ придбання авторських прав на видання та продаж літератури на певній території.

Відповідно, найбільшого поширення набули два сценарії розвитку співпраці:

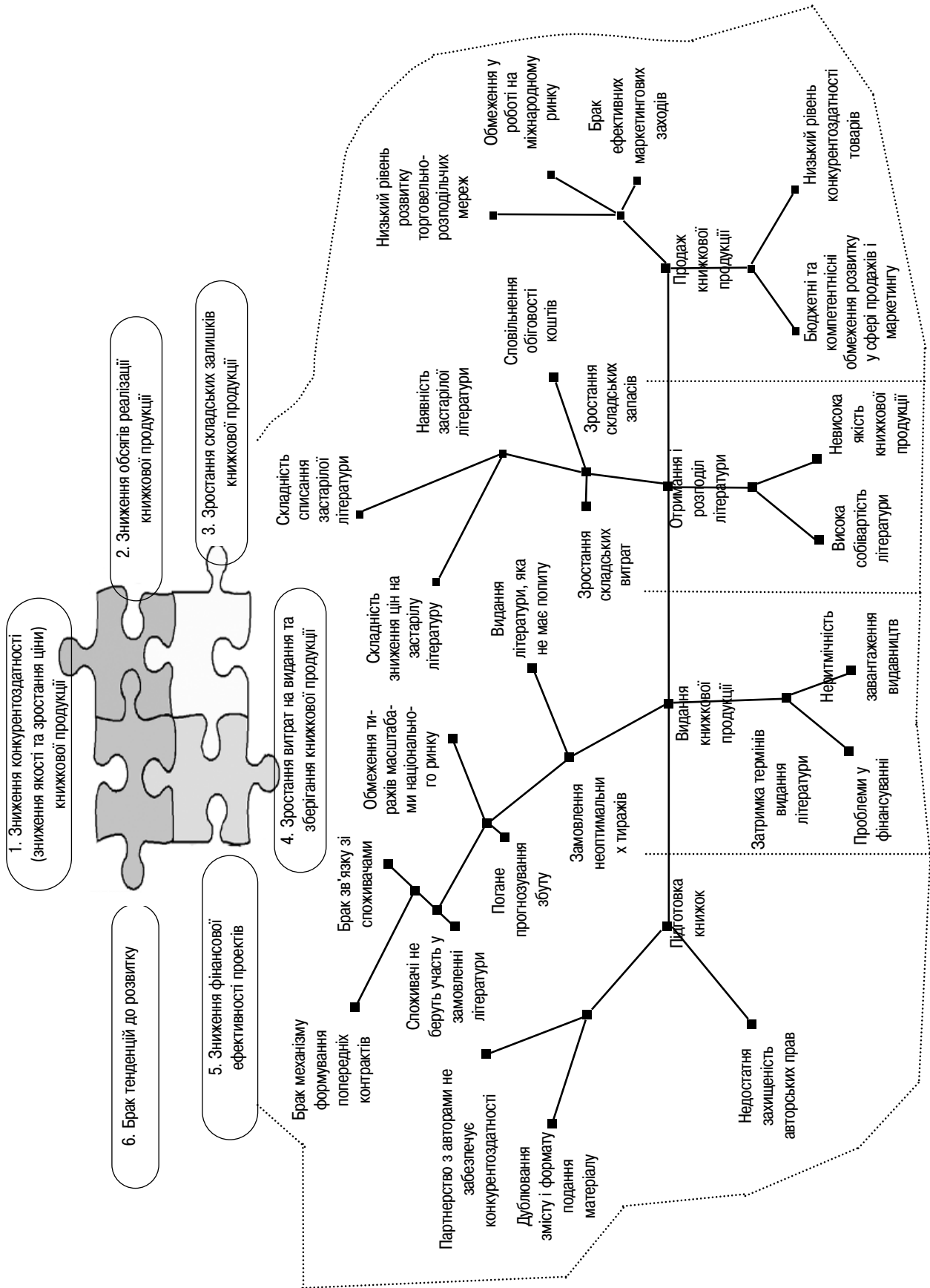


Рис. 10. Фрагмент аналітичного опрацювання проблем маркетингової діяльності на ринку книжок.

Ціни на оригінальні закордонні видання

Таблиця 1

Тип літератури	Видавництво	Середня ціна, дол.
Навчальна література	Cambridge (English)	22,37
	Delta Publishing (English)	19,40
	Macmillan (English)	10,10
	Pearson-Longman (English)	9,90
	Oxford University Press (English)	9,90
	Hueber (Dutch)	11,88
	Langenshat (Dutch)	9,50
Художня література	Macmillan (English)	4,36
	Oxford University Press (English)	3,17
	Cornelsen (Dutch)	14,85
	Ariy Veche (Dutch)	3,09
	Fiction	12,81
	Classic	3,56
Словники	Pearson-Longman (English)	20,39
	Macmillan (English)	16,43
	Oxford University Press (English)	15,84
	Collins	14,45

Ціни на іншомовну навчальну літературу, видану в Україні

Таблиця 2

Тип літератури	Видавництво	Середня ціна, дол.
Навчальна література	КНЕУ (Dutch)	7,05
	КНЕУ (English)	6,93
	Нова книга (English)	5,50
	Нова книга (Dutch)	4,67
	Гімназія (English)	3,96
	А.С.К. (English)	3,86
	Навчальна книга "Богдан" (English)	0,68
Художня література	Нова книга (English)	4,74
	Ранок (English)	1,88
	Ранок (Dutch)	1,88
	Тезис (English)	1,44
	Наш час (Dutch)	1,19
	Гімназія (English)	1,09
	Навчальна книга Богдан"	0,47
Словники	Нова книга (English)	13,66
	Освіта (English)	13,86
	А.С.К. (English)	4,16
	А.С.К. (Dutch)	4,16

- ♦ стратегічне партнерство з адаптацією та друком видань в Україні;
- ♦ відкриття представництв іноземних компаній, розвиток торговельних мереж із передбаченим продажем їх глобальному учасникові альянсу.

З погляду відображення зроблених вище висновків та значущості у світовій практиці ведення бізнесу перший варіант є цікавішим для розуміння особливостей організації партнерства у сфері інноваційного розвитку. Це стосується як банальних передумов ефективності, що мають за основу особливості кон'юнктури ринків (табл. 1 і 2), так і вирішення глобальних проблем господарювання у певній "галузі" (рис. 10).

Таким чином, окреслені у роботі методичні підходи до моделювання інноваційного розвитку на базі ефективного партнерства з компаніями-лідерами створюють широкі можливості для підвищення результативності та конкурентоздатності вітчизняних підприємств.

Джерела

1. Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика / Пер. с англ. – М.: Издательский Дом Технологии, 2005. – 200 с.
2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
3. Чукмасов С. С. Методики вибору і обґрунтування моделей інноваційного розвитку в процесі маркетингового аудиту промислових підприємств // Формування ринкової економіки: 36. Наук. праць. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 592-602.
4. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1997.
5. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика. – К.: КНЕУ, 1999.
6. Титов А. Б. Маркетинг и управление инновациями: Учеб. пособие. – СПб., 2001. – 240 с.

Ключові слова: інновації, маркетинг, стратегія, альянси, модель.