

Наведені стратегії можуть підлягати подальшій деталізації або бути своєрідним міксом, що складається з набору інших стратегій. Крім того, дана класифікація не претендує на повне охоплення всіх відомих стратегій маркетингових комунікацій, проте забезпечує логічну основу для їх впорядкування.

Література

1. *Антипов К. В.* Паблик рилейшнз для коммерсантов: Учеб.-практ. пособие / К. В. Антипов, Ю. К. Баженов, — М.: Издательский Дом «Дашков и К^о», 2000.
2. *Бернайз Э.* Реальность Паблик рилейшнз. — М.: Смысл, 1999.
3. *Бернет Дж.* Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ./Дж. Бернет, С. Мориарти; Под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2001.
4. *Джулер Джером А., Дрюниани Бонни Л.* Креативные стратеги в рекламе / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002.
5. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. В. Б. Боброва. — СПб.: АО «Коруна», 1994.
6. *Синяева И. М.* Паблик рилейпінз в коммерческой деятельности: Учебник; Под ред. Г. А. Васильева. — М.: ЮНИТИ, 1998.
7. *Смит П., Бэрри К., Пулфорд А.* Коммуникации стратегического маркетинга: учебн. пособие / Пер. с англ. под ред. проф. Л. Ф. Никулина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
8. Стратегічний маркетинг: навч. посіб./ Л. В. Балабанова [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетинг. менедж. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2008.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2009 р.

УДК 330.341.1 (477)

М. Петрина, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Б. Палагіцький, Офіційний дилер автомобілів AUDI в Івано-Франківській області «Ауді Центр ІФ»

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ УКРАЇНИ

Інноваційну модель соціального та економічного розвитку визначено як один із стратегічних пріоритетів для України. З огляду на це, актуалізується завдання забезпечення розвитку інноваційних структур — технопарків, технологічних інкубаторів, венчур-

них фірм та інших форм об'єднання зусиль науки, освіти, виробництва й фінансового капіталу. Особлива увага приділяється технологічним паркам, які у всіх країнах світу є основними елементами інноваційної інфраструктури [1].

Довготривала перспектива розвитку технологічних парків України вимагає приділення значної уваги стратегічному управлінню їх діяльності. Аналіз же діяльності технопарків України від початку їх роботи вказує на те, що процес стратегічного планування тут практично відсутній [9, 11]. Ці інноваційні структури займаються підготовкою до впровадження нових інноваційних проектів, але не розглядають розвиток вже діючих проектів у комплексі, що може негативно позначитись на подальшій діяльності та розвитку технологічного парку. Головна причина такого становища криється у відсутності стратегічних моделей управління, що враховували б специфіку діяльності технопаркової структури.

З метою усунення такої перешкоди пропонується використання розробленої на базі матриці Бостонської консалтингової групи моделі стратегічного планування діяльності технопарків, яка ґрунтується на врахуванні специфіки їх діяльності, враховує дію спеціального режиму, конкурентоспроможність кожного інноваційного проекту та покликана удосконалити управління діяльністю технопарків (рис. 1).

Головною особливістю запропонованої матриці, що відрізняє її від інших моделей стратегічного планування, є п'ять областей, які відділяють найбільш перспективні та найменш привабливі позиції інноваційних проектів та суттєво допомагають при прийнятті управлінських рішень: ідеальна область, перспективна область, область визначення, ліквідаційна область, «чорна діра».

Ідеальна область — область, яка характеризується високими показниками відносної ринкової частки з одночасно високими темпами зростання ринку збуту. Інноваційні проекти, які знаходяться в ідеальній області, є ринковими лідерами, що діють на швидкозростаючому ринку.

Перспективна область — область, яка характеризується або високими показниками відносної ринкової частки та ринком збуту з середніми темпами зростання, або відносною ринковою часткою, близькою до одиниці, та швидкозростаючим ринком збуту. Інноваційні проекти перспективної області — це проекти, які вже завоювали певне положення на ринку, і мають можливості щодо його удосконалення — рух до ідеальної області.

