

УДК 339. 138[334.012.64:334.012.63]
ББК 65.290-211.1
К26

*Рекомендовано до друку вченою
радою Полтавського університету
споживчої кооперації України від
29.05. 2008 р. (протокол № 6)*

Рецензенти: *Дайновський Ю.А.*, завідувач кафедри маркетингу Львівської комерційної академії, професор, д.е.н.

Ілляшенко С.М., завідувач кафедри маркетингу Сумського державного університету, професор, д.е.н.

Максимова Т.С., завідувач кафедри маркетингу Східно-українського національного університету ім. Володимира Даля, професор, д.е.н.

Карпенко Н.В.

К26 Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с.

ISBN 978-966-7971-52-6

У монографії представлені результати комплексного дослідження актуальних теоретичних і практичних проблем управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу. Проаналізовано та висвітлено теоретичні засади формування малого та середнього бізнесу, особливості його розвитку в Україні. Особливу увагу приділено методології і практиці маркетингу в Україні, сучасним управлінським аспектам успішної маркетингової діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

Монографія розрахована на вітчизняних науковців і фахівців у галузі маркетингу, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 339. 138[334.012.64:334.012.63]
ББК 65.290-211.1

ISBN 978-966-7971-52-6

© Карпенко Н.В.

© Полтавський університет споживчої
кооперації України, 2008 р.

*Світлої пам'яті моїх
батьків
Володимира Зіновійовича і
Зінаїди Олександрівни
Шевченко
присвячується*

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні засади МСБ	10
1.1. Системна сутність МСБ.....	10
1.2. Соціально-економічні функції та критерії підприємств МСБ	26
1.3. МСБ в економіці зарубіжних країн.....	40
Розділ 2. Генезис МСБ в Україні	59
2.1. Особливості розвитку МСБ в Україні	59
2.2. Потенціал розвитку МСБ в Україні	79
2.2.1. Методика оцінки потенціалу розвитку МСБ.....	79
2.2.2. Оцінка потенціалу розвитку МСБ в Україні	91
2.3. Організаційно-економічні моделі розвитку малого бізнесу	110
Розділ 3. Методологія маркетингу в Україні.....	129
3.1. Поява та розвиток маркетингу в Україні.....	129
3.2. Бізнес-середовище маркетингової діяльності в Україні.....	148
3.3. Формування наукових шкіл і концепцій маркетингу в Україні.....	165
Розділ 4. Маркетинг у МСБ.....	183
4.1. Характерні риси маркетингу в МСБ	183
4.2. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності в МСБ	200
4.3. Цільова ринкова орієнтація підприємств МСБ.....	220
Розділ 5. Формування системи управління маркетингом на підприємствах МСБ	238
5.1. Організація маркетингу на підприємствах МСБ	238
5.2. Планування маркетингу на підприємствах МСБ.....	254

5.3. Реалізація та контроль маркетингової діяльності підприємств МСБ	265
Розділ 6. Стратегічні аспекти маркетингу в МСБ	279
6.1. Моделі маркетингової поведінки підприємств МСБ .	279
6.2. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств МСБ	297
Висновки	315
Додатки.....	323
Література.....	347

ВСТУП

Малий і середній бізнес (далі МСБ) у світовому суспільстві є одним із найважливіших факторів економічного розвитку країни. За його участі вирішується ціла низка соціальних і економічних проблем, створюються умови для зростання підприємницької активності.

В умовах формування ринкового господарства, інституціональних змін в економіці України та радикальних перетворень у відносинах власності проблеми становлення і розвитку підприємництва, малого та середнього бізнесу закономірно стають провідними у сучасній економічній науці.

Перші спроби концептуального осмислення базових питань підприємницької діяльності та бізнесу були здійснені у XVIII ст. Тоді з'явилися перші наукові роботи відомих економістів: англійців Р. Кантільона, А. Сміта, Дж. Міля, А. Маршала, француза Ж.-Б. Сея та засновника американської школи маржиналізму Дж. Б. Кларка, теорію яких продовжили М. Вебер, А. Маршал, Р. Гільфердш, П. Шумпетер, Дж. Кейнс та багато ін.

Сучасні погляди на роль підприємництва та малого бізнесу в розвитку економіки висвітлюються у працях відомих економістів світу: Г. Берга, М. Пітерса, М. Смолла, Р. Маккензі, А. Хостинга та ін.

У країнах СНД перші спроби дослідити питання розвитку підприємництва та бізнесу спостерігалися тільки з початком ринкових трансформаційних процесів. У цей період з'являються перші наукові положення, сформовані представниками російської школи підприємництва – Г. Багієва, В. Богачова, В. Ічитовкіна, В. Кабакова, А. Колесникова, С. Ляпунова, А. Пименової, В. Попова, В. Рубе, В. Томілова, О. Шулуса та ін.

Українську науку підприємництва започаткували відомі економісти А. Барановський, М. Білик, З. Варналій, Л. Воротіна, О. Жук, М. Кочановський, Д. Ляпін, К. Ляпіна, Н. Савка, В. Сахаров, Ю. Юрченко й ін.

Водночас у наукових працях періоду XX ст. не виокремлювали малі та середні підприємства, а їх діяльність розглядалась як цілісне явище, як один із рушійних процесів у сучасному розвитку економічного суспільства.

В Україні до 2003 р. жоден із законодавчих документів не містив критеріїв, за якими б визначалися середні за розмірами підприємства. Таким чином, поза увагою державних органів залишилися офіційні визначення і заходи щодо середніх підприємств, функції яких у ринковій економіці принципово відрізняються від соціально-економічного призначення малих і крупних підприємств.

І тільки після прийняття у 2003 р. Господарського кодексу України сформувалися нові підходи до визначення критеріїв, за якими підприємства, залежно від кількості працівників і обсягу валового доходу, від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих, середніх або великих підприємств. З цього часу і формується новий період у розвитку підприємницької культури на підприємствах малого та середнього бізнесу, визначаються нові теоретичні та практичні підходи до осмислення їх ролі у трансформаційних процесах, що відбуваються у вітчизняній економіці.

Єдиним питанням, що фактично не розглядається, є роль маркетингу та його управлінської функції як фактора успішної діяльності, зростання рівня конкурентоспроможності підприємств даного сектора економіки.

Фундаментальні теоретичні основи маркетингового управління були закладені у працях таких всесвітньо відомих науковців, як Г. Армстронг, Б. Берман, Е. Дихтль, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. О'Шоннесі, В. Руделіус і ін.

Значний внесок у розвиток вітчизняної теорії і практики маркетингу зробили Л. Балабанова, А. Войчак, Ю. Дайновський, С. Ілляшенко, В. Кардаш, Є. Крикавський, Н. Куденко, А. Павленко, В. Пелішенко, С. Скибинський, А. Старостіна, І. Решетнікова й ін.

Однак ще передчасно стверджувати про наявність послідовної української чи російської школи маркетингу для малого та середнього бізнесу. Сьогодні фахівці країн СНД перебувають на етапі теоретичного опанування та практичного випробування сучасної парадигми маркетингу для підприємств малого та середнього бізнесу як системи сучасних концепцій і практичних методів. Виокремимо пов'язані з цим проблеми.

По-перше, теорія сучасної концепції маркетингу, яка ґрунтується на засадах маркетингового менеджменту, є віддзеркаленням зарубіжної теорії відомих гуру маркетингу – Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. О'Шоннесі, М. Портера й інших – на терени української науки без урахування особливостей національної економіки, що переважно розглядається з погляду її застосування на великих підприємствах.

По-друге, у переважній більшості праць з маркетингової теорії для малого та середнього бізнесу розглядається тільки його функціональні складові, поза увагою залишаються процеси управління ними.

По-третє, спостерігається копіювання маркетингових схем і технологій без урахування особливостей, притаманних малому та середньому бізнесу, та адаптивного механізму використання їх у практичній діяльності вітчизняних виробників.

Сучасний алгоритм управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу визначається автором за чотирма напрямками маркетингової діяльності – маркетингові дослідження, цільова ринкова орієнтація, формування системи управління маркетингом, стратегічне маркетингове управління.

Метою монографії є дослідження сучасних теоретичних положень і практичних методів процесу управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу в контексті його становлення та розвитку, передумов і потенційних можливостей для формування сучасної концепції маркетингу у підприємницькому середовищі України.

Визначена мета зумовила послідовність дослідження і структуру монографії, яка складається з шести розділів.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади малого та середнього бізнесу, досліджено еволюцію термінологічної сутності понять «бізнес», «підприємництво», «малий бізнес», «мале підприємство», складові компоненти, що формують малий і середній бізнес, а також соціально-економічні функції та варіативні критерії, за якими підприємства належать до названого сектора бізнесу. Також виділено й охарактеризовано основні етапи розвитку малого та середнього бізнесу в економіці зарубіжних країн.

Другий розділ цієї монографії присвячено генезису МСБ в Україні, дослідженню еволюційного процесу його розвитку у вітчизняній економіці. Визначено етапи розвитку ринкової економіки країни, а також відповідні етапи розвитку МСБ. Згідно з запропонованою автором методикою здійснено оцінку потенціалу розвитку сектора МСБ, підґрунтям для якої стали аналітичні, економіко-статистичні методи, а також методи експертної діагностики, опитування, комплексної бальної і рейтингової оцінки. З метою подальшого розвитку малого бізнесу запропоновано організаційно-економічні моделі взаємодії малих і великих підприємств.

У третьому розділі увагу зосереджено на методології маркетингу в Україні, а саме: появі та розвитку маркетингу в Україні, оцінці стану бізнес-середовища маркетингової діяльності, формуванні наукових шкіл з маркетингу, еволюції концепції маркетингу від класичної до сучасної.

У четвертому розділі висвітлено питання про стан маркетингу в малому та середньому бізнесі – його характерні риси, особливості становлення та розвитку; інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємств; сутність процесу цільової ринкової орієнтації, що включає процес сегментації ринку та позиціонування товару.

Базові питання формування системи управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу викладені у п'ятому розділі монографії, а саме: організація маркетингу на підприємствах, планування маркетингу, реалізація і контроль маркетингової діяльності підприємств.

Шостий розділ монографії присвячено визначенню основних стратегічних маркетингових підходів до формування конкурентних позицій підприємствами малого та середнього бізнесу на ринку, до яких відносяться: вибір моделі маркетингової поведінки підприємства, яка ґрунтується на визначенні доцільної маркетингової стратегії; процес стратегічного аналізу конкурентних позицій за допомогою методів стратегічної діагностики та портфельного аналізу. Логічним завершенням наукової монографії є авторське бачення сучасного алгоритму управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу.

1.1. Системна сутність МСБ

Сутність бізнесу як процесу та підприємства як його організаційної форми є предметом інтенсивного дослідження в науковій літературі. Для того щоб надати рекомендації щодо створення, вибору та реалізації стратегічних напрямів бізнесу, розробки моделей його розвитку, доцільно вивчити, проаналізувати та поєднати основні позитивні висновки сучасних науковців у галузі розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ).

Формування та розвиток ринкових процесів будь-якої держави характеризується взаємодією наявного капіталу, розвитком інфраструктурного забезпечення, рівнем науково-технічного потенціалу та виробничих потужностей виробничих підприємств. Не менш важливою компонентою ринкової економіки є також стан і процес формування сектора МСБ.

МСБ являє собою найбільш динамічну та масову форму організації праці в умовах трансформаційної економіки, що поєднує велику кількість дрібних власників, а також середніх за розмірами підприємств, які в значній мірі визначають соціально-економічний і частково політичний рівень розвитку країни. За рівнем життя і соціальним становищем вони належать до більшості населення і є одночасно безпосередніми виробниками та споживачами широкого спектра товарів і послуг. Саме тут створюється та знаходиться основна маса національних ресурсів, які є базовим середовищем розвитку економіки будь-якої держави. За даними ООН, тільки у виробничій сфері МСБ створюють від 30 до 70 % національного продукту, а в деяких країнах і понад 90. Підприємства МСБ є роботодавцями майже для 50 % працездатного населення всього світу [108, с. 68].

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що останні 10–15 років все частіше привертає увагу дослідників, учених-економістів і політиків різних країн малі й середні підприємства. Усе більшого визнання набуває здатність підприємств МСБ робити істотний внесок у вирішення проблем зайнятості та підвищення конкурентоздатності окремих галузей. Через це підсилюється інтерес як до вивчення діяльності малих фірм, особливостей керування малим бізнесом, так і до аналізу тенденцій зміни стану даного сектора економіки та формується потреба у відповідній інформації.

Концептуально базові питання підприємницької діяльності та бізнесу були розглянуті у працях А. Сміта, Д. Рікардо, М. Вебера, А. Маршала, Р. Гільфердіша, Й. Шумпетера, Дж. Кейна та багатьох інших.

Нині існує ціла низка прикладів великомасштабних досліджень різних аспектів розвитку малого та середнього підприємництва – малого бізнесу тощо. З'являються такі дослідження і в Україні, а також і в інших країнах Східної Європи. Однак отримані дані – фрагментарні. Переважно це пов'язано з відсутністю єдиного підходу до визначення поняття «мале» та «середнє» підприємства, з деякими відмінностями у тлумаченні понять «малий бізнес» та «мале підприємництво».

Загалом у зарубіжній практиці поняття «малий» і «середній бізнес» розглядаються як єдине явище. Саме тому до його об'єктів використовується термін «малий» та «середній бізнес» (МСБ), і саме цей сектор економіки визначається як «мале» та «середнє підприємництво», «мале підприємництво», «малий бізнес». Змістовні відмінності полягають тільки в організаційній і економічній сутності діяльності підприємств, що поділяються за кількістю працівників, обсягами реалізованої продукції на малі та середні.

З метою детальнішого визначення сутності наведених понять нами проведений комплексний аналіз розвитку системи поглядів на їх сутність і роль в економіці з позицій політекономії, економіки та теорії управління.

Сутність бізнесу визначалася вперше зарубіжними економістами ще наприкінці XVIII ст. Тоді ж були сформовані й перші трактування поняття «підприємництво». Еволюція термінологічної, змістовної сутності визначених понять пов'язана зі становленням обміну, виробництва та розподілу товарів і послуг, а також із рівнем розвитку науково-технічного прогресу. Хронологія та еволюція понять наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція дослідження сутності малого бізнесу та малого підприємництва (адаптовано за [9, 21, 108, 132, 173])

Історичний період	Перелік питань, що досліджувались	Дослідники
XVIII–XIX ст.	Природа підприємництва, потреба в якому виникла разом зі становленням процесу обміну	Р. Кантильон, А. Сміт, Ж.-Б. Сей, Дж. Б. Кларк, Дж. Міль, А. Маршал
Початок XX ст. – 50-ті рр.	Загальноекономічні трактування, міжнародний досвід використання подібних форм господарювання, дрібне виробництво – способи створення, трансформація малого виробництва за рахунок поєднання з великим	Р. Гільфердінг, И. Шумпетер, А. Сидоров, Дж. М. Кейнс, М. Туган-Барановський

Історичний період	Перелік питань, що досліджувались	Дослідники
50–60-ті рр. XX ст.	Переваги малого бізнесу над великим, його соціальне значення, роль у розвитку промисловості, досвід становлення і розвитку в капіталістичному середовищі та в економічно розвинутих країнах	А. Каплан, Д. Філліпс, Є. Стенлі, П. Бессон, Е. Грант, Ю. Кочервин, В. Рамзес
70–80 рр. XX ст. (національна російська школа)	Малий бізнес – складова капіталістичної економіки. Взаємовідносини малого та крупного бізнесу, відносини з державою. Особливості розвитку малого бізнесу в економічно розвинутих країнах	Г. Берг, М. Пітерс, М. Смолл, Р. Маккензі, Е. Доланд, Д. Ліндсей, С. Надель, Є Лебедева, П. Недотко, Н. Зяблюк, А. Ткаченко, В. Рубе, Б. Ічітовкін, І. Разумнова
90-ті рр. XX ст. – початок ХХІ ст. (погляди українських науковців)	Загальноекономічні характеристики малого бізнесу, критерії визначення підприємств малого бізнесу. Поєднання понять «малий бізнес», «середній бізнес», «мале підприємництво». МСБ визначається важливим інструментом розвитку конкуренції в ринковій економіці	А. Барановський, Г. Багієв, М. Білик, З. Варналій, Л. Воротінова, О. Кузьмін, В. Томілов, Н. Савка, В. Сахаров, Ю. Юрченко

Формування системи наукових знань про МСБ умовно можна поділити на п'ять періодів. Перший період бере свій початок у ХVІІІ ст. Саме в цей період з'являються перші наукові роботи відомих економістів: англійців Р. Кантільона, А. Сміта, Дж. Міля, А. Маршала, француза Ж.-Б. Сея та засновника американської школи маржиналізму Дж. Б. Кларка. В їх працях здійснюються перші дослідження природи підприємництва, потреба в якому виникла разом зі становленням процесу обміну. Це був період перших визначень і формулювань сутності підприємництва.

Так, Р. Кантільон у своїх працях вперше сформулював поняття «підприємець» (фр. *entrepreneur* – посередник), назвавши так тих суб'єктів ринку, які здійснювали посередницьку діяльність, закуповуючи товари за низькими цінами та реалізуючи їх за високими, завдяки різниці між попитом і пропозицією [21, с. 10].

А. Сміт розглядав підприємця як власника підприємства, того, хто реалізує ризикову комерційну ідею. А. Сміт визначав, що основна

мета підприємницької діяльності полягає у отриманні підприємницького доходу [164, с. 332].

Подібні погляди на підприємницький дохід формулював у своїх наукових працях і Ж.-Б. Сей. Саме йому належить відкриття у першій половині XIX ст. концепції «закону Сея», згідно з якою у процесі виробництва створюється дохід, який дорівнює вартості виробленої продукції. За визначенням Ж.-Б. Сея в основі підприємницької діяльності лежить здатність організовувати виробництво та збут продукції [132, с. 9].

У цей же період формуються наукові погляди англійського економіста Дж. Міля, який був прихильником дрібної власності. У своїх працях він акцентував увагу на тих рисах дрібного виробництва, які пов'язані з незалежністю, розвитком особистої ініціативи, мобільністю [132, с. 9].

Значний внесок у формування наукової думки про підприємництво здійснив А. Маршал. Він зазначав, що підприємець – це особа, яка керує виробництвом, щоб останнє за певних затрат зусиль забезпечувало найбільший ефект у задоволенні людських потреб [116, с. 367]. Саме А. Маршалу належить визначення основних вимог до підприємців, характеристика основних функцій, які виконує малий бізнес.

Другий період, який припадає на 50-ті рр. XX ст., характеризується загальноекономічними трактуваннями сутності малого бізнесу. В цей період набуває значення міжнародний досвід розвитку подібних форм господарювання, формується така характерна риса підприємництва як інноваційність.

Яскравими представниками цього періоду стали визначні зарубіжні економісти Р. Гільфердінг, Й. Шумпетер, Дж. М. Кейнс і деякі інші.

Німецький економіст Р. Гільфердінг підтримував тенденцію, яку започаткував наприкінці XIX ст. А. Маршал. Мова йде про скорочення дрібного виробництва великими підприємствами, протистояти якому можливо тільки через їх об'єднання [116].

В той же час відомий австрійський економіст Й. Шумпетер у своїх працях акцентує увагу на двох основних аспектах теорії малого бізнесу – сутності підприємництва та підприємця і їх ролі у розвитку дрібного виробництва. За його визначенням, підприємництво – це інноваційна діяльність, а право власності не є ознакою підприємництва. Досить вдало він називає підприємцями господарські суб'єкти, функцією яких є виконання нових (інноваційних) комбінацій, і які є його активним елементом [188, с. 169].

Актуальність поглядів Й. Шумпетера визначається тим, що в цей же період набуває поширення інноваційна теорія економічного

розвитку, автором якої є відомий український учений Михайло Туган-Барановський.

Упродовж третього періоду (50–60-ті рр. XX ст.) здійснюється формування теоретичних поглядів на малий бізнес. Саме тоді набувають значущості передові погляди А. Каплана, Д. Філліпса, Є. Стенлі та інших науковців, які направлені на виявлення найбільш змістовних переваг малого бізнесу порівняно з великим, визначення його соціальної ролі та значення у розвитку промисловості. Знаряддям для формування наукової думки в цей період є процес осмислення практичного досвіду функціонування малого бізнесу в капіталістичному середовищі та в економічно розвинених країнах.

Два останні періоди наукового осмислення сутності природи малого підприємництва та малого бізнесу пов'язані з початком формування сталих поглядів на існуючі зарубіжні теорії відомими російськими й українськими економістами.

За часів командно-адміністративної економіки в Україні не виникала потреба у визначенні сутності понять «малий бізнес» та «підприємництво» і їх розмежуванні. Актуальності ця проблема набула в період формування ринкової економіки. Тому дослідження даного питання до певного часу здійснювалися переважно економістами зарубіжних країн.

У 80-ті рр. XX ст. відбувається інтенсивний розвиток малого підприємництва. Сучасні погляди на роль підприємництва та малого бізнесу в розвитку економіки висвітлюються у працях відомих економістів світу: Г. Берга, М. Питерса, М. Смолла, Р. Маккензі, А. Хостинга та ін. Зазначені автори розглядають сутність підприємництва, досліджують досвід його розвитку в економічно розвинутих світових державах, пов'язуючи підприємництво з суспільством, державою.

За визначенням Е. Доланда та Д. Ліндсея, малим називається бізнес, якому притаманні такі риси: незалежне управління, приватний капітал, локальна сфера діяльності, порівняно невеликий розмір підприємства [169, с. 118–119].

Актуальним також постає трактування малого бізнесу Дж. Куком, який розглядає його як ризикову діяльність, що здійснюється менеджерами, які мають відповідну компетенцію, а отже, малий бізнес потребує від них підприємливості.

У цей період також з'являються перші наукові положення, сформовані представниками російської школи підприємництва – Г. Багієва, В. Богачова, В. Ічитовкіна, В. Кабакова, А. Колесникова, А. Пименової, С. Ляпунова, В. Попова, В. Рубе, В. Томілова та деяких інших. Перші праці радянських теоретиків і практиків були спрямовані на дослідження генезису МСБ, його особливостей у еконо-

мічно розвинених країнах, формування наукових положень сутності підприємництва та його сучасної парадигми.

З початку 90-х рр. – період розподілу СРСР на незалежні держави – процес дослідження та розвитку феномену підприємницької діяльності здійснюється економістами кожної з них окремо. Це пов'язано в першу чергу з формуванням у кожній незалежній державі своєї законодавчої бази, яка б визначала сутність, структуру та законодавчий процес становлення підприємницької діяльності та малого бізнесу. Головні відмінності полягали у самому розвитку ринкових засад, у необхідності адаптувати світовий досвід у цьому напрямі до умов кожної з держав.

Українську науку підприємництва започаткували відомі економісти А. Барановський, М. Білик, З. Варналій, О. Жук, М. Кочановський, Д. Ляпін, К. Ляпіна, Н. Савка, В. Сахаров, Ю. Юрченко та ін. За їх участю були визначені загальні організаційно-правові та економічні характеристики МСБ, сформовані критерії віднесення підприємств до малих і середніх за розмірами. Саме в цей період здійснюється поєднання понять «малий» та «середній бізнес».

Загалом, спроби науковців сформувати єдині підходи до тлумачення понять поки що не увінчались успіхами. За оцінками експертів Світового банку в країнах, що розвиваються, існує понад 50 визначень поняття «малий бізнес». А з'ясування його економічної сутності є важливим чинником розвитку МСБ в Україні.

Здійснення детального аналізу багатьох трактувань малого бізнесу, підприємництва та малого підприємництва надав нам можливість зробити такі висновки:

- процес розподілу поглядів розпочався в країнах колишнього соціалістичного устрою саме в період формування ринкової системи, в період розробки та затвердження закону «Про підприємство» (початок 90-х рр.);

- причини, що спонукали до вивчення проблеми, а також визначили існуючі розбіжності між трактуваннями, полягають у самій системі розвитку економічного устрою кожної держави; в тих умовах, які створюють на регіональному рівні особливості розвитку малого бізнесу та підприємництва;

- серед економістів-науковців існує два різні погляди: перший, спираючись на докази та факти, розрізняє і визначає відмінності у поняттях бізнесу та підприємництва, акцентуючи увагу тільки на розмірах бізнесу; другий об'єднує поняття і сутність бізнесу та підприємництва, ототожнюючи їх терміном «малий» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основи термінологічні поняття сутності бізнесу (малого бізнесу), підприємництва (малого підприємництва)

Визначення поняття «бізнес» (малий бізнес)		Визначення «підприємництво» (мале підприємництво)	
Автори	Трактування поняття	Автори	Трактування поняття
В. Попов, С. Ляпунов	Сутність бізнесу (англ. <i>bisig</i> – активний, зайнятий роботою, діловий) полягає у поєднанні матеріальних, фінансових, трудових і інформаційних ресурсах із метою виробництва товарів, які потім реалізуються іншим економічним агентам – підприємствам, організаціям, фізичним особам [138, с. 16]	В. Попов, С. Ляпунов	Підприємництво – самостійний ініціативний вид економічної діяльності, який здійснюється окремими приватними особами, підприємствами чи організаціями, направлений на отримання прибутку чи досягнення інших цілей завдяки створенню та реалізації продукції, виконання робіт чи послуг тощо [138, с. 35–36]
В. Сахаров	Малий бізнес – це діяльність будь-яких малих підприємств і окремих громадян (фізичних осіб) із метою одержання прибутку, спрямована на реалізацію власного економічного інтересу. Не обов’язково це має бути ризикова та інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності [108, с. 22]	В. Сахаров	Підприємництво – це один із видів економічної активності людини, пов’язаної з виробництвом і реалізацією благ. Це діяльність, яка на основі ризику ініціює, на основі заповзятливості організовує, на основі відповідальності стабілізує і на основі особистої зацікавленості розвиває ту чи іншу форму виробництва матеріальних або духовних благ у сфері виробництва чи обміну [108, с. 20–22]

Визначення поняття «бізнес» (малий бізнес)		Визначення «підприємництво» (мале підприємництво)	
Автори	Трактування поняття	Автори	Трактування поняття
В. Грибов	Малий бізнес не є додатковою сферою діяльності економіки, він органічно входить у господарську структуру, в конкурентне середовище та суспільний розподіл праці. Визначення сутності малого бізнесу пов'язано з обсягами діяльності та чисельністю працівників. Малий бізнес забезпечує мобільність в умовах ринку [33]	Г. Багієв	Підприємницька діяльність – це реалізація особливих здібностей індивіда, яка визначається через раціональне поєднання факторів виробництва, на підставі інноваційного ризикового підходу [9]
М. Кочановський	Малий бізнес поєднує підприємців без утворення юридичної особи та малі підприємства, що є юридичними особами всіх форм власності, як при їх активній, так і пасивній поведінці на ринку	М. Кочановський	Мале підприємництво – це такий малий бізнес, у якому головною дієвою силою є підприємець, який поєднує функції власності й управління, а також той, хто раціонально використовує фактори виробництва на власній ініціативній, інноваційній, ризиковій основі під повну економічну відповідальність з метою отримання підприємницького доходу

Визначення поняття «бізнес» (малий бізнес)		Визначення «підприємництво» (мале підприємництво)	
Автори	Трактування поняття	Автори	Трактування поняття
В. Савченко	Під «малим бізнесом» розуміється лише малі (або малі та середні) підприємства в цілому [157, с. 59]	В. Савченко	Мале підприємництво характеризується не стільки порівняно невеликими розмірами чи масштабами господарської діяльності, як її якістю – обов’язковим базуванням на ризикованій та інноваційній основі, повній економічній відповідальності, персоніфікованому та гнучкому управлінні та відповідній організації відтворення, спрямованих на отримання з одиниці затраченого капіталу максимального прибутку [157, с. 59]
З. Варналій	Малий бізнес – це діяльність будь-яких малих підприємств і окремих громадян (фізичних осіб) з метою одержання прибутку. Практично це будь-яка діяльність зазначених суб’єктів господарювання, спрямована на реалізацію власного економічного інтересу. Не обов’язково це має бути особливо ризикова та інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності [21, с. 25]	З. Варналій	Мале підприємництво – це самостійна, систематична, інноваційна діяльність малих підприємств і громадян-підприємців на власний ризик з метою реалізації економічного інтересу – отримання прибутку. В основі малого підприємництва, особливістю якого є діалектична єдність власності, управління і контролю в особі суб’єкта підприємницької діяльності, лежить саме приватна власність на засоби виробництва та кінцеві результати виробничої діяльності [21, с. 23]

Усі наведені визначення в більшій мірі розкривають сутність досліджуваної нами проблеми, але, на жаль, достатньо повно не акцентують увагу на складових, що ототожнюють зазначену термінологію чи розрізняють її.

Згідно з першим підходом, який підтримують як російські, так і українські науковці – В. Попов, С. Ляпунов, В. Сахаров, В. Грибов, Г. Багієв, бізнес є поняттям, яке характеризує діяльність суб'єктів з метою отримання прибутку; а підприємництво, а отже, і підприємницька діяльність визначається як ініціативний, активний вид діяльності, що пов'язаний зі значним ризиком. А визначення сутності малого бізнесу пов'язують із обсягами діяльності та чисельністю працівників на підприємстві.

Водночас за другим підходом, який підтримують М. Кочановський, В. Савченко, З. Варналій, розрізняється головна сутність між бізнесом і підприємництвом, але поєднання понять здійснюється завдяки терміну «малий». Так, на думку М. Кочановського, мале підприємництво – це малий бізнес, але здійснений на власній ініціативній, інноваційній, ризиковій основі.

За визначенням В. Савченка, мале підприємництво характеризується не стільки порівняно невеликими розмірами чи масштабами господарської діяльності, як її якістю – з обов'язковим базуванням на ризикованій та інноваційній основі, повній економічній відповідальності, персоніфікованому та гнучкому управлінні та відповідній організації відтворення, спрямованих на отримання з одиниці затраченого капіталу максимального прибутку. В. Савченко визначає, що «малий бізнес» – лише малі (або малі та середні) підприємства в цілому [157, с. 59].

На думку В. Кредісова, метою звичайного бізнесу є отримання прибутку, а метою підприємницької діяльності – надприбутку [93, с. 50].

У своїй монографії З. Патора-Висоцька і Д. Книш, аналізуючи українське законодавство, акцентують увагу на тому, що термін «підприємництво» увійшов за ознакою прав власності, а не за ознакою особливих засобів досягнення мети – надприбутку. А сучасний підприємець – це організатор бізнесу, який має у своєму розпорядженні необхідний капітал для придбання засобів виробництва та наймання робочої сили [132, с. 20]. І з цим неможливо не погодитись. Дійсно, сучасний стан розвитку МСБ підтверджує, що успіх будь-якого за розмірами підприємства в конкурентному середовищі в значній мірі залежить від формування у його власника, а отже, і керівника підприємницьких рис.

Відомий український фахівець з питань розвитку підприємництва у секторі МСБ З. Варналій визначає малий бізнес як діяльність малих

підприємств з метою реалізації власного інтересу. В той же час мале підприємництво – це самостійна, ініціативна ризикова діяльність, але тільки малих за розмірами підприємств.

Тут саме і виникає питання – чи можливо здійснювати підприємницьку діяльність великим за розмірами підприємствам?

Погоджуючись із значною кількістю дослідників, звертаючись до витоків поняття «бізнес», акцентуємо увагу на тому, що саме бізнес слід визначати як справу, активну діяльність, направлену на об'єкт, у який вкладено капітал, трудові та виробничі ресурси, при наявності суб'єкта, який у змозі здійснити цей процес. Мета бізнесу – отримання позитивного економічного результату, а саме прибутку. Розмір бізнесу залежить від розміру необхідних для його функціонування ресурсів. Бізнес завжди пов'язаний із ризиком, але не завжди йому притаманні риси підприємництва.

Відносно сутності підприємництва, доцільно зазначити, що тут майже всі дослідники є однодумцями. Підприємництво вони визначають як особисті здібності людини здійснювати самостійний, ініціативний, інноваційний, ризиковий вид діяльності, метою якого є отримання прибутку саме через використання існуючого фінансового, трудового, виробничого потенціалу бізнесу. Підприємництво сприяє зменшенню ризику в бізнесовій діяльності, воно є мотивацією до ефективної діяльності, і, отже, не може бути великим, середнім чи малим.

З погляду міжнародної ділової термінології, українське визначення «мале підприємництво» не має аналогів і є вітчизняним перекладом зарубіжного терміна «*small business*».

Але згідно із ст. 1 Закону України «Про підприємництво», підприємництво визнається як безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг із метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності, у порядку, встановленому законодавством.

Суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) можуть бути як громадяни України та інших держав, так і юридичні особи (об'єднання осіб) усіх форм власності. Але законодавчо підприємницька діяльність в Україні має обмеження, до яких відноситься заборона здійснювати її деяким категоріям громадян. Таким чином, визначення сутності підприємництва та обмеження щодо його здійснення свідчить про те, що в Україні поняття «бізнес» і «підприємництво» законодавчо ототожнюються. І підприємництво є своєрідним визначенням форми ведення приватного бізнесу.

На наш погляд, поєднання понять «бізнес» та «підприємництво» визначається як ефективна бізнесова діяльність, що спрямована на відповідний позитивний результат, а тому неможлива без відповідних ознак підприємництва.

У свою чергу, підприємництво може здійснюватися на рівні всього підприємства, незалежно від його розміру та форми власності. В цьому випадку воно визначається як загальнофірмова підприємницька діяльність. У тому ж випадку, коли формується підприємницька думка окремих працівників, її визначають як внутрішньофірмове підприємництво.

Підтвердженням цьому є значна кількість наукових робіт, що з'явилися у 80-ті рр. ХХ ст., у яких розглядалась новітня наукова думка про сутність саме внутрішньофірмового підприємництва – інтрапренерство.

Відомі світові економісти-науковці А. Хоскінг, П. Хайне, Р. Хизриц, М. Пітерс, а також представники російської науки – Г. Багієв, В. Томілов, А. Крупанін, Т. Хакунов – визначають, що інтрапренерство є своєрідною ознакою розвинутого ринкового середовища. Саме інтрапренерство є дієвою силою, що притаманна МСБ. Завдяки підприємництву та інтрапренерству підприємства малого бізнесу отримують можливість формувати свою діяльність, спираючись на маловитратний маркетинг.

МСБ є особливим сектором економіки, що утворюється сукупністю малих і середніх підприємств, і тому є специфічною суспільною формою дрібного виробництва в умовах ринку.

Доцільно викласти наш погляд на визначення сутності МСБ, яку ми пропонуємо розглядати як самостійну, систематичну, ініціативну та інноваційну господарську діяльність малих і середніх підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), що проводиться на власний ризик із метою отримання прибутку.

Практично це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу [107].

Не обов'язково це має бути ризикова та інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності [21]. «Малий» бізнесмен веде справи, керуючись власними цілями, бізнес для нього – це головне джерело доходу, якому віддається весь його час і ресурси. МСБ означає певне домінування у своєму середовищі, але його власник не завжди прагне до виходу на нові ринки та до пошуку нововведень.

На відміну від бізнесмена підприємець завжди керується метою отримання прибутку та розвитку, його бізнес характеризується інноваційною стратегією і постійним зростанням [108].

Із визначення випливає, що МСБ – це підприємницька діяльність, здійснювана суб'єктами ринкової економіки в межах чинного законодавства та критеріїв, що розроблені державними органами чи іншими представницькими організаціями [99].

Для формування і розвитку саме МСБ необхідно, на нашу думку, залучити такі компоненти, які ми об'єднали в чотири групи (рис. 1.1):

- 1) складові бізнесу;
- 2) складові підприємництва;
- 3) зовнішні фактори, що впливають на розвиток МСБ;
- 4) внутрішні фактори, що формують ефективний МСБ.



Рис. 1.1. Складові компоненти, що формують поняття МСБ

Основними економічними ознаками МСБ є:

- відособленість (тобто господарювання на свій страх і ризик);
- спеціалізація на якому-небудь виді діяльності;
- реалізація вироблених товарів (послуг) через купівлю-продаж на ринку.

Визначення соціально-економічної характеристики МСБ доповнюється тим, що воно базується на:

- особистому вкладі власника та членів його сім'ї;
- використанні праці найманих робітників у поєднанні з виробничо-управлінською діяльністю власника.

Процес розвитку МСБ в Україні зумовлений деякими характеристиками, що притаманні саме його особливостям (табл. 1.3), а отже, і умовам функціонування, економічній і соціальній стійкості.

Таблиця 1.3

Основні соціально-економічні ознаки, притаманні МСБ в Україні

Ознаки МСБ	Їх характеристика
<i>Внутрішні</i>	
Характер виробничого процесу	<ul style="list-style-type: none"> – обмеженість масштабів засобів виробництва, що застосовуються, і технологічних процесів; – невелика номенклатура виробів, що випускаються, тобто вузька спеціалізація; – спрощеність системи збуту
Специфіка системи менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> – єдність права власності та безпосереднього управління підприємством; – особливе значення ролі керівника в житті підприємства, його безпосереднє входження практично в усі функціональні області; – компактність управлінської команди та багатофункціональність менеджерів; – відсутність громіздких управлінських структур, простота інформаційних зв'язків, неформальний характер планування і контролю; – швидкість прийняття рішень
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – особливий, персоніфікований характер відносин між працівником і господарем; – істотний вплив на кадрову політику
Фінансово-економічні	<ul style="list-style-type: none"> – невеликий масштаб фінансових ресурсів, що використовуються; – низька капіталізація: власники виділяють на розширення основного капіталу лише малу частку прибутків; – висока оборотність капіталу
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> – прийняття стратегічних рішень; – гнучкість, сприйнятливість до нововведень; – вибір правових форм господарської діяльності сімейних і родинних зв'язків, що зумовлено правом успадкування

Ознаки МСБ	Їх характеристика
<i>Зовнішні</i>	
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> – надчутливість до коливань політичної обстановки, змін законодавства; – велика міра залежності від системи підтримки малого підприємництва
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – локальність ресурсних і збутових ринків; – неформальність взаємовідносин із вузьким колом постачальників і споживачів; – становище другорядного в системі коопераційних зв'язків із великими та середніми підприємствами; – обмеженість джерел фінансування і хронічна недостатність капіталів

Потенційні передумови розвитку МСБ, стан його розвитку визначають низкою різнобічних факторів, які так чи інакше можуть гальмувати чи стримувати цей процес.

В економічній літературі названі фактори класифікують за відповідними ознаками:

- за сферою впливу (фактори макро- та мікросередовища);
- за характером впливу (фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні);
- залежно від ступеня дії (прямої та непрямої);
- залежно від ролі факторів у створенні підприємницького клімату (що стимулюють і стримують) [185, с. 17].

Характеризуючи зазначені фактори, доцільно виділити серед них найбільш яскраві, що впливають саме на розвиток ринкових процесів:

1. МСБ здійснює неоціненний вклад у процес формування конкурентного середовища. Він допомагає утвердженню конкурентних відносин саме через його антимонопольність, яка проявляється в різноманітних аспектах його функціонування. А це проявляється у багаточисельності його елементів, їх високому динамізмі, інноваційній природі.

2. МСБ, оперативно реагуючи на зміни кон'юнктури ринку, надає економіці необхідної гнучкості. Саме ця його властивість стала актуальною в сучасних умовах особливого значення внаслідок швидкої індивідуалізації та диференціації споживчого попиту, прискорення науково-технічного прогресу, зростання номенклатури промислових товарів і послуг.

3. МСБ має значний вплив на розвиток регіональної економіки. Саме на цьому рівні існує можливість своєчасно сприяти розвитку ефективного МСБ, ініціювати інноваційні процеси, зосередити увагу

на регулюванні стану попиту, а отже, формувати пропозицію та ринкові ціни відповідно до запитів споживачів.

4. Існує тісний зв'язок між процесом формування інфраструктурного забезпечення регіонального ринку та розвитком тут МСБ. Саме тому регіональні (територіальні) аспекти розвитку МСБ, їх особливості, на нашу думку, і визначають один із найбільш впливових факторів, який визначає особливості розвитку малого бізнесу.

Розглядаючи регіональні аспекти розвитку МСБ, необхідно зазначити, що загальна тенденція полягає у збільшенні кількості малих підприємств у регіонах Центральної та Східної України. Спеціалізація суб'єктів малого підприємництва, як і раніше, зорієнтована на торговельну діяльність. Діяльність малих підприємств у значній мірі зорієнтована також на сільське господарство, промисловість, готельний і ресторанний бізнес. Причому, як свідчать дослідження, що були проведені в Полтавській області, – структурне співвідношення МП за економічними видами діяльності продовжує змінюватися на користь виробничої сфери діяльності.

Водночас розвиток МСБ спостерігається в промислово розвинутих областях (Дніпропетровська, Донецька, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська тощо). Саме тут малі за чисельністю підприємства створюють достатньо складну конкурентну ситуацію у промисловості. Таким чином, специфіка регіону впливає на спеціалізацію та зростання більш сприятливих галузей.

Загалом, розвиток МСБ саме на регіональному рівні позитивно впливає на вирішення таких проблем:

- формування конкурентних ринкових відносин, які сприяють кращому задоволенню потреб населення регіону та суспільства в цілому;
- підвищення якості товарів, робіт, послуг (прагнучи до задоволення запитів споживачів, малий бізнес сприяє підвищенню якості товарів, робіт, послуг і культури обслуговування);
- наближення виробництва товарів і послуг до конкретних споживачів;
- сприяння перебудові економіки (малий бізнес додає економічності, гнучкості, мобільності);
- залучення особистих коштів населення відповідного регіону на розвиток виробництва (партнери в малих підприємствах вкладають свої капітали в справу з більшою зацікавленістю, ніж у великих);
- створення додаткових робочих місць, скорочення рівня безробіття;
- сприяння розкриттю таланту людей, розвитку різних видів ремесел;
- формування соціального прошарку власників-підприємців;
- активізація інноваційної та інвестиційної діяльності;

- освоєння і використання місцевих джерел сировини та відходів великих виробництв;
- звільнення держави від збиткових підприємств за рахунок їх оренди та викупу.

Здійснення ґрунтовного аналізу наукових трактувань і положень щодо сутності МСБ дав змогу зробити висновки:

1. Поняття «бізнес» і «підприємництво» не є тотожними, через те, що бізнес визнається як активна діяльність, яка здійснюється його власником із метою отримання прибутку. В свою чергу, підприємництво потребує від суб'єкта ведення бізнесу таких особистісних рис: самостійності у прийнятті рішення, ініціативності, інноваційності та ризику. Підтвердженням тому є наукове визнання інтрапренерства як своєрідної риси розвинутого ринкового середовища.

2. Підприємницьку діяльність неможливо поділяти на малу чи середню за розмірами, а отже, наукове трактування поняття «мале підприємництво» є вітчизняним перекладом міжнародного терміна «*small business*».

3. Визначення МСБ характеризує суспільну форму діяльності малих і середніх за розмірами підприємств в умовах ринкової економіки, а отже, передбачає її здійснення на засадах підприємництва.

4. Більш ґрунтовне визначення сутності МСБ можливо сформулювати тільки після досконалого вивчення наукових і законодавчих критеріїв, за якими підприємства відносяться до даного сектора економіки.

1.2. Соціально-економічні функції та критерії підприємств МСБ

Сутність МСБ, як зазначено у розділі 1.1, полягає в тому, що він є одним із нових, провідних і найбільш конкурентоспроможних секторів економіки. Саме його розвиток і функціонування здійснюють велика кількість мікрмалих, малих і середніх підприємств різного напрямку діяльності, що формуються у різних галузях економіки.

Згідно зі Ст. 1 Закону України «Про підприємства в Україні» основною організаційною ланкою народного господарства України виступають підприємства, які визначаються як самостійний господарюючий статутний суб'єкт, що має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність із метою одержання відповідного прибутку (доходу). У Ст. 2 цього ж закону визначається сутність МП, які класифікуються за показником чисельності зайнятих працівників із градацією за сферами діяльності [47]. І тільки у 2003 р. після прийняття Господарського кодексу України у Ст. 63 законодавчо визнається поділ підприємств на малі, середні та великі за розмірами. Саме тому до визначеного періоду провідні українські

вчені розглядали у своїх наукових працях тільки соціально-економічну роль МП у розвитку економічного середовища України.

Визначаючи роль МП у розвитку ринкових процесів в Україні, відомі економісти – З. Варналій, В. Сахаров В. Шпак, І. Богатирьов та деякі інші [21, 108, 185] – наголошують на тому, що воно є «клітинкою» малого бізнесу.

Роль МП у функціонуванні ринкового середовища будь-якої держави розглядалась багатьма економістами, але розбіжності у визначенні ролі залежали тільки від рівня розвитку в них економіки та ринкових процесів.

У тому випадку, коли економіка відповідного суспільства знаходиться на рівні трансформації, МП відігравали роль необхідної передумови створення ринкового середовища, етапом переходу від командно-адміністративної до ринкової системи господарювання.

Саме в період формування змішаної економіки МП стають одним із багаточисельних секторів ринку, а їх роль у формуванні економіки суспільства дещо змінюється.

За визначенням З.С. Варналія [21, с. 29–30] роль МП полягає в:

- активізації структурної перебудови економіки;
- послабленні регіонального та галузевого монополізму;
- розширенні конкуренції;
- створенні матеріальних засад для працевлаштування робітників;
- укріпленні економічної бази місцевих органів влади;
- розвитку села, невеликих міст;
- відродженні народних промислів.

Доцільно буде визначити, що роль малих і середніх підприємств (МСП) у загальному визначенні цього поняття полягає у формуванні позитивних зрушень у ринкових процесах кожного економічного простору, кожної окремо взятої держави.

Найбільш повно дослідити роль МСП можливо саме через огляд тих функцій, які вони виконують.

У працях науковців з питань функціонування та розвитку МСБ значна увага приділяється аналізу тих функцій, які мають виконувати суб'єкти даного сектора економіки. І це не випадково.

Функція (з лат. *functio* – виконання, здійснення) є соціально-економічною категорією, яка визначається як процес, що його виконують відповідний інститут, суб'єкти даного сектора економіки, галузі діяльності по відношенню до загального – ринку, держави тощо.

На підставі аналізу функцій створюється можливість визначити роль МСБ у національній і регіональній економіці, його основні риси та значущість. А знання основних функцій сектора МСБ, у свою чергу, дозволить сформулювати ті аспекти діяльності його суб'єктів, що є найбільш впливовими на формування та розвиток ринкових, управлінських, економічних і соціальних процесів в Україні.

Функціональні особливості МСБ завжди привертали увагу та вивчалися багатьма науковцями. Нами були досліджені тільки окремі наукові визначення провідних учених зарубіжжя, Росії та України, основні положення яких є найбільш вагомими та змістовними.

Більшість науковців, розглядаючи функції МСБ, не систематизують їх за відповідними видами [4, 8, 21, 33, 152, 185]. Ними в першу чергу визначаються такі функції МСБ, як вклад у формування конкурентного середовища, надання ринковій економіці необхідної гнучкості, сприяння формуванню суб'єктів ринкового господарювання, створення недержавного сектора економіки, вирішення проблеми зайнятості населення, участь у розвитку науково-технічного прогресу, демократизація ринкових відносин тощо (додаток А).

Причому в деяких працях ототожнюються такі поняття, як роль, риси та функції МСБ у ринковому середовищі. Так, В. Шпак [185, с. 21] визначає важливу соціальну роль МСБ, який постає джерелом зайнятості. Але, на нашу думку, саме це і є функціональною особливістю МСБ.

У свою чергу, З. Варналій підкреслює: «Важлива функція малого підприємства полягає в пом'якшенні соціальної напруги та демократизації ринкових відносин, бо саме воно є фундаментальною основою формування середнього класу» [21, с. 31]. В цьому випадку автор порушує відмінність у поняттях «функція» і «роль», які ним ототожнюються. Саме функція, яку виконує будь який сектор економіки, визначає його роль і місце у національній економіці. Тому доцільно буде зазначити, що в даному випадку функція МСБ полягає у формуванні середнього класу, а роль – в пом'якшенні соціальної напруги та демократизації ринкових відносин.

І такі випадки поєднання ролі та функцій, що притаманні підприємствам МСБ, не є поодинокими.

Друга група науковців досить вдало систематизує функції МСБ за їх відповідними видами [28, 39, 108, 132, 186] (додаток Б).

Так, А. Шултус у своїй статті «Становление системы поддержки малого предпринимательства в России» [86] визначає два основні види функцій МСБ – економічну та соціальну, Л. Донець [39] виділяє три види – ресурсну, творчу та організаційну. Однієї думки притримуються В. Сахаров [108], Т. Говорушко і О. Тимченко [28], які наполягають на чотирьох видах функцій – ресурсних, управлінських, інноваційних і ризикових.

Автори монографії «Малий бізнес і прямі іноземні інвестиції» З. Патора-Висоцька та Д. Книш [132] поділяють функції на три основні види – економічна, соціальна та інноваційна. До того ж вони акцентують увагу на важливості саме інноваційної функції, характеризуючи її як ту, що у значній мірі впливає на підвищення конкурентоспроможності продукції [132, с. 27].

Безперечно, такий підхід є найбільш вдалим. Але, як показали дослідження (додаток Б), доцільно висвітлювати також і управлінські функції.

Аналіз наведених функціональних ознак МСБ дозволив сформулювати такі висновки:

- 1) науковці розглядають функції у більшій мірі з позицій їх виконання та впливу саме на економічні та соціальні процеси в державі;
- 2) залежно від стану економічного розвитку держави та особливостей формування в ній ринкових процесів визначаються і відмінності у наведених функціях;
- 3) розгляд функцій, що їх виконує МСБ в Україні, доречно здійснювати на макро- та мікрорівні;
- 4) функції МСБ на макrorівні характеризують ті риси сектора, які відповідають світовим вимогам, а отже, відіграють важливу роль у розвитку міжнародних економічних відносин;
- 5) визначення функцій на мікрорівні дозволить сформулювати найстійкіші риси та визначити роль сектора МСБ у процесі розвитку національної економіки;
- 6) основними функціями МСБ на макrorівні визначаються економічна та соціальна, а на мікрорівні – економічна, соціальна, управлінська та інноваційна, які поєднують низку похідних функцій (рис. 1.2).

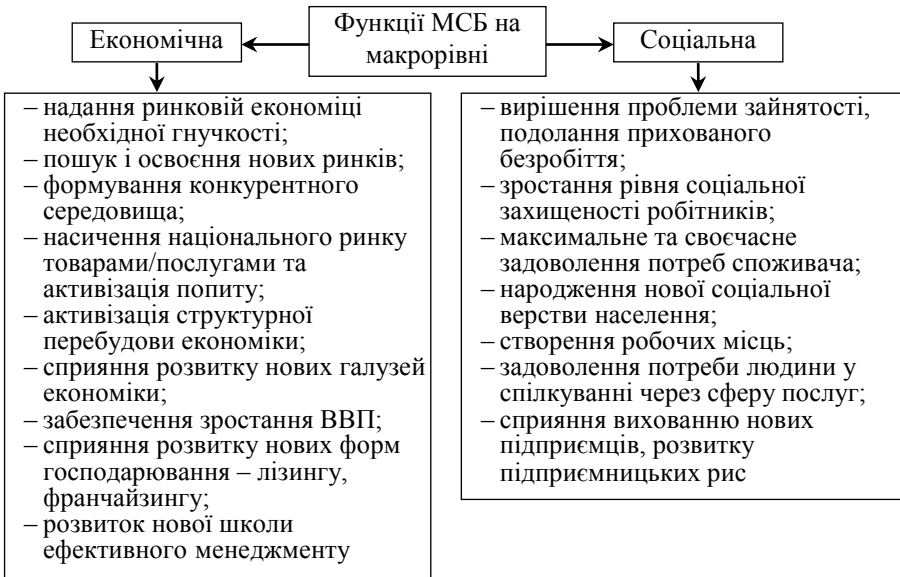


Рис. 1.2. Основні функції МСБ на макrorівні [4, 8, 21, 39, 108, 132, 152, 185, 186]

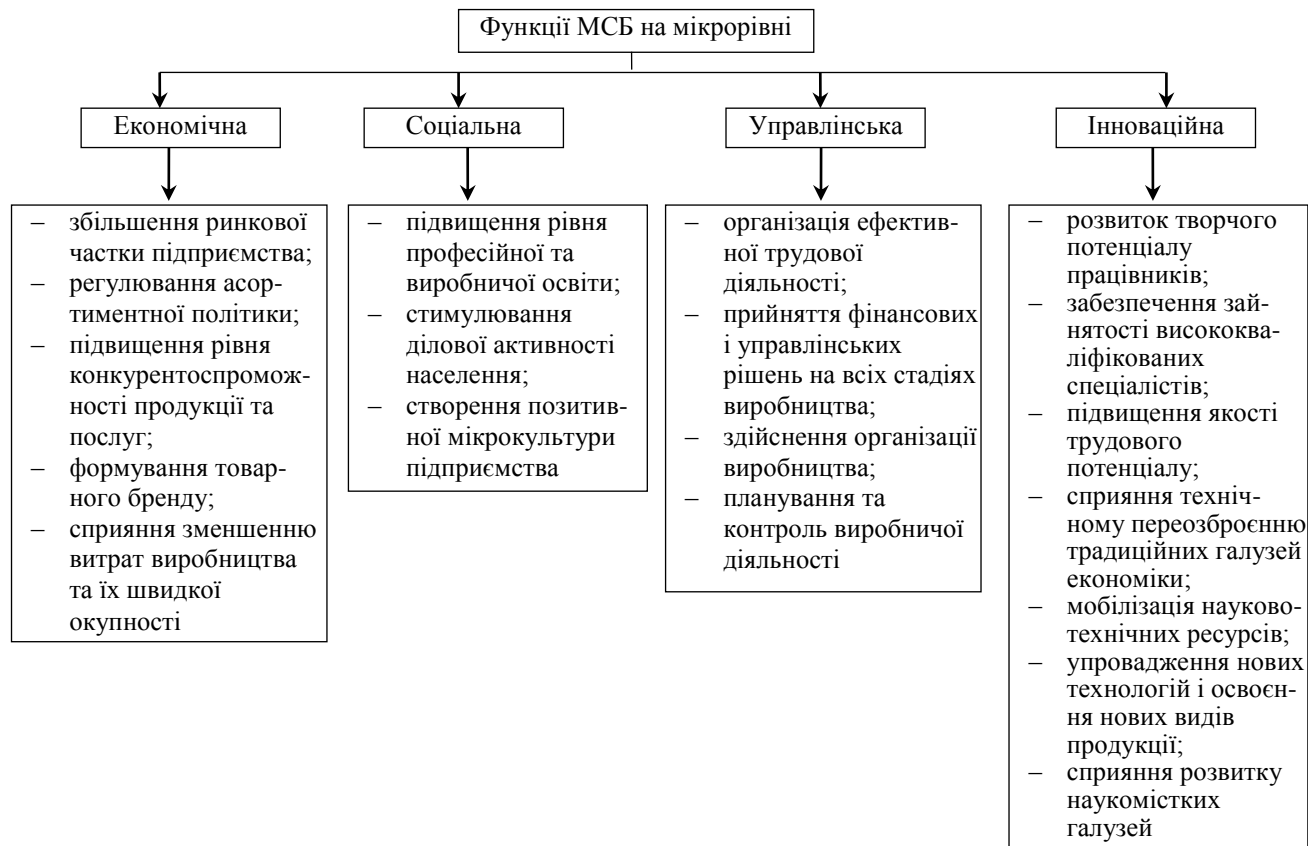


Рис. 1.3. Основні функції МСБ на мікрорівні [4, 8, 21, 39, 108, 132, 152, 185, 186]

Серед важливих проблем дослідження методологічних засад МСБ є також конкретизація критеріїв його визначення. І дійсно, сутнісні характеристики МСБ формують його основу, але не відображають показники та характеристики, за якими можливо оцінити та визначити належність підприємств до названого сектора бізнесу. На жаль, сьогодні відсутні єдині критерії для всіх країн, за якими підприємства відносяться до МСБ.

В економічній літературі по-різному висвітлюються критерії віднесення підприємств до малого та середнього бізнесу. Значна кількість вітчизняних науковців формують їх на підставі аналізу існуючих закордонних розробок і трактувань. Аналіз публікацій свідчить про те, що загалом існує три підходи щодо визначення критеріїв віднесення підприємств до МСБ – кількісний, якісний і комбінований. Але в поглядах науковців існують деякі розбіжності.

Відомий російський учений В. Рубе [152, с. 28–5] визначає два критерії віднесення підприємств до МСБ – саме кількісні та якісні.

До кількісних статистичних показників він відносить ті, що визначають:

- кількість зайнятих на підприємстві;
- розмір обороту;
- активи підприємства, розмір капіталу;
- розмір прибутку.

До якісних відносяться:

- відношення власника підприємства до праці та процесу управління,
- ступінь його контакту з персоналом.

Посилаючись на першоджерело, – книгу професора Стенлі «Развитие малой промышленности» – В. Рубе стверджує, що до малого підприємства відносяться ті, що мають будь-які дві характеристики:

- особисте керівництво підприємством, що є відносно малоспеціалізованим;
- прямий особистий контакт між органами керівництва і виробниками підприємства, його споживачами та постачальниками;
- неможливість отримати доступ до ринків капіталу та труднощі, що пов'язані з отриманням короткострокових кредитів;
- відсутність сильних позицій для здійснення переговорів про купівлю-продаж;
- відносно вузьке об'єднання в колектив, до якого належить власник і керівники, а також залежність від найближчих ринків і джерел постачання.

На підставі запропонованих якісних показників автор чітко визначає межі розподілу підприємств на малі та середні (табл. 1.4).

**Якісні критерії віднесення підприємств
до МСБ (за В. Рубе [152, с. 32])**

Критерії	Характерні ознаки	
	малих підприємств	середніх підприємств
Відношення власника до праці	Виконує функцію робітника	Залучає найманих робітників і менеджерів
Відношення до управління	Управляє діяльністю самостійно	Здійснює загальне керівництво
Ступінь контакту з персоналом	Прямий контакт із найманими працівниками	Контакт тільки з найманими менеджерами

Такий погляд науковців дійсно передбачає якісні критерії, але потребує деякого уточнення саме з позицій соціального аспекту, який є, на нашу думку, одним із характерних критеріїв і підтверджує суспільну значущість МСБ.

На думку В. Попова та С. Ляпунова [138, с. 52–53], кількісний критерій, що використовується для визначення типу підприємства, є тільки операційним інструментом, який у першу чергу потрібен для проведення вимірів, зіставлення, прогнозів. Але він, на жаль, у повній мірі не відображає якісну, активну складову підприємств МСБ.

На думку авторів, якісні критерії поєднують такі характеристики:

- цілеполягання;
- менеджмент;
- фінансування;
- планування випуску;
- кадрова політика.

Відомий російський маркетолог А. Браверман, який довгий час досліджує ринкову діяльність підприємств МСБ у Росії, стверджує, що існує достатня кількість обґрунтованих критеріїв, за якими відокремлюються підприємства малого та середнього бізнесу. Автор акцентує на тому, що переважна кількість досліджень розглядає тільки два підходи – кількісний (суто формалізований) і якісний (що побудований на неформалізованих, але достатньо важливих параметрах) [114, с. 12–16]. За результатами досліджень, що були проведені російською дослідницькою компанією «Експерт-Дата» (2005 р.), пропонується проводити розрахунок фінансового показника – річний дохід підприємства за допомогою методу АВС-аналізу.

Запропонований підхід автора потребує доповнення саме через те, що він розглядає тільки методичні засади кількісних показників, не формуючи загального погляду щодо власного варіанта критеріїв.

Достатньо послідовно визначають варіанти підходів до трактування малих та середніх підприємств А. та Л. Колесникови [87]. На відміну від попередніх авторів вони формують три критеріальні підходи – кількісний, якісний та комбінований. Детальніше сутність визначеного підходу відображено на рис. 1.4.

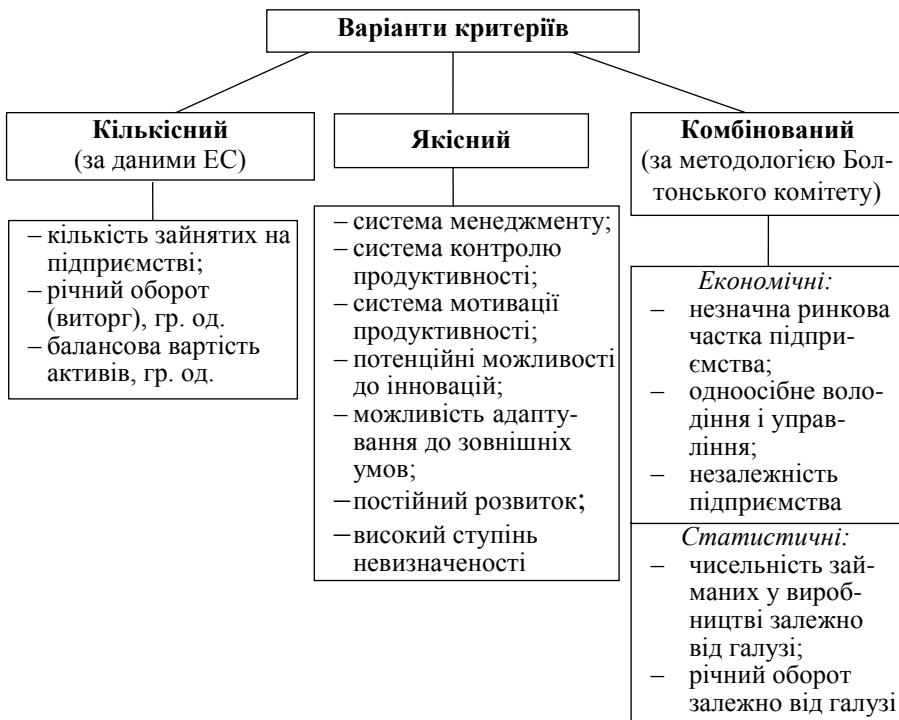


Рис. 1.4. Варіанти підходів до визначення малих та середніх підприємств (за А. та Л. Колесниковими [87])

Дійсно, автори достатньо ґрунтовно підійшли до зазначеної проблеми, але, на нашу думку, саме в частині якісних критеріїв виникає потреба уточнення.

Інший підхід до визначення саме якісних критеріїв віднесення підприємств до малого та середнього бізнесу запропонував у 1980 р. Х. Велу [193], який на підставі досліджень процесів розвитку підприємству ідентифікує ряд характеристик, притаманних підприємствам різного розміру (табл. 1.5).

Запропонований автором погляд відносно змісту якісних критеріїв є достатньо розробленим і може бути уніфікованим, але тільки в тому випадку, коли буде розглядатися у сукупності з кількісними критеріями.

Таблиця 1.5

Варіанти якісного визначення розміру підприємства
(за Х. Велу [193, с. 1–21])

Критерії	Розмір підприємства		
	мале	середнє	велике
Мета	<ul style="list-style-type: none"> – визначається ринком; – формується залежно від задумів; – не має системності та постійності 	<ul style="list-style-type: none"> – формується в залежності від обраної стратегії; – коректується ринком; – має вибіркові характеристики 	<ul style="list-style-type: none"> – лідируюча позиція; – стратегічні підходи; – систематичність у визначенні
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> – особистісний; – авторитарний; – прямий 	<ul style="list-style-type: none"> – особисто-командний; – авторитарний; – консультаційний 	<ul style="list-style-type: none"> – командний; – функціональний; – консультаційний
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> – особисті «сімейні» відносини; – високий ступінь мотивації; – відсутність ради трудового колективу; – обмежена кількість працівників, взаємозамінність 	<ul style="list-style-type: none"> – співробітництво; – делегування повноважень; – обмежена мотивація; – рада трудового колективу; – профспілки 	<ul style="list-style-type: none"> – ієрархія відносин; – співробітництво; – високий рівень мотивації; – рада трудового колективу; – спільні профспілки
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – неплановий; – епізодичний 	<ul style="list-style-type: none"> – короткотермінове планування; – безсистемний; – епізодичний 	<ul style="list-style-type: none"> – довгострокове планування. – моніторинг ринку
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> – за рахунок власних заощаджень; – банківські кредити; – незначний рівень прибутків 	<ul style="list-style-type: none"> – за рахунок власних заощаджень; – банківські кредити; – акції; – постійний рівень прибутків 	<ul style="list-style-type: none"> – банківські кредити; – акції; – високий рівень прибутків

Цікавий також підхід, який визначено на підставі ґрунтового аналізу Ресурсним центром малого підприємництва Російської Федерації [147], важливе значення у якому має також такий критерій як економічна незалежність підприємств МСБ. Він означає організаційно-правові форми функціонування та рівень власності на підприємстві.

У вітчизняній літературі критеріям МСБ приділяється також велика увага, але до єдиної думки українські вчені так і не дійшли.

Група авторів посібника за редакцією Л. Воротиної [106, с. 66–67], спираючись на дослідження закордонних науковців і рішення Болтонського комітету (*Bolton Committee Report*, 1971), визначають найбільш вагомими критерії економічного та статистичного характеру.

За економічними критеріями, які визначаються якісними показниками, малі підприємства характеризуються:

- невеликою часткою ринку, якою володіє фірма;
- одноосібним керівництвом власника фірмою;
- незалежністю фірми від великих підприємств.

Статистичні, що належать до кількісних показників, відповідають вимогам міжнародного порівняльного аналізу, відокремлюють сектор МСБ за такими показниками, диференціюючи показники залежно від виду діяльності:

- кількість зайнятих працівників;
- річний обороти фірми (обсяги виторгу);
- балансова вартість активів.

Загалом Болтонський комітет не запропонував єдиного критерію щодо визначення малих і середніх підприємств, а отже, цей перелік є рекомендаційним.

Перша спроба узагальнити цього поняття «мале підприємство» у країнах ЄС була зроблена у 1996 р. при прийнятті рекомендацій щодо його визначення.

За даними Європейського Союзу, зведені характеристики розмірів підприємств залежно від наведених кількісних критеріїв представлені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Кількісні характеристики підприємств за розміром
(зведені дані Європейського Союзу)**

Вид бізнесу (за розміром)	Кількість зайнятих на підприємстві	Річний оборот (виторг), гр. од.	Балансова вартість активів, гр. од.
Малий	До 100	16–500 тис. євро	Менше 2 млн євро
Середній	100–250	0,5–50 млн євро	2–8 млн євро
Великий	Понад 250	50–500 млн євро	Понад 8 млн євро

Але в тому ж 1996 р. ставилася ще одна вимога при віднесенні підприємства до МСБ – його незалежність, причому вона визначалася при обранні однієї з запропонованих організаційно-правових форм господарювання (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Визначення критеріїв МСБ у деяких економічно розвинутих країн і країнах із перехідною економікою*

Країни	Критерії	
	кількісні	економічної незалежності
США	<ul style="list-style-type: none"> – чисельність зайнятих; – середній щорічний дохід 	<ul style="list-style-type: none"> – одноосібне володіння; – партнерства різного типу; – компанії з обмеженою відповідальністю
Велика Британія	<ul style="list-style-type: none"> – чисельність зайнятих; – щорічний обіг; – балансові показники 	<ul style="list-style-type: none"> – одноосібне володіння; – партнерства з обмеженою відповідальністю; – компанії акціонерного типу з обмеженою відповідальністю
Японія	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих; – статутний капітал 	<ul style="list-style-type: none"> – одноосібне володіння; – повні та командитні товариства; – компанії з обмеженою відповідальністю; – акціонерні товариства
Країни ЄС	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих; – річний оборот; – балансова вартість активів 	<ul style="list-style-type: none"> – економічна незалежність у будь-якій формі
Австрія	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих; – щорічний дохід; – балансова вартість активів 	<ul style="list-style-type: none"> – не більше 25 % акціонерів власників у загальній власності підприємства
Болгарія	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих; – річний обсяг доходів; – балансова вартість довгострокових активів 	<ul style="list-style-type: none"> – економічна незалежність у будь-якій формі
Італія	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих 	<ul style="list-style-type: none"> – економічна незалежність у будь-якій формі
Іспанія	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих; – річний товарооборот; – загальна власність основних коштів 	<ul style="list-style-type: none"> – не більше 35 % участі інших підприємств у приватному капіталі

Країни	Критерії	
	кількісні	економічної незалежності
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих; – щорічний грошовий обіг компанії 	<ul style="list-style-type: none"> – акціонерні товариства; – компанії з обмеженою відповідальністю; – повне товариство; – командитне товариство; – одноосібне володіння
Португалія	<ul style="list-style-type: none"> – обмежена сфера діяльності (виробництво, гірничодобувна, послуги підприємствам, торгівля); – кількість зайнятих; – річний оборот 	<ul style="list-style-type: none"> – не більше 50 % участі інших підприємств у приватному капіталі
Франція	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих 	<ul style="list-style-type: none"> – акціонерні компанії; – компанії з обмеженою відповідальністю; – товариств без статусу та зі статусом юридичної особи; – командитні товариства; – індивідуальні підприємства
Росія	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих за сферами діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – одноосібне володіння; – повні та командитні товариства; – компанії з обмеженою відповідальністю; – акціонерні товариства
Україна	<ul style="list-style-type: none"> – кількість зайнятих за сферами діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – одноосібне володіння; – повні та командитні товариства; – компанії з обмеженою відповідальністю; – акціонерні товариства

Примітка. * Розроблено автором за [103, 106, 108, 109, 112, 147, 190].

Таким чином, значна кількість економічно розвинених країн використовує кількісний критерій – чисельність зайнятих на підприємстві, який доповнюється загальним річним оборотом і окремими балансовими показниками. А щодо критерію економічної незалежності, то тут розбіжності формуються під впливом існуючої в кожній країні законодавчої бази. Найбільш поширеними формами організаційно-економічної незалежності підприємств визначені одноосібне володіння, акціонерні товариства та партнерства різного виду.

Але система критеріїв яка, існує за кордоном, не може в такому вигляді бути трансформованою на нашу, бо в нас існують значні розбіжності у законодавчій системі і в системі кредитування, інвестування, оподаткування.

В Україні першим законодавчим документом, за яким малі підприємства оцінювалися за критеріями, був Закон України «Про підприємства». Саме в ньому основними критеріальними ознаками малих підприємств визначалися обсяги господарського обороту підприємства та чисельності його працівників (незалежно від форм власності), але з диференціацією за видами діяльності (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Кількісні характеристики підприємств за розміром згідно з
Законом України «Про підприємства» [47, ст. 2, п. 1]**

Вид діяльності	Чисельність працівників, осіб
Промисловість і будівництво	200
Інші галузі виробничої діяльності	50
Наука та наукове обслуговування	100
Невиробнича сфера	25
Роздрібна торгівля	15

У подальшому наведена у Законі система критеріїв не підтвердження на практиці через їх значну завищеність та економічну недоцільність.

Наступні зміни у законодавчій базі внесли корективи і до критеріїв, за якими підприємства відносилися до малих підприємств. Згідно зі Ст. 1 Закону України від 19.10.2000 р. № 2063-III «Про державну підтримку малого підприємництва» суб'єктами малого підприємництва визначалися юридичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб і обсяг річного валового доходу не перевищує 500 тис. євро [44].

Робота уряду над визначенням ще одного критерію – обсягу господарської діяльності в період до 2003 р. не набула логічного завершення.

На жаль, ні перший, ні другий законодавчі документи не містили критеріїв, за якими визначалися середні за розмірами підприємства. Таким чином, за межами офіційних визначень і заходів державної політики залишилися середні підприємства, функції яких у ринковій

економіці принципово відрізняються від соціально-економічного «призначення» малих і великих підприємств.

І тільки після прийняття Господарського кодексу України сформувалися нові підходи до визначення критеріїв, за якими підприємства залежно від кількості працівників і обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих, середніх або великих підприємств.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працівників за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної 500 тис. євро за середньорічним курсом Національного банку України до гривні.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує 1 тис. осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну 5 млн євро за середньорічним курсом Національного банку України до гривні.

Усі інші підприємства визнаються середніми [32].

Таким чином, згідно з законодавчою базою України, розбіжності між підприємствами МСБ визначаються лише залежно від розміру визначених критеріїв, а отже, формуються тільки їх кількісна оцінка.

Як стверджує З. Варналій [21, с. 29], розбіжності між малими, середніми та великими підприємствами з погляду на їх розміри зумовлені:

- рівнем суспільного розподілу праці;
- характером спеціалізації та усупільнення виробництва;
- вибором технологічного типу виробничого процесу.

Поза увагою залишаються якісні критерії підприємств МСБ.

Констатуючи наведені трактування щодо визначення розмірів підприємств МСБ, необхідно зазначити:

- на даний момент не існує універсального класифікатора для бізнесу для визначення розміру підприємств (саме в Україні існують деякі розбіжності в цьому напрямі);
- для кожної держави та галузі доцільно розробляти окремі параметри, за якими і формуються критеріальні показники;
- група кількісних критеріїв визначається та регламентується державними органами у вигляді законодавчих актів;
- якісні критерії формують рівень власності та менеджменту на підприємстві і залежать у першу чергу від визначеної в державі політики регулювання норм власності та стану розвитку на підприємстві системи управління ринковою діяльністю;

- потребує відповідної систематизації та затвердження критерії, за якими необхідно здійснювати класифікацію підприємств, які повинні бути віднесені до МСБ;
- спираючись на існуючі підходи та критерії віднесення підприємств до малих і середніх, необхідно зазначити, що при їх трактуванні необхідно враховувати стійкі, характерні ознаки типового МСП;
- розробка критеріїв необхідна для визначення не стільки кількості підприємств, що належать до відповідного сектора економіки, скільки меж, за якими бізнес переростає з малого до середнього чи великого, а отже, потребує зміни в ринковій стратегії, а також тактиці поведінки на ринку, можливості залучення маркетингових підходів до підвищення рівня конкурентоспроможності.

1.3. МСБ в економіці зарубіжних країн

Протягом значного історичного періоду економісти, історики та політики визначали роль МСБ в економіці країн як неефективну. Період з кінця XIX до початку XX ст. визначався розквітом капіталістичної системи господарства. Саме тоді в економіці зарубіжних країн створюється «ефект масштабу», який характеризується розвитком крупного виробництва. Економічна потужність держави сприймалась через діяльність великих підприємств [107]. Але еволюція вільної ринкової економіки створила значні можливості для формування підприємницької діяльності.

Визначення місця та ролі малого й середнього бізнесу в економіці зарубіжних країн характеризується, в першу чергу, етапами еволюційного розвитку економіки. У ранніх роботах економістів і теоретиків (періоду до 90-х рр. XX ст.) [21, 152, 108, 185] було визначено, що процес формування даного сектора економіки здійснювався в три найбільш визначних етапи.

1 етап (до середини 70-х рр.) – формування та поступовий розвиток МСБ;

2 етап (середина 70-х – 80-ті рр.) – активізація та стабілізація розвитку МСБ;

3 етап (90-ті рр.) – сталий розвиток МСБ.

Дослідивши роботи науковців XXI ст., необхідно виділити ще один етап розвитку МСБ, який пов'язаний із значними змінами у світовій економічній системі.

Отже, на наш погляд, історичний розвиток малого та середнього бізнесу в зарубіжних країнах складається з чотирьох етапів (табл. 1.9).

Етапи розвитку МСБ в зарубіжних країнах

Етапи	Характерні ознаки періоду розвитку світової економіки	Характерні ознаки розвитку МСБ
I Кінець XIX ст. – середина XX ст.	<ul style="list-style-type: none"> – капіталізм вільної економіки; – концентрація виробництва; – розвиток великих підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> – різні форми інтеграції малих виробничих форм у великі; – зменшення ролі та місця МСБ в економіці
II XX ст. 60–80-ті рр.	<ul style="list-style-type: none"> – економічні, сировинні, енергетичні світові кризи; – поступова диференціація попиту й індивідуалізація споживання; – етап розвитку науково-технічного прогресу для виробничих процесів МСБ 	<ul style="list-style-type: none"> – пристосування підприємств МСБ до економічних умов; – зростання ролі МСБ через його гнучкість; – індивідуалізація виробництва й обслуговування; – розвиток технологій для МСБ; – відродження сектора МСБ у США, Японії та інших індустріальних країнах
III XX ст. 80–90-ті рр.	<ul style="list-style-type: none"> – розпад соціалістичного устрою; – зміни політичного устрою в країнах Східної Європи на демократичний; – розвиток ринкових процесів у країнах СНД; – поширення діяльності ЄС на країни Східної Європи 	<ul style="list-style-type: none"> – піднесення розвитку сектора МСБ у Великій Британії; – активізація МСБ у країнах Західної Європи; – формування концепції франчайзингу; – розвиток інноваційних процесів і інформаційної інфраструктури; – формування перших кооперативів у країнах з перехідною економікою; – поширення сектора МСБ на країни СНД та на Україну
IV XXI ст. – 2000–2006 рр.	<ul style="list-style-type: none"> – глобалізація ринкових процесів 	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток МСБ у Центральній і Східній Європі; – значний розвиток сектора МСБ в Росії та в Україні; – стійке зростання кількості підприємств МСБ; – зростання співпраці малих, середніх і великих підприємств; – розвиток «сателітів»; – зростання зовнішньоекономічної діяльності підприємствами МСБ; – транснаціоналізація МСБ

Перший етап охоплює період з кінця XIX до середини XX сторіччя. Цей період визначається як капіталізм вільної економіки та характеризується концентрацією виробництва та розвитком великих підприємств. Саме цей період «гігантomanії», розвитку та об'єднання малих підприємств у великі конгломерати, картелі, синдикати зменшив роль і місце малого бізнесу в економіці таких країн, як США, Германія тощо. Головна причина злиття «малого» виробництва з «великим» полягає саме у зростанні ролі науково-технічного прогресу. Крупне виробництво того періоду характеризується технічними перевагами, позитивним ставленням до наукових змін у суспільстві. Малий бізнес, у свою чергу, не зміг протистояти конкурентоспроможності великого виробництва. Несталий розвиток економіки формував кризу перевиробництва, в якій підприємства мали змогу вижити тільки за умови об'єднання. Унаслідок цього малий бізнес стає придатком великих, більш розвинутих фірм. А його роль у розвитку економіки – незначною. Такий процес «звертання малого бізнесу» продовжувався у зарубіжних країнах до кінця 50-х рр. XX ст.

Другий етап формування малого бізнесу припадає на період 60–80-х рр. XX ст. визначається як період значних змін у економічному розвитку зарубіжних країн. Саме цей період у світовій економіці характеризується найбільшими світовими економічними, сировинними та енергетичними кризами (1974–1975 р.) [137]. Тому «вижити» у такому економічному середовищі змогли тільки малі та середні фірми. Їм були притаманні риси, що дозволили пристосуватися до нестабільних економічних умов.

З погляду розвитку ринку цьому періоду притаманне поступова диференціація попиту та індивідуалізація споживання, що пов'язано із зростанням у споживачів пріоритетів якості продукції над її кількістю. Зміни у психології споживачів в той час призвели до відмови від стандартів і появи запитів на індивідуальну продукцію. Малі та середні фірми змогли протистояти великому бізнесу завдяки вмінню гнучко реагувати на зміни у попиті споживачів, вносити корективи у формування асортиментної політики, виробляти якісну продукцію.

У подальшому вищезазначені можливості малих фірм протистояти великому виробництву вплинули на новий виток у розвитку науково-технічного прогресу для малого та середнього бізнесу [152, с. 18–19]. Посилена інформатизація суспільного життя надала поштовх зростанню малих фірм, які спеціалізуються на наданні бізнесових і інформаційних послуг. У цей період формуються нові галузі з вузькоспеціалізованим виробничим процесом, який може бути забезпечений тільки на невеликих фірмах. Саме науково-технічний прогрес вимагає постійного оновлення номенклатури, а це, в більшій мірі, можливо на підприємствах, здатних динамічно міняти технологію чи її параметри [185, с. 18].

Період «нової хвилі» малого та середнього бізнесу був визначним для США, країн Західної Європи, Японії та інших індустриальних держав. У цей період відбувається стрімке зростання кількості підприємств МСБ, їх частки у ВВП, здійснюється впровадження досягнень науково-технічного прогресу в мале виробництво.

Третій етап розвитку малого виробництва, який охоплює період 80–90-х рр. XX ст., знаходився під впливом реформування політичного устрою у країнах Східної Європи, розпаду соціалістичного устрою, розвитку ринкових процесів у країнах СНД, поширення діяльності Європейського Союзу на країни Східної Європи.

У цей період здійснюється процес відродження сектора МСБ у Великій Британії та країнах Західної Європи (Франції, Німеччині, Австрії, Італії, Швеції, Греції, Португалії, Іспанії тощо).

Основними тенденціями розвитку малого бізнесу в зарубіжних країнах у цей період є [108, с. 68–70]:

- бум малого підприємництва, який спостерігається з кінця 80-х рр., і проявляється в швидких темпах зростання сектора МСБ, його швидкому поновленні, зростанні масштабів і сфер діяльності малих підприємств;
- значне поширення індивідуального підприємництва та створення найдрібніших фірм;
- підвищення ролі підприємництва в інноваційному бізнесі та створення підприємств, які функціонують у режимі реального часу (*on-line*);
- поширення ролі національних меншин і жінок у МСБ;
- зміни в державній політиці щодо малого бізнесу, розвиток державних програм підтримки та стимулювання МСБ.

Основним рушійним фактором розвитку МСБ у цей період став розвиток інноваційних процесів та інформаційних технологій.

Піднесення малого бізнесу найінтенсивніше відбувалося в новітніх техніко-технологічних галузях, пов'язаних із інноваційною діяльністю та інформаційними технологіями [185, с. 18–22].

Однією з причин успішного розвитку малого та середнього бізнесу в країнах із розвиненою економікою на цьому етапі є те, що велике виробництво не протиставляється малому [21, с. 33]. Тут дотримуються принципу кооперування великих і малих суб'єктів господарювання, формується та діє концепція франчайзингу. Саме така взаємодія та інтеграція підприємств різних сфер економіки будь-якої держави є і нині найбільш ефективною.

Ще одним із яскравих складових третього етапу є процес формування демократичних ринкових перетворень у країнах постсоціалістичного устрою. Початок 90-х рр. був позначений тут розвитком перших кооперативів, які в подальшому переросли в сектор МСБ,

стали визначною віхою нового періоду в країнах СНД, зокрема в Україні.

Про стійкі переваги сектора МСБ у розвитку економіки значної кількості розвинутих країн свідчать дані табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Стан розвитку МСБ у деяких країнах світу
[13, 16, 18, 19, 21, 25, 26, 28]

(на кінець 90-х рр. XX ст.)

Країна	Кількість суб'єктів МСБ, тис.	Частка МСП* у загальній кількості підприємств, %	Зайнято у МСП, млн осіб	Частка МСП у загальній кількості зайнятих, %	Кількість МСП на 1000 населення	Частка МСП у ВВП, %
США	19 300	99	70,2	53	74,2	50–52
Велика Британія	2 630	96	13,6	58	46	50–53
Японія	6 450	99,6	39,5	79	45	52–55
Німеччина	2 290	99	18,5	66	49,6	50–54
Італія	3 290	99	16,8	49*	37	57–60
Франція	1 890	99	15,2	57	68	55–62
Країни ЄС (в цілому)	15 770	99,8	68	66	35	63–67
Росія**	8 441	94	32,0	45,2	51	46,9
Україна***	2 253,7	85,7****	5,3	25,5****	47,6	33,7****

Примітки. * МСП – малі та середні підприємства

** За даними Ресурсного Центру малого підприємництва (Російська Федерація) станом на 1.01.2004 <http://www.rcsme.ru>.

*** За даними Держкомстату України станом на 1.01.2006 р. «Експрес-інформація Держкомстату України «Про розвиток малого підприємництва в Україні у 2005 році», № 237 від 07.09.2006 р.

**** Розрахунок автора. Наведені показники скореговані відповідно до міжнародних критеріїв віднесення підприємств до МСБ.

Так, частка малих та середніх підприємств у загальній кількості підприємств змінюється від 96 % у Великій Британії до 99,8 % по країнах, що входять до складу ЄС. У Росії цей показник на 1.01.2004 р. становить 99,8 %, а в Україні на початок 2006 р. – лише 85,7 %.

Про місце і значення МСБ у розвитку економіки країни свідчать показники його частки в загальній кількості зайнятих і його частка у

ВВП. Сектор МСБ забезпечує робочими місцями понад 50 % зайнятого населення зарубіжних країн. Найменша частка МСП у загальній кількості зайнятих падає на Італію – тут вона становить 49 %, в той же час в Японії – 79, США – 53. Для порівняння – у країнах, що входять до складу ЄС, середнє значення визначеного показника становить 66 %, в Україні на кінець 2000 р. – 9,5 % [167], а на 1.01.2006 р. – 25,5 %.

Продукція, яку виробляють у секторі МСБ, становить більшу частину валового внутрішнього продукту зарубіжних країн. Вона коливається від 52 у США і до 60 % в Італії.

В Україні ж ВВП названий показник становив на кінець 2000 р. близько 7 % [167], а на 1.01.2006 р. – вже 33,7 %.

Сучасна парадигма розвитку МСБ, яка формується на четвертому етапі, пов'язана з процесом глобалізації економіки. І проблема, що постає зараз перед цим сектором економіки, пов'язана з його можливістю функціонувати на міжнародному рівні, здійснювати економічну та соціальну діяльність відповідно існуючих законів і умов світового ринку.

Саме цей етап і визначається вирішальним у становленні МСБ у країнах Східної та Центральної Європи, що ввійшли чи мають намір увійти до складу ЄС. Рівень розвитку підприємництва в країні на цьому етапі характеризує демократичні основи її устрою, можливості та привабливість для інвесторів, доцільність підтримувати з нею економічні стосунки.

Формування активної політики держави у напрямку розвитку підприємництва, а отже і сектора МСБ, розглядається як один із чинників національної безпеки. За даними, що розміщені на офіційному сайті Європейського Союзу (<http://europa.eu/>), стан розвитку МСБ у Європі характеризується позитивними змінами (табл. 1.11):

Таблиця 1.11

Стан розвитку МСБ в країнах ЄС та в Україні [11, с. 12]*

Країна	Кількість суб'єктів малого підприємництва, тис. од.		Кількість суб'єктів МСБ на 1 000 населення
	кількість суб'єктів малого підприємництва (в цілому)	у тому числі малих підприємств	
Австрія	221	26	27,3
Бельгія	538	23	51,8
Велика Британія	3 459	158	58,4
Іспанія	2 679	124	65,9
Італія	4 106	168	71,7

Країна	Кількість суб'єктів малого підприємництва, тис. од.		Кількість суб'єктів МСБ на 1 000 населення
	кількість суб'єктів малого підприємництва (в цілому)	у тому числі малих підприємств	
Німеччина	3 490	363	42,4
Португалія	676	38	65,0
Франція	2 460	142	41,3
Швеція	266	22	29,9
Україна (2005)	2 253	337	47,6

Примітка. * За відсутністю статистичної звітності по середніх підприємствах дані наводяться тільки по малих підприємствах.

Для порівняння: у США кількість суб'єктів МСБ на 1 000 населення становить 74,2; в Японії – 45. А це означає що, процес розвитку та функціонування МСБ поширюється на країни Європи.

Яскравою віхою даного етапу став процес поширення та сталого розвитку підприємництва у країнах Центрально-Східної Європи. Саме в Хорватії, Румунії, Угорщині, Словаччині, Польщі, Чехії, Болгарії, що характеризуються розвитком трансформаційних процесів в економіці, внаслідок економічних реформ збільшилася не тільки частка невеликих фірм у виробництві товарів і наданні послуг, але й якісно змінилося їх місце та роль у розвитку держави – вони стали суттєвим фактором економічного зростання.

Найважливішими чинниками значної ролі МСБ у країнах трансформаційної економіки, до яких слід також віднести Росію та Україну, в свій час стали такі:

- структурні розриви в економіці, спричинені негативними наслідками соціалістичної системи (залежність від важкої та воєнної промисловості, обмежене виробництво споживчих товарів, неефективна централізована система збуту та нерозвинута галузь роздрібної торгівлі);

- неефективне функціонування державних підприємств (незважаючи на регулятивний захист, державні підприємства не змогли конкурувати з ефективнішими приватними компаніями, орієнтованими на прибуток);

- низький технологічний рівень вітчизняної промисловості (створив можливості для невеликих компаній, які розробили і запатен-

тували власні технології або використали доступ до іноземних технологій);

- низький рівень життя (низькі доходи й відсутність перспектив на державних підприємствах спричинили масовий перехід активних громадян до підприємницької діяльності);

- мотивація одноосібних підприємців істотно відрізняється від нестимульованої діяльності керівників державних підприємств.

На стан розвитку МСБ в економіці будь-якої держави впливає велика кількість факторів.

Існує економічна взаємозалежність, яка означає, що складові факторів внутрішнього середовища МСБ залежать від факторів зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище визначається умовами економічного, соціального та політичного розвитку держави. Саме до цих умов і необхідно пристосовувати свою діяльність підприємствам МСБ.

За визначенням В. Рубе [152, с. 53–60], на стан розвитку МСБ впливають такі фактори:

- стан економіки та ринкової кон'юнктури;
- наявність відповідної інфраструктури для розвитку МСБ;
- політика держави стосовно МСБ;
- позитивне чи негативне соціальне середовище.

Необхідно додати, що не менш важливе значення для розвитку сектора МСБ мають також такі фактори, як:

- політична та економічна стабільність країни;
- економічна привабливість країни для іноземних інвестицій;
- рівень і тенденції розвитку науково-технічного прогресу.

Доречно зазначити, що зовнішнє середовище кожної держави характеризується значними відмінностями, які залежать у більшій мірі від періоду розвитку тут ринку, а отже й економіки.

У свою чергу названі фактори за характером впливу на бізнесові процеси поділяють на кількісні та якісні, тобто ті, що впливають на кількісні (кількість діючих підприємств, обсяги виробництва, кількість працюючих, тенденції розвитку тощо) та якісні показники розвитку малого та середнього бізнесу (управлінський рівень, інфраструктурне забезпечення, ініціатива, підприємливість).

Основоположним фактором, який впливає на процес розвитку в країні МСБ є етап розвитку ринкових процесів [107, розд. V].

Досвід Східно- та Центрально-Європейських країн з перехідною економікою дав змогу відокремити певну схему розвитку ринку, що складається з трьох етапів (табл. 1.12):

Таблиця 1.12

Характеристика етапів розвитку ринкових процесів у країнах Східної та Центральної Європи

Етап розвитку ринку	Характерні риси розвитку економіки	Етапи розвитку МСБ
Початковий етап	<ul style="list-style-type: none"> – зростання цін; – зменшення промислового виробництва; – збільшення обсягів торгівлі і послуг; – крах і повільна система збуту; – великий потік іноземних товарів вищої якості; – збільшення частки тіньової економіки; – штучно підвищені ціни 	Поява МСБ
Етап прискореного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення частки ВВП; – подальше зменшення державних підприємств; – збут контролюється приватним сектором; – розвиток ринку цінних паперів, банківського та фінансового секторів; – розвиток ринку нерухомості та страхових компаній 	Стрімкий розвиток МСБ
Етап само-регуляції ринку	<ul style="list-style-type: none"> – зростання перешкод для виходу на ринок; – зростання банкрутства серед підприємств приватного сектора; – зростання конкуренції на вітчизняному ринку; – злиття малих, середніх і великих підприємств; – збільшення втручання держави в соціальні аспекти підприємницької діяльності; – розвиток конкурентних переваг вітчизняних компаній 	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток «сателітів» у підприємницькій діяльності; – ефект масштабу середніх і великих підприємств

Відповідний етап розвитку ринкових процесів у країні формує особливості та можливості формування тут МСБ. У свою чергу, зростання ринкових процесів є результатом розвитку в країнах малого та середнього бізнесу.

Такі країни, як Польща, Угорщина, Словенія, Чехія, Болгарія, Румунія тощо з початку 2000-х рр. знаходяться на третьому етапі –

саморегуляції ринку. Це передусім пов'язано з тим, що ці країни вже мали основу для розвитку тут підприємництва, їх економіка перебувала на вищому етапі розвитку і вони мали більш розвинуті відносини із країнами з вільною ринковою економікою.

Для країн СНД (Беларусь, Росія, Україна тощо) початковий етап припадає на кінець 90-х рр. Саме в цей період тут відбувався процес формування МСБ. А періоду 2000–2005 рр. властиві прискорений розвиток економіки, стрімке зростання сектора МСБ.

На підтвердження взаємозв'язку між етапами розвитку економіки та процесами формування сектора МСБ в країні існує наукова теорія, запропонована польським професором Ед. Пясецьким [191, с. 66; 106, с. 71]. Відповідно до запропонованої теорії, сектор МСБ створюється та продовжує свою діяльність, перебуваючи під впливом певного етапу розвитку ринкової економіки і тому має певні етапи життєвого циклу (ЕЖЦ).

За економічними дослідженнями проф. Ед. Пясецького, виділяються чотири етапи розвитку – життєвого циклу МСБ.

Ураховуючи особливості розвитку економіки України та її правового поля, пропонуємо розглянути ще один етап – «зародження», який є досить складним і тривалим.

У подальшому запропонований підхід співставлення етапу розвитку економіки та ЕЖЦ МСБ дасть можливість визначити відповідні закономірності становлення та сформулювати перспективи розвитку МСБ в Україні.

У табл. 1.13 визначено термін тривалості кожного з етапів та європейські країни, що досягли відповідного етапу життєвого циклу на початок 2000 р.

Таблиця 1.13

Етапи життєвого циклу МСБ (за Ед. Пясецьким [191, с. 66])

Назва етапу	Характеристика стану розвитку бізнесу	Термін тривалості	Країни ЄС, Східної та Центральної Європи, що досягли відповідного етапу (на початок 2000 р.)
«Зародження»	Стадія регуляторних процесів, визначення нормативних критеріїв, законодавчої та податкової бази	Залежить від стану розвитку правової бази держави	Більшість країн Європи пройшла цей етап ще до початку 90-х рр. XX ст.

Назва етапу	Характеристика стану розвитку бізнесу	Термін тривалості	Країни ЄС, Східної та Центральної Європи, що досягли відповідного етапу (на початок 2000 р.)
«Народження»	Розвиток підприємницької діяльності, етап факторного впливу	1 рік	–
«Бурхливе зростання»	Збільшення кількості підприємств, чисельності зайнятих, обсягів виробництва та реалізації, високого рівня конкуренції	2–3 роки	Румунія, Болгарія, Росія, Україна
«Насичення»	Етап сталих тенденцій розвитку, насичення ринку товарами та послугами, стійких переваг бізнесу	Менше 1 року	Словачія, Словенія, країни Балтії
«Саморегуляція»	Конкурентна щільність, відмирання слабких і заміна їх новими бізнесовими одиницями	До періоду ліквідації	Польща, Чехія, Угорщина

Зіставлення результатів багатьох досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних економістів дали можливість сформувати стійкі риси етапів життєвого циклу МСБ в деяких країнах з розвиненою ринковою економікою, визначити роль МСБ у розвитку економіки відповідної країни на кожному із зазначених етапів (табл. 1.14, рис. 1.5).

Таблиця 1.14

Етапи життєвого циклу МСБ у зарубіжних країнах у XX–XXI ст.*

Країни	Етапи розвитку світової економіки	Етапи життєвого циклу розвитку МСБ	Роки	Характеристика етапу	Роль МСБ в економіці відповідної країни
Велика Британія	II етап 60–80-ті рр. XX ст.	Народження	60–70-ті рр.	Створення перших малих і середніх підприємств, підтримка з боку держави	<ul style="list-style-type: none"> – головний фактор економічного розвитку; – розвиток інноваційних проектів і новітніх технологій; – сприяє соціальній стабільності суспільства; – зменшує рівень безробіття
		Бурхливе зростання	80-ті рр.	Швидке зростання чисельності малих підприємств – щорічно 40–60 тис. підприємств	
	III етап 80–90-ті рр. XX ст.	Насичення	90-ті рр.	Створено 87 тис. малих підприємств, що мають стабільний характер функціонування	
	IV етап XXI ст. 2000–2006 рр.	Саморегуляція	2000–2006 рр. XXI ст.	Структурна перебудова виробництва, бурхливий розвиток економіки, що базується на «знаннях»	
Німеччина	II етап 60–80-ті рр. XX ст.	Зародження	До середини 70-х рр.	Підтримка розвитку крупного виробництва шляхом створення малих підприємств	<ul style="list-style-type: none"> – виробництво продукції та послуг обсягом понад 50 % ВВП; – працевлаштування 2/3 зайнятого населення
		Народження	80-ті рр.	Переорієнтація на розвиток малого бізнесу з метою стабілізації економіки, зайнятості населення	

Країни	Етапи розвитку світової економіки	Етапи життєвого циклу розвитку МСБ	Роки	Характеристика етапу	Роль МСБ в економіці відповідної країни
	III етап 80–90-ті рр. XX ст.	Бурхливе зростання	90-ті рр.	Посилений розвиток малих підприємств, зростання кількості працюючих до 2/3 усього зайнятого населення	<ul style="list-style-type: none"> – створення відповідної інноваційної інфраструктури (технологічних центрів, дослідних інститутів); – виконання значної частини відкриттів і винаходів; – формування мотивації до навчання
	IV етап XXI ст. 2000–2006 рр.	Насичення	2000–2006 рр. XXI ст.	Розвиток малого бізнесу на регіональному інноваційному рівні	
Італія	II етап 60–80-ті рр. XX ст.	Народження	50–60-ті рр.	Розвиток малого бізнесу у сфері споживчого ринку	<ul style="list-style-type: none"> – зниження витрат виробництва; – використання дешевої робочої сили; – використання гнучкої системи диференціації заробітної плати за наявності значної пропозиції робочої сили
		Бурхливе зростання	70-ті рр.	Зростання кількості малих підприємств, а також їх частки в загальній зайнятості населення	

Продовж. табл. 1.14

Країни	Етапи розвитку світової економіки	Етапи життєвого циклу розвитку МСБ	Роки	Характеристика етапу	Роль МСБ в економіці відповідної країни
		Насичення	80-ті рр.	Посідання малими підприємствами лідируючих позицій на ринку за рахунок їх гнучкості та маневреності	
	III етап 80–90-ті рр. XX ст.	Саморегуляція	90-ті рр.	Відродження крупного бізнесу та загострення конкурентної боротьби між малим і великим бізнесом	
Франція	II етап 60–80-ті рр. XX ст.	Народження	50–60-ті рр.	Поява перших малих підприємств	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток споживчого ринку та сфери послуг; – соціальна роль – створення робочих місць; – моральні принципи – ініціатива, підприємливість
		Бурхливе зростання	60-ті рр.	Збільшення ролі малого бізнесу в економіці країни	
		Насичення	70-ті рр.	Сталий розвиток малих підприємств та їх ролі в економіці країни	
	III етап 80–90-ті рр. XX ст.	Саморегуляція	Середина 70–90-х рр.	Спад діяльності слабких підприємств, відродження діяльності сильних, конкурентоспроможних	

Продовж. табл. 1.14

Країни	Етапи розвитку світової економіки	Етапи життєвого циклу розвитку МСБ	Роки	Характеристика етапу	Роль МСБ в економіці відповідної країни
США	II етап 60–80-ті рр. XX ст.	Народження	До 70-х рр.	Поява перших малих підприємств, їх поступовий розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – вплив на зайнятість населення; – розвиток посередницької функції; – якісне оновлення продукції; – значний науково-технічний потенціал; – взаємодія та залежність крупного бізнесу від малого
		Бурхливе зростання	Початок 80-х рр.	Активізація малого бізнесу, зростання чисельності малих підприємств	
		Насичення	Кінець 80-х рр.	Зростання кількості та якості продукції, що виробляється на підприємствах МСБ	
	III–IV етапи XX–XXI ст. 2000–2006 рр.	Саморегуляція	Кінець 90-х рр. початок XXI ст.	Взаємодія малого та великого бізнесу. Крупний бізнес виступив основною ланкою економіки країни, а малий – інноваційною	

Примітка. * Адаптовано автором за [152, с. 69–78; 108].

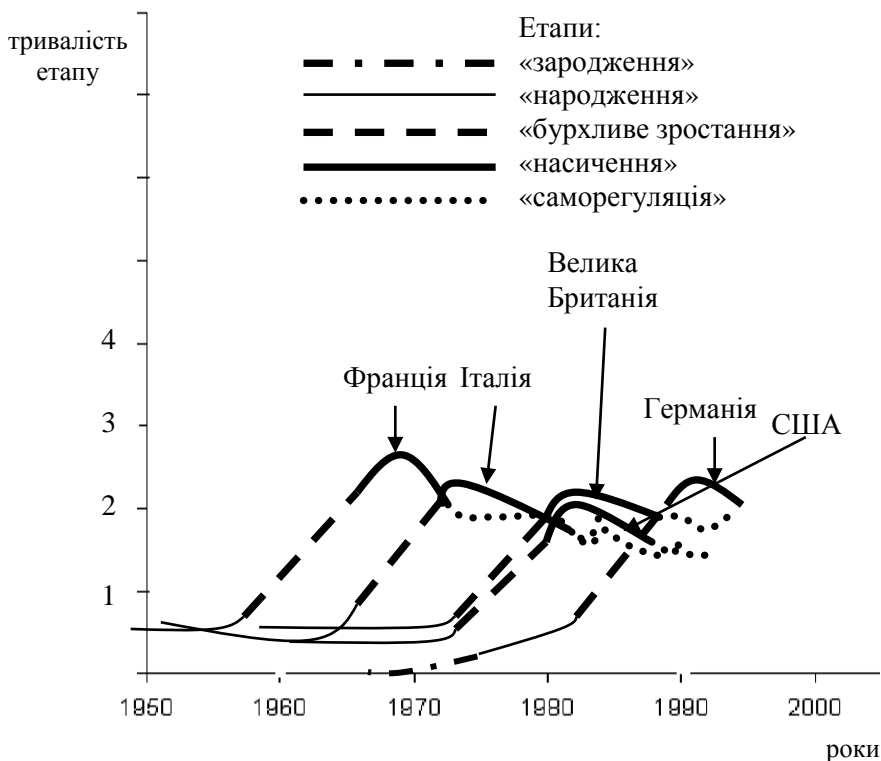


Рис. 1.5. Етапи життєвого циклу МСБ у країнах із розвинутою економікою

Так, у Великій Британії сектор МСБ пройшов усі ЕЖЦ МСБ від народження до саморегуляції за три періоди розвитку світової ринкової економіки – з початку 60-х рр. до кінця 2006 р.

Процес відродження і формування нових рис МСБ відбувався в період 60–80-х рр. XX ст. Саме тоді здійснювався процес народження та бурхливого зростання численності малих підприємств. Тут кожного року створювалося 40–60 тис. підприємств, які й відігравали роль головного фактора економічного розвитку держави.

Етап насичення у 90-ті рр. формується під впливом економічних перетворень світової економіки третього періоду (80–90-ті рр.). За цей період у Великій Британії було створено 87 тис. малих підприємств, що мали стабільний характер функціонування. Вони відігравали роль

соціального стабілізатора суспільства, суттєво впливали на зменшення рівня безробіття [152, с. 69–72].

На четвертому етапі ЖЦ МСБ – етапі бурхливого розвитку економіки здійснюється структурна перебудова виробництва, розробляються інноваційні проекти та впроваджуються новітні технології. І саме в цьому провідна роль належить малим підприємствам, що здатні швидко реагувати на зміни.

Сектор МСБ у Германії пройшов етапи від зародження до насичення, так як і в Британії, – з початку 60-х рр. XX ст. до кінця 2006 р. У країні до середини 70-х рр. формується політика, яка була спрямована на підтримку крупного виробництва. Цей період визначається як етап економічної перебудови національного господарства країни, зародження сектора МСБ.

На другому етапі, який припадає на 80-ті рр., під впливом державної перебудови здійснюється процес переорієнтації на розвиток саме МСБ, на зростання рівня зайнятості населення та економічної стабілізації держави.

Період об'єднання Германії припадає на третій етап розвитку світової економіки. Цей період визначається тут як етап бурхливого зростання кількості підприємств МСБ і працюючого на них населення до 2/3 усього зайнятого населення. Доля підприємств МСБ становить майже 50 % ВВП [152, с. 72–44].

Етап насичення для Германії характеризується розвитком МСБ на регіональному й інноваційному рівнях. В період 2000–2006 рр. створюється відповідна інноваційна інфраструктура, здійснюється виконання значної частини відкриттів і винаходів, що підвищує мотивацію до навчання.

В Італії, яка визначається як країна малого бізнесу [152, с. 74–76], МСБ пройшов усі етапи життєвого циклу за більш короткі терміни.

Відродження сучасного МСБ розпочалося тут ще в період 50–60 рр., на другому етапі розвитку світової економіки. Саме тоді підприємства малого бізнесу розпочали свою діяльність на споживчому ринку.

Період бурхливого зростання та насичення МСБ припадає на 70–80-ті рр. XX ст. У цей час відбувається зростання кількості малих підприємств, а також їх частки в загальній зайнятості населення та обсягах виробництва. Це пов'язано з тим, що великі підприємства через складні економічні процеси, які відбувалися в країні в період світових криз, почали втрачати свої позиції. Отже, підприємства МСБ посідають лідируючі позиції на ринку завдяки їх гнучкості та маневреності.

Етап саморегуляції, який припадає на 90-ті рр., характеризується високим рівнем конкуренції, відродженням крупного бізнесу та загостренням конкурентної боротьби між малими та крупними підприємствами. Тобто складається ситуація, коли відбувається процес відмирання слабких бізнесових одиниць і компенсуюча заміна їх новими, більш сильними та конкурентоспроможними.

Провідна роль сектора МСБ у цей період полягає у зниженні витрат на стадії виробництва, використанні гнучкої системи диференціації заробітної плати за наявності значної пропозиції робочої сили.

У Франції процес розвитку МСБ має подібну періодизацію до тієї, що існує у Німеччині. Процес народження та розвитку сучасного МСБ здійснювався у період з 50-х до кінця 90-х рр. XX ст. і пройшов чотири етапи. На його розвиток впливали такі ж економічні, політичні та соціальні процеси, які характеризували відповідні етапи світової економіки. Основні риси, які притаманні МСБ Франції, є сильнішими для всіх країн Західної Європи – розвиток споживчого ринку та сфери послуг; формування конкурентного середовища; створення робочих місць; сприяння соціальній стабільності суспільства; ініціативність, інноваційний характер і підприємливість.

Дещо іншу тенденцію має процес розвитку МСБ у Сполучених Штатах Америки [152, с. 77–78]. Процес народження, зростання та насичення сектора відбувався досить швидкими темпами та здійснювався протягом другого етапу розвитку світової економіки, починаючи із 60-х до кінця 80-х рр. XX ст. У цей період сформувалися перші малі підприємства, які пройшли етапи поступового розвитку, потім активізації та зростання їх кількості, вдосконалення товарної політики. Саме процес активної дії сектора, що формується в період розвинутої конкуренції, припадає на період 90-х рр. XX ст. і на 2000–2006 рр. XXI ст.

МСБ виконує в Сполучених Штатах роль генератора економічного зростання країни. У свою чергу малі підприємства забезпечують основну масу робочих місць. З початку 90-х рр. переважно за рахунок МСБ було досягнуто збільшення робочих місць на 20 млн. Приблизно 25 млн дрібних компаній країни представляють 99,7 % загальної кількості роботодавців, на яких працює 53 % зайнятих у приватному секторі. Внесок американських підприємств МСБ у ВВП становить приблизно 50 %, а їх частка у створенні технологічних інновацій – 55 % [191, с. 4–5].

Отже, на етапі саморегуляції здійснюється процес взаємодії малого та крупного бізнесу, в якому лідируюча роль відводиться крупному бізнесу. Водночас малий та середній бізнес є рушійною силою інно-

ваційного процесу в економіці, його науково-технічним потенціалом, індикатором конкурентоспроможності крупного бізнесу.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, необхідно сформулювати відповідні закономірності розвитку та функціонування МСБ у зарубіжних країнах, до яких доцільно віднести такі:

По-перше, феномен МСБ в економіці зарубіжних країн формується під впливом його характерних рис і переваг, що саме і надають цьому сектору значущості як в економічній, так і в соціальній сфері.

По-друге, розвиток сектора МСБ здійснюється у п'ять етапів, (зародження, народження, бурхливого розвитку, насичення, саморегуляції), кожний з яких характеризується відповідними рисами, притаманними МСБ на даному етапі.

По-третє, процес формування та розвитку МСБ у кожній окремо взятій країні має свій часовий термін, за який названий сектор проходить життєвий цикл від зародження до саморегуляції.

По-четверте, на тривалість терміну розвитку МСБ у будь-якій країні впливають відповідні фактори, серед яких найбільш значущими є такі: стан розвитку загальнодержавної економіки; політика держави стосовно МСБ; політична та економічна стабільність країни; рівень і тенденції розвитку науково-технічного прогресу.

По-п'яте, МСБ зарубіжних країн із розвинутою ринковою економікою притаманні такі характерні риси його якісного впливу на розвиток соціального та економічного рівня країн: подолання кризових явищ в економіці; реформування і демократизація процесів перехідної економіки; формування структурної перебудови господарства, розвиток нових галузей; розвиток інноваційних проектів і новітніх технологій; припинення падіння ВВП і забезпечення його зростання; розвиток цивілізованої конкуренції; розвиток нових форм господарювання (франчайзингу, лізингу); формування новітньої ефективної школи менеджменту; формування мотивації до навчання; підвищення соціальної стабільності суспільства; створення нових робочих місць; зростання зайнятості населення; підвищення життєвого рівня населення.

2.1. Особливості розвитку МСБ в Україні

Феномен українського підприємництва полягає саме у «генетичних» особливостях нації. Протягом усього процесу розвитку суспільного життя ступінь розвитку підприємництва, економічна свобода й інші фактори, що стимулюють цей процес, відігравали значну роль. Водночас процес розвитку підприємництва, який здійснювався саме у сфері малого бізнесу, тривалий час знаходився під суворим «наглядом» уряду командно-адміністративної системи державного управління.

За визначенням науковців Д. Ляпіна, К. Ляпіної, В. Шпака й інших, що досліджували МСБ, процес його становлення та розвитку в значній мірі залежить від стану розвитку економіки країни, ринкових процесів тощо.

Досліджуючи еволюційні процеси розвитку малого бізнесу в Україні, розглянемо в першу чергу етапи становлення та розвитку економіки.

Послідовний аналіз розвитку економіки в Україні дав можливість визначити, що в її розвитку спостерігалось п'ять етапів, які значно відрізняються змістом один від одного [107, 185]. Спираючись на методологію, запропоновану Б. Пясецьким [191, с. 66], за якою існує відповідний взаємозв'язок між станом розвитку економіки держави й етапом життєвого циклу МСБ в ній, ми визначили відповідні етапи розвитку МСБ в Україні та співставили етапи економічних перетворень в Україні та розвитку сектора МСБ (табл. 2.1).

Процес розвитку малого бізнесу в Україні має своє історичне коріння. Підприємницька діяльність, її розвиток в умовах формування малого бізнесу зародилася ще за часів влади Рюрика. Розпочали цю діяльність невеликі кустарні виробники, купці-підприємці тощо. Період поширення підприємництва із зовнішньоекономічного простору на українську територію починається з XV ст. Саме з цього моменту розвиток підприємництва набуває значних темпів і продовжується до початку першої світової війни.

Таблиця 2.1

Етапи розвитку ринкової економіки та МСБ України [28, 191]

Етапи, роки	Етапи розвитку ринкової економіки [28, 191]	Етапи, роки	Етапи розвитку МСБ (авторська розробка)
	Характерні риси періоду		Характерні риси періоду
I. 1985–1989 (перебудова)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Період розвалу єдиного народногосподарського комплексу. 2. Економічна криза. 3. Курс на роздержавлення економіки. 4. Боротьба з «нетрудовими» доходами 	I. 1985–1987 «Зародження»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування законодавчої бази. 2. Зародження підрядних відносин
II. 1990–1991 (розвиток кризи)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Період реформування економіки. 2. Загострення проблеми інфляції. 3. Розвиток хронічного дефіциту в усіх сферах економіки 	II. 1988–1990 «Народження»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток кооперативного руху. 2. Створення спільних підприємств, товариств. 3. Підготовка до малої приватизації. 4. Розвиток приватного підприємництва. 5. Створення вітчизняної законодавчої бази
III. 1992–1995 (поглиблення структурної кризи)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спад виробництва. 2. Дефіцит бюджету, гіперінфляція, падіння курсу карбованця, зростання цін. 3. Розробка законодавчої бази для трансформаційних процесів. 4. Зниження рівня інфляції. 5. Подальше зростання рівня цін. 6. Розробка Програми стабілізації економіки. 7. Зниження темпів падіння ВВП. 8. Обвальна бартеризація зовнішньої торгівлі. 9. Зменшення обсягів внутрішнього ринку 	III. 1991–1994 «Бурхливе зростання»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування органів держаної підтримки. 2. Комерціалізація та поява середнього та крупного бізнесу. 3. Широкомасштабна приватизація. 4. Демоніполізація підприємств. 5. Розвиток усіх видів підприємництва. 6. Формування та зміцнення позицій тіньової економіки

Етапи, роки	Етапи розвитку ринкової економіки [28, 191]	Етапи, роки	Етапи розвитку МСБ (авторська розробка)
	Характерні риси періоду		Характерні риси періоду
IV. 1996–1998 (фінансова криза)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення багатокладної економіки. 2. Зростання рівня безробіття. 3. Розробка програми антикризових дій. 4. Відсутність достатньо розвиненої конкурентної системи. 5. Введення гривні. 6. Зростання рівня інфляції. 7. Перехід економіки з тіньової до відкритої системи. 8. Стрімкий спад виробництва 	IV. 1995–1998 «Насичення»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрація та централізація капіталу. 2. Розвиток інноваційних процесів у сфері малого бізнесу. 3. Пріоритетний розвиток МСБ у виробничій сфері
V. 1999–2004 (економічні коливання та ринкова трансформація)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повільне зростання обсягів виробництва. 2. Етап урядових змін. 3. Нестабільність і коливання цін. 4. Зниження життєвого рівня населення. 5. Енергетичні кризи 	V. 1998–2007 «Саморегуляція»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація державної підтримки МСБ. 2. Стійке зростання кількості підприємств МСБ. 3. Пріоритетний розвиток МСБ у сфері послуг. 4. Зростання конкуренції у сфері МСБ. 5. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємствами МСБ
VI. 2005–2007 (підготовка до вступу у СOT та ЄС)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії економічного розвитку України. 2. Антикризова політики уряду. 3. Підготовчі політичні й економічні заходи до вступу у СOT та ЄС 		

Новий виток розвитку підприємництва розпочинається вже в період НЕПу, але такий спалах продовжується недовго. З 1929 р. вільне підприємництво як течія завершує своє легальне існування через повне одержавлення економіки.

Отже, етап розвитку малого бізнесу, а також і підприємництва з кінця 20-х рр. і до другої половини 80-х переходить на нелегальне становище. Підприємницька діяльність та ведення малого бізнесу здійснюється в незначних масштабах і в умовах розвитку «тіньової» економіки.

Саме в період з 1985 по 1986 рр., коли здійснюється процес розпаду СРСР, роздержавлення економіки, відбувається боротьба з «нетрудовими» доходами, економіка України характеризувалась кризовими явищами. В ці часи і здійснюється відродження таких забутих форм господарювання, як підряд, оренда, кооперація. Саме підрядні відносини сформували новітні для соціалістичного устрою організаційні форми господарювання, які мали назву «бригадний підряд». Це був перший (підготовчий) етап розвитку малого бізнесу. Його ще визначають як експериментальний. Економічні показники розвитку окремих підприємницьких структур на підготовчому етапі характеризуються даними, які відображені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники формування бригадного підряду в Україні за окремими галузями у 1985–1986 рр.*

(у % до загальної кількості бригад)

Галузі	Частка бригад, що працюють за підрядом		Частка працівників, що працюють за бригадним підрядом		Середня кількість працівників у одній бригаді, осіб	
	1985 р.	1986 р.	1985 р.	1986 р.	1985 р.	1986 р.
Промисловість	51,0	52,7	62,5	63,5	16,8	17,4
Сільське господарство	65,5	71,4	74,7	74,7	35,8	35,5
Автомобільний транспорт	44,6	45,7	45,1	52,4	17,2	17,7

Примітка. * Розрахунок автора за даними Державного комітету статистики [177, 178].

Другий етап (1988–1990) розвитку МСБ в Україні розпочався у період перебудови соціалістичної системи, саме тоді сфера діяльності малого бізнесу розширюється; кількість осіб, що брали в ньому участь, збільшується, підприємництво набуває ознак активного багаточисленного руху.

Необхідно зазначити, що цей період розпочався із прийняття у 1987 р. Закону «Про індивідуальну трудову діяльність», а пізніше і Закону «Про кооперативи». Саме в цей період узаконено індивідуальне підприємництво. За даними Держаного комітету статистики, у 1988 р. кількість підприємців, що займалися індивідуальною трудовою діяльністю, становила 120,9 тис. осіб. Метою розвитку малого бізнесу на цьому етапі є насичення внутрішнього ринку споживчими товарами. Другий етап ще називають етапом «кооперативного руху». Саме кооперативи слугували каналом переведення безготівкових фінансових ресурсів у готівку, сприяли накопиченню знань, умінь і навиків діяльності підприємств малого бізнесу. В подальшому значна кількість багатопрофільних кооперативів сформувались у конкурентоспроможні крупні підприємницькі структури. Це був етап підготовчих дій до здійснення малої приватизації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні показники розвитку кооперативів на споживчому ринку України у 1988 р.*

Сфера діяльності	Кількість діючих кооперативів		Чисельність працюючих		Обсяги реалізованої продукції	
	одиниць	частка у загальному показнику, %	тис. осіб	частка у загальному показнику, %	млн руб.	частка у загальному показнику, %
Побутове обслуговування	4 252	31,4	84,4	33,9	221,7	24,6
Громадське харчування	852	6,3	7,2	2,9	41,3	4,6
Виробництво споживчих товарів	2575	19,0	55,8	22,4	252,6	28,1
Заготівлі та переробка аграрної продукції	510	3,8	7,4	3,0	56,7	6,3
Всього по Україні	13 534	100,0	248,8	100,0	900,5	100,0

Примітка. * Розрахунок автора за даними Державного комітету статистики [178].

У процесі формування незалежних держав почала зароджуватися економічна криза: хронічний дефіцит в усіх сферах економіки, значний спад обсягів виробництва, гіперінфляція тощо. Саме у 1991–1994 рр. починається третій етап становлення малого бізнесу.

Цей період пов'язаний із прийняттям законодавчої бази, яка регламентує активізацію діяльності малого бізнесу. Саме тоді приймається Закон «Про підприємництво», створюється Державний комітет зі сприяння розвитку підприємництва, затверджується Програма державної підтримки підприємництва тощо. Розпочалася широкомасштабна приватизація та здійснюється розвиток усіх видів підприємництва. Цей етап необхідно визначити як етап «бухливого зростання» малого бізнесу в Україні. Характерна особливість даного етапу полягає у значному скороченні кількості кооперативів у всіх галузях, окрім сільського господарства, та прискореному зростанні кількості малих підприємств.

Однак, незважаючи на те, що кількість малих підприємств значно зросла за цей період, чисельність їх працівників на кінець визначеного періоду значно зменшилась. Водночас на цей етап покладалися великі надії, на те, що сектор малого бізнесу внесе значні позитивні зміни у розвиток української економіки, зменшить тут кризові явища. Саме тоді і збільшується кількість приватних власників у сфері послуг, торгівлі, харчування, легкій промисловості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні показники розвитку малого бізнесу в Україні
у 1991–1994 рр.***

Показники	Роки				Темп зростання показників до базового 1991 р.			Середній темп зростання
	1991	1992	1993	1994	1992	1993	1994	
Кількість суб'єктів МБ, тис. од.	49,2	82,4	112,5	117,8	1,675	2,287	2,394	1,338
Кількість МП, тис. од.	47,1	67,7	84,8	85,8	1,437	1,800	1,822	1,221
Темп приросту до попереднього року, %	–	43,8	25,1	–1,5	–	–	–	–
МП на 10 тис. населення, од.	9,0	13,0	16,0	17,0	1,444	1,778	1,889	1,236
Середньорічна кількість працюючих на МП, тис. осіб	1 192,4	1 248,0	1 231,7	1 104,3	1,047	1,033	0,926	0,975
Темпи приросту до попереднього року, %	–	4,7	–1,3	–10,3	–	–	–	–

Показники	Роки				Темп зростання показників до базового 1991 р.			Середній темп зростання
	1991	1992	1993	1994	1992	1993	1994	
У розрахунку на одне підприємство, осіб	25,0	18,0	14,0	12,0	0,720	0,560	0,480	0,783
Частка у загальній кількості працездатного населення, %	4,6	5,1	5,2	4,8	1,109	1,130	1,043	1,014

Примітка. * Розрахунок автора за даними Державного комітету статистики.

Як свідчать результати досліджень науковців [185, с. 48–49], у кризових умовах переходу до ринкових відносин в Україні визначалися три шляхи становлення малих підприємств:

- у процесі приватизації державних підприємств;
- у процесі демонополізації, роздрібнення державних підприємств;
- через створення нових МП.

Саме в період «бурхливого зростання» для більшості країн з розвинутою економікою найоптимальнішим, найреальнішим є третій шлях – через створення нових малих підприємств. Але в Україні він майже не реалізовувався через низку причин, серед яких найскладнішими були:

- пасивна державна політика,
- відсутність у бюджеті фінансових ресурсів,
- відсутність необхідних для їх забезпечення відповідних економічних, нормативно-законодавчих умов.

Негативним аспектом третього етапу стає процес формування та укріплення позицій тіньової економіки.

Початок четвертого етапу «насичення» (1995–1998) припадає на етап продовження фінансової кризи, зростання рівня інфляції в Україні. Економічне середовище України характеризується нерозвинутим конкурентним середовищем, стрімким спадом виробництва. Внаслідок цього Україна за цей період втратила 60 % ВВП. Саме цей період знаменується розробкою «Стратегії радикальних економічних реформ».

Усупереч складним економічним процесам формування МСБ в українській економіці переходить до нового етапу розвитку. Цей період визначається тенденцією концентрації і спеціалізації капіталу в секторі малого бізнесу. Зведені до безприбуткового рівня торговель-

но-посередницька діяльність, бартерні операції. На визначеному етапі були сформовані можливості для розвитку інноваційних процесів, набувають розвитку такі галузі, як виробнича, консультативні послуги тощо. Державні органи управління в значній мірі звертають увагу на розвиток малого бізнесу. Набуває поширення державна підтримка розвитку зазначеного сектора економіки – розробляється Концепція державної політики розвитку малого підприємництва, створюється Державний комітет з питань розвитку підприємства. Результати економічної діяльності підприємств малого бізнесу в Україні характеризуються тенденцією до їх якісних змін (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні показники розвитку малого бізнесу
в Україні у 1995–1998 рр.***

Показники	Роки				Темп зростання показників до базового 1995 р.			Середній темп зростання
	1995	1996	1997	1998	1996	1997	1998	
Кількість суб'єктів МБ, тис. од.	130,8	131,6	172,2	208,9	1,006	1,317	1,597	1,169
Кількість МП, тис. од.	96	96,3	136,2	173,4	1,003	1,419	1,806	1,218
Темп приросту до попереднього року, %	11,9	0,2	41,5	27,3	–	–	–	–
МП на 10 тис. населення, од.	19	19	27	34	1,000	1,421	1,789	1,214
Середньорічна кількість працюючих на МП, тис.	1 124,9	1 157,7	1 357,4	1 032,5	1,029	1,207	0,918	0,972
Темпи приросту до попереднього року, %	1,9	2,9	17,2	–23,9	–	–	–	–
У розрахунку на одне підприємство, осіб	11	11	10	9	1,000	0,909	0,818	0,935
Частка у загальній кількості працездатного населення, %	4,7	4,8	4,9	5,5	1,021	1,043	1,170	1,054

Примітка. * Розрахунок автора за даними Державного комітету статистики.

П'ятий етап «саморегуляції» розвитку малого бізнесу в Україні (1998–2006 рр.) співпадає з етапом ринкових коливань і трансформаційних процесів в економіці, який припадає на період 1998–2003 рр. Постійні коливання і зміни у складі уряду негативно вплинули на розвиток економіки України. Незначні стабілізаційні заходи в цей період не призвели до позитивних змін. Період характеризується різкими коливаннями та нестабільністю цін, зниженням життєвого рівня населення. Нестабільна економічна ситуація в державі не змогла не вплинути на темпи розвитку малого бізнесу. Незалежно від позитивних змін у секторі малого бізнесу, основні економічні показники якого свідчать про подальше його зростання, набуває уповільнення динаміка розвитку сектора (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники розвитку малого бізнесу в Україні у 1999–2003 рр.*

Показники	Роки					Темп зростання показників до базового 1999 р.				Середній темп зростання
	1999	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003	
Кількість суб'єктів МБ, тис. од.	233,0	257,4	275,2	300,3	318,4	1,105	1,181	1,289	1,367	1,081
Кількість МП, тис. од.	197,1	217,9	233,6	253,8	272,7	1,106	1,185	1,288	1,384	1,085
Темп приросту до попереднього року, %	13,7	10,5	7,2	8,6	7,5	–	–	–	–	–
МП на 10 тис. населення, од.	40,0	44,0	48,0	53,0	57,0	1,100	1,200	1,325	1,425	1,093
Середньорічна кількість працюючих на МП, тис. осіб	1 677,5	1 730,4	1 818,7	1 932,1	2 052,2	1,032	1,084	1,152	1,223	1,052
Темпи приросту до попереднього року, %	62,5 р.	3,2 р.	5,1 р.	6,2 р.	6,2 р.	–	–	–	–	–
У розрахунку на одне підприємство, осіб	9,0	8,0	8,0	8,0	7,0	0,889	0,889	0,889	0,778	0,939

Показники	Роки					Темп зростання показників до базового 1999 р.				Середній темп зростання
	1999	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003	
Частка (%) у загальній кількості працездатного населення	5,9	6,0	8,7	9,0	9,6	1,017	1,475	1,525	1,627	1,129
Частка (%) МП у загальному обсязі реалізованої продукції	11,1	8,1	7,1	6,7	6,6	0,730	0,640	0,604	0,595	0,878

Примітка. * Розрахунок автора за даними Державного комітету статистики.

В останні роки (2004–2006) здійснюється розробка стратегії економічного розвитку України, формується ціла низка завдань і антикризових заходів, виконання яких наблизить країну до європейської спільноти, сприятиме її вступу до ЄС.

Для сектора МСБ зазначений етап характеризується прийняттям значної кількості законодавчих документів, що направлені на державну підтримку розвитку цього сектора економіки. На цьому етапі існує тенденція до зростання кількісних і якісних характеристик економічного стану малого бізнесу в Україні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні показники розвитку малого бізнесу
в Україні у 2004–2006 рр.***

Показники	Роки			Темп зростання показників до базового 2004 р.		Середній темп зростання
	2004	2005	2006	2005	2006	
Кількість суб'єктів МБ, тис. од.	331,1	344,5	360,3	1,040	1,088	1,021
Кількість МП, тис. од.	283,3	295,1	307,4	1,042	1,085	1,021
Темп приросту до попереднього року, %	3,9	4,1	4,2	–	–	–
МП на 10 тис. населення, од.	60	63	66	1,050	1,100	1,024

Показники	Роки			Темп зростання показників до базового 2004 р.		Середній темп зростання
	2004	2005	2006	2005	2006	
Середньорічна кількість працюючих на МП, тис. осіб	1 978,8	1 890,4	1 816,6	0,955	0,918	0,979
Темпи приросту до попереднього року, %	-3,6	-4,5	-3,9	—	—	—
У розрахунку на одне підприємство, осіб	7	6	6	0,857	0,844	0,959
Частка у загальній кількості працездатного населення, %	9,6	9,7	10,1	1,010	1,052	1,013
Частка МП у загальному обсязі виробленої (реалізованої) продукції, %	5,3	5,5	4,8	1,038	0,906	0,976

Примітка. * Розрахунок автора за даними Державного комітету статистики.

Розвиток конкурентного середовища сприяє процесу виживання найсильніших представників малого бізнесу і самоліквідації тих, що не змогли протистояти конкуренції. Якщо на попередньому етапі значна частка малих підприємств мала високий рівень концентрації у промисловості, то в період з 1998 по 2006 рр. існує тенденція до розвитку сфери торгівлі та послуг.

Водночас проведений нами періодичний аналіз показників розвитку малого бізнесу не характеризує в повній мірі ті тенденції, що спостерігаються за весь період існування сектора, починаючи з періоду становлення (1991) до періоду сталого функціонування (2006). Тобто при визначенні тенденцій розвитку сектора малого бізнесу за період, який перевищує п'ять років, актуальним є застосування поширеного статистичного методу аналізу рядів динаміки. Такий метод визначається теорією статистики, за допомогою якого можливо розкрити закономірності та тенденції, характерні для різних етапів розвитку суспільних явищ [50, с. 72].

У свою чергу, адаптуючи наведений метод до висунутого завдання, ми сформували відповідну послідовність розрахунків, яку здійснювали в три етапи.

На першому етапі здійснювався розрахунок темпів зростання показників розвитку малого бізнесу протягом відповідного етапу (див. табл. 2.1), за допомогою базисного методу. Як відомо, базисні

темпи зростання (динаміки) характеризують накопичені зміни у показниках за означений період часу порівняно з базисним роком:

$$T_p = \frac{y_n}{y_0}, \quad (2.1)$$

де T_p – темпи динаміки (коефіцієнт чи %);

y_n – показник за відповідний рік;

y_0 – показник за базисний рік.

На другому етапі визначалися середні темпи зростання (динаміка) показників за відповідний період часу за середньою геометричною:

$$T_p = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_0}}, \quad (2.2)$$

де n – кількість років;

y_n – останній рівень ряду (останній рік періоду);

y_0 – перший рік ряду (базисний).

На третьому етапі здійснювалося зіставлення темпів зростання (уповільнення) одного і того самого показника за досліджуваний період часу. Такий розрахунок здійснювався через визначення коефіцієнта прискорення (уповільнення) динаміки, який характеризує уповільнення відносної швидкості динаміки останнього етапу розвитку явища по відношенню до першого і дорівнює:

$$K_{p/y} = \frac{T_{p/y(n)}}{T_{p/y(0)}}, \quad (2.3)$$

де $K_{p/y}$ – коефіцієнт прискорення (уповільнення) динаміки;

$T_{p/y(n)}$ – темп зростання показника за останній рік (період);

$T_{p/y(0)}$ – темп зростання показника за попередній рік (період).

Розрахунок проводився нами за допомогою табличного процесора *Microsoft Excel 2003* для *Windows XP*, що входить до програмного пакета *Microsoft Office 2003*.

Результати остаточної оцінки розвитку малого бізнесу в Україні за період 1991–2006 рр. наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Індекси розвитку малого бізнесу в Україні за період 1991–2006 рр.

Роки	Середній темп росту						Коефіцієнт прискорення (уповільнення) динаміки					
	Кількість суб'єктів МБ, тис. од.	Кількість МП, тис. од.	МП на 10 тис. населення, од.	Середньорічна кількість працюючих на МП, тис.	У розрахунку на одне підприємство, ос.	Частка у загальній кількості працездатного населення, %	Кількість суб'єктів малого підприємництва, тис. од.	Кількість малих підприємств, тис. од.	МП на 10 тис. населення, од.	Середньорічна кількість працюючих на МП, тис. ос.	У розрахунку на одне підприємство, ос.	Частка у загальній кількості працездатного населення, %
1991–1994	1,338	1,221	1,236	0,975	0,783	1,01429	–	–	–	–	–	–
1995–1998	1,169	1,218	1,214	0,972	0,935	1,05379	0,874	0,997	0,982	0,997	1,195	1,039
1999–2003	1,081	1,085	1,093	1,052	0,939	1,12942	0,925	0,891	0,900	1,082	1,004	1,072
2004–2006	1,021	0,976	1,024	0,979	0,959	1,01277	0,945	0,899	0,937	0,931	1,021	0,897

Таким чином, найбільших темпів росту набули основні показники, що характеризують позитивний розвиток малого бізнесу в Україні саме у період 1991–1994 років. А в період з 1995 по 1998 рр. спостерігається їх поступове уповільнення, яке продовжується і донині. Розрахунок коефіцієнта прискорення (уповільнення) динаміки основних показників кожного з етапів по відношенню до початкового періоду (1991–1994 рр.) становлення малого бізнесу в Україні надав можливість визначити, що загалом спостерігається уповільнення темпів зростання кількості суб'єктів малого підприємництва та малих підприємств, які скоротилися по відношенню до 1994 р. на 5,5 % та 10,1 % відповідно. Зменшилися на 6,3 % і темпи зростання кількості малих підприємств у розрахунку на 10 тис. населення. Отже, період активного розвитку, який спостерігався у малому бізнесі на початку його становлення, поступово зменшується. В той же час існує тенденція прискорення динаміки чисельності працівників на підприємствах малого бізнесу на 2,1 % у розрахунку на одне підприємство. Такий процес відбувається під впливом зростання середньої чисельності працівників на підприємствах сектора, а отже, свідчить про укрупнення підприємств.

Доцільним буде відмітити, що тенденція прискорення темпів зростання показника, який характеризує частку працівників на підприємствах малого бізнесу в загальній кількості працездатного населення України, зберігалася до кінця 2003 р., а з 2004 р. спостерігається його уповільнення. На жаль, цей показник тісно пов'язаний зі скороченням загальної чисельності населення в Україні, а отже, працездатного.

Таким чином, стан і тенденції розвитку економіки держави в значній мірі впливають на темпи розвитку малого бізнесу, причому між етапами розвитку економічних процесів і формуванням МСБ в Україні існує впливовий взаємозв'язок, який наводиться нижче у вигляді схеми (рис. 2.1).

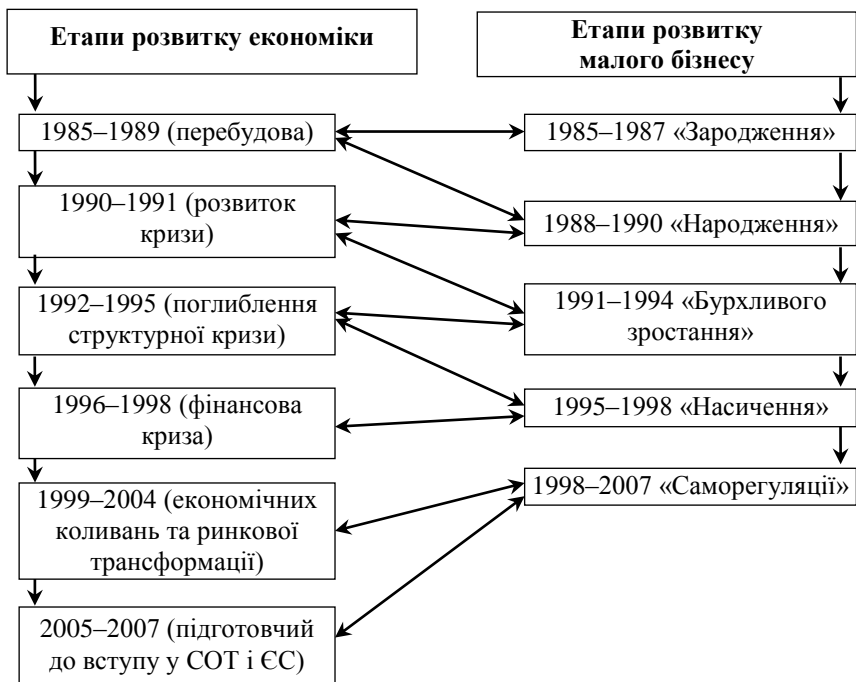


Рис. 2.1. Впливовий взаємозв'язок між етапами розвитку економічних процесів і формуванням МСБ в Україні

Отже, етап зародження МБ співпадає із початковим етапом перших кроків на шляху розвитку в Україні ринкових процесів і роздержавлення. Малий бізнес постає як новітня, до цього не розвинена в Україні система господарювання. Йому відводиться значна роль у формуванні нових підприємницьких рис. Водночас малий бізнес потребує нової, більш актуальної законодавчої бази.

Другий етап – народження – здійснюється на межі етапу перебудови та економічних криз. В цей час саме малий бізнес є індикатором, інструментом удосконалення в Україні підприємницької діяльності, яка в подальшому дозволить активно, гнучко реагувати на кризові явища в економіці.

Бурхливе зростання сектора малого бізнесу в цей період характеризується значними темпами приросту кількості незалежних підприємницьких структур, у яких саме і виникає потреба. Це пов'язано з тим, що процес оздоровлення економіки, її бурхливий розвиток формується через наявність розвинутого конкурентного середовища. І

найбільш доцільно його створювати за рахунок відкриття та розвитку невеликих за кількістю персоналу та незначних за обсягами діяльності підприємств. Такими в цей період в Україні і є підприємства малого бізнесу.

Наступним є етап «насичення». Через інноваційну природу малого бізнесу, через його можливість накопичувати і збільшувати капітал створюються умови для здійснення інноваційної діяльності, в цей період формуються умови до виходу України із економічної та фінансової криз.

Етап саморегуляції у секторі малого бізнесу розпочинається в період економічних коливань і трансформаційних процесів. Тільки завдяки державній підтримці в малому бізнесі виникає стійке зростання не тільки кількісних, але і якісних показників. Розвиток малого бізнесу та підприємництва зміщується до сфери послуг, зростають його конкурентні переваги. Отже, в період стратегічного розвитку України, серйозної підготовки до її вступу у СОТ та ЄС, малому бізнесу відводиться провідна роль. Малий бізнес є одним із головних індикаторів, за яким визначається готовність країни до вступу у ЄС.

Етапи життєвого циклу перш за все визначаються за окремо обраним підприємством. За даними дослідження, яке проводило серед СПД сектора *МСБ BISPRO* [110, с. 57–58], було визначено, що підприємства МСБ України в період формування, розвитку та трансформації ринкових процесів проходили п'ять стадій – становлення, активного розвитку, стабільності, спаду та занепаду. Під час опитування у 2003 році керівники МСП визначили етапи розвитку своїх підприємств таким чином:

- 43,5 % визначили, що їх підприємство знаходиться на етапі стабільності;
- 20,6 % зазначили стадію активного розвитку;
- 18,1 % оцінили існуючу позицію підприємства як етап спаду;
- 13,0 % знаходяться на етапі зародження;
- 4,8 % визнали, що діяльність його підприємства знаходиться на етапі занепаду

Отже, вступив у дію процес «саморегуляції», який потребує від керівництва прийняття досить серйозного рішення – ліквідувати підприємство чи здійснити його перепрофілювання.

Аналіз взаємозалежності стану розвитку економічного та підприємницького середовища дозволив зазначити такі проблеми, що впливають на процес формування МСБ в Україні:

1. Становище сектора МБ віддзеркалює загальний стан економіки, яка характеризується непослідовністю та нерішучістю реформ, загальмованістю соціально-економічних перетворень.

2. Трансформаційний процес в Україні періоду 1999–2006 рр. не був системним.

3. Регулятивні документи, що приймалися урядом, не стосуються проблем фінансування сектора МБ.

4. Проблема доступу МП та мікропідприємств до кредитів банківської системи, особливо до пільгових.

Однією із складових успішного розвитку малого бізнесу є його законодавче забезпечення. Українська економіка не є винятком. Досліджуючи нормативну базу, що регламентує процес розвитку малого бізнесу в Україні за наведеними етапами, сформувалась певна низка законів, постанов і інших нормативних документів (табл. 2.9). Саме законодавча база в значній мірі і впливала на процес позитивного чи негативного розвитку малого бізнесу в Україні.

Таблиця 2.9

Законодавча, нормативна база, та державні заходи, щодо розвитку та підтримки МСБ в Україні [21, 105, 107]

Етапи	Роки	Нормативні та законодавчі документи
I. 1985–1987	1987	Закон СРСР «Про індивідуальну трудову діяльність громадян в СРСР»
II. 1988–1990	1988	Закон «Про кооперацію»
III. 1991–1994	1991	Закон «Про підприємництво». Утворення Державного комітету України зі сприяння малим підприємствам і підприємництву. Програма державної підтримки підприємництва в Україні
IV. 1995–1998	1996, квітень	Концепція державної політики розвитку малого підприємництва
	1996, 28 червня	Конституційне закріплення свободи підприємництва
	1997, січень	Програма розвитку малого підприємництва в Україні на 1997–1998 рр.
	1997, липень	Утворення Державного комітету з питань розвитку підприємництва
	1998, лютий	Указ «Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності»
	1998, травень	Указ «Про державну підтримку малого підприємництва»
	1998, липень	Указ «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва»

Етапи	Роки	Нормативні та законодавчі документи
V. 1998–2006	2000, січень	Указ «Про запровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва»
	2000, жовтень	Закон «Про державну підтримку малого підприємництва»
	2000, грудень	Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні
	2003, вересень	Закон «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»

Початком формування попередніх правових, організаційних і економічних засад було прийняття у 1987 р. Закону СРСР «Об индивидуальной трудовой деятельности граждан в СССР», що сприяло частковій легалізації індивідуального бізнесу (підприємництва). В цей час уже багато тисяч людей займались легальним бізнесом під вивіскою індивідуальної трудової діяльності.

Нового імпульсу додало розвитку малого бізнесу прийняття у 1988 р. Закону «Про кооперацію». Це сприяло масовому потоку громадян у щойно створені кооперативи, які привертали увагу демократичною формою організації та високими заробітками. Власне, кооперативи були ще квазіформою малого бізнесу, насамперед приватного. Але, по суті, вони започаткували розвиток малого та середнього бізнесу.

Прийняття деяких нормативно-правових актів, зокрема урядових постанов у 1989 р., сприяло виникненню, власне, малих підприємств і їх широкому розповсюдженню практично в усіх галузях діяльності, причому найбільша їх питома вага припадала на виробничу сферу – промисловість і будівництво.

Однак протягом 1989–1990 рр. малі підприємства створювались головним чином на основі субпідрядної системи та використовували державну форму власності. Це був підготовчий (попередній) етап формування державної політики щодо розвитку малого бізнесу в Україні, яка реально розпочинається з 1991 р.

Реальне формування державної політики підтримки малого бізнесу в Україні починається з 1991 р., а саме з прийняттям 7 лютого 1991 р. третьою сесією Верховної Ради України дванадцятого скликання Закону України «Про підприємництво» та утворення Державного комітету України зі сприяння малим підприємствам і підприємству (травень 1991 р.). Наступними регулюючими заходами уряду було схвалення у 1993 р. Програми державної підтримки підприємництва в Україні, а також визначення першочергових завдань державної політики, спрямованої на всебічний розвиток підприємництва, малого

та середнього бізнесу, та визначення головних завдань державної політики щодо розвитку приватного сектора та підприємництва, насамперед малого та середнього.

Офіційно розвиток підприємництва в Україні бере початок з 1 березня 1991 р., з дня, коли було введено в дію Закон України «Про підприємництво». У розвинутих країнах з ринковою економікою не існує спеціальних (окремих) законів з питань розвитку підприємництва, які у цих країнах регулюються конституціями, цивільним законодавством і іншими правовими актами, що регламентують господарську діяльність.

Саме період нормативно-правового забезпечення і державної регуляторної політики розвитку МСБ в Україні у значній мірі впливає на ефективність розвитку зазначеного сектора економіки. Тобто в ті періоди, коли законодавчі органи влади формували нормативну базу, і відбувався процес деяких спалахів у становленні та розвитку МСБ.

Незважаючи на те, що політика розвитку малого бізнесу традиційно вважається внутрішньонаціональним завданням, однак її ефективність нерозривно пов'язана з урахуванням процесів міжнародного співробітництва, глобалізації та інтернаціоналізації ринків. Тому доцільно визначити саме ті кардинальні відмінності у проблематиці розвитку українського малого бізнесу, які і створюють відповідні бар'єри щодо відповідності міжнародним запитам, можливості здійснювати ефективну зовнішньоекономічну діяльність.

Порівнюючи малий бізнес західного і українського зразка, слід з'ясувати, в чому саме полягають кардинальні відмінності.

У першу чергу відмінності полягають у стані розвитку макросередовища і мають такі характеристики [16, с. 5–7; 21, с. 86–87; 185, с. 57–58]:

Україна	Економічно розвинуті країни
Недостатня інфраструктурна підтримка	Розвинута ринкова інфраструктура
Політична нестабільність. Неприятливий психологічний клімат.	Пріоритет приватної власності
Регуляторні процедури і корупція органів влади	Переважаючий вплив попиту зі швидкою реакцією на нього
Нерозвинута державна фінансово-кредитна підтримка	Фінансова стабільність
Активний процес концентрації капіталу	Доступність засобів виробництва
Складність процедури дозволу експортної діяльності	Вільний доступ до міжнародних ринків
Суперечливість і нестабільність нормативно-правової бази	Дієвість і усталеність законодавства

Україна	Економічно розвинуті країни
Відсутність повної і вірогідної інформації про стан та кон'юнктуру ринку	Інформаційна відкритість
Низький рівень консультаційних послуг і спеціальних освітніх програм	Розвинутий рівень консультаційних послуг
Встановлення фінансового й управлінського контролю за самостійними підприємствами з боку великих компаній та відповідних монопольних угруповань	Традиції використання договірних відносин. Розвинута підприємницька самостійність (франчайзинг, субпідряд)
Кримінальний тиск	Офіційно мінімальна криміналізація

У свою чергу, на рівні мікро факторів існують певні риси, які суттєво відрізняють МБ України від більшості зарубіжних країн [21, с. 86]:

- низький рівень технічної озброєності при значному інноваційному потенціалі;
- низький управлінський рівень, брак знань, досвіду та культури ринкових відносин;
- прагнення до максимальної самостійності (більшість зарубіжних МП працюють на умовах франчайзингу, субпідряді);
- поєднання в межах одного малого підприємства декількох видів діяльності, неможливість у більшості випадків орієнтуватися на однопродуктову модель розвитку;
- відсутність системи самоорганізації;
- недовіра західних партнерів і негативне психологічне ставлення населення до підприємців.

Доцільно визнати, що проблеми формування, функціонування та розвитку малого бізнесу існують не тільки в Україні, а й у країнах із розвинутою економікою. Але у західних країнах вони мають внутрішньофірмові ознаки, на Україні – пов'язані з зовнішніми неконтрольованими факторами (рис. 2.2).

Основною характерною рисою проблем, що виникають у малому бізнесі зарубіжних країнах, є недостатній професіоналізм. В Україні сформувався феномен «польового сектора», який характеризується неможливістю здійснювати чесну виробничо-збутову діяльність, наявністю тіньової економіки. Виходячи із визначених проблем формується першочергова мета, яка постає перед підприємцями малого бізнесу (див. рис. 2.2)

МБ у розвинених західних країнах		МБ в Україні
Внутрішні	Проблеми	Зовнішні
приховані у ступені розвитку вмінь, особистісних навичок і здібностей бізнесменів		приховані у ступені розвитку інфраструктури ринку і динамічності зовнішнього середовища
	Першочергова мета	
Професійна підготовка кадрів для сфери підприємництва		Створення сприятливого зовнішнього середовища

Рис. 2.2. Порівняльна схема проблем розвитку МБ у зарубіжних країнах і в Україні

У свою чергу, поліпшення умов для розвитку МБ в Україні залежатиме від комплексності та послідовності ринкової трансформації, з одного боку, з іншого боку – від розробки чіткої збалансованої загальнодержавної політики підтримки малого бізнесу, яка повинна охоплювати всі аспекти формування і розвитку малого підприємництва як інтегральної частини народногосподарської структури, тобто питання економічні, соціальні, організаційні, правові, технологічні, фінансові тощо.

2.2. Потенціал розвитку МСБ в Україні

2.2.1. Методика оцінки потенціалу розвитку МСБ

За всіма ознаками економіка України набуває рис ринкової, при цьому, як науковці, так і практики для визначення рівня розвитку та оцінки конкурентоспроможності підприємств МСБ застосовують лише стандартні методики аналізу, які переважно базуються на розрахунку кількості підприємств, чисельності персоналу, визначенні обсягів реалізованої продукції, фінансових показників діяльності тощо. Багато підприємств накопичили великий обсяг інформації про стан їх виробничо-господарської діяльності, володіють значними конкурентними перевагами на ринку, однак як їх оцінити з метою виявлення сильних і слабких сторін потенціалу в підприємства, як правило, не знають.

У зв'язку з цим гостро стоїть питання вибору інструментарію та інформаційного забезпечення процесу оцінки потенціалу розвитку

МСБ, що дозволить у подальшому визначати внутрішні можливості та слабкі сторони сектора, виявити приховані резерви з метою подальшого його розвитку.

У даному науковому дослідженні не передбачене визначення найбільш точного трактування сутності поняття «потенціал підприємства». Автор вважає за доцільне розглянути найбільш поширені методики оцінки потенціалу з метою подальшого адаптування їх до обраного об'єкта. Але перш ніж сформулювати методичні підходи та здійснити зазначену оцінку потенціалу розвитку МСБ в Україні доцільно буде проаналізувати накопичений теоретичний матеріал про сутність поняття «потенціал», розглянути деякі дослідження науковців у цій галузі.

Наприкінці 1970–1980-х рр. з'явилась значна кількість публікацій, у яких поняття «потенціал» трактувалось по-різному. У більшості праць відмічається важливість вивчення проблеми оцінки потенціалу та вказується на існування значних розбіжностей у визначенні поняття «потенціал», його сутності, складу та співвідношення з іншими економічними категоріями.

Слово «потенціал» у перекладі з латинської означає сила, міцність з погляду економіки – економічні можливості держави (групи держав), що можуть бути використані для забезпечення всіх її матеріальних потреб.

Загалом, термін «потенціал» в більшій мірі поширюється в українській, російській економічній літературі. Так, Велика Радянська енциклопедія визначає термін «потенціал» як «...засіб, запаси, джерела, які є в наявності та які можливо мобілізувати, задіяти, використати для досягнення відповідних цілей, здійснення планів, вирішення відповідного завдання; можливостей окремої особи, суспільства, держави у відповідному напрямку» [20].

А. Берлін і А. Арзямов у статті «Планування капітальних вкладень на підприємстві в умовах інвестиційної кризи» зазначають: «...необхідно розрізняти поняття виробничо-економічного і ринкового потенціалу підприємства. Останній являє собою максимально можливий обсяг реалізації при даному рівні забезпеченості ресурсами і є результатом використання першого» [12].

Г. Мерзликіна і Л. Шаховська, у своїй монографії «Оцінка економічної залежності підприємства» до предметних складових потенціалу підприємства відносять ринковий потенціал, що характеризує потенційний попит на продукцію і частку ринку, яку посідає підприємство; потенційний обсяг попиту на продукцію підприємства;

підприємство і ринок праці; підприємство і ринок факторів виробництва [121].

Р. Марушков у дисертаційному дослідженні на тему «Оцінка використання економічного потенціалу підприємства (на прикладі підприємств друкарської галузі)» трактує поняття «економічний потенціал» таким чином: «... здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів» [117].

Отже, у працях зазначених вище авторів розглядається сутність ринкового, виробничо-економічного потенціалу підприємства.

В останніх наукових працях визначаються також і поняття «маркетинговий потенціал». В. Гончарук у монографії «Маркетингове консультування» класифікує потенціал підприємства за низкою складових [30], серед яких виділяє і маркетингову складову.

Автор не розглядає визначення «маркетинговий потенціал підприємства», він лише пропонує систему чинників, які необхідно оцінити, і коротко їх характеризує. Також поза увагою залишається і методичні підходи оцінки потенціалу.

Поняття «маркетинговий потенціал» аналізує Е. Попов у статті «Потенціал маркетингу підприємства», який автор розуміє як «максимальну можливість підприємства у використанні всіх передових наробітків в області маркетингу» [139]. На жаль, таке визначення є досить абстрактним і не містить критеріїв, за якими визначається максимальна можливість підприємства.

Останнім часом в економіці поширення набула категорія «стратегічний потенціал підприємства», зокрема О. Ковтун [85, с. 84–85] визначає його таким чином: «...система взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і в галузі та досягнення інших стратегічних цілей підприємства; сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища». Запропоноване визначення за своєю суттю є найбільш змістовним та характеризує усі потенційні можливості підприємства і в більшій мірі – потенціал розвитку. Водночас, такий підхід стосується оцінки потенціалу тільки відокремленого підприємства.

Значна увага в працях, які були нами опрацьовані, приділяється методам дослідження потенціалу. Як зазначає у монографії Є. Сандей [158], існують три підходи до оцінки маркетингового потенціалу підприємства:

1) результативний – оцінюється за допомогою кількісних методів на підставі загальнофінансових показників, які визначають прибутковість комерційної діяльності підприємства, а також показників конкурентоспроможності підприємства в цілому та його продукції зокрема;

2) діагностичний – оцінюється за допомогою суб'єктивних методів на підставі опитування керівників і фахівців підприємства, діагностичними інтерв'ю, за допомогою методів спостереження;

3) системний – побудований на комплексному використанні результативного та діагностичного підходів.

Такий підхід до вибору методів доцільно буде використовувати при оцінці потенціалу розвитку відповідної галузі чи сектора економіки саме через його скомбінованість і альтернативність.

Е. Попов [139] за інструментом оцінки потенціалу підприємства пропонує обрати розрахунок математичної функції усіх складових потенціалу, а саме виробничого, аналітичного та комунікаційного. Подане трактування методичного підходу є досить складним через необхідність використання значного інформаційного масиву, громіздкість розрахунків і неможливість отримання достовірної статистичної інформації.