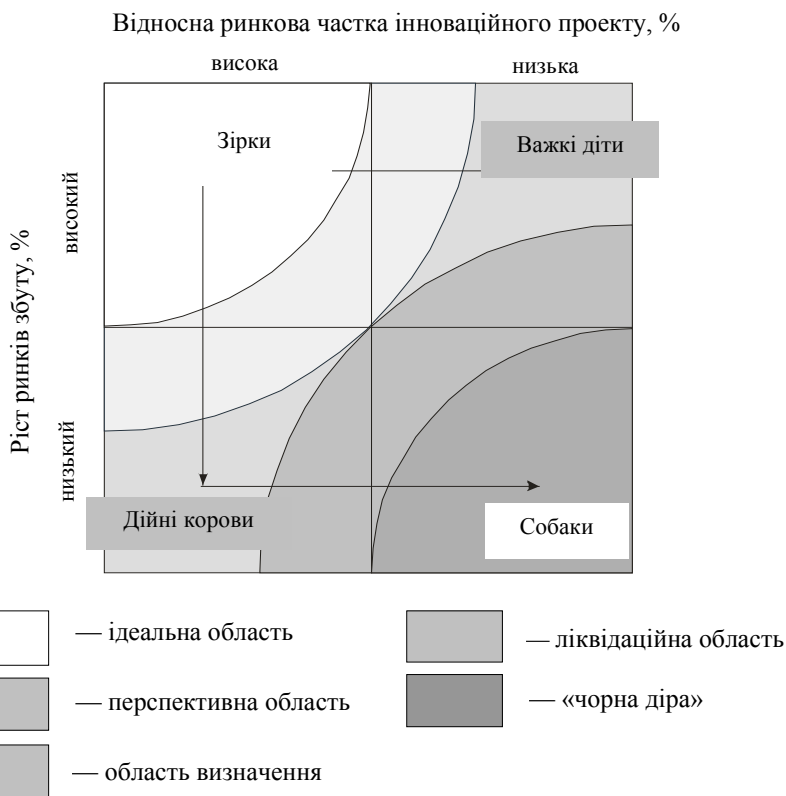


Рис. 1. Матриця стратегічного управління інноваційними проектами технопарку [5]

Область визначення — область, яка характеризується або високою відносною ринковою часткою та ринком збуту, що зростає (квадрат «Дійні корови»), або невисокою відносною ринковою часткою та швидкозростаючим ринком збуту (квадрат «Важкі діти»).

Область ліквідації — найменш приваблива область, яка характеризується або низькими показниками відносної ринкової частки та середніми темпами зростання ринку збуту, або низькими темпами зростання ринку збуту та відносною ринковою часткою близькою до одиниці. До області ліквідації потрапляють нежиттєздатні проекти, які підлягають негайному виключенню зі складу портфелю організації.

«Чорна діра» — збиткова, неприваблива для інноваційних проектів область, яка характеризується низькими показниками

відносної ринкової частки та звуженням ринку збуту. Характерною особливістю даної області є те, що всі проекти технологічних парків повинні бути ліквідованими ще до переходу в «чорну діру», оскільки вони вже втратили свою інноваційність [5].

Згідно з запропонованою матрицею, виділяють чотири різновиди маркетингових стратегій: стратегія інтенсифікації зусиль (стратегія розвитку, росту), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю», стратегія ліквідації (елімінації) [5].

Використання запропонованої маркетингової моделі стратегічного планування в управлінні діяльністю технологічних парків України було здійснено на прикладі технопарку «Інститут електророзварювання ім. Є. О. Патона» — найбільш яскравого технологічного парку України і єдиного, за результатами діяльності якого обсяги надходжень до бюджету і позабюджетних фондів значно перевищили обсяги отриманих податкових пільг. Технопарком зареєстровано 14 інноваційних проектів (табл. 1), 13 з яких передбачають дослідне, дослідно-промислове та промислове виробництво інноваційної продукції.