За О. Ковтуном [85, с. 89], для оцінки стратегічного потенціалу необхідно використовувати комплексний показник потенціалу підприємства, який розраховується за переліком типових факторів формування мобілізаційних можливостей підприємства за окремими груповими функціональними компонентами його потенціалу та на основі висновків експертів про характер їх впливу на ефективність діяльності.

У колективній монографії «Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку» І. Шипуліна [54, с. 305–307] пропонує в ході аналізу потенціалу інноваційного розвитку поділяти його на дві складові підсистеми:

- позавиробничі – ті, що спрямовані на макросередовище;
- внутрішньовиробничі – ті, що спрямовані на внутрішнє середовище господарювання.

Для здійснення аналізу автор пропонує кожен з визначених складових представити як таку структуру:

- критерії та оцінні показники;
- шкала значень показників для оцінки потенціалу;
- методика оцінки складової потенціалу;
- інформаційне забезпечення системи прийняття рішень;

– порядок прийняття управлінських рішень, спрямованих на розвиток складової потенціалу.

Такий підхід, на нашу думку, дозволяє сформувати завершену систему аналітичної діагностики потенціалу підприємства, однак поза увагою залишається комплексна оцінка двох визначених складових.

Узагальнюючи результати аналізу наукових положень щодо сутності поняття «потенціал» та методів його дослідження, сформулюємо такі висновки:

1) термін «потенціал» і його сутність як економічної категорії в більшій мірі є здобутком російської, української та інших соціалістичних економічних шкіл і течій;

2) у разі оцінки потенціалу підприємства до уваги беруться саме виробничі, економічні, фінансові, ресурсні можливості підприємства, за допомогою яких можна здійснювати ефективну діяльність, а також реалізувати його маркетингові та ринкові можливості, що характеризують діяльність підприємства під впливом зовнішнього оточення;

3) найбільш змістовним і доречним щодо визначення оцінки потенціалу МСБ в Україні є підхід, що спрямований на визначення стратегічних вад і можливостей сектора економіки, який дозволить у подальшому не лише оцінити існуючі та потенційні риси МСБ, а також визначити перспективи його подальшого розвитку;

4) потребують подальшого доопрацювання та розроблення методологічних підходів до оцінки потенціалу, які ще не достатньо відпрацьовані та не мають постійної чіткої послідовної системи;

5) методики оцінки потенціалу авторів, праці яких досліджувалися нами, спрямовані на визначення стану та перспектив розвитку окремо взятого підприємства і не дають можливості оцінити потенціал розвитку галузі чи сектора економіки в цілому.

Тож очевидно стає необхідність розроблення теоретико-методологічних підходів до моделювання механізму оцінки потенціалу розвитку МСБ.

На думку, автора потенціал розвитку МСБ визначається взаємозалежністю та взаємодією чинників навколишнього середовища, які впливають на формування процесів його діяльності та розвитку, а також наявними виробничими, економічними, фінансовими, трудовими ресурсами. А саме методологічний апарат оцінки потенціалу відповідних видів діяльності секторів господарювання держави потребує розроблення, а його використання, в свою чергу, дозволить у подальшому оцінити та сформувати пріоритетні напрямки розвитку

національної економіки та деяких, найбільш перспективних її видів діяльності і секторів.

Як свідчить теорія та практика, при оцінці потенціалу підприємства необхідно пам'ятати, що розвиток його потенційних можливостей формує не тільки ефективну діяльність, а також конкурентний статус, що й необхідно покласти в основу методики оцінки потенціалу розвитку МСБ.

Оцінка потенціалу розвитку МСБ пов'язана з аналізом ринкових умов функціонування сектора та повинна охоплювати такий комплекс завдань: визначення чинників впливу на діяльність підприємств МСБ та сили впливу кожного з них; визначення системи показників, які можуть дати повне уявлення про потенційні можливості як сектора загалом, так і окремо взятих підприємств; аналіз показників у динаміці та їх взаємозв'язку. Ці показники дають можливість не тільки оцінити потенціал підприємств, а також визначити рівень його використання. До показників сукупного потенціалу сектора чи видів діяльності економіки необхідно віднести показник загальної кількості підприємств, їх структури, параметри підприємств в абсолютному вимірі та відносних показниках щодо регіону. Тоді досягнутий рівень використання потенціалу характеризуватимуть обсяги та структура продажу товарів. У процесі вивчення потенціалу підприємств МСБ необхідно проаналізувати зазначені показники та виявити загальні тенденції розвитку сектора.

Узагальнена оцінка стану та перспектив розвитку МСБ передбачає визначення подальших стратегічних перспектив сталості сектора в межах відповідного регіону, виду економічної діяльності чи держави в цілому й управлінських рішень щодо їх формування.

У цілому процес дослідження, аналізу й оцінки потенціалу розвитку сектора МСБ пропонуємо здійснювати за моделлю, яка наведена на рис. 2.3.

Дослідження потенціалу розвитку МСБ пропонується здійснювати за такими етапами, а саме:

- на першому етапі здійснюється оцінювання зовнішнього середовища (макро- та мікрооточення) та чинників, що впливають на розвиток сектора;
- на другому етапі проводиться аналіз стану та тенденцій внутрішнього розвитку сектора;
- третій етап передбачає визначення комплексної оцінки потенціалу сектора та можливих перспектив його розвитку.

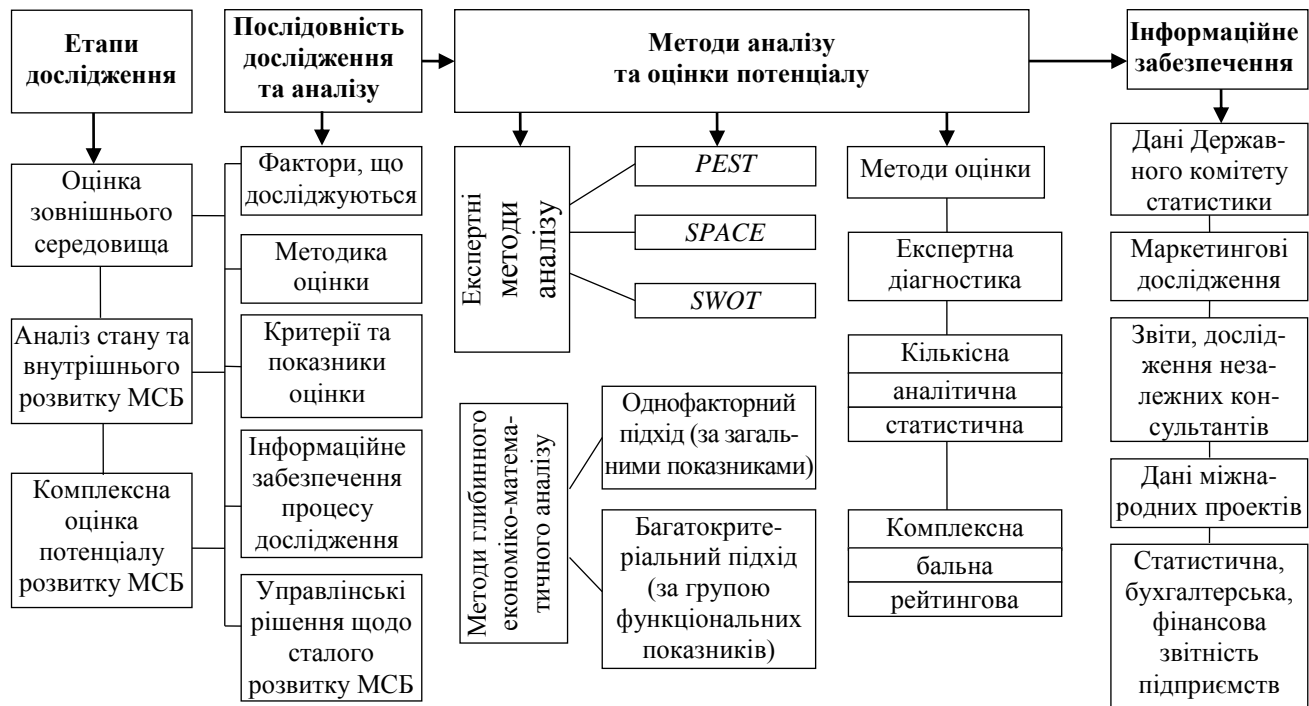


Рис. 2.3. Методологічна модель оцінки потенціалу розвитку МСБ

Отже, на першому етапі дослідження здійснюється оцінка чинників макрооточення, які в значній мірі впливають на функціонування та розвиток сектора МСБ. За визначенням О.І. Ковтуна, «Макрооточення – це фактично сукупність факторів, які прямо не пов’язані з підприємством, але опосередковано впливають на формування його бізнесу та довгострокової прибутковості» [85, с. 67].

На нашу думку, макросередовище для сектора МСБ формується не тільки під впливом опосередкованих чинників, а саме визначений сектор економіки в значній мірі впливає на визначені фактори макрооточення, про що і йшла мова в попередніх публікаціях автора. Тому оцінка впливу макросередовища на сектор МСБ полягає у визначенні можливостей (позитивних чинників зовнішнього середовища, які доцільно використати для зміцнення позицій сектора) і загроз (негативних чинників зовнішнього середовища, постійний контроль над якими зменшить їх вплив на розвиток галузі) [85 с. 69]. Отже, йдеться про стан і розвиток підприємницького середовища, яке і знаходиться під впливом відповідних макрофакторів.

З метою визначення можливого впливу різних чинників зовнішнього оточення, а отже для оцінки підприємницького середовища сектора МСБ в Україні, з багатьох науково обґрунтованих методик доцільно використувувати методику «*PEST*-аналізу», за якою чинники поділяються на чотири основні категорії: політико-правові, економічні, соціальні, науково-технічні.

Кожна з визначених категорій включає, в свою чергу, складові компоненти чинників, які характеризують стан макрооточення МСБ і впливають на МСБ.

Чинники мікрооточення в нашому випадку об’єднані в дві найбільш впливові групи – розвиток сектора МСБ та його конкурентне оточення. В цілому складові чинників макрооточення та послідовність їх аналізу наведені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Складові чинників макрооточення, що підлягають аналізу

Складові компоненти обраних для аналізу чинників залежать від проблематики аналізу та досяжності необхідної для цього інформації. Визначення найбільш суттєвих чинників, які сприятимуть досягненню успіху, здійснюється за результатами оцінки експертів. Найбільш впливові чинники, на думку експертів, що досліджували макрооточення МСБ в Україні, наведені в додатку В.

Досить важливим моментом при оцінці потенціалу є процес обрання підходу до методики оцінки тієї чи іншої складової аналізу. З метою визначення привабливості підприємницького середовища нами була використана методика, що базується на багатокритеріальному підході та передбачає комплексний аналіз зовнішніх факторів впливу на розвиток сектора МСБ [85, с. 79–80].

Запропонована О.І. Ковтуном схема оцінки зовнішнього середовища побудована на відомій методиці бальної оцінки факторного впливу, причому, на нашу думку, саме така спрощена система аналізу є доступною та не трудомісткою при визначенні привабливості сектора МСБ. Пропонуємо адаптований підхід до здійснення такої оцінки.

При оцінці чинників за базові обираються ті, які, за визначенням експертів, найбільше впливають на стан і розвиток МСБ в Україні (див. додаток В).

Вага кожного чинника визначає його відносний ранг, значущість підприємницького середовища для подальшого розвитку сектора МСБ.

Бальна оцінка формується за результатами оцінки впливу того чи іншого чинника на діяльність МСБ у відсотках за такою схемою:

Чинник	Вага (у %)	Оцінка в балах (від 1 до 5)	Зважена величина оцінки (к. 4 = к. 2 к. 3)
1	2	3	4
1.....			
2.....			
3.....			
n.....			
Сума	100,0		

Комплексна оцінка впливу чинників на стан і розвиток зовнішнього підприємницького середовища розраховується за формулою:

$$K = \sum I_{fl...fn} \cdot B_{fl...fn}, \quad (2.4)$$

де K – комплексна оцінка впливу чинників;

$I_{fl...fn}$ – зважений показник (рангова оцінка) значущості чинників для розвитку підприємницького середовища;

$B_{fl...fn}$ – бальна оцінка чинників щодо інтенсивності їх впливу на розвиток підприємницького середовища.

Інтенсивність впливу чинника (у %) від 1 до 20 – відповідає 1 балу, від 21 до 40 – 2 бали, і так далі до 100 %. Причому рівень впливовості буде мати такі межі: 1 – слабкий, 3 – помірний, 5 – сильний.

За результатами аналізу визначаються можливості та загрози підприємницького середовища, що впливають на стан і розвиток сектора МСБ.

Другий етап визначення потенціалу розвитку МСБ передбачає аналіз стану внутрішнього розвитку сектора. Зважаючи на необхідність використання системного підходу до аналізу потенціалу (внутрішнього середовища) підприємницького середовища в межах сектора МСБ, на підставі глибокого дослідження методів, що пропонуються в науковій літературі [30, 139, 158], найбільш доцільною визначаємо методику аналізу, що спирається на вивчення функціональних позицій діяльності (організація, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо).

Отже, пропонується такий зміст внутрішнього аналізу сектора МСБ:

- аналіз організаційної структури бізнесу;
- аналіз функціональних компонент;
- визначення сильних і слабких сторін в порівнянні з конкурентами.

З огляду на те, що кожна із внутрішніх функціональних складових у відповідній мірі впливає на формування потенціалу сектора, здійснювати такий аналіз необхідно, визначаючи які з них характеризують сильні чи слабкі сторони його розвитку та дійсно можуть стати перевагою чи недоліком у процесі подальшого функціонування МСБ в Україні.

Зміст аналізу, в ході якого слід оцінити внутрішній потенціал розвитку сектора МСБ, наведено на рис. 2.5, а чинники внутрішнього потенціалу МСБ, що підлягають аналізу, – у додатку Д.

Необхідно підкреслити, що наведений вище перелік функціональних складових, необхідних для аналізу, обирається групою експертів з урахуванням потреб аналізу по кожному підприємству, сектору чи галузі.

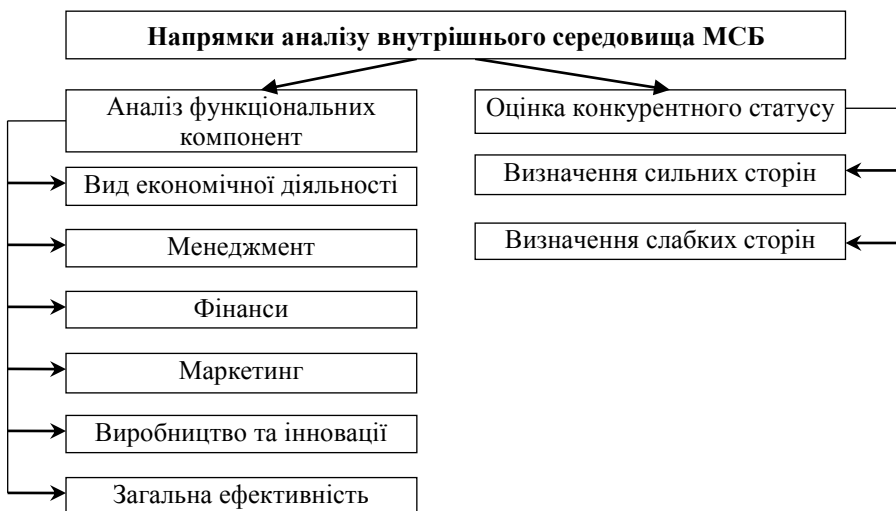


Рис. 2.5. Напрямки аналізу внутрішнього середовища МСБ

Оцінку внутрішнього потенціалу сектора МСБ, як і його зовнішніх аспектів, доцільно буде здійснювати через розрахунок комплексного показника потенціальної сили сектора у відповідному підприємницькому середовищі, який базується на багатокритеріальному підході [85, с. 89–96]. Такий показник розраховується за допомогою окремих функціональних складових компонент за схемою, що наведена в додатку Д. Кожна зі складових компонент аналізується за бальною оцінкою, шкала якої в нашому випадку коливається від 1 до 5 балів. Загальна оцінка внутрішнього потенціалу розвитку сектора визначається як середньоарифметична бальна оцінка самого показника:

$$C = C_{ml...mn} + C_{fl...fn} + C_{rl...rn} + C_{bl...bn}, \quad (2.5)$$

де C – загальна оцінка внутрішнього потенціалу;

$C_{ml...mn}$ – бальна оцінка впливу чинників менеджменту на розвиток внутрішнього потенціалу сектора;

$C_{fl...fn}$ – бальна оцінка впливу чинників фінансового стану на розвиток внутрішнього потенціалу сектора;

$C_{rl...rn}$ – бальна оцінка впливу чинників маркетингу на розвиток внутрішнього потенціалу сектора;

$C_{bl...bn}$ – бальна оцінка впливу чинників виробництва та інновацій на розвиток внутрішнього потенціалу сектора.

Бальна оцінка чинників характеризує інтенсивність впливу чинника на подальший розвиток внутрішнього потенціалу сектора МСБ. До речі, як перелік факторів, що оцінюються, так і шкалу оцінок за кожною групою факторів, повинна визначати група експертів, порівнюючи їх із умовно-ідеальними характеристиками.

Інтенсивність впливу чинника визначається за 5-бальною шкалою, причому рівень впливу буде мати такі межі: 1 – слабкий, 3 – помірний, 5 – сильний.

За результатами аналізу визначаються сильні та слабкі сторони МСБ і зіставляються з даними про конкурентів на національному, регіональному рівнях, у межах виду економічної діяльності тощо.

На заключному етапі визначення перспектив розвитку МСБ за результатами комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, здійснених за допомогою методу *SWOT*-аналізу, який дозволяє визначити зв'язки між слабкими та сильними сторонами, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, та на підставі експертної оцінки формуються перспективи розвитку сектора МСБ.

Запропонований підхід до оцінки потенціалу МСБ доцільно використовувати у процесі дослідження на регіональному рівні, за окремими галузями діяльності, а також на рівні конкретного підприємства.

У разі використання даної методики можуть виникнути проблеми, які пов'язані із:

- 1) значною кількістю суб'єктів, що входять до складу досліджуваної групи;
- 2) неможливістю отримати ґрунтовну, достовірну статистичну та комерційну інформацію;
- 3) обмеженістю часу для проведення дослідження та розрахунків.

У такому випадку ми розглядаємо можливість проведення процесу оцінки потенціалу розвитку МСБ за допомогою *SWOT*-аналізу у спрощеній його формі на підставі експертних оцінок, опитувань, економічної та іншої інформації, яка публікується у доступних джерелах.

Інформаційною базою для оцінки потенціалу розвитку сектора МСБ слугують:

- дані Державного комітету статистики України;
- дані ринкових маркетингових досліджень;
- дані Міжнародних і спільних із українськими науковцями та практиками проєктів із досліджуваних питань;
- звіти, дослідження та результати експертних опитувань, проведених незалежними консультантами різних регіонів України з питань розвитку сектора МСБ;

- матеріали Асоціації сприяння розвитку приватних підприємств в Україні «Єднання»;
- матеріали статистичної, бухгалтерської звітності підприємств, що досліджуються.

Таким чином, дослідження стану та перспектив розвитку МСБ є достатньо складним, кропітким процесом, який потребує не тільки наявності серйозного методичного інструментарію, але й ґрунтовної економічної, статистичної та експертної інформації. У деяких випадках доцільним стає використання спрощеної методики оцінки потенціалу. Загалом, наведені методичні підходи дозволять здійснити оцінку існуючого потенціалу МСБ, визначити та спрогнозувати подальший розвиток МСБ в Україні.

2.2.2. Оцінка потенціалу розвитку МСБ в Україні

Теоретична сутність і методологічна послідовність оцінки потенціалу розвитку МСБ, яка розглянута та запропонована автором у попередньому розділі, визначається декількома варіативними підходами до її визначення.

Для оцінки потенціалу розвитку МСБ в Україні за період 2002–2006 рр. необхідно врахувати таке:

- 1) у процесі здійснення розрахунків необхідно зібрати та обробити великий масив статистичної і оперативної інформації;
- 2) існують значні територіальні відмінності у розвитку МСБ, які необхідно враховувати в ході дослідження;
- 3) найбільш доцільно здійснювати дослідження та розрахунки за спрощеною методикою, сутність якої розглядалась у попередньому розділі.

Основними позиціями, за якими здійснюється оцінка, є такі:

- 1) стан підприємницького середовища за оцінкою респондентів;
- 2) бар'єри макросередовища, що обмежують розвиток МСБ, за оцінкою респондентів;
- 3) визначення можливостей і загроз розвитку сектора МСБ в Україні;
- 3) аналіз внутрішнього потенціалу розвитку підприємств МСБ;
- 4) визначення сильних і слабких сторін розвитку сектора МСБ;
- 5) комплексна оцінка потенціалу сектора та можливих перспектив його розвитку за допомогою *SWOT*-аналізу.

З метою оцінки стану та потенціалу розвитку МСБ в Україні автором були використані такі наукові розробки: дослідницький Проект БІЗПРО «Малі та середні підприємства в Україні: показники діяльності та стратегії розвитку», реалізовані дослідницькими компаніями України за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку

(USAID) [110, 111]; Проект «Розвиток підприємництва в Україні», здійснений Міжнародною Фінансовою корпорацією (ІРС) за фінансової підтримки Європейської комісії [16]; регіональний Проект «Бізнес на Дніпропетровщині: стан, проблеми, умови розвитку», упроваджений Управлінням із питань підприємництва Дніпропетровської облдержадміністрації [13, 14], та незалежне соціологічне опитування, проведене спеціалістами Полтавського університету споживчої кооперації України у вересні-грудні 2006 р. за підтримки обласної спілки підприємців Полтавщини.

Проекти, що були використані для оцінки потенціалу, в більшій мірі утримували інформацію щодо стану макросередовища та регуляторної політики уряду в напрямку підтримки та розвитку сектора. Для оцінки стану внутрішнього розвитку сектора були використані результати опитувань, які проводилися незалежними експертами по регіонах України, а також дані Державного комітету статистики.

Наведені в роботі висновки були сформульовані автором на підставі глибокого аналізу визначених дослідницьких проектів і містять узагальнену по Україні інформацію щодо поглядів керівників підприємств на стан, сутність проблеми та перспективи розвитку МСБ.

За структурою та кількістю дослідження підприємства сектора МСБ розподілились таким чином:

Таблиця 2.10

Структура вибірки за кількістю досліджених підприємств та їх розмірами

Назва проекту	Загальна кількість підприємств, од.	У тому числі			
		малі		середні	
		од.	%	од.	%
БІЗПРО 2004	2 463	2 212	89,8	251	10,2
БІЗПРО 2005	1 131	983	86,9	148	13,1
ІРС 2005	2 322*	1 837	79,1	491	21,1
ДНІПРО 2005	536*	391	72,9	127	23,7
ДНІПРО 2006	510*	469	92,0	38	7,5
ПОЛТАВА 2006	304	164	53,9	140	46,1

Примітка. * У загальну кількість підприємств включені великі підприємства.

За організаційно-правовою формою МСП найбільш поширеною формою обрали ТОВ – їх частка становить від 28,5 до 44 %; дещо менше приватні підприємства – від 19,2 до 333,3 % (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура підприємств МСБ за організаційно-правовою формою, %

Назва проекту	Питома вага підприємств за організаційно-правовою формою							
	ТОВ	КП	ПП	ВАТ	ЗАТ	ТДВ	ПТ	інша
БІЗПРО 2004	28,5	23,3	19,2	18,7	8,9	0,2	0,2	1,0
БІЗПРО 2005	Не визначалась							
ІРС 2005	44,0	—	23,0	20,0	—	—	—	13,0
ДНІПРО 2005	Не визначалась							
ДНІПРО 2006	» »							
ПОЛТАВА 2006	33,3	—	33,3	16,7	—	—	—	16,7

Одним із основних показників, що характеризують тенденції розвитку МСБ, є динаміка зміни кількості суб'єктів підприємницької діяльності, середньої чисельності зайнятих працівників, а також обсягів реалізованої продукції (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Основні показники діяльності суб'єктів підприємницької діяльності в Україні за 2004–2006 рр.*

Показники	Роки			2006 р. у % до 2004 р.
	2004	2005	2006	
Кількість суб'єктів бізнесу на 10 тис. наявного населення	438	478	496	113,2
у % до попереднього року	0	109,1	103,8	×
З них – кількість підприємств – суб'єктів МСБ	70	73	77	110,0
У % до загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності	16,0	15,3	15,5	×
Середня кількість найманих працівників, тис. осіб	5 263,3	5 277,6	5 322,1	101,1
у % до попереднього року	0	100,3	100,8	×
Обсяг реалізованої продукції, у млн грн	151 261,5	177 860,3	212 307,0	140,4
у % до попереднього року	0	117,6	119,4	×

Примітка. * Розраховано за даними Державного комітету статистики (додатки Е, Ж, З, К, Л).

Відповідно до даних Державного комітету статистики в період 2004–2006 рр. незмінною до попередніх періодів залишається тенденція щодо збільшення кількості суб'єктів підприємницької діяльності, темпи зростання яких у 2006 р. порівняно з 2004 р. становили

13,2 %. Приріст кількості працюючих на підприємствах МСБ за 2006 р. відносно 2004 р. становив 1,1 %, що свідчить про позитивні тенденції процесу формування та розвитку сектора. На визначених підприємствах за участі зростаючої кількості працюючих за 2004–2006 рр. значно збільшилися обсяги реалізованої продукції, темп зростання яких становив відповідно 40,4 %. Ці та інші статистичні дані свідчать про певні позитивні зміни у стані розвитку підприємницької діяльності в секторі МСБ України.

Оцінка підприємницького середовища здійснювалася з погляду його сприятливості для ведення бізнесу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка підприємницького середовища з погляду підприємств МСБ [13, 14, 110, 111]

Оцінка підприємницького середовища	Назва проекту			
	БІЗПРО 2004	БІЗПРО 2005	Полтава 2006	Дніпро 2006
Несприятливе	22,2	26,2	21,4	28,4
Скоріше несприятливе	23,5	27,1	26,7	
Наскільки сприятливе, настільки й несприятливе	32,4	30,4	29,8	19,9
Скоріше сприятливе	17,2	12,1	18,4	46,8
Сприятливе	4,7	4,2	3,7	4,0

Загальна позиція респондентів щодо його сприятливості в ході опитувань за різними проектами коливається в межах 16–23 %. Водночас вдвічі більше респондентів – від 43,3 до 45,7 % (сума визначень «несприятливе» та «скоріше несприятливе») визнали його несприятливим.

Причому наведена оцінка була однозначною для підприємств різних за видами діяльності та розмірами. За даними дослідження (110, с. 53), найбільші розбіжності в оцінці сформувалися в регіональному розрізі (табл. 2. 14).

Таблиця 2.14

Оцінка підприємницького середовища в Україні за регіонами [110, 111]

Регіон	Червень 2005 р.		Вересень 2004 р.	
	сприятливе	несприятливе	сприятливе	несприятливе
Південний	16,5	51,6	23,7	46,2
Центрально-північний	17,8	56,7	16,6	51,7
Західний	15,9	50,0	19,2	50,7
Східний	15,4	53,3	27,8	37,1

Стійкою є позиція щодо визначення несприятливості підприємницького середовища у будь-якому регіоні. Переважна більшість респондентів (понад 50 %) незалежно від регіону визначили несприятливість зовнішнього оточення для розвитку МСБ [111, с. 18]. У Полтавській області лише 20 % [111] респондентів визнали позитивність підприємницького середовища.

Причинами негативних умов ведення бізнесу були визначені: часті зміни законодавства, корупція всередині відомств, відсутність дієвих механізмів захисту прав суб'єктів підприємницької діяльності.

Основною проблемою, що стримувала розвиток МСБ в Україні у 2004–2005 рр., за визначенням респондентів, була політична ситуація [16, 111]. Разом з цим, останні дослідження, які проводилися у Східному та Центральному регіонах, визначають вагомою перешкодою розвитку бізнесу саме макроекономічну ситуацію (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Основні перешкоди для розвитку бізнесу, % [13, 16]

Причини, що стримують розвиток бізнесу	Назва проекту		
	ІРС 2005	Полтава 2006	Дніпро 2006
Загальна політична ситуація	75,0	50,0	21,9
Регуляторні процедури	61,0	50,0	43,3
Макроекономічна ситуація	60,0	67,0	61,2
Втручання влади в бізнес	50,0	16,7	35,8
Інфраструктура	39,0	33,3	—
Кримінальний тиск	36,0	16,7	28,1

Близько 2/3 підприємців визнали загрозливою проблему системи адміністрування податків і рівня оподаткування. Причому, основними бар'єрами розвитку з боку податкової системи є такі: механізм оподаткування, рівень податку, інституційні аспекти.

Механізми оподаткування мають визначені негативні ознаки – нестабільність податкової політики держави, складність і нечіткість правил і процедур оподаткування, значна кількість видів податків. Основна проблема полягає у частих змінах і доповненнях, які вносяться у податкове законодавство. За підрахунками експертів ІФС, лише до ключових законів, призначених регулювати податкову сферу, було внесено 34 поправки [15, с. 27].

Повний кількісний перелік змін, що були внесені у відповідні закони з питань оподаткування, наведений у табл. 2.16.

**Кількість змін, прийнятих до чинного податкового законодавства
у 2004–2006 рр.**

Назва закону	Кількість змін, внесених до закону в		
	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Про оподаткування прибутку підприємств від 28.12.94 р.	10	10	4
Про податок на додану вартість від 03.04.97 р.	12	8	7
Про систему оподаткування від 25.06.91 р.	2	3	1

Результати досліджень і опитувань респондентів свідчили про зв'язок між частими змінами у законодавстві та складністю податкової системи. 85 % респондентів визначили нестабільність законодавства перешкодою для розвитку МСБ [16, с. 27].

Інституціональний аспект системи оподаткування за оцінкою підприємців [13] не відповідає вимогам щодо розширення виробництва, залучення додаткової робочої сили, інформаційного забезпечення та організації роботи податкових служб.

Досить серйозним бар'єром, який стримує розвиток підприємницького середовища в Україні, є регуляторні процедури, серед яких найбільш складними були визначені такі – перевірка контрольними органами, дозвільна система, ліцензування тощо [13, 14, 16, 111].

Проблему формування позитивного підприємницького середовища в Україні посилює недостатня ефективність судової системи. На думку підприємців Дніпропетровщини, незахищеність підприємств МСБ від бюрократії та бездіяльності судової системи посідає третє місце у рейтингу перешкод розвитку бізнесу після податкової системи та існуючих економічних проблем у країні [14, с. 10]. Підприємці зазначають, що далеко не всі з них у разі порушення законних прав звертатимуться до суду; часто у подібних ситуаціях застосовуються особисті контакти, допомога посередників.

Важливим чинником зміцнення позицій малого та середнього бізнесу на сьогодні є консолідованість їх зусиль, спрямованих на сприяння підприємницькій діяльності та соціально-економічному розвитку територій у цілому. За результатами дослідження [13, с. 37] у 2006 р. підприємці відзначили важливість даного чинника: 42,2 % опитаних вважають, що консолідація підприємців у громадські об'єднання та галузеві спілки є бажаною, кожен десятий упевнений, що вона є вкрай необхідною (рис. 2.5).

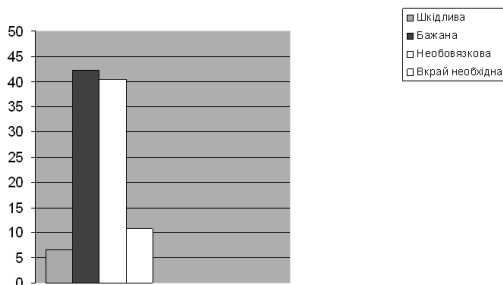


Рис. 2.5. Погляди підприємців на участь у громадських і професійних об'єднаннях [13, с. 37]

Водночас, виявляючи позитивне ставлення до членства у громадських об'єднаннях і галузевих спілках, на практиці підприємці не часто зазначають реальний факт такого членства. З усіх респондентів, що відповіли на питання, лише кожен десятий входить до складу тих чи інших спілок підприємців і роботодавців, хоча кожен четвертий хотів би набути статусу їх членів. Однією з причин такого стану справ є те, що не завжди підприємці (особливо це стосується приватних підприємств і представників малого бізнесу) є достатньо обізнаними у питаннях діяльності професійних об'єднань підприємців. У зв'язку з цим місцевим структурам із питань підприємництва та регуляторної політики слід активізувати інформаційну та просвітницьку діяльність з метою залучення представників малого та середнього бізнесу до відповідних об'єднань і галузевих спілок.

Цими та іншими питаннями щодо підтримки та розвитку МСБ в Україні займаються відповідні політичні й економічні інститути. Вони формуються як державні, соціальні та наукові структури, що займаються підтримкою розвитку сектора МСБ в Україні. До найбільш активних і дієвих відносяться Державний Комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва, Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України, Інститут конкурентного суспільства, аналітичний центр Академія тощо. Їх політику на місцях впроваджують відповідні підрозділи та громадські організації. Основне завдання, яке вони виконують, полягає у формуванні та регулюванні відповідних заходів з боку держави щодо стабілізації та розвитку підприємницького середовища в Україні. За їх сприянням та участю вносяться відповідні корективи у законодавчу базу та систему оподаткування, формується інфраструктурне забезпечення підприємницького середовища, здійснюються дослідження його стану, вносяться пропозиції щодо вдосконалення статистичної звітності тощо.

Так, з 2005 р. система дозволів регулюється Законом «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», який розроблено Державним комітетом з питань регуляторної політики і підприємництва України спільно з експертами ІРС. Закон чинний із 6 січня 2006 р. і передбачає узгодження з ним всіх нормативних актів, що регулюють видачу дозволів. Саме це сприяло значному скороченню тривалості реєстрації підприємств у 2006 р. порівняно з 2004 р.

Загалом, оцінюючи стан розвитку МСБ в Україні, необхідно зазначити, що наведені результати досліджень як в цьому, так і в попередніх розділах монографії, дозволили сформулювати основні, найбільш вагомі та змістовні фактори, які створюють можливості та загрози для розвитку сектора (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Чинники, що формують можливості та загрози
для розвитку МСБ в Україні**

Можливості розвитку підприємств МСБ	Загрози розвитку підприємств МСБ
Принципи регулювання економіки	Макроекономічна ситуація
Інституціональне забезпечення	Політична система
Рівень безробіття	Реформування власності та приватизація
Державна підтримка	Рівень законодавчої стабільності
Тенденції економічного розвитку МСБ	Зміни у системі оподаткування
Регіональна диференціація виробництва	Зростання рівня конкуренції великих підприємств
Гнучкість пристосування до ринкової інфраструктури	Регуляторні процеси та корупція
Розвиток конкурентного середовища	Адміністрування податків і дозволів
Система ліцензування, стандартизації та сертифікації	Недосконалість судової системи
Формування середнього класу	Недосконалість кредитної системи
Участь у громадських об'єднаннях	Ступінь впливу кримінальних структур на соціально-економічне життя суспільства

Оцінка внутрішнього потенціалу розвитку МСБ передбачає визначення стану системи управління підприємствами за чотирма основними складовими – менеджмент, маркетинг, виробнича діяльність, фінанси.

Якщо у 2005 р. [110, с. 61] керівники окремих підприємств оцінили основні компоненти системи управління за 5-бальною шкалою у межах 2,05–2,89 балів (табл. 2.18), то вже у 2006 р. регіональні дослідження в межах Дніпропетровської [13] та Полтавської областей визначили, що рівень системи управління на підприємствах МСБ дещо покращився.

Таблиця 2.18

Оцінка стану основних компонентів управління підприємством

Складові системи управління	Середня оцінка стану (за 5-бальною шкалою, де 1 – немає жодних проблем, 5 – значні проблеми)*	
	БІЗПРО 2005**	Полтава 2006***
Менеджмент	2,05	1,8
Маркетинг	2,15	2,0
Виробництво	2,50	2,5
Фінанси	2,89	3,1

Примітки. * Оцінка підраховувалася для тих підприємств, які змогли визначитися із станом у даній сфері діяльності.

** Дослідження за проектом [110, с. 61].

*** Дослідження автора.

Оцінюючи систему менеджменту на підприємствах МСБ, доцільно розглядати стан таких її складових – система планування та її рівень, управління інноваційним розвитком, кадровий потенціал, організація та оплата праці тощо.

Існуюча система планування діяльності підприємств визначається ситуацією, за якою близько 40 % керівників малих і середніх за розмірами підприємств планують обсяги реалізації продукції, а від 73,6 до 80,4 %, залежно від періоду та регіону дослідження, розробляють план виробництва та надання послуг (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Стан системи планування на підприємствах МСБ
України у 2004–2006 рр.**

Складові системи планування	Частка керівників підприємств, що надали відповіді, за проектом	
	БІЗПРО 2005*	Полтава 2006**
Наявність плану реалізації	32,0	39,6
Наявність плану виробництва	73,6	80,4
Рівень планування:		
- оперативне	61,9	67,0
- тактичне	–	67,0
- стратегічне	33,2	33,3
Наявність бізнес-плану	29,2	22,3

Примітки. * Дослідження за проектом [110, с. 61].

** Дослідження автора.

В той же час розробкою бізнес-плану займаються близько 30 % респондентів, причому головною умовою його розробки виступає потреба підприємства у залученні коштів від інвестиційного проекту.

Підприємці Полтавської області (22,3 %) визначили, що в разі виникнення можливості отримати вигідні кредити, а також участі у інвестиційних проектах, обов'язковою умовою буде розробка бізнес-плану. З метою якісної розробки бізнес плану вони вдаються до послуг консалтингових компаній.

Основним інструментом планування 67 % керівників обирають оперативне планування, а 1/3 підприємців обирають стратегічне.

Таким чином, існує стійка тенденція: незначні за розмірами підприємства частіше відмовляються від стратегічного планування, а необхідні управлінські рішення приймають оперативно. Потреба розробляти довгострокові плани виникає тоді, коли малі та середні за розмірами підприємства переходять до розряду великих. Це явище пояснюється тим, що обмежений часовий горизонт прийняття управлінських рішень в умовах нестійкої ринкової кон'юнктури надає підприємствам МСБ значних переваг, які визначаються гнучким пристосування до досить частих змін і умов розвитку ринку та ринкової кон'юнктури.

Важливим чинником ефективної роботи підприємств МСБ є функціонування досконалої системи управління персоналом, зокрема в питаннях кадрового забезпечення та мотивації праці. За результатами проведених регіональних досліджень, більш ніж 50 % керівників підприємств Дніпропетровської області задоволені показниками укомплектованості підприємств найманим персоналом і його кваліфікаційним рівнем. А в Полтавській області тільки 1/5 респондентів позитивно оцінили рівень кваліфікації спеціалістів, що працюють на підприємствах МСБ (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Оцінка кадрового забезпечення підприємств МСБ
Дніпропетровської та Полтавської області у 2005–2006 рр. [13, 14]**

Зміст відповіді	Оцінка відповіді за проектами, %		
	Дніпро		Полтава 2006
	2005 р.	2006 р.	
Відчувають нестачу спеціалістів певних професій і навичок персоналу, які є важливими для розвитку підприємства	30,8	15,4	35,1
Не відчувають нестачу спеціалістів певних професій і навичок персоналу, але очікують у майбутньому	20,1	25,4	44,8
Задоволені показниками укомплектованості персоналом та його кваліфікаційним рівнем	43,6	58,7	20,1
Визначають потребу персоналу у підвищенні кваліфікації та додатковій освіті	47,4	13,4	67,3

Саме тому і існують розбіжності у потребі підвищення кваліфікації, отримання додаткової освіти спеціалістами визначених регіонів. Якщо у 2006 р. тільки у 13,4 % керівників підприємств МСБ Дніпропетровської області виникла потреба у підвищенні кваліфікації їх спеціалістів, то в Полтавській – вона становила вже 67,3 %. А це свідчить про те, що більшість підприємств Полтавської області мають незадоволену потребу у професійній спеціалізації найманих працівників, їх високому кваліфікаційному рівні.

За визначенням керівників, існує дефіцит кваліфікованих працівників з певних спеціальностей (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Рангова оцінка попиту на кваліфікованих спеціалістів для підприємств МСБ Дніпропетровської та Полтавської областей

Галузі	Рангова оцінка відповіді за проектами		
	Дніпро		Полтава 2006
	2005 р.	2006 р.	
Маркетинг	1	1	1
Економічні знання	2	2,5	5
Право	3	2,5	3
Інформаційні технології	4	4,5	2
Управління продажами	5	4,5	4

Таким чином, відсутність кваліфікованих працівників визначених спеціальностей ускладнюють роботу підприємств, що пов'язані з залученням інвестицій, стратегічним плануванням, економічною та маркетинговою діяльністю. Недосконалим також є рівень знань з правових питань.

Аналізуючи кадровий потенціал підприємств станом на 2005 р. [111, с. 48–50], слід зазначити, що вік керівного складу малих і середніх підприємств України становить переважно 41–50 років, 79,8 % керівного складу мають вищу освіту, третина управлінських керівників (30,1 %) – перебувають на посаді понад 5 років. У 2006 р. у Полтавській області середній вік керівників підприємств МСБ становить 35–45 років і 88 % з них мають вищу освіту, причому 63,7 % – економічну.

Незважаючи на те, що подальший аналіз системи менеджменту з питань організації та оплати праці був пов'язаний із значними перешкодами щодо отримання інформації, яка переважно є комерційною таємницею, було з'ясовано, зокрема за даними Державного комітету статистики України [36, с. 45], що середньомісячна заробітна плата одного найманого працівника на підприємствах малого бізнесу у 2003–2005 рр. коливалась із 267 до 428 грн, що порівняно з усередненими показниками по Україні становить близько 50 %. Безумовно, що тут спостерігається тінізація розміру заробітної плати. Через це

процеси мотивації праці дуже важко спостерігати. Середня заробітна плата власника підприємства не визначається у статистичній інформації, а наймані працівники отримують її як у легалізований, так і тіньовий спосіб.

Обмежена кількість працюючих і організаційно-правові форми підприємствах МСБ, що переважно належать до приватної власності та побудовані на сімейних відносинах, спричинили значні витрати праці при більш значних обсягах виробництва.

Ці та інші фактори, що пов'язані з обмеженою кількістю власних коштів на підприємствах, вплинули на формування трудових відносин, які будуються на таких принципах:

- значна частка витрат праці на одиницю виробленої продукції;
- трудомісткість праці із середнім і низьким рівнем кваліфікації;
- економія власника на заробітній платі;
- інтенсифікація праці за рахунок залучення працівників до виконання загальнофірмових справ.

Кадрова політика, що існує на підприємствах МСБ, має серйозне протиріччя – керівники-власники бажають економити на оплаті праці, а це, в свою чергу, стримує мотивацію висококваліфікованих працівників найматися на роботу.

У свою чергу, недостатня кількість працюючих призводить до активної участі головного менеджера у декількох виробничих чи управлінських процесах. А це і визначає причину, через яку керівники підприємств обирають спрощену систему менеджменту.

Оцінка системи маркетингу на підприємствах МСБ здійснювалася за такими складовими – обраний сегмент ринку за географічною ознакою, конкурентне середовище, інформаційно-консультаційне забезпечення діяльності.

За результатами досліджень, що були зазначені вище [110, 111], більшість підприємств обираючи зони діяльності, обмежується обласними ринками збуту (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Географічне розташування сегмента ринку підприємств МСБ у 2004–2006 рр.

Розташування сегмента	Оцінка відповіді за проектами, %				
	БІЗПРО 2004		БІЗПРО 2005		Полтава 2006
	МП	СП	МП	СП	МСП
Виключно в області, де розташоване підприємство	65,9	42,2	68,8	48,0	67,7
Виключно в інших областях України	–	–	–	–	–
В декількох регіонах України	34,1	57,8	29,6	50,7	32,3

Через незначні обсяги виробництва та обмежені фінансові можливості малі за розмірами підприємства, а їх близько 70 %, обирають локальні ринки збуту.

Серед основних причин, які стримували вихід підприємств за межі області, їх керівники назвали в першу чергу незадовільний рівень потужностей як виробничих, так і збутових, високий рівень конкуренції на ринках інших областей, а також відсутність інформації щодо стану попиту на продукцію за межами власного регіону (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Основні причини, які перешкоджають виходу підприємств МСБ на ринки інших областей*

Причини	Оцінка відповіді за проектами, %	
	БИЗПРО 2004	Полтава 2006
Обсяг виробництва не дозволяє вийти за межі області	44,0	38,5
Незначні виробничі потужності підприємства	34,5	29,7
Високий рівень конкуренції в інших областях	14,9	25,5
Відсутність мережі збуту продукції в інших областях	9,9	17,3
Відсутність партнерів в інших областях для збуту продукції	8,8	7,7
Відсутність інформації про стан попиту в інших областях	5,4	10,3
Відсутність коштів для дослідження ринків збуту в інших областях	—	22,1

Примітка. * Сума відсотків перевищує 100 % через надання одночасної відповіді на декілька запитань.

Дослідження, проведені у 2005–2006 рр., визначили, що переважна більшість підприємств МСБ в Україні не мають власної роздрібною мережі [111, с. 33]. Так, 87,3 % підприємців Полтавської області для реалізації виробленої продукції зверталися за послугами до посередників. Стратегія розбудови власної роздрібною мережі є дещо більш характерною для середніх (28,9 %), ніж малих підприємств (20,2 %) [111, с. 33]. До того ж, наявність чи відсутність власного каналу збуту впливає вид економічної діяльності. Так, серед аграрних підприємств, що займаються виробництвом чи переробкою сільськогосподарської продукції, кількість підприємств, що мають власний канал збуту, становить 10,8 % [111, с. 33], а тих підприємств, що здійснюють інші види діяльності, дещо менше.

Оцінка конкурентного середовища здійснювалася через визначення рівня конкуренції на внутрішньому ринку та типології основних конкурентів за визначенням керівників малих і середніх підприємств.

Якщо на момент опитування у 2004 р. на відсутність конкурентів вказало 13,2 % опитаних, то під час дослідження 2005 р. їх кількість скоротилася до 4,5 % [111, с. 34]. Найчастіше основними конкурентами на внутрішньому ринку є вітчизняні підприємства, водночас, значна кількість підприємців Полтавського регіону (45,3 %) визначили серед конкурентів іноземних виробників продукції. Причому така тенденція стосується також і галузевої підпорядкованості підприємств. Так, серед опитаних у Полтавській області виробників сільськогосподарської продукції та підприємств, що її переробляють, більшість (66,7 %) визначили, що іноземні постачальники значною мірою впливають на рівень конкурентоспроможності місцевої продукції. Оцінюючи конкурентів за розміром підприємства, підприємці Полтавщини (77,3 %) визначили, що найбільш сильними конкурентами на внутрішньому ринку є великі підприємства та корпорації.

Отже, результати оцінки рівня конкуренції вкотре підтверджують про існування висококонкурентного середовища діяльності підприємств МСБ в Україні (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Оцінка рівня конкуренції на внутрішньому ринку (за даними опитування 2005–2006 рр.)

Зміст відповіді	Оцінка відповіді за проектами, %	
	БІЗПРО 2005	Полтава 2006
Високий рівень	57,0	63,3
Середній рівень	29,9	16,7
Низький рівень	9,2	15,5
Не відповіли	3,9	4,5

Значна кількість підприємців визначила, що вони потребують інформаційно-консультаційних послуг. У процесі дослідження тільки 10,2 % опитаних визначили, що при проведенні маркетингових заходів вони зверталися до послуг професійних консалтингових фірм.

Опитувані керівники виокремили причини, з яких вони залучають до співпраці консалтингові фірми:

- некомпетентність (відсутність відповідного рівня знань);
- відсутність досвіду управління (невміння формувати ціни, відсутність системи стратегічного планування, не вміння керувати фінансами);
- незначний досвід у виробничій діяльності (неоснащеність чи невідповідність обладнання напрямку діяльності підприємства, відсутність знань про конкурентів, відсутність бюджету реклами).

Основна причина, через яку підприємства МСБ відмовляються від консалтингових послуг, полягає у відсутності коштів. 5,3 % опитаних

керівників визначили, що в першу чергу вони звертаються до послуг консалтингових фірм з питань, що пов'язані з проблемою кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації працюючих на підприємстві. Усі респонденти потребують консалтингових послуг, але тільки 10 % із них твердо впевнені в цьому, а 90 % – ще потребують роз'яснень.

Відповідаючи на питання про послуги, яких підприємці очікують від владних інституцій, вони вказували на потребу одержання компетентних консультацій і важливої для ведення бізнесу інформації. Таким чином, для реалізації підприємцями їх величезного потенціалу потрібні не стільки інвестиційні послуги, скільки фахові поради з питань бізнесу. Крім того, підприємці активно підтримують ідею створення таких інституцій як центри сприяння бізнесу, важливим напрямком діяльності яких є надання підприємцям інформаційно-консультаційних послуг з різних питань: юридичних, економічних, з питань звітності, маркетингу та ін. Саме таку допомогу можуть надати власникам бізнесу бізнес-центри, бізнес-інкубатори, консалтингові компанії тощо.

Вочевидь, на сьогодні необхідно розширювати мережу організацій, що надають консультаційну допомогу бізнесменам (в першу чергу початківцям), на пільгових умовах.

Сутність системи фінансування характеризується однією з основних відмінностей МСБ, який, в першу чергу, передбачає використання внутрішніх джерел – доходів підприємства, особистих коштів керівника тощо (рис. 2.6).

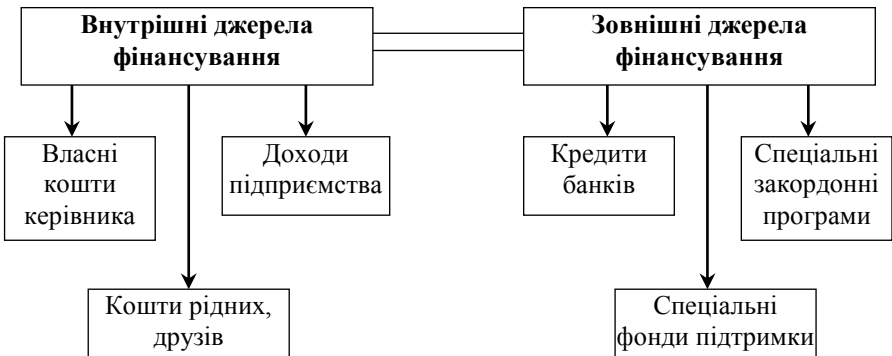


Рис. 2.6. Основні джерела фінансування підприємств МСБ

Можливість фінансування діяльності підприємства за рахунок власних коштів є одним із позитивних моментів у діяльності МСБ. Саме власні ресурси створюють стабільність діяльності, але тільки на

першому етапі. В подальшому, розвиток діяльності підприємств МСБ потребує залучення позик.

Досліджуючи стан системи фінансування діяльності підприємств МСБ, ми дійшли висновку, що в період з 2004 по 2006 рр. спостерігається значне її покращення. Так, серед опитаних у червні 2005 р. підприємств 43,8 % підприємств визначилися як прибуткові, а 42,3 % – беззбиткові. І тільки 13,9 % – заявили про свою збитковість [39, с. 49]. А вже в 2006 р. за даними Державного комітету статистики 64,8 % підприємств сектора МСБ визначилися як прибуткові, а збитковими – 35,2 % [36].

Як свідчать результати опитування [13, 14, 111], основними джерелами фінансування діяльності підприємств МСБ 89,9 % підприємців назвали власні кошти. Іншими джерелами фінансування були визначені кредити банків, кредитних спілок, позики приватних осіб, фінансова підтримка фондів підприємництва тощо (табл. 2.25) [13, с. 13–18; 111, с. 49].

Таблиця 2.25

Основні джерела фінансування діяльності підприємств МСБ у 2004–2006 рр.

Джерела фінансування	Частка, %		
	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Власні кошти підприємства	89,9	51,7	70,1
Кредити банків	26,3	30,8	21,9
Кредити кредитних спілок	0,8	2,2	–
Позики приватних осіб	5,6	29,7	16,9
Фінансова підтримка підприємництва	1,5	3,4	–
Товарні кредити	7,7	–	–
Інше	4,7	1,1	–

Для розвитку власної справи підприємці активно застосовують зовнішні інвестиції, в тому числі й позики кредитно-фінансових установ. В умовах сьогодення можливість залучення зовнішнього фінансування досить проблематична. Рівень обізнаності підприємців стосовно умов і порядку одержання банківського кредиту є достатньо високим, однак за період 2001–2006 рр. за кредитами до банківських установ зверталось, у середньому, лише 22–24 % підприємств МСБ [14, с. 13; 110, с. 50; 111, с. 52], незначна частка (понад 5 %) підприємств здійснювали спробу, але не отримали кредит. Серед основних причин, за яких підприємства не отримали кредити, є такі: складність надання власних гарантій (застави) для повернення грошей, висока ставка відсотків за користування кредитом, складність процедури підготовки необхідних документів і отримання кредиту (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Причини, з яких підприємства МСБ не отримували банківські кредити у 2004–2006 рр. [13, с. 13; 110, с. 50; 111, с. 52]*

Перелік причин	Рейтинг значущості причин за роками		
	2004	2005	2006
Складність надання власних гарантій (застави) для повернення позик	1	2	2
Висока ставка відсотків за користування кредитом	2	1	1
Складність процедури отримання кредитів	3	5	5
Стислість термінів повернення позики	–	3	3
Відсутність чи неналежність кредитної історії	4	4	4

Примітка. * Адаптовано автором.

Подальші перспективи виробничої діяльності підприємства залежать від стадії розвитку, на якій воно знаходиться.

За результатами досліджень, що були проведені у 2005–2006 рр. у Дніпропетровській та Полтавській областях, було з'ясовано, що більша кількість підприємств має середній вік існування від 1 до 5 років (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Середній вік існування підприємств МСБ у Полтавській та Дніпропетровській областях станом на 01.01.2007 р.

Термін	Оцінка показника за проектами, %		
	Дніпро		Полтава 2006
	2005	2006	
До 1 року	13,4	10,0	18,0
1–5 років	43,7	65,7	50,0
5–10 років	25,0	20,0	16,7
Понад 10 років	16,4	3,0	13,3

Цей показник коливається від 43,7 % до 65,7 %, залежно від регіону та часового періоду, що свідчить про стабільність їх діяльності. В той же час кількість підприємств, які здійснюють свою діяльність більш ніж 5 років становить приблизно 1/4 від досліджених, а тих, що створено в поточному – до 20 %.

У ході дослідження було виявлено, що по Полтавській області 10 % підприємств були тільки зареєстровані у 2006 р. і вже наприкінці року з невідомих причин завершили свою підприємницьку діяльність. Цей факт свідчить про те, що в деяких випадках відкриття та реєстрація підприємницької діяльності стає більш легким етапом, ніж сам процес ведення бізнесу.

Далі доцільним буде визначити, на якому етапі чи стадії розвитку знаходиться підприємство. Причому, важливе знати не вік підприємства та показники господарсько-фінансової діяльності, а безпосередню оцінку керівником стадії, на якій у цей період знаходиться підприємство.

Як свідчать данні дослідження [110, с. 57] у 2004 р. керівники підприємств МСБ оцінили стадії розвитку свого підприємства таким чином: 43,5 % – «стабільність»; 20,6 % – «активний розвиток»; 18,1 % – «спад»; 13,0 % – «становлення»; 4,8 % – «занепад».

Незначна відмінність у оцінці стадій розвитку підприємств у 2006 р. спостерігалася по Полтавській області. За визначенням керівників підприємств МСБ Полтавської області, 57,1 % підприємств знаходилися на стадії «стабільності»; 16,7 % – «активного розвитку»; 12,8 % – «спаду»; 10,2 % – «становлення» і 3,2 % – «занепаду».

Суттєвих відмінностей між малими та середніми підприємствами за розподілом їх по стадіях не спостерігалось. Визначалася тенденція досягнення рівня активного розвитку чи стабільності тими підприємствами, які мали обсяги реалізації від 50 тис. грн і вище. На стадії занепаду найбільшу частку становлять підприємства з обсягом реалізації продукції до 50 тис. грн. Отже, результати господарсько-фінансової діяльності підприємств суттєво впливають на рівень їх розвитку і сталості.

Одним із найдієвіших інструментів активізації виробничої діяльності підприємств є інноваційні процеси (табл. 2.28).

Таблиця 2.28

Оцінка використання наукових і інноваційних розробок у бізнесі підприємцями Дніпропетровської та Полтавської області у 2005–2006 рр. [14, 15]

Зміст відповіді	Оцінка відповіді за проектами, %		
	Дніпро		Полтава 2006*
	2005 р.	2006р.	
Використовують інновації	29,1	28,4	26,7
Розглядають можливість використання	29,7	24,8	38,8
Не вважають за потрібне застосовувати інноваційну складову в бізнесі	37,5	43,8	33,2

Примітка. * Дослідження автора.

Результати дослідження свідчать про те, що нині незначна кількість підприємств не орієнтуються на швидкі гарантовані прибутки, а, отже, надають перевагу прийняттю ґрунтовних стратегічних рішень, які спрямовують на вдосконалення виробничих або збутових технологій, тобто на забезпечення суттєвого економічного ефекту. Помічено, що кількість таких керівників має тенденцію до збільшення. Очевидно, що підвищенню обізнаності підприємств щодо інноваційних аспектів ведення бізнесу сприятиме робота спеціальних структур з управління інноваційною діяльністю, фахівці яких надаватимуть консультативну та практичну допомогу з означених питань.

Детальний огляд складових внутрішнього потенціалу МСБ дозволив визначити його сильні та слабкі сторони (табл. 2.29).

Таким чином, посилення потенціалу розвитку МСБ в Україні можливе за рахунок зменшення впливу загроз, які існують у зовнішньому середовищі та ліквідації тих слабких сторін, що послаблюють внутрішній потенціал сектора.

Таблиця 2.29

Чинники, що формують сильні та слабкі сторони МСБ в Україні

Сильні сторони підприємств МСБ	Слабкі сторони підприємств МСБ
Галузь і специфіка діяльності	Організаційна структура управління
Збільшення ринкового потенціалу	Відсутність системи стратегічного управління
Посилення конкурентних позицій	Недосконалість системи стратегічного та бізнес-планування
Адаптивність та гнучкість пристосування до стану попиту	Рівень кваліфікації кадрів
Організаційно-правова форма власності (приватна, колективна)	Обмежена кількість працюючих при значних обсягах виробництва
Ступінь централізації та персоніфікації управління	Трудомісткість праці із середнім та низьким рівнем кваліфікації
Система підвищення кваліфікації, перепідготовки	Інтенсифікації праці через поєднання декількох функцій
Середній вік працюючих	Економія власника на оплаті праці
Використання теорії і практики маркетингу	Тінізація розміру заробітної плати
Зростання рівня прибутковості	Спрощена система менеджменту
Стадія розвитку підприємства	Локальний ринок збуту
Інноваційна діяльність	Відсутність власної мережі збуту
	Недосконалість інформаційного забезпечення
	Відмова від консультативних послуг
	Обмеженість власних коштів
	Складність надання власних гарантій під отримані кредити
	Незадовільний стан виробничих потужностей

2.3. Організаційно-економічні моделі розвитку малого бізнесу

Як зазначалось у попередніх розділах, роль МСБ в економіці України з кожним роком набуває все більшого значення. Без його існування ринкова економіка не має можливості функціонувати та розвиватись. Однією з характерних рис розвитку сектора МСБ є процес його органічного включення в господарську структуру державної економіки, її конкурентне середовище та суспільний розподіл праці.

Як свідчить досвід країн із розвинутою ринковою економікою, першочерговою метою створення малих підприємств було бажання підприємців відкрити власну справу для покращення життєвого рівня сім'ї. Не став винятком у цьому питанні та малий бізнес України. За визначенням З. Варналія [21, с. 153], основною суперечністю малого бізнесу є суперечність між його об'єктивно високою соціально-економічною значущістю та відносно слабкою життєздатністю його суб'єктів. І саме для усунення такої невідповідності необхідно визначити та сформувати стійкий механізм функціонування підприємств малого бізнесу.

Водночас, науковці [21, 28, 108, 185], такий механізм вважають доцільним, якщо він сприятиме тісній взаємодії великих (середніх) за розмірами та обсягами діяльності підприємств із суб'єктами малого бізнесу. Малий бізнес не повинен їм протистояти. Лише тісна інтеграція малого та великого бізнесу сприяє структурній перебудові економіки та прискоренню інноваційних процесів. Такий процес плідної співпраці, взаємодопомоги та підтримки виступає одним із заходів державної підтримки сектора МСБ, є процесом еволюційного розвитку сектора на відповідному етапі економіки.

Основні форми ведення бізнесу в Україні визначаються згідно з чинними Законами «Про підприємництво», «Про підприємства» та Господарським кодексом України, в яких зазначається, що підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця.

У світовій практиці ведення бізнесу існують такі організаційні форми підприємства – одноосібне володіння, партнерство (товариство) та корпорації. Визначені форми властиві також і для підприємств МСБ. Саме це і визначають у своїх наукових працях відомі в Україні теоретики з питань розвитку малого та середнього бізнесу З. Варналій [21, с. 248–252], Т. Говорушко, О. Тимченко [28, с. 35–38], В. Шпак [185, с. 20–21], В. Сахаров [108, с. 43].

Як зазначає З. Варналій [21, с. 248–252], вибір форми організації бізнесу залежить від відповідної низки ознак, що характеризують відмінності визначених форм бізнесу, серед них такі:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання);
- хто є власником створюваного капіталу об'єднання;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- спосіб розподілу прибутків і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання.

Однак, одноосібне володіння, партнерство і корпорація мають як переваги так і недоліки, що є типовими для підприємців усіх форм власності, а також мають певні відмінності [21, с. 250–251; 28, с. 36; 108, с. 43–44].

До найбільш типових форм власності відносяться ті, що були сформовані нами на підставі власних авторських досліджень і наукових доробок українських фахівців у галузі підприємницької діяльності, малому бізнесі тощо (табл. 2.30).

Вищевказані форми ведення бізнесу притаманні як малим і середнім за розміром підприємствам, так і великим.

Через посилений вплив негативних рис одноосібного володіння у малих підприємств виникає потреба у зміні форм ведення бізнесу, які виступають формами інтеграційних процесів, що є ключовим елементом зовнішнього середовища малого бізнесу, та шляхом цілеспрямованої координації учасників процесу відтворення [21, с. 154].

Таблиця 2.30

**Переваги та недоліки одноосібного володіння,
партнерства та корпорації [21, 28]**

Види організаційних форм			
Одноосібне володіння		Партнерство	Корпорація
Переваги	Простота в організації та ліквідації підприємства	Простота в організації підприємства	Об'єднання різних за розмірами капіталів великої кількості фізичних і юридичних осіб
	Простота контролю з боку власника	Велика свобода й оперативність у діях	Реальна можливість щодо залучення інвестицій
	Обмеженість регулювання діяльності з боку держави	Незначне регулювання діяльності з боку держави	Значні фінансові, а отже і виробничі можливості
	Спрощена система оподаткування прибутку	Податкові пільги через наявність індивідуального доходу кожного із учасників	Обмежена відповідальність кожного з учасників тільки в межах власного капіталу, зменшення власного фінансового ризику
	Належність отриманого прибутку власнику підприємства	Зростання фінансових можливостей унаслідок об'єднання капіталів	

Види організаційних форм			
Одноосібне володіння		Партнерство	Корпорація
Недоліки	Подальше використання отриманого прибутку в інтересах справи	Удосконалена система управління підприємством	
	Незначні витрати на організацію виробництва	Розподіл управлінських функцій	Розподіл управлінських функцій
	Власна зацікавленість в ефективній праці		Велика свобода й оперативність у діях
	Прямі контакти зі своїми працівниками та клієнтами		Тривалий термін функціонування
	Проблеми з пошуком стартового капіталу та великих позик	Фінансові труднощі при реалізації великих проєктів	Подвійне оподаткування, спочатку прибутку корпорації, а потім дивідендів акціонерів
	Відсутність гарантій стабільної діяльності	Можливі конфлікти між партнерами	Розбіжності між функціями власності та контролю
	Невисокий рівень платоспроможності	Труднощі у розподілі прибутку	Можливі конфлікти між менеджерами й акціонерами корпорації
	Необмежена відповідальність, у тому числі і за борги	Необмежена відповідальність, у деяких випадках повна відповідальність	Потенційні можливості для зловживання посадових осіб
	Відсутність спеціалізованого менеджменту	Господарський ризик через нестійку організаційну форму	Труднощі з ліквідацією
	Невизначеність термінів функціонування	Труднощі з ліквідацією підприємства	

Розглядаючи механізм і економічний зміст інтеграційної взаємодії малого та великого бізнесу, необхідно зазначити таке. Метою інтеграції є отримання взаємної вигоди, процес співпраці між підприємствами, що створюють інтеграційну структуру, характеризується стійкістю, таким чином, формується економічний симбіоз [25]. Тобто така стійка (довготермінова) економічна взаємодія підприємств-партнерів, результат якої визначається як ефект, розмір якого значно перевершує економічний результат одноосібної дії кожного з учасників процесу.

Як визначає З. Варналій [21, с. 153], форми інтеграції великих і малих підприємств не є ідеальною моделлю, яка виконує нову функцію, пов'язану із трансформаційними процесами в діяльності підприємств, метою яких є проста зміна організаційної форми. Зміни в організа-

ційно-економічній побудові підприємницької діяльності сформовані в першу чергу існуючими вимогами ринку, суб'єкти якого і потребують такої взаємодії.

Для малих підприємств такий інтеграційний процес із великими чи середніми підприємствами має вигляд моделі, яка передбачає подальший його розвиток з організаційних, економічних, фінансових питань, а отже, призводить, по-перше, до зростання стабільності, упередженості зовнішнього середовища малого бізнесу; по-друге, до взаємовигідного руху інформаційних, технологічних, сировинних, фінансових, кадрових ресурсів [21, с. 154].

Саме вдало обрана інтеграційна структура сприяє появі у підприємств малого бізнесу значної кількості переваг, які в подальшому і дозволяють йому вийти з кризової ситуації, розширити обсяги виробництва, збільшити розмір прибутку та перейти до розряду конкурентоспроможних підприємств, і, нарешті, подовжити період життєвого циклу бізнесу та забезпечити його стійке функціонування.

Великі підприємства, в свою чергу, також очікують від такої співпраці позитивних результатів, серед яких найбільш вагомими є: мінімізація кількості виробничих і збутових операцій, що впливають на зменшення витрат, скорочення технологічного циклу, здешевлення продукції тощо.

Таким чином, інтеграцію малого та великого бізнесу можливо представити у вигляді відповідної моделі (схеми) розвитку малого підприємства, що сприяє подоланню існуючих недоліків і створенню умов для більш ефективної його діяльності.

Можливість участі малого підприємства в інтеграційному процесі з великим підприємством, а отже, обрання необхідної моделі його розвитку залежить від низки факторів (табл. 2.31).

Таблиця 2.31

Фактори, що впливають на визначення моделі розвитку малого бізнесу через інтеграцію та взаємодію з великими підприємствами

Фактори	Зміст факторів
<i>Зовнішні</i>	
Тип і стан розвитку економіки	Стан і тенденції розвитку економіки, наявність тенденцій до розвитку інноваційних виробництв
Державна політика у сфері МСБ	Чинні системи оподаткування, кредитування, інвестування, державної підтримки розвитку МСБ, процесу кооперації та інтеграції
Правова основа підприємницької діяльності	Нормативно-правова база розвитку, функціонування та державної підтримки МСБ
<i>Внутрішні</i>	
Особливості ринку	Стан розвитку кон'юнктури ринку, регіональна концентрація, інфраструктура ринку

Фактори	Зміст факторів
Форми власності підприємств	Форми власності та організаційно-правові види підприємств
Розвиток галузі	Характерні тенденції (кількість підприємств однопрофільної діяльності, рівень спеціалізації, розміри підприємств, конкурентоспроможність, фінансовий стан)
Інформаційне, методичне, кадрове забезпечення	Характерні тенденції (стан та тенденції розвитку, умови, рівень підготовки управлінських кадрів, наявність досвіду управління інтеграційними процесами)
Особливості підприємства	Стан виробництва, рівень спеціалізації, фінансові можливості, стан матеріально-технічного забезпечення, система самоорганізації

Окрім зазначених факторів, на формування та розвиток визначених форм взаємодії у значній мірі вплинули такі тенденції розвитку сучасних ринків, як глобалізація, зростання якості продукції, ступінь задоволеності споживачів, а також можливість застосування нових суперсучасних інформаційних і комунікаційних технологій.

Аналіз досліджень і публікацій з даної проблеми свідчить, що переважна більшість науковців, які розглядали процес інтеграції малого та великого бізнесу, зосереджують свою увагу на таких найбільш поширених організаційно-економічних моделях, як субпідряд (субконтракт), франчайзинг, лізинг і венчурний бізнес [21, 28, 103, 108, 185]. Змістом зазначених моделей є інтеграція (переплетення) функціональних сфер діяльності великих і малих підприємств [21, с. 154]. Друга група авторів [3, 104, 123, 162, 163], спираючись на міжнародний досвід розвитку малого бізнесу, визначають ще одну форму його розвитку – аутсорсинг. Водночас вони визначають тільки сутність цієї форми та не розглядають її зміст, який, власне, і характеризує процес розвитку малого бізнесу (табл. 2.32).

Таблиця 2.32

Основні організаційно-економічні моделі взаємодії великих і малих підприємств [21, 28, 103, 108, 185]*

Моделі інтеграції та взаємодії	Функціональні сфери взаємодії	Форми за профілем економічної діяльності
Субконтракт (субпідряд)	Виробнича	Виробничо-технологічний
		виробничо-комерційний
		давальницька сировина
Франчайзинг	Виробничо-збутова	Виробничий
		розподільчий
		сервісний
		діловий – «бізнес-формат»

Моделі інтеграції та взаємодії	Функціональні сфери взаємодії	Форми за профілем економічної діяльності
Лізинг	Виробничо-фінансова	Фінансовий оперативний
Венчурний бізнес	Інноваційна	Науково-виробничий
Аутсорсинг	Виробнича, сервісна	Бізнес-процеси виробничий

Примітка. * Адаптовано автором.

Перші дві моделі побудовані на підставі інтеграції малих і великих підприємств за основними видами діяльності, а саме: виробництво та розподіл товарів і послуг, які передбачають взаємовигідне співробітництво у сфері надання послуг. Розглянемо більш детально кожен із визначених моделей.

Основною формою інтеграції великого та малого бізнесу є субконтрактна модель кооперування (субпідряд), сутність якої полягає у довгострокових відносинах між великим (головним) підприємством, яке виступає основним виробником продукції, та значною кількістю малих підприємств, що працюють за принципом подетальної технологічної, модельної спеціалізації виробництва продукції [21, с. 155]. Вищеназвані взаємовідносини відбуваються на підставі угоди між її учасниками у сфері виробництва та постачання, а отже передбачають передачу великим підприємством за контрактами малим відповідних обсягів робіт, які за рахунок ефекту технологічного розподілу праці досягають певних позитивних результатів. Малі підприємства беруть участь у складному технологічному процесі через виконання однієї-двох операцій (виробничий варіант), а також виступають субконтрактором у завершеному циклі виробництва конкретного виробу, який включений до номенклатури головного підприємства (виробничо-комерційний варіант). Малі підприємства, які працюють на давальницькій сировині, також здійснюють свою діяльність на умовах субконтракту.

Механізм взаємодії учасників субконтрактної моделі полягає у двосторонніх умовах і вигодах, які отримують суб'єкти в процесі співпраці (рис. 2.7). Основними складовими визначеної моделі є виробничі, економічні та ринкові процеси, внаслідок яких кожен з учасників отримує відповідний ефект, який виражається не тільки в економічному зростанні обсягів виробництва та збуту, але й стосується виробничого та трудового потенціалу.

Для великого підприємства такий ефект визначається через:

- технологічний розподіл праці;
- зменшення кількості етапів технологічного процесу;
- можливість здійснювати технологічне переоснащення;

- поновлення модельного ряду продукції;
- зменшення витрат виробництва;
- здешевлення продукції;
- просування товарної марки на інших сегментах ринку.



Рис. 2.7. Субконтрактна модель розвитку малого бізнесу

У свою чергу, мале підприємство отримує такі пільги від провідного підприємства [24]:

- надане в оренду приміщення та засоби виробництва;
- гарантоване замовлення на виконання роботи;
- участь у виробничому процесі та сфері обслуговування великого підприємства;
- можливість виконувати роботу під торговельною маркою великого підприємства;
- регулярне постачання сировини та матеріалів;
- гарантоване забезпечення збуту;
- постійна інформація щодо стану попиту та пропозиції на ринку продукції;
- результати проведених маркетингових досліджень.

Однією з головних вимог великого підприємства до малого підприємства-субконтрактника є точне дотримання термінів постачання готової продукції та її висока якість.

Доволі часто малі підприємства укладають такі контракти із декількома великими підприємствами, поширюючи таким чином свої партнерські стосунки за межі одного ланцюга.

Реалізація субконтрактної моделі виступає важливою складовою стратегічного розвитку малого бізнесу, формує його незалежну, конкурентоспроможну позицію на ринку.

Наступна модель розвитку малого бізнесу набула поширеного застосування у сфері розподілу товарів і послуг. У світовій практиці вона відома під назвою «франчайзинг».

Франчайзинг як модель ведення бізнесу народився у Сполучених Штатах Америки, набув подальшого розвитку в економіці західних країн, саме в закладах харчування.

Франчайзинг (від фр. *franchise* – пільга, привілей) – підприємницька діяльність, яка здійснюється через отримання ліцензії.

Поширення франчайзингової моделі розвитку малого бізнесу у світовій практиці ведення бізнесу підтверджується багатьма теоретиками через відповідну термінологію, яка в їхніх працях набуває значної варіативності.

З погляду авторів «Економічного словника-довідника», франчайзинг – це взаємовигідна угода, яку укладають на основі контрактів типу «франчайз», тобто крупної «родинної фірми, що надає право дрібній приватній фірмі протягом певного часу у спеціально відведеному місці організовувати власну справу. Це дає змогу підприємцю-початківцю правильно обрати місце, проект будівлі, обладнання, отримати позику та формувати бізнес під маркою «родинної» фірми [41, с. 354]. За ці послуги дрібний підприємець при укладанні угоди

сплачує вступний внесок і відраховує певний відсоток із обороту на користь власника бізнесу.

Існують і інші варіанти визначень франчайзингу, які належать українським науковцям:

- це організація бізнесу, використовуючи яку компанія (франчайзер) передає належній особі або підприємству (франчайзі) право на продаж продуктів і послуг компанії [28, с. 81, 84];

- це спосіб доставки продукції та послуг споживачеві, форма організації і здійснення підприємницької діяльності на основі кооперації матеріальних і фінансових ресурсів і зусиль різних підприємств [21, с. 156];

- це підприємницька діяльність, яка здійснюється на основі ліцензії [103, с. 92].

Отже, головна сутність франчайзингу полягає в тому, що:

- по-перше, франчайзинг визначається як симбіоз взаємовідносин: партнер – партнер; дирекція – філія; вчитель – учень;

- по-друге, це форма організації та ведення бізнесу;

- по-третє, франчайзинг визначається як інноваційний підхід, модель розвитку підприємства, яке є меншим за розміром, має обмежені ресурси, ніж провідна компанія.

У процесі взаємного співробітництва франчайзі, в нашому випадку і надалі мале підприємство, зобов'язується продавати товар або надавати послуги на умовах, визначених франчайзером (провідним великим підприємством). В обмін на ці обов'язки мале підприємство отримує право користуватися товарним знаком великого підприємства, його іміджем, товарами чи послугами, маркетинговими технологіями та діючим механізмом підтримки. В деяких випадках провідне підприємство передає в оренду малому підприємству приміщення, обладнання тощо.

За отримання франшизи (дозволу) мале підприємство сплачує великому підприємству вступний внесок (паушальний платіж), а також регулярні платежі, які є сервісною платою (роялті) та виражаються у вигляді відповідного відсотка від виручки або сплачуються фіксованою сумою, що є своєрідним дозволом на ведення бізнесу. В подальшому мале підприємство зобов'язується сплачувати франчайзеру орендні платежі, суми заборгованості за отриманий кредит, витрати на поточні управлінські, фінансові та консультаційні послуги, а також витрати на маркетинг і рекламні заходи.

Більш детально франчайзингова модель розвитку малого бізнесу відображена на рис. 2.8. У поданій моделі визначені ті умови, які беруть на себе кожна зі сторін-учасників угоди. На нашу думку, їх

необхідно розглядати як виробничі, економічні та ринкові процеси, участь у яких і беруть велике та мале підприємства.



Рис. 2.8. Франчайзингова модель розвитку малого бізнесу

Розглядаючи франчайзинг як модель розвитку малого бізнесу, необхідно сформулювати ті переваги (складові), які і впливають на зазначений процес. До них, на нашу думку відносяться такі [13, с. 87; 103, с. 23; 180, с. 8–10]:

- відкриття власної справи на вигідних стартових умовах;
- доступ до капіталу з більш низьким ступенем ризику;
- зниження первісних витрат;
- зниження ризику банкрутства;
- отримання передового досвіду та інформації у франчайзинговій мережі;
- набуття ефективних методів управління, підвищення професіоналізму і компетенції;
- постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- використання інновацій головного підприємства;
- використання маркетингової концепції великого підприємства, послуг його рекламної служби;
- використання конкурентних переваг франчайзера (низькі ціни за рахунок економії на масштабах, іміджу);
- право на ексклюзивний розподіл;
- посилення конкурентної позиції.

Окрім переваг, визначена модель має і недоліки, які також впливають на розвиток малого бізнесу, але їх вплив є незначним. До таких у першу чергу відносяться:

- вартість франшизи;
- можливі фінансові проблеми через регулярну сервісну сплату;
- конкуренція між бажаними отримати франшизу;
- суворе дотримання процедур стандартизації;
- обмеження обсягів збуту з боку франчайзера;
- обмеження асортименту продукції;
- обмеження самостійності та скорочення підприємницької ініціативи;
- залежність від франчайзера в межах дотримання ним умов угоди;
- ризик через банкрутство материнської компанії.

У міжнародній практиці ведення бізнесу франчайзинг набуває різних форм, сутність яких залежить від таких критеріїв [180, с. 4]:

1. Галузь економічної діяльності. За цим критерієм існують такі види франчайзингу: промисловий (виробничий), розподільчий, сервісний і діловий «бізнес-формату», сутність яких обумовлюється та

різняється тільки видом діяльності підприємства, а модель розвитку малого бізнесу не має суттєвих змін.

2. Рівень посередництва між учасниками. В цьому аспекті діють дві форми франчайзингу – прямий і майстер франчайзинг [154, с. 82]. Відмінності визначених форм полягають у тому, що перша характеризується традиційною формою ведення бізнесу та передбачає співробітництво франчайзера зі всіма франчайзі, що входять у його мережу та діють на різних територіальних сегментах ринку. За цих умов модель взаємодії учасників угоди має такий вигляд (рис. 2.9).

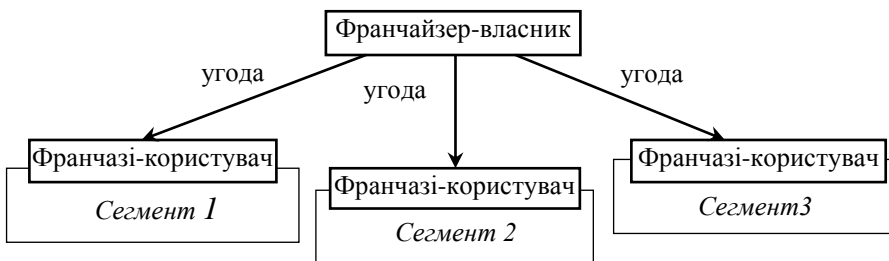


Рис. 2.9. Модель прямого франчайзингу

Форма майстер-франчайзинг полягає у тому, що франчайзер підписує базову угоду із субфранчайзером, який, у свою чергу, укладає угоди з багатьма франчайзі на відповідному сегменті ринку (рис. 2.10).

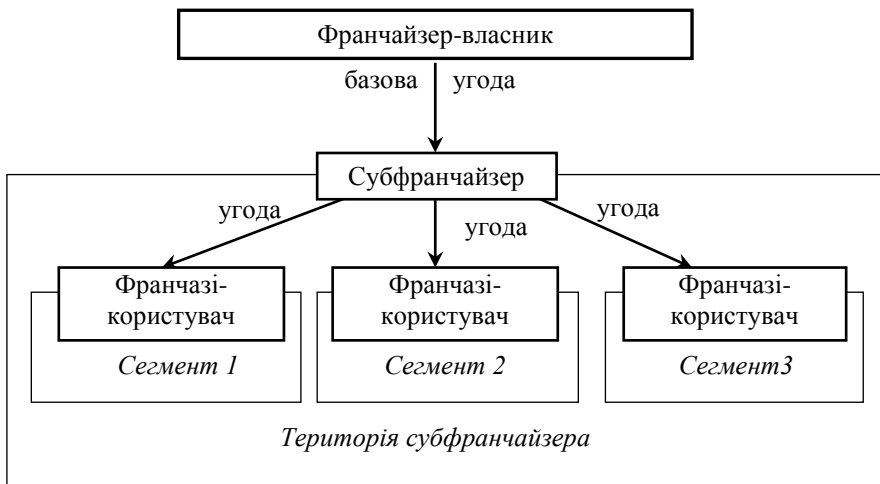


Рис. 2.10. Модель майстер франчайзингу

Яскравим прикладом використання франчайзингової моделі в Україні є мережа відомих підприємств харчування, таких як фаст-фуд «Швидко», «Картопляна хата», «МакСмак», ресторанів «Козирна карта», підприємств роздрібної торгівлі «Монарх», «Еконіка» тощо. Саме ці та деякі інші мережі побудовані за однією із визначених на рис. 2.9 та 2.10 моделей.

На жаль, сьогодні поширення франчайзингової моделі серед підприємств малого бізнесу стримується через відповідну низку бар'єрів, серед яких найбільш впливовими залишаються нестабільність розвитку економіки; відсутність у більшості потенційних франчазі необхідного стартового капіталу; проблеми, що виникають при отриманні кредитів; а також недосконалість правового забезпечення розвитку зазначеної моделі.

Перспективною формою співробітництва між малими та крупними підприємствами є лізинг, який являє собою фінансовий механізм, що дозволяє малим підприємствам отримувати в оренду від спеціалізованих лізингових компаній за визначену плату в довгострокове користування основні засоби виробництва [103, с. 95].

За браком фінансових коштів лізинг дозволяє підприємцю отримати можливість започаткувати власну справу, придбати основні фонди, сприяє технологічному розвитку підприємства, оснащенню сучасним обладнанням і технологіями. Він є формою взаємовідносин, що створюються на розподілі права володіння і права користування [103, с. 95], виступає ефективним способом стимулювання інвестиційної активності, залучення додаткових фінансових ресурсів у розвиток економіки виробничої та інших сфер [21, с. 159].

Регулювання лізингової діяльності в Україні здійснюється на підставі Закону «Про лізинг». Правовою основою лізингових відносин є угода, яка залежно від особливостей лізингових операцій набуває одну з двох форм – фінансову чи оперативну.

В Україні набула поширення правова форма лізингу, яка регулюється компенсаційною угодою із західними контрагентами. За цією угодою малі підприємства отримують у кредит обладнання, нові технології та сировину з оплатою їх готовою продукцією. Така форма взаємодії надає малому підприємству фінансову стабільність, робочі місця та гарантований ринок збуту.

За формою здійснення лізингу визначаються такі його види – зворотний, пайовий, міжнародний і ін.

Схематично модель розвитку малого бізнесу на підставі лізингової угоди має такий вигляд (рис. 2.11):

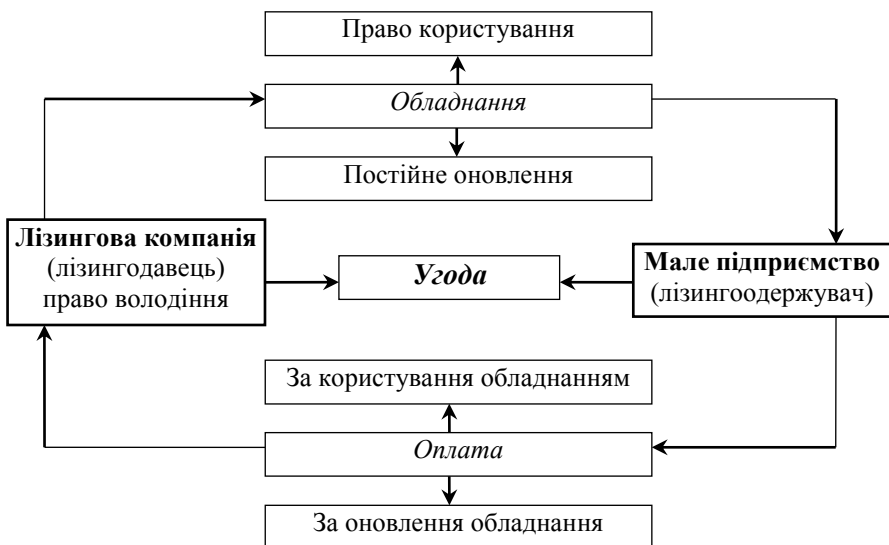


Рис. 2.111. Лізингова модель розвитку малого бізнесу

Лізинг для власників малих підприємств створює низку переваг із організаційно-виробничого боку, а саме: отримання малим підприємством сучасних і високопродуктивних технологічних засобів; орендування обладнання на час виконання робіт; залучення іноземних інвестицій у вигляді машин і устаткування; можливість оперативно реконструювати виробництво; постійне оновлення обладнання лізингодавцем; перспективи розвитку бізнесу, навіть за відсутності достатнього капіталу; простота й доступність укладання угоди та отримання інвестицій.

Серед економічних переваг, які отримує мале підприємство, найбільш вагомими є: повне кредитування отриманого майна, яке не потребує термінового повертання отриманих інвестицій; відсутність заставного забезпечення; можливість нерівномірного здійснення платежів, залежно від грошових поповнень; пільгові умови лізингового кредитування; створення економії на витратах.

Крім виробничої, збутової та фінансової взаємодії, активно розвивається інноваційне співробітництво, яке має назву «венчурний бізнес» (венчурне фінансування). Венчурний бізнес (від англ. – ризикове підприємство) – вид бізнесу, орієнтований на практичне використання технічних новинок, результатів наукових досягнень, ноу-хау, ще не випробуваних на практиці. Венчурний бізнес пов'язаний із великим ризиком, тому його часто називають ризиковим. Венчурний бізнес визначають також як довго- або середньострокові інвестиції у вигляді

кредитів або вкладень в акції, які здійснюються венчурними фондами з метою створення й розвитку малих швидкозростаючих компаній [21, с. 163].

Найчастіше до венчурного бізнесу залучають малі підприємства, які створені чи створюються у наукоємних галузях з метою розроблення та апробації нової технології, наукового дослідження. Здебільшого венчурний бізнес ініціюють великі іноземні корпорації, міжнародні та національні Фонди.

На відміну від Європи, в якій венчурний бізнес сформувався наприкінці 70-х рр. XX ст., в Україні цей процес розпочався у 1992 р. після укладання угоди про створення Фонду «Україна», який і став першим венчурним фондом у нашій країні [31]. В той час діяльність венчурних фондів здійснювалася з метою виходу країни з кризи та підвищення ефективності діяльності приватизованих підприємств. Сьогодні їх діяльність пов'язана з інвестуванням підприємств МСБ.

Суб'єкти венчурного бізнесу здійснюють відбір підприємств для інвестування за такими критеріями: по-перше, венчурний капітал за своєю природою може бути направлений тільки у приватний бізнес; по-друге, венчурне інвестування здійснюється у акціонерний капітал малих і середніх підприємств в обмін на відповідний пакет акцій; по-третє, основними учасниками виступають малі та середні підприємства відповідної галузі, яка характеризується пріоритетним розвитком, значними темпами зростання виробництва, конкурентоспроможністю не тільки на українському, а й на міжнародних ринках.

У свою чергу, підприємства, що зацікавлені у інвестуванні, повинні мати такі характерні риси:

- наявність довготермінового проекту зі стабільним розвитком;
- стійке фінансове положення;
- розвинена дистрибуторська мережа та стабільна сировинна база;
- відповідний досвід роботи (не менш 5 років) та життєвий рівень підприємства, що знаходиться на стадії розвитку;
- наявність ексклюзивного товару чи послуги;
- високий рівень кваліфікації менеджменту підприємства.

Саме за таких умов підприємство набуває привабливості та перспективності для отримання венчурних інвестицій.

Процес венчурного інвестування полягає у придбанні венчурним фондом частки статутного капіталу обраного підприємства чи контрольного пакета акцій. Така дія передбачає можливість з боку фонду здійснювати повний контроль за використанням фінансів і діяльністю підприємства. Від малого підприємства натомість вимагаються звіти про результати виконаної роботи.

Переваги, які отримує мале підприємство в разі його залучення до венчурного інвестування, полягають у отриманні найновіших технологій у сферах виробництва чи надання послуг; залученні їх до участі

у інноваційному проекті; зростанні та стабільності доходів, прибутку; отриманні постійного консультування з фінансів, бухгалтерського обліку, маркетингу тощо.

Загалом, модель розвитку малого бізнесу венчурне фінансування має такий вигляд (рис. 2.12):



Рис. 2.12. Венчурна модель розвитку малого бізнесу

Міжнародний досвід розвитку венчурного бізнесу передбачає, що участь венчурного фонду чи компанії в обраному проекті здійснюється протягом 8–10 років, а отже фінансові вкладення є довготерміновими. Виконання проекту розподіляється на періоди, які супроводжуються відповідним етапом діяльності підприємства та об'єктами інвестування (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

Етапи діяльності малого підприємства та об'єкти інвестування залежно від періоду виконання інвестиційного проекту

Період виконання інвестиційного проекту	Етапи діяльності підприємства	Об'єкти інвестування
Стартовий	Розробка нового продукту; дослідження та оцінка можливостей його реалізації	Оренда приміщення, закупка сировини та матеріалів, найм працівників
Зростання	Налагодження серійного виробництва	Виробнича та збутова діяльність
Зрілості	Розширення виробництва	Випуск і продаж акцій

Найбільш активне інвестування проекту необхідне у періоди зростання та зрілості, на які використовується близько 88 % усіх фінансових вкладень.

Інша модель, яка може позитивно вплинути на розвиток малого бізнесу, передбачає співробітництво не тільки з великими, а й з малими підприємствами, але у сфері надання послуг. Її дія побудована на сутності аутсорсингу. На відміну від попередніх моделей, які передбачають інтеграцію, аутсорсингова модель розвитку малого бізнесу формується на принципах розподілу праці, тобто на партнерській незалежності.

Аутсорсинг (від англ. – *outsourcing*) – залучення до виконання неосновних видів роботи зовнішніх виконавців на підставі контракту.

Інше визначення характеризує аутсорсинг як процес передачі неосновних функцій підприємства та всіх пов'язаних із ним активів під управління підряднику (*аутсорсеру*) [104].

У світовій практиці бізнесу існує два види аутсорсингу:

- 1) аутсорсинг бізнес-процесів;
- 2) виробничий аутсорсинг.

Аутсорсинг бізнес-процесів поєднує значну кількість другорядних функцій. По-перше це, ті виробничо-господарські функції, до яких відносяться експлуатація об'єктів нерухомості, професійні послуги прибиральників та поварів, управління персоналом, внутрішній аудит, фінансова та бухгалтерська діяльність.

Виробничий аутсорсинг передбачає передання підряднику тієї частини виробничого процесу, здійснення якого підприємству обійдеться більшими витратами, ніж залучення аутсорсерів до їх виконання. В першу чергу до них відносяться послуги, що пов'язані з інформаційними технологіями, сервісним обслуговуванням електро-технічної та телекомунікаційної продукції. Якщо на підприємстві створений відокремлений підрозділ, то він повинен мати кваліфікованих спеціалістів, обізнаних у цій галузі. Їх функції пов'язані також із отриманням інформації щодо стану та оновлення ринку програмного забезпечення і комп'ютерної техніки.

Передання функцій аутсорсингу передбачає, що підприємство делегує повноваження незалежному підприємству з метою отримання від нього якісних послуг, що дозволить замовнику зосередитись в подальшому на провідній виробничій чи збутовій діяльності. В свою чергу, це призведе до скорочення витрат у сервісній сфері, яка є для підприємства другорядною, але важливою та необхідною складовою всього бізнес-процесу.

У практиці аутсорсингу сформувалося дві моделі взаємодії підприємства-замовника та підприємства-аутсорсера.

Перша модель (рис. 2.13) передбачає створення аутсорсера як дочірнього підприємства, яке відокремилося від головного та виконує тільки ті функції, що передані їй на аутсорсинг.

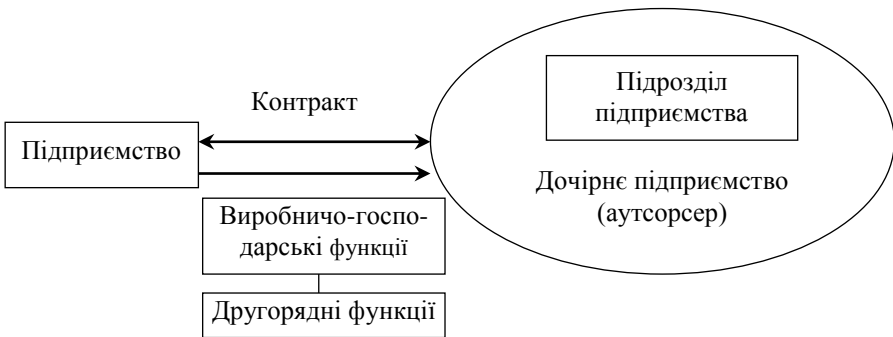


Рис. 2.13. Аутсорсингова модель розвитку малого бізнесу (дочірнє підприємство)

Серед основних переваг, які отримує велике підприємство, найзначнішими є скорочення витрат, що залежить від переданої функції з 10 до 40 %; можливість сконцентрувати діяльність на ключовому бізнесі, який приносить основний прибуток; покращення якості виконання другорядних видів робіт; запобігання ризику при виконання другорядних видів діяльності; часткове скорочення персоналу за рахунок переведення його у відокремлене підприємство; покращення інвестиційної привабливості підприємства через зростання обсягів виробництва на одного працівника; автоматизація бізнес-процесів; зростання ефективності системи контролю; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Але ця модель має і певні недоліки: по-перше, для відокремлення підрозділу у дочірнє підприємство необхідні значні разові капіталовкладення, що будуть направлені на перебудову, розробку стандартів якості; по-друге, процес упровадження програми підвищення кваліфікації персоналу та набуття ними управлінського досвіду потребує багато часу; по-третє, створення дочірньої компанії завжди є ризиком для головного підприємства; по-четверте, якщо провідне підприємство здійснює свою діяльність на декількох сегментах ринку, дочірній підрозділ не завжди матиме можливість працювати за одним стандартом якості.

Саме ці проблеми спонукали нас проаналізувати іншу модель, яка спирається на підрядні взаємовідносини (рис. 2.14). Такий підхід передбачає, що аутсорсингова компанія виступає незалежним підпри-

ємством і для нього неосновні виробничі функції перетворилися у самостійний бізнес.

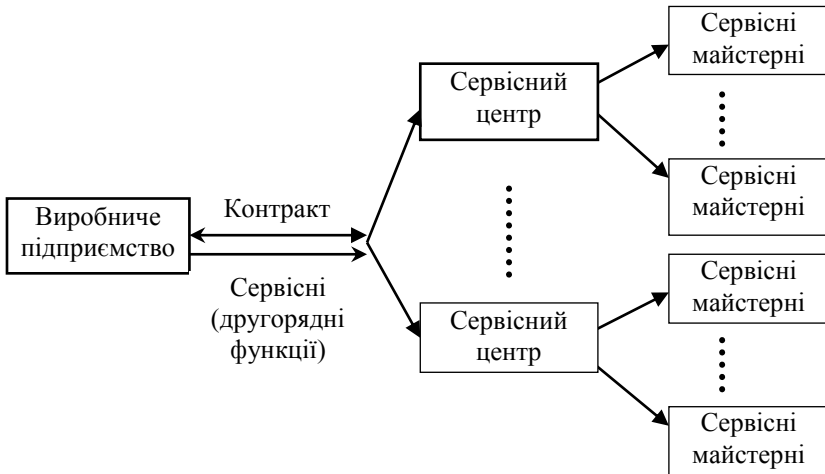


Рис. 2.14. Аутсорсингова (сервісна) модель розвитку малого бізнесу

Прикладом такої моделі є процес надання виробниками засобів мобільного зв'язку послуг через створення єдиної мережі сервісних центрів. Дана модель має такі позитивні ознаки:

- отримання аутсорсером ефекту масштабу в разі співробітництва з декількома підприємствами;
- набуття та одночасне використання досвіду у веденні бізнесу через співпрацю з визначеною кількістю підприємств;
- можливість отримання кредитів на значний термін через ефект масштабу.

Отже, активізація моделей розвитку малого бізнесу повинна сформувати рушійні зміни у підприємницькому середовищі України через низку таких чинників: фінансова та ділова підтримка розвитку малого бізнесу; опанування малими підприємствами нових технологій; розширення сфер діяльності; якісна підготовка кадрів для малого бізнесу; підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

У свою чергу, економічне суспільство України матиме такі позитивні зміни: задоволення потреби споживачів у тих видах якісних товарів та послуг, які раніше не задовольнялись; зростання рівня зайнятості населення через створення додаткових робочих місць; якісні зміни у кадровому потенціалі; збільшення ВВП через зростання кількості прибуткових підприємств.

МЕТОДОЛОГІЯ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

РОЗДІЛ 3.

3.1. Поява та розвиток маркетингу в Україні

Понад 50 років минуло з того часу, як у країнах із розвинутою ринковою економікою (США, Велика Британія, Німеччина, Японія, Франція та інші) сформувалося стійке уявлення про актуальність і необхідність маркетингу як нової складової ефективного ведення бізнесу. За цей період маркетинг подолав складний еволюційний шлях.

Ототожнюючи переклад з англійського терміна «*market*» з терміном «ринок», а терміна «*marketing*» з поняттям «ринкова діяльність», більшість науковців визначають, що зародження маркетингу як теорії пов'язано з процесами формування вільних ринкових відносин. Таке уявлення про маркетингову теорію хибне. Підтвердженням цього є опис еволюції маркетингу в підручниках зарубіжних теоретиків Ф. Котлера, Л. Армстронга, Дж. Р. Еванса, Б. Бермана, Т. Левітта, С. Маджаро, П. Друкера; російських учених А. Панкрухіна, Є. Голубкова; українських маркетологів А. Павленка, А. Войчака, Л. Балабанової, В. Герасимчука, О. Азарян та ін.

Більшість авторів зазначають, що маркетинг зародився на початку ХХ ст. у США, однак його поява ніяк не пов'язана з формуванням тут ринкових процесів. Водночас наукова концепція маркетингу набуває сталого розвитку наприкінці 60-х рр. і поширюється в країнах Європи, де ринкові процеси вже були достатньо розвинені. А ось його поява та становлення в країнах колишнього СРСР припадає на кінець 80-х рр. – час формування етапу економічної перебудови, пов'язаний із розпадом соціалістичного устрою, процесом роздержавлення економіки.

Виникає питання, якщо в США зародження наукової маркетингової думки пов'язано з необхідністю формування раціональної системи товарообігу, у європейських країнах – з процесом розвитку споживчого ринку, то чому в країнах колишнього СРСР, зокрема і в Україні, маркетинг пов'язують із процесом реформування командно-адміністративної системи та появою перших перекладів наукових видань всесвітньо відомих творців маркетингової теорії?

Варто звернутися до зібрання праць відомих фахівців у галузі маркетингу – «Теория маркетинга» під редакцією М. Бейкера. В ній стверджується, що як ринки, так і маркетинг мають давню історію, яку пов'язують із зародженням процесу обміну. А «нове відкриття»

маркетингу – феномена ХХ ст. – відбулося завдяки науково-технічному прогресу, який сприяв підвищенню продуктивності праці, зростанню обсягів виробництва товарів і збільшенню пропозиції, підвищенню життєвого рівня населення і зростанню попиту на товари та послуги, концентрації виробництва, появи нових ринків і збільшенню їх розмірів, виникненню потреби у спеціалізованих каналах розподілу й ефективних системах просування товарів [172].

Ці процеси почали відбуватися спочатку у США, Великій Британії, де й виникає маркетинг, формується як теорія, як інструмент, за допомогою якого в подальшому здійснюються ринкові процеси. Інші країни запозичають дану теорію, адаптуючи її до умов національних ринків, створюючи власні наукові та практичні підходи до її запровадження.

Таким чином, ми маємо право стверджувати, що і в Україні маркетинг існував ще за часів ремісництва, НЕПу, командно-адміністративної системи господарювання. І тільки в період перебудови, роздержавлення економіки в Україні здійснюється «нове відкриття» маркетингу.

Досліджуючи процес появи та розвитку маркетингу в Україні, необхідно, по-перше, врахувати стан і етапи розвитку економічного середовища України, від зовнішніх і внутрішніх факторів якого в значній мірі залежить сутність маркетингової концепції і її складові; по-друге, етапи розвитку маркетингу пов'язувати з відповідними періодами розвитку економіки в країні; по-третє, еволюцію маркетингу в Україні розглядати у трьох напрямках – як наукову теорію ринку, як практику підприємницької діяльності і як напрям освітньої діяльності.

З огляду на етапи розвитку ринкової економіки в Україні (розд. 2.1, табл. 2.1.), процес становлення та розвитку маркетингу можна поділити на чотири періоди:

- соціалістичного маркетингу (70-ті рр.);
- маркетингу економічної перебудови (80-ті рр.);
- активного прориву маркетингу (90-ті рр.);
- новітнього маркетингу (2000–2008 рр.).

На першому етапі, у 70-ті рр., виникла потреба практичного застосування маркетингу, що була сформована невідповідністю між теоретичним положенням «розвиненого соціалізму» та фактичним станом виробничих процесів, обміном, розподілом і споживанням товарів і послуг. Існуючий науково-технічний і виробничий потенціал не задовольняв у повній мірі потреби споживачів. Це пояснюється тим, що

розвинений військово-промисловий комплекс країни став основним «споживачем» національного багатства країни. А отже, виникла проблема, яка полягала у невідповідності існуючих потреб і запитів населення економічним можливостям країни.

У СРСР процес розвитку теорії маркетингу значно відставав від потреб розвитку виробничої і комерційної діяльності підприємств. Певна річ, командно-адміністративна економіка стримувала формування маркетингу як науки, адже кожне підприємство чітко виконувало вказівки «зверху», не замислюючись над тим, як залучити споживача та задовольнити його потреби. Отже, питання про конкурентоспроможність власної продукції на підприємстві навіть не виникало.

Серед основних бар'єрів на шляху розвитку маркетингу у соціалістичній економіці визначилися такі:

1. Ідеологічний фільтр, який значно стримував проникнення теоретичних засад маркетингу в економіку республік СРСР.
2. Централізований механізм управління, планування і розподілу, який протистояв розвитку маркетингу.
3. Значний розвиток військово-промислового комплексу з його потребами та необхідністю посиленого фінансування.
4. Наявність державного монополізму.
5. Відсутність конкуренції – характерної риси вільної ринкової економіки.
6. Наявність товарного дефіциту, тобто розвиток ринку виробника [2, с. 28].

Одночасно економічні реформи даного періоду були пов'язані з поліпшенням центрального планування поставок і реалізації на внутрішньому ринку, що вимагало точнішого прогнозування попиту й пропозиції [56, с. 39]. А здійснити таке планування можливим було тільки через відповідні маркетингові підходи.

Ще одним вагомим поштовхом до першого проникнення маркетингу у країну став процес розвитку зовнішньоекономічних зв'язків СРСР із країнами розвинутої ринкової економіки. Саме там універсальні закони ринку формувалися на засадах маркетингу.

На початку 70-х рр. за ініціативою Міністерства зовнішньої торгівлі СРСР започатковане впровадження маркетингових принципів у діяльність експортних організацій і підприємств машинотехнічних комплексів. Визначалося, що маркетинг є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників і їх продукції на міжнародних ринках.

Одночасно формування практичного маркетингу було пов'язано з потребою осмислення та вивчення його теоретичної складової.

Саме тоді з'являються перші публікації з маркетингу, в яких провідні науковці підкреслювали його апологетичний характер [2, с. 27]. Першим таким виданням на теренах Радянського Союзу була збірка праць фахівців з Америки та Англії під назвою «Маркетинг» (1974 р.) під загальною редакцією професора Д. Костюхіна.

Соціалістична наука впевнено заперечувала проникненню теорії «капіталістичного» маркетингу, посилаючись на його невідповідність основним принципам соціалізму.

На протигагу науковим твердженням, відповідно до вимог міжнародного та внутрішнього ринку, створюються науково-дослідні інститути (НДІ), які й стали поштовхом для проникнення теорії маркетингу в практику діяльності підприємств соціалістичної держави.

Найбільш активними на той час в Україні були Український науково-дослідний інститут торгівлі і громадського харчування (УкрНДІТГХ), який діяв при Міністерстві торгівлі та два НДІ, що були створені при Центроспільці споживчої кооперації – Центральна науково-дослідна лабораторія з вивчення попиту (ЦНДЛВП) і Центральний інститут наукової організації праці, управління і раціоналізації (ЦІНОПУР). Головні НДІ створювалися на рівні міністерств і відомств, а в республіках колишнього СРСР мали свої філії, які й підпорядковувалися головним інститутам.

Діяльність цих спеціалізованих НДІ була спрямована на дослідження і координацію споживчого попиту з наявними на внутрішньому ринку товарами, формування удосконаленої організації технологічних процесів на торговельних підприємствах, розробку ефективних схем товаропросування продукції, перспективне планування розвитку збутової мережі для виробничих підприємств. До речі, названі процеси відповідають таким сучасним поняттям маркетингу, як «товарна», «асортиментна» та «збутова політика», «мерчендайзинг», «логістика» тощо. Цей етап послугував зародженню наукової маркетингової думки.

Наступний етап розвитку маркетингу в Україні (80-ті рр.) припадає на період розпаду соціалістичної країни СРСР на окремі незалежні держави, що набувають у подальшому повної економічної і політичної незалежності. В цей період в Україні відбуваються процеси роздержавлення власності, які й започаткували формування ринкової економіки. Характерною рисою даного періоду є зародження підрядних

відносин, початок процесу приватизації, надходження зарубіжного капіталу в економіку та закордонних товарів на ринок України.

У другій половині 80-х рр. здійснюються значні економічні перетворення, що були пов'язані з відповідними економічними, політичними та законодавчими реформами, направленими на розвиток приватного сектора, створення перших кооперативів, фермерських господарств. Здебільше їх діяльність була спонтанною, направленою в першу чергу на підвищення продуктивності праці та нарощування обсягів виробництва. Основними конкурентами для них тоді були державні підприємства, діяльність яких ще контролювалась і регулювалась державою. Проблема, яка постала перед власниками приватного бізнесу, полягала у пошуку клієнтів, постачальників, формуванні ефективної системи збуту та просування продукції. А вирішити її можливо було тільки за наявності відповідних знань з питань управління ринковими процесами. Не відрізнялись значним досвідом у застосуванні маркетингу й державні виробничі підприємства. І тільки ті з них, які здійснювали зовнішньоекономічну діяльність, мали незначний досвід у розвитку маркетингової концепції, запозичаючи його від зарубіжних партнерів.

Таким чином, практика потребувала знань маркетингової теорії. І вже на початку 80-х рр. здійснюється перший переклад класичних видань зарубіжних теоретиків маркетингу на російську мову. Необхідно пригадати, що перше радянське видання книги Філіпа Котлера *«Marketing Management»* («Управління маркетингом») було видано під редакцією Г. Абрамшвілі у 1980 р. Тираж видання був невеликим, зміст книги було значно скорочено і деякі розділи загалом були вилучені [56, с. 41].

Теоретичні аспекти маркетингу, формування яких здійснювалося в цей час, слугували поштовхом для розвитку маркетингової освіти. Першим кроком до її становлення було введення у навчальні плани окремих вищих навчальних закладів дисципліни «Ринкознавство», а також випуск перших підручників з неї. Авторами даних підручників були Л. Столмов, Л. Архіпова, М. Байов [7, 168]. Започаткували викладання цієї дисципліни вищі навчальні заклади системи споживчої кооперації. Дисципліна передбачала вивчення сутності та ролі ринку у задоволенні потреб населення, організація збору й обробки інформації про стан попиту населення і товарної пропозиції. Вже тоді в підручниках розглядались питання про організацію ринкових досліджень, методи збору, обробки й аналізу отриманої інформації, а також подальшого прогнозування попиту. Окремими темами розгля-

далися анкетні опитування – метод збору інформації про стан попиту на товари. Таким чином, окремі положення маркетингової концепції розглядалися як необхідні в процесі підготовки майбутніх фахівців ще у 80-ті рр.

У другій половині 80-х рр. постало питання про підготовку фахівців як для підприємств державного, так і приватного (недержавного) сектора економіки, які в певній мірі володіли знанням з основ ринкової економіки, мали теоретичний досвід дослідження і прогнозування попиту і пропозиції на ринку. Продовжується також формування системи маркетингової освіти. Але в ці часи маркетингова освіта ще не набуває рівня, який відповідав би міжнародному зразку та передбачав підготовку маркетологів. Поява перших перекладних видань зарубіжних теоретиків маркетингу, а також потреба в навчальних підручниках, адаптованих до умов національного ринку, сприяли формуванню в освіті споріднених із маркетингом спеціальностей, таких як організатор торгівлі, фахівець зі збуту тощо.

Наприкінці 80-х рр. у деяких провідних навчальних закладах України здійснюється процес перепрофілювання споріднених маркетингу кафедр із урахуванням новітніх, більш наближених до ринку вимог. Так, 1988 р. у Київському національному економічному університеті (тоді ще Київський інститут народного господарства) кафедра економіки матеріально-технічного постачання була перейменована у кафедру управління матеріальними ресурсами, що передбачало значне перепрофілювання навчального процесу та викладання нових дисциплін, зміст яких містив окремі складові елементи маркетингу, а саме формування асортиментної, товарної політики, стандартизації і сертифікації продукції, ефективної логістичної системи промислових підприємств. Починаючи з 1992 року – кафедра маркетингу.

У 1989 р. у Львівській комерційній академії (тоді ще Львівському торговельно-економічному інституті) на базі секції ринкознавства, кафедри організації і техніки торгівлі було створено кафедру маркетингу. Це була перша кафедра маркетингу у вищих навчальних закладах України.

Подібні перетворення здійснювалися і в інших навчальних закладах України.

Наведені факти свідчать про те, що маркетинг в Україні у 80-ті рр. поступово розвивується, але подальші роки внесли значні позитивні корективи в його активізацію.

Період активного прориву маркетингу, який припадає на 90-ті рр., характеризується сталим розвитком ринкових процесів. Проте еконо-

мічні, політичні й фінансові кризи дещо стримували ці процеси. Економічна політика України була спрямована на створення спільних підприємств із зарубіжними партнерами, демонополізацію національної економіки та розвиток усіх видів підприємницької діяльності. Відкритість ринкових кордонів сприяла проникненню в Україну закордонних товарів, асортимент і зовнішній вигляд яких значно приваблювали споживачів. Це постало основною загрозою конкурентоспроможності вітчизняного виробництва споживчих товарів. Ліквідувати цю загрозу можливо було тільки через запровадження в практику діяльності національного виробника маркетингового інструментарію.

У свою чергу, відсутність глибоких теоретичних знань стримувала процеси формування маркетингу в національному бізнесі. І значною допомогою в цьому для управлінських кадрів стали семінари та тренінги, які проводилися за підтримки відомих міжнародних агентств і фондів, таких як Агентство з міжнародного розвитку США (*USAID*), і були направлені на формування наукової маркетингової думки серед підприємців України. А це сприяло тому, що маркетинг вже не сприймався бізнес-середовищем як закордонна теорія, яка пов'язана тільки з рекламою і системою збуту. Отже, система управління ринковою діяльністю підприємств почала реформуватися.

Перші відділи маркетингу на підприємствах вітчизняного бізнесу створювалися за такими схемами:

- еволюційно із відділів збуту, постачання та торгових із розподілом серед менеджерів маркетингових функцій;
- через створення функціональних підрозділів у складі інших відділів (секторів), які відповідали за конкретну маркетингову функцію, а саме: збут, рекламу, вивчення попиту тощо;
- у вигляді новостворених відділів маркетингу з відповідною організаційною побудовою.

Завдяки такій політиці наприкінці 90-х рр. спостерігається стрімкий процес відродження власного виробництва, появи нових товарів відомих раніше вітчизняних товарних марок.

Визначною подією даного періоду розвитку маркетингу в Україні стає процес зародження маркетингових досліджень, підставою для якого стала поява на українському ринку відомих світових брендів, власники яких саме і потребували досліджень українського ринку.

Попередньо український ринок маркетингових досліджень відрізнявся деякою специфікою, яка полягала в наявності двох напрямів:

бізнес- дослідження і соціологічні дослідження, значну частину яких становили політичні [134, с. 17].

Першими дослідницькими компаніями в Україні стали КМІС (Київський міжнародний інститут соціології) і СОЦІС. Створення цих двох компаній (1991–1993 рр.), які спочатку здійснювали переважно політичні дослідження, було важливою передумовою розвитку галузі [134, с. 16].

Подальший же розвиток маркетингових досліджень здійснювався завдяки міжнародним замовленням, а також через співробітництво з провідними західними експертами.

Разом з цим відповідної спеціалізації у дослідницьких компаніях не спостерігалось. І це відбувалося переважно через відсутність замовлень від вітчизняних підприємств і організацій на їх проведення. Але існуючий попит і замовлення від міжнародних компаній і корпорацій сприяв становленню в цей період і подальшому розвитку ширшого спектра дослідницьких послуг, що стало передумовою розвитку консалтингу в Україні.

Поштовхом до розвитку теоретичних положень маркетингу в Україні став на початку 90-х рр. переклад на російську мову видання відомого підручника Ф. Котлера «Основи маркетингу» [92]. Саме з цього підручника і розпочалося знайомство з маркетингом у студентів вищих навчальних закладів України, перший набір яких було здійснено у 1992 р.

Саме тоді з'являються і переклади підручників з проблем маркетингу, авторами яких є відомі міжнародні фахівці Дж. Еванс, Б. Берман, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, І. Ансофф та ін.

Українська теорія маркетингу тоді була представлена першими підручниками, написаними провідними науковцями України, законодавцями маркетингової освіти А. Павленком, А. Войчаком, В. Гера-симчуком, Л. Балабановою, А. Старостіною та ін.

Поглиблення навчальних програм призвело до формування нових маркетингових дисциплін, які передбачали вивчення маркетингу за його окремими напрямками та складовими – міжнародний маркетинг, промисловий маркетинг, стратегічний маркетинг, маркетингові дослідження, маркетингова товарна політика, маркетингова комунікаційна політика, товарна інноваційна політика тощо. Авторами підручників і посібників в Україні є талановиті провідні викладачі та науковці О. Азярян, В. Кардаш, Н. Куденко, А. Старостіна, Т. Лук'янець, Т. Циганкова, Є. Ромат.

Характерною ознакою розвитку теорії маркетингу на цьому етапі є формування вітчизняних наукових шкіл, які були створені на базі провідних навчальних закладів столиці та великих обласних центрів. Тут доречним буде зазначити, що перша в Україні докторська дисертація з маркетингу Л.В. Балабанової на тему «Комерційна діяльність підприємств оптової торгівлі на основі маркетингу» була захищена у 1990 р. Сьогодні Л.В. Балабанова – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, провідний науковець із основних положень маркетингового менеджменту, засновник відомої в Україні наукової школи.

У 1992 р. відбувся захист першої в Україні кандидатської дисертації з маркетингу Н.В. Куденко на тему «Організація маркетингу на підприємстві», яка була випускницею і аспіранткою Київського національного університету імені Вадима Гетьмана. Сьогодні вона – доктор економічних наук, професор, один із провідних фахівців у галузі стратегічного маркетингу і бізнес-планування.

З метою інтеграції класичних міжнародних і набутих українських теоретичних положень маркетингу в практику діяльності національних підприємств і організації в цей же період відбувається створення громадських організацій, які формують свою головну функцію як сприяння розвитку в Україні цивілізованого бізнес-середовища, яке ґрунтується на сучасних і прогресивних засадах маркетингу. До найпоширеніших і активних організацій відносяться такі (табл. 3.1).

Однією з видатних подій для України було створення 1997 р. Української Асоціації Маркетингу (УАМ), яка вже 1999 р. отримала статус всеукраїнської громадської організації [151]. Вона була створена за ініціативи провідних науковців України, професорів провідних навчальних закладів Києва – А. Старостиної, А. Павленка, А. Войчака, Т. Циганкової, В. Онищенка. Очолив асоціацію президент, доктор економічних наук, академік, завідувач кафедри маркетингу провідного економічного вищого навчального закладу Київського національного економічного університету Павленко Анатолій Федорович. Посаду Генерального директора посіла і обіймає на сьогоднішній день кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу цього ж університету Лилик Ірина Вікторівна.

Таблиця 3.1

Провідні громадські організації, які сприяють просуванню та розвитку маркетингу в Україні

Назва організації	Дата створення	Мета діяльності	Кількість членів	Основні проекти
Спілка рекламістів України (творча спілка)	1993 р.	Сприяння розвитку та популяризації традицій української національної культури у рекламній творчості, здобуття міжнародного визнання рекламного добробуту українських рекламістів, вирішення професійних питань рекламістів: об'єднання зусиль членів Спілки для захисту творчих, соціально-економічних і інших інтересів, авторських прав, підвищення статусу рекламіста-професіонала	Понад 600	Міжнародна виставка «Реклама»; Всеукраїнські виставки: «Мас-медіа»; «Товарний знак. Фірмовий стиль», «Парад дизайну»; Міжнародний фестиваль реклами «Золотий ПРОФІЛЬ»; Національний фестиваль соціальної реклами та ін.
Всеукраїнська рекламна коаліція (ВРК)	1997 р.	Забезпечення усіх зацікавлених осіб необхідною та корисною інформацією з рекламної діяльності; відстоювання інтересів компаній і приватних осіб, які здійснюють рекламну діяльність, у разі виникнення конфліктної ситуації	Понад 130	Київський міжнародний фестиваль реклами; Конкурс маркетингової і рекламної ефективності; Клуб креативних директорів КАКАДУ
Всеукраїнська громадська організація «Українська асоціація маркетингу» (ВГО УАМ)	1997 р.	Формування цивілізованого бізнес-середовища в Україні; просування маркетингу як фактора, що визначає економічний розвиток і добробут України; підтримка МСБ за рахунок упровадження маркетингових засад	Понад 200	Журнал «Маркетинг в Україні»; електронне видання «Маркетинг-газета»; щорічна науково-практична Міжнародна конференція «Маркетинг в Україні»;

Продовж. табл. 3.1

Назва організації	Дата створення	Мета діяльності	Кількість членів	Основні проекти
		господарської діяльності; сприяння формуванню цивілізованого, прозорого, комплексного механізму взаємодії між органами державної влади, навчальними закладами та бізнесом у сфері освіти для маркетологів		засідання «за круглим столом»; Міжнародний щорічний практикум «Промисловий маркетинг»; Клуб директорів дослідницьких компаній членів УАМ; Топ Маркетинг Клуб УАМ; Клуб викладачів маркетингу; Студентський маркетинговий клуб; ВНЗ післядипломної освіти «Інститут Маркетингу»; Тренінги з маркетингу, PR, реклами; Фахова сертифікація маркетологів; Третейський суд УАМ

Без перебільшень, з появою УАМ розпочався новий етап у розвитку маркетингу в Україні. Організація складається з первинних осередків, яких на сьогодні налічується 14. А також до складу організації входять відомі в Україні дослідницькі й консалтингові компанії, контакт-центри, компанії-розробники програмного забезпечення, провідні навчальні заклади – представники освітньої діяльності. Основними завданнями організації є формування цивілізованого бізнес-середовища в Україні; просування маркетингу як фактора економічного розвитку; підтримка МСБ шляхом упровадження принципів маркетингу у їх господарську діяльність. Серед найбільш актуальних на сьогодні завдань УАМ визначила для себе здійснення професійної підготовки маркетологів, яке неможливо без взаємодії навчального закладу з представниками бізнесу.

Значною заслугою засновників і членів УАМ є два проекти, які були започатковані наприкінці ХХ ст., – це вихід у травні 1998 р. першого номера науково-практичного журналу «Маркетинг в Україні», який був визнаний ВАК України професійним, і проведення Міжнародної науково-практичної конференції з маркетингу. Нині журнал «Маркетинг в Україні» є одним із провідних видань українських маркетологів, на його сторінках відзначаються найважливіші події розвитку маркетингу в бізнес-середовищі України, формуються та просуваються прогресивні методи здійснення освітнянської діяльності.

Не залишилась осторонь процесу розвитку маркетингу й одна з найстаріших його галузей – реклама. Тут громадські організації почали створюватися раніше за УАМ. Так, ще у 1993 р. започаткувала свою діяльність творча Спілка рекламистів України, основна мета діяльності якої полягала у сприянні розвитку та популяризації традицій української національної культури у рекламній творчості, здобутті міжнародного визнання рекламного доробку українських рекламистів. До спілки входять більш ніж 600 членів з різних міст України, вона об'єднує 18 районних організацій. Спілкою започатковано велика чисельність проектів, які направлені на розвиток і формування реклами в Україні на засадах сучасного маркетингу (див. табл. 3.1).

Її діяльність є ще одним підтвердженням того, що процеси інтеграції науки і практики в Україні набували в цей період стрімкого розвитку. Так, 1995 р. за ініціативою Спілки рекламистів України до офіційного Державного класифікатора професій України було внесено визначення професії «рекламист».

З 1997 р. у рекламному середовищі на громадських засадах діє Всеукраїнська рекламна коаліція (ВРК), основне завдання якої полягає у сприянні розвитку рекламної галузі шляхом інформаційної та

юридичної підтримки усіх тих, хто її створює. За ініціативи Коаліції була створена і функціонує Біржа соціальної реклами. Але найбільш відомим проектом ВРК є Київський Міжнародний фестиваль реклами (КМФР), який започаткував своє існування наприкінці 90-х рр. [125].

Теоретичне та практичне сприйняття маркетингу на даному етапі, аналіз процесів та проблем його розвитку в Україні потребували постійного обговорення як теоретиками, так і практиками. І найбільш дієвим інструментом серед маркетингової спільноти в цьому питанні були визнані науково-практичні конференції. Перша міжнародна науково-практична конференція з маркетингу була проведена в Національному технічному університеті «КПІ» 1996 р. Надалі конференції з маркетингових тематик продовжували проводити Київський національний економічний університет, де спочатку проводилась традиційна Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг: теорія і практика», а потім започаткована УАМ конференція «Маркетинг в Україні».

Знаменною подією у розвитку маркетингу (1996 р.) стає заснування нині відомого в Україні та за її межами спеціалізованого професійного журналу з маркетингової тематики «Маркетинг і реклама» [126]. Основна аудиторія журналу – це відомі практики та науковці в галузі маркетингу й реклами. З початку заснування і донині журнал є інформаційним спонсором майже всіх рекламних фестивалів, виставок, міжнародних науково-практичних конференцій і інших подій загальнонаціонального масштабу.

Розвиток маркетингу в 90-х рр. неможливо уявити без виставкової діяльності. Саме 1997 р. була започаткована професійна виставка для представників маркетингових науково-дослідних компаній, рекламних агентств і засобів мас-медіа «REX», яка на сьогодні набула міжнародного статусу. Основна мета виставки полягає у створенні умов для ділового спілкування між компаніями-лідерами, які є представниками рекламного та консалтингового ринків, ринку маркетингових досліджень і інших комунікаційних засобів [127]. Організатором виставки стала відома в Україні виставкова компанія «Євроіндекс», яка сьогодні є лідером серед виставкових компаній у сфері *«business 2 business»*.

Таким чином, 90-ті рр. характеризуються значною кількістю знаменних подій у сфері розвитку маркетингу та технологій. І тут необхідно зазначити, що саме в цей період теорія маркетингу набуває активного розвитку, і в значній мірі випереджає процеси її практичного застосування. В деякій мірі це стримується невідповідністю і невідповідністю фахівців для даної галузі.

Саме тому новий етап розвитку маркетингу, який, на думку автора, розпочинається з ХХІ ст., характеризується значним заглибленням

теорії у сферу бізнесу й освітянську діяльність. Економічні процеси, які відбувалися на початку ХХІ ст., були пов'язані зі зростанням обсягів виробництва, значними урядовими змінами, регулюванням законодавчої бази, формуванням активної позиції національного споживчого ринку, розробкою стратегії економічного розвитку України, підготовкою економічних і політичних заходів щодо вступу держави у СОТ та ЄС.

Незважаючи на існування деяких негативних економічних процесів, які відбувалися у даний період (нестабільність політики державного уряду, значне коливання цін, невисокий життєвий рівень населення), глобалізаційні процеси, які відбуваються у всьому економічному просторі, потребують активнішого застосування маркетингу, який повинен виступити гарантом формування в Україні цивілізованого ринку.

Серед основних вимог, які виступили перед маркетингом, як філософією бізнесу, системою управління ринковими процесами, гарантом конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному ринках, є такі:

- адаптація зарубіжної теорії маркетингу до вимог національного ринку;
- інтеграція національної маркетингової науки у практичну діяльність національних підприємств;
- удосконалення фахової підготовки маркетологів у вищих навчальних закладах України відповідно до вимог національних і зарубіжних роботодавців.

У період 2000–2008 рр. відбувається низка визначних подій у теорії і практиці застосування маркетингу в Україні. У першу чергу це стоїть поширення практичного маркетингу у середовище МСБ, розвиток якого на засадах маркетингу і є запорукою успіху української економіки на світовому ринку, одним із бар'єрів, які стримують вступ України до ЄС. Загалом в Україні існує тенденція до зростання кількості підприємницьких структур. Так, за даними Державного комітету статистики, станом на 1.01.2007 р. в Україні функціонувало 360,3 тис. підприємств, з яких 99,8 % – підприємства МСБ. Але тільки 71,9 % з названих підприємств реалізовували продукцію і надавали послуги, що свідчить про наявність деяких перешкод у їх функціонуванні.

Однією з головних перепон у розвитку сучасного бізнесу є подальше зростання конкуренції, викликане збільшенням частки імпортованих товарів на споживчому ринку України. Зарубіжні конкуренти є власниками відомих світових брендів, вони краще володіють маркетинговими методами та прийомами. Така ситуація потребує від

власників національного бізнесу прискореного впровадження маркетингових технологій у їх практику.

Позитивність даного періоду розвитку маркетингу саме й визначається накопиченням певного досвіду впровадження маркетингу в діяльність підприємств, формуванням на них спеціалізованих відділів маркетингу, підрозділів, що займаються маркетинговими дослідженнями, мерчендайзингом, *PR*-технологіями.

Набувають значущості та розвитку заходи зі стандартизації і сертифікації продукції згідно з Міжнародними стандартами якості серії ISO 9001:2000, що сприяє зростанню якості продукції, а отже, і її конкурентоспроможності. Про це свідчить поява значної кількості національних виробництв, продукція яких підтверджена товарними марками. Але сьогодні споживачі потребують не тільки нанесення на товар відповідного логотипа чи законодавчо зареєстрованої назви підприємства. Виникає проблема з осмисленням і сприйняттям позитивного іміджу національного продукту у психології споживача, а отже, створюються умови для розвитку брендингових технологій. Саме тому більшість відомих в Україні виробників товарів і поставальників послуг формують новітні посади, такі як промоутер, мерчендайзер тощо.

Значні зміни відбуваються і на ринку маркетингових досліджень. Необхідно відмітити значний вклад УАМ у ці процеси. З 2000 р. членами УАМ стають провідні маркетингові дослідницькі агентства. За експертними оцінками, станом на 2004 р. кількість дослідницької компанії – членів УАМ становить понад 80 % учасників ринку маркетингових досліджень, а обороти їх діяльності 19,5 млн дол. [134, с. 17]. У 2006 р. цей показник зріс і становив 33,5 млн дол., а в 2007 – 43,9 млн дол., що в 2,5 разів перебільшує початкові дані за цей період.

Значні зміни за даний період відбулися і серед замовників маркетингових дослідницьких агенцій на виконання замовлень вітчизняних компаній, частка яких становила 44,6 % (за результатами опитування, проведеного УАМ) [102]. А це свідчить про безумовні тенденції до зростання потреб у маркетингових технологіях серед представників національного бізнесу будь-якої форми господарювання, виду та розміру діяльності.

Такі позиції УАМ на дослідницькому ринку сприяли розробці, прийняттю і державній реєстрації Стандартів якості маркетингових досліджень УАМ 91.12.0-2108654-001-2002. Нормативним документом для розробки Національних Стандартів стали Міжнародні стандарти, офіційний переклад яких на українську мову у вигляді Директив і Керівництв *ESOMAR* було здійснено УАМ у 2003 р. Через два

роки (2005 р.) УАМ офіційно стала членом *ESOMAR*. Того ж року УАМ стала членом Європейської Маркетингової Конфедерації, основним завданням якої є гармонізація професійних вимог маркетологів, розроблених національними асоціаціями.

Нового напрямку набуває в Україні ринок консалтингових послуг, який на даному етапі посилено розвивається в частині розвитку *PR*-технологій. За оцінкою *Publicity Creating*, в Україні у 2007 р. діяло до 500 *PR*-структур, з них близько 50 – спеціалізовані агентства, понад 20 з яких розташовані у Києві.

Місткість ринку, за оцінками експертів, становить від 40 до 300 млн дол., а позитивне середньорічне зростання ринку *PR*-технологій становить 20–30 % [149]. Проблема розвитку *PR*-консалтингу також визначається саме через нестачу кваліфікований кадрів, спроможних займатися цим видом діяльності.

Подальшого розвитку (2000–2008 рр.) набуває і просвітницька маркетингова діяльність, яка здійснюється через видання професійних журналів. До тих, що почали видаватися у 90-х рр., додаються новітні, серед яких найбільш вагомим і поки що єдиним в Україні є журнал «Маркетинговые исследования в Украине», пілотний номер якого з'явився у жовтні 2003 р. Видання журналу здійснює Видавничий Дім «Студцентр», який є засновником відомого професійного журналу «Маркетинг и реклама», а також спеціальної серії книг і підручників на маркетингово-економічну тематику. Спеціальним проектом журналу стала щорічна Всеукраїнська науково-практична конференція «Маркетинговые исследования в Украине: инструменты, технологии, эффективность».

Одночасно за ініціативи журналу «Маркетинг и реклама» 2006 р. в Україні започатковано проведення Українського Студентського Фестивалю Реклами (УСФР), який сьогодні відсвяткував трирічний ювілей. Фестиваль став своєрідним навчальним плацдармом для підготовки майбутніх рекламистів, дизайнерів в Україні, а його проведення стало вже традицією, яка в 2007 р. поширилась на регіональному рівні. Так, 2007 р. кафедрою маркетингу та комерційної діяльності Чернівецького торговельно-економічного інституту було започатковано проведення у Чернівцях Буковинського студентського фестивалю реклами.

Але ці події не вичерпують усіх заходів, які значною мірою сприяють активному розвитку маркетингу на національному ринку України.

За свідченням керівників відомих консалтингових, дослідницьких і рекламних компаній, а також за результатами анкетного опитування представників МСБ, сучасний стан маркетингової діяльності на

підприємствах України висуває нові вимоги до здійснення освітньої підготовки майбутніх маркетологів.

Освіта як соціальний інститут і галузь народного господарства існує для того, щоб задовольняти потреби суспільства й окремої людини. На кожному етапі розвитку вона відчуває певний вплив соціально-економічних факторів, які зумовлюють особливості діяльності системи освіти, специфічні вимоги до підготовки кадрів, конкретні форми, методи роботи в закладах освіти тощо.

Однією із негативних тенденцій, які свідчать про незадовільний стан української освіти, є її невідповідність європейським і світовим ринкам праці.

В українському суспільстві склалася ситуація дезорієнтації, тому що звичайний зв'язок між рівнем освіти, можливістю отримати роботу та оплатою праці розірвано. Масова мода на отримання престижних професій юриста, менеджера, економіста призводить до зниження якості підготовки та відсутності робочих місць. До того ж легальні європейські ринки праці здебільшого недосяжні для українців. Отримати роботу за кордоном важко через формальні причини – через невизнання дипломів, так і через те, що отримані в українських ВНЗ знання та навички не відповідають вимогам відкритого суспільства та конкурентної економіки.

Європейська інтеграція могла б стати важливим ресурсом у подоланні негативних тенденцій, які останнім часом спостерігаються в українській освітній політиці. Серед суттєвих проблем є такі:

- неефективне використання західного досвіду з формування процесу навчання;
- відсутність єднання теоретичної та практичної підготовки, невідповідність освіти сучасним ринкам праці [149, с. 130].

Якщо метою бізнес-освіти є підготовка ефективного та конкурентоспроможного фахівця, який буде здатний успішно управляти компанією в умовах глобалізованого ринку, то у підготовці маркетологів є своя особливість, яка полягає в першу чергу в тому, що маркетолог – достатньо нова спеціальність на ринку праці. А отже, і потреби в ній ще не достатньо визначені, а керівники підприємств не сформували ще ту низку вимог до названої спеціальності.

Маркетинг – це один із напрямів ринкової діяльності, новітня бізнесова технологія, саме маркетингу належить створити ринкове середовище в Україні. Саме маркетолог за своїм призначенням це фахівець, який повинен мати риси, притаманні вимогам бізнесу.

Деякі керівники великих українських компаній вважають, що в освіті випускника з бізнесових напрямків важливим є три риси:

1. Вміння спілкуватися з людьми, що може стимулюватись:
 - роботою в групі;
 - заохоченням ораторства.
2. Самоконтроль в умовах невизначеності, що може стимулюватись:
 - симуляцією стресу (часового тощо);
 - роботою з малозрозумілими завданнями з невизначеною метою.
3. Практичний підхід і орієнтованість на дію, що може стимулюватись:
 - обговоренням кейсів;
 - практичними завданнями в реальному світі [58].

У свою чергу, американець Стівен Коуві [192] стверджує, що ефективного професіонала у бізнесі визначають його професійні *звички*, які знаходяться на перетині трьох речей:

- знання (відповідь на запитання: що робити? і чому це робити?);
- навички (як це робити?);
- бажання (чи хочу я це робити?).

Представники американської дослідницької організації *Gallup* за результатами свої спостережень називають визначені Коуві звички *талантами* і стверджують, що існує три групи талантів:

- таланти прагнення досягнути успіху (орієнтація на досягнення, енергійність, конкурентність, амбіційність, тощо)
- таланти мислення (сконцентрованість, самодисципліна, аналітичність, акуратність, стратегічне мислення, системне мислення, креативність, тощо);
- таланти міжособистісних стосунків (розуміння емоцій інших людей, комунікабельність, вміння працювати в команді тощо).

Отже, успіх у бізнесі знаходиться на перетині управлінських знань, ділових навичок і внутрішньої енергії. Даний підхід є суттєво близьким до розповсюдженого методу навчання в Європі, заснованому на компетенціях.

Компетенції передбачають поєднання знань, умінь, навичок, установок і особистих рис студента, які використовуються у процесі роботи для виконання вимог до відповідної посади.

Мета навчання, побудованого на компетенціях, – розвиток у студентів програм компетенції, необхідних для майбутньої роботи. Навчання, що формується на компетенціях, передбачає процес навчання дією.

Складові компетенції – знання, навички, установки, особисті риси.

Наведемо основні характеристики компетенцій:

- орієнтуються на виконання відповідної роботи;
- розглядаються безпосередньо до професійного середовища;

- мають довготерміновий характер;
 - базуються на особистих характеристиках, здібностях і навичках.
- Відмінні риси традиційного навчання та заснованого на компетенція наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика традиційного навчання та навчання, заснованого на компетенціях

Традиційне навчання	Навчання, засноване на компетенціях
Націлені на набуття знань і навичок	Націлені на формування особистості, набуття компетенції
Розрізнене викладання дисциплін, використання тільки структурно-логічної послідовності навчальної програми	Вивчення та формування тісного зв'язку між окремими дисциплінами
Формування навчальної програми з погляду викладачів ВНЗ	Розробка компетенцій спільно з представниками бізнес-середовища
Відповідальність викладача за набуті студентом знання та навички	Відповідальність студента за формування компетенцій, самостійне набуття знань і навичок

На сьогодні в Україні навчання маркетинговим технологіям здійснюють 233 кафедри маркетингу вищих навчальних закладів державної і недержавної форм власності.

Необхідно також виокремити ще один напрям діяльності УАМ, який передбачає розвиток інтеграційних процесів між навчальними закладами та бізнесом у сфері освітньої підготовки маркетологів. З 2000 р. Асоціація є ініціатором такої інтеграції, запорукою якої стали Клуб викладачів з маркетингу, що діє на постійній основі, методичні семінари та тренінги для викладачів. Значний внесок у формування компетентної освіти було внесено завдяки розробленому 2007 р. Проекту кваліфікаційних вимог до підготовки маркетологів на бакалаврському рівні, а 2008-го – Проекту з освітнім рівнем магістра.

Поглиблення даного процесу виявилось у створенні УАМ Кваліфікаційного комітету, до складу якого ввійшли провідні практики бізнесу, відомі вчені, які і стали розробниками компетенцій, кваліфікаційних вимог і програми іспитів. У їх змістовній частині містяться вимоги до необхідного рівня освітньої підготовки маркетологів, які відповідають вимогам не тільки національного, а й міжнародного ринку.

Таким чином, інтеграційні процеси маркетингової теорії, практики й освіти починають відбуватися, а період новітнього маркетингу визначається позитивними тенденціями та рушійними змінами у його формуванні на українському ринку. Сьогодні можна стверджувати, що всі його напрями – наука, практика і освіта – досягли етапу сталого розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розвиток маркетингу на відповідних етапах економічного розвитку України за основними напрямками його застосування

Етап економічного розвитку України	Стан розвитку маркетингу як		
	науки	практики	освіти
70–ті рр.	Зародження	Потреба	Відсутній
80–ті рр.	Розвиток	Зародження	Зародження
90–ті рр.	Активний розвиток	Розвиток	Розвиток
2000–2008 р.	Стала позиція	Сталий розвиток	Сталий розвиток

Маркетингова концепція в Україні формувалася протягом кількох десятиріч, але її розвиток увесь час знаходився під впливом тих тенденцій і факторів зовнішнього оточення, які створювалися та діяли в існуючому в державі бізнес-середовищі. Саме його оцінці і присвячується наступний розділ монографії.

3.2. Бізнес-середовище маркетингової діяльності в Україні

У попередньому розділі зазначалося, що поява та розвиток маркетингу в Україні здійснювався поетапно. Процес формування ринкових відносин і став тим активним важелем, який позитивно вплинув на просування маркетингової теорії в бізнес-середовище країни.

Невизначеність зі станом бізнес-середовища, відсутність можливості його оцінити – усе це стримує подальший розвиток маркетингової діяльності підприємства.

В економічній теорії поняття «бізнес-середовище» ототожнюється з поняттями «ринкове середовище», «оточуюче середовище маркетингу», «маркетингове середовище», «макро- і мікросередовище підприємства» тощо. Наведемо тільки деякі визначення цих понять, які відображають погляди зарубіжних і українських професорів з маркетингу.

Автори відомого європейського видання «Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование» Грем Хулей, Джон Сондерс і Найджел Пірсі поділяють маркетингове середовище на конкурентне та

макросередовище, визначаючи, що перше – це ніщо інше, як оточуюче середовище підприємства. На їхню думку, саме зміни у комерційному макросередовищі впливають на маркетинг, до яких підприємству необхідно бути готовим. Але рівень їх впливу постійно змінюється і переходить від стану безперервності до стану переривання, що необхідно враховувати в процесі прийняття відповідного стратегічного рішення [183, с. 115]. Такий погляд авторів свідчить про значний вплив оточуючого середовища на розвиток маркетингу.

За визначенням А. Войчака оточуюче середовище маркетингу – це сукупність факторів і елементів, під впливом яких визначається предмет і об'єкт маркетингу, створюється система його засобів, формується їх структура; це сфера, в якій відбувається маркетингова діяльність суб'єкта господарювання. Причому автор зазначає, що до зовнішніх умов і сил, які впливають на маркетинг, належать державні, економічні, технологічні, екологічні, конкурентні та соціальні процеси [26, с. 50].

У свою чергу, Л. Балабанова стверджує, що маркетингове середовище – це сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, які впливають на результати маркетингової діяльності підприємства, на досягнення поставлених цілей [10, с. 81].

Отже, бізнес-середовище – це набір політичних, правових, економічних, соціальних і технологічних сил, які існують поза зоною контролю і впливу відокремленого бізнесу та мають як позитивний, так і негативний вплив на його розвиток. Незважаючи на те, що зовнішні фактори знаходяться поза зоною контролю, їх вплив на маркетингову діяльність підприємства є достатньо суттєвим. Саме тому виникає потреба у їх якісній оцінці.

Найбільш поширеним є уявлення бізнес-середовища як сукупності факторів політико-правового, економічного, соціального та технологічного характеру (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Фактори бізнес-середовища маркетингової діяльності

Одним із методів аналізу бізнес-середовища є *PEST*-аналіз, за допомогою якого можна аналізувати основні групи факторів – політико-

правові (*political-legal*), економічні (*economic*), соціально-культурні (*social-cultural*) і технологічні (*technological*) [52, с. 29].

Фактори, що аналізуються за допомогою *PEST*-аналізу потребують ґрунтовного дослідження і постійного моніторингу, що в подальшому дасть можливість своєчасно визначити їх можливий негативний і позитивний вплив на маркетингову діяльність підприємства. В деяких випадках зміст факторів може змінюватися, а також може бути використаний у стислій формі. Одночасно для досконалості дослідження доцільно проводити такий аналіз у відповідній послідовності, яка визначається у вигляді *PEST*-аналізу бізнес-середовища та ґрунтується на розрахунку економічних показників, експертних оцінках тощо. Рекомендована послідовність *PEST*-аналізу бізнес-середовища маркетингової діяльності та позитивні риси факторів наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Послідовність *PEST*-аналізу бізнес-середовища
маркетингової діяльності**

<i>PEST</i>-фактори	Зміст факторів	Позитивний стан факторів
1. Політико-правові	Політична ситуація	Стабільність
	Законодавча база маркетингової діяльності	Розвиненість, досконалість
	Політика уряду	Незначний рівень державного регулювання, урядові програми розвитку підприємницької діяльності
	Антимонopolна політика	Свобода підприємницької діяльності, відсутність корупції
	Податкова політика	Досконалість
2. Економічні	Валовий внутрішній продукт (ВВП)	Зростання
	Динаміка та обсяги виробництва	»
	Рівень інфляції	Зменшення
	Стан попиту	Зростання
	Індекси споживчих цін	Стабільність
	Купівельна спроможність	Зростання
	Економічна активність населення	»
	Зайнятість населення	»
	Рівень безробіття	Зменшення
	Доходи населення	Зростання

PEST-фактори	Зміст факторів	Позитивний стан факторів
3. Соціально-демографічні та культурні	Чисельність населення	Зростання
	Статевіковий склад населення	
	Рівень народжуваності	Зростання
	Міграційні процеси	Зменшення
	Соціальне забезпечення	Зростання
	Рівень освіти	»
	Демографічна культура	»
4. Технологічні	Екологічне середовище	Покращення
	Науково-технічний прогрес	Зростання
	Інновації у сфері товарів, технологій, управління	»
	Технологічні можливості	»

Досліджуючи бізнес-середовище маркетингової діяльності в Україні, необхідно в першу чергу визначитися з політичною ситуацією, правовими аспектами та станом економічного середовища, які між собою тісно пов'язані. Так, позитивні політичні зміни створюють сприятливе економічне середовище, а рушійні зміни в економіці значно прискорюють політичні реформи. Значний вплив на маркетингову діяльність чинить політична ситуація і законодавство щодо регулювання підприємницької діяльності.

Останні десять років політика уряду була спрямована на формування сприятливого для маркетингу бізнес-середовища, що пов'язано з підготовкою вступу України до СОТ та створення необхідних можливостей для входження країни у ЕС. Саме ці події постали першо-причиною для формування позитивних змін у державній політиці України.

З метою виявлення причин, через які в Україні стримується розвиток сприятливого бізнес-середовища, Міжнародна фінансова корпорація (IFC) за підтримки Європейської комісії проводить з 1997 р. дослідження стану підприємницького середовища, що стосується системи державної політики в означеній сфері.

Одночасно в умовах нестабільної політичної ситуації виникли відповідні бар'єри для розвитку бізнес-середовища, а роль урядових органів практично зводиться до контролю й обмежень, а не до регулювання і підтримки маркетингової діяльності. Серед обмежень, які визначені Міжнародною фінансовою корпорацією, найбільш серйозними є:

- нестабільність політичної системи;

- високі адміністративні та регуляторні бар'єри;
- незавершеність розробки дозвільної системи;
- неефективність системи державного контролю за діяльністю підприємств;
- низький рівень законодавчої стабільності;
- часті зміни у системі оподаткування;
- недосконалість судової і кредитної систем.
- корумпованість влади, яка здебільшого визначається на регіональному рівні [15, 16].

Розвиток маркетингу як найважливішої сфери сучасної економіки вимагає його всебічного й ефективного правового регулювання. Використання відповідної правової бази дає можливість юридично коректно побудувати відносини зі споживачами, гранично задовольнити їхні запити й реалізувати економічні інтереси; провести маркетингові дослідження в межах чинного законодавства, зокрема, не порушуючи режим охорони банківської, комерційної і державної таємниці, здійснити дослідження намірів покупців, не порушивши прав і законних інтересів опитуваних; попередити порушення антимонопольного законодавства тощо.

Розглядаючи маркетинговий комплекс через призму правового регулювання, слід опиратися на законодавство, яке регламентує його складові елементи (товар, канали розподілу, ціни, маркетингові комунікації). Зокрема, необхідне знання питань правового регулювання засобів індивідуалізації і засобів безпеки товару, методів державного управління якістю товарів; знання правового аспекту організації і оформлення доставки товару, оскільки кожний канал товаророзподілу оформляється самостійним господарсько-правовим договором (наприклад, договір роздрібної купівлі-продажу, договір поставки, договір доручення, договір комісії, агентський договір, договір лізингу тощо); знання правового регулювання торгівлі, ціноутворення, реклами, *Public relations*, правових засобів захисту ділової репутації учасників маркетингової діяльності.

Таким чином, багато питань маркетингу «упираються» у необхідність співвіднесення їх із правовими нормами. Досконале знання правового регулювання цієї сфери суспільних відносин призведе до підвищення ефективності використання господарюючими суб'єктами маркетингових досліджень і заходів. Відсутність правильної правової оцінки більшості ситуацій, що виникають у маркетинговій діяльності, може стати причиною зайвих витрат і серйозних помилок у діяльності господарюючого суб'єкта. На маркетингову діяльність поширюються як загальні положення права, так і спеціальні норми. Джерела правового регулювання маркетингу досить численні, складні й суперечливі. Основними з них є нормативні акти, які різняться за

рівнем і видом органу, що його розробив. Залежно від того, яким законодавчим органом прийнятий нормативний акт, визначається його юридична чинність.

Головним джерелом у правовій сфері є Господарський кодекс України, який має статус державного закону. Господарський кодекс України встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Метою Господарського кодексу України є забезпечення зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвитку підприємництва та відповідно підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальної спрямованості відповідно до вимог Конституції України, також утвердження суспільного господарського порядку в економічній системі України, сприяння гармонізації її з іншими економічними системами [32].

Кодекс містить велику кількість норм, які регулюють елементи маркетингового комплексу, угоди, положення, порядки здійснення маркетингової діяльності залежно від ринку, виду товару, сфери підприємницької діяльності (страхова, будівельна, транспортна, банківська та ін.).

Окрім Господарського кодексу, в Україні правове регулювання маркетингової діяльності здійснюється на підставі інших державних законів, указів президента, постановях Кабінету Міністрів, які залежно від напрямку маркетингу можливо згрупувати за відповідними напрямками (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Перелік основних законодавчих документів, які є джерелами правового регулювання маркетингової діяльності в Україні*

Елементи маркетингу, що регулюються	Назва правового документа
Відносини суб'єктів маркетингової діяльності зі споживачами	Господарський кодекс України; Закон України «Про захист прав споживачів»; Указ Президента України «Про заходи щодо посилення державного захисту прав споживачів»
Маркетингова товарна політика	Господарський кодекс України; Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»; Закон України «Про стандартизацію»; Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції»

Елементи маркетингу, що регулюються	Назва правового документа
Цінова політика	Господарський кодекс України; Закон України «Про ціни і ціноутворення»
Система збуту та логістики	Господарський Кодекс України; Закон України «Про лізинг»
Конкурентні відносини	Господарський кодекс України; Закон України «Про Антимонопольний комітет України»; Закон України «Про захист економічної конкуренції»
Маркетингові дослідження, використання маркетингової інформації	Господарський кодекс України; Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»
Система комунікацій і просування продукції	Господарський кодекс України; Закон України «Про рекламу»

Примітка. * Автор наводить тільки деякі з законодавчих актів з питань регулювання маркетингової діяльності

Крім позитивних процесів, у законодавчому регулюванні підприємницької, а отже, і маркетингової діяльності в Україні простежуються негативні ознаки – загальне законодавче навантаження і кількість заново прийнятих нормативних актів постійно зростає. За даними дослідження Міжнародної фінансової корпорації, за період з 2000 р. по 2007 р. у законодавчу базу з даного напрямку було внесено понад 1600 змін і доповнень [32, с. 25].

Так, у Закон України «Про захист економічної конкуренції» з часу його прийняття у 2001 р. було внесено 9 змін. Закон України «Про Антимонопольний комітет України», прийнятий у 1993 р. та спрямований на формування конкурентного середовища, з 2000 р. був змінений 14 разів. Така нестабільність системи законодавчого регулювання маркетингової діяльності ні в якому разі не сприяє її позитивному розвитку.

Економічне середовище є одним із визначальних факторів, стан якого значно впливає на формування і розвиток маркетингової діяльності.

За період 2000–2007 рр. економіка України переживала етап відновлення основних економічних показників після періоду тривалого

спаду 90-х р., коли валовий внутрішній продукт (ВВП) країни знизився до 41 % від рівня 1990 р. Саме з 2000 р. цей показник має тенденцію до постійного повільного зростання, а його середньорічне значення за цей період становить 107,2 % (додаток М, рис. 3.2). Одночасно зростає ВВП у розрахунку на одну особу населення, а середньорічний темп становить 108,0 %.

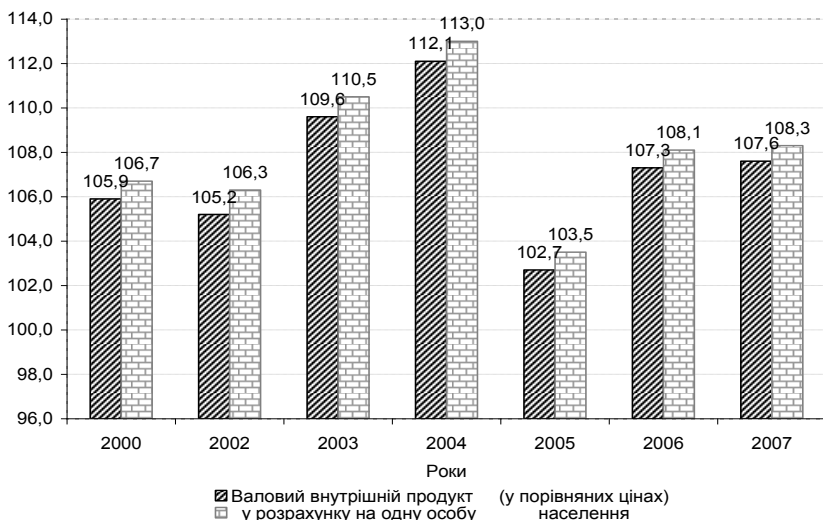


Рис. 3.2. Індеси фізичного обсягу ВВП України у 2000–2007 рр.

За результатами дослідження Міжнародної фінансової корпорації, за період 2000–2006 рр. темпи зростання ВВП в Україні дещо нижчі, ніж у країнах з низьким середнім рівнем доходів, а відносно країн Європи та Центральної Азії його рівень нижчий більше ніж у 3 рази [15, с. 18]. Нинішні темпи росту ВВП продукту свідчать про досить повільні зміни у економічному розвитку бізнес-середовища в Україні.

Показники, що характеризують виробничі процеси, свідчать про повільні темпи зростання в Україні виробництва промислової і сільськогосподарської продукції. Так, за даними Державного комітету статистики, середньорічні темпи зростання виробництва продукції промисловості становлять за період 2000–2007 рр. 109,6 %, а продукції сільського господарства – тільки 101,8 % (див. додаток М, рис. 3.3).

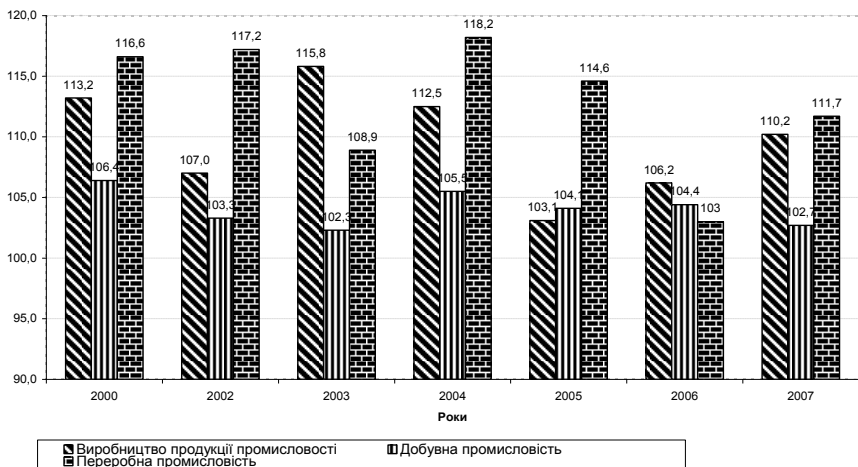


Рис. 3.3. Індекси основних показників виробництва продукції за галузями в Україні у 2000–2007 рр.