На основі стратегічного аналізу було визначено, що діапазон зміни розміру ринків збуту технологічного парку становитиме від 5 до 35 %, тобто середня горизонтальна лінія проходитиме через значення $(5 + 35) / 2 = 20$ %. Діапазон зміни відносної ринкової частки інноваційних проектів — від 0,1 до 3. Середня вертикальна лінія проходить через одиницю.

Відділивши 5 областей, розміщуємо кожний інноваційний проект на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту ринку збуту. Проекти, що діють у пільговому режимі, позначаються жирним контуром. Оскільки ліквідація пільг сильно вплинула на позиції інноваційних проектів, а для прийняття правильного стратегічного рішення необхідним є розгляд позицій в динаміці, то на рис. 2 відображено позиції інноваційних проектів відповідно до і після ліквідації пільгового режиму. Зазначимо, що позиції інноваційних проектів розраховані терміном на рік. Тобто, рік до ліквідації спеціального режиму (травень 2004 — квітень 2005) і рік після (травень 2005 — квітень 2006). І хоч Законом України від 12 січня 2006 року № 3333-IV з 1 лютого 2006 року технопарки були начебто відновлені, однак відповідні документи довгий час не підписувалися [4, 7]. Тому, в матриці позиції інноваційних проектів до ліквідації пільг позначені жирним контуром, а після ліквідації — вузьким.

Таблиця 1

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПАРКУ «ІЕЗ ІМ. С. О. ПАТОНА»

№	Назва проекту	Дата реєстрації
1	Створення нових технологій контактного зварювання, розробка і організація випуску гами сучасних машин для контактного зварювання, в тому числі для зварювання високоміцних залізничних рейок і хрестовин	23.10.2000
2	Розробка та організація серійного виробництва гами сучасного устаткування для дугового і плазмового зварювання та різання	23.10.2000
3	Розробка ресурсозберігаючих технологій, устаткування та організація виробництва флюсів нового покоління методом подвійного рафінування з використанням відходів гірничорудних металургійних підприємств України	23.10.2000
4	Розробка технології та організація серійного випуску високоефективних вітротурбін потужністю 600 кВт з використанням зварених опорних веж	23.10.2000
5	Розробка та організація серійного виробництва сучасних моделей енергозберігаючого обладнання та інструменту для зварювання, повітроплазмового різання з сервісним обслуговуванням на території України	23.04.2001
6	Створення нової технології та устаткування для напівавтоматичного зварювання конструкційних матеріалів у різних середовищах на базі твердотільних лазерів	23.04.2001
7	Розробка і організація виробництва комплексу спеціальних машин і обладнання санітарної очистки з підвищеними продуктивністю та ресурсом експлуатації для міських комунальних та шляхових господарств	22.06.2001
8	Науково-технічна підготовка та освоєння виробництва високоефективних плугів підвищеної стійкості	14.02.2002
9	Розробка технології і устаткування та організація виготовлення полімерних спіральних труб і виробів з них у стаціонарних та польових умовах	14.02.2002
10	Розробка та впровадження енергоефективної ресурсощадної технології попереднього збагачення дрібнодробленої руди методом сухої магнітної сепарації та технології магнітно-флотажного доведення концентрату з метою постачання на внутрішній та зовнішній ринки металургійної сировини з вмістом заліза 69—70 %. Організація дослідно-промислових дільниць та випуск дослідних партій продукції	08.02.2002
11	Науково-технічна підготовка кооперованого виробництва сучасних високоефективних зернозбиральних комбайнів підвищеної ефективності та надійності	08.08.2002