Темпи зростання переробної галузі перевищують темпи зростання добувної, що свідчить про сприятливі можливості для розвитку споживчого ринку. Одночасно середньорічні темпи зростання роздрібно-товарообороту виробничих підприємств мають вищий показник і становлять 120,5 %, що свідчить про прискорені темпи зростання споживчих цін на вироблену продукцію. Підтвердженням цього є показники, що характеризують індекс інфляції в Україні, який у 2007 р. становив 112,8 %. Необхідно зазначити, що позитивним є зменшення темпів зростання індексу інфляції у 2000 р. на 17 % [179, с. 52].

Значний вплив на розвиток бізнес-середовища мають соціально-демографічні процеси, хоча вони і змінюються доволі повільно. Однак у нинішніх складних економічних умовах ці фактори призводять до істотних змін у маркетинговій діяльності підприємств. Так, зниження чисельності населення, рівень народжуваності, зміни у статевовіковій структурі, зайнятість, безробіття, рівень життя і купівельна спроможність населення впливають на рівень і динаміку попиту, збільшують потенціальну та реальну місткість ринку.

За кількістю наявного населення в Україні існує стійка тенденція до його скорочення, причому цей показник має відповідну тенденцію і до постійного населення, середньорічний показник скорочення якого становить 0,7 % (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Показники демографічної ситуації в Україні у 2000–2007 рр.
(у відсотках до попереднього року) [179]**

Показники	Роки							Середньо-річний темп зростання *
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Кількість наявного населення	99,0	99,0	99,2	99,4	99,2	99,4	99,4	99,2
Кількість постійного населення	99,1	99,1	99,2	99,3	99,3	99,4	99,4	99,3
У відсотках до наявного населення	99,6	99,6	99,6	99,6	99,6	99,8	99,6	99,6
З них у відсотках до всього населення: чоловіків	46,2	46,2	46,2	46,2	46,1	46,1	46,1	46,2
жінок	53,8	53,8	53,8	53,8	53,9	53,9	53,9	53,8
Кількість народжених	98,9	103,8	104,6	104,6	99,7	108,0	102,7	103,1

Примітка. * Розраховано автором за даними Державного комітету статистики.

Одночасно існують і позитивні тенденції у збільшенні кількості новонароджених, середньорічний приріст яких за даний період становить 3,1 %. Даний показник є позитивною тенденцією і свідчить про подальше «омолодження» споживчого ринку України та створює прогностичні погляди на збільшення його потенційної ємності.

За даними Державного комітету статистики, середній рівень економічної активності населення у 2000–2007 рр. становив 71,7 %, причому показник має тенденцію до зменшення у 2007 р. порівняно з 2000 р. на 2,0 %, що є наслідком зменшення чисельності населення у працездатному віці. Одночасно рівень зайнятості населення віком 15–70 років відповідно зріс за означений період у цілому по Україні на 2,2 %, а його середньорічний показник становить 65,1 %. Такі незначні перетворення у системі зайнятості населення України виникли внаслідок скорочення рівня безробіття, який зменшився за період з 2000 р. (12,3 %) до 2007 р. (6,9 %) майже вдвічі (табл. 3.7, рис. 3.4) [179, с. 185–186].

Таблиця 3.7

Рівень зайнятості населення у 2000–2007 рр. (у відсотках до всього населення у працездатному віці) [179]

Показники	Роки							Середньорічний показник* рівня
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Рівень економічної активності	73,7	71,7	71,4	71,1	70,9	71,2	71,7	71,7
Рівень зайнятості	64,5	64,4	64,5	64,6	65,4	65,9	66,7	65,1
Рівень безробіття	12,4	10,3	9,7	9,2	7,8	7,4	6,9	8,9

Примітка. * Розраховано автором за даними Державного комітету статистики.

Така тенденція свідчить про можливе зростання попиту, а отже, є запорукою для збільшення в подальшому обсягів виробництва споживчих і продовольчих товарів.

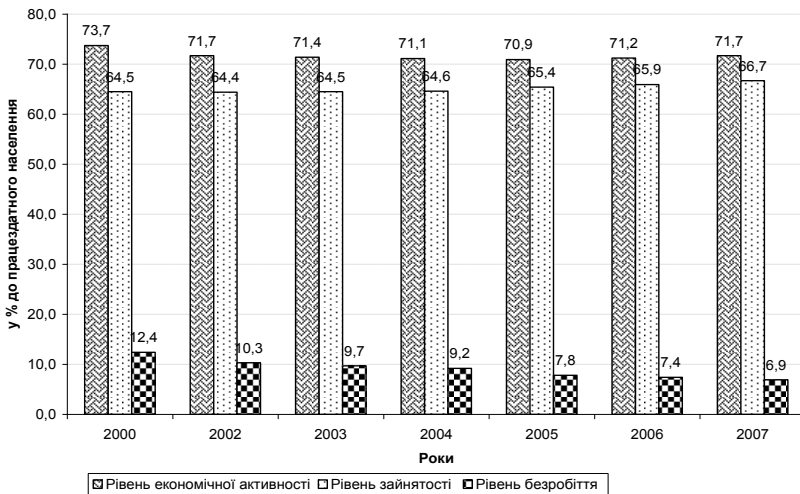


Рис. 3.4. Рівень зайнятості населення України у 2000–2007 рр.

Щодо міграційних процесів, то з 2005 р. міграційний рух населення України дещо припинився, а кількість прибулих в Україну дещо перебільшує кількість вибулих, а сальдо міграції на 100 тисяч наявного населення у 2007 р. – 31,4 особи [179, с. 182].

Незначні, але позитивні зміни, які відбулися на ринку праці України у певній мірі вплинули на рівень забезпеченості населення. Наприклад, за період з 2000 по 2007 р. доходи населення зросли в 3,9 рази, а наявний дохід із розрахунку на одну особу – в 4,1 рази (табл. 3.8) [179, с. 194].

Таблиця 3.8

Доходи населення України у 2001–2007 рр. [179]

Показники	Роки							2007 р. у відсотках до 2001
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Доходи всього, млн грн	157 996	185 073	215 672	274 241	381 404	472 061	614 984	389,3
У тому числі заробітна плата	67 389	78 950	94 608	117 227	160 621	205 120	270 605	401,6
У відсотках до суми доходів	42,7	42,7	43,9	42,7	42,1	43,5	44,0	×
Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	56 814	67 286	78 028	104 849	151 307	183 900	230 266	405,3
У відсотках до суми доходів	36,0	36,4	36,2	38,2	39,7	39,0	37,4	×
Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	2 445,9	2 938,0	3 400,3	4 468,4	6 332,1	7 771,0	9 930,3	406,0

Примітка. * Розраховано автором за даними Державного комітету статистики.

Основним джерелом доходів населення залишається заробітна плата, частка якої у загальних доходах за даний період коливається в межах 42–44 %. Причому середньорічний темп зростання середньомісячної реальної заробітної плати за указаний період становить 115,1 %, але темпи його зростання коливаються, і за останні роки (2006–2007) мають деяку тенденцію до зменшення в середньому на 3 % (додаток М).

За останні 7 років спостерігається зростання рівня соціальної допомоги населенню, частка якої становила у 2007 р. 37,4 % до загальної суми реального доходу населення, а розмір збільшився у 4 рази порівняно з 2001 р. Темпи середньорічного зростання соціальної допомоги населенню за 2000–2007 рр. становили 125,0 %. Також зменшується чисельність населення із середньодушовими загальними доходами у місяць, нижчими за прожитковий мінімум. Середньорічні темпи зростання рівня бідності становлять 83,2 %, а отже, мають тенденцію до відповідного зменшення показника з 88,4 % у 2003 р. до 57,1 у 2007 (табл. 3.6). Усі ці та деякі інші показники позитивно впливають на зростання рівня купівельної спроможності населення, про що свідчать дані про зміни у споживанні продуктів харчування на душу населення та забезпеченість домогосподарств населення товарами тривалого користування.

Якщо у 2000 р. споживання м'яса, що є основним показником забезпеченості населення, становило на місяць 3,3 кг, то вже на кінець 2007 р. його споживання сягало 4,9 кг, що при денній нормі споживання 130 г становить 149 г на одну особу. Значно збільшилось і споживання таких продуктів, як молоко, яйця, рибопродукти (табл. 3.9) [179, с. 207].

Таблиця 3.9

Споживання продуктів харчування в домогосподарствах України [179]

(у середньому за місяць у розрахунку на одну особу, кг)

Показники	Роки						
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007
М'ясо та м'ясопродукти	3,3	3,3	3,9	4,0	4,4	4,7	4,9
Молоко та молочні продукти	17,1	18,8	19,1	20,2	21,7	22,3	22,3
Яйця	18,0	17,0	17,0	18,0	21,0	19,0	20,0
Риба та рибопродукти	1,3	1,4	1,4	1,6	1,8	1,9	1,8
Цукор	3,5	3,1	3,2	3,6	3,6	3,2	3,3
Олія та інші рослинні жири	1,8	2,0	2,0	1,9	1,9	1,7	1,7
Овочі та баштанні	9,5	9,5	9,0	8,7	9,3	9,4	9,2
Фрукти, ягоди, горіхи, виноград	2,5	2,4	2,5	2,7	3,1	3,0	3,4
Хліб та хлібні продукти	10,7	10,7	10,3	10,4	10,3	9,8	9,6

Щодо товарів тривалого користування, то їх наявність у домогосподарствах також має тенденцію до збільшення, що свідчить про зростання рівня доходів населення, а також доступність системи надання кредитів для придбання товарів даної групи (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Наявність у домогосподарствах окремих товарів тривалого користування [179]

(у середньому на 100 домогосподарств, шт.)

Назва товару	Роки					
	2000	2002	2003	2004	2005	2006
Холодильники і морозильники	94	94	95	96	99	100
Пральні машини	74	74	75	74	77	78
Електропилососи	56	54	56	56	62	6474
Телевізори кольорові	69	74	79	83	91	96
Музичні центри	3	4	6	8	11	13
Комп'ютери	1	3	4	6	9	12
Автомобілі	17	16	16	16	16	17

Незважаючи на відносне поліпшення економічних показників, яке триває завдяки сприятливій зовнішньоекономічній кон'юктурі, велика кількість соціальних проблем залишається остаточно не вирішеними. Оскільки зниження рівня бідності останнім часом відбувалося переважно за рахунок збільшення соціальних виплат із державного бюджету, зокрема пенсій, існує небезпека, що подібна практика призведе до посилення податкового тягаря на підприємства. А невідворотне підвищення рівня життя громадян має забезпечуватися за рахунок стабільного економічного зростання, що повинно виявлятися у постійному збільшенні кількості нових робочих місць і рівня заробітної плати.

Соціально-культурне становище в Україні також має тенденцію до позитивних змін, які відображаються через рівень освітньої підготовки. За даними Державного комітету статистики [179, с. 216], за період 2000–2007 рр. кількість фахівців, що мають вищу освіту, збільшилась, вищих навчальних закладів збільшилась у 3,2 рази і становить 511 осіб на 10 тис. населення, а тих, що здобули професійну освіту – дещо зменшилась і становить 98 осіб на 10 тис. населення [179, с. 211]. Даний показник свідчить про формування вищого рівня культури, професійних навичок, а отже, і відповідні зміни у переконаннях, цінностях, нормах поведінки як споживачів, так і учасників бізнес-середовища.

Технологічне середовище є тим визначним фактором розвитку бізнес-середовища. Саме науково-технічний прогрес був, є і залишається тим визначним фактором, який дає позитивну оцінку не тільки розвитку виробничих процесів, а й стану бізнес-середовища. Розвиток інновацій формує можливості щодо виробництва товарів відповідної якості та розробки їх нових модифікацій і видів, створює умови для появи нових технологій.

Так, за даними Державного комітету статистики, період з 2000–2007 рр. визначається такими тенденціями у формуванні інноваційних процесів (табл. 3.11):

Таблиця 3.11

Рівень інноваційної діяльності в Україні у 2000–2007 рр. за окремими показниками (у відсотках до попереднього року) [179]

Показники	Роки							Середньо-річний показник рівня*
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Загальна кількість наукових організацій	99,3	99,9	100,7	101,2	100,3	96,1	96,7	99,2
Упровадження інновацій на промислових підприємствах	101,3	80,4	129,8	116,5	104,7	63,3	124,1	100,2
Обсяг науково-технічних робіт, виконаних власними силами підприємств (організацій)	115,0	109,7	133,0	123,9	117,2	111,1	125,1	119,0
Частка підприємств, що впроваджували інновації у виробничий процес (відсоток до загальної кількості підприємств)	14,8	14,6	11,5	10,0	8,2	10,0	11,5	11,3

Примітка. * Розраховано автором за даними Державного комітету статистики.

- загальна кількість наукових організацій, що займаються інноваційними розробками, має тенденцію до їх зменшення на 5,8 %, а її середньорічний показник становить 99,2 %;
- частка підприємств, що здійснюють інноваційні процеси власними силами, коливається від 14,8 % у 2000 р. до 11,5 у 2007 р., що свідчить про їх скорочення на 22,3 %;
- процес упровадження наукових розробок на промислових підприємствах характеризується значною нестабільністю;
- основна причина відмови промислових підприємств здійснювати інноваційну діяльність власними силами пояснюється браком підготовлених кадрів на підприємствах і обмеженістю фінансових ресурсів.

Серед основних напрямів інноваційної діяльності визначаються такі:

- виробництво інноваційних товарів здійснювали 11,3 % обстежених підприємств;
- формування інноваційних виробничих процесів – 10,0 %;
- упровадження інновацій у організаційну діяльність підприємств – 3,8 %;
- інновації, що пов'язані з маркетинговою діяльністю – 3,7 % (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Галуzeвий розподіл інноваційних процесів на
промислових підприємствах України за їх основними типами у
2005–2007 pp. [179]**

(у відсотках до загальної кількості)

Кількість підприємств	Тип інновацій			
	інноваційна продукція	інноваційні процеси	організаційні інновації	маркетингові інновації
Всього, в тому числі за окремими галузями	11,3	10,0	3,8	3,7
харчова промисловість	10,4	9,6	3,0	4,0
легка промисловість	8,3	8,3	2,8	2,4

Найбільшого розвитку інноваційна діяльність набула у коксохімічній промисловості, машинобудуванні, виробництві транспортних

засобів тощо. Щодо переробної харчової і легкої промисловості, то саме в цих галузях більшість інноваційних процесів здійснюється у напрямі виробництва нових товарів і запровадженні нових технологій. Дана ситуація свідчить про позитивне становище в напрямку інноваційної діяльності промислових підприємств України, а отже, створює відповідні умови для формування інноваційного маркетингу.

Подальша процедура дослідження бізнес-середовища за відповідними факторами здійснюється на підставі *SWOT*-аналізу і передбачає визначення можливостей і загроз для розвитку маркетингової діяльності в Україні. Сьогодні в Україні існує ціла низка факторів, що сприяють його подальшому розвитку, серед них такі:

- посилення конкурентного середовища;
- послаблення міграційних процесів за межі України;
- «омолодження» споживчого ринку;
- зростання рівня зайнятості;
- скорочення рівня безробіття;
- покращення рівня забезпеченості населення;
- зростання рівня державної соціальної допомоги населенню;
- скорочення рівня бідності населення;
- зростання чисельності населення з вищою освітою;
- підвищення культурного рівня населення.

Також стримують розвиток маркетингової діяльності в Україні такі фактори:

- нестабільність політичної системи;
- високі адміністративні та регуляторні бар'єри;
- нестабільність законодавства та його перенавантаження;
- часті зміни у системі оподаткування;
- недосконалість судової і кредитної систем;
- корумпованість влади на регіональному рівні;
- незначні темпи зростання ВВП на відміну від інших країн ЄС;
- повільні темпи зростання виробництва продукції для насичення споживчого ринку;
- посилений експорт продукції споживання;
- прискорені темпи зростання споживчих цін;
- зростання рівня інфляції;
- скорочення чисельності населення;
- зменшення рівня економічної активності населення;
- повільний і нестабільний розвиток інноваційних процесів.

3.3. Формування наукових шкіл і концепцій маркетингу в Україні

Розвиток маркетингу в Україні визначається не тільки проникненням його всесвітньо відомої теорії в економічне суспільство держави, запровадженням його концепцій в діяльності виробничих підприємств, а в більшій мірі інтеграційними процесами науки, освіти та практики, що пов'язані з формуванням власної української наукової думки.

Періоду новітнього маркетингу, який припадає на початок ХХІ ст., здебільшого притаманні риси, які визначають його як один із етапів активного розвитку науки, зростання її впливу на науково-технічний і соціальний прогрес. Практики потребують від науковців фундаментальних досліджень і розробки ґрунтовних стратегій.

Наука, яка за всіх часів характеризувалась інноваційними рисами, сьогодні також потребує коригування. Плідна діяльність багатьох сотень і тисяч дослідників не може здійснюватися стихійно, вона, як і практика, потребує досконалості, постійної активізації. В умовах розгалуження науки, появи нових її напрямів як ніколи необхідна кооперація вчених, концентрація зусиль багатьох дослідників для вирішення фундаментальних наукових проблем. Тільки поєднання думок декількох учених сприяє розробці обґрунтованих підходів до вирішення багатьох проблем, що виникли у суспільстві. Такою формою наукового співробітництва вчених є наукові школи.

Загалом поняття «наукова школа» не є новим, і його поява відноситься ще до античної епохи. Зміна епохи спричиняє формування нових економічних процесів, а також і наука розвивається і набуває нової досконалої організації.

За всі часи розвитку науки сформувалося безліч трактувань терміна «наукова школа», але кожен із них має основні риси, що його характеризують. По-перше, наявність науковця-особистості, який спроможний її очолити; по-друге, формування загальної ідеї, напряду за яким можливе об'єднання науковців; по-третє, існування колективу науковців-початківців, які мають бажання і здібності стати послідовниками керівника школи; по-четверте, відповідний рівень підготовки майбутніх учених, їх фахова компетентність, неординарність, працелюбність і деякі інші риси.

На підтвердження авторської думки наведемо судження академіка АМН України Дмитра Зербіно, який, досліджуючи феномен наукової школи, стверджував, що це поняття визначається як співдружність людей, що сформувалося під егідою особистості – вченого-лідера, який має ідеї та актуальні теми для розробки [51].

Альтернативою науковим школам є наукові колективи, діяльність яких у деякій мірі відрізняється від функціонування наукової школи (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Основні відмінності між науковим колективом
і науковою школою**

Наукова школа	Науковий колектив
Постійний багаторічний пошук за новими методиками, ідеями, підходами	Виконання завдання за відповідною програмою, планом, сформованим згідно з науковою думкою керівника
В основу діяльності покладена власна ідея керівника	Основою є не власна ідея, а певне завдання
Наявність неформальної співдружності між членами, яка будується на засадах свободи творчості та професійної мобільності	Творча робота у пошуку методів її виконання є виміром рівня науковості керівника як особистості
Наявність творчої особистості, спроможної повести за собою талановитих науковців для здійснення ними самостійного пошуку	Робота здійснюється за наймом, стимулом є оплата за результатом виконаного обсягу чи дослідження

Якщо в основу діяльності наукової школи покладена власна ідея її керівника, то науковий колектив у першу чергу є виконавцем отриманого завдання, ідея якого не є результатом творчого пошуку керівника та колективу.

Наукові школи здійснюють постійний багаторічний пошук ідей за новими підходами та методиками. Їх діяльність будується на неформальній співдружності між учасниками такої школи та передбачає свободу творчості кожного, незалежно від рівня кваліфікації.

Головна умова успіху наукової школи полягає у наявності творчої особистості її керівника, спроможної повести за собою талановитих науковців для здійснення ними самостійного пошуку та реалізації власної ідеї.

На відміну від наукових шкіл наукові колективи формуються як тимчасові творчі колективи, що виконують отримане завдання за затвердженим планом, сформованим згідно з науковою думкою керівника. Такий план юридично оформлюється і передбачає закріплення виконавців за кожним його пунктом з визначенням терміну виконання. Стимулом для виконання роботи є оплата в разі повного виконання завдання, тобто оформлення звіту про виконану роботу.

Але творчість у науковому колективі визначається через пошук методів її виконання, що і є мірилом рівня науковості її керівника.

Водночас даним творчим об'єднанням притаманні подібні риси – колективність; наявність наукової ідеї; використання наукових методів, методологій і підходів; практична значущість результатів дослідження.

Умови та передумови для появи й розвитку наукової школи у різних науках і країнах склалися в різний час. Так, в Україні наукові школи почали створюватися лише за радянських часів, причому їх направленість концентрувалася на точних науках, таких як математика, механіка, біохімія, фізика тощо.

Економічної направленості наукові школи в Україні набули тільки за часів державної незалежності. І основними умовами для їх розвитку стали такі:

- економічні проблеми, що виникли внаслідок виходу України зі складу СРСР, вирішення яких потребувало нових наукових підходів;
- необхідність формування наукової думки щодо становлення ринкових процесів;
- поява нових напрямів розвитку економічної науки, таких як менеджмент, маркетинг.

Розвиток наукової творчої думки в більшій мірі залежить від педагогічного потенціалу, який здатен не тільки сформувати й очолити колектив, а й здійснити інноваційні процеси у відповідній галузі науки.

Саме тому засновниками наукових шкіл стають провідні науковці – доктори та кандидати наук.

За даними Державного комітету статистики України станом на 1.10.2007 р. в економіці України працювало 12,8 тис. докторів наук, що на 24,3 % більше ніж у 2000 р. і на 57,9 % – у 1991 р. З економічного напрямку станом на 1.10.2007 р. кількість докторів економічних наук становила 976 осіб, чи 7,6 % від їх загальної кількості в Україні.

Таким чином, спостерігається загальна тенденція до зростання наукового потенціалу, який саме і спроможні очолювати наукові школи. Переважно він формується в навчальних закладах III–IV рівнів акредитації. З приводу цього необхідно зазначити, що уряд України здійснює в напрямі підготовки нового покоління висококваліфікованих фахівців значні кроки. Йдеться про розробку у 2007 р. за ініціативи Кабінету Міністрів України Концепції Державної цільової програми «Наука в університетах» на 2008–2012 рр. Основною метою даної концепції є забезпечення створення правових, економічних і організаційних умов для активізації наукової діяльності та поглиблення її взаємодії з навчальним процесом в університетах [89].

Такий підхід уряду є своєрідним важелем, що активізує наукові дослідження, більша кількість яких здійснюється науковими колективами та науковими школами тощо.

Загальновідомо, що не тільки кадровий потенціал є тим показником, який визначає наявність наукової школи. Необхідно також врахувати й інші, не менш важливі складові, що можуть стати критеріями визначення її ефективності.

По-перше, це стосується головного напрямку дослідження та його актуальності, яка підтверджується новизною, інноваційністю, практичною значущістю та результативністю в процесі впровадження.

По-друге, враховується загальна кількість публікацій у наукових і професійних виданнях. Завдяки публікаціям є можливість показати результати діяльності наукової школи, довести її значимість, пріоритетність.

По-третє, оцінити успішність професійної діяльності науковця можливо через індекс цитування, який здійснюється загалом по напрямку дослідження та за окремими членами школи. Індекс цитування (або ІЦ, СУ) – прийнята в науковому світі міра «значимості» праць якогонебудь ученого. Величина індексу визначається кількістю посилань на цю працю (або прізвище) в інших джерелах. Однак для дійсно точного визначення значимості наукових праць важливо не тільки кількість посилань на них, але і якість цих посилань. Залежно від виду видання (академічне, популярне, розважальне) змінюється і значимість посилань. ІЦ деяким чином визначає популярність і актуальність вибраної автором теми роботи, загальну оцінку популярності самого вченого, його активності під час проведення різних наукових заходів.

Але, незважаючи на цінність ІЦ, його не можна вважати абсолютним показником наукового рівня вченого, саме через деякі похибки, що виникають у процесі публікації, послідовності наведення авторів, наявності науковців з тотожними прізвищами тощо. І тому використовувати ІЦ потрібно дуже обережно, особливо для порівняння досягнень різних особистостей.

По-четверте, найбільш доступним, доцільним і вагомим за внеском у розвиток наукової школи є показник кількості захищених дисертацій.

Розглядаючи процеси розвитку наукових шкіл з маркетингу, необхідно нагадати, що сьогодні в Україні у ВНЗ діє 233 кафедри маркетингу, завдання яких полягає не тільки у підготовці фахівців з маркетингу, а й у формуванні в них нової наукової думки та висококваліфікованого педагогічного потенціалу. Проте, не кожна з них може звітувати про створення діючої наукової школи.

Саме тому доцільно виокремити тільки ті ВНЗ, в яких ці процеси вже набули сталого розвитку, а отже, діяльність їх наукових шкіл має позитивні результати. Нижче наведені результати досліджень, проведені автором методом анкетного опитування та в ході прямого спілкування з провідними науковцями, відомими педагогами з маркетингу в Україні.

Однією з найбільш відомих і вагомих є наукова школа, яку очолює ректор провідного державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (КНЕУ) доктор економічних наук, професор, академік Академії педагогічних наук, завідувач кафедри маркетингу Павленко Анатолій Федорович. Поборник і організатор значних змін у теоретичних і практичних засадах маркетингової науки, співавтор багатьох підручників з теорії і практики маркетингу, А.Ф. Павленко є фундаментом потужнішої в Україні наукової школи з маркетингу. Основні напрями діяльності школи направлені на дослідження маркетингу в галузях національної економіки. Щорічно члени школи, серед яких доктори економічних наук, професори А.В. Войчак, Н.В. Куденко, В.Я. Кардаш, І.Л. Решетнікова, Т.О. Примаєк, В.П. Пилипчук та інші, здійснюють підготовку та сприяють захисту двох-трьох кандидатських і докторських дисертацій.

Основні напрями наукових досліджень у даній науковій школі пов'язані з науковими інтересами провідних вчених, відомих за межами не тільки університету, а й України. Серед найбільш активних членів наукової школи є наступні:

- А.Ф. Павленко – доктор економічних наук, професор, академік АПН України, заслужений діяч науки і техніки України, ректор, завідувач кафедри маркетингу, керівник наукової школи з формування та розвитку маркетингу в галузях національної економіки;

- А.В. Войчак – доктор економічних наук, професор, засновник нового наукового напрямку з питань маркетингового менеджменту;

- Н.В. Куденко – доктор економічних наук, професор, провідний учений з питань стратегічного маркетингу, конкурентоспроможності вітчизняних виробників на промисловому ринку;

- В.Я. Кардаш – кандидат економічних наук, професор, коло наукових інтересів – системне забезпечення якості продукції, підвищення ефективності маркетингової товарної політики підприємств, інноваційний маркетинг;

- І.Л. Решетнікова – доктор економічних наук, професор, сфера наукових досліджень – стратегічний маркетинг і маркетинг роздрібної торгівлі;

– Т.О. Примак – доктор економічних наук, професор, провідний учений з рекламного менеджменту, маркетингових комунікацій;

– В.П. Пилипчук – кандидат економічних наук, професор, сфера наукових досліджень – промисловий маркетинг, управління продажами.

Також останніми роками в науковій школі КНЕУ набули значного розвитку напрями досліджень, пов'язані з маркетингом у освіті та міжнародній діяльності. Тут необхідно відмітити таких провідних учених: професора, доктора економічних наук Т.Є. Оболенську, яка започаткувала напрям наукових досліджень з маркетингу освітніх послуг, а також професора, доктора економічних наук Т.М. Циганкову, яка є керівником наукового напрямку з міжнародного маркетингу.

Однією з найстаріших наукових шкіл у галузі маркетингу є школа, очолювана доктором економічних наук, професором А.О. Старостіною, яка починала свою діяльність на кафедрі промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Нині А.О. Старостіна – завідувач кафедри міжнародної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (КНУ ім. Т. Шевченка). Серед напрямів діяльності її наукової школи чільне місце посідають маркетингові дослідження національного та міжнародного ринків, промисловий маркетинг, міжнародний маркетинг, ризик-менеджмент тощо. Продовжують і підтримують традиції наукової школи А.О. Старостіної її учні, серед яких проблеми маркетингу опановують доктор економічних наук О.Л. Каніщенко (напрямок наукових інтересів – інтернаціоналізація маркетингової діяльності та маркетингових досліджень) і кандидат економічних наук, доцент А.О. Длігач (напрямок наукових інтересів – стратегічне управління і стратегічний маркетинг).

Кафедра маркетингу Київського національного торговельно-економічного університету (КНТЕУ) на сьогодні є єдиною в Україні, наукова діяльність якої орієнтована на формування та розвиток торговельного маркетингу. Саме з цим напрямом і пов'язані основні дослідження наукової школи кафедри, діяльність якої здійснюють такі провідні викладачі:

– В.В. Ординська – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри, сфера наукової діяльності – стратегічний маркетинг і маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг;

– Є.В. Ромат – доктор економічних наук, професор, сфера наукової діяльності – маркетингові комунікації, реклама;

– Н.О. Голошубова – кандидат економічних наук, професор, сфера наукових інтересів – маркетинг підприємств роздрібною і оптовою торгівлі.

Вагомий вклад у розвиток національної науки з маркетингу внесли провідні вчені Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (ДонНУЕТ). Саме тут створені, широко визнанні та розвиваються наукові напрями з маркетингової проблематики, які очолюють провідні вчені:

– О.О. Шубін – доктор економічних наук, професор, академік АЕН України, заслужений діяч науки і техніки України, ректор університету, керівник наукової школи зі стратегічного управління підприємствами, промислового та екологічного маркетингу;

– Л.В. Балабанова – доктор економічних наук, професор, академік АЕН України, завідувач кафедри маркетингового менеджменту, керівник наукової школи з маркетингового менеджменту, формування товарної, збутової, цінової, розподільчої і комунікаційної політики підприємств на споживчому ринку України;

– О.М. Азарян – доктор економічних наук, професор, академік АЕН України, завідувач кафедри маркетингу та комерційної справи, керівник наукової школи з теоретичного обґрунтування, маркетингових досліджень і розробки методологічної концепції маркетингової діяльності підприємств і механізмів її реалізації на споживчому ринку.

Неоцінний вклад у розвиток наукових шкіл з маркетингу здійснено на кафедрі маркетингу та логістики Національного університету «Львівська політехніка» (НУ «ЛП»). Саме тут започатковано новітній для української економічної науки напрям досліджень – логістика. А провідними членами наукової школи з цієї проблематики є:

– Є.В. Крикавський – доктор економічних наук, професор, академік АЕН України, завідувач кафедри, керівник наукової школи з питань маркетингу та логістики в інноваційній діяльності;

– Н.І. Чухрай – доктор економічних наук, професор, сфера наукових досліджень – маркетинг інновацій, логістика, логістичне обслуговування і консультування.

Наукова діяльність кафедри маркетингу Львівської комерційної академії (ЛКА) зорієнтована на формування новітніх підходів у розвитку підприємницької діяльності на засадах маркетингу. Серед провідних учених, завдяки ідеям і підтримці яких функціонує наукова школа на кафедрі, такі:

– Ю.А. Дайновський – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, який очолює напрям з розробки методології генерації

рішень у бізнесі, формування банку прийомів підприємницької діяльності, маркетингу та менеджменту;

– С.В. Скибинський – кандидат економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної діяльності, автор і співавтор багатьох підручників з маркетингу, наукова діяльність якого направлена на дослідження концептуального маркетингу.

На початку ХХІ ст. відповідно до змін, що відбулися у теоретичних засадах маркетингу, формуються і новітні напрями наукових досліджень. Серед таких необхідно в першу чергу визначити наукову школу Одеського державного економічного університету (ОДЕУ), яку очолює М.А. Окландер, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу. Основними напрямками його досліджень на сьогодні є територіальний маркетинг, маркетинг органів державного управління та місцевого самоврядування, логістика.

Значний внесок у розвиток галузевого маркетингу внесено науковою школою, яка створена і функціонує на кафедрі маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (СНУ ім. В. Даля). Очолює школу Т.С. Максимова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, основний напрям досліджень – маркетинг на підприємствах машинобудівної галузі.

Достатньо молодію і новітньою за напрямом (інноваційний та екологічний маркетинг) є наукова школа на базі Сумського державного університету (СДУ), створена за ініціативи відомого вченого, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри маркетингу С.М. Ілляшенко. Результатом функціонування школи є понад 100 наукових публікацій з інноваційного та екологічного маркетингу.

Таким чином, загальна тенденція щодо становлення та розвитку наукових шкіл з маркетингу в Україні має такий вигляд (табл. 3.14):

Таблиця 3.14

**Діяльність провідних наукових шкіл з маркетингу у ВНЗ України
за напрямками досліджень**

Напрямок наукових досліджень	Науковий керівник школи	ВНЗ
Маркетинг в галузях національної економіки	Павленко А.Ф.	КНЕУ
Маркетинговий менеджмент	Войчак А.В.	КНЕУ
	Балабанова Л.В.	ДонНУЕТ
Стратегічний маркетинг	Куденко Н.В.	КНЕУ
	Решетнікова І.Л.	КНЕУ
	Ортинська В.В.	КНТЕУ

Напрямок наукових досліджень	Науковий керівник школи	ВНЗ
Стратегічне управління підприємствами	Шубін О.О.	ДонНУЕТ
Промисловий маркетинг	Пилипчук В.П.	КНЕУ
	Старостіна А.О.	КНУ
	Шубін О.О.	ДонНУЕТ
	Максимова Т.С.	СНУ ім. Даля
Міжнародний маркетинг	Циганкова Т.М.	КНЕУ
	Старостіна А.О.	КНУ
	Каніщенко О.Л.	КНУ
Торговельний маркетинг	Решетнікова І.Л.	КНЕУ
	Ортинська В.В.	КНТЕУ
	Голошубова Н.О.	КНТЕУ
Територіальний маркетинг	Окладнер М.А.	ОДУ
Екологічний маркетинг	Шубін О.О.	ДонНУЕТ
	Ілляшенко С.М.	СумДУ
Маркетинг освітніх послуг	Оболєнська Т.С.	КНЕУ
Маркетингові дослідження	Старостіна А.О.	КНУ
	Ортинська В.В.	КНЕУ
	Примак Т.О.	КНЕУ
Реклама, маркетингові комунікації	Ромат Є.В.	КНТЕУ
	Кардаш В.Я.	КНЕУ
Маркетингова товарна політика, якість продукції	Кардаш В.Я.	КНЕУ
Маркетингова діяльність підприємств на споживчому ринку	Азарян О.М.	ДонНУЕТ
Логістика	Крикавський Є.В.	НУ «ЛП»
	Чухрай Н.І.	НУ «ЛП»
	Окландер М.А.	ОДУ
Маркетинг інновацій, інноваційний маркетинг	Ілляшенко С.М.	СумДУ
	Чухрай Н.І.	НУ «ЛП»
	Кардаш В.Я.	КНЕУ
Маркетинг підприємницької діяльності	Дайновський Ю.А.	ЛКА

Наведений перелік наукових шкіл і напрямів дослідження не є вичерпним, кількість подібних шкіл постійно розширюється.

Невід'ємною складовою формування та розвитку наукових шкіл є процес перегляду українськими науковцями загальновідомих теоретичних положень маркетингу. Одним із напрямів реалізації сучасної наукової думки є нові теоретичні погляди щодо еволюції концепцій маркетингу.

Зміни, які відбуваються у світовому економічному середовищі, характеризуються процесами глобалізації економіки, а отже, потре-

бують нових підходів до управління ними. Це стосується не тільки світового економічного середовища, ринкових процесів окремої держави, зокрема й діяльності конкретного підприємства.

Маркетинг, що був створений і формувався протягом останніх 100 років, як одна з ефективних управлінських систем, знаходиться зараз у процесі значних інноваційних перетворень. А значна частина методів маркетингу, що були запропоновані відомими гуру маркетингу та менеджменту – Ф. Котлером, М. Портером, П. Друкером, Ж.-Ж. Ламбенем, як аксіома стали недієздатними.

Класично відомими концепціями, першим автором яких визнано американського науковця з маркетингу Ф. Котлера, є: виробнича, товарна, збутова, маркетингова і соціально-етична концепції. Наше завдання не полягає у визначенні досконалості та значущості даних концепцій.

Загалом, філософія, яка лежить у основі маркетингу і є його концепцією, яка набуває відповідних змін під впливом взаємопов'язаних елементів ринку – підприємства, споживача і оточуючого середовища. Відбуваються зміни у навколишньому середовищі, змінюються погляди споживачів, і безперечно потребує змін і філософія ринкової поведінки підприємства, а отже і концепція маркетингу.

Ф. Котлер у травні 2006 р. на його публічній лекції у Києво-Могилянській бізнес-школі зазначив чотири еволюційні етапи, які пройшов маркетинг у своєму теоретичному і практичному оновленні (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Еволюція концепцій маркетингу (за Ф. Котлером)

Етапи	Концепція	Тип економічної ситуації	Завдання концепції маркетингу
Орієнтація на товар	Виробнича Товарна	Попит перевищує пропозицію	Зменшення витрат виробництва. Масовий розподіл товарів. Удосконалення товару
Орієнтація на продажі	Збутова	Пропозиція значно перевищує попит	Агресивний збут та інтенсивне просування
Орієнтація на сегмент	Стратегічного маркетингу	Пропозиція відповідає попиту	Адаптація товарів і послуг до вимог конкретного сегмента ринку
Орієнтація на споживача	Маркетингова	Пропозиція відповідає потребам і запитам споживача	Задоволення потреб кожного споживача

Якщо філософія товарно орієнтованої концепції визначалася як «вироби і продай», то маркетингова була спрямована на задоволення потреб споживача – «знайди і задовольни».

Підтвердження наукової думки Ф. Котлера ми знаходимо у представника європейської маркетингової школи професора Ж.-Ж. Ламбена, який визначає три еволюційні стадії розвитку концепцій маркетингу, окреслюючи пасивний, операційний і стратегічний (активний) маркетинг (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Еволюція концепцій маркетингу (за Ж.-Ж. Ламбеном)
[98, с. 48–63]

Форма маркетингової організації	Концепція	Характерні риси ринку	Характерні риси маркетингу
Пасивний маркетинг	Виробнича, товарна	Обмеженість пропозиції, ажіотажний попит; потреби відомі і стабільні	Обмежені контакти з ринком і з кінцевим споживачем; обмежені маркетингові дослідження; продавати те, що вироблено
Операційний (транзакційний) маркетинг	Орієнтація на продаж	Швидке зростання попиту; географічне розширення ринку	Пошук ринків для збуту товарів; обмежена ринкова сегментація; ефективна дистрибуція і комерціалізація
	Збутова		Посилення ролі продавця; активна комунікаційна політика
Активний (стратегічний) маркетинг	Маркетингова	Насичення товарами; посилення конкуренції; поява технологічних інновацій	Пошук нових сегментів; нішева позиція; формування маркетингової стратегії; сегментування і позиціонування

Таким чином, погляд Ж.-Ж. Ламбена полягає в тому, що традиційна концепція маркетингу визначається загальною орієнтацією на

споживача. Автор характеризує дану концепцію, як концепцію маркетингової орієнтації (КМО), зазначаючи, що їй притаманна функціональна роль у координації і управлінні складовими маркетингу, які існують у вигляді концепції 4Р, орієнтації підприємств до вимог і потреб споживача. Головна мета діяльності підприємства при такій концепції полягає у задоволенні потреб споживачів краще, ніж конкуренти. Причому в ході формування маркетингових складових спостерігається домінування одного з них, а головним суб'єктом діяльності при реалізації концепції стає відділ маркетингу.

У наведених відомими теоретиками загальних положеннях еволюційного розвитку концепцій маркетингу відстежується загальна тенденція, суть якої полягає в тому, що зміни відбувалися під впливом ринкового середовища, а концепції трансформувалися від їх пасивної до активної позиції.

Головна філософія бізнесу на цьому етапі полягала тільки у застосуванні маркетингового інструментарію, активна позиція якого впливала на задоволення потреб споживача (рис. 3.5).

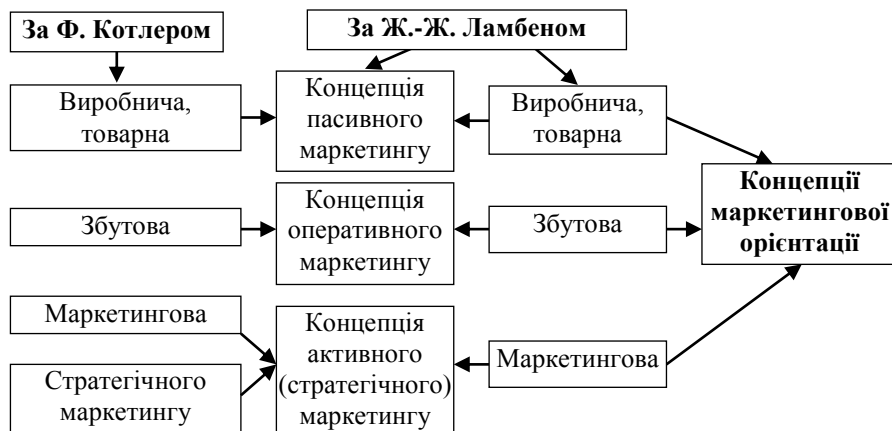


Рис. 3.5. Концепції класичного маркетингу [90, 98]

У подальшому, як стверджує Ф. Котлер, класична теорія маркетингу не була визнана на практиці. Це пояснюється нерозумінням сутності маркетингу управлінцями і проблемами, що виникли при його використанні як вітчизняними, так і закордонними підприємствами (прим. – наведено погляд Ф. Котлера та власні думки автора):

- значна кількість керівників підприємств використовує в управлінні тільки окремі елементи маркетингу, а маркетинг розуміють як єдиний процес, який формується на підставі відповідних принципів і послідовних кроків;
- брак відповідних теоретичних знань у менеджерів щодо сутності маркетингу та можливостей його практичного застосування;
- теорія класичного маркетингу для більшості підприємств є трудомісткістю, малодосяжною і тривалою;
- значна вартість маркетингових технологій та відсутність коштів для їх використання.

Але головна потреба у змінах маркетингової теорії виникла не тільки через глобальні інноваційні процеси у суспільстві, виробництві, а й через значні темпи науково-технічного прогресу, новітні технології. Співавтори Ф. Котлер і К. Келлер у останній редакції всесвітньо відомого підручника «Маркетинг менеджмент» зазначають, що сучасний ринок характеризується значними змінами, яким притаманні такі риси [90]:

- процеси глобалізації значно вплинули на систему збуту продукції та сприяли активному її просуванню на міжнародні ринки;
- продовження процесу приватизації і дерегулювання у країнах нових економік сприяло появі та розвитку багатьох нових технологій, цілеспрямованих комунікацій, досконалої системи ціноутворення, електронної комерції, поширення конкурентної боротьби як на локальних, національних, так і міжнародних ринках;
- поширення ринкової влади споживачів відбувається через відсутність вільного часу для участі у прямому продажу та через значну довіру до відомих товарних марок;
- кастомізація як процес індивідуального обслуговування клієнтів за допомогою онлайн-консультаций і продажу;
- посилення конкуренції з боку національних і зарубіжних торгових марок, що призводить до зростання витрат і скорочення рентабельності виробництва;
- конвергенція галузей виражається у обмеженні меж між ними внаслідок виробництва товарів, функцій яких поширюються на задоволення декількох потреб споживачів;
- трансформація роздрібно́ї торгівлі внаслідок значного проникнення на ринок інноваційних методів реалізації продукції (директ, онлайн маркетинг тощо);
- скорочення посередницької мережі завдяки розвитку сфери онлайн-послуг.

Усі ці та інші характерні ринкові ознаки ХХІ ст. визначають, що запропонована у середині ХХ ст. маркетингова концепція недосконала, а тому потребує перегляду.

Революційною, на думку авторів Ф. Котлера та К. Келлера, повинна стати концепція холістичного маркетингу, яка ґрунтується на плануванні, розробці та провадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти та взаємозалежності. Тобто холістичний маркетинг визнається як інтегрований підхід, який поєднує такі чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально відповідальний маркетинг та внутрішній маркетинг (рис. 3.6).

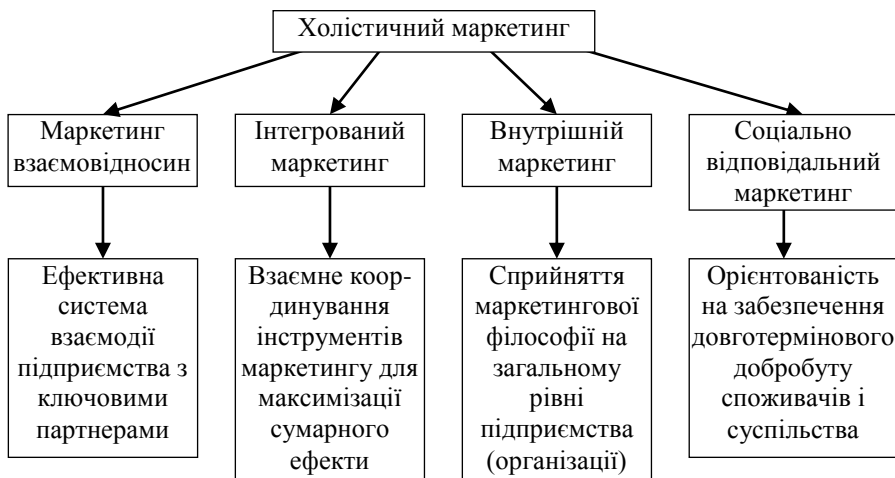


Рис. 3.6. Концепція холістичного маркетингу [90]

Теорія маркетингу взаємовідносин була запропонована ще в 80-ті рр. шведськими вченими. Головна мета маркетингу взаємовідносин полягає у формуванні ефективної системи взаємодії із ключовими партнерами організації – споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, конкурентами, персоналом підприємства тощо.

Основна ідея маркетингу взаємовідносин полягає в тому, що об'єктом управління маркетингом постає не спільне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем і іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Маркетинг взаємовідносин підвищує значимість особистих контактів у системі ефективних комунікацій. Більше того, він розподіляє відповідальність за прийняття рішень в області маркетингу на весь персонал підприємства, оскільки вимагає участі в маркетинговій

діяльності не тільки фахівців служби маркетингу, але й працівників інших підприємницьких структур, включаючи менеджерів верхньої ланки. Основні риси маркетингу взаємовідносин – довгостроковість, сервісне підприємництво на всіх стадіях життєвого циклу товару, індивідуалізація відносин зі споживачами.

У свою чергу, інтегрований маркетинг розглядається авторами як взаємне координування інструментарію комплексу маркетингу («4Р») для максимізації їхнього сумарного ефекту. Неможливо досягти успіху у системі збуту, залучаючи тільки один із її складових, наприклад, ефективну роздрібну мережу, тоді, коли набуває сталого розвитку онлайн-торгівля. Саме тому доцільним визнається формування інтегрованої системи управління попитом, ресурсами, партнерськими мережами. Інтегрований маркетинг – це залучення маркетингового інструментарію у вигляді концепції «4Р» продавця для задоволення потреб споживача за концепцією «4С».

Внутрішній маркетинг визначає ще одну характерну рису взаємовідносин, яка повинна існувати між усіма працівниками підприємства. Головна мета внутрішнього маркетингу – забезпечення сприйняття маркетингових принципів всіма відділами та співробітниками підприємства. Це своєрідна корпоративна концепція маркетингу, яка набуває значущості, поєднуючись одночасно з інтегрованим, соціально відповідальним і маркетингом взаємодії.

Концепція соціально відповідального маркетингу, за визначенням Ф. Котлера, має орієнтованість на забезпечення довготермінового добробуту споживачів і суспільства в цілому. З першого погляду вона в повній мірі віддзеркалює сутність концепції соціально-етичного маркетингу. Але тут не можна не погодитись з Ж.-Ж. Ламбенем, який стверджує, що, незважаючи на теоретичне існування концепції соціально-етичного маркетингу, її практичне застосування заперечується через відсутність у ній сталої позиції щодо задоволення соціальних потреб суспільства. Очевидним є те, що концепція соціально-етичного маркетингу орієнтована в більшій мірі на «зелену» рекламу. А новий зміст концепції соціально відповідального маркетингу складається з таких компонентів – екологія, етика, право, суспільство, урахування яких у ринковій діяльності підприємств повинно стати запорукою зростання добробуту кожного споживача та суспільства в цілому.

Одночасно Ж.-Ж. Ламбен, підтверджуючи ті зміни, що відбулися у макросередовищі маркетингу, стверджує, що традиційна концепція маркетингу повинна трансформуватися у направленні відповідальної чи соціально відповідальної концепції. На його думку, саме на порозі ХХ–ХХІ ст. і відбувся перехід до нової концепції ринкової орієнтації

(КРО), яка загалом не акцентує увагу на функціональній ролі відділу маркетингу, а визначає зростання ролі всього підприємства (організації), орієнтуючи таким чином його діяльність на розвиток відносин і взаємодію зі всіма без винятку учасниками ринку. А відсутність у підприємства ринкової орієнтації може негативно відбитися на її можливостях відповідати вимогам нового середовища [98, с. 95].

Центральними суб'єктами ринку Ж.-Ж. Ламбен визначає споживачів, дистриб'юторів і посередників, конкурентів, впливових осіб і макромаркетингове середовище. А орієнтовану на ринок фірму він визначає орієнтовану на визначені суб'єкти ринку і ту, що підтримує оптимальний баланс цих орієнтацій через міжфункціональну координацію [98, с. 102].

Ж.-Ж. Ламбен пропонує здійснювати оцінку ринкової орієнтації підприємства, спираючись на дві групи показників (індикаторів) для кожного з чотирьох учасників ринку й одну групу показників для оцінки міжфункціональної координації [98, с. 105] (рис. 3.7).

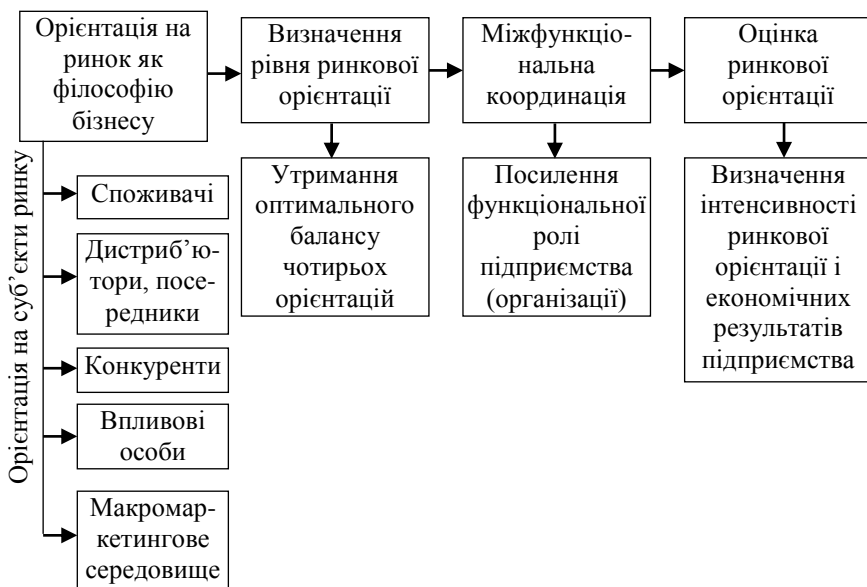


Рис. 3.7. Основний зміст концепції ринкової орієнтації (КРО)
[за 98, с. 93–105] (адаптовано автором)

Розгляд концепцій маркетингу буде неповним без концепції маркетингового менеджменту, яка з'явилась одночасно з появою нової системи управління підприємством на зовнішньому рівні. Аналізу

концепції присвячені праці відомих зарубіжних науковців П. Друкера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена.

В Україні концепція маркетингового менеджменту набула право на теоретичне існування, тоді як ринкові процеси на підприємствах потребували зовнішньої орієнтації – 90-ті рр. XX ст. Саме в цей період видатні українські теоретики Л. Балабанова, А. Войчак, А. Старостіна, спираючись на праці зарубіжних авторів, адаптували її до умов українського ринку. За їх визначенням, концепція маркетингового менеджменту – це:

1) управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами підприємства на засадах маркетингу [26, с. 9];

2) аналіз, планування, впровадження в життя і контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації [115, с. 29; 165, с. 147];

3) система науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності та процеси управління нею на підприємствах з акцентом на зовнішню орієнтацію [130, с. 63].

Основні складові концепції маркетингового менеджменту, визначені А. Войчаком, наведені на рис. 3.8.

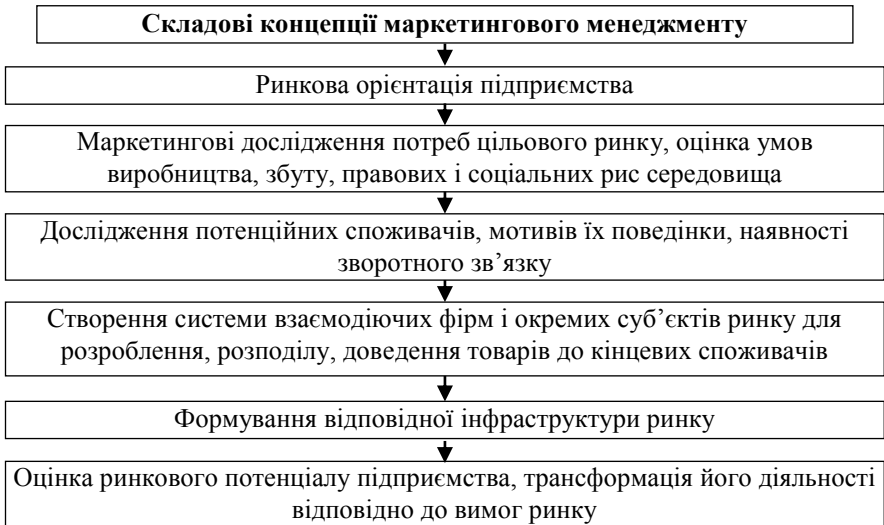


Рис. 3.8. Складові концепції маркетингового менеджменту [за 130, с. 69–70]

Оцінюючи наведені концепції, їх розвиток і позитивні зміни, необхідно зазначити, що їх головною складовою визначена «зовнішня орієнтація» підприємства, яка і є тим зв'язуючим ланцюгом, що надає нам право стверджувати про спорідненість концепцій холістичного маркетингу, ринкової орієнтації і маркетингового менеджменту (рис. 3.9).

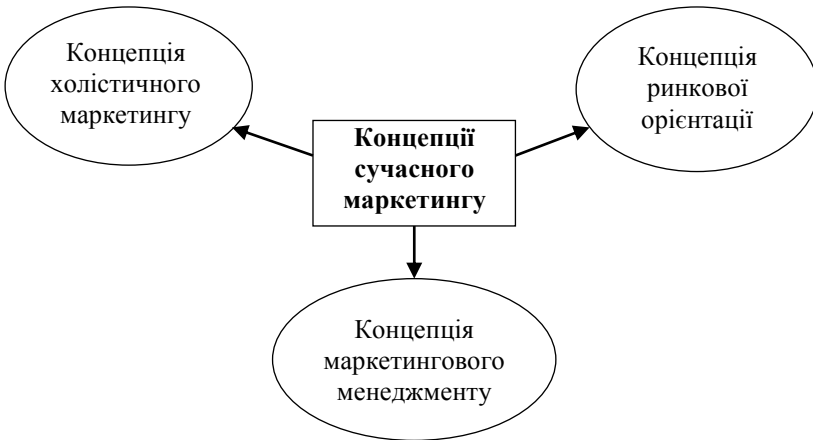


Рис. 3.9. Концепції сучасного маркетингу [90, 98, 130]

Переважна частина теоретичних концепцій маркетингу не є універсальними, а отже, вони конструктивні лише в конкретних ситуаціях. На практиці підприємство може застосувати одну з названих теорій чи поєднувати декілька.

4.1. Характерні риси маркетингу в МСБ

Період формування теоретичних і практичних аспектів ринкової економіки характеризується залученням одного із найпоширеніших і найефективніших підходів, який визначається як маркетинг.

В Україні з початку 90-х рр. ХХ ст. у зв'язку з розвитком ринкових відносин, розширенням можливостей зовнішньоекономічної діяльності, формуванням в економіці сектора МСБ значно зріс інтерес до маркетингу, як до концепції ринкового управління. Як тільки керівництво підприємства визнає, що процес управління в нових умовах неможливо здійснювати за старими схемами, починається переорієнтація діяльності підприємства на використання маркетингової концепції. Отже, високі темпи розвитку конкуренції, процеси глобалізації ринку, перспективи вступу України до СОТ – саме ці аспекти найбільш актуальні для підприємств, що усвідомлюють необхідність залучення маркетингу в свою діяльність, адже в умовах трансформаційної економіки цей крок допоможе вирішити нагальні завдання.

У зв'язку з цим питання про ступінь ефективності використання даного інструменту менеджменту для будь-якої організації чи підприємства постійно «притягує» інтереси науковців, практиків і дослідників бізнесу. Не є винятком і сектор малого та середнього бізнесу, функціонування та розвиток якого в Україні потребує серйозних досліджень та коригувань. На жаль, процес розвитку маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу, кількість яких становить понад 80 % від загальної кількості підприємств України, а загальна кількість працюючих – близько 90 %, залишається поза увагою.

І саме тут доцільно буде поставити питання, чому ж такий дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку як маркетинг не отримує відповідної уваги з боку представників малого та середнього бізнесу в Україні?

Саме з цих причин перед нами постало завдання з'ясувати:

Чи потрібен взагалі маркетинг підприємствам МСБ?

Який же маркетинг потрібен українським підприємствам МСБ?

Яким чином зробити цей сектор ринкової економіки конкурентоспроможним?

Відповідно до поставленої мети було проведено дослідження стану використання маркетингових підходів підприємствами сектора МСБ Полтавського регіону, основне завдання якого полягало у визначенні:

– загальних понять і основних завдань, що постають перед підприємствами малого та середнього бізнесу в процесі їх ринкової діяльності;

– можливості застосування маловитратних технологій маркетингу для підприємств МСБ України.

Для визначення та опрацювання проблеми, яка постала перед дослідницькою групою, в першу чергу, спираючись на наукові складові будь-якого процесу дослідження, була сформована та запропонована схема процесу. Подана схема була визначена нами як алгоритм, вона складається з таких етапів:

- 1) формулювання проблеми (визначення мети та предмета дослідження, обрання об'єкта дослідження);
- 2) формулювання методу дослідження та необхідної для його застосування інформаційної системи, а також джерел інформації;
- 3) дослідження стану розвитку маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу регіону;
- 4) дослідження рівня потреби підприємств малого та середнього бізнесу в знаннях маркетингової теорії та подальшого її використання на практиці;
- 5) визначення рівня потреби підприємств малого та середнього бізнесу у консалтингових послугах;

б) прийняття управлінських рішень щодо формування та розвитку програми залучення концептуальних положень маркетингу в діяльність підприємств малого та середнього бізнесу Полтавського регіону.

Об'єктом дослідження були підприємства МСБ переробної промисловості регіонального споживчого ринку Полтавщини.

Дослідження проводились у формі глибинних інтерв'ю з експертами, у ролі яких виступили провідні спеціалісти представників виробничих підприємств регіону, а саме керівники підприємств і структурних підрозділів.

Опитуванням були охоплені 415 виробничих підприємств, серед яких 80 % – розташовані в м. Полтава, а 20 % – у Полтавській області.

За розміром підприємства вони поділились таким чином:

- малі – 32,8 %;
- середні – 27,9 %;
- великі – 39,3 %.

Усі ці підприємства виробляють продукцію для споживчого ринку (66,5 % з них – підприємства харчової, і тільки 33,5 % – легкої промисловості).

Подальшому аналізу підлягали тільки підприємства, що відносяться до сектора МСБ. Такі підприємства становлять 60,7 % загальної кількості підприємств переробної промисловості Полтавщини.

У ході дослідження було виявлено, що 10 % підприємств були тільки зареєстровані і у 2006 р. із не визначених для дослідників причин завершили свою підприємницьку діяльність. Таким чином, кількість підприємств, анкетне опитування яких має реальну інфор-

маційну значущість, становить 217 одиниць. Загальний розмір вибірки становить 52,2 % від загальної кількості підприємств переробної промисловості, що відповідає Міжнародним стандартам значущості вибірки, прийнятим *ESOMAR* [35].

За результатами дослідження було визначено, знання опитуваних про поняття «маркетинг» та його основні аспекти не завжди відповідають сутності.

На поставлене запитання «Як ви розумієте поняття «маркетинг»?» ми отримали відповіді, які розподілили у три групи за подібністю трактування.

Перша група респондентів, до якої увійшло 66,3 %, визначили, що маркетинг – це реклама та процес збуту продукції на відповідному ринку, які здійснюються підприємством з метою отримання бажаного прибутку.

Друга група респондентів, що становить 21,2 % пов'язують поняття «маркетинг» із комплексом інструментів, за допомогою яких здійснюється процес збору, накопичення та аналізу інформації про стан і тенденції розвитку ринку з метою визначення найбільш привабливих для підприємства потреб споживачів у відповідній продукції.

А третя, найменш чисельна група – 12,5 %, зазначила, що маркетинг – це система взаємовідносин, яка існує між виробником і споживачем продукції, ефективність якої залежить від стану попиту і пропозиції на ринку конкретного товару.

Наведені визначення свідчать про спрощене, однобічне сприйняття підприємцями сутності маркетингу, який вони розглядають у трьох аспектах його загальної концепції:

- маркетинг як активний процес проникнення та завоювання ринку;
- маркетинг як аналітичний процес розуміння основних характеристик найбільш доцільного сегмента ринку;
- маркетинг як економічний процес, який характеризується загальним розумінням ринкової ситуації.

На жаль, серед респондентів превалює судження щодо активності лише двох складових маркетингу – реклами та збутової діяльності. Дійсно, актуальність цього судження набуває сенсу з погляду вартості для підприємств МСБ визначених інструментів.

Водночас більш точна відповідь визначилась у випадку постановки конкретних позицій маркетингу. При спробі оцінити знання керівників підприємств, що досліджувалися, про основні аспекти маркетингу було складено табл. 4.1, де подані їх відповіді.

За результатами дослідження було визначено, що знання опитуваних про поняття «маркетинг» і його основні аспекти часто хибні.

Таблиця 4.1

Результати опитування підприємців щодо знань основних аспектів маркетингу

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	
	СП	МП
Постійний і системний аналіз ринку	50,0	75,2
Розробка чи виробництво якісних товарів	32,4	16,2
Обслуговування конкретних груп споживачів	–	–
Дослідження характеристик цільових сегментів	10,1	–
Аналіз діяльності конкурентів і їх товарів	16,2	16,2
Створення конкурентних переваг на ринку	16,2	10,1

Більшість (75,2 %) керівників і власників малих підприємств зазначили, що основна сутність маркетингу полягає у постійному та системному аналізі ринку, 16,2 % назвали основними складовими – виробництво якісних товарів і дослідження та аналіз діяльності конкурентів, 10,1 – звернули увагу на процес створення конкурентних переваг підприємства на ринку. На жаль, ні один із респондентів не зазначив, що маркетинг пов'язаний із дослідженням цільових сегментів і формуванням підходів з їх обслуговуванням. Керівники середніх за розмірами підприємств надають перевагу таким аспектам маркетингу, як постійний і системний аналіз ринку (50 %), виробництво якісних товарів (32,4 %), аналіз діяльності конкурентів і створення конкурентних переваг підприємства на ринку (16,2 %). І тільки 10,1 % зазначає важливість процесу дослідження потенційних покупців.

Значна частина (51,2 %) досліджуваних підприємств недостатньо забезпечена фахівцями з маркетингу, а 27 % взагалі не мають відокремленого підрозділу маркетингу, тільки 6,8 % мають у керівному складі фахівців-маркетологів. Наявність маркетингової служби відмітили 52,7 % керівників середніх за розмірами підприємств (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Організаційна побудова маркетингової служби на підприємствах МСБ

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	
	СП	МП
Окремий структурний маркетинговий підрозділ	3,8	–
Фахівець-маркетолог у складі різних підрозділів	38,6	15,0
Окремий фахівець-маркетолог на підприємстві	10,9	6,8
Різні підрозділи, за винятком маркетингового	35,4	27,0
Обмежена кількість працівників, без маркетолога	11,3	51,2

Враховуючи специфіку виробничих процесів підприємства 50 % керівників МП визнають найбільш важливим у маркетинговій діяльності дослідження існуючих і потенційних потреб ринку, 31,1 – вибір перспективних для підприємства цільових ринків і аналіз відповідності цілей росту та рентабельності діяльності.

На середніх за розмірами підприємствах існує дещо інша тенденція – 43,8 % респондентів зазначили необхідність дослідження існуючих і потенційних потреб ринку. Позитивним у поглядах і намірах керівників середніх підприємств є те, що 16,3 % з них зазначають необхідність вибору перспективних сегментів ринку, а 25,6 % – стверджують, що для кожного із обраних сегментів необхідно розробляти стратегії їх розвитку (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Результати опитування підприємств щодо найбільш важливих складових маркетингової діяльності

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	
	СП	МП
Дослідження існуючих і потенційних потреб ринку	43,8	50,0
Оцінка привабливості окремих товарних ринків	14,7	–
Аналіз конкурентоспроможності підприємства	16,2	–
Вибір перспективних для підприємства цільових сегментів	16,3	31,1
Аналіз відповідності цілей росту та рентабельності	–	31,1
Вибір стратегії розвитку для кожного цільового сегмента	25,6	–

Водночас, 75 % опитаних вважають, що їх підприємство орієнтується на маркетингову концепцію, 20 % – ні, і 5 % взагалі не дали відповіді на це питання.

Невід’ємною складовою процесу формування маркетингової концепції на підприємстві є процес розробки місії, яка в подальшому визначає цілі та стратегію його діяльності на ринку. Позитивним є той факт, що 94,6 % респондентів підтвердили актуальність розробки основної місії підприємства, зміст якої містить такі позиції (табл. 4.4):

Таблиця 4.4

Зміст місії підприємств МСБ

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Повне задоволення потреб покупців	53,6
Завоювання лідерства на ринку	17,9
Розширення ринків збуту	44,6
Отримання прибутку та забезпечення виживання	51,8
Випуск якісної та конкурентоспроможної продукції	46,4
Вдосконалення технології виробничих процесів	32,1

У ході дослідження було визначено, що на кожному підприємстві визначається основна ціль, причому вона не обмежується одним напрямом, а може містити декілька позицій, які визначають і способи її досягнення (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Загальні цілі діяльності підприємств МСБ

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Забезпечення подальшого розвитку	78,6
Отримання прибутку	64,3
Забезпечення виживання	25,0
Утримання ринкової частки	10,7
Забезпечення росту ринкової частки	10,7
Дотримання позицій лідера	7,1

Якщо розглядати розроблену підприємством місію та поставлені відповідно до неї з погляду подальшого стратегічного розвитку бізнесу, то понад 80 % респондентів розглядають свої конкурентні позиції на ринку як претенденти на лідерство, досягти якого вони планують через забезпечення подальшого розвитку та зростання ринкової частки. В той же час бачать себе послідовниками конкурентів більш ніж 75 % респондентів. Лише 7,1 % спроможні стати абсолютними лідерами чи дотримуватись такої позиції. За результатами дослідження, до таких відносяться тільки середні за розмірами підприємства.

Прикро, але 25 % керівників підприємств зазначили, що в своїй діяльності підприємства дотримуються позиції ухилення від конкуренції, зазначивши, що головними причинами цього є вплив факторів макросередовища, подолання яких поки що залишається складною проблемою (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Розподіл підприємств МСБ за рівнем конкурентної активності

Конкурентні стратегії	Позитивна відповідь, %
Лідера (дотримання позиція лідера)	7,1
Претендента на лідерство (забезпечення подальшого розвитку, зростання ринкової частки)	78,6 10,7
Послідовника (утримання ринкової частки, отримання прибутку)	10,7 64,3
Ухилення від конкуренції	25,0

Оцінюючи процес стратегічного планування, 35 % опитаних керівників МП і 25,2 % СП не дали відповідь щодо наявності у них стратегічних підходів до здійснення маркетингової діяльності на регіональному ринку. При визначенні основних структурних елементів стратегічного маркетингу 22,6 % МП і 32,2 СП визначають важливими процеси позиціонування продукту та формування бренду. А 44,6 % СП на відміну від 10,1 МП вважають необхідним формування цільових сегментів ринку (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Використання структурних елементів стратегічного маркетингу підприємствами МСБ

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	
	СП	МП
Сегментування ринків	25,2	–
Визначення цільових сегментів споживачів	44,6	10,1
Позиціонування продукту	32,2	22,6
Формування бренду	32,2	22,6
Не дали відповіді	25,2	35,0

Разом з цим, 82,2 % опитаних представників МП і СП при формуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства за основу беруть потреби споживачів, 61,4 % МП і 25,2 % СП – власні товари, і тільки 15,2 % – стан ринкової інфраструктури (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Фактори, що приймаються до уваги при оцінці напрямів формування стратегічного розвитку підприємств МСБ

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	
	СП	МП
Потреби споживачів і їх зміни	82,2	82,2
Дії основних конкурентів	15,2	–
Власні товари (послуги)	25,2	61,4
Стан ринкової кон'юнктури	15,2	15,2

Оцінюючи важливість елементів тактичного маркетингу, 62,3 % керівників МП обрали найбільш вагомими процеси ціноутворення та збутової політики, 48,2 – систему комунікацій, і жоден не зазначив важливість процесу управління продуктом. На відміну від них 25,2 % керівників СП здійснюють процес управління продуктом (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Оцінка підприємцями значущості окремих елементів тактичного маркетингу для здійснення ефективної ринкової діяльності

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	
	СП	МП
Управління продуктом	25,2	—
Ціноутворення	44,6	62,3
Збутова політика	62,3	62,3
Просування продуктів (реклама, стимулювання збуту, PR)	62,3	48,2

Серед опитаних займаються організацією взаємовідносин з клієнтами та здійснюють пошук нових каналів збуту 62,2 % МП і 80,4 % СП, планують і прогнозують обсяги продажу – 31, МП і 98,6 СП. На жаль серед МП тільки 10,1 % залучають інші маркетингові заходи, але здійснюють вони їх без будь-якого планування витрат. Отже, спостерігається стихійна маркетингова діяльність серед суб'єктів малого бізнесу (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Маркетингові заходи, що найбільш часто використовуються на підприємствах МСБ

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	
	СП	МП
Організація взаємовідносин з клієнтами	80,4	62,2
Планування і прогноз продажу	98,6	31,1
Заходи по розширенню бізнесу	44,6	10,1
Управління асортиментом	11,5	10,1
Розрахунок поточних цін на продукти (послуги)	22,4	—
Пошук нових каналів збуту продукції	38,4	62,2
Формування споживчих властивостей продукції	11,5	10,1
Оцінка структури та динаміки збуту продукції	11,5	10,1
Організація і проведення рекламних кампаній	35,5	10,1
Планування бюджету маркетингу	33,9	—

Серед СП такої стихійності щодо застосування основних маркетингових заходів не спостерігається. При опитуванні 33,9 % представників СП зазначили, що вони формують окремий маркетинговий бюджет, а план маркетингу розробляють тільки 50 % опитаних. До найбільш важливих статей маркетингового бюджету респонденти віднесли такі: витрати на рекламу, акції з просування продукції, заходи із взаємодії з клієнтами, а також залучення спеціалістів з консалтингових компаній для проведення маркетингових досліджень (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

**Основні статті витрат, за якими формується на СП
маркетинговий бюджет**

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
	СП
Розміщення реклами в ЗМІ, зовнішня реклама	19,6
Акції з просування продукції на місцях продажу	10,7
Заходи із взаємодії з клієнтами	26,8
Маркетингові дослідження і консалтинг	1,8

Тільки 10,2 % респондентів стверджують, що вони користувалися послугами професійних консалтингових фірм. Ці підприємства відносяться до середніх за розміром і обсягами діяльності.

При опитуванні керівники названих підприємств визначили такі причини, за якими вони залучають до співпраці консалтингові фірми:

- некомпетентність (відсутність відповідного рівня знань);
- нестача чи відсутність досвіду управління (невміння формувати ціни, відсутність системи стратегічного планування, невідповідності керувати фінансами);
- нестача досвіду у виробничій діяльності (неоснащеність чи невідповідність обладнання напрямку діяльності підприємства, брак знань про конкурентів, відсутність бюджету реклами).

Основною причиною, через яку підприємства МСБ відмовляються від консалтингових послуг, є відсутність коштів. 5,3 % опитаних керівників визначили, що в першу чергу вони звертаються до послуг консалтингових фірм з питань, що пов'язані з проблемою кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації працівників підприємства. Взагалі всі респонденти мають потребу в наданні їм консалтингових послуг, але тільки 10 % з них твердо впевнені в цьому, а 90 % – ще потребують роз'яснювальної роботи.

При визначенні важливості та необхідності проведення маркетингових досліджень необхіднішими були обрані такі напрямки їх здійснення (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

**Оцінка важливості напрямків проведення маркетингових
досліджень підприємствами МСБ**

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Моніторинг цін конкурентів (ринкових цін на продукт)	12,2
Вивчення продуктів конкурентів	31,1
Визначення оптимальної ціни, вивчення еластичності попиту	–

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Дослідження задоволеності та лояльності споживачів	–
Пошук і розробка нових ринків збуту	31,1
Аналіз ефективності каналів збуту	50,0
Аналіз ділової практики конкурентів	22,4
Вивчення особливостей використання продуктів споживачами	–
Оцінка ефективності рекламних кампаній	14,3
Модернізація продукту під ринкові умови	31,1
Моніторинг дистрибуції продукту на ринку	–
Тестування і розробка концепції продукту	–

Одним із найважливіших напрямів проведення маркетингових досліджень респонденти визначили вивчення товарної політики конкурентів і моніторинг цін на їх продукцію.

Перед управліннями підприємств МСБ постає проблема збуту, а отже, 50,0 % з них зазначили, що саме формування каналів збуту є однією з нагальних проблем, вирішити яку в повній мірі можливо тільки через дослідження та оцінку ефективності існуючої збутової мережі. Але, на жаль, через брак коштів здійснити такі дослідження мають можливість переважно середні за розміром підприємства.

Респонденти також визнають важливість і необхідність проведення досліджень фактичних і потенційних покупців і споживачів. Причому тільки 50,2 % з них вивчають покупців, а 49,8 % не вважають доцільним чи не вміють цього робити.

Отже, в ході проведення експертного опитування керівників підприємств МСБ Полтавського регіону ми визначили основні похибки у поглядах на класичний маркетинг з боку управлінців МСБ (табл. 4.13):

Таблиця 4.13

Основні похибки у поглядах на класичний маркетинг з боку управлінців

Вимоги класичного маркетингу	Розуміння маркетингу управліннями МСБ
Маркетинг розуміють як єдиний процес, що формується на підставі відповідних принципів і послідовних кроків	Вибірковість при використанні окремих елементів маркетингу
Глибоке знання теорії маркетингу та вміння їх практичного застосування	Громіздість і недосяжність теоретичних знань про сутність маркетингу
Комплексність і довготерміновість – основна вимога класичного маркетингу	Трудомісткість, малодосяжність, епізодичність і довготерміновість теорії класичного маркетингу
Витрати на маркетинг	Значна вартість маркетингових технологій

Перелічимо причини, через які виникли визначені похибки у поглядах на маркетинг:

- відсутність відповідних теоретичних знань про сутність маркетингу та можливостей його практичного застосування;
- значна вартість маркетингових технологій;
- відсутності коштів для використання у бізнесі маркетингових знарядь;
- відсутність фахівців спеціалістів-практиків у кадровому складі підприємства;
- недостатність інформації серед практиків про наявність підходів і можливих заходів щодо вирішення нагальної проблеми формування ефективної ринкової діяльності.

Теорія класичного маркетингу для підприємств МСБ визначається трудомісткою, малодосяжною і довготерміновістю.

Таким чином, процес поширення та розвитку МСБ в країнах із розвинутою ринковою економікою потребує вирішення проблем, що пов'язані з пошуком таких маркетингових інструментів, які б дозволили незначним за обсягами діяльності та фінансовими можливостями підприємствам набути стабільного рівня конкурентоспроможності.

На сьогодні теорія маркетингу визначається значними рушійними змінами, які пов'язані з глобальними інноваційними процесами у суспільстві та виробництві, значними темпами науково-технічного прогресу, розвитком новітніх інформаційних технологій, а отже, виникненням нових видів маркетингу. Процес застосування класичного маркетингу і його методи потребують перегляду та відповідних змін, а інноваційність маркетингу не залишає поза увагою і малий бізнес.