№	Назва проекту	Дата реєстрації
12	Створення, розвиток і функціонування сучасної інноваційної інфраструктури Технопарку. Забезпечення його правового, фінансово-економічного та організаційного супроводження. Створення інформаційної структури Технопарку	23.04.2001
13	Розроблення і виробництво новітніх автономних інтегрованих систем електропостачання з використанням сонячних енергетичних систем, вітроенергоустановок та енергонакопичувачів	17.07.2003
14	Розробка технології зварювання, виготовлення дослідно-промислової партії та впровадження зварювальних комплексів та інструментарію для з'єднання м'яких живих тканин	05.11.2004

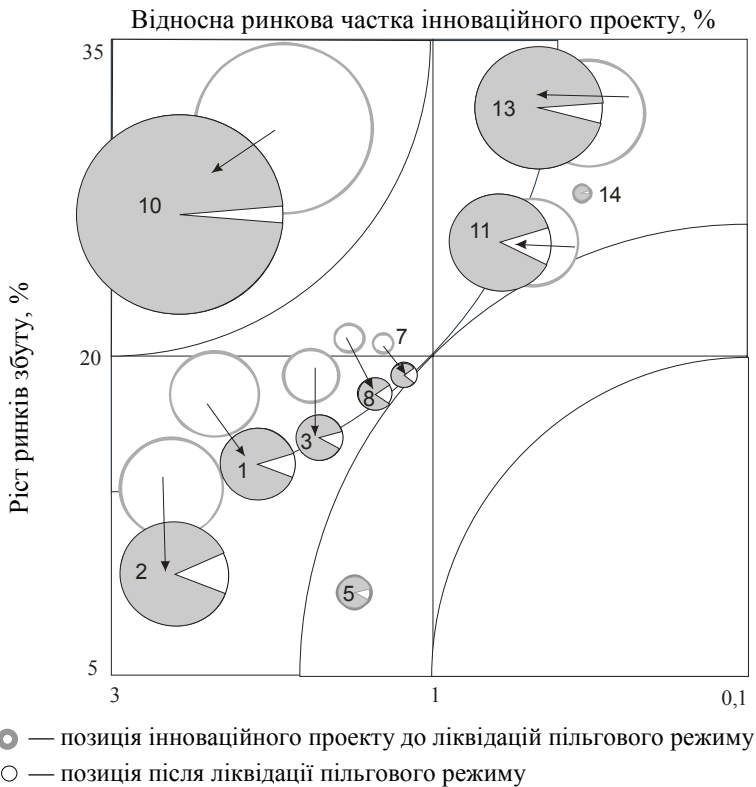


Рис. 2. Матриця стратегічного управління інноваційними проектами технологічного парку ІЕЗ ім. Є. О. Патона

Наступним кроком визначається конкурентоспроможність кожного інноваційного проекту на основі бальної оцінки експертів і позначається в матриці всередині кола [5].

Проаналізуємо позиції інноваційних проектів у матриці.

Як видно з рис. 2, з 14 реєстрованих проектів у матриці показано лише 10. Проект 12 не відображений у матриці, оскільки не передбачає виробництво інноваційної продукції. Проекти 6 і 9 реєстровані вже досить давно (відповідно в 2001 і 2002 роках), але до сьогодні ще не виконуються технопарком. За проектом 4 виконано лише деяку роботу по НДДКР та виробництва дослідних зразків.

Ліквідація пільгового режиму привела до погіршення позицій більшості інноваційних проектів, два проекти (5-й і 14-й) припинили своє існування. Порівняно нові інноваційні проекти — 11-й і 13-й, — маючи значний потенціал для розвитку, змогли тільки дещо збільшити обсяги реалізації продукції і цим покращити свої позиції відносної ринкової частки. Для проекту 13, зокрема, ліквідація спеціального режиму призвела до значного зниження обсягу виробництва, скорочення податкових і бюджетних платежів, невиконання зобов'язань по кредитних угодах [1]. В соціальному вираженні — до росту безробіття, так як реалізація другої і третьої черги проекту буде перенесено в Росію. Україна втратить високотехнологічне виробництво і 10000 робочих місць [2]. І тільки завдяки значним першопочатковим зусиллям проекти 11-й і 13-й перейшли на початок перспективної області.