Серед значної кількості новітніх концептуальних змін у класичній теорії маркетингу, які розглядалися нами у розділі 3.3, доцільним буде визначити тільки деякі позиції, що найбільш характерні для підприємств МСБ. Такі підходи, на наш погляд, відрізняються від класичної теорії саме організацією управління та процесом взаємодії із клієнтами.

За класифікаційними ознаками їх можна поділити на два інноваційні підходи у маркетингу:

1) маркетинг, орієнтований на взаємодію, взаємодопомогу та заміненість між працівниками підприємства як у процесі управління діяльністю, так і в процесі прийняття рішень;

2) маркетинг, орієнтований на формування нового мислення у працівників підприємства, направлено на взаємодію, розуміння та лояльність у роботі зі споживачами, конкурентами, посередниками тощо (рис. 4.1).

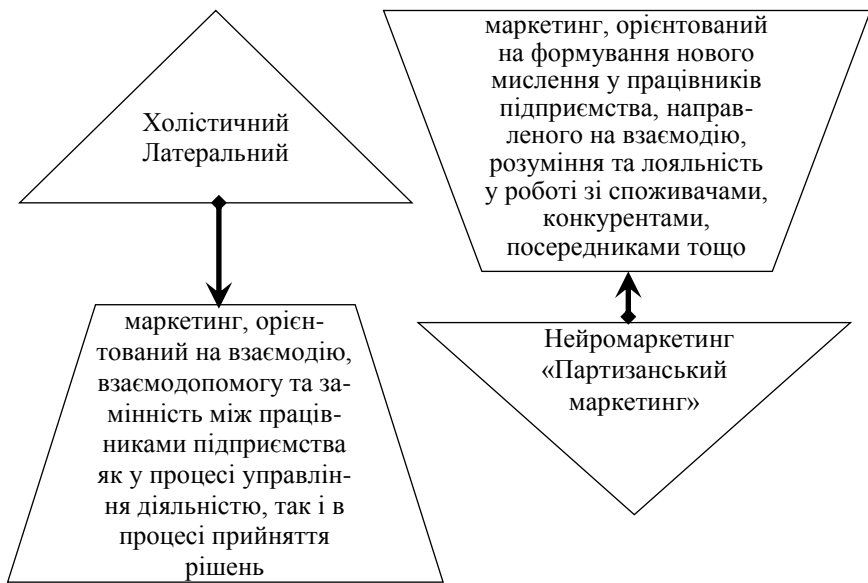


Рис. 4.1. Основні інноваційні види маркетингу, що притаманні МСБ

Перший напрям поєднує такі його види, як холістичний і латеральний маркетинг.

Холістичний маркетинг передбачає активну роботу у команді, коли різні бізнес-процеси знаходяться під керівництвом менеджерів цих процесів, а не закріплюються за різними відділами. Такий підхід потребує серйозних структурних перебудов у системі управління підприємством і є доцільним, на наш погляд, для середніх за розмірами підприємств.

Латеральний маркетинг потребує відповідного стилю мислення, яке формується в процесі загально корпоративного тренінгу чи навчання. Думки особистостей розглядаються всією командою, в наслідок чого визначається загальна ідея чи рішення. Латеральний маркетинг направлений на повну взаємодію, взаєморозуміння між учасниками управлінського процесу.

Другий напрям інновацій формує такий вид маркетингу як нейро-маркетинг. Цей підхід відомий серед теоретиків і практиків як «партизанський маркетинг», основним здобутком якого є маловитратні технології.

Концепція «партизанського маркетингу», на відміну від інших маркетингових теорій, зародилася не в США, а у країнах Європи. Її засновниками стали Джейн Конрад Левінсон, а основним теоретиком – Пол Хенлі [101]. Сьогодні теорію та практику «партизанського маркетингу» продовжують Олександр Левітас (незалежний консультант із

Ізраїлю), провідні науковці Росії Л. Волкова, Д. Роденко та ін. На жаль, українська теорія і практика впровадження «партизанських» маркетингових підходів і їх маловитратних технологій знаходиться на стадії вивчення існуючого зарубіжного досвіду.

Названа концепція орієнтована в першу чергу на побудову ефективних маркетингових стратегій при максимальній економії бюджету.

Основними принципами побудови «партизанського маркетингу» (ПМ) є такі:

1) неможливо формувати маркетинг тільки на власному досвіді та думках. До уваги необхідно брати побажання своїх споживачів, які мають досить широкі відмінності;

2) при розробці маркетингових стратегій необхідно використовувати не набутий досвід і попередні досягнення, а тільки психологію споживача та знання законів людської поведінки;

3) маркетинг розпочинається з ідеї, яка розрахована в першу чергу на отримання прибутку та збільшення кількості постійних і лояльних покупців. Критерій значущості маркетингових заходів оцінюється тільки через прибуток, а не через зростання обсягів продажу;

4) націленість не на конкурентну боротьбу з іншими компаніями, а на кооперацію (*fusion marketing*) та на довгострокові відносини з кожним клієнтом;

5) основна мета – знайти свою нішу і стати в ній лідером;

6) націленість на кожного споживача персонально;

7) пріоритет особистих взаємовідносин із клієнтом;

8) надання більшості додаткових послуг безкоштовно;

9) постійне освоєння нових технологій;

10) використання значної кількості маркетингових інструментів одночасно;

11) орієнтованість на діалог із клієнтом;

12) продуманість змісту кожного звернення до клієнта з метою привертання його уваги [101, с. 78–87].

Усі ці та інші принципи, які характеризують відмінності ПМ від класичного маркетингу, наведені в табл. 4.14.

Таблиця 4.14

Основні відмінності сутності концепції класичного та «партизанського маркетингу» (адаптовано автором за [100, с. 4–18])

Критерії порівняння	Класичний маркетинг	«Партизанський маркетинг»
Суб'єкти маркетингу	Підприємства крупного бізнесу	Підприємства малого бізнесу
Підхід до розуміння маркетингу	Маркетинг – складна недосяжна теорія	Маркетинг визначається як доступний практичний інструментарій

Критерії порівняння	Класичний маркетинг	«Партизанський маркетинг»
Основні джерела	Потреба у значному інвестуванні грошей у маркетинг	Основним вкладом у маркетинг є час, енергія та винахідливість
Оцінка отриманих результатів	Отриманий прибуток	Кількість залучених клієнтів
Результат маркетингової діяльності	Обсяги продажу та потік покупців	Отримання прибутку
Витрати на маркетинг	Значні фінансові ресурси	Обмеженість фінансових засобів
Інструментарій	Досвід, практика, експертні висновки	Психологія поведінки споживача
Способи досягнення успіху	Створення бізнесу і подальша його диверсифікація	Акцент на одному напрямку роботи
Шляхи розвитку	Через залучення декількох споживацьких сегментів	Зосередження на одному сегменті чи споживачеві
Розмір цільового сегмента	Значний за кількістю споживачів	Вибіркова кількість споживачів
Взаємовідносини з клієнтами	Короткочасні контакти під час продажу	Ініціювання довготривалих взаємовідносин
Ставлення до конкурентів	Конкурентна боротьба	Взаємодія та співпраця
Комплекс просування	Використання вибіркового засобу просування	Комбінований підхід до засобів просування
Організація збуту	Через торговельні організації	Через попередні замовлення клієнтів
Використання технологій	Відмова від використання	Використання
Маркетингові засоби	Обмежена кількість дороговартісних засобів	62 засоби із 100 – безкоштовні

Залежно від обраного напрямку діяльності чи сегмента, на якому концентрується увага підприємства, теорія ПМ визначає такі його види (рис. 4.2):

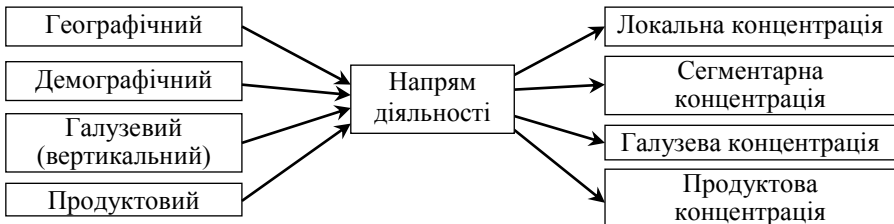


Рис. 4.2. Види «партизанського маркетингу» залежно від обраного напрямку діяльності чи сегмента

Демографічний – характеризується концентрацією уваги на одному сегменті, взаємодією із однією групою споживачів, яка відрізняється відповідним віком, рівнем доходів, родом діяльності тощо.

Галузевий (вертикальний) – передбачає концентрацію та спеціалізацію на одній галузі, акцентування діяльності на формуванні вузького та глибокого асортименту продукції.

Продуктовий маркетинг має особливість, яка полягає у концентрації діяльності підприємства на невеликому за обсягами реалізації ринку та унікальних властивостях продуктів.

Система маловитратного ПМ досить нескладна і будується на використанні таких основних інструментів як:

- мислення;
- пошук невикористаних резервів;
- інтрига;
- глибоке вивчення споживачів, конкурентів, посередників, співробітників;
- лояльне, дружнє ставлення до конкурентів;
- бережливе та чутливе ставлення до споживачів;
- системність у діяльності та прийнятті рішень [101, с. 116–133].

ПМ спрямований в першу чергу на психологію споживача та його підсвідомість. Тому основний акцент в ПМ здійснюється на особистість, її поведінкові характеристики. Для розвитку та формування такого підходу використовуються знання моделей, що базуються на нейролінгвістичному програмуванні (НЛП, а саме – моделі ієрархії потреб Маслоу, метамоделі та моделі Мілтона [101, с. 44–45]. Кожна з зазначених моделей відіграє свою позитивну роль у формування контактних відносин між «партизаном» і споживачем (рис. 4.3).

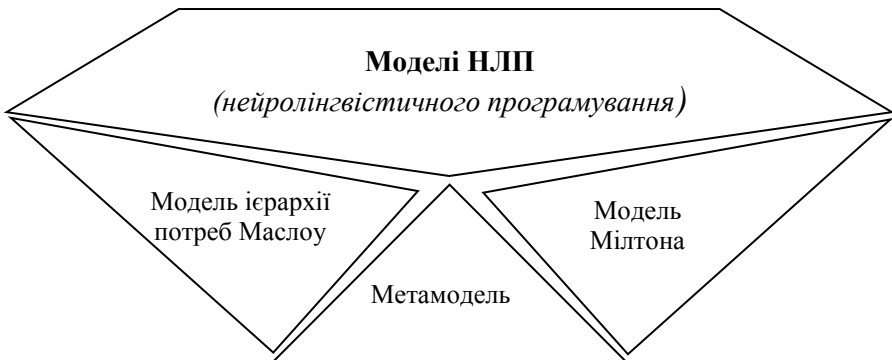


Рис. 4.3. Моделі нейролінгвістичного програмування

Модель ієрархії потреб Маслоу дозволяє визначити причини, за яких людина приймає те чи інше рішення. При цьому використовується принцип, за яким споживачі, задовольняючи перший рівень потреб, легше приймають рішення щодо задоволення потреб вищого рівня.

Метамодель і модель Мілтона спираються на знання лінгвістичних принципів, які дозволяють сформувати таку модель мовленнєвого спілкування, що є найбільш зрозумілою та впливовою на відповідну групу споживачів, а отже, формує у них рішення про здійснення покупки.

Теорія і практика ПМ визначає, що ефективність маркетингу залежить від комплексного використання всіх його інструментів. Теоретики ПМ визначають 100 знарядь маркетингу, з яких 62 є маловитратними та найбільш привабливими для підприємств МСБ, що і формує можливість їх застосування на практиці.

Для більш правильного сприйняття зазначених знарядь та подальшої розробки підходів щодо їх використання підприємствами МСБ ми згрупували їх за основними концептуальними функціями класичного маркетингу (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

**Основні складові концепції партизанського маркетингу
(адаптовано автором за [100, с. 31–49])**

Концептуальні функції класичного маркетингу	Основні інструменти «партизанського маркетингу»
Комплексне дослідження ринку	– маркетингові дослідження; – маркетингова розвідка; – приховане спостереження (шпіонаж); – співробітництво з конкурентами
Сегментація та вибір цільового ринку	– вибір ринкової ніші; – адресна база існуючих, постійних і задоволених клієнтів
Маркетингове стратегічне планування	– план маркетингу; – знання своїх конкурентних переваг
Управління маркетинговою діяльністю	– календар маркетингових дій і заходів; – автоматизація бізнес-процесів; – оперативність; – зовнішній вигляд співробітників і працівників; – тренінги для працівників із маркетингу та продажу; – кредити
Товарна політика	– асортимент; – якість продукції; – впізнавання товарної марки; – конкурентоспроможність товару та фірми

Концептуальні функції класичного маркетингу	Основні інструменти «партизанського маркетингу»
Цінова політика	– гнучкість ціноутворення
Комунікаційна політика	– назва компанії; – ідентифікація компанії; – логотип; – фірмовий стиль; – канцелярське приладдя; – візитки; – благодійність, подарунки; – безкоштовні консультації, семінари, зразки, демоверсії, телефонна лінія; – каталоги; – реклама в безкоштовних виданнях; – колонки в печатному виданні, статті; – участь у конференціях; – інформаційні листи; – онлайнова діяльність; – адресна розсилка вітальних листівок
Політика розподілу	– місцезнаходження; – години та дні праці; – внутрішнє та зовнішнє оформлення будівлі, вітрин і вікон; – оформлення вітрин і вікон; – продажне та післяпродажне обслуговування; – відносини з клієнтами; – гарантійне обслуговування

Значна кількість фахівців, які обирають і просувають ідеї партизанського маркетингу, використовують військову термінологію, посиляючись на те, що саме у боротьбі з учасниками ринку досягається позитивний результат [144].

Дійсно, «партизанський маркетинг» – це своєрідні військові бої за завоювання відповідної ринкової ніші. Більшість підприємств, що не отримали в цій боротьбі перемогу, вийшли з бізнесу саме через свої особисті помилки, а не через розгром їх конкурентами. Тобто маркетинг не повинен сприйматися як агресивна боротьба між конкурентами на ринку за «перемогу». Головна дієва складова «партизанських боїв» у першу чергу полягає у подальшій взаємодії, співпраці, поєднанні спільних зусиль конкурентів, партнерів із метою досягнення максимального успіху мінімальними засобами. І використовувати ПМ, як і будь-який інший вид маркетингу, за принципом – там, тими і тоді. Розробляючи маркетингову політику, необхідно пам'ятати, що не існує нічого постійного та незмінного. Отримане

сьогодні зняряддя завоювання ринку, завтра може призвести до поразки. Мислити, аналізувати та приймати рішення – головний слоган «партизанського маркетингу».

4.2. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності в МСБ

Маркетингова діяльність є самостійним видом підприємницької діяльності. Вона формується у вигляді функцій, що направлені на інтеграцію зусиль усіх взаємопов'язаних ланцюгів підприємницької та виробничої діяльності для досягнення поставленої мети. Згідно з теорією підприємницької діяльності першочерговою метою підприємства на ринку є отримання прибутку. Водночас, теорія класичного маркетингу визначає, що отримання прибутку можливе тільки через задоволення потреб конкретної групи чи окремого споживача, а також суспільства в цілому.

Особливості галузевої підпорядкованості підприємства, циклічність технологічного оновлення процесу виробництва, етапи маркетингової активності відносно життєвого циклу підприємства та товару формують і відповідну циклічність процесу маркетингової діяльності. Кожен із циклів, у свою чергу, має супроводжуватись пошуком оптимального рішення, яке так необхідне для формування процесу взаємодії підприємства зі споживачем, постачальником чи замовником тощо. В такому сенсі маркетингова діяльність потребує відповідної інформації про ринки, товари, споживачів, підприємства, конкурентів, на підставі аналізу якої і визначаються способи досягнення поставленої мети, найбільш доцільні підходи щодо задоволення потреб споживача та втілення власних задумів. Адже без інформації неможливий процес управління підприємством; за її наявності підприємство набуває значної впевненості у конкурентному оточенні.

Як справедливо зазначає В. Полторак, маркетингова інформація – це об'єктивні та суб'єктивні відомості, необхідні для аналізу маркетингового середовища, ринку, товару, споживача та залучувані для прийняття маркетингових рішень, розробки маркетингових планів [136, с. 37].

За визначенням відомого українського маркетинголога А. Войчака, маркетингова інформація – це структуровані дані, зібрані з метою розв'язання конкретних проблем, що сприятиме досягненню маркетингових цілей підприємства [27, с. 28].

Підтримуючи погляди науковців, додамо тільки те, що маркетингову інформацію доцільно розглядати як обов'язкове зняряддя для осмислення існуючої ситуації на ринку, а процес її збору – як засіб для

оцінки конкурентних позицій підприємства, перший етап процесу стратегічного управління.

Маркетингова інформація є одним із найцінніших ринкових надбань. Цінність її, як зазначає А. Войчак, полягає у тому, що вона:

- посилює потенціал підприємства, підвищує рівень його розвитку;
- створює чітку систему координат його діяльності;
- доводить до керівництва підприємства параметри потреб і поведінки споживачів, а отже, сприяє формуванню маркетингових стратегій, тактик і відповідних маркетингових комплексів;
- дає можливість аналізувати діяльність підприємства з метою підвищення ефективності його маркетингових чинників;
- створює передумови для формування й використання конкурентних переваг підприємства, підвищення його іміджу та популярності [27, с. 28–29].

Отже, наявність на підприємстві необхідної інформації, уміння її збирати та залучати до процесу управління свідчить про високий рівень компетентності його персоналу.

Ще чотириста років тому відомий англійський філософ Френсіс Бекон зазначив: «Хто володіє інформацією – володіє світом». У контексті сучасних ринкових перетворень доцільно перефразувати відомий вислів: «Хто володіє інформацією – володіє ринком». На сьогодні саме інформація визнається одним із ключових факторів успіху підприємства.

Інформаційного забезпечення потребують будь-які підприємницькі структури, що здійснюють свою діяльність на ринку. Безумовно, це стосується і підприємств малого і середнього бізнесу. За результатами проведених опитувань керівників малих та середніх підприємств Полтавської області було визначено, що 100 % з них відчувають гостру потребу в інформації.

Маркетингова інформація є одним із ціннісних продуктів, що визначається не тільки її значущістю, а й вартістю. Процес збору та накопичення інформації потребує від підприємства значних витрат. У тому випадку, коли збирається неякісна інформація, витрати будуть необґрунтованими, а прийняте рішення – неправильним. Саме тому маркетингова інформація повинна відповідати таким вимогам:

- змістовність – відповідність інформації вимогам підприємства;
- надійність – достовірність, репрезентативність;
- оперативність і актуальність – відповідність реальному стану;
- цілеспрямованість – орієнтованість на вирішення конкретних проблем;

– конфіденційність – захищеність від доступу до неї небажаних суб'єктів;

– економічність – раціональне співвідношення вартості інформації отриманим у ході її застосування прибуткам.

Саме остання вимога і відіграє важливу роль у процесі збору та аналізу маркетингової інформації підприємствами МСБ. Тому в першу чергу необхідно з'ясувати, які види маркетингової інформації та методи її збирання «по кишені» підприємству. Знання видів і класифікаційних ознак маркетингової інформації насамперед дозволяють визначитись із альтернативними джерелами інформації.

Існує значна кількість підходів до класифікації маркетингової інформації за відповідними ознаками, але ми пропонуємо розглянути погляди українських науковців, визначення яких найбільш притаманні українському ринку, на якому і здійснює свою діяльність більшість підприємств МСБ. Зокрема, А. Войчак пропонує класифікувати маркетингову інформацію за одинадцятьма ознаками, а саме: за призначенням, залежно від рівня середовища, за походженням, за періодичністю виникнення, залежно від власності, залежно від міри відкритості, за роллю в діяльності підприємства, за змістом, за аспектами маркетингової діяльності, залежно від часу отримання тощо (табл. 4.16) [27, с. 30–36].

Таблиця 4.16

**Класифікація маркетингової інформації за відповідними
ознаками (за А. Войчаком [27, с. 30–36])**

Класифікаційні ознаки	Види інформації
За призначенням	– вихідна; – нормативна; – контрольна; – аналітична
За рівнем середовища	– макропланова; – мікропланова
За походженням	– внутрішня; – зовнішня
За періодичністю	– постійна; – епізодична
За власністю	– підприємства; – інших підприємств або державна
За відкритістю	– відкрита; – приватна; – таємна

Класифікаційні ознаки	Види інформації
За роллю в діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічна; – тактична
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> – фактаж; – методи, підходи, методики; – ідеї, гіпотези, поняття
За аспектами маркетингової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – попит; – пропозиція; – ринкова рівновага; – стан ринку; – споживачі; – ціни; – конкуренти
За часом отримання	<ul style="list-style-type: none"> – первинна; – вторинна

Такий підхід науковця достатньо змістовно та всебічно висвітлює види маркетингової інформації, але не є єдиним поглядом. В. Полтораки концентрує увагу на шести ознаках, які на його думку є найбільш доцільними, і пропонує розглядати їх таким чином: за періодом часу, за формами планування маркетингу, стосовно етапів процесу прийняття маркетингових рішень, за можливістю кількісної оцінки, за місцем та джерелами одержання (табл. 4.17) [136, с. 39–40].

Таблиця 4.17

Класифікація маркетингової інформації за відповідними ознаками (за В. Полтораком [136, с. 39–40])

Класифікаційні ознаки	Види інформації
За етапами прийняття маркетингових рішень	<ul style="list-style-type: none"> – констатуюча; – аналітично-рекомендаційна; – планова; – контрольна
За періодом часу	<ul style="list-style-type: none"> – історична; – поточна; – прогнозна
За місцем одержання	<ul style="list-style-type: none"> – внутрішня; – зовнішня
За формами планування маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – оперативна; – термінова; – стратегічна
За кількісною оцінкою	<ul style="list-style-type: none"> – кількісна; – якісна
За джерелами одержання	<ul style="list-style-type: none"> – первинна; – повторна; – синдикативна

На наш погляд, саме такий підхід автора до систематизації маркетингової інформації дозволить достатньо ґрунтовно визначитись із джерелами її надходження та полегшить її пошук.

Разом з цим автори через особливу важливість і поширеність докладніше розглядають інформацію, що означена за походженням і часом отримання, акцентуючи увагу на первинній, вторинній, внутрішній і зовнішній інформації. Такого ж погляду дотримуються і інші науковці, серед яких А. Старостіна, В. Сахаров, Є. Голубков і інші. Але тут необхідно додати ще два види інформації, яка ґрупується за періодичністю отримання – постійна та епізодична.

Процес отримання інформації потребує від її дослідників знань про джерела, що її утримують. Класично, джерела маркетингової інформації поділяються, залежно від місця її одержання, на джерела внутрішньої та зовнішньої інформації. Але внутрішня інформація не є для керівників підприємства недосяжною та закритою, вона є його надбанням і власністю. В той же час діяльність підприємства потребує значних знань про стан оточуючого середовища, конкурентів, споживачів тощо. Тому доцільним буде до джерел зовнішньої інформації, в основу якої покладено поділ інформації на вторинну, первинну і синдикативну. В табл. 4.18 представлені джерела найбільш доцільних і актуальних видів інформації для підприємств МСБ, а також їх переваги та недоліки.

Таблиця 4.18

Альтернативні види маркетингової інформації та джерела їх отримання для підприємств МСБ (адаптовано за [27, 136, 166])

Види маркетингової інформації	Переваги	Недоліки	Основні джерела інформації
Вторинна внутрішня	ощадливість з погляду витрат праці, коштів і часу; доступність; самостійність збору; комплексність; конкретність; підстава для визначення необхідної первинної інформації	недоступність; певна застарілість; загальний характер; неповнота; негарантована точність даних; наявність протиріч; невідома методична та методологічна база	звіти підприємства та його підрозділів; результати господарсько-фінансової діяльності; плани розвитку (оперативні та стратегічні)

Види маркетингової інформації	Переваги	Недоліки	Основні джерела інформації
Вторинна зовнішня			інформація органів законодавчої і виконавчої влади; бази даних державних і громадських організацій, до яких є вільний доступ; засоби масової інформації; презентації, семінари, виставки, ярмарки; комп'ютерні бази даних, сайти брендових і інших компаній
Первинна внутрішня	чіткість цілей; відомість і контрольованість методології збору; відсутність суперечливості з іншими джерелами; надійність; доступність для підприємства; обмеженість доступу для конкурентів	тривалість збору; велика вартість; недосяжність до деяких видів інформації; обмежений характер для підприємства; відсутність компетентних інтерв'юерів	результати опитувань працівників; дослідження клієнтів у процесі співробітництва
Первинна зовнішня			результати маркетингових, соціологічних досліджень на ринках; дані спостережень за конкурентами, посередниками тощо; інформація торговельних посередників за поведінкою споживачів

Види маркетингової інформації	Переваги	Недоліки	Основні джерела інформації
Синдикативна	часткова вартість через її розподіл між замовниками; висока якість; регулярність; відпрацьованість методики; періодичність і оперативність; динамізм	стандартизованість показників; недоступність додаткової інформації; доступність для конкурентів	результати досліджень спеціалізованих консалтингових компаній, виконаних на замовлення передплатників; інформація, яка розповсюджується на комерційних засадах

Отримати маркетингову інформацію можливо в процесі проведення маркетингових досліджень, а керувати нею – тільки за наявності на підприємстві маркетингової інформаційної системи (МІС). МІС – це сукупність планових і систематизованих методів і процесів збирання, аналізу й обробки маркетингової інформації, необхідної для прийняття відповідних управлінських рішень. Вона є зв'язною ланкою між середовищем, яке оточує бізнес та системою менеджменту підприємства. Класичною є концепція маркетингової інформаційної системи, яка виникла ще на початку 70-х рр. минулого сторіччя, до її складу входить чотири підсистеми, а саме: банк даних про стан ринкового середовища; підсистема внутрішньої інформації; підсистема організації та проведення досліджень; інтелектуальна підсистема та набір процедур для аналітичної обробки отриманої інформації. Відповідний погляд на структуру МІС мають і відомі українські гуру маркетингу А. Войчак, А. Старостіна, В. Полторак і ін.

Сьогодні інформацію визначають як один із найважливіших ресурсів підприємства, але витрати на її отримання постійно зростають. Саме тут створюється протиріччя між потребою в інформаційному забезпеченні маркетингової діяльності підприємства та його можливістю формувати й утримувати МІС.

Сучасний стан розвитку бізнес-середовища МСБ в Україні потребує від його учасників відповідних компетенцій щодо отримання, аналізу й управління інформацією. На жаль, сьогодні підприємства МСБ, на діяльність яких у найбільшій мірі впливає оточуюче середовище, а внутрішній потенціал потребує докорінного розвитку, не завжди мають можливість створювати та розвивати МІС. Проблема полягає у обмеженій кількості працівників на підприємствах, відсут-

ності у більшості з них знань і навичок з питань маркетингу, дефіциті коштів, яких потребує процес інформаційного забезпечення маркетингової діяльності.

Саме тому і пропонуємо адаптувати до умов і можливостей діяльності підприємств МСБ МІС, запропоновану В. Полторак, у якій він визначає три основні підсистеми, а саме: персонал, який займається збором, обробкою та аналізом маркетингової інформації; безпосередньо інформацію, що накопичується у МІС; методи та процедури збору інформації, її обробки, аналізу, підготовки до прийняття рішення [136, с. 47].

У адаптованій моделі більш поглиблено сформована підсистема інформації, яка поєднує види досліджень для збору постійної внутрішньої (кабінетні дослідження), постійної зовнішньої (маркетингова розвідка, бенчмаркінг), епізодичної зовнішньої (маркетингові дослідження) інформації (рис. 4.4).

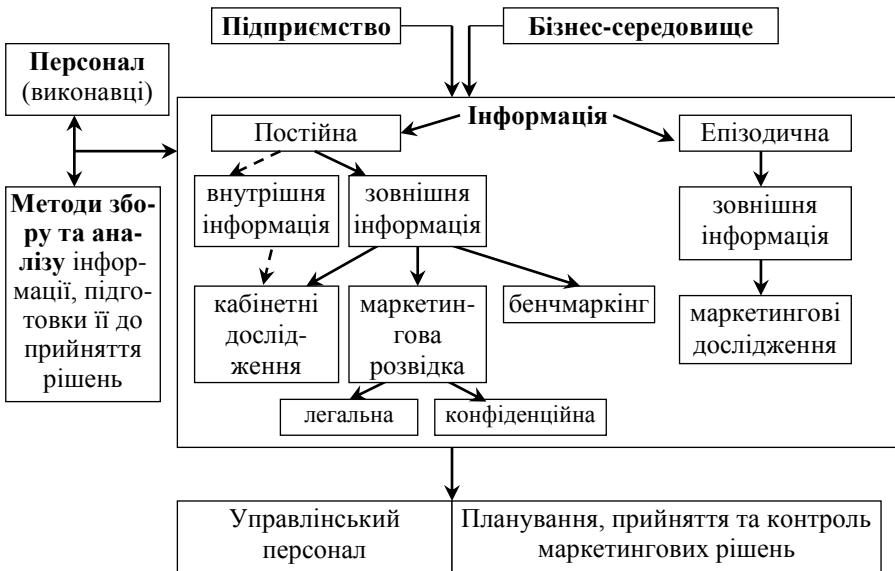


Рис. 4.4. Рекомендована схема МІС для підприємств МСБ

Перший елемент МІС на підприємствах МІС – це персонал, який здійснює процес збору, обробки й аналізу маркетингової інформації. На середніх за розмірами підприємствах фахівці зі збору та аналізу інформації входять до управлінського складу, а на малих підприємствах до процесу збору інформації залучаються всі працівники, а в деяких складних випадках залучаються навіть фахівці з консалтингових компаній.

Другий складовий елемент МІС – це класичний набір методів і процедур збору та аналізу інформації. Тут є деякі особливості його використання на підприємствах МСБ. Так, у процесі проведення глибинного інтерв'ю респонденти основними джерелами отримання необхідної інформації визначили вивчення внутрішньої звітності компанії (50 % респондентів), 31,1 % – опитування споживачів, 17,2 % – кабінетні дослідження. А такі джерела ринкової інформації, як експертне інтерв'ю, тестування, експеримент та групові дискусії взагалі у своїй практиці не використовували (табл. 4.19).

Таблиця 4.19

**Методи збору ринкової інформації, що застосовують
представники МСБ Полтавської області при проведенні
маркетингових досліджень**

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Вивчення внутрішньої звітності компанії	50,0
Кабінетні дослідження	17,2
Опитування споживачів	31,1
Придбання готових звітів	—
Експертне інтерв'ю	—
Тестування, експерименти	—
Групові дискусії, глибинні інтерв'ю	—

Одним із найважливіших елементів МІС є інформаційна підсистема, яка за класичною формою розглядає основні види досліджень, за допомогою яких і здійснюється процес збору, накопичення та аналізу отриманої інформації [27, с. 36–37; 165, с. 45].

Глибокий аналіз публікацій і власних поглядів дозволив нам сформувати основні види досліджень, що проводяться з метою отримання необхідної інформації і прийняття управлінського рішення підприємствами МСБ, які, за визначенням А. Войчака залежно від регулярності їх проведення, поділяються на постійні та епізодичні (моніторингові) [27, с. 18–19].

До епізодичних досліджень відносяться маркетингові дослідження, за допомогою яких можна отримати інформацію з використанням наукових методів, потребують відповідних знань досвіду та часу. Інформація, отримана за допомогою маркетингових досліджень застосовується за відповідною схемою, слугує для розв'язання конкретної проблеми та конкретизується у формі звіту. І саме через високу вартість здійснюється підприємствами МСБ тільки в окремих випадках.

Здебільшого для таких досліджень керівникам підприємств МСБ доцільно запрошувати представників консалтингових фірм, у деяких випадках самостійно проводити спостереження за ціновою політикою конкурентів, здійснювати соціологічні опитування споживачів тощо.

Результати анкетного опитування керівників підприємств МСБ у Полтавському регіоні свідчать, що тільки 10,2 % опитаних в разі потреби в маркетингових дослідженнях зверталися до послуг професійних консалтингових фірм. Ці підприємства відносяться до середніх за розміром і обсягами діяльності.

При проведенні опитування керівники названих підприємств визначили такі причини залучення до співпраці консалтингові фірми:

- некомпетентність (відсутність відповідного рівня знань);
- недостатній чи відсутній досвід управління (невміння формувати ціни, відсутність системи стратегічного планування, невідповідність обладнання напряму діяльності підприємства, відсутність інформації про конкурентів, відсутність бюджету реклами).

Основна причина, через яку підприємства МСБ відмовляються від консалтингових послуг, полягає у відсутності коштів. 5,3 % опитаних керівників визначили, що в першу чергу вони звертаються до послуг консалтингових фірм з питань, що пов'язані із проблемою кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації працівників на підприємстві. Про залучення консультантів для проведення маркетингових досліджень взагалі мова не іде. В свою чергу, всі респонденти мають потребу в наданні їм консалтингових послуг, але тільки 10 % з них твердо впевнені в цьому, а 90 % – ще потребують роз'яснення.

Саме постійні дослідження передбачають моніторинг інформаційного простору, постійне спостереження за конкурентами, тобто використання такої форми дослідження, яка не потребує додаткових, а отже великих витрат на їх проведення. І тут доцільним буде визначити такі види, як кабінетні дослідження, маркетингова (конкурентна) розвідка та бенчмаркінг.

Кабінетні (внутрішні) дослідження спрямовані на збір і аналіз інформації про стан розвитку підприємства, його ринковий потенціал, позиції на ринку, взаємовідносини зі споживачами, доступ до якої на підприємстві не обмежується.

Як стверджує Пол Хаг, існує безліч способів, за допомогою яких можливо отримати інформацію без особливих витрат. Серед основних він визначає кабінетні дослідження, за допомогою яких без значних фінансових зусиль створюється можливість отримати інформацію не тільки про стан діяльності власного підприємства, але й дослідити характерні риси та тенденції розвитку ринку, визначити основні зміни у діяльності конкурентів, визначитися зі змінами у поглядах спожи-

вачів тощо [181, с. 69–95]. Спрощений підхід Пола Хага до процесу збору вторинної інформації не є відкриттям. Такий метод збору інформації достатньо відомий, його доцільність і актуальність для підприємств МСБ визнали понад 65 % керівників (табл. 4.19).

Серед найбільш доступних методів кабінетного дослідження Пол Хаг визначає такі методи збирання вторинної інформації:

- бібліотечні джерела, до яких відносяться інформаційні каталоги, енциклопедії, наукова література, періодична преса, бази даних різних державних органів;
- результати польових досліджень, проведених консалтинговими компаніями та розміщені в різних інформаційних джерелах;
- інтернет-ресурси, пошукові системи, сайти компаній-виробників, звіти емітентів тощо;
- спеціальні галузеві дані;
- державна статистика у вигляді щорічних статистичних звітів і оглядів;
- звіти й інформація професійних громадських організацій;
- довідники, що містять дані про компанії, підприємства на рівні регіону, держави («Жовті сторінки»).

У практиці маркетингу розроблено також декілька дешевих і зручних способів отримання первинної інформації за допомогою кабінетного дослідження, зокрема такі:

- спостереження за поведінкою споживачів, клієнтів у процесі спілкування з ними, незалежно від їх бажання;
- телефонне опитування клієнтів;
- поштове опитування споживачів.

За допомогою кабінетних досліджень можливо постійно отримувати інформацію про загальний стан маркетингового середовища, геодемографію регіону, структуру та розмір ринку, постачальників і бренди відомих виробників, систему збуту продукції, розвиток роздрібної та оптової торгівлі без значних витрат, силами працівників підприємства.

Кабінетні дослідження мають і недоліки, які визначаються у непередбачуваності їх результатів. На жаль, за допомогою кабінетного дослідження неможливо зібрати повний обсяг необхідної інформації. В більшості випадків виникає потреба у первинній інформації. Але незважаючи на це, кабінетні дослідження, які можливо здійснити силами персоналу підприємства, дозволяють краще зрозуміти проблему, зорієнтувати на подальший пошук інформації.

Маркетингова розвідка (*marketing intelligence*) є різновидом маркетингових досліджень, які дозволяють постійно отримувати конфіденційну інформацію із зовнішніх джерел про зміни в навколишньому середовищі за допомогою простих, доступних, здебільшого прихованих методів спостереження та спілкування з конкурентами. Переваж-

но інформація є поверховою і визнається актуальною в разі термінової потреби в ній.

Історично маркетингова розвідка є послідовницею комерційної конкурентної розвідки, але відмінності полягають у тому, що остання здійснюється найманими спеціалістами. Головна відмінність маркетингової розвідки полягає у можливості отримати ту інформацію, яку неможливо отримати іншим способом, а саме:

- проведення моніторингу щодо змін ринку;
- дослідження конкурентного середовища, конкурентів і поставальників;
- пошук помилок, які здійснюють у своїй діяльності конкуренти, з подальшим виключенням їх зі свого бізнесу;
- дослідження нових технологій, бізнес-процесів, які використовують конкуренти;
- збір інформації про партнерів і клієнтів відповідного конкурента й ін.

Найбільш змістовно відмінності маркетингових досліджень і розвідки наведені в табл. 4.20.

Таблиця 4.20

Відмінні риси маркетингових досліджень і маркетингової розвідки (адаптовано за [136, с. 18])

Критерії порівняння	Маркетингові дослідження	Маркетингова розвідка
Цілі	Збір інформації про підприємство й середовище, яке його оточує	Збір інформації про стан конкурентного зовнішнього середовища
Завдання	Дослідження конкретно маркетингової ситуації	Постійний моніторинг зовнішнього середовища без проведення спеціальних досліджень
Джерела інформації	Власні маркетингові дослідження, джерела вторинної інформації	Характеристики стану маркетингового середовища та діяльності конкурентів
Види інформації	Внутрішня Зовнішня	Зовнішня
Регулярність проведення досліджень	Епізодична	Постійна
Методи одержання інформації	Спеціальні наукові методи: опитування, спостереження, тестування, експерименти, аналіз вторинної інформації	Методи прихованого спостереження, збір і аналіз поточної інформації

Відомо, що за допомогою маркетингової розвідки збирається два види інформації – легальна (відкрита) та конфіденційна (приватна, таємна) [27, с. 31–32; 136, с. 53].

Найчастіше джерелами легальної інформації при проведенні маркетингової розвідки є ті, доступ до яких достатньо відкритий, а методи збору обходяться підприємству незначними витратами. До них відносяться:

- відкрита документація про ринкове середовище, конкурентів тощо;
- опубліковані соціологічні дослідження споживачів;
- виставки, ярмарки, участь у конференціях, презентаціях, дегустаціях;
- офіційне стажування з метою вивчення передового досвіду;
- моніторинг публікацій про передовий досвід у галузі;
- постійне відстеження змін у законодавстві.

Для одержання нелегальної (таємної) інформації найчастіше використовуються методи спостереження за діяльністю конкурентів; працевлаштування у конкурентів чи відвідування під виглядом клієнтів; економічне шпигунство; аудит торгових точок конкурентів; приватні спостереження тощо.

Загальна відмінність маркетингової розвідки через призму актуальності для підприємств МСБ полягає у її незначній вартості, досяжності та реальності.

Бенчмаркінг (від англ. *benchmark* – позначка на фіксованому об'єкті) ґрунтується на отриманні доступної, відкритої інформації про передовий досвід бізнесової діяльності партнерів і конкурентів на ринку та дозволяє залучити найбільш позитивні та доступні методи у розвитку власного бізнесу. Сьогодні для більшості керівників підприємств малого та середнього бізнесу «бенчмаркінг» є незнайомим словом, а процес еталонного співставлення, на якому він і ґрунтується, сприймається не як метод управління, а як звичайний аналіз конкурентів, а то й як маркетингове дослідження. Але позитивність бенчмаркінгу як методу отримання необхідної інформації підприємствами МСБ полягає в тому, що для підприємств МСБ створюються можливості для вивчення передового досвіду провідних компаній, визначитися із тенденціями їх розвитку та сформулювати можливі шляхи подолання існуючих проблем на власному підприємстві.

Еволюційно процес розвитку бенчмаркінгу в зарубіжних країнах пройшов шлях від промислового шпionажу до методу еталонного порівняння (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Еволюційний розвиток бенчмаркінгу у зарубіжних країнах

Усі наведені методи є знаряддям маркетингових досліджень, вони мають відповідні відмінності, але використання кожного з них призводить до однієї мети – отримати інформацію про конкурентів і використати її для зростання ефективності діяльності свого підприємства (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Основні відмінності між промисловим шпiонажем, конкурентною розвiдкою та бенчмаркiнгом (авторська розробка)

Промисловий шпiонаж визначається як засiб отримання iнформацiї, що є комерцiйною таємницею без дозволу її власника, а також може здiйснюватися будь-якими, навіть забороненими засобами та методами.

Конкурентна розвідка визначається як перехідний етап від шпיוнажу до бенчмаркінгу (її характерні риси розглядалися вище).

Бенчмаркінг значно відрізняється від вищеназваних методів, різниця полягає в його сутності.

Історичне виникнення бенчмаркінгу як теорії та методології менеджменту відноситься до 70-х рр. XX ст., але його основні концепції були відомі значно раніше. Саме дослідження Фредеріка Тейлора наукових методів організації праці також можливо віднести до концепції бенчмаркінгу. Як еталон порівняння продукту конкурентів із власно виробленим бенчмаркінг почали використовувати ще на початку 1900-х рр. [182, с. 46]. Сьогодні бенчмаркінг визнається одним із прогресивних і ефективних методів пошуку ключових факторів успіху для підприємства.

Теоретичну сутність бенчмаркінгу науковці [6, 83, 146, 182] розглядають з двох позицій:

1) як процес порівняння показників діяльності власного підприємства з відповідними показниками конкурентів і підприємств, що є лідерами на ринку;

2) з метою вивчення отриманого у ході дослідження успішного досвіду інших підприємств і провадження його в діяльності власного бізнесу.

До трактування поняття «бенчмаркінг», існує значно більше підходів. Одні науковці визначають його як управлінський процес досягнення конкурентних переваг, інші – як еталонний підхід до підвищення якості продукції та послуг, треті – як метод ефективного управління. Але в кожному із визначень міститься головна сутність бенчмаркінгу, яка полягає у пошуку тих найкращих рис, інструментів, методів і практик, застосування яких на відповідному підприємстві призведе до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності.

Залежності від спрямованості бенчмаркінгу, складності поставлених завдань, рівня їх виконання нами визначені такі види бенчмаркінгової діяльності (табл. 4.21).

Таблиця 4.21

**Класифікація видів бенчмаркінгової діяльності
за відповідними ознаками***

Ознака класифікації	Види бенчмаркінгової діяльності
За складністю завдань	Простий
	Складний
За спрямованістю	Внутрішній
	Зовнішній
За рівнем виконання	Стратегічний
	Операційний

Примітка. * Адаптовано автором за [109].

Сам процес практичного застосування бенчмаркінгу поєднує такі дії:

- 1) розуміння складових власного бізнес-процесу;
- 2) аналіз бізнес-процесів подібних підприємств;
- 3) порівняння результатів процесів власного підприємства із результатами підприємств, що аналізуються з метою визначення ключових факторів успіху, сильних і слабких сторін;
- 4) стратегічне планування процесу впровадження отриманих розбіжностей чи змін у діяльність підприємства з подальшою метою формування позитивних результатів.

Така послідовність дій здійснюється за допомогою одного з існуючих видів бенчмаркінгу, вибір якого залежить від мети, яку переслідує підприємство в ході вдосконалення бізнес-процесу та його взаємовідносин із обраним «еталоном».

Таблиця 4.22

Основні види бенчмаркінгу*

Вид бенчмаркінгу	Характеристика та зміст процесу	Значущість інформації	Рівень результативності
Внутрішній	Порівняння здійснюється у межах підрозділів підприємства	Висока	Незначний
Конкурентний	Порівняння свого підприємства з конкурентами за різними параметрами	»	Середній
Галузевий	Порівняння окремих підрозділів з однотипними підрозділами відомих підприємств у галузі, що можуть виступати як еталонний зразок	Середня	Високий
Функціональний	Порівняння виконання окремих функцій між підприємствами, що працюють у споріднених галузях	»	Середній
Асоціативний	Порівняння між підприємствами, що входять до однієї закритої групи (бенчмаркінговий альянс)	»	Високий
Загальний (зовнішній міжгалузевий)	Порівняння бізнес-процесу серед незалежних конкурентів у неспоріднених галузях	Низька	»

Примітка. * Адаптовано автором за [86, 182].

Названі види бенчмаркінгу (табл. 4.22) передбачені для використання як на стратегічному, так і на організаційному рівнях [182, с. 57].

Організаційний рівень передбачає розв'язання проблеми, вирішення якої необхідно розглядати сьогодні. До таких відносяться основні та допоміжні функціональні процеси.

Найбільш складним рівнем бенчмаркінгу є стратегічний, він передбачає вирішення питань, що дозволяють здійснювати планування на тривалий період часу. В свою чергу, бенчмаркінг не може стати для підприємства разовим інструментом, а отже, потребує стратегічного підходу.

Фактично, на стратегічному рівні бенчмаркінг є альтернативним методом стратегічного планування. Разом з цим, процесу стратегічного планування передуює процес маркетингових досліджень. Але в тому випадку, коли метою маркетингових досліджень є розробка концепції загального уявлення про структуру, закономірності та динаміку розвитку ринку для подальшого визначення можливостей конкретного підприємства задовольняти попит і вимоги кінцевих споживачів на визначеному ринку, вони набувають змісту стратегічно орієнтованих досліджень. Таким чином, маркетингові дослідження набувають відповідних рис, що притаманні бенчмаркінгу. Тому саме бенчмаркінг має спільні риси з процесами стратегічного планування та маркетингових досліджень.

Для розуміння методології бенчмаркінгу необхідно більш детально розглянути його складові – маркетингові дослідження та стратегічне планування, а отже, визначити, в яких точках перетинаються ці складні маркетингові процеси.

Процес стратегічного планування складається із чотирьох етапів – глибинного аналізу розвитку галузі, аналізу конкуренції, вибору цільового ринку, безпосереднього стратегічного планування [6].

На першому етапі з метою визначення напрямку діяльності підприємства здійснюється глибинний аналіз розвитку галузі, а це передбачає дослідження ступеня та специфіки галузевої конкуренції; визначення моделей поведінки споживачів і їх купівельної спроможності; вивчення моделей поведінки постачальників; бар'єри входження в галузь; загрози з боку можливих товарів-замінників.

На другому етапі здійснюється аналіз конкурентів, в ході якого визначаються: напрямки розвитку бізнесу конкурентів; оцінка фінансової спроможності; співвідношення конкурентних переваг і пріоритетів конкурентів у загальній сфері діяльності; загальна місткість ринку, ринкова частка підприємства та конкурентів; система маркетингових технологій (товару, цін, системи розподілу, логістики, обслуговування споживачів); рівень витрат на виробництво та маркетинг; зусилля конкурентів у галузі досліджень і розробок.

На третьому етапі вибору цільового сегмента ринку визначаються конкурентні переваги та здійснюється процес еталонного порівняння, обрання об'єкта для «копіювання». На цьому етапі здійснюються такі заходи: накопичення інформації про конкурентів; встановлення ділових контактів із конкурентами; класифікація інформації, оцінка

ступеня її доцільності; визначення факторів, що сприятимуть успіху використання отриманої інформації на своєму підприємстві.

На четвертому етапі стратегічного планування передбачається виконання таких завдань: визначення ключових факторів успіху через застосування найбільш сприятливих для підприємства «еталонних» характеристик, притаманних конкурентам; планування стратегічних підходів у розрізі функціональних складових бізнесу: розширення виробництва, впровадження інноваційних товарів, зміни в ціноутворенні, розробка системи збуту й обслуговування, формування ефективної системи менеджменту.

Таким чином, оцінюючи наведену послідовність стратегічного планування, доцільно відмітити, що складно визначити, де саме в ній починається процес маркетингових досліджень, продовжується процес бенчмаркінгу та здійснюється стратегічне планування. Кожен із наведених інструментів стратегічного управління тісно пов'язаний один з одним.

Невизначеною серед науковців залишається позиція щодо поетапної структури процесу бенчмаркінгу. Одні пропонують здійснювати його у вісім етапів [182, с. 56–57], інші – у сім [118]. Але у наведених пропозиціях не існує значних відмінностей.

Ми переконані, що, спираючись на можливість застосування бенчмаркінгу підприємствами МСБ, він містить сім основних етапів, а саме:

1. Оцінка підприємства та визначення проблем, які потребують першочергового вирішення.
2. Визначення підрозділу чи процесу, який потребує порівняння.
3. Пошук еталонного підприємства.
4. Визначення методів, показників оцінки та збір необхідної інформації.
5. Аналіз інформації, співставлення та визначення розбіжностей.
6. Упровадження отриманого досвіду в практику підприємства.
7. Оновлення процесу бенчмаркінгу.

Опрацювавши теоретичні положення бенчмаркінгу, виникає питання щодо його практичного застосування підприємствам МСБ.

До відповідного періоду розвитку світової економіки бенчмаркінг розглядався тільки як знаряддя для крупного бізнесу. В подальшому стрімкий розвиток МСБ сформував потребу використання окремих складових бенчмаркінгу на середніх підприємствах. І вже сьогодні малі підприємства відчують потребу в його засобах. Поштовхом до цього став прискорений процес розвитку конкуренції в секторі МСБ. Практика світового бізнесу визначає, що для досягнення конкурентних переваг в першу чергу необхідно вивчати та використовувати досвід своїх конкурентів, які досягли значних успіхів у бізнесі. Факт використання малими та середніми підприємствами бенчмаркінгу продиктований саме динамічним конкурентним середовищем. Світо-

вий досвід розвитку бенчмаркінгу визначає, що ще до його загального визнання як офіційного інструменту управління конкурентоспроможністю, малі підприємства Японії застосовували його окремі елементи з метою «перенесення» досвіду крупних компаній на власні системи управління.

Але й тут існують певні бар'єри: практика застосування бенчмаркінгу в зарубіжних країнах визнала його доцільність тільки для тих підприємств, що відносяться до класів «переможці» та «виживаючі» [182, с. 26–27].

Згідно з класифікацією підприємств і організацій, залежно від ефективності діяльності [Total Improvement Management. – McGraw-Hill, 1995], вони поділяються на такі класи та підкласи:

- «переможці»:
 - світового класу;
 - національного класу;
- «виживаючі»:
 - вищі за середній клас, але які мають тенденцію зростання до відмінних;
 - нижчі за середній клас, але мають тенденцію зростання до рівня середніх;
- «невдахи»:
 - «сповзаючі вниз»;
 - «проблемні»;

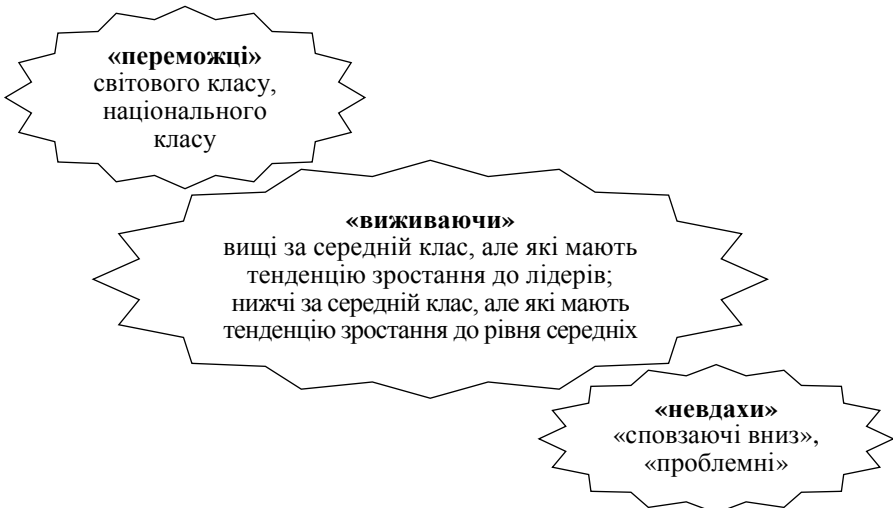


Рис. 4.7. Класифікація підприємств та організацій в залежності від ефективності діяльності [Total Improvement Management. – McGraw-Hill, 1995]

За експертними висновками, середні підприємства в більшій мірі, ніж малі, відносяться до класу «переможців» та «виживаючих». І саме тому можливість використання бенчмаркінгового підходу в загальному вигляді для них є найбільш реальною.

Для малих підприємств використання бенчмаркінгу є складною процедурою. Більшість українських підприємств взагалі не оперує зазначеним поняттям. У ході проведених нами досліджень було визначено, що значна кількість суб'єктів малого та середнього бізнесу використовує для співставлення з конкурентами тільки деякі показники. В більшій мірі до них відносяться такі: якість продукції або послуг; асортимент продукції; рівень цін; процес обслуговування споживачів; доставка продукції.

Результати проведеного дослідження надали можливості визначити основні бар'єри використання бенчмаркінгу підприємствами малого та середнього бізнесу Полтавського регіону:

- відсутність знань щодо сутності бенчмаркінгу;
- відсутність часу для проведення самостійних глибинних досліджень;
- відмова від консультаційних послуг через брак коштів;
- відсутність необхідної інформації для проведення порівняльного співставлення через існуючу комерційну таємницю.

Доречним буде визначити, що метод бенчмаркінгу як інструмент управління має всі підстави для його запровадження на малих та середніх підприємствах України. Це визначається:

- наявністю міжнародного досвіду країн із розвинутою економікою з використання малими та середніми компаніями бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління;
- наближеністю малих і середніх підприємств до споживача, що дозволяє їм самостійно проводити моніторинг стану попиту й основних запитів споживачів щодо якості, асортименту товарів і послуг;
- використанням методу бенчмаркінгу у вигляді деяких його складових – через порівняння фінансових показників, а також із метою проведення конкурентного аналізу [118].

Наведені методи дослідження та джерела інформації для підприємств МСБ характеризуються альтернативністю. Залежно від економічного, фінансового та кадрового потенціалу підприємства управлінський персонал приймає рішення щодо планування та проведення досліджень. Отримана інформація аналізується і є підставою для прийняття відповідних маркетингових рішень щодо обрання ринко-

вого сегмента, позиціювання підприємства на ринку через формування його конкурентних переваг. Визначені вище питання будуть розглянуті у розділі 6.

4.3. Цільова ринкова орієнтація підприємств МСБ

Орієнтуючись у своїй діяльності на маркетингову концепцію, підприємство на підставі отриманої маркетингової інформації має на меті «заволодіти» споживачем, завоювати ринок, а в подальшому утримати конкурентні позиції на ньому.

Головна ідея маркетингової діяльності підприємства ґрунтується на знанні потреб конкретних груп споживачів, саме тому основне завдання його керівників полягає у виборі того чи іншого сегмента ринку, в якому воно тривалий час зможе утримувати домінуючу позицію, тобто у визначенні групи споживачів, які стануть його цільовими клієнтами, та формуванні цільового ринку для його продукції.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти цільового ринку досліджувалися в працях як іноземних, так і вітчизняних науковців [27, 95, 98, 124, 170, 181, 183], в яких вони висвітлюють сегментацію як метод ринкової орієнтації підприємства. Однак питання щодо ринкової орієнтації підприємств МСБ, які мають деякі особливості, висвітлювалися недостатньо.

За визначенням авторів навчального посібника «Малий та середній бізнес», цільовий ринок – конкретна група потенційних споживачів, для яких призначено товари або послуги підприємств МСБ [108, с. 162]. В даному визначенні формулюється тільки інформація про ідентифікацію групи споживачів, а процес впливу підприємства на їх взаємовідносини залишається поза увагою.

Вважаємо за доцільне навести судження автора відомого в Росії наукового видання для власників сучасного бізнесу «Прикладной маркетинг» В. Кулібанової, в якому автор визначає групу споживачів як сегмент ринку, що має однакову реакцію останніх на один і той же товар і комплекс маркетингу, що використовує підприємство. Процес визначення базового для підприємства ринку саме й передбачає розподіл ринку на окремі частини, в які об'єднуються споживачі за подібними потребами чи мотиваційними характеристиками [95, с. 102–104]. Проте знову поза увагою автора залишається визначення тих зусиль, які повинне здійснити підприємство для завоювання і утримання обраного цільового сегмента.

Більш змістовно визначає сутність цільового ринку підприємства відомий український маркетинголог А. Войчак, який характеризує його як одне з головних маркетингових понять і визначає як основний напрям концентрації корпоративних ресурсів під час здійснення виробничо-господарської і маркетингової діяльності в умовах конкуренції [27, с. 113]. Одночасно автор підкреслює, що цільовий ринок – частина кваліфіковано доступного ринку, обрана підприємством для подальшої діяльності, акцентуючи таким чином увагу на необхідності методичного забезпечення процесу обрання найбільш доцільної для підприємства групи споживачів. Такий погляд А. Войчака поглиблює визначення попередніх науковців, але не містить перелік необхідних для підприємства заходів щодо формування його конкурентної позиції на ринку.

Тобто цільова ринкова орієнтація підприємства – це класично відомий у теорії маркетингу процес сегментації ринку, обрання цільових ринкових сегментів і їх оцінка, а також альтернативний вибір маркетингових стратегій по відношенню до них. Одночасно цільова ринкова орієнтація підприємства – це не тільки сегментація ринку, а й процес формування відповідної стратегії позиціонування товару, оскільки обранням відповідної групи споживачів не завершується ринкова діяльність підприємства. Сегментація не має цінності сама по собі. Її користь – у подальшому позиціонуванні, тобто у визначенні сегментів ринку, в яких компанія має намір працювати. Безперечно, сегментація потрібна для подальшого обрання ринкової стратегії, що передбачає подальше формування і утримання конкурентних позицій. Перелічимо варіанти цих стратегій:

- не виділяти сегменти й обслуговувати ринок в цілому;
- виділяти сегменти й обслуговувати один з них;
- виділяти сегменти й обслуговувати декілька з них.

Підтвердженням тому є погляди відомих теоретиків конкурентного позиціонування Грема Хулея, Джона Сондерса і Найджела Пірсі [183, с. 333–335], які визначають що процеси сегментації і позиціонування є окремими концепціями, але вони об'єднані єдиною метою – задоволення потреб споживачів краще, ніж це здійснюють конкуренти. Такий же погляд на взаємопов'язаність сегментації і позиціонування висловлює і автор відомої теорії конкурентного маркетингу Джон О'Шонессі [124, с. 219].

Зазначимо, що процес цільової ринкової орієнтації припускає такі етапи (рис. 4.8):

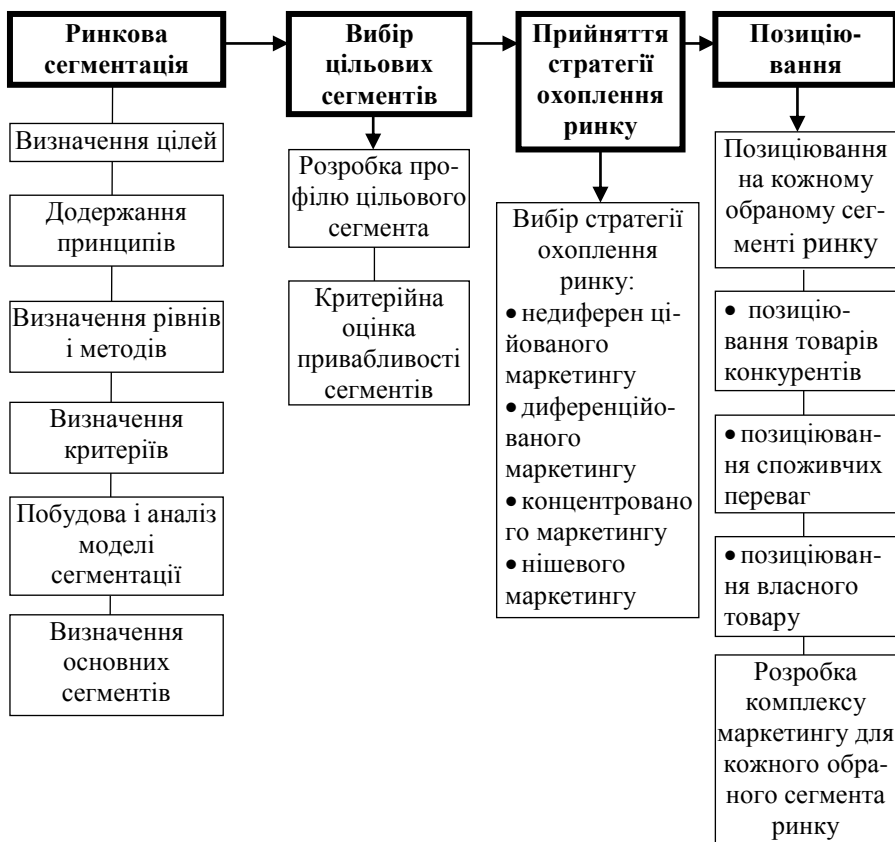


Рис. 4.8. Процес цільової ринкової орієнтації

Етап 1. Визначення цілей сегментації. Перш ніж приступити до процесу сегментації ринку, необхідно визначити головну ціль, яку бажає досягти підприємство.

Головною підставою для сегментації ринку є бажання керівника підприємства здійснювати свою ринкову діяльність з меншими витратами на пошук цільових клієнтів. Практика свідчить, що виходячи на обраний ринок, підприємства МСБ мають на меті визначити для себе ту групу споживачів, потреби яких вони задовольнятимуть, оскільки потреби всіх існуючих споживачів на ринку задовольнити неможливо навіть великому підприємству. Від вдалого визначення сегмента на цільовому ринку залежить успіх підприємства.

Цільовий ринок складається здебільшого з цільових споживачів, які є основними споживачами продукції підприємств МСБ при виході їх на ринок. Саме маркетингова діяльність підприємства визначає ті притаманні споживачам характеристики, на які повинне орієнтуватися підприємства МСБ в своїй діяльності. Найчастіше, обираючи цільовий ринок, малі та середні підприємства орієнтуються на обмежений сегмент ринку (групу споживачів), що висуває до конкретної товарної пропозиції чи послуги схожі вимоги, які одночасно відрізняються від вимог і побажань інших сегментів ринку. Прагнення максимально задовольнити потреби цільових споживачів дозволяє підприємству отримати максимальний прибуток навіть при незначних обсягах виробництва продукції.

Найчастіше основними цілями сегментації ринку виступають:

- поділ споживачів за певними характерними для них ознаками;
- глибоке вивчення потреб споживачів і задоволення їх у кращі за конкурентів способи;
- отримання стабільних конкурентних переваг [27].

Однозначно, що підприємства МСБ, орієнтуючись на процес сегментації, повинні обрати за мету максимальне проникнення підприємства на обрані сегменти замість розпилення зусиль на весь ринок і максимальне задоволення потреб споживачів на обраних сегментах [10, с. 128].

Таким чином, основні цілі сегментації для підприємств МСБ визначаються як:

- пошук на ринку такої кількості платоспроможних покупців, попит яких підприємство зможе задовольнити в найближчий час і в найближчій перспективі;
- виключення тих покупців, чий попит краще зможуть задовольнити конкуренти;
- концентрація зусиль тільки на тих покупцях, потреби яких підприємство МСБ може задовольнити краще, ніж конкуренти [108, с. 163];
- підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств за рахунок підвищення прибутковості роботи з обраними споживачами.

Етап 2. Додержання принципів сегментації. Обґрунтовуючи рішення про вибір цільового ринкового сегмента, слід враховувати ті вимоги, які ще називають принципами ефективної сегментації. А такими є (рис. 4.9):

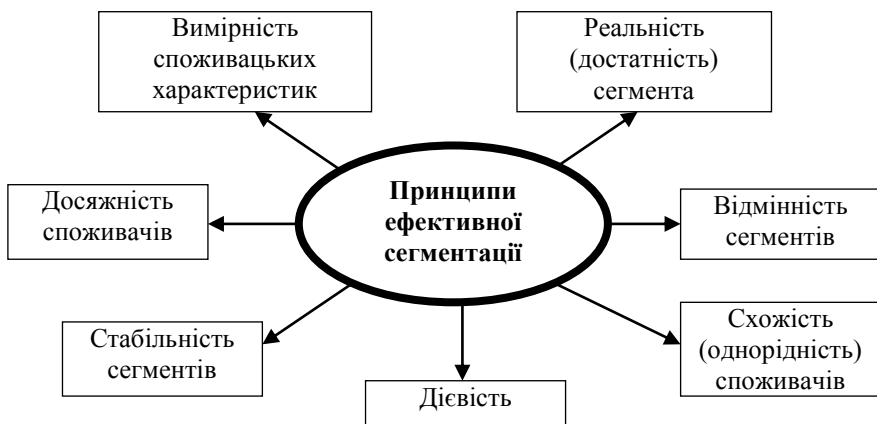


Рис. 4.9. Принципи ефективної сегментації

Вимірність характеристик споживачів необхідна для цілеспрямованих польових маркетингових досліджень, унаслідок яких виявляються потреби потенційних покупців, а також досліджується реакцію цільового ринку на маркетингові дії підприємства, формується зворотний зв'язок між підприємством і споживачами.

Достатня величина сегмента (реальність) означає, що цільові сегменти повинні бути достатньо великими для забезпечення продажу і покриття витрат підприємства. Підприємство повинно орієнтувати свою маркетингову стратегію на найбільшу гомогенну групу споживачів.

Принцип відмінності між сегментами означає, що внаслідок проведення сегментації повинні бути отримані групи споживачів, що різняться між собою. Інакше сегментація буде підмінена масовим маркетингом.

Принцип схожості (однорідності) споживачів у сегменті передбачає однорідність потенційних покупців з погляду купівельного ставлення до конкретного товару. Схожість споживачів необхідна для того, щоб можна було розробити відповідний маркетинговий план для всього цільового сегмента.

Принцип досяжності споживачів означає вимогу до наявності каналів комунікації підприємства з потенційними споживачами. Досяжність споживачів необхідна для організації акцій просування, інформованість потенційних покупців про конкретний товар – його

характеристики, вартість, основних достоїнств, можливий розпродаж тощо.

Принцип стабільності сегмента передбачає наявність більш-менш постійних характеристик і складу споживачів, що виключає часті зміни у маркетингових підходах.

Принцип дієвості направлений на розробку та використання маркетингової програми з отриманням очікуваної ефективності.

Етап 3. Визначення рівнів і методів сегментації. Процес сегментації для підприємства передбачає проходження двох рівнів – сегментація на макрорівні та сегментація на мікрорівні. На першому рівні підприємство має визначити свій потенційний ринок (галузь), орієнтуючись на базову потребу, яку воно планує задовольняти. Саме рівень макросегментації дозволяє підприємству сформулювати стратегічне бачення свого бізнесу, можливих конкурентів, визначитися з потенційними споживачами та розробити шляхи подальшого розвитку.

Другий рівень сегментації передбачає процес мікросегментації з метою подальшого визначення доцільних для підприємства сегментів у рамках потенційного ринку. Але практична діяльність підприємств МСБ засвідчує, що найбільш доцільною для них є сегментація, яка побудована на поєднанні показників макро- і мікросегментації. Для цього здійснюється макросегментація за основними характеристиками ринку, що дозволить отримати інформацію про необхідну кількість сегментів.

У маркетинговій теорії сегментації ринку перелік методичних підходів до його здійснення формується на відповідних ознаках і поділяється на такі:

- залежно від кількості залучених критеріїв сегментації – однофакторні і багатфакторні;
- за необхідною інформаційною базою – апіорні та кластерні;
- за послідовністю виконання: логічного розподілу – зверху донизу (дедуктивна класифікація), цільового об'єднання – знизу доверху (індуктивна класифікація);
- за об'єктом сегментації – сегментація споживачів, товарна сегментація;
- за методами аналізу – угруповань, статистичного аналізу, математичного моделювання, комбінований, автоматизованої класифікації.

Загальна схема методів сегментації ринку наведена на рис. 4.10.

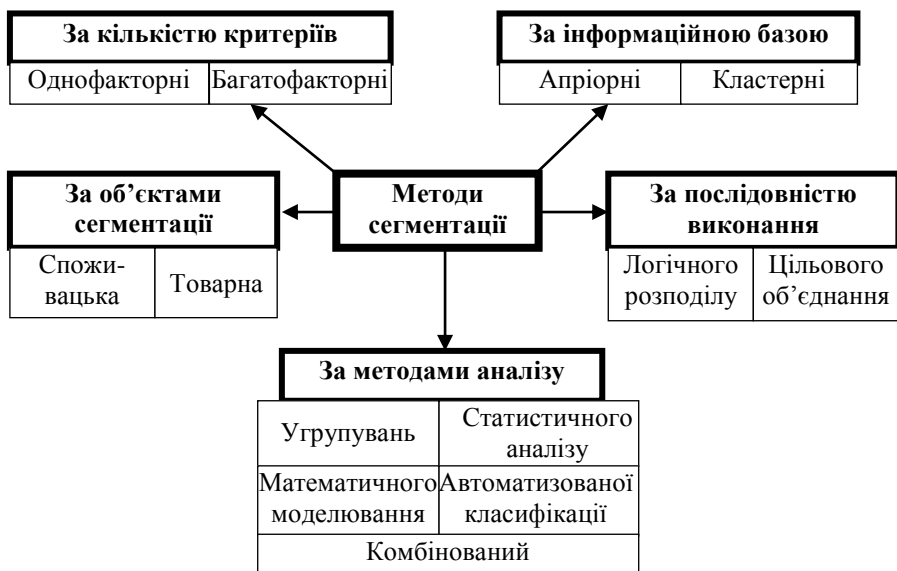


Рис. 4.10. Основні методи сегментації ринку

Підприємства МСБ можуть успішно застосовувати як однофакторну, так і багатофакторну сегментацію, що передбачає поєднання декількох методів і критеріїв.

Щодо апріорного та кластерного методів, то розбіжності між наведеними методами полягають у тому, що апріорний ґрунтується на використанні заздалегідь відомих ознак сегментації, які є доступними і для конкурентів. Інформаційною базою для його застосування слугують доступні статистичні дані, результати перепису населення тощо. Апріорний метод використовують тоді, коли сегментація не є часткою дослідження, а слугує допоміжним базисом при вирішенні інших маркетингових завдань. Іноді цей метод застосовують при дуже чіткій визначеності сегментів ринку, коли варіативність сегментів ринку не висока.

У свою чергу, кластерний метод передбачає визначення найбільш вагомих для підприємства ознак і критеріїв сегментації, за якими споживачі об'єднуються у відповідні групи (кластери). Збір необхідної інформації для проведення кластерного аналізу здійснюється на підставі соціологічного опитування, при проведенні якого формується

відповідний перелік питань. Споживачі, які мали однакові відповіді на ідентичні запитання, формують один кластер.

Методи, що ґрунтуються на виборі об'єктів сегментації є різновидами кластерного методу, але їх відмінності полягають тільки у визначенні найбільш значущих для підприємства об'єктів ринку.

В тому випадку, коли підприємство планує зростання цільового сегмента ринку за рахунок покращення випуск нового продукту, а також деяку його модернізацію, особливого значення набуває сегментація товару, що базується на вивченні довгострокових тенденцій на ринку. Процес розробки та виробництва нового виробу, завершення крупних інвестиційних програм вимагають достатньо тривалого часу, тому правильність результатів аналізу ринку, оцінки його ємності є особливо важливою в даному випадку.

У межах інтегрованого маркетингу необхідна ще й сегментація самого товару за важливішими для його просування на ринку параметрам. З цією метою використовується метод проведення подвійної сегментації – за виробом і споживачем. Функціональні карти можуть бути однофакторними (сегментація проводиться за одним чинником і для однорідної групи виробів) і багатфакторними (аналіз того, для яких груп споживачів призначена конкретна модель виробів і які її параметри найбільш важливі для просування продукції на ринку). Розробка функціональних карт дозволяє визначити, на який сегмент ринку розрахований даний товар, які його функціональні параметри відповідають тим або іншим запитам споживачів.

Метод логічного розподілу ґрунтується на послідовному розподілі сукупності об'єктів на групи за найбільш значущими ознаками, формуючи відповідні підгрупи, кожна з яких у подальшому також виокремлює більш уточнені ознаки. Заключним етапом такої сегментації є виокремлення найбільш вагомego для підприємства сегмента ринку. Альтернативним даному методу є метод цільового об'єднання.

Визначаючи доцільність застосування даних методів сегментації для підприємств МСБ, необхідно спиратись на таке поняття як етап життєвого циклу діяльності підприємства. Рекомендовані методи та послідовність процесу сегментації для підприємств МСБ наведені автором на рис. 4.11.

У межах даних рекомендацій розглядаються два етапи життєвого циклу діяльності підприємств – створення підприємства та вихід на незнайомий ринок, зростання і сталого розвитку підприємства.



Рис. 4.11. Рекомендовані методи та послідовність сегментації для підприємств МСБ

Для новостворених підприємств МСБ актуальними визначені апіорні методи за однофакторною чи багатофакторною ознаками, які рекомендується застосовувати у разі виникнення потреби у визначенні базового ринку, формуванні потенційної групи споживачів. Це є етап макросегментації, яка здійснюється до тих пір, поки підприємство не вийде за межі потреби, що утворює потенційний ринок. Даний етап сегментації потребує спрощеної методики дослідження ринку, первісного обстеження групи споживачів, використання доступних, частіше вторинних, джерел інформації.

У разі, коли підприємство МСБ досить тривалий час функціонує на ринку, то воно вже має достатню інформацію про географічні, демографічні та соціально-економічні риси обраного сегмента. Тому доцільно більш поглиблено дослідити споживачів, які вже є клієнтами підприємства, з метою виявлення у них спільних характеристик відносно потреб до однотипної групи товарів з урахуванням їх якості, очікуваних вигід від даного товару та взаємодії з даним підприємством, однотипних умов обслуговування та місцезнаходження підприємства.

Визначення спільних характеристик існуючих споживачів надасть змогу підприємству при здійсненні сегментації ринку знайти нових споживачів, що матимуть схожі ознаки.

Етап 4. Наступним етапом при проведенні сегментації є вибір критеріїв сегментації. При його здійсненні доцільно визначити відмінності між критеріями сегментації ринків споживчих товарів, продукції виробничого призначення, послуг тощо.

Кожне підприємство, залежно від специфічних особливостей товару, розміру підприємства та його потенційних можливостей, обирає власні критерії сегментації і подальші методи збору інформації та оцінки параметрів сегмента.

Найбільш доцільні критерії сегментації ринку для підприємств МСБ були сформовані автором на підставі ґрунтовного аналізу основних положень, що розглядаються у працях відомих зарубіжних і вітчизняних теоретиків з маркетингу [10, 27, 82, 98, 108, 124, 183].

Сукупність найпоширеніших критеріїв сегментації ринку складається з основних п'яти груп: географічні (країна, регіони, області, міста, клімат, щільність населення тощо), демографічні (вік, стать, сімейний стан, життєвий цикл сім'ї, релігія, національність тощо), соціально-економічні (різновид занять, рівень доходів, житлові умови, рівень освіти, соціальний клас), психографічні (спосіб життя, стиль життя, особистість), поведінкові (причини придбання товару, частота користування, міра випадковості купівлі, лояльності та обізнаності, емоційне ставлення до товару тощо). Серед них перші три групи

визначаються як ті, що є неспецифічними для маркетингової діяльності, а інші дві – ґрунтуються саме на формуванні специфічних маркетингових особливостей діяльності підприємства (табл. 4.23).

Таблиця 4.23

Рекомендовані критерії сегментації ринку за відповідними ознаками для підприємств МСБ (адаптовано автором за [183])

Ознаки класифікації		Зміст критеріїв	
		об'єктивні	суб'єктивні
Неспецифічні для маркетингової діяльності	Географічні	Країна, регіони, області, міста, чисельність і щільність населення	Клімат
	Демографічні	вік, стать, сімейний стан, розмір сім'ї, національність	Життєвий цикл сім'ї, релігія,
	Соціально-економічні	різновид занять, рівень доходів, житлові умови, рівень освіти, соціальний клас	–
Специфічні для маркетингової діяльності	Психографічні	–	Спосіб життя, стиль життя, особистість
	Поведінкові	–	Пошук вигоди, частота користування, міра випадковості купівлі, лояльності та обізнаності, рівень активності, емоційне ставлення до товару

При сегментації ринку українські підприємства найчастіше керуються стереотипними критеріями сегментації, поділяючи своїх споживачів географічними та соціально-демографічними показниками. Але значні зміни у класичній теорії маркетингу, глобалізація ринку, професійне зростання управлінських кадрів, зростання рівня конкуренції потребують від підприємців більш «коректного» варіативного підходу до вибору критеріїв сегментації.

Якщо взяти до уваги, що кінцева мета сегментації – розробити адекватну стратегію, то набір критеріїв визначається саме з урахуванням особливостей ринку, категорії і цілей компанії. Тому для сегментації можуть використовуватися як психографічні або соціально-демографічні, так і інші критерії, а найпоширеніші серед них можуть стати не основними для різних категорій.