Єдиним проектом, що знаходиться в ідеальній зоні, є проект 10, який реалізовується на Інгuleцькому гірничозбагачувальному комбінаті і полягає в попередньому збагаченні залізної руди методом сухої магнітної сепарації і технології магнітно-флотаційного доведення концентрату. Інноваційність проекту полягає у виконанні комплексу робіт, результатом яких є забезпечення випуску залізорудного концентрату з вмістом заліза 69—70 % замість сьогоднішніх 63,7 %. Це вирішує одну з найважливіших проблем вітчизняної металургії — низька якість сировини — і виводить Інгuleцький ГЗК у першу десятку гірничозбагачувальних підприємств світу, які працюють на більш якісній сировині. Першим у цій десятці є шведський комбінат LKAB (70,8 %), десятий — Лебединський ГЗК у Росії (66 %) [6]. Виконання проекту значно знижує техногенне навантаження на навколишнє середовище, створює технічні і економічні умови, які забезпечують в перспективі стабільну роботу ІнГЗКу, в т. ч. як гірничозбагачувального комбінату. При цьому, затрати металургів, у т. ч. енергетичні, знижуються на 20 %, що є особливо важливим в умовах

дефіциту енергоносіїв [2]. Цей проект є лідером технопарку. Зазначимо, що за 10 місяців 2005 року обсяг реалізації продукції за ним становив 1222,027 млн грн при загальному обсязі реалізації технопарку в розмірі 1513,595 млн грн.

Проекти 7 і 8 з перспективної області «Зірок» різко перейшли в область визначення «Дійних корів». Загалом ці проекти не виправдали покладених на них сподівань. Згідно бізнес-плану обсяг реалізації інноваційної продукції проекту 7 повинен становити 72,1 млн грн, проекту 8—84,0 млн грн. Однак за весь період впровадження проекту реалізовано лише четверту частину від плану.

Проекти 1, 2, 3 є одними з перших проектів технологічного парку.

Проект 2 вже остаточно вийшов з перспективної області і є для технопарку вагомою «Дійною короною». Реалізація загального проекту Технопарку ІЕЗ і Електромашинобудівного заводу «СЕЛМА» дозволила значно поновити і розширити номенклатуру обладнання для дугового зварювання — технології, яка широко використовується в промисловості і будівництві. При цьому не тільки забезпечуються потреби України в зварювальному обладнанні, але і значно збільшились поставки його за кордон. Для експорту уже сьогодні складає більше 65 % загального обсягу продукції, яка випускається підприємством [10].

Проекти 1 і 3 знаходяться на межі перспективної області і області визначення. Ліквідація пільг особливо позначилась на погіршенні позицій проекту 1, оскільки Каховський завод електрозварювального устаткування змушений зупинити роботи зі створення трубозварювальних машин нового покоління, зривається вже підготовлений контракт на поставку в Китай устаткування для зварювання трансазіатських нафто- і газопроводів. Втрати лише за цим контрактом перевищують 12 млн доларів [1], Україна втрачає своє місце на світовому ринку з виробництва цього виду устаткування.

При виборі стратегічного рішення для кожного інноваційного проекту, крім аналізу позицій у матриці, слід проаналізувати його конкурентоспроможність та виявити «слабкі» місця, тобто місця, в яких виникли найбільші розриви між загальною оцінкою показника та його максимально можливим значенням. Якщо аналіз конкурентоспроможності проекту показав на деяку невідповідність інноваційної продукції кращим світовим аналогам, то в цьому випадку доцільним є використання стратегії розвитку товару. При виборі цієї стратегії важливим є порівняльний аналіз головних показників якості продукції.

Проаналізувавши позиції інноваційних проектів у матриці, їх конкурентоспроможність та можливості удосконалення товару були прийняті наступні стратегічні рішення.