Будь-який вибраний для сегментації критерій потрібно спершу ретельно «приміряти» до ринку або категорії. Від категорії товару та ринкової ситуації залежить також глибина та складність сегментації. При посилюванні рівня конкуренції і заповнення ринку відмінними один від одного товарами кількість ознак для сегментації збільшується.

Для підприємств МСБ ефективно розглядати такий критерій як активність споживачів і характеристика споживчих переваг товару порівняно з товарами-замінниками. У кожного виробника є активні, середньоактивні і пасивні покупці. На першому етапі потрібно визначити, яких покупців більше і хто з них принесе компанії найбільший дохід, щоб потім націлити основну комунікацію на ту або іншу групу. На другому етапі – дізнатися ставлення різних груп споживачів до досліджуваного бренду і брендів-конкурентів, а також ставлення до товару чи послуги в цілому. Таке дослідження дозволить виробникові побудувати в подальшому ефективну взаємодію з обраним сегментом. Якщо активні та середньоактивні споживачів опиняться достатньо багато, то пасивних краще залишити конкурентам. Якщо пасивних споживачів буде більше ніж інших, то, використовуючи мотивацію, призначену для активних, можна збільшити частоту споживання і пасивних споживачів.

Ще одним доступним і результативним для підприємств МСБ є критерій сегментації, який характеризує очікувані для споживача вигоди, що полягають в умовах використання чи придбання товару. Зміст визначеного критерію полягає у тому, що угруповуються не споживачі товарів, а саме ті вигоди, які він отримує від даного товару. Ідентифікація споживача по відношенню до групи за вигодами, необхідна для того, щоб обраний товарний асортимент, система обслуговування і взаємовідносин були сконцентровані на тих позиціях, які здатні принести найбільший успіх і гарантовано сприяти формуванню вигоди від операції як для споживача, так і для підприємства.

Для того щоб провести сегментацію, необхідно виділити всі потреби (або обставини споживання, або обставини покупки), систематизувати їх і запропонувати свої переваги та програму обслуговування для кожної групи. Внаслідок цього ставлення підприємства до роботи із споживачами змінюється. По-перше, навіть невелике підприємство може без істотного розпорощення фінансових засобів функціонувати в декількох сегментах. По-друге, змінюється ставлення до покупця (клієнта), яке формується на засадах задоволення тієї вигоди, потреби в яких він відчуває в даний момент.

Етап 5. Побудова моделі сегментації. Залежно від кількості найвагоміших критеріальних ознак розробляються дво-, три- чи багатофакторні моделі сегментації. В більшості випадків вони мають відображатися у вигляді таблиці, матриці, графіка, карти, а також у описовому вигляді. Головним при побудові моделі є вибір основних параметрів, які є критеріями сегментації.

Для прикладу на рис. 4.12 наведена графічне відображення моделі сегментації ринку споживачів плодоовочевої консервної продукції, яка була побудована за трифакторними критеріями: рівень річного доходу сім'ї; очікувані вигоди; тип споживача.

За критерієм рівень річних доходів була прийнята градація: низький (до 20 тис. од.); середній (21–40 тис. од.); високий (понад 40 тис. од.).

Очікувані вигоди були сформовані таким чином: за якістю, місцем придбання і вартістю.

Для аналізу типу споживача були сформовані три критерії: домогосподарки, працюючі жінки, чоловіки.

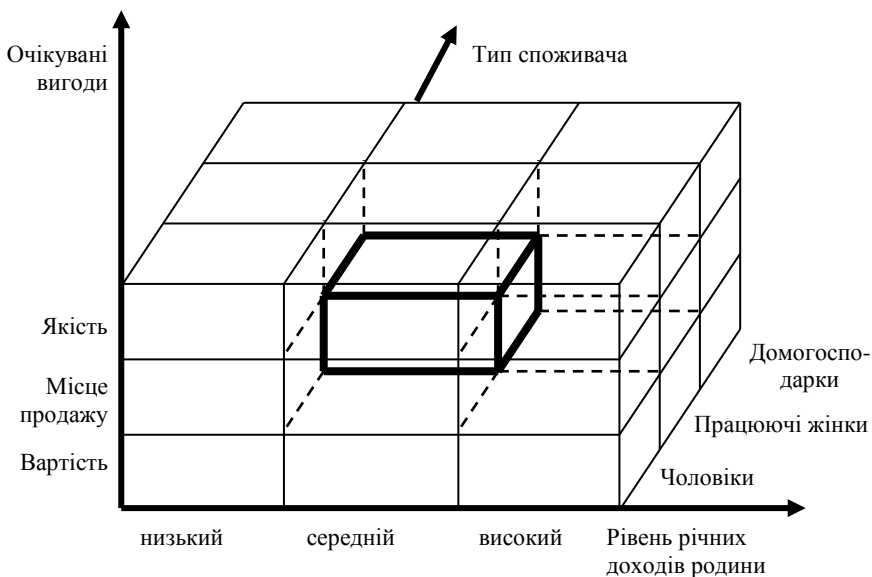


Рис. 4.12. Модель графічної сегментації ринку споживачів плодоовочевої консервної продукції

Етап 6. Визначення основних сегментів ринку. З великої кількості сегментів, на які були розділені всі споживачі конкретного ринку визначається ступінь привабливості деяких з них і специфіка вимог, які дані групи споживачів висувають до товару. Для цього здійснюється їх аналіз, внаслідок якого підприємство обирає найбільш привабливий сегмент (декілька) за тими параметрами, які є визначальними для підприємства щодо досягнення поставленої цілі, напрямку діяльності на ринку.

Узагальнена характеристика цільових сегментів для підприємства оформлюється в таблиці (табл. 4.24).

Таблиця 4.24

Узагальнена характеристика цільових сегментів для підприємства

Назва сегмента	Очікувана чисельність сегмента	Кількість основних конкурентів

У процесі обрання цільового сегмента ринку необхідно орієнтуватися на ті умови і риси, які притаманні підприємствам МСБ. Саме тому рекомендується враховувати такі положення:

- по-перше, універсальність потенційних споживачів необхідно звести до організованої цільової групи;
- по-друге, процес прийняття рішень щодо доцільності тієї чи іншої групи споживачів не завжди є остаточним, а отже, в ньому можливе коригування;
- по-третє, обраний сегмент ринку повинен стати для підприємства найвигіднішим, оскільки має забезпечити найсприятливіші умови для праці, максимальні обсяги прибутку та надати можливість підприємству МСБ реалізувати свої конкурентні переваги [108];
- по-четверте, відсутність достатньої кількості фінансових і кадрових ресурсів, брак часу не завжди дозволяють здійснити повноцінне дослідження всього ринку, що і визначає потребу у спрощеній методиці вибору ринкового сегмента;
- по-п'яте, для вибору цільового ринку не існує універсальних методик, а отже, кожна з рекомендацій потребує деякого уточнення і подальшої адаптації до можливостей і умов діяльності відповідного підприємства МСБ.

Етап 7. Вибір цільових сегментів здійснюється в два кроки. На першому здійснюється розробка профілю цільового сегмента, який описує притаманну кожному сегменту позицію, його основні переваги, характер використання товару, модель купівельної поведінки, принципові аспекти обслуговування.

Другий крок передбачає критерійну оцінку виділених сегментів, у рамках яких розглядається їх відповідність низці маркетингових критеріїв успішності позиціонування на них продуктів. Розглядають декілька критерійних оцінок:

Відповідність місткості сегмента – позитивним параметром можна вважати можливість направити всі виробничі потужності підприємства на роботу в даному сегменті, тобто ємність сегмента повинна бути більшою або дорівнювати виробничій потужності підприємства.

Відповідність обраного сегмента місії і цілям підприємства, ефективність роботи на обраному сегменті ринку. Такий критерій передбачає визначення відповідності потенціалу підприємства потребам обраного сегмента ринку. Важливим є відповідність роботи підприємства на обраному сегменті стратегічним цілям і його компетентності, тобто цільовий сегмент повинен відповідати потенційним можливостям підприємства.

Критерій доступності сегмента для підприємства – аналіз цього питання дає керівництву інформацію, чи є у нього можливість здійснювати просування своїх послуг на вибраному сегменті, чи виникає необхідність розвивати збутову мережу та налагоджувати відносини з посередниками.

Критерій сталості сегмента – це оцінка того, наскільки ця група споживачів стійка до своїх основних узагальнених ознак. Чи є даний сегмент таким, що росте, стійким або таким, що зменшується, чи варто на нього орієнтувати свої виробничі потужності.

По критерію сумісності сегмента зринком основних конкурентів керівництво підприємства повинно визначити конкурентні переваги чи загрози з боку конкурентів, а також можливість проникнення у сегменти конкурентів.

Окрім оціночних критеріїв, доцільно враховувати ті критерії-обмеження, які або відразу оцінюють неможливість діяльності підприємства на сегменті, або дозволяють оцінити цю можливість як проблематичну, а діяльність підприємства як надто ризиковану [108, с. 163–165].

Основні критерії оцінки цільового ринку, а також показники, за якими вони розраховуються, наведені на рис. 4.13.

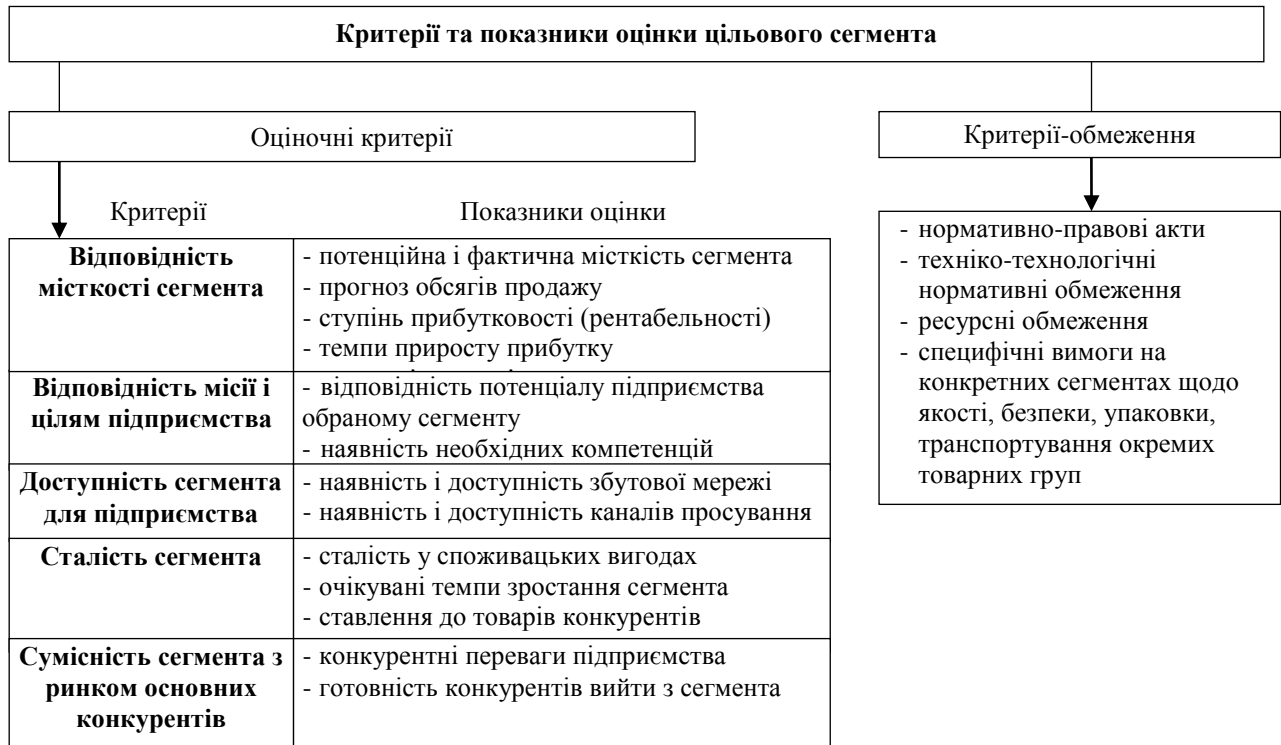


Рис. 4.13. Рекомендовані критерії та показники оцінки цільового сегмента для підприємств МСБ (адаптовано автором за [108])

Етап 8. Прийняття стратегії охоплення ринку. Після ґрунтового аналізу цільового сегмента ринку здійснюється процес вибору стратегії охоплення ринку. Увага приділяється вибору доцільної стратегії, яка відповідає потенційним можливостям підприємства, а саме стратегії розпорошення протиставляється стратегія концентрації зусиль на доступному для підприємства сегменті. Процес обрання доцільної стратегії для підприємств МСБ розглядається автором у розділі 6.1 даної монографії.

Етап 9. Позиціонування. Особливості, що притаманні підприємствам МСБ, які полягають у деяких фінансових, кадрових і виробничих можливостях, визначають важливість позиціонування.

Позиціонування – це дії підприємства, спрямовані на розробку образу його товарної пропозиції, який буде посідати відособлену сприятливу позицію у свідомості цільової групи споживачів. Позиціонування передбачає розробку комплексу маркетингу для конкретного товару, конкретної групи споживачів, який сприймається останніми як ідеальний. Тобто позиціонування визначається як домінування підприємства у ринковому сегменті. Саме тому, щоб завоювати і утримати споживача, підприємству необхідне глибоке розуміння потреб споживачів, а також процесів здійснення покупки.

Процес позиціонування товару здебільше здійснюється в три етапи. На першому позиціюється товар конкурентів, що стає підставою для визначення тих конкурентних переваг, якими він володіє. На другому етапі здійснюється позиціонування споживчих переваг з метою отримання інформації про існування незадоволених конкурентами потреб. Останній, третій етап, передбачає позиціонування власного товару за тими очікуваними вигодами, які є у споживача цільового сегмента.

При позиціонуванні товару підприємствами МСБ можливі два варіанти поведінки:

1) позиціонування поруч з одним із діючих конкурентів з метою завоювання своєї частки ринку. Він використовується за таких умов:

- підприємство має можливість створити товар, що за своїми властивостями кращий за товар конкурента;
- попит на даний товар не є задоволеним, та ринок достатньо великий за обсягами, щоб вмістити ще одного конкурента;
- підприємство може запропонувати нижчу, ніж у конкурента, ціну;
- запропонований товар у більшій мірі відповідає сильним сторонам підприємства (технологія, кваліфікація кадрів, наукові розробки тощо);

2) розробка товару, що не існує на ринку, але попит на нього сформувався. Для реалізації такого варіанта необхідне існування таких умов:

- технічні можливості для виробництва товару;
- економічні можливості в межах рівня цін, що планується;
- достатня кількість потенційних покупців майбутнього товару.

Результат позиціювання – це конкретні маркетингові дії з розробки, розповсюдження і просування товару на ринок.

Незважаючи на те, що сегментація і позиціювання визначаються досить рідкісними маркетинговими технологіями для підприємств МСБ через відсутність у керівників необхідних компетенцій, головними аргументами на користь їх постійного використання є:

1. Формування розуміння не тільки потреб споживачів, але і їх особистих рис.
2. Забезпечення кращого розуміння природи конкурентної боротьби на конкретних ринках.
3. Створення можливостей для концентрації обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках.
4. Врахування особливостей окремих сегментів при розробці планів маркетингової діяльності, внаслідок чого досягається високий рівень застосування інструментів маркетингової діяльності.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ

РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

НА ПІДПРИЄМСТВАХ МСБ

5.1. Організація маркетингу на підприємствах МСБ

Враховуючи специфіку організаційної структури та діяльності підприємств МСБ, слід відзначити їх здатність швидко переорієнтовуватися на умови ринку та на запити споживачів на відміну від великих підприємств. Оскільки останні за рахунок інертності та великих масштабів витрачатимуть на цей процес набагато більше часу. Таким чином, тісна взаємодія зі споживачами й оперативне реагування на їх уподобання є основною конкурентною перевагою підприємств МСБ. Щоб використовувати таку конкурентну перевагу в повній мірі, підприємства МСБ повинні постійно слідкувати за змінами на ринку – за змінами уподобань споживачів, за появою нових конкурентів і за їх пропозицією використовуючи при цьому маркетингові дослідження. Використовуючи результати маркетингових досліджень за визначеними напрямками, підприємства МСБ матимуть змогу модифікувати свою продукцію відповідно до змін смаків споживачів за допомогою маркетингових функцій. Але досягти цього можливо тільки через формування процесу управління маркетингом на підприємствах МСБ.

Безперечно, для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємству недостатньо визначитись із моделлю його ринкової поведінки, обрати та розробити доцільну маркетингову стратегію. Найчастіше на підприємстві виникає проблема з її реалізацією. Процес реалізації обраної стратегії маркетингу значно спрощується, якщо розробити та застосовувати на підприємстві систему управління маркетинговою діяльністю, яка саме і передбачає процес погодження можливостей підприємства та існуючих запитів споживачів.

В економічній літературі приділяється значна увага питанням дослідження сутності за виявлення закономірностей процесу управління маркетингом. Водночас значна кількість розроблених понять не були запроваджені в практику діяльності підприємств, особливо це стосується сектора МСБ.

За твердженням російських науковців, процес управління маркетингом являє собою цілеспрямовану діяльність, що направлена на забезпечення налагодженої ефективної роботи фахівців, яка передбачає аналіз і дослідження ринку, а також здійснення збутової діяльності, направленої на задоволення запитів споживачів [96, с. 15].

Українські науковці в першу чергу зазначають, що процес управління маркетингом здійснюється з метою вибору, розробки та впро-

вадження маркетингової стратегії. Як стверджує В. Сахаров, маркетингова стратегія, організація і реалізація маркетингових рішень тісно пов'язані між собою. Досягнення маркетингових цілей підприємства залежать від трьох чинників – обраної стратегії маркетингу, організаційної структури й ефективності функціонування цієї структури [108, с. 203].

Такої ж думки притримується В. Пастухова у монографії «Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність». Вона зазначає, що процес розробки маркетингової стратегії здійснюється за такими етапами:

- побудова організаційної структури управління маркетингом;
- розробка маркетингової стратегії діяльності підприємства на ринку;
- ревізія методів і підходів до розробки стратегії, її подальше впровадження;
- визначення складових маркетингового комплексу для досягнення цілей підприємства;
- вибір і аналіз практики застосування маркетингових інструментів;
- визначення результативності маркетингу.

Саме ці та деякі інші складові діяльності підприємства і являють собою процес управління маркетингом. А для здійснення вищезазначених завдань необхідно в першу чергу враховувати те, що інтегруюча функція маркетингу сприяє процесу поєднання всіх функціональних підрозділів і організаційних структур підприємства для досягнення означених цілей [131, с. 90].

Проте практики стверджують, що на більшості підприємств МСБ не завжди функціонує маркетинг, тим більше в інтегрованому вигляді. Здебільше його функції розподілені та не утворюють маркетинговий комплекс. Але це не свідчить про те, що підприємство взагалі не залучає маркетингову концепцію в управлінські процеси. Ринкове оточення, з яким безпосередньо взаємодіє у своїй бізнесовій діяльності підприємство, спонукає його застосовувати навіть деякі нескладні методи та заходи маркетингу.

У свою чергу, необхідність формування системи управління маркетингом на підприємствах МСБ визначається низкою певних передумов, що виникають і впливають на діяльність підприємства з боку внутрішнього та зовнішнього середовища. У статті «Форми застосування маркетингу на підприємствах» К. Сардак визначає передумови, які впливають на необхідність застосування маркетингу на підприємствах України [159]. Для зазначення необхідності формування системи управління маркетингом на підприємствах МСБ нами були обрані тільки ті, що є найбільш впливовими з погляду зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 5.1).

Передумови формування системи управління маркетингом на підприємствах МСБ*

Передумови зовнішнього середовища	Передумови внутрішнього середовища
Наявність у країні елементів ринкової або перехідної економіки	Активна позиція підприємства щодо виробництва, торгівлі та послуг
Наявність умов досконалої або монополістичної конкуренції	Невідомість підприємства на ринку
Інвестиційна привабливість галузі	Знаходження товарів або послуг підприємства на стадії впровадження та зростання
Еластичність попиту на товар при зміні його властивостей, ціни, умов роботи збутової мережі та методів просування товару	Можливість і легкість переходу підприємства на випуск нових товарів
Наявність потенційних платоспроможних споживачів продукції і постачальників сировини та тенденція до їх зменшення	Економічне обґрунтування інвестицій у маркетинг і ефективний розподіл ресурсів підприємства
Наявність швидкої та частої зміни смаків потенційних споживачів підприємства	Наявність у керівництва можливостей і бажання здійснювати розвиток і вдосконалення підприємства
Нестабільність умов торгівлі внаслідок значного впливу зовнішнього середовища	Високий рівень кваліфікації керівництва та персоналу підприємства у галузі маркетингу
Тendenція до зростання кількості конкурентів і посилення їх комерційної активності	Розвинута корпоративна структура підприємства
Легкість входження конкурентів в цільовий ринок та вихід з нього	Достатня кількість персоналу на підприємстві
Інноваційні процеси в маркетингу, нових технологіях, властивостях товару	Тendenції до підвищення кваліфікації керівництва та персоналу
Доступність і розвиненість комунікаційного середовища для підприємств, конкурентів і споживачів	Заохочення керівництвом підприємства внутрішнього інтрапідприємства

Примітка. * Адаптовано автором за [159, с. 19–21].

Наявність вищеперелічених передумов свідчить про те, що підприємства сектора МСБ гостро потребують чіткої організації управління структури, оскільки запобігання або ліквідація небажаних негативних наслідків у разі їх виникнення можливі лише за умов використання доцільного інструментарію, яким і є маркетинговий інструментарій. А це, в свою чергу, потребує існування чіткої, нала-

годженої структури маркетингової служби, доречність якої ніяк не залежить від розміру підприємства та виду його діяльності.

Процес управління маркетингом передбачає, в першу чергу, відповідну послідовність організації служби, яка здійснює вибір, розробку стратегії для підприємства й управляє процесом її впровадження. Цей процес складається з таких етапів:

- 1) визначення організаційної структури управління маркетингом;
- 2) вибір і розстановка кадрів відповідно до обраної структури управління;
- 3) встановлення прав і обов'язків співробітників маркетингового підрозділу;
- 4) створення необхідних умов для виконання працівниками відповідних функцій і необхідних завдань;
- 5) формування необхідної взаємодії між відділом маркетингу й іншими підрозділами підприємства або організації.

Обираючи ефективну організацію управління маркетингом на підприємстві, необхідно також керуватись низкою відповідних критеріїв. У науковців існують різні погляди на їх перелік.

Відомий український науковець з питань маркетингового менеджменту А. Войчак зазначає, що при обранні ефективної організації маркетингу по-перше, необхідно визначити, до якого виду бізнесу належить підприємство, по-друге, з'ясувати, на який ринок спрямована його діяльність. Якщо ринок характеризується динамічним розвитком, підприємство потребує гнучкої організаційної структури, яка може швидко й адекватно змінюватися. У разі жорсткої конкуренції на ринку доцільною буде централізація управління [126, с. 240]. Безумовним є те, що наведений перелік умов потребує доповнення.

Автори навчального посібника «Малий та середній бізнес» дотримуються такого погляду: «Принцип організації маркетингової структури і її функціонування значною мірою залежить від розміру ресурсів підприємства, специфіки продукції, яка випускається, ринків, на яких продукція реалізується, від структури управління підприємством, яка вже склалася» [108, с. 203]. Наведене твердження автора є більш наближеним до умов і особливостей функціонування підприємств МСБ, але також потребує деякого коригування.

Розглядаючи організаційну структуру управління маркетингом на промисловому підприємстві, група російських авторів М. Кунявський, І. Кублін, К. Распоров підставою для вибору доцільної управлінської маркетингової структури визначають масштаб і напрям діяльності підприємства, його організаційну структуру, специфіку виробничої і збутової діяльності [96, с. 274–275].

На жаль, ці та більшість інших науковців залишають поза увагою такий критерій як стадія (етап) розвитку підприємства, а також обрану ним стратегію ринкової поведінки (а це є модель маркетингової

поведінки – прим. автора). І тут доцільним буде звернутись саме до зарубіжної теорії функціонування МСБ.

Залежно від обраного виду діяльності та стратегії ринкової поведінки підприємства в економіці зарубіжних країн існують три види підприємств МСБ – експлеренти, коммутанти, пацієнти. Визначивши приналежність підприємств до однієї із названих груп, необхідно врахувати також і стадію його економічного й управлінського розвитку, яка характеризує відповідний рівень організаційної побудови управлінського процесу, що з позицій стратегічного розвитку є важливим у процесі створення чи вдосконалення служби маркетингу на підприємствах МСБ.

Експлерентний етап визначається як етап зародження підприємства, формування його первісної організаційної структури. Сутність структури управління маркетингом у цей період характеризується такими рисами:

- лідируюча позиція керівника щодо прийняття управлінського рівня;

- мінімальний управлінський апарат;
- згрупованість колективу біля керівника;
- висока мобільність кадрів у засвоєнні нових видів діяльності;
- повна взаємозамінність кадрів;
- творчість і висока наукова спеціалізація колективу [5, с. 114].

Пацієнтний етап – етап подальшого економічного та ринкового розвитку, завоювання нових ринкових сегментів, зміцнення ринкових позицій. Структура управління потребує значної перебудови та передбачає:

- кількісні зміни управлінського апарату в межах незначного його зростання;

- наявність групи лідерів (керівництво здійснюється групою);
- значна взаємозамінність кадрів;
- деякі розбіжності у виконуваних функціях;
- наявність спеціалістів за деякими напрямками [5, с. 117].

Комутантний етап характеризується регіональним (локальним) літерством підприємства. Структура управління зорієнтована на обслуговування значного ринкового сегмента або більшості сегментів. Їй властиві такі риси:

- наявність кваліфікованого лідера – фахівця у відповідній галузі;
- достатня кількість фахівців і відокремлених управлінських підрозділів;
- розподіл обов'язків між працівниками залежно від їх управлінських здібностей;
- взаємоузгодженість управлінських дій задля досягнення загальної стратегічної цілі підприємства [5, с. 119].

Таким чином, найбільш повний перелік критеріїв, за якими підприємства МСБ обирають ту чи іншу організаційну структуру управління маркетингом, включає:

- вид ринку, на якому діє підприємство;
- модель маркетингової поведінки (ринкові стратегії);
- розмір підприємства (мале чи середнє);
- вид бізнесу (ринкової діяльності);
- масштаб діяльності;
- етап розвитку;
- ресурсний потенціал;
- специфічні особливості товару;
- компетентність керівників у основних концептуальних положеннях маркетингу;
- діюча структура управління;
- внутрішня культура.

Принцип організації маркетингової діяльності на підприємстві суттєво впливає на маркетингові успіхи підприємства. Саме тому при організації служби маркетингу на підприємстві необхідно спиратися на такі основні принципи її побудови:

- єдність цілей підприємства (обсяги продажу, прибуток, ринкова частка підприємства);
- відповідність організаційної структури специфіці асортименту виробленої продукції;
- відповідність масштабів маркетингової служби ступеню її ефективності й обсягам продажів підприємства;
- гнучкість, мобільність і адаптивність, що надає можливості оперативно приймати управлінське рішення, а в разі потреби швидко реорганізовувати та формувати необхідні цільові робочі групи, швидко пристосовуватись до існуючої ситуації на ринку;
- відносна простота й чіткість структурної побудови;
- наявність єдиного керівника для підрозділів, який виконує загальні функції;
- ефективність системи взаємозв'язку між підрозділами підприємства, що забезпечуватиме чітку передачу інформації та сприятиме формуванню зворотного зв'язку.

Кожне підприємство створює відділ маркетингу з таким розрахунком, щоб він найкраще сприяв досягненню маркетингових цілей, а саме:

- виявлення незадоволеного споживчого попиту;
- розширення діяльності;
- пошук нових сегментів ринку.

Форма та складові маркетингової організаційної структури представлені декількома організаційними схемами підпорядкування маркетингових підрозділів всередині підприємства.

За визначенням А. Войчака, маркетингові організаційні структури – сукупність підрозділів або відділів з питань дослідження ринків, замовлення і планування асортименту продукції, управління процесами товароруху, збуту готової продукції, ціноутворення, комунікаційних процесів, сервісного обслуговування, організації торгівлі, маркетингового контролю та аналізу, закупівельної діяльності [26, с. 241].

Разом з тим існує декілька типових моделей, на основі яких керівництво створює індивідуальну маркетингову організаційну структуру [26, с. 241]. Серед таких позицій класичний маркетинг розглядає неінтегровані й інтегровані маркетингові структури.

Неінтегрована маркетингова структура полягає в тому, що підрозділи підприємства, які виконують маркетингову діяльність, мають незалежний один від одного вплив на один із напрямів діяльності (виробництво, збут, просування, фінанси), а отже, управляють одним із обраних напрямів, але задля досягнення спільної мети. Управління маркетинговими процесами за такої структури здійснюється в кожному підрозділі незалежно над частиною своєї роботи.

Сутність інтегрованої маркетингової структури полягає в тому, що процес маркетингової діяльності на підприємствах здійснюється комплексно, а всі процеси управління маркетингом здійснюються з боку основного координуючого центру, в ролі якого може виступати як керівник підприємства, так і відділ маркетингу, якщо він створений і функціонує на підприємстві.

Інтегрована маркетингова структура, в свою чергу, може бути побудована за різними принципами орієнтації – на споживача чи ринки, за товарним, функціональним принципами, з лінійною чи матричною взаємозалежністю окремих складових тощо (рис. 5.1) [26, с. 241].

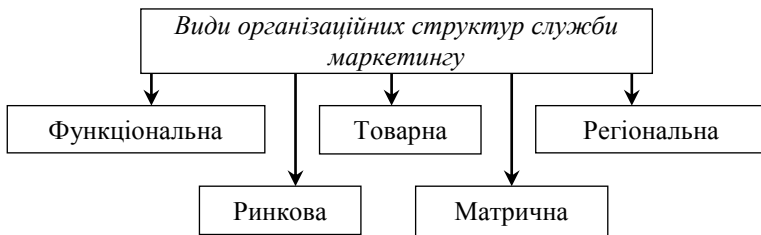


Рис. 5.1. Види організаційних інтегрованих маркетингових структур

Розвиваючи наведені А. Войчаком варіанти організації маркетингу, один із авторів навчального посібника «Малий та середній» бізнес» В. Сахаров відстоює думку про доцільність для підприємств МСБ саме інтегрованої маркетингової структури управління, виокремлюючи їх за такими видами: функціональна, товарна, ринкова, регіональна [108, с. 204–206].

Природа та зміст функціональної організації служби маркетингу на підприємстві передбачає розподіл обов'язків між структурними підрозділами за окремими функціями маркетингової діяльності (рис. 5.2) [57, с. 162–165].

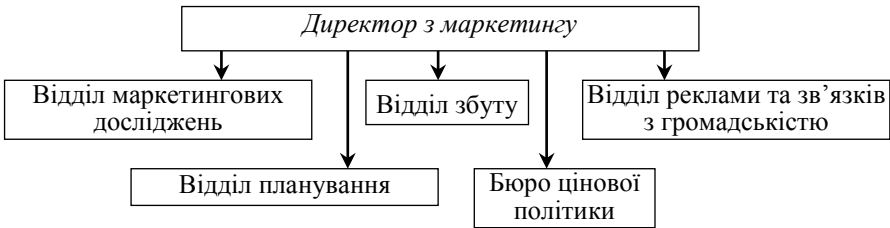


Рис. 5.2. Функціональна організація служби маркетингу

Структура функціонального типу доцільна для підприємств, у яких кількість товарів і ринків незначна. Вона базується на розподілі праці за встановленими функціями, і тими, що виникають у процесі спеціалізації працівників. При невеликому асортименті продукції, що випускає підприємство, організація маркетингу за функціональною структурою має високу гнучкість завдяки простоті управління. Саме функціональна організаційна служба маркетингу є найпоширенішою та найпростішою.

Але дана структура має і ряд недоліків, кількість яких зростає по мірі збільшення асортименту товарів та ринків. Це пов'язано з відсутністю системи планування за кожним конкретним товаром чи ринком, а також зі зростанням боротьби між функціональними підрозділами за визнання вагомості кожного.

Товарна структура організації маркетингу на підприємствах МСБ характеризується великою кількістю різноманітної продукції, що потребує специфічних умов виробництва та збуту. Вона не замінює функціональну структуру, а тільки постає її доповненням. У товарній структурі управління маркетингом за розроблення і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певного товару чи групи товарів відповідає керівник по товару (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Товарна організація служби маркетингу

Перевагами наведеної структури є надання можливості координувати весь комплекс маркетингу за рахунок наявності управляючого товаром, який швидко реагує на зміни, що відбуваються на конкретному товарному ринку. Водночас така маркетингова структура є витратнішою за рахунок оплати праці більшої кількості персоналу, що виробляє значний асортимент продукції. До недоліків даної структури необхідно також віднести існування декількох дублюючих один одного функціональних підрозділів, що сприяє виникненню конфліктів між ними.

Організаційна маркетингова структура за ринками характеризується управлінням збуту продукції підприємства на різних ринках за різними смаками та запитами покупців.

Ринкова організація служби маркетингу дає можливість врахувати специфіку роботи на різних за своїм характером ринках (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Ринкова організація служби маркетингу

Така організація дає можливість концентрувати маркетингову діяльність на потребах конкретних ринкових сегментів. Разом з цим, при значній кількості ринків дана організаційна структура становиться громіздкою, а перебудувати її під нові сегменти ринку у незначний термін досить важко.

Регіональну організацію служби маркетингу застосовують на підприємствах, які здійснюють свою діяльність на широких географічних ринках. За своєю управлінською побудовою аналогічна товарній. Вона передбачає створення підрозділів, що займаються маркетингом продукції підприємства в окремих регіонах, в кожному з яких враховується специфіка споживання цієї продукції (рис. 5.5).

Маркетингова регіональна організаційна структура дає змогу збутовому персоналу жити в межах території, яку вона обслуговує, досконально знати своїх споживачів, працювати з мінімальними витратами часу та коштів на реалізацію продукції.

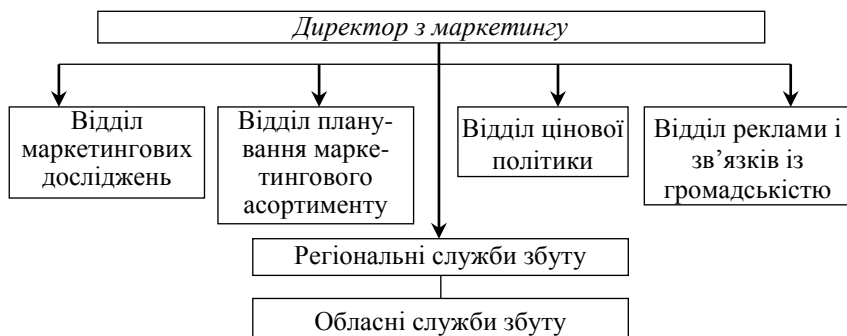


Рис. 5.5. Регіональна організація служби маркетингу

Комбінована товарно-ринкова організація служби маркетингу реалізується, як звичайно, у матричній формі: є керівники по окремих товарах та по окремих ринках (рис. 5.6).

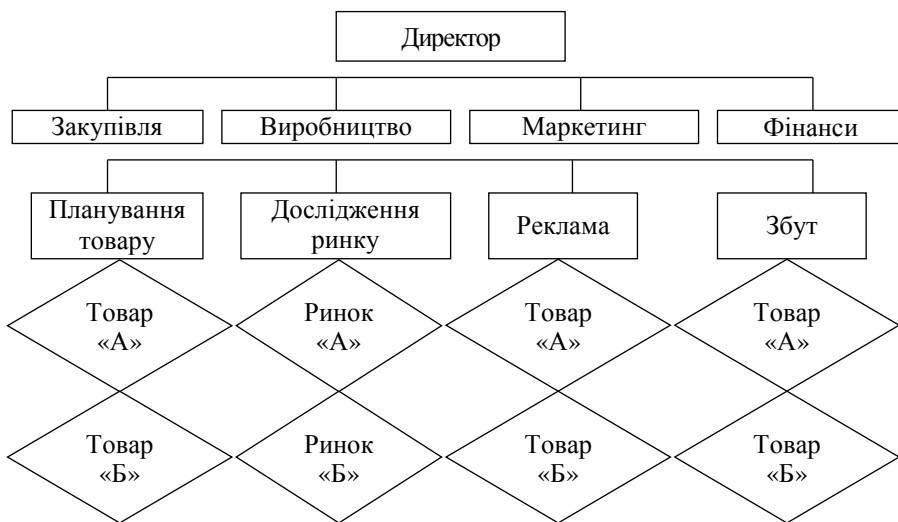


Рис. 5.6. Товарно-ринкова організація служби маркетингу

Дана організація служби маркетингу дає можливість приділити увагу кожному товару та кожному ринку.

З огляду на особливості підприємств МСБ В. Сахаров пропонує розглядати найбільш характерну для них організаційну побудову служби маркетингу за функціональною ознакою. На його думку, малі за розмірами підприємства можуть не відокремлювати працівників,

котрі займаються маркетингом, через незначну їх загальну кількість. Водночас автор пропонує сумісництво у виконанні як виробничих, обслуговуючих, так і маркетингових функцій одним – двома працівниками [108, с. 205–206].

На нашу думку, і на думку В. Сахарова, якщо керівник (власник) підприємства ставить за мету досягнення певних маркетингових результатів, доцільним є виокремлення маркетингової функції і делегування її кваліфікованому працівникові.

Але, на жаль, теоретичні аспекти маркетингу не завжди віддзеркалюються у повсякденній практичній діяльності українських підприємств. У значній мірі це стосується і підприємств МСБ.

Результати опитування, що було проведене автором на підприємствах МСБ Полтавської області (розд. 4.1, табл. 4.2), свідчать про те, що існують значні розбіжності в організації управління маркетингом на малих і середніх підприємствах. На жаль, тільки незначна частка малих підприємств (6,8 %) мають у своєму складі фахівця з маркетингу, який виконує окремі маркетингові функції, а відокремленого структурного маркетингового підрозділу не існує на жодному з досліджуваних підприємств.

І тільки на 52,7 % середніх підприємствах діє маркетингова служба, а 3,8 з них мають відокремлену управлінську структуру з маркетингу.

Практичне застосування класичних організаційних форм управління маркетингом розглядає у своїй статті «Форми применения маркетинга на предприятиях» С. Сардак [159].

За його визначенням, сьогодні на українських підприємствах існує три форми застосування маркетингу. Перша полягає в епізодичному використанні частини інструментарію маркетингу керівництвом підприємства та їх довіреними особами (рекламні заходи, пошук необхідних ринкових суб'єктів, зв'язків із громадськістю). Таку форму доцільно використовувати на малих підприємствах, що мають тривалий термін існування на ринку та стабільну фінансову діяльність. Таку ж форму можна використовувати на дочірніх підприємствах, що входять до складу крупних, і динамічно розвиваються. Особливістю даної форми є наявність у головній компанії осіб керівного складу, які займаються питаннями ефективного використання маркетингу. Керівництву підприємств при використанні такої форми маркетингу можна залучати послуги та консультації спеціалістів із маркетингу, за допомогою яких керівництво прийматиме рішення з маркетингових питань.

Наступна форма застосування маркетингу на підприємстві полягає у періодичному використанні маркетингу структурними підрозділами підприємства. Таку форму доцільно використовувати на середніх і крупних підприємствах, які є самостійними та не входять до складу

інших підприємств, а також не переслідують мету динамічного розвитку свого підприємства. Персонал підприємства, що працює у існуючих підрозділах і пов'язаний із зовнішнім середовищем, практично щодня використовує інструментарій маркетингу, але його діяльність є періодичною. У разі доведення доцільності використання маркетингу на такому підприємстві та суттєвого його впливу на діяльність і розвиток підприємства, виникає необхідність у кожному підрозділі підприємства закріпити за певними працівниками обов'язки, що передбачають збір та обробку маркетингової інформації, враховуючи відповідну специфіку та напрям їх роботи. Зібрану та оброблену інформацію вони передають керівництву для використання її в подальшій діяльності підприємства. Якщо з'ясовується, що маркетинг має суттєвий вплив на розвиток і діяльність підприємства, постає питання про створення окремого підрозділу на підприємстві, який займатиметься суто маркетинговими питаннями.

Третя форма застосування маркетингу на сучасних українських підприємствах характеризується використанням маркетингу як частини управління підприємством на рівні стратегічної концепції розвитку підприємства, використовуючи при цьому постійний набір маркетингових інструментів. Використання такої форми є доцільним та необхідним, якщо спостерігається пряма залежність результатів економічної діяльності підприємства від впливу зовнішнього середовища та якщо метою керівництва є динамічний розвиток підприємства. За такої форми на підприємстві існує два види її застосування: перший передбачає функціонування окремого підрозділу, який займається безпосередньо і виключно маркетинговими питаннями, другий – маркетинговими питаннями займаються працівники в кожному існуючому підрозділі підприємства в межах своїх посадових обов'язків. Використовуючи таку форму маркетингу на підприємстві, повинні періодично проводитися семінари-тренінги персоналу, а керівництво має бути фахівцями в галузі маркетингових питань і також підвищувати свою кваліфікацію [159, с. 22–23].

Наведені пропозиції С. Сардака є актуальними, але також потребують деякого уточнення.

У сучасних умовах економічного розвитку держави на більшості підприємств МСБ виникає значна потреба у формуванні системи управління маркетингом, але, на жаль, при створенні необхідних організаційних структур керівники підприємств стикаються з такими проблемами:

- наявність психологічного бар'єра в керівників і фахівців перед використанням маркетингу на підприємстві;
- необхідність удосконалення, а можливо, і повної зміни організаційної структури управління;

- низький рівень інформаційного забезпечення керівного складу підприємства;
- відсутність професійного кадрового забезпечення на різних рівнях управління;
- нестача або відсутність на різних рівнях теоретичних і практичних знань маркетингу.

Саме тому процес структурної організаційної перебудови на підприємствах МСБ необхідно здійснювати поетапно. До того ж, виконання окремих маркетингових функцій на перших етапах виконують ті ж самі підрозділи, які виконували їх і раніше.

Процес еволюційних перебудов управлінської діяльності на засадах маркетингу пропонується здійснювати в п'ять етапів (табл. 5.2):

Таблиця 5.2

Процес еволюційної побудови системи управління маркетингом на підприємствах МСБ*

Етапи	Зміст
1	<i>Розподіл функціональних обов'язків між працівниками підприємства:</i> <ul style="list-style-type: none"> – збутова політика обмежується системою розподілу; – елементи дослідження ринку, планування збуту, просування мають відносне значення
2	<i>Передача підрозділу по збуту функцій маркетингу:</i> <ul style="list-style-type: none"> – відповідальному за збут підпорядковують пов'язані зі збутом функції інших підрозділів (планування збуту, обслуговування клієнтів тощо); – організаційна структура підприємства в більшій мірі орієнтована на продаж товару з використанням збутових інструментів; – процеси збору й обробки маркетингової інформації передаються на аутсорсинг консалтинговим компаніям
3	<i>Створення відокремленого маркетингового підрозділу:</i> <ul style="list-style-type: none"> – маркетинг розглядається як одна з функцій управління діяльністю підприємства; – товарна політика входить у сферу діяльності маркетингу; – скорочуються функції підрозділу зі збуту; – виокремлюється функція маркетингових комунікацій; – формується група з маркетингових досліджень
4	<i>Сучасний підрозділ маркетингу (збільшення маркетингових функцій):</i> <ul style="list-style-type: none"> – процес виконання маркетингових функцій контролюється заступником з маркетингу, який безпосередньо підпорядковується керівнику (власнику) підприємства
5	<i>Підприємство, яке базується на стратегічних процесах та результатах:</i> <ul style="list-style-type: none"> – створення організаційної структури, яка спрямована на ключові процеси на підприємстві; – маркетологи та комерційні працівники підзвітні двом керівникам: керівництву та відділу маркетингу

Примітка. * Авторська розробка.

Важливим моментом у процесі формування системи управління маркетингом на підприємствах МСБ є те, що при створенні служби маркетингу слід враховувати такі внутрішні компоненти:

- частка участі маркетингової служби підприємства у формуванні загального обсягу прибутку;
- розміри внесеного прибутку на капіталовкладення, які створюються з метою розвитку підприємства;
- співвідношення витрат на збут продукції та отриманого прибутку;
- ринкова частка підприємства;
- час, витрачений на досягнення цілей маркетингової діяльності.

Такий підхід дозволить у подальшому визначити ефективність діяльності створених підрозділів.

Оскільки призначення маркетингових підрозділів полягає у пошуку прибуткових товарів і ринків, то результативність їх діяльності можна оцінювати кількісними критеріями, які й визначають ефективність діяльності управлінських підрозділів маркетингу. Такими показниками є економічні та фінансові результати діяльності, яких досягли підприємства МСБ у ході виконання відповідних маркетингових функцій, а саме – прибуток, досягнутий обсяг продажу, ринкова частка та показники оборотності товарних запасів, які свідчать про популярність продукції у споживачів (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Кількісні критерії оцінки ефективності діяльності маркетингових підрозділів*

Функції	Показники ефективності діяльності
Маркетингові дослідження	Прибуток, обсяги продажу (в грошовому і натуральному вираженні)
Прогнозування обсягу продажу	Обсяг продажу (в грошовому і натуральному вираженні)
Планування виробничої стратегії і випуску продукції	Обсяг продажу (в грошовому і натуральному вираженні)
Розробка нових товарів і модифікація існуючих	Обсяг продажу (в грошовому і натуральному вираженні)
Ціноутворення	Ринкова частка, прибуток
Упаковка, вибір торгової марки	Збільшення обсягу продажу
Товарні запаси	Оборотність товарних запасів у днях
Розподіл товарів	Обсяги продажу
Просування товарів і послуг на ринку комунікаційними засобами	Прибуток, обсяги продажу (в грошовому і натуральному вираженні)

Примітка. * Авторська розробка.

Оцінюючи ефективність діяльності кожного з фахівців маркетингового підрозділу, рекомендується спиратися на критерії та функції, які повинен виконувати кожен із них (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

**Критерії і функції діяльності основних фахівців відділу
маркетингу на підприємствах МСБ***

Посада	Функції	Критерії оцінки
Керівник відділу	Розробка стратегії маркетингу. Координація і виконання програм маркетингу. Контроль за виконанням маркетингових планів і реалізацією стратегії	Вдосконалення стратегічних цілей маркетингу. Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Менеджер з товару	Розробка товарної і цінової стратегії. Формування асортименту товарів і послуг. Формування нових видів товарів і послуг. Розвиток збутової мережі	Зростання доходів від реалізації товарів і послуг. Збільшення питомої ваги нових товарів і послуг в асортименті
Фахівець з маркетингового планування	Ситуаційний аналіз. Формування маркетингових цілей, розробка оперативного плану. Економічне обґрунтування плану. Контроль виконання плану маркетингу	Досягнення мети плану. Поліпшення конкурентних позицій підприємства
Фахівець з реклами і PR	Розробка стратегії комплексу просування. Організація рекламних кампаній. Організація PR	Зростання інформованості покупців. Залучення нових покупців. Поліпшення іміджу підприємства. Підвищення ефективності заходів щодо просування
Фахівець з маркетингових досліджень і інформаційного забезпечення	Проведення досліджень поведінки споживачів. Моніторинг конкурентів. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Інформаційне забезпечення маркетингових рішень	Наявність інформаційної бази, що систематично оновлюється. Забезпечення потреби керівників і виконавців окремих маркетингових функцій у необхідній інформації

Примітка. * Авторська розробка.

Таким чином, маркетингові підрозділи повинні займатися виконанням таких функцій:

- аналіз ринкових ситуацій;
- вивчення тенденцій розвитку ринку;
- прогнозування обсягів продажу;
- дослідження поведінки покупців;
- вивчення каналів товарообігу, збуту, методів продажу;
- підготовка рекомендацій для підрозділу з просування товарів і послуг спільно з керівництвом комерційного відділу, а також координація їх взаємодії;
- визначення часу виведення на ринок нових товарів і зняття з виробництва старої продукції, що не користується попитом;
- координація дій технічних підрозділів, що займаються розробкою нових товарів;
- контроль діяльності підприємства з погляду впливу його на поведінку споживачів;
- розробка бюджету маркетингу;
- планування заходів щодо підвищення іміджу підприємства.

Кінцевою метою роботи маркетингового підрозділу є підлеглість всієї господарської і комерційної діяльності підприємства законам існування і розвитку ринку.

У сучасних умовах практичне використання маркетингу як системи управління на підприємствах МСБ надасть останнім низку переваг:

- підвищення задоволеності клієнтів за рахунок покращення їх обслуговування;
- вихід на нові ринки або завоювання нових сегментів раніше ніж конкуренти;
- підвищення якості виробленої продукції, розробка нової і якіснішої;
- вибір оптимальної ціни на продукцію чи послуги, яка б задовольняла споживачів, відповідала б якості продукції чи послуг і приносила б підприємству бажані прибутки;
- чітке ціноутворення та мінімізація товарних запасів;
- ефективне позиціонування продукції чи послуг підприємства;
- підвищення ефективності рекламної діяльності підприємства;
- підвищення якості роботи товаропровідної мережі підприємства.

Наведені вище переваги від упровадження та використання маркетингу на підприємствах МСБ сприятимуть процесу максимізації їх діяльності і відповідно покращенню фінансових результатів.

5.2. Планування маркетингу на підприємствах МСБ

Будь-який управлінський процес потребує ґрунтовного планування. Не є винятком і процес управління маркетингом на підприємствах МСБ, відсутність планових процесів на яких може призвести до повної імпровізації їх дій у ринковому середовищі, а отже, до прийняття спонтанних, інтуїтивних рішень. З практики відомо, що процес планування координує, дисциплінує, готує підприємство до непередбачуваних ринкових ситуацій.

У тому випадку, коли планування маркетингом на підприємстві не здійснюється, виникає низка таких проблем:

- підприємство характеризується відсутністю сталої позиції на ринку та відсутність чітких перспектив розвитку;
- підприємство визначає декілька варіантів розвитку, але не може обрати найбільш результативний;
- підприємство не має змоги визначитися, на яких споживачів орієнтуватися;
- підприємство не знає, які види продукції з існуючого асортименту необхідно розвивати, які вдосконалювати, а від яких – відмовитися взагалі.

Колектив авторів навчального посібника «Малий та середній бізнес» стверджують, що планування – це особлива форма діяльності, спрямована на підготовку і упорядкування рішень про цілі, засоби та дії, які повинні забезпечити виробництво й реалізацію продукції, задоволення існуючого попиту та майбутніх потреб. А маркетинговий план – документ, у якому сформульовані основні цілі маркетингу та способи їх досягнення [108, с. 206–207].

Відомий український гуру маркетингового менеджменту А. Войчак виокремлює саме процес маркетингового планування і стверджує, що це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями у процесах ринкової діяльності [26, с. 85].

На думку фахівця з маркетингового менеджменту Л. Балабанової, планування маркетингу є управлінським процесом аналізу можливостей фірми, вибору цілей, розробки планів і здійснення маркетингових заходів, контролю за їх реалізацією [10, с. 516].

Наведені визначення характеризують маркетингове планування (планування маркетингу) як управлінський процес визначення основних цілей підприємства, а також заходів щодо їх досягнення, що формуються на підставі потенційних можливостей конкретного підприємства.

Основні завдання процесу планування маркетингу полягають у:

- визначенні цілей, основних принципів і критеріїв оцінювання результатів планування;

- визначенні об'єкта планування, структури та виду плану за відповідними класифікаційними ознаками, формуванні взаємозв'язку між його основними розділами;
- формуванні необхідної інформаційної та методичної основи для планування (інформація щодо ринкової ситуації, методи її збору оцінки й аналізу);
- організації процесу планування (наявність відповідної компетенції у менеджерів, послідовність процесу планування, відповідальні підрозділи).

Процес планування маркетингу повинен базуватися на принципах (загальних та специфічних), що відповідають вимогам маркетингової діяльності підприємств МСБ.

Загальні принципи планування маркетингу поєднують:

- повноту та комплексність (для прийняття рішення залучають усі факти, події та ситуації у повному взаємозв'язку);
- конкретність (наявність даних у числовому виразі);
- чіткість (із урахуванням будь-яких змін у навколишньому середовищі);
- неперервність (послідовність дій протягом тривалого часу);
- економічність (відповідність витрат на планування отриманому підприємством прибутку);
- якісність виконання планових функцій (оптимізація роботи, прогнозування можливих перешкод діяльності підприємства, зростання ризикозахищеності тощо) [26, с. 85–86].

До специфічних принципів, на які необхідно спиратися при плануванні маркетингу на підприємствах МСБ, слід віднести:

- гнучкість і адаптивність планування маркетингових процесів підприємства до постійних змін навколишнього середовища;
- конкретність і лаконічність, яка визначається спрощеною системою планування та не потребує значних витрат часу;
- узгодженість і відповідна послідовність між елементами комплексу маркетингу;
- відповідність розроблених планів маркетинговим можливостям і бюджету підприємства, його виробничим планам і іншим документам, що регламентують фінансову, виробничу та комерційну діяльність;
- участь виконавців планових заходів у їх розробці;
- наявність працівників з відповідним рівнем знань, компетенції та відповідальності за кожен із розділів плану.

Планування маркетингу передбачає досконалу, обґрунтовану попереднім аналізом розробку плану маркетингу, в якому визначаються основні цілі маркетингової діяльності підприємства та шляхи її досягнення. Головне завдання плану полягає у пошуку тих можливостей,

завдяки яким підприємство матиме можливість посилити свої позиції на ринку та отримати конкурентні переваги на рівні ринкового сегмента.

Процес розробки плану маркетингу повинен здійснюватися у відповідній послідовності, яка, за визначенням Л. Балабанової, включає ситуаційний аналіз, маркетинговий синтез, стратегічне планування, тактичне планування, контроль за виконанням [131, с. 518].

Алгоритм розробки плану маркетингу складається з п'яти етапів, серед яких перші два є підготовчими, два – основними, а останній – контрольний (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Алгоритм розробки плану маркетингу для підприємств МСБ

На першому етапі визначення місії підприємства перед керівником постають такі питання: з якою метою існує підприємство на ринку? які цілі поставлені перед ним? Місія підприємства – це основна мета, з якою підприємство виходить на ринок. До формулювання місії необхідно підходити не з позицій власника (керівника) підприємства, а з визначення основних запитів споживача, мета якого – задовольнити свої потреби.

Спираючись на визначену місію підприємства висуваються завдання його маркетингової діяльності. Цілі маркетингу – це те, що підпри-

ємство хоче досягти в процесі маркетингової діяльності за відповідний період часу, який визначається розробленим планом. Основна вимога до цілей – відповідність загальним цілям підприємства та спрямованість на товар, споживачів і ринок.

Другий етап передбачає аналіз і оцінку стану зовнішнього середовища, а також місце, яке посідає підприємство в ньому. Його рекомендується здійснювати за допомогою *SWOT*-аналізу. Такий аналіз надасть можливості керівництву підприємств МСБ мати уявлення про стан економіки країни, її законодавчу базу, конкурентне оточення в галузі та на відповідному ринку, існуючі запити та вподобання споживачів, наявність потенційних постачальників і посередників, а також про рівень і конкурентну позицію підприємства на ринку, переваги над конкурентами, можливості його подальшого розвитку, привабливість для споживачів. Окрім цього, буде визначено саме ті недоліки та загрози, на які в плані маркетингу слід звернути особливу увагу.

Загалом *SWOT*-аналіз виступає підставою для обґрунтування та вибору стратегії, яка в подальшому і приведе підприємство до розвитку та економічного зростання.

На третьому етапі до виконання поставлених планових завдань долучається відділ маркетингу, який і є безпосереднім виконавцем поставлених завдань. У тому випадку, коли відділ маркетингу на підприємстві відсутній, його роботу виконують ті працівники з інших відділів, які відповідають за маркетингову діяльність підприємства. На цьому етапі реалізації плану маркетингу розробляється програма дій, спрямована на втілення в життя маркетингового плану та реалізації поставлених стратегічних завдань.

І останній, четвертий етап розробки маркетингового плану підприємства МСБ полягає у складанні плану маркетингу як документа, в якому послідовно перелічені усі дії, що будуть виконуватися для досягнення стратегічних цілей. У цьому документі, окрім дій, визначаються працівники, які будуть виконувати конкретні завдання та здійснювати контроль за досягненням поставлених цілей.

Наведена послідовність розробки плану маркетингу є спрощеним варіантом, найбільш доцільним для практичного застосування підприємствами МСБ. Вона дозволить керівництву врахувати всі важливі елементи стратегічного планування, перелік дій щодо виконання плану, склад виконавців розробленого плану маркетингу, що дозволить на кінцевому етапі досягти найбільш максимального ефекту від його практичного застосування.

Усі плани, що складаються менеджерами з маркетингу, здебільшого мають схожу структуру, яка включає анотацію (а в деяких

випадках резюме для керівника), вступну частину, основну частину, необхідні додатки до плану (рис. 5.3).

У більшості наукових публікацій основна частина плану маркетингу поділяється на розділи, серед яких такі: огляд ситуації на ринку (аналіз ринку), аналіз можливостей і загроз для підприємства, місія підприємства та його цілі, обрана стратегія маркетингу, робоча програма досягнення бізнес-цілей за умови використання складових комплексу *marketing-mix*, бюджетна частина, заходи з реалізації та контролю за їх виконанням [10, с. 517; 26, с. 104].

Запропонована загальна структура плану маркетингу має такий вигляд (рис. 5.8).

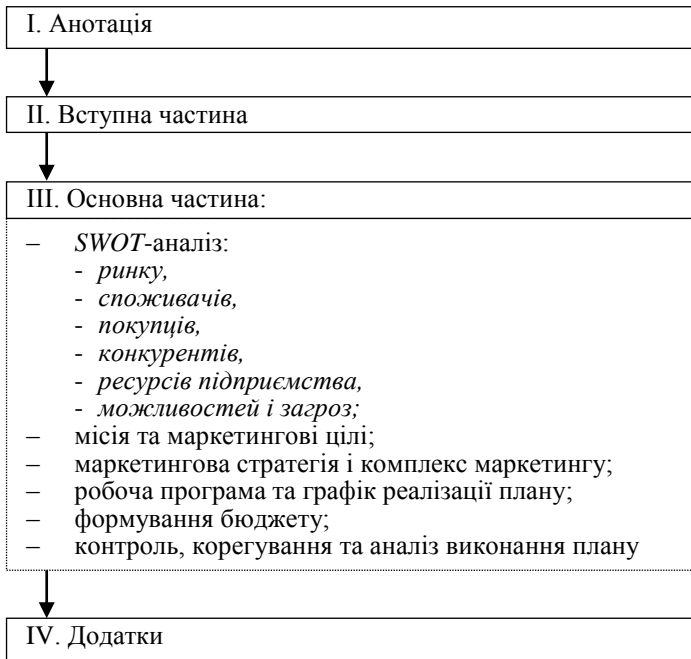


Рис. 5.8. Структура плану маркетингу для підприємств МСБ

Розглянемо кожен розділ маркетингового плану детальніше. Перший розділ «Анотація» викладається наприкінці плану та містить резюме для керівника у вигляді узагальнених висновків і основних моментів з плану. Цей розділ викладається лаконічно (одна сторінка) і подається керівнику підприємства для ухвалення.

Другий розділ «Вступна частина» містить опис загальної картини, що склалася на підприємстві, на ринку, причин, що спонукали до

розробки плану маркетингу, перелік цілей і рекомендацій щодо використання.

Але вагоме значення у другому розділі плану приділяється визначенню місії підприємства та його цілей; інформації про основні події та чинники, що визначають стан його діяльності протягом попереднього року; асортименту продукції та аналізу обсягів її реалізації за попередній період. У розділі також формулюються основні припущення щодо перспектив розвитку підприємства, які в подальшому можуть стати мотивом для розробки плану маркетингу.

Третій розділ «Основна частина» складається з підрозділів:

- *SWOT*-аналіз;
- місія та маркетингові цілі;
- формування маркетингової стратегії і комплексу маркетингу;
- формування бюджетної частини (розподіл ресурсів за складовими комплексу маркетингу);
- графік виконання плану та визначення відповідальних менеджерів;
- бюджет;
- контрольні та корегувальні засоби.

У першій частині розділу мають міститися результати проведеного *SWOT*-аналізу: сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості та загрози зовнішнього середовища. Також у підрозділі *SWOT*-аналіз необхідно врахувати висновки, що зроблені після його проведення:

- вибір найбільш доцільних стратегій розвитку на основі визначених ринкових можливостей і сильних сторін підприємства;
- постановка основних завдань зі зменшення негативного впливу ринкових загроз і слабких сторін підприємства.

Розробка другої частини «Місія та маркетингові цілі» є етапом стратегічного планування діяльності підприємства, що передбачає визначення місії та її змісту, загальної мети маркетингової діяльності; обґрунтований вибір найбільш привабливих для підприємства ринкових сегментів; визначення особливостей товарів підприємства, які повинні стати основою його позиціонування; формування цілей, яких потрібно досягнути протягом запланованого довготермінового періоду.

Наступна частина плану – тактичний план реалізації обраної стратегії діяльності підприємства на ринку, мета якого – визначити заходи відповідно до складових комплексу маркетингу, за допомогою яких буде досягнуто визначені в попередньому розділі цілі. Стратегічний вибір підприємства потрібно обґрунтувати, він має містити такі елементи:

- формування товарної політики;
- формування цінової політики;
- розробка плану реалізації та організації системи збуту;
- розробка програми просування продукції.

Розглядаючи товарну політику в маркетинговому плані необхідно приділити увагу визначенню таких інформаційних даних:

- розробка товарів відповідного асортименту, стадії їх життєвого циклу, забезпечення потрібного обсягу виробництва при мінімальній собівартості;
- визначення стратегії стосовно товару, а також широти асортименту, прийняття рішення про доцільність використання товарної марки, визначення відповідності рівня якості товару запитам споживачів.

Визначаючи зміст цінової політики підприємства в плані маркетингу, слід звернути увагу на такі основні компоненти:

- обрана стратегія ціноутворення та обґрунтованість її вибору;
- методики ціноутворення із наведеними розрахунками собівартості товару;
- розмір кінцевої ціни та варіанти методів її адаптації (ранжування ціни, знижки, методи цінової дискримінації та обліку психологічних аспектів ціни) з урахуванням очікуваного середнього прибутку з одиниці товару.

Опис плану реалізації підприємства має містити:

- визначення цілей збуту та планової інтенсивності розподілу з урахування довжини каналу;
- опис логістичної системи;
- визначення параметрів післяпродажного обслуговування.

Критерії вибору посередників, якщо виникне потреба у залученні їх послуг, доцільніше навести у додатках.

Плануючи систему просування у плані маркетингу, доцільно зупинитися на таких позиціях:

- встановлення цілей і завдань політики просування;
- визначення загальної характеристики цільової аудиторії, на яку орієнтується підприємство;
- основні методи та програма просування товарів;
- розрахунок і обґрунтування бюджету просування.

Оптимальний вибір елементів маркетингу є досить складною та тривалою роботою. З практики відомо, що в ході вирішення даного питання у підприємств МСБ виникає ряд проблем, причинами яких є [108, с. 208]:

- наявність різноманітних поєднань елементів маркетингу;

- наявність взаємозв'язків, взаємовпливу та взаємозалежності елементів комплексу маркетингу;
- наявність конфлікту між специфічними цілями маркетингу й іншими цілями підприємства;
- наявність ускладнень при виборі елементів комплексу маркетингу. На їх вибір впливають обрані стратегії маркетингу, наявні ресурси підприємства, традиції галузі, конкуренти, споживачі та інші чинники середовища;
- наявність часових обмежень при плануванні програми маркетингу.

Даний розділ завершується описом обраної стратегії, яка і визначає модель маркетингової поведінки підприємства на ринку (див. розд. 4.3).

Після визначення маркетингової стратегії, засобів її реалізації доцільним буде визначити робочу програму та графік її виконання.

Робоча програма – це план заходів щодо запровадження визначеної стратегії маркетингу. Робоча програма встановлює графік, у якому визначаються терміни виконання запланованих маркетингових заходів. Необхідність складання такого графіку зумовлена тим, що в процесі реалізації плану маркетингу керівництво підприємства матиме змогу контролювати його виконання. Робоча програма передбачає отримання відповідей на такі питання: що саме буде зроблено? коли це буде зроблено? хто це буде робити? яка вартість виконання заходу?

Рекомендована структура графіка виконання запланованих маркетингових стратегій має такий вигляд (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Рекомендована структура графіка виконання запланованих у плані маркетингу заходів щодо реалізації стратегії маркетингу

№	Заплановані заходи	Період виконання	Відповідальний за виконання	Вартість заходу, гр. од.
1				
...				

Наступний підрозділ основного розділу включатиме структуру бюджету, необхідного для виконання дій, передбачених маркетинговим планом.

Бюджет маркетингу – це головний розділ плану маркетингу, який віддзеркалює проєктовані величини доходів, витрат і прибутку. Загалом, в ньому формується фінансова частина плану маркетингу.

Функції бюджету полягають у плануванні маркетингової діяльності підприємства. До них належать такі:

- постановка завдання на майбутній (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий) період діяльності;
- координація ресурсів (виробничих, фінансових, трудових) підприємства та їх вартісний і кількісний розподіл по окремих напрямках діяльності;
- економічне прогнозування, яке відображає відповідність поставлених цілей обраним стратегіям підприємства, а також містить економічне обґрунтування запланованих заходів;
- бюджетний контроль, що передбачає оцінку відповідності фактичних результатів діяльності запланованим.

Для розробки бюджету маркетингу використовуються такі достатньо розповсюджені методи:

- показники цільового прибутку, що здійснюються поетапно;
- оптимізація прибутку.

Перший метод передбачає формування бюджету за допомогою класичної методики розрахунку очікуваного розміру валового прибутку, який становить різницю між прогнозованим розміром валового доходу від реалізації та сумою постійних і змінних витрат. Валовий прибуток, за винятком суми цільового прибутку, і є підставою для розрахунку можливих витрат на маркетинг із подальшої їх деталізації за основними напрямками використання.

Метод оптимізації прибутку характеризується визначенням оптимальної суми витрат на маркетингові заходи, які в подальшому призведуть до отримання мінімальної суми прибутку. Основним завданням підприємства є максимізація прибутку, а отже, і бюджет на маркетингові заходи планується оптимальним [108, с. 209–210].

Якщо керівництво підприємства вважає за доцільне здійснювати процес планування маркетингу, яке безумовно передбачає процес формування бюджету, то неможливо це здійснити, орієнтуючись на стандартні форми та методи, без урахування етапу життєвого циклу розвитку підприємства.

Здебільшого такий підхід стосується саме підприємств МСБ, для яких етап життєвого циклу його розвитку є однією з головних умов прийняття стратегічного рішення.

Саме тому при розробці бюджету маркетингу для підприємств МСБ рекомендується враховувати низку таких факторів (табл. 5.6):

- етап життєвого циклу підприємства;
- основні напрями стратегічного розвитку, що зазначені у плані маркетингу та відповідають етапу життєвого циклу підприємства;
- рівень прибутковості бізнесу;
- наявність досвіду керівника у плануванні маркетингової діяльності підприємства.

Основні напрями бюджетування маркетингових заходів залежно від етапу життєвого циклу розвитку підприємств МСБ

Етапи життєвого циклу розвитку підприємства	Основні напрями стратегічного розвитку	Рівень прибутковості бізнесу	Наявність досвіду керівника у плануванні	Заходи щодо формування бюджету з маркетингу
Становлення	Розширення сегменту, збільшення ринкової частки, перехід на стадію розвитку	Незначний прибуток	Незначний	Формування резервного фонду на непередбачені випадки
Розвитку	Стабілізація положення на ринку, формування конкурентних переваг, створення іміджу	Зростання прибутку	Зростання досвіду	Наявність резервного фонду, контроль над витратами
Стабільності	Розширення бізнесу, диверсифікація	Сталий прибуток	Високий рівень знань і досвіду	Перерозподіл засобів на неприбуткові сфери. Поповнення резервного фонду

Тільки стабільне економічне та ринкове положення підприємства дозволяє йому здійснювати розробку бюджету для всіх запланованих маркетингових заходів. А на етапі становлення та розвитку підприємства доцільно формувати бюджет маркетингу для окремих складових, саме тих, що на даний період є найбільш необхідними.

Остання частина третього розділу має містити перелік контрольних і корегувальних засобів, застосування яких дозволить більш суттєво вплинути на хід подій, своєчасно запобігти ризиковій ситуації. Залежно від політики керівництва підприємства контроль може здійснюватись у різні терміни: щотижня, щомісяця або щоквартально. Чим частіше керівник підприємства контролюватиме хід проведення заходів, запланованих маркетинговим планом, тим швидше воно реагуватиме на небажані наслідки, що можуть виникнути в процесі діяльності підприємства. Також керівник підприємства має можливість вносити корективи в план маркетингу протягом його роботи. Необхідність

внесення коректив можуть спричинити як негативні наслідки, так і позитивні.

У четвертому розділі плану маркетингу для підприємств МСБ необхідно розмістити допоміжну інформацію, яка була залучена для проведення необхідних розрахунків. Це можуть бути результати *SWOT*-аналізу, дані про конкурентів, споживачів, результати проведених досліджень ринку тощо.

Таким чином, планування маркетингу полягає у визначенні способів досягнення маркетингових цілей. А для досягнення найбільшої ефективності від розробки та впровадження плану маркетингу на підприємствах сектора МСБ рекомендується [141]:

- при складанні плану маркетингу слід дотримуватися конкретності та чіткості, при цьому не слід дуже багато уваги приділяти деталям, які в подальшому можуть ускладнити роботу плану маркетингу;

- всі заплановані процеси повинні відповідати можливостям і вимогам підприємства, мати конкретні строки виконання та постійно контролюватися в ході виконання;

- термін, на який складається план маркетингу, повинен бути чітко визначеним, а це залежить від характеру діяльності підприємства, цілей керівництва, які вони планують досягти за допомогою цього плану, а також від характеру ринку, на якому працює підприємство;

- за виконання кожної дії, яку передбачає план маркетингу, необхідно призначити відповідального працівника, який має навички, компетенцію та відповідні ресурси (часові, фінансові, інформаційні) в цьому напрямі;

- перш ніж розпочати роботу над розробкою маркетингового плану, необхідно зібрати велику кількість інформації про ринок (конкуренти, споживачі, посередники) та проаналізувати її;

- враховуючи те, що план маркетингу є складовою частиною всього бізнес-плану підприємства, він повинен бути узгоджений з бюджетом підприємства, виробничим планом і іншими документами, які регламентують фінансову, виробничу та комерційну діяльність підприємства;

- для контролю над виконанням та результатами маркетингового плану необхідно скласти графік реалізації описаних в маркетинговому плані дій, це надасть змогу своєчасно відреагувати на можливі відхилення від його виконання, а також своєчасно ліквідувати негативні наслідки.

Отже, процес планування маркетингу надасть можливості підприємствам МСБ:

- на макрорівні:

- адаптуватися на ринку, щоб упевнено почуватися в динамічному середовищі сучасного бізнесу;
- завдяки ґрунтовному аналізу розкрити потенційні можливості підприємства і підвищити рівень конкурентоспроможності;
- на мікрорівні:
 - систематизувати та донести до всіх працівників підприємства ті ідеї, які до його розробки були відомі лише керівнику;
 - встановити чіткі цілі розвитку та діяльності, а також проконтролювати їх виконання;
 - організувати роботу підприємства в цілому;
 - уникати виконання тих дій, які не призводять до намічених цілей;
 - чітко та раціонально розподілити фінансові, трудові та виробничі ресурси підприємства.

5.3. Реалізація та контроль маркетингової діяльності підприємств МСБ

Будь-який план, у тому числі й маркетинговий, має сенс лише тоді, коли він успішно реалізується. Саме тому для його ефективної реалізації необхідно якісно організувати діяльність з його виконання.

Відомий американський бізнесмен, засновник і президент компанії «*General Business Consultants Inc.*» Кеннет Дж. Кук стверджує: «Реалізація плану маркетингу – це процес розробки тактичних заходів для запровадження розробленого плану» [81, с. 129].

Таким чином, для розробки плану реалізації маркетингових стратегічних заходів необхідно розглянути поняття «тактика».

За визначенням автора, тактика це те, що робить ваше підприємство унікальним на ринку; диференціює діяльність підприємства по відношенню до конкурентів.

Кеннет Дж. Кук визначає такі характерні риси обраної тактики для підприємств малого бізнесу:

- співвідношення зі споживачами, їх вимогами та поглядами на можливість задовольняти існуючу потребу;
- простота та цілеспрямованість;
- спрямування дій на послаблення позицій конкурентів [81, с. 129].

Автори навчального посібника «Стратегічне управління підприємством» В. Василенко і Т. Ткаченко, спираючись на теорію М. Мескона [122], стверджують, що на основі стратегічного маркетингового плану керівництво визначає короткострокові цілі та на їх основі

поточні плани, які в стратегічному плануванні називаються тактикою [22, с. 293].

Основні компоненти тактики:

1) її розробляють на основі стратегії, чи довгострокового плану. В нашому випадку це план маркетингу.

2) Якщо стратегія розробляється на вищому рівні підприємства, то тактика формується на рівні середньої ланки.

3) Тактика розрахована на коротший термін, ніж стратегія, а отже, передбачає термін її реалізації до 2–3 років.

4) Результатів від стратегічного (довгострокового) плану очікують протягом 5–15 років (це залежить від періоду довгостроковості, на який планується її виконання), а тактичні заходи дають результат за коротший термін, тому легко співвідносяться з конкретними діями [22, с. 293].

Безумовним є те, що процес реалізації плану маркетингу на підставі визначеної тактики залежить від розміру підприємства, виду його діяльності, рівня управлінської організації та внутрішніх ресурсів. Та незалежно від визначених параметрів основні кроки на шляху реалізації плану маркетингу обов'язково повинні передбачати:

- ознайомлення співробітників підприємства з обраною стратегією, з її обґрунтуванням і планом реалізації;

- визначення головних організаційних питань, пов'язаних із відповідними змінами (в разі такої потреби) в організаційній побудові відділів, яким необхідно буде взяти участь у реалізації планових завдань, визначення рівня їх компетентності та необхідного підвищення кваліфікації;

- обґрунтування потреби у відповідних внутрішніх ресурсах підприємства, до яких в першу чергу відносяться термін виконання кожного з етапів плану; персонал, необхідний для їх виконання; рівень витрат і необхідні кошти для виконання визначених заходів;

- інформаційна підтримка виконавців плану з боку керівного складу підприємства, а саме: наявність необхідної інформаційної системи, її досконалість і змістовність;

- високий рівень підготовленості керівництва до управління процесом реалізації плану маркетингу, його компетентність, готовність і можливість матеріального заохочення виконавців, згадженість у процесах управління з іншими працівниками підприємства [81, с. 130–133].

Процес реалізації плану маркетингу є невід'ємною складовою системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, а його виконання ґрунтується на засадах тактичного планування і включає декілька послідовних етапів (рис. 5.9).

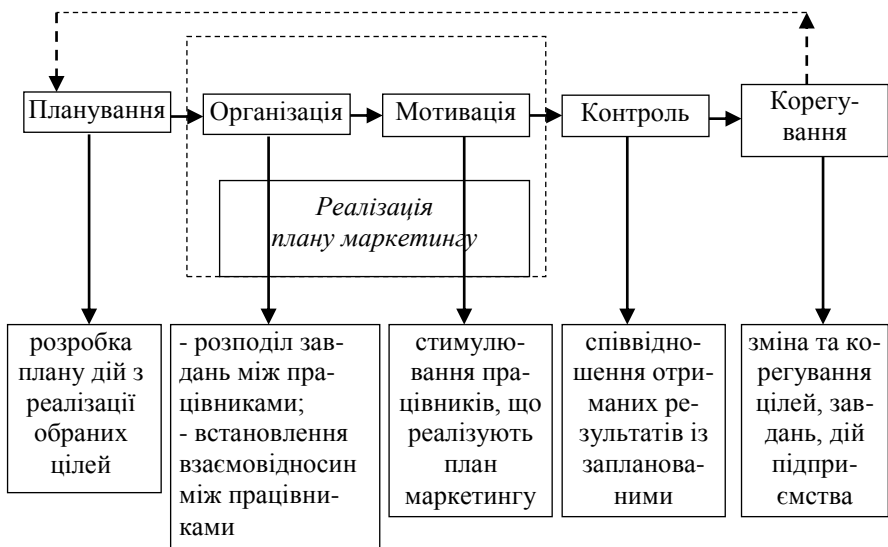


Рис. 5.9. Основні етапи управління процесом реалізації плану маркетингу на підприємствах МСБ [114, с. 176; 141, с. 68]

Дана схема є результатом плідної співпраці теоретиків і практиків МСБ в Росії, яка була проведена під керівництвом «Російської Асоціації Маркетингу». За своїм змістом вона позитивна і може бути використана в процесі планування маркетингу як на середніх, так і на малих підприємствах. Однак деякі її складові потребують уточнення, саме про це йтиметься далі.