Першочергово відновити виконання проекту 14. Вже сьогодні виготовлене в ІЕЗ експериментальне обладнання використовується з дозволу Мінздраву України в клініках Києва і Донецька [2]. Прооперовано більше 2 тисяч пацієнтів без єдиного летального наслідку чи важких ускладнень. Роботи, покладені в основу цього проекту, захищені 4-ма патентами України, 2 патентами США і патентом Австралії. Колектив авторів отримав Державну премію України за результатами 2004 року. Вже в найближчі 2—3 роки цей інноваційний проект зможе провести революцію в хірургії.

Не дивлячись на досягнуті результати, проект було припинено на початковому шляху розвитку. Необхідним є подальше удосконалення методики проведення операцій, розширення «номенклатури» органів людини, які оперуються з використанням зварювання, удосконалення апаратури і інструмента, створення їх промислового варіанту і організація випуску в обсягах, здатних забезпечити поставки на експорт (СНГ, Китай, Корея, Японія, Близький та Далекий Схід — у першу чергу).

Тому до проекту 14 буде застосовано стратегію розвитку товару та стратегію глибокого проникнення на ринок.

Прогнозований стан інноваційних проектів технологічного парку ІЕЗ ім. Є. О. Патона на кінець 2009 року з врахуванням вибраних стратегій та появою нових проектів відображено на рис. 3.

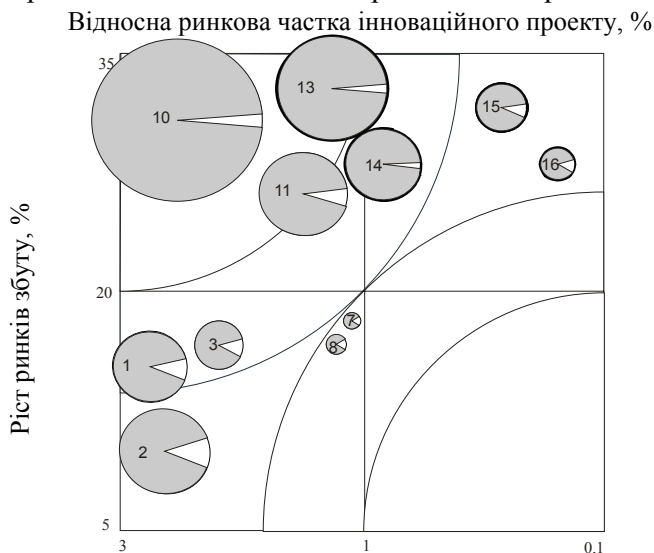


Рис. 3. Прогнозований стан інноваційних проектів технологічного парку ІЕЗ ім. Є. О. Патона на кінець 2009 року

Для порівняно нових інноваційних проектів 11 і 13 буде застосовано стратегію глибокого проникнення на ринок. Реалізація цієї стратегії до проекту 13 дозволить забезпечити потреби віддалених ізольованих енергоспоживачів малої потужності (ферми, гірські селища, прикордонні зони і т. д.) без підключення до діючих енергетичних систем за рахунок використання відновлювальних джерел енергії — сонця і вітру [8].

Для лідера технологічного парку — проекту 10 — використати стратегію розвитку товару і стратегію підтримання конкурентних переваг.

Невикористаними залишаються можливості розширення ринку для інноваційних проектів 1 та 3, тому до них буде застосовано стратегію розвитку ринку. Деталі щодо розвитку проекту з виробництва флюсів вже розглянуті вище, а відносно проекту 1 зазначимо, що уже сьогодні машини, виготовлені на Каховському заводі електрозварювального обладнання, використовуються при будівництві швидкісних залізничних доріг і «оксамитового» шляху метрополітенів. Проектом було передбачено до кінця 2005 року довести частину експорту з 20 % до 75 % загального обсягу продукції, що випускається [3, 10], але, у зв'язку з ліквідацією пільгового режиму, запланованих цифр досягнуто не було. Стратегія розвитку ринку в цьому випадку полягатиме в реалізації уже укладених контрактів з Китаєм, Кореєю, Австрією і Росією на поставки новітніх установок для контактного зварювання.

До проекту 2, який є вагомою «Дійною короною» технопарку, для збільшення грошових поступлень буде використано стратегію підтримання конкурентних переваг.

Інноваційні проекти 7 та 8 не виправдали сподівань відносно обсягів реалізації та значно погіршили свої позиції в матриці, різко попрямувавши до ліквідаційної зони. Найбільш доцільним у такому випадку буде застосування стратегії «збору урожаю».

І останній, проект 5, підлягає елімінації, оскільки вже знаходиться в ліквідаційній області.

Окрім діючих інноваційних проектів технопарком ІЕЗ постійно проводиться робота по підготовці нових. На прогнозовану дату — кінець 2009 року — почнуть свою роботу, як мінімум, два проекти:

1) проект 15: удосконалення технології контактної стикового зварювання магістральних трубопроводів, розробка та організація виробництва сучасних трубозварювальних комплексів (виконавці — ВАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування», ІЕЗ ім. Є. О. Патона НАН України);

2) проект 16: проведення наукових досліджень, розробка технології та устаткування по утилізації високотоксичних медичних відходів методами плазмових технологій (виконавці — ІЕЗ ім. Є. О. Патона НАН України, НТК ІЕЗ ім. Є. О. Патона).

Таким чином, запропонована матриця стратегічного управління може стати досить вагомою моделлю при плануванні розвитку технопарків, а приділення достатньої уваги стратегічному управлінню діяльністю технопарків дозволить забезпечити цим інноваційним структурам якнайповніше використання можливостей та ресурсів у стратегічних перспективах інноваційного розвитку.

Джерела:

1. Аналіз світового досвіду діяльності технопарків та роботи технопарків України: [звіт про науково-дослідну роботу / наук. ред. О. А. Мазур]. — К.: НАНУ ІЕЗ ім. Є. О. Патона. — 2005. — 47 с.

2. Мазур А. А. Новый этап в жизни украинских технопарков / А. А. Мазур // Наука та інновації. — 2006. — Т. 2, № 2. — С. 102—112.

3. Мазур А. А. Современные инновационные структуры: [монография] / А. А. Мазур, И. Б. Гагауз. — Х.: СПД Либуркина Л. М., 2005. — 348 с.

4. Мазур О. А. Закон про технопарки втретє підтримала Верховна рада / О. А. Мазур // Дзеркало тижня. — 2006. — № 2(581). — С. 13.

5. Петрина М. Ю. Модель стратегічного управління діяльністю технологічних парків України / М. Ю. Петрина // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць [Луцький державний технічний університет] / відп. ред. д. е. н., професор З. В. Герасимчук. — Луцьк, 2006. — (Випуск 3 (10)). — Ч. 4. — С. 83—94.

6. Рожен О. За що професор Пинзенік ненавидить науку / О. Рожен // Дзеркало тижня. — 2005. — № 50(578). — С. 1, 14.

7. Рожен О. Приглушено-мерехтливе світло технопарків / О. Рожен // Дзеркало тижня. — 2006. — № 27. — С. 13.

8. Современные инновационные структуры и коммерциализация науки / [А. А. Мазур, И. Б. Гагауз, Б. В. Гринев и др.]; под редакцией А. А. Мазура. — [Издание 2-е, переработанное и дополненное]. — Харьков: Харьковские технологии, 2003. — 352 с.

9. Технологічним паркам України — 5 років / За матеріалами Національної академії наук України // Наука та інновації. — 2005. — № 2. — С. 98—101.

10. Технологічні парки: світовий та український досвід / [під ред. Д. В. Табачника]. — [Видання 2-е, виправлене та доповнене]. — К.: ТП ІЕЗ, 2004. — 48 с.

11. Тутайшинський В. І. Технологічні парки України: результати роботи та проблеми діяльності // Наука та інновації. — 2005. — № 2. — С. 101—108.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2009 р.