Якщо перший етап передбачає план дій з реалізації обраних цілей, то насамперед визначається процес оперативного планування. За структурою він являє собою конкретизований план діяльності підприємства на термін до одного року і включає в себе розділи, що пов'язані з виробництвом, реалізацією, просуванням продукції, а також із фінансовим забезпеченням усіх запланованих заходів.

На другому етапі здійснюється організаційне управління процесом реалізації запланованих у річному плані заходів, що передбачає:

- формування необхідної групи виконавців плану;
- розподіл і закріплення відповідальних за кожен етап плану;
- встановлення взаємовідносин між працівниками підприємства;
- організація інформаційного забезпечення процесу реалізації плану;
- передбачення заходів зі стимулювання ефективної діяльності персоналу, відповідального за реалізацію плану маркетингу.

Головна помилка керівників підприємств полягає в тому, що на даному етапі найбільш важливим вони визначають саме наявність чи відсутність необхідної організаційної структури, яка б змогла відповісти за виконання кожного із запланованих заходів. Натомість необхідно звернути увагу на рівень кваліфікації, а також на ділові здібності провідних виконавців плану. Якщо ж є проблеми в цьому питанні то доцільно організувати додаткове навчання з метою підвищення кваліфікації, участь у семінарах-тренінгах тощо.

При розподілі виконавців і закріплені за ними визначених заходів пропонується врахувати не тільки термін виконання, відповідального, а також і визначення результату та його відповідності конкретному розділу плану маркетингу. Саме тому доцільною буде, на нашу думку, попередня оцінка результатів виконання запланованого заходу з визначенням очікуваного, а можливо, й отриманого економічного та соціального ефекту. У табл. 5.7. наведена рекомендована структура графіка виконання запланованих заходів і очікуваних результатів від їх запровадження.

Таблиця 5.7

Рекомендована структура графіка виконання запланованих маркетингових заходів на відповідний рік, квартал, місяць

№	Заплановані заходи	Термін виконання	Відповідальний за виконання	Відмітка про виконання	Отриманий економічний (соціальний) ефект, гр. од.

Досить важливе значення при реалізації маркетингових заходів надається інформаційному забезпеченню всіх задіяних у процесі виконавців, а також їх постійному взаємозв'язку з метою координації запланованих дій.

Так, відсутність своєчасної інформації про нові потреби у споживачів може призвести до випуску продукції, яка вже не користується попитом. І навпаки, випуск нового за своїми властивостями товару без наявного зв'язку між виробниками й тими, хто реалізує його, може призвести до відсутності попиту на товар.

На середніх за розмірами підприємствах такий процес координації належить до компетенції керівника відділу маркетингу, а на малих підприємствах загальним управлінням займається керівник підприємства.

У процесі реалізації плану маркетингу значна увага повинна приділятися стимулюванню її виконавців. На жаль, універсальних схем мотивації працівників не існує. Саме тому керівник кожного підприємства на свій розсуд може створити належні умови для стимулювання діяльності з виконання маркетингових заходів. Доречно навести ті основні вимоги, на які рекомендують звертати увагу колеги з Російської Асоціації Маркетингу, а саме:

- об'єктивність, яка визначається відповідністю винагороди об'єктивним результатам праці виконавця;
- передбачуваність, що свідчить про те, що виконавцю заздалегідь було відомо про можливий вид та розмір винагороди;
- адекватність – відповідність винагороди трудовому внеску працівника та наявного рівня кваліфікації;
- своєчасність, яка гарантує отримання винагороди безпосередньо після отримання позитивного результату від реалізації запланованих заходів;
- значущість, а саме задоволеність його розміром з боку виконавця;
- справедливість – відкритість існуючої на підприємстві системи стимулювання для кожного члена колективу [114, с. 179; 141 с. 71].

Наведені вимоги до мотивації персоналу потребують відповідної послідовності її запровадження.

По-перше, необхідно виокремити ті групи (на малих підприємствах – окремих виконавців) працівників, які будуть виконувати відповідні маркетингові заходи (про розподіл функціональних обов'язків між членами маркетингового підрозділу підприємств МСБ йшла мова у підрозділі 5.1, табл. 5.4. – *прим. автора*).

По-друге, визначити ключові компетенції виконавця та показники, за якими вони оцінюються.

По-третє, розробити механізм стимулювання, в якому визначаються принципи, основні положення та розміри винагород.

По-четверте, сформулювати штрафні санкції, до яких запобігатимуть у разі невиконання через суб'єктивні причини поставлених завдань.

Наступний етап реалізації плану маркетингу визначається заходами щодо контролю за його виконанням.

Аналіз наукових видань і практичний досвід маркетингового планування свідчать про велику значущість контролю за виконанням запланованих заходів.

Через динамічність змін в економіці, вплив яких відчувають підприємства МСБ, виникає потреба в систематичному спостереженні за станом розвитку ринку, процесами продажу власної продукції на ньому, а також за рівнем прибутковості. Саме тому при розробці

плану маркетингу неможливо передбачити всі обставини, що можуть виникнути в ході його реалізації.

За визначенням А. Войчака, контроль – це процес визначення, оцінки та інформування про ідентичність або про відхилення дійсних параметрів від заданих (запланованих) [26, с. 247].

З економічного погляду контроль передбачає співвідношення фактичних показників (результатів реалізації планових рішень) і їх планових значень.

Основними складовими контролю є:

- констатація дійсних (фактичних) значень параметрів;
- порівняння дійсних значень із плановими;
- визначення величини та причин відхилень (аналіз відхилень);
- визначення заходів для виправлення відхилень;
- формування висновків і звіту.

Процес контролю включає визначення його концепції, мети (правильності, регулярності, ефективності чи раціональності дій), об'єктів (методів, результатів, показників, потенціалів тощо), контрольованих норм, контролерів (внутрішніх чи зовнішніх), методів, обсягів (повного чи вибіркового), точок контролю, вагомості рішень, прийнятності допусків і похибок, ідентифікації причин відхилень, способів їх оцінки, формулювання пропозицій тощо.

Ціль контролю полягає у виявленні на ранній стадії несприятливих подій з метою їх оперативного усунення.

Контролювати – означає перевіряти. Саме тому у маркетингу контроль визначається як періодична, всебічна об'єктивна перевірка діяльності підприємства, що проводиться в певній послідовності з метою виявлення проблем що виникли на підприємстві.

Основними принципами контролю маркетингової діяльності є:

- періодичність (систематичність);
- всебічність;
- послідовність;
- об'єктивність;
- досконалість;
- професіоналізм.

З погляду економічної складової контроль маркетингової діяльності підприємств передбачає дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв'язків і їх результатів з метою з'ясування міри ефективності діяльності підприємства для досягнення маркетингових цілей. Він має сприяти:

- досягненню успіху та підвищенню продуктивності (контроль якості продукції, процесів реклами, розподілу, збуту тощо);

– дотриманню умовних обмежень (контроль річного балансу та бюджетів на рекламу, розподіл тощо).

Якщо розглядати контроль з погляду виконання плану маркетингу, то він визначається як процес вимірювання і оцінки результатів виконання плану щодо реалізації обраної стратегії. У ході контролю виявляються проблеми та бар'єри до виконання плану, визначаються необхідні для їх усунення корегувальні заходи.

У маркетинговій діяльності контроль також застосовується з метою документування виявлених недоліків і подальшого внесення необхідних змін у розроблений план маркетингу. Зважаючи на це, необхідно визначити, які види контролю існують і які з них необхідно застосовувати в процесі маркетингового планування діяльності підприємств МСБ. У табл. 5.8 наведена класифікація видів контролю за відповідними ознаками.

Таблиця 5.8

Класифікація видів контролю маркетингової діяльності підприємства за відповідними ознаками [10, 22]*

Ознака класифікації	Вид контролю	Мета контролю	Визначений термін
За періодом використання [22, с. 298–299]	Попередній	Перевірка готовності до виконання плану	Перед виконанням плану
	Поточний	Виявлення недоліків і подальше коригування	Протягом усього терміну
	Підсумковий	Оцінка результатів виконання, звіт	Після виконання плану
За рівнем планування [10, с. 519–521]	Стратегічний	Відповідність цілей, стратегії, планів потенційним можливостям підприємства	Постійно, періодично, епізодично
	Тактичний	Оцінка ефективності запланованих бюджетів в розрізі маркетингових заходів	Після заходу
	Оперативний	Виконання запланованих заходів	Тиждень, квартал, місяць
За об'єктом використання [10, с. 521]	Щорічних планів	Виконання запланованих заходів	Місяць, рік
	Прибутковості	Оцінка прибутковості заходів	» »

Ознака класифікації	Вид контролю	Мета контролю	Визначений термін
За рівнем контролю [10, с. 522–523]	Ефективності	Оцінка ефективності використання бюджетних коштів	» »
	Стратегічний	Оцінка результативності обраної стратегії	Постійно, періодично
	Зовнішній	Відповідність цілей, стратегії підприємства ринковим умовам	Постійно (моніторинг)
	На рівні підприємства	Виконання стратегічного і тактичного планів	Періодично
	На рівні підрозділу	Виконання заходів в розрізі елементів комплексу маркетингу	Постійно

Примітка. * Адаптовано автором.

За періодом використання В. Василенко і Т. Ткаченко пропонують розглядати три види контролю – попередній, поточний і підсумковий [22, с. 299]. Якщо попередній контроль здійснюється з метою перевірки готовності його виконавців до роботи, то поточний контроль ведеться в процесі виконання окремих етапів стратегічного плану протягом відповідного відрізка часу (рік, декілька років тощо). Підсумковий контроль використовується як знаряддя для оцінки виконання плану та підготовки звітних документів.

Класична система маркетингового контролю здійснюється відповідно до рівня планування і включає три його види – стратегічний, тактичний і оперативний контроль.

Стратегічним контролем передбачається регулярна, періодична чи епізодична перевірка відповідності визначених цілей, обраної стратегії, планів маркетингу потенційним можливостям підприємства.

Тактичним контролем передбачається перевірка відповідності використаних підприємством маркетингових заходів отриманим економічним результатам, а отже він спрямований на оцінку ефективності запланованого бюджету на товарну, збутову політику, рекламні і інші заходи з просування продукції.

Оперативним контролем передбачається оцінка та здійснення контролю над запланованими заходами на період не більш ніж рік, а

отже, він характеризується оперативністю в разі прийняття необхідного коригуючого заходу. Такий вид контролю може здійснюватися раз на тиждень, квартал, місяць тощо.

Згідно з сучасною теорією маркетингового менеджменту, засновником якої є Ф. Котлер, у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства застосовуються 4 види контролю: контроль щорічних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності, стратегічний контроль [91].

Контролем щорічних планів передбачається співставлення річних планів із їх виконанням, аналіз обсягів реалізації продукції, досягнутих зміни у ринковій частці, співвідношення валового доходу та витрат на реалізацію продукції, ґрунтовний фінансовий аналіз діяльності підприємства та маркетинговий аналіз ставлення споживачів до продукції і ринкової діяльності підприємства.

Контроль прибутковості спрямований у першу чергу на оцінку результатів реалізації продукції у територіальному розрізі, за окремими сегментами ринку та каналами збуту тощо. Результатом контролю є виявлення неприбуткових ринків, сегментів і каналів збуту, а отже, формування заходів з метою покращення роботи на визначених ділянках або пошук нових, найбільш ефективних.

Контроль ефективності передбачає ґрунтовний аналіз і співставлення витрат на рівні складових маркетингової концепції з отриманими результатами та визначенням ефективності використання коштів маркетингового бюджету.

Якщо взяти за основу визначення, що контроль як одна з функцій управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства є формою цілеспрямованого впливу на весь його колектив, окремі підрозділи та виконавців, то саме тут доречним буде розглянути ті види контролю, які формуються під впливом саме цієї ознаки та передбачають контроль маркетингу на рівні підприємства, його підрозділів і зовнішній контроль. Загалом організація контролю залежить від величини підприємства, кваліфікації персоналу, складності обраних цілей і поставлених завдань тощо.

Необхідно зазначити, що для середніх підприємств доцільно використовувати кожен із визначених видів контролю маркетингової діяльності. Але враховуючи специфіку малих підприємств, яка в першу чергу полягає у скороченій чисельності працівників, найбільш доречним є використання контролю щорічних маркетингових планів, головною метою якого є досягнення підприємством за визначений період прибутку, обсягів збуту та інших показників, які встановлені в маркетинговому плані і мають тенденцію до збільшення. Такий контроль необхідно здійснювати як на рівні підприємства, окремих виконавців, відповідальних за конкретну маркетингову складову, так і на зовнішньому рівні. Причому зовнішній контроль можливо здійсню-

вати власними силами у випадку, коли є компетентні фахівці, а також через консультаційні центри, які надають послуги з маркетингового аудиту.

Можна виділити такі основні підходи до досягнення стійкості процесу контролю маркетингової діяльності безпосередньо на підприємствах МСБ:

- 1) гнучкість і адаптивність управління;
- 2) посилення мотивації прояву власної творчої ініціативи працівників, впевненості у своїх діях;
- 3) посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та більш ефективно використовувати потенціал компетенції;
- 4) пошук найбільш прийнятних ознак ефективного управління у кризових ситуаціях;
- 5) забезпечення своєчасного реагування на проблеми, що виникають у ході реалізації плану.

Важливе значення при здійсненні контролю маркетингової діяльності має визначення його послідовності.

Класично процес контролю маркетингової діяльності охоплює чотири етапи:

- встановлення планових величин і стандартів (цілі та норми);
- виявлення реальних значень показників;
- порівняння;
- аналіз результатів порівняння [10, с. 519].

Але така його структура є загальною, тому її формування для відповідної групи підприємств потребує деякого поглиблення і уточнення.

Саме тому при формуванні моделі маркетингового контролю на підприємствах МСБ пропонується дотримуватися таких моментів.

По-перше, при формуванні цілей контролю необхідно визначитися, що безпосередньо планувало досягти підприємство в ході маркетингової діяльності.

По-друге, визначити, за яких видів контролю можливо оцінити результати виконання плану маркетингу.

По-третє, що на цей час відбувається на підприємстві, яких успіхів було досягнуто, чи відповідають вони поставленим завданням.

По-четверте, за яких причин відбувається наведена ситуація.

По-п'яте, чи можливо змінити існуючу ситуацію, за допомогою яких заходів.

Такий підхід є підставою для визначення рекомендованої моделі контролю маркетингової діяльності для підприємств МСБ (рис. 5.10).

Наведену модель контролю можливо використовувати на всіх рівнях управління підприємством. Проте вона не є повною через відсутність необхідного інструментарію, необхідного для реалізації її аналітичної частини.

Аналіз маркетингової діяльності є невід’ємною складовою процесу контролю за виконанням підприємством плану маркетингу. Підтвердженням цього є визначення його сутності, наведене А. Войчаком, який стверджує, що аналіз маркетингової діяльності підприємства – це дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв’язків тощо для з’ясування ефективності діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей [26, с. 250].

Але для кожного з наведених (див. табл. 5.8) видів маркетингового контролю застосовуються необхідні у даному випадку види аналізу. Наведемо лише ті, що найчастіше застосовуються, характеризуються простотою збору інформації та її доступністю, нескладністю у розрахунках, і в той же час дають достатньо обґрунтований результат (табл. 5.9).



Рис. 5.10. Модель маркетингового контролю на підприємствах МСБ (адаптовано за [26])

Рекомендовані види аналізу залежно від видів контролю маркетингової діяльності підприємства*

Види контролю	Вид аналізу	Показники оцінки результатів діяльності
Контроль щорічних планів	Збутова діяльність	Фактичні обсяги продажу в цілому, по окремих товарах, сегментах, ринках в абсолютних величинах. Динаміка обсягів продажу в цілому, по окремих товарах, сегментах, ринках. Співвідношення запланованого обсягу продажу з фактичним по окремих товарах, сегментах, ринках
	Ринкова частка	Співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації на даному ринку, сегменті в цілому та по окремих товарах
	Ефективність витрат на маркетинг	Витрати на маркетингові заходи в цілому, за окремими статтями в абсолютному значенні (заробітна плата, витрати на рекламу, стимулювання збуту, маркетингові дослідження тощо). Динаміка витрат на окремі заходи. Співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні в цілому та за окремими статтями витрат
	Фінансовий стан	Оборотність товарних запасів у днях. Коефіцієнт оборотності товарних запасів. Коефіцієнт валового прибутку. Коефіцієнт чистого прибутку. Коефіцієнт окупності власного капіталу. Коефіцієнт окупності інвестицій. Показники платоспроможності
Контроль прибутковості	Прибутковість окремих товарів, сегментів, ринків, каналів розподілу	Показники рівня прибутковості. Норма прибутку на використаний капітал. Рівень рентабельності від реалізації
Стратегічний контроль	Інспектування маркетингової діяльності підприємства (регулярне, періодичне, або епізодичне)	Оцінка основних завдань, стратегії, її ефективність, виявлення проблем і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності підприємства

Примітка. * Авторська розробка.

Контроль маркетингової діяльності, як правило, передбачає:

- контроль за реалізацією і аналіз можливостей збуту;
- контроль прибутковості й аналіз маркетингових витрат;
- стратегічний контроль маркетингу.

Контроль збутової діяльності фірми припускає облік фактичних продажів і їх тенденцій у зіставленні із запланованими показниками з окремих товарів і їх асортиментних груп, окремих збутових підрозділів і продавців, а також за регіонами, типами споживачів, періодами часу, ціновими лініями, методами та формами збуту. Компанія перевіряє, які товари, ринки та збутові території виконали план продажів і забезпечили заплановану частку обороту, а які виявились у скрутному становищі, і з'ясовує причину виникнення проблем.

Маркетологи контролюють насамперед загальний обсяг реалізації, частку на ринку і її динаміку, що показує положення фірми порівняно з конкурентами. Контроль за реалізацією передбачає також спеціальні повідомлення про порушення запланованого ходу реалізації, що включають інформацію про ті товари, сегменти та ринки, де або виникла труднощі з запланованим ростом продажу, або відкрилися невраховані позитивні збутові перспективи. У разі зниження продажу пропонуються засоби подолання даної ситуації, зокрема при плановому рості продажу – заходи, спрямовані на усунення ситуації можливого дефіциту продукції на ринку.

Контроль збуту виявляє і контролює структуру покупок споживачів і передбачає вивчення ставлення покупців до товарів, що продаються, маючи на меті визначити зміни в ставленні до того, коли це може негативно позначитися на збуті продукції.

Контроль прибутковості та маркетингових затрат передбачає контроль рентабельності фірми з окремих товарів, їх асортиментних груп, ринкових сегментів і територіальних торгових каналів, рекламних засобів, торгового персоналу, замовлень різного обсягу. Частіше за все підприємства аналізують рентабельність своїх збутових дій щодо групи товарів, рідше – щодо груп споживачів або ринкових сегментів.

Маркетинговий контроль передбачає підрахунок повних витрат на виробництво та збут товару, розміру затрат на продаж з розрахунку на окремі складові (збут, реклама, транспортування), обчислення витрат окремо по кожному збутовому каналу, визначення прибутку та збитку, щоб виявити найбільш перспективні з них і скорегувати збутову політику фірми.

Аналіз співвідношення між затратами на маркетинг і збутом дозволяє визначити ефективність маркетингових дій відповідно до затрачуваних коштів і запобігає витратам необґрунтовано великих сум на досягнення маркетингових цілей.

Зазвичай аналіз маркетингових затрат здійснюється в три етапи:

1. Вивчення бухгалтерської звітності, порівняння надходжень від продажу та валового прибутку з поточними витратами.

2. Перерахунок витрат за функціями маркетингу: витрати на маркетингові дослідження, рекламу, планування і контроль, тобто поточні витрати пов'язуються з конкретною маркетинговою діяльністю.

3. Розмежування функціональних витрат по окремих товарах, методах і формах реалізації, збутових територіях, ринкових сегментах і т. д.

Стратегічним контролем і ревізією маркетингу передбачаються регулярне, періодичне або епізодичне інспектування маркетингової діяльності підприємства. Завдання стратегічного контролю – оцінка основних завдань, оцінка стратегії що впроваджується, її ефективність, створення спеціальних оперативних груп з метою виявлення утруднень і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності фірми та надання рекомендацій щодо змісту наступних планів її удосконалення.

Наведені у табл. 5.8 види аналізу і показники, за допомогою яких здійснюється контроль маркетингової діяльності не є обов'язковими, коригуються керівництвом підприємства залежно від поставленої цілі, обраної стратегії та довгостроковості розробленого плану маркетингу.

За результатами контролю виконання плану маркетингу створюються три варіанти ситуації:

1. Якщо зіставлення результатів свідчить про позитивність і ефективність виконання запланованих заходів, то план не корегується.

2. Якщо результати не в повній мірі відповідають плановим, але існує надія на досягнення успіху, то формуються заходи для коригування плану, але спочатку визначаються причини виникнення такої ситуації.

3. Якщо ж виконання поставлених завдань – негативне, то план маркетингу потребує значного коригування, яке передбачає перегляд цільових показників і вибору іншої стратегії.

Враховуючи дві останні ситуації, виникає потреба у використанні ще одного етапу реалізації плану маркетингу, сутність якого полягає у корегуванні тих заходів, необхідність у яких виникла після проведення ретельного контролю за процесом виконання плану маркетингу. Причому коригуються тільки керовані чинники, а стосовно чинників маркетингового середовища, на які підприємство не в змозі вплинути, то розробляються рекомендації щодо його адаптації до них.

Таким чином, маркетинговий контроль є реальним інструментом підвищення ефективності маркетингової і підприємницької діяльності підприємства. Призначення маркетингового контролю – одержання інформації про закономірності й особливості розвитку ринку та відповідності діяльності підприємства запитам споживачів. Він повинен поширюватися не тільки на економіко-фінансові дані, але й на оцінку якісних показників роботи та її конкурентних позицій, на дані, що формуються поза самим підприємством, у його оточуючому середовищі.

6.1. Моделі маркетингової поведінки підприємств МСБ

Незалежно від того, скільки підприємство МСБ функціонує на ринку, перед ним постає проблема, пов'язана з визначенням основних напрямів його діяльності, обранням найбільш привабливого сегмента ринку, розробленням програми розвитку та конкурентної боротьби. Невизначеність у цих питаннях може призвести в подальшому до скорочення терміну дії підприємства на ринку, а отже і до його ліквідації.

Отримана в ході проведення маркетингових досліджень інформація про стан зовнішнього середовища, наявну ринкову ситуацію є підставою для розроблення програми подальшої дії підприємства і стратегічним орієнтиром в обранні напрямку розвитку.

Залежно від поставленої мети підприємство визначає і відповідну модель поведінки на ринку. Модель маркетингової поведінки (ММП) підприємств МСБ, на нашу думку, – стратегічна ринкова поведінка, яка визначається сукупністю дій, пов'язаних із реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі завдяки вибору найбільш доцільної ринкової стратегії підприємства. Тобто ММП – це обрана підприємством маркетингова стратегія.

За визначенням відомого закордонного фахівця у сфері ефективного управління Дж. О'Шеннесі стратегія маркетингу визначається як широка концепція: товар, ціна, просування та розподіл повинні функціонувати скоординовано для того, щоб подолати протидію досягнення поставлених маркетингових завдань. Зміст стратегії маркетингу визначає, яким чином і за допомогою якого інструментарію ключові характеристики товарної пропозиції (товар/послуга, ціна, просування та розподіл) повинні сприяти досягненню маркетингової та загальної мети компанії [124, с. 118].

Колектив авторів навчального посібника «Малий та середній бізнес» трактує поняття «стратегія маркетингу» як довгострокову маркетингову перспективу компанії, ринків, де вона буде працювати та весь набір товарів, які пропонуються на тривалу перспективу [108, с. 170].

За визначенням Н.В. Куденко, маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дії підприємства, спрямований на створення її цільових ринкових позицій [94, с. 13].

Однак, подані визначення сутності стратегії маркетингу не містять тих складових понять, якими вона характеризується як ММП. Для початку необхідно з'ясувати, що саме слугує підставою для обрання підприємством тієї чи іншої маркетингової моделі. А це можливо

тільки через вибір і дослідження факторів, що впливають на вибір підприємством найбільш доцільної стратегії.

Щоб визначити найхарактерніші фактори, що впливають на обрання підприємством маркетингової стратегії, звернемося до поглядів деяких провідних теоретиків із питань стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Так, Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі у відомому виданні «Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование» зазначають, що формуючи свою майбутню діяльність, кожне підприємство визначає свою маркетингову ціль [183, с. 53–55]. У кожного підприємства повинні бути як довгострокові так і короткострокові цілі. Довгострокові – вказують на погляди підприємства щодо його ролі та завдань у довготривалій перспективі. Короткострокові визначають ті завдання, виконання яких сприятиме досягненню довгострокової цілі. Такий підхід у стратегічному управлінні визнається як розробка базової стратегії підприємства [98, 124, 140, 183].

На думку авторів [183, с. 55], базова стратегія підприємства – це затвердження засобів, що дозволять досягти поставлених довгострокових цілей. Обираючи базову стратегію, підприємство здійснює головний вибір між збільшенням обсягів реалізації чи зростанням прибутковості від поточних продажів. А зростання обсягів реалізації, в свою чергу, пропонують через відомі базові стратегії, орієнтовані на розширення ринку та збільшення ринкової частки.

Водночас ми дотримуємося думки, що за своїм змістом базова стратегія передбачає обрання підприємством відповідного напрямку діяльності відносно двох учасників ринкового процесу – споживачів і конкурентів.

За визначенням О'Шоннесі [124, с. 95–104] при виборі стратегії керівники враховують ситуацію на ринку, фактори успіху, основну компетентність підприємства.

В тому випадку, коли ситуація на ринку потребує миттєвої реакції, формується стратегія, яка дозволить запобігти зменшенню обсягів реалізації. А в тому випадку, коли ситуація не потребує миттєвих рішень, при обранні стратегії спираються на такі заходи: діагностика проблеми; оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для розвитку бізнесу; виявлення поточних стратегій; існуючі компетенції та фактори успіху підприємства [124, с. 95].

Наведені поняття дозволили дійти висновку, що процес обрання підприємством ММП у значній мірі залежить від таких факторів:

- довгостроковість обраних підприємством цілей, з якими воно виходить на ринок;
- географічне розташування, стан і тенденцій розвитку обраного ринку;
- характерні риси оточуючого середовища та взаємодії з ним підприємства;
- етап життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство;
- обраний напрям діяльності підприємства по відношенню до споживачів, конкурентів чи одночасно до конкурентів і споживачів [94, с. 13];

– існуюча компетенція, динамічні здібності і фактори успіху підприємства [124, с. 95].

Отже, у ширшому значенні ММП визначається як розгорнута концепція використання підприємством існуючого потенціалу для досягнення поставлених цілей, реалізації сильних сторін і отримання конкурентної переваги.

Водночас ММП не є простим відображенням обраної підприємством стратегії, вона характеризується поєднанням декількох стратегічних підходів підприємства щодо визначених факторів, тобто є стратегічним набором дій підприємства. Українські науковці з проблем стратегічного управління З. Шершньова та С. Оборська зазначають: «Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце та роль у зовнішньому середовищі» [184, с. 120]. Визначення стратегічного набору, яке пропонує О. Сумець, не відрізняється від поглядів попередніх авторів, а тільки підтверджує те, що стратегічний набір і є тим адаптером підприємства до динамічного ринкового середовища, нових ситуацій і постійних несподіванок [171, с. 115]. На нашу думку, саме за своєю управлінською та економічною природою ММП і є стратегічним набором, який формує та обґрунтовує діяльність підприємства залежно від існуючої ринкової ситуації. Тобто ММП є поєднанням найбільш доцільних стратегічних підходів, обраних підприємством за результатами дослідження. Пропонуємо розглянути складові стратегічного набору та різновиди стратегій, які можуть обирати підприємства МСБ при розробці ММП (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Ієрархія стратегічного набору для ММП

№ з/п	Основні складові стратегічного набору підприємств МСБ	Види стратегій, що входять до стратегічного набору
1	Позиція підприємства щодо споживачів (сегмента ринку)	– недиференційований (масовий) маркетинг; – диференційований маркетинг; – концентрований маркетинг
2	Позиція підприємства щодо конкурентної переваги	– лідерство за витратами; – диференціація; – фокусування
3	Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) та його ринкова активність	– проникнення на ринок; – розвиток та збереження; – розвиток ринку; – розвиток товару; – інтеграційний розвиток; – диверсифікація; – відмова від бізнесу; – ліквідація (згорання діяльності)

№ з/п	Основні складові стратегічного набору підприємств МСБ	Види стратегій, що входять до стратегічного набору
4	Конкурентна позиція (рівень конкурентної активності)	<ul style="list-style-type: none"> – лідер ринку; – претендент; – послідовник; – ухилення від конкуренції
5	Ресурсні можливості та компетенції	<ul style="list-style-type: none"> – ресурсні; – функціональні; – амбіційні

ММП повинна бути обґрунтованою, тобто розглядати діяльність підприємства на конкретному ринку, бути орієнтованою на відповідний сегмент, формувати стратегічні підходи щодо існуючих конкурентів, спиратися на рівень конкурентної активності, компетентності та фактори успіху підприємства.

Необхідність визначення ММП обумовлюється прагненням підприємства зрозуміти його дійсну ринкову позицію та обранням шляхів щодо її зміни залежно від поставленої мети та місії. Через оцінку ринкового потенціалу підприємство отримує можливість внести відповідні корективи до існуючої поведінки, і таким чином пристосувати її до галузі та відповідної ринкової ситуації.

Таким чином, визначення підприємством доцільної ММП залежить від поставленої мети, сили впливу визначених факторів, цільового орієнтира, який формується у вигляді обраної стратегії, а послідовність її обрання здійснюється за схемою (рис. 6.1).

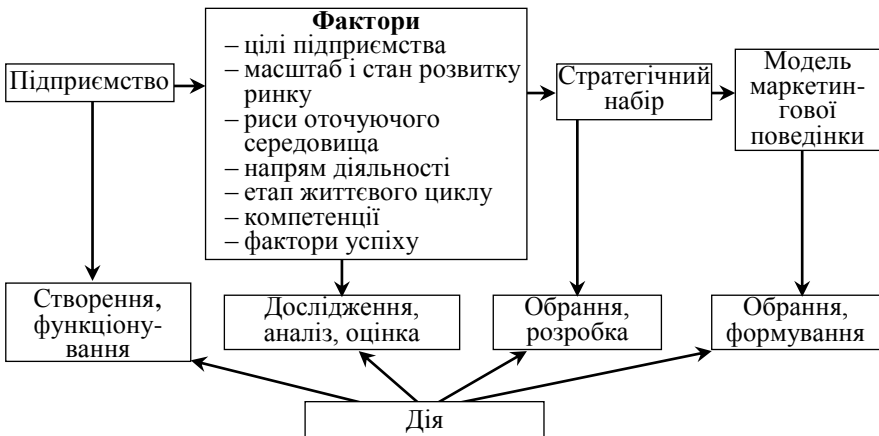


Рис. 6.1. Послідовність обрання підприємством МСБ моделі маркетингової поведінки

На першому етапі модель поведінки визначається масштабом ринку, а саме його географічним розташуванням. Відповідно до розподілу ринку за географічною ознакою на три основні види – локальний, національний і міжнародний, пропонується визначити три типи маркетингової поведінки підприємств, що мають назву відповідно до географії ринків. Кожен із визначених типів має свої особливості.

Маркетингова поведінка на локальному ринку орієнтована на діяльність підприємства в межах відповідного регіону. Такий ринок характеризується віддаленістю від великих за розмірами підприємств і незначною місткістю. Саме тому визначається привабливістю для малих і середніх за розмірами підприємств. Основними споживачами продукції виступає населення регіону, а в деяких випадках і тільки одного населеного пункту. Локальний ринок характеризується незначною кількістю конкурентів і відповідно високим рівнем попиту на продукцію підприємства. Цінова політика підприємства визначається доступністю і лояльністю.

Метою маркетингової поведінки на національному ринку є освоєння значної його частини, яка характеризується структурною неоднорідністю споживачів. Водночас підприємства одного виду діяльності завжди мають можливість обрати свою ринкову нішу через значні географічні межі ринку. Особливості маркетингової поведінки на національному ринку полягають в орієнтації на ту чи іншу споживачську аудиторію та формуванні власного, відмінного від конкурентів способу контактування з ними.

Міжнародний тип маркетингової поведінки характеризується значними труднощами, які пов'язані з необхідністю мати інформацію про особливості функціонування ринку, його законодавчу базу, дані про національні традиції та запити населення відповідної країни.

Враховуючи результати досліджень, щодо стану розвитку МСБ в Україні (розд. 2.2.2), можна з упевненістю стверджувати, що близько 70 % малих підприємств та понад 40 % середніх через незначні обсяги виробництва та обмежені фінансові ресурси обирають локальні ринки, і тільки близько 35 % малих та понад 50 % середніх обирають національний ринок, що потребує від них різної маркетингової поведінки.

На другому етапі формується стратегічна позиція, яку обирає для себе підприємство в галузі. Ця позиція повинна визначатися в першу чергу відносно споживачів, тобто відповідного сегмента ринку, та можливостей його охоплення. На цьому етапі пропонується один з трьох класичних стратегічних підходів – недиференційованого (масового), диференційованого та концентрованого маркетингу, запропонований ще у 1970 р. Ф. Котлером, який характеризує ринкову поведінку

підприємства відповідно до рівня сегментації ринку збуту та задоволення потреб відповідної групи споживачів.

Обираючи недиференційований маркетинг, підприємство не охоплює один із сегментів, а направляє свою діяльність безпосередньо на весь ринок. Тобто процес ринкової сегментації перетворюється у процес ринкового агрегування [94, с. 146], а підприємство концентрує свою увагу не на розбіжностях між покупцями, а на їх загальних характеристиках [98, с. 301]. Стратегія масового маркетингу орієнтує підприємство на охоплення всього ринку чи велику ринкову частку та передбачає єдиний комплекс маркетингу, вузький товарний асортимент і ціновий діапазон, що потребує незначних витрат на маркетинг [94, с. 147]. Наслідуючи визначену стратегію, підприємства МСБ виробляють один або декілька видів стандартних товарів, які реалізуються на типових сегментах декількох ринків. Перевага стратегії недиференційованого маркетингу полягає значною мірою в економічності, тобто через економію на масштабах за рахунок мінімізації витрат на обслуговування, продаж, рекламу, а отже, досягнення низького рівня собівартості. Недоліки полягають у відсутності можливості виходу на інші аналогічні сегменти ринку.

На сьогодні стратегія недиференційованого маркетингу визнається більш доцільною для тих підприємств чи товарів, що існують на ранніх стадіях життєвого циклу, тобто їм властиві спрощені функціональні властивості, деяка універсальність.

Стратегія диференційованого маркетингу передбачає охоплення підприємством усього ринку, але характеризується деякими відмінностями у використанні інструментарію маркетингу для кожного відокремленого сегмента. Такі особливості полягають у деяких асортиментних різновидах продукції, цінових і збутових відмінностях, а отже задовольняють потреби декількох ринкових сегментів. Ця стратегія має деякі недоліки, що характеризуються в першу чергу підвищеними витратами підприємства через втрату ефекту масштабу, тому рекомендується переважно для середніх підприємств зі стійким фінансовим станом. Причому, набуває актуальності варіант діяльності в разі випуску продукції широкого асортименту і номенклатури.

Стратегія концентрованого маркетингу спрямовує діяльність підприємства на один ринковий сегмент, а також на його деяку частину. Такий підхід передбачає спеціалізацію тільки на одній функції (функціональна спеціалізація) чи одній групі споживачів (споживча спеціалізація) [98, с. 301]. Переваги цієї стратегії полягають у концентрації невеликих фінансових і виробничих ресурсах на незначній території та малочисельному сегменті споживачів. В першу чергу стратегія концентрованого маркетингу слугує підґрунтям для

розвитку стратегії диференційованого маркетингу, етапом до подальшого просування підприємства на ринку, а тому і визначається як стартова та найбільш приваблива для розвитку бізнесу на малих і середніх підприємствах.

Обираючи стратегію до відповідного сегмента ринку, підприємство безумовно визначає і свої стратегічні погляди відносно діючих тут конкурентів.

Стосовно базових стратегій, які визначають позицію підприємства відносно конкурентів, М. Портер зазначає, що така позиція формується через такі стратегії маркетингу [140], як загального лідерства за витратами, диференціації, фокусування (концентрації). Названі М. Портером стратегії формують конкурентні переваги, але за своїм змістом відносно обраного ринку вони відповідають відомим стратегічним підходам, запропонованим Ф. Котлером. Особливість полягає тільки у визначенні найбільш привабливої для підприємства позиції по відношенню до конкурентів.

Отже, стратегія лідерства за витратами передбачає ефективний захист підприємства від п'яти конкурентних сил [98, с. 428] через:

- отримання підприємством вигіднішої позиції відносно прямих конкурентів через найнижчу собівартість;
- зниження ціни за вимогою найбільш впливових покупців тільки до рівня собівартості;
- захист від впливових постачальників у разі подорожчання сировини через гнучкість у ціноутворенні;
- бар'єри входження на ринок нових конкурентів, що мають вищий рівень собівартості продукції;
- лідируюче положення по відношенню до товарів-субститутів через рівень цін.

Наведена стратегія здебільшого придатна для великих за розмірами підприємств і лише в деяких випадках може слугувати інструментом для середніх підприємств.

Стратегія диференціації орієнтує підприємство на виробництво таких товарів, які значною мірою відрізняються від тих, що пропонуються конкурентами. В разі обрання стратегії диференціації підприємству необхідно зосередити свою увагу на якісних і функціональних характеристиках товару, технології виробництва, дизайні та іміджі товарної марки, досконалості системи збуту та обслуговуванні споживачів. В такому випадку ринкова сила підприємства та його товару полягає у таких позиціях [98, с. 428]:

- позитивне сприйняття споживачами бренду, що визначається їх лояльним ставленням до змін у цінах і появі товарів-субститутів;

- унікальність запропонованого товару та труднощі щодо її наслідування конкурентами;
- високий рівень прибутковості та можливість протистояти зростанню цін на сировину.

Через особливості та складності стратегія диференціації набуває значущості та привабливості для формування моделі поведінки середніх і великих за розмірами підприємств.

Стратегія фокусування подібно стратегії концентрованого маркетингу набуває сили через зосередження уваги на одному чи декількох сегментах ринку, розміщених на одній географічній території. Обрана стратегія потребує від підприємства зосередити увагу на тих позиціях, які вигідно відрізняють його від конкурентів. Це може бути і диференціація товарної пропозиції, лідируюче положення за витратами, досконала система обслуговування, але тільки по відношенню до обмеженої групи споживачів. Така стратегія приваблива для побудови моделі маркетингової поведінки підприємств із обмеженими виробничими, фінансовими ресурсами, особливо для малих за розмірами й асортиментом. Ризик полягає тільки в тому, що в разі некваліфіковано проведеної сегментації та необґрунтованого обрання сегмента підприємство може втратити очікувані позиції на ринку.

Наступний крок формування ММП передбачає визначення загальних стратегій розвитку підприємства з урахуванням його життєвого циклу та ринкової активності.

Безумовно, у підприємства може бути безліч стратегій, але всі вони базуються переважно на чотирьох стратегічних альтернативах:

1. Обмежене зростання.
2. Зростання.
3. Скорочення
4. Поєднання будь-яких трьох явищ [122].

Але, як зазначають теоретики західних шкіл маркетингу, мета більшості стратегій на підприємствах направлена на зростання. Так, Дж. О'Шоннесі стверджує, що зростання підприємства здійснюється через збільшення масштабів поточної діяльності, обрання нового напрямку діяльності чи розширення технологічних можливостей, збільшення сегмента ринку [124, с. 96–97]. А за теорією відомого представника європейської школи маркетингу Ж.-Ж. Ламбена [98, с. 430], ріст – це фактор, який впливає на життєдіяльність підприємства та стимулює ініціативу його керівництва.

Саме такий підхід у більшій мірі є характерним для країн із сталим періодом розвитку економіки, в яких малий і середній бізнес набув

стійкої позиції на ринку. І тому при формуванні ММП підприємств МСБ в українському ринковому середовищі необхідно загальновідомі зарубіжні підходи адаптувати до існуючих у нас умов.

Як визначає О. Сумець [171, с. 147], спираючись на теорію П. Дойля, функціонування підприємства в умовах ринкових перетворень змушує їх постійно корегувати свою діяльність за рахунок прискорення або уповільнення темпів зростання продажів продукції/послуг з метою подальшого зростання.

З огляду на вищезазначене доцільно застосувати наукову ідею, яка ґрунтується на сутності моделі *ADL/LC*. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, яка покладена в основу даної моделі, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (розвиток), зрілість та старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі *ADL/LC* полягає у тому, що окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній з указаних стадій життєвого циклу. Імовірно розробка стратегій розвитку підприємства знаходиться у такій же залежності. Підтвердженням цього є погляд науковців З. Шершньової та С. Оборської, які визначають, що в розробленні загальної стратегії підприємства необхідно враховувати етапи життєвого циклу підприємства (ЖЦП), яке воно проходить послідовно [184, с. 127]. Якщо зазначити, що ЖЦП – це період чи стадія розвитку підприємства, яка характеризується відповідним рівнем його ринкової активності, то і базову стратегію розвитку доцільно скорегувати під існуючі характеристики. Саме в такому випадку керівники при прийнятті відповідного стратегічного рішення зможуть обрати подальшу долю підприємства – розвиток, стабілізацію або скорочення його діяльності.

У різних джерелах визначається, що ЖЦП може налічувати від трьох до дев'яти етапів. Але розробка стратегічної моделі поведінки підприємства МСБ в такому випадку дещо ускладнюється. Саме тому пропонуємо розглядати чотири, найбільш характерні етапи ЖЦП, які поєднують проміжні, і відповідно до них формувати стратегії ринкової активності.

Досконале вивчення та аналіз запропонованих як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями стратегій розвитку дозволив дійти висновку, що їх значна варіативність переважно визначається і їх альтернативністю. А саме тому пропонуємо чотири види стратегій розвитку або ринкової активності, що відповідають визначеним етапам ЖЦП і найбільш притаманні підприємствам МСБ (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

**Зв'язок ЖЦП із загальними стратегіями розвитку
та ринкової активності підприємств МСБ [98, 124, 171, 184]**

Етапи ЖЦП	Стратегії розвитку за теорією:			Погляд автора (власна розробка)
	О'Шоннесі [124, с. 96–105]	Ж.-Ж. Ламбена [98, с. 430–441]	З. Шершньової, С. Оборської [184, с. 127–128], О. Сумця [171, с. 147–167]	
Зародження, становлення	Проникнення на ринок: - проникнення у сегмент; - збільшення сегмента; - пере позиціювання	Проникнення на ринок: - розвиток попиту; - збільшення частки ринку; - «покупка» ринку; - раціоналізація чи; - організація ринку	Експансії - створення ринку; - захоплення ринку	Ранньої активності: - проникнення на ринок
Зростання	Розвитку: - ринку; - товару; - вертикальної інтеграції; - диверсифікації	Розвитку: - ринку; - товару; - інтеграційного росту	Розвитку: - ринку; - товару. Інтеграції: - вертикальної; - горизонтальної. Глобалізації діяльності	Зростання активності: - розвитку ринку; - розвитку товару; - інтеграційно- го розвитку

Продовж. табл. 6.2

Етапи ЖЦП	Стратегії розвитку за теорією:			Погляд автора (власна розробка)
	О'Шоннесі [124, с. 96–105]	Ж.-Ж. Ламбена [98, с. 430–441]	З. Шершньової, С. Оборської [184, с. 127–128], О. Сумця [171, с. 147–167]	
Зрілість	Утримання ринкової позиції. Зміни позицій бізнесу	Диверсифікаційного росту: - захист ринкової позиції; - раціоналізація ринку; - організація ринку	Підтримки/стабілізації: - частки ринку, виробничого потенціалу, модифікації продукції. Диверсифікації: - галузевої; - реструктуризації; - багатонаціональної	Збереження та стабілізація активності: - диверсифікований ріст
Старіння, припинення діяльності	«Збирання врожаю». Ліквідації	–	Скорочення діяльності: - скорочення частки ринку; - організований відступ; - «збирання врожаю». Ліквідації: - санації; - банкрутства; - закриття	Скорочення активності: - скорочення бізнесу; - відмови від бізнесу; - ліквідації

Стратегія ранньої активності застосовується при створенні та виході на ринок нового підприємства, розробці та впровадженні на ринок нового товару, а також при обранні нового ринкового сегмента. За визначенням Жан-Жака Ламбена [98, с. 441], стратегія проникнення на ринок (обмеженого росту) передбачає поведінку підприємства, яка може бути орієнтована на:

- розширення первинного попиту через надбання нових споживачів;
- збільшення та захист ринкової частки через збільшення витрат на маркетинговий інструментарій;
- «купівлю ринку» за рахунок інтеграції з великим або найбільш розвиненим підприємством;
- раціоналізацію та організацію ринку завдяки змінам у системі обслуговування чи впливу на рівень конкуренції за рахунок організаційних заходів.

Для споживачів стратегія раннього розвитку підприємства характеризується новим для них асортиментом або різновидом уже відомого товару, покращенням якості продукції, позитивними змінами у ціновій політиці, інтенсифікацією системи просування, внаслідок чого відбувається збільшення частоти й обсягу споживання товару. В свою чергу для конкурентів вона визначається розширенням ринку, посиленням конкурентної боротьби на ньому, швидким зростанням попиту.

У подальшому підприємство повинно захищати свою ринкову частку через відповідну реакцію на дії найбільш вагомих конкурентів. Подібна стратегія є доцільною на ранніх стадіях життєвого циклу підприємства тощо.

Подальший етап ЖЦП визначається зростанням активності. Саме тут доцільним буде визначитися зі стратегією, орієнтованою на зростання та розвиток ринкових позицій підприємства. Тут доцільно буде навести погляд О. Ковтуна [85, с. 111], який відмічає, що діловий розвиток підприємства вирішує два типи стратегічних завдань:

- розширення бізнесу підприємства, що в довгостроковій перспективі повинне стати рентабельним;
- поживлення основної діяльності підприємства за рахунок активізації її внутрішніх резервів.

Відтак стратегіями зростання активності підприємства можуть бути такі: стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару; стратегія інтеграційного росту.

Сутність стратегії розвитку ринку полягає в активізації діяльності підприємства за рахунок освоєння нових ринків збуту або нових сегментів ринку. За визначенням Ж.Ж. Ламбена [98, с. 433], можливі чотири шляхи досягнення цієї мети: освоєння невизначених потреб споживачів, освоєння нових сегментів ринку, освоєння нових каналів

збуту, географічне розширення зони діяльності. Але для підприємств МСБ в такому випадку існують деякі труднощі, що пов'язані з необхідністю проведення додаткових маркетингових досліджень з метою пошуку нових груп покупців на різноманітних територіальних ринках.

Стратегія розвитку товару визначається активізацією діяльності підприємства за рахунок інноваційної товарної політики. Вона охоплює процеси модифікації і вдосконалення існуючих товарів, розширення асортименту за рахунок створення нових видів і різновидів, що виконують аналогічні функції.

Дослідивши погляди відомих теоретиків стратегічного менеджменту Ж.-Ж. Ламбена [98, с. 434] і Дж. О'Шоннесі [124, с. 100], визначимо такі альтернативні варіанти розвитку товару:

- вдосконалення (переривчасті інновації, додавання функцій, розширення чи оновлення товарної лінії);
- модифікація (поліпшення якості товару, раціоналізація товарної лінії);
- нова марка (придбання товарної лінії).

Але, як показує практика, створення нового товару для підприємств доволі рідко є прибутковим процесом. Для його здійснення необхідно володіти достатніми матеріальними та фінансовими ресурсами. Такий підхід до активізації ринкової діяльності більш доцільний для середніх за розмірами підприємств, які мають значну фінансову стабільність, а керівники володіють відповідними знаннями та навичками.

Наступна стратегія інтеграційного росту спрямована на зменшення проблем при виробництві, постачанні сировини та збуті продукції. Цей вид стратегічного підходу детально розглядався автором у статті «Інтеграційні моделі розвитку малого бізнесу» [59, с. 26–32].

Враховуючи стан і тенденції галузевого розвитку МСБ, можна стверджувати, що найбільш актуальною та доцільною стратегією проникнення на ринок, а при формуванні відповідних зовнішніх умов і внутрішніх складових – стратегія розширення ринку. Для середніх підприємств, діяльність яких має більш гарантовані ресурсні підстави, формується і можливість поступового, а потім і значного розвитку товару.

На етапі ЖЦП, який потребує стабілізації і збереження ринкової активності, передбачається використання стратегій, що характеризуються диверсифікованим ростом. Стратегії диверсифікованого розвитку реалізуються у тому випадку, коли підприємство не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у даній галузі. Для збереження бізнесу керівники підприємств залучаються до пошуку нових ринків у нових регіонах, запровадження нових видів діяльності,

формування нової номенклатури й асортименту товарів. Ці стратегії визначаються динамічністю та складністю поведінки підприємства на ринку. Доцільним буде згадати, що при створенні та реєстрації нових підприємств, керівництво передусім враховує можливі зміни оточуючого середовища, а отже, при розробці статуту підприємства заздалегідь передбачають запровадження стратегії диверсифікованого росту. На жаль, у більшості випадків це не відіграє позитивної ролі через відсутність у підприємства достатньої ресурсної бази для виконання такого бажаного процесу диверсифікації. В такому випадку виникає необхідність реструктуризації бізнесу, тобто розвиток ринкової активності підприємства може бути не тільки позитивним, а й негативним.

Саме тому на етапі ЖЦП, що пов'язаний зі скороченням активності, бажано запровадити стратегії скорочення бізнесу, відмови від бізнесу та його повної ліквідації.

Стратегія скорочення бізнесу полягає в тому, що підприємство закриває один чи декілька своїх підрозділів, скорочує виробництво непробуктованих товарів, значно скорочує витрати, зменшує виробничі активи з метою оновлення структури діяльності.

Стратегію відмови від бізнесу підприємство залучає в тому випадку, коли виникає необхідність виведення з ринку товарів, попит на які відсутній. Це можуть бути товари, що виробляються з використанням застарілих технологій, функціональні характеристики яких виконують товари-субститути, а отже, вони взагалі не приносять підприємству прибутку. В такому випадку доцільно використовувати такі стратегічні підходи: скорочення частки ринку, організований відступ та «збір врожаю».

Також стратегія ліквідації застосовується в разі неможливості подальшого ведення бізнесу та визначається закриттям та ліквідацією підприємства. Але з практики відомо, що легше й дешевше відкрити підприємство, ніж його ліквідувати. Саме тому стратегія ліквідації визнається як захід, що дає можливість одержати «останній» максимально можливий дохід для тих підприємств, що збанкрутіли.

Досконале вивчення стратегій розвитку, які сформовані зарубіжними та вітчизняними авторами, надали можливості зробити висновок, що стратегії ринкової активності безпосередньо залежать від етапу ЖЦП, а отже, дозволяють обґрунтувати вибір ММП окремого підприємства.

Подальший етап формування ММП передбачає визначення стратегічних альтернатив для підприємств МСБ за конкурентною позицією, а отже, їх конкурентною активністю. Найбільш поширеними серед конкурентних стратегій визначаються такі: лідера ринку, претендента, послідовника та хилення від конкуренції. За Ф. Котлером, підставою для обрання стратегії виступає розмір ринкової частки підприємства.

За рівнем активності визначені стратегії поділяються на два типи – агресивні та пасивні. Якщо стратегії лідера і претендента – це агресивні стратегії, то саме пасивними визначаються стратегії послідовника й ухилення від конкуренції.

Стратегія лідера передбачає підтримання і зміцнення конкурентних позицій бізнесу на ринку. Зазвичай лідер слугує прикладом для конкурентів, орієнтиром для наслідування найбільш активних його заходів. Для лідерів у бізнесі можливі три альтернативні типи поведінки – наступ, оборона та перетворення претендентів на послідовників [85, с. 111]. Загалом, у кожному з трьох варіантів поведінки лідер обирає стратегію агресивного росту збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової частки конкурентів і розширення ринку.

Стратегія претендента на лідерство – це також агресивна стратегія, метою якої є усунення з ринку лідера. Досягти лідируючих позицій для претендента можливо за рахунок маркетингових дій, тобто через зниження витрат і цін, підвищення якості продукції, покращення обслуговування тощо.

Стратегія послідовника є оборонною стратегією, яку в більшості випадків обирають підприємства з помірною ринковою часткою. Але наявність невеликої частки ринку не означає повну відсутність стратегічних цілей. Особливості стратегії послідовника полягають у виборі моделі «мирного» співіснування як лідера, так і послідовника. Як зазначає автор монографії «Маркетингові стратегії фірми» Н.В. Куденко [94, с. 195], наслідування лідера послідовником можливо через застосування таких різновидів стратегій: компіляції, імітації, адаптації тощо.

Стратегія ухилення від конкуренції характеризується пасивною позицією підприємства по відношенню до конкурентів. Ж.-Ж. Ламбен визначає її як стратегію «мешканця ринкової ніші» [98, с. 447]. Вперше таке визначення пасивного учасника конкурентного ринкового середовища запровадив Ф. Котлер, визначивши, що нішери, це ті підприємства, що обслуговують невеликі сегменти ринку. Сутність пасивної поведінки претендента на ринкову нішу полягає у фокусуванні його діяльності на одному чи декількох сегментах, у яких взагалі не зацікавлені конкуренти. Таким чином підприємство має змогу за рахунок спеціалізації стати «лідером» на невеликому сегменті ринку. А в подальшому, в разі зміцнення та зростання фінансових позицій, – отримує шанс вийти за межі обраного сегмента.

Результати оцінки рівня конкуренції у секторі МСБ, наведені нами у розділі 2.2 даної монографії, підтверджують існування тут високо конкурентного середовища. Безумовно, серед малих підприємств знайдеться незначна кількість тих, що займають агресивну позицію на ринку відносно конкурентів. Водночас частка середніх за розмірами

підприємств, спроможних протистояти конкурентам буде набагато більшою. Так, за даними Державного комітету статистики [38, с. 105] сукупна ринкова частка великих і середніх за розмірами підприємств у загальних обсягах реалізованої продукції/послуг в Україні за 2005 – 2006 рр. становила 94,5 та 95,2 % відповідно, з них 67,4 та 68,6 % – відповідають ринковій частці середніх підприємств. У той же час середній показник ринкової частки малих підприємств за це ж період дорівнював 5,5 та 4,8 %. Такий розмір ринкової частки підприємств МСБ підтверджує, що найбільш доцільною позицією середніх підприємств по відношенню до конкурентів є та, що ґрунтується на стратегіях лідера чи претендента на лідерство. А для малих підприємств найбільш вдалою визначається позиція нішера, яка є підґрунтям для подальшого зростання їх конкурентної активності та не виключає можливість виходу на інші сегменти ринку.

Одним із важливих факторів, який впливає на процес обрання підприємством МСБ необхідної моделі поведінки є його внутрішній ресурсний потенціал, який, за визначенням К. Прахалада та Г. Хемела [170], формується у вигляді ключових компетенцій. Як стверджує Ж.Ж. Ламбен [98, с. 371] ключова компетенція – це особлива навичка чи технологія, що створює унікальну цінність для споживача. І це, в першу чергу, визначається колективними знаннями працівників, їх можливостями сформувати таку поведінку підприємства на ринку, завдяки якій воно отримує значні переваги над конкурентами.

Актуальність такої позиції підтверджується і розробкою відомої міжнародної консультативної фірми *Arthur D'Little* [42]. На їх думку, стратегії, що побудовані на компетенціях, визначаються їх еволюційним розвитком і поділяються на такі види:

- стратегії, що базуються на внутрішніх ресурсах підприємства (*Resource Driving Strategy*);
- стратегії, що будуються на умовах функціонування підприємства (*Condition Driving Strategy*);
- стратегії, керовані амбіціями (*Ambition Driving Strategy*) [42].

Тобто переваги підприємства на ринку визначаються не тільки через його ресурсний потенціал, а й наявним рівнем інноваційності процесу прийняття управлінського рішення щодо позиції підприємства на ринку, стратегічного мислення, креативності, амбіційності та зацікавленості керівника й персоналу підприємства у досягненні кінцевої мети.

Як зазначає О. Кредісов [93], особливості амбіційних стратегій полягають у поєднанні аналітичних методів із процесами та інструментами, що ґрунтуються на креативності мислення, динамізмі та зацікавленості персоналу підприємства в успіху загальної справи.

Відмінності амбіційних стратегій полягають у:

- розробці змістовної частини стратегії, що базується на стратегічному баченні мети та місії підприємства;
- урахуванні поведінкових особливостей персоналу й управлінні ними;
- безперервному процесі управління змінами.

Як зазначено у підрозділі 2.2.2 монографії, сьогодні в Україні тільки близько 30 % керівників підприємств МСБ основною підставою для прийняття стратегічного управлінського рішення визначають стратегічний план, і тільки понад 25 % – використовують у власному бізнесі інноваційні розробки. А причина такого стану полягає у недостатньо високому рівні знань і професійної компетентності, відсутності сталого стратегічного мислення серед більшості керівників підприємств МСБ. Саме низькі динамічні здібності, неспроможність управляти знаннями, відсутність прагнення швидкої адаптації підприємства, до змін в оточуючому середовищі і є основними причинами, за яких малі підприємства визначаються слабкою конкурентною позицією, отже, більшість із них використовують стратегію, що будується на внутрішніх ресурсах. Таким чином, за всіма ознаками амбіційна стратегія сьогодні найбільш характерна середнім за розмірами підприємствам. Але її запровадження не виключається і для сфери малого бізнесу, що потребує, в свою чергу, підвищення рівня професійної обізнаності, внутрішніх і зовнішніх компетенцій усього персоналу підприємства.

Окрім змістовних характеристик складових ММП, необхідно визначитись із їх цільовим призначенням і актуальністю у розрізі підприємств МСБ. Альтернативні варіанти стратегічного набору ММП для підприємств малого та середнього бізнесу наведені нами у табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Альтернативні варіанти стратегічного набору ММП для підприємств МСБ [111, с. 155]*

№ з/п	Альтернативні стратегії (стратегічні позиції)	Цільове призначення	Актуальність за видами підприємств**	
			малі	середні
1	Локальний ринок	Прагнення отримати значну частку місцевого ринку	+	+
2	Національний ринок	Прагнення виходу за межі місцевого ринку	+	+
3	Міжнародний ринок	Розширення зони діяльності		+
4	Недиференційований маркетинг	Охоплення всього ринку окремого стандартного товару	–	+

№ з/п	Альтернативні стратегії (стратегічні позиції)	Цільове призначення	Актуальність за видами підприємств**	
			малі	середні
5	Дефіринційований маркетинг	Охоплення всього ринку за рахунок товарної диференціації	–	+
6	Концентрований маркетинг	Охоплення одного ринкового сегмента за рахунок спеціалізації	+	+
7	Ранньої активності			
	– проникнення на ринок	Вихід на ринок нового підприємства, нового товару чи завоювання нового сегмента	+	+
8	Зростання активності			
	– розвиток ринку	Виведення на ринок свого товару в нових географічних регіонах	+	+
	– розвиток товару	Збільшення обсягів реалізації за рахунок інноваційної товарної політики	–	+
	– інтеграція	Зменшення проблем при виробництві, постачанні сировини та реалізації продукції	+	–
9	Збереження та стабілізації активності			
	– диверсифікація	Створення нових виробництв, випуск нових товарів, засвоєння нових ринків	–	+
10	Скорочення активності			
	– скорочення бізнесу	Реструктуризація за рахунок скорочення виробництва, продажу частини бізнесу, скорочення витрат	–	+
	– відмова від бізнесу	Скорочення частки ринку, виведення товару з ринку	+	+
	– ліквідація	Продаж всіх активів підприємства	+	+
11	Лідер ринку	Підтримання та зміцнення позицій бізнесу на ринку	–	+
12	Претендент	Розширення ринкових позицій за рахунок усунення лідера	–	+
13	Послідовник	Зміцнення позицій бізнесу за рахунок співіснування з конкурентами	–	+
14	Ухилення від конкуренції	Отримання конкурентних позицій на одній чи декількох ринкових нішах	+	–

№ з/п	Альтернативні стратегії (стратегічні позиції)	Цільове призначення	Актуальність за видами підприємств**	
			малі	середні
15	Ресурсні можливості та компетенції			
	– ресурсні	Обрання ринкової позиції відповідно до ресурсів підприємства	+	+
	– функціональні	Обрання ринкової позиції відповідно до стану зовнішнього середовища	+	+
	– амбіційні	Обрання ринкових позицій відповідно до знань, досвіду, компетенцій	–	+

Примітки. * Адаптовано автором.

** «+» – актуальність для визначеного виду підприємства.

Отже, як бачимо, підприємства МСБ можуть обирати альтернативну ММП, яка визначається позицією підприємства відносно таких елементів: ринку, споживачів, конкурентів, життєвого циклу підприємства, його конкурентної активності та ключових компетенцій. Запропонований нами стратегічний набір і є, на нашу думку, поєднанням стратегічних альтернативних рішень, з якими необхідно визначитись, і які, в свою чергу, залежать від можливостей (потенціалу) підприємства й особливостей його зовнішнього оточення.

6.2. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств МСБ

Сучасну економічну ситуацію в Україні можна охарактеризувати, як складну, динамічну, пов'язану з ризиками. При переході до вільної ринкової економіки у більшості підприємств виникають проблеми, пов'язані з їх фінансовою нестабільністю. Підприємства, що раніше діяли в стабільному середовищі, яке керувалося зверху міністерствами та відомствами, отримали економічну незалежність і свободу.

Управління діяльністю таких підприємств повинно орієнтуватися на стратегічний маркетинг, який сприяє повному задоволенню потреб споживачів, стимулює розширення ринків збуту, підвищує конкурентоздатність продукції, покращує рівень компетентності керівництва підприємства при прийнятті маркетингових рішень, налагоджує зв'язки з постійними партнерами, сприяє впровадженню нових технологій і в цілому покращує фінансовий стан підприємства.

Щоб бути ефективною, маркетингова стратегія повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а здійснення її потребує розробки відповідних планів проникнення на ринок, а також політики збуту, ціноутворення і реклами. Без цього навіть найкращий план має небагато шансів на успіх. Вибрана організація маркетингу повинна за рахунок міжфункціональної координації забезпечити участь у процесі стратегічного маркетингу всіх рівнів підприємства.

Не є виключенням і підприємства МСБ. Але специфіка діяльності та окремі особливості розвитку та функціонування підприємств даного сектора потребують інших підходів щодо побудови складного механізму стратегічного управління. Проблема полягає у пошуку таких методів, що є не громіздкими, дешевими та мобільними у застосуванні. На підставі аналізу існуючих підходів як вітчизняних, так і закордонних науковців до процесу стратегічного аналізу [81, 83, 85, 135, 171] найбільш доцільним визнаємо наступну послідовність, а також відповідний методичний апарат для його проведення (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Рекомендована послідовність стратегічної діагностики підприємств МСБ

Етапи стратегічної діагностики		Складові етапу	Методи діагностики	Очікуваний результат
I. Макрорівень	а) Визначення поточного положення підприємства на ринку (основні параметри ринку)	1. Карта галузі: - підприємство та його найближче оточення; - постачальники сировини, товарів; - споживачі готової продукції послуг	Графічний	Систематизація та констатація даних
		2. Межі галузі	Графічний	Визначення найбільш впливових суб'єктів
		3. Взаємозв'язок між учасниками галузі	Метод експертної оцінки «П'яти сил» за Портером	Виявлення ступені впливу
	б) Аналіз факторів зовнішнього середовища	1. Політичні. 2. Економічні. 3. Соціальні. 4. Технологічні. 5. Інші фактори, що визначаються особливостями галузі	Метод експертної оцінки <i>PEST</i> -аналіз	Розробка сценарію можливих дій

Етапи стратегічної діагностики		Складові етапу	Методи діагностики	Очікуваний результат
II. Мікрорівень	а) стратегічна оцінка підприємства	1. Загальна оцінка підприємства: - організаційна структура підприємства; - корпоративна культура; - стиль керівництва у вищому управлінському ланцюгу; - стиль керівництва у середньому та низовому ланцюгу. 2. Аналіз ресурсів підприємства: - фінансових; - комунікаційних; - технологічних; - трудових. 3. Знання та оцінка досвіду: - у фінансовій сфері; - у взаємовідносинах із клієнтами; - із конкурентами; - галузі та особливостей бізнесу. 4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей: - фінансова стратегія; - маркетингова стратегія; - збутова стратегія; - впровадження стратегічних планів	Метод бальної оцінки SPASE-аналіз	Рекомендації щодо удосконалення стратегії підприємства і шляхи досягнення успіху

Наведені етапи методики є класичними і адаптованими до визначеної групи підприємств, а отже дозволять в подальшому будь-якому підприємству малого та середнього бізнесу без значних витрат

визначити рівень співвідношення між положенням та успіхами на рівні конкурентів, сформувані можливі шляхи для усунення серйозних розбіжностей, а отже запобігти ризиків та недоліків у просування підприємства на ринку.

Одночасно, діяльність середніх за розміром підприємств в значній мірі відрізняється від малих, і це полягає, в першу чергу, у більш широкому асортименті продукції, що ними виробляється. Саме тому процес стратегічного управління діяльністю таких підприємств необхідно здійснювати з урахуванням аналізу його конкурентних позицій.

Серед найбільш відомих і досяжних відносно методики проведення визначаються методи і моделі, представлені у вигляді матриць. Найбільш відомими серед них є матричні методи портфельного аналізу Бостонської консультативної групи *BCG* і консультативної фірми *GE/McKinsey*.

Головний зміст портфельного аналізу полягає у перехресній класифікації кожного з напрямів діяльності підприємства за незалежними параметрами: привабливість базового ринку, на якому функціонує підприємство, а також здатність підприємства залучати ті можливості, що існують на обраному ринку.

Питанням про сутність, теорії та практики застосування портфельного аналізу бізнесу присвячені наукові розробки зарубіжних авторів: І. Ансоффа, М. Портера, Е. Майкла, Ж.-Ж. Ламбена, а також українських науковців і педагогів Н. Куденко, К. Редченка, А. Міщенко, О. Сумця, В. Василенка, П. Гордієнко, О. Ковтуна та ін.

Портфельний аналіз – це інструмент, з допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрями, а також скорочення фінансування, або відмова від нього для неефективних напрямів діяльності підприємства. При цьому оцінюються відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з цих ринків. Для ефективної діяльності підприємства портфель його бізнесу повинен бути збалансованим, тобто повинно бути забезпечено правильне поєднання підрозділів або продуктів, що потребують фінансових інвестицій для забезпечення зростання, із господарськими одиницями, що характеризуються надлишком капіталу.

Призначення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти керівництву підприємства зрозуміти бізнес, створити чітку картину формування витрат і прибутку на підприємстві, розподілити обмежені ресурси між товарними ринками, на яких вона конкурує. Це,

в свою чергу, потребує поглибленого аналізу можливостей і загроз для кожного стратегічного господарського підрозділу підприємства. Портфельний аналіз забезпечує керівництво інструментом аналізу та планування портфельних стратегій для вибору правильної диверсифікації діяльності багатогалузевого підприємства.

Зазвичай процес портфельного аналізу проводиться за такою схемою (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Послідовність процесу портфельного аналізу виробничого підприємства

На основі такого порівняльного аналізу, керівництво підприємства може приймати рішення щодо корегування бізнес-стратегій. Це найскладніший етап стратегічного управління, де присутній великий вплив суб'єктивного досвіду керівництва, їх уміння прогнозувати та передбачати розвиток подій у зовнішньому середовищі.

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства були розроблені для вирішення завдань стратегічного управління на корпоративному рівні, є одними із небагатьох спеціалізованих методів стратегічного маркетингу. Теоретичною основою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару. При цьому метод портфельного аналізу передбачає, що для цілей розробки стратегії кожний продукт

підприємства, його стратегічні господарські підрозділи розглядались незалежно, що дозволяє порівнювати їх між собою та з конкурентами.

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двохмірних матриць, за допомогою яких стратегічні бізнес-одиниці або товари можуть порівнюватись один з одним по таких критеріях, як темп росту продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу товару, частка ринку, привабливість галузі. При цьому реалізуються принципи сегментації ринку (виділення найбільш значущих критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) та аналізу діяльності підприємства й узгодження (попарного зіставлення критеріїв). Слід відмітити, що хоч у матрицях різних консультативних фірм використовуються різні набори змінних, але це все, двомірні матриці, у яких по одній осі фіксуються значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Найпростішою у розрахунках і доступною у застосуванні для стратегічного аналізу та подальшого управління бізнесом підприємства є модель Бостонської консалтингової групи, відома як матриця *BCG* «Зростання/Частка».

Основне призначення моделі *BCG* полягає у зосередженні уваги на грошових потоках підприємства, які спрямовуються на посилення розвитку тієї чи іншої СОБ, а її основна ідея ґрунтується на дослідженні витрат і доходів підприємства по кожній номенклатурній чи асортиментній позиції з урахуванням етапу життєвого циклу, на якому вона перебуває. Економічна суть моделі визначається через співвідношення показників зростання ринку (попиту) і відносної частки СОБ бізнесу на ринку.

Модель *BCG* передбачає побудову однофакторної матриці розміром 2×2 , на полях якої сектори бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, що визначають відповідні темпи зростання ринку та величину відносної частки підприємства на відповідному ринку.

Особливості застосування матриці *BCG*:

- дозволяє приймати рішення відносно визначених СОБ на ринку та розподіляти грошові ресурси між ними в поточному та стратегічному періодах;
- аналіз розташування окремих СОБ у матриці є джерелом для побудови стратегії підприємства;
- темпи зростання ринку доцільно здійснювати на основі даних по галузі за останні 2–3 роки;
- для визначення відносної частки підприємства на ринку рекомендується розраховувати співвідношення обсягу продажу даного підприємства до обсягу продажу найсильнішого конкурента;

– значення відносної частки підприємства на ринку, що перевищує одиницю, свідчить про наявність у нього конкурентних переваг, а у протилежному значенні – потребує корегування обраної стратегії розвитку бізнесу;

– з часом унаслідок регулювання грошових потоків між СОБ останні безперечно змінять своє положення на матриці, а це повинно стати поштовхом для подальшої зміни стратегії підприємства.

Розглядаючи можливість її застосування в процесі стратегічного управління підприємствами МСБ, необхідно зазначити ті переваги та недоліки, які можуть виникнути на практиці (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

Основні переваги та недоліки практичного застосування моделі VCG для підприємств МСБ (адаптовано автором за [37, с. 139; 171, с. 148])

Переваги	Недоліки
Висока придатність для розробки стратегій	Обмеженість характеристик (дві), за якими здійснюється оцінка СОБ
Диференційований підхід до розробки стратегій залежно від особливостей СОБ	Переоцінене значення частки ринку, яка не завжди визначає рівень конкуренції підприємства
Простота у застосуванні та визначенні ринкової частки і темпів зростання ринку	Темп зростання ринку не є головним фактором привабливості ринку
Є основою для аналізу взаємодії між СОБ на різних стадіях їх життєвого циклу	Недієздатність моделі у галузях з невисоким рівнем конкуренції чи незначними обсягами виробництва
Деталізований підхід до вирішення стратегічних проблем підприємства	Не враховується синергійний ефект взаємодії різних СОБ

З урахуванням означених недоліків і формування більш поглибленого застосування матричного методу, американською консалтинговою групою *McKinsey&Co* була розроблена модель *GE/McKinsey*, відома як матриця «Привабливість галузі/позиція в конкуренції».

Основне призначення даної моделі стратегічного аналізу та планування бізнесу полягає у визначенні стратегії інвестицій і розвитку для СОБ (стратегічних зон господарювання). Визначаючи позиції кожної СОБ у просторі стратегічних позицій даної матриці, виявляються очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність підприємства в цілому на найближчий період.

Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній для порівняння розглядаються не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток,

рентабельність інвестованих коштів, але й досить суб'єктивні характеристики бізнесу – мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо. Мета моделі *McKinsey* полягає у отриманні майбутнього прибутку чи рентабельності інвестованих коштів від найбільш активного виду бізнесу.

Матриця *McKinsey* має формат 3×3 і складається з дев'яти квадратів, кожному з яких відповідає специфічний набір стратегічних альтернатив щодо подальших змін у СОБ – розвитку, збереження чи скорочення діяльності.

Одночасно економічний зміст моделі *McKinsey* передбачає, замість темпів зростання ринку та його відносної частки, зважати на такі показники, як відносна частка ринку, зростання ринкової частки; ефективність посередницької мережі; технологічні переваги й інноваційні проекти; темпи зростання ринку; диференціація продукції; норма прибутку в галузі; відданість споживачів продукції підприємства та його товарній марці; маркетингові позиції підприємства тощо.

Разом з цим матрична модель *McKinsey*, як і попередня, характеризується відповідними перевагами та недоліками, які необхідно враховувати підприємствам МСБ у процесі стратегічного аналізу й управління бізнесом (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

Основні переваги та недоліки практичного застосування моделі *McKinsey* для підприємств МСБ (адаптовано автором за [37, с. 141–142])

Переваги	Недоліки
Багатофакторність	Відсутність чіткого рішення щодо перебудови господарського портфеля
Диференційованість оцінки СОБ	Поверховість рекомендованих стратегій
Детальний аналіз привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства	Потреба у значному обсязі інформації

Розглянуті вище моделі та методи мають одну загальну мету – допомогти керівництву підприємства прийняти найбільш раціональне рішення в процесі розробки маркетингової стратегії, здійснення стратегічного планування і управління діяльністю. Дані методи є лише інструментом, який гарно працює в досвідчених руках. Якщо проведені всі стадії портфельного аналізу, то керівництво отримає визначення стратегічних господарських підрозділів, їх положення на ринку, перспектив розвитку та вкладу кожної бізнес-одиниці в корпоратив-

ний портфель. Таким чином, буде сформована чітка картина корпоративного портфеля з врахуванням конкретних стратегій, вибраних для кожного виду бізнесу.

Головною перевагою портфельного аналізу є можливість логічного структурування та наочне відображення стратегічних проблем підприємства, відносна простота надання результатів.

У ході проведеного дослідження діяльності підприємств МСБ автором на підставі зібраної інформації була здійснена спроба застосувати портфельний аналіз на виробничому підприємстві ЗАТ «Пирятинський сирзавод», яке є одним із провідних виробників сирів у Полтавській області.

ЗАТ «Пирятинський сирзавод» є виробничим підприємством – спеціалізованою одиницею, основою якої є професійний трудовий колектив, здатний за допомогою наявних у його розпорядженні засобів виробництва виготовити потрібну споживачам продукцію, що відповідає профілю підприємства й асортименту.

ЗАТ «Пирятинський сирзавод» почав працювати у 1973 р. на базі молокозаводу, що був заснований у 1922 р. На заводі було проведено кілька реконструкцій, зміни устаткування, введено нове прогресивне обладнання. Підприємство відноситься до молочно-сирної галузі промисловості. Основним напрямом діяльності закритого акціонерного товариства є виробництво та реалізація твердих і плавлених сирів.

Сьогодні ЗАТ «Пирятинський сирзавод» є відомим виробником твердих, сичужних і плавлених сирів. Якість продукції підприємства підтверджує зареєстрована ТМ «Молочний шлях».

Основні показники господарсько-фінансової діяльності свідчать про стабільність його діяльності, значний рівень конкурентоспроможності, значні виробничі можливості (табл. 6.7).

Таблиця 6.7

**Основні показники господарсько-фінансової діяльності
ЗАТ «Пирятинський сирзавод» за 2005–2006 рр.**

Показники	Од. виміру	2005 р.	2006 р.	Відхи- лення, (±)	Темп росту, %
Обсяг виробництва твердого сиру	тис. грн	5 724	7 495	1 771	30,9
Чисельність працівників, всього	чол.	639	644	5	0,8
Продуктивність праці на одного працівника	тис. грн	98,9	141,6	42,7	43,1

Показник	Од. виміру	2005 р.	2006 р.	Відхи- лення, (±)	Темп росту, %
Фонд оплати праці	тис. грн	3 714,9	5 307,1	1 592,2	42,8
Собівартість товарної продукції	тис. грн	51 216,8	78 235,5	27 018,7	152,7
Капітал	тис. грн	26 418,6	37 179,3	10 760,7	140,7
Дохід від реалізації тис. грн	тис. грн	75 544,3	115 048,2	39 503,9	52,29
Чистий прибуток	тис. грн	6 510,6	11 191,4	4 680,8	71,89
Рентабельність:	%	24,64	30,1	5,7	×
- капіталу					
- витрат		12,7	14,3	1,6	
- реалізованої продукції		8,6	9,7	1,1	

Асортимент продукції підприємства становить понад 25 видів твердих сирів, близько 20 видів плавлених сирів, понад 20 видів цільномолочної продукції. У загальних обсягах реалізації виробленої продукції тверді сири становлять 43,2 %, плавлені – 5,8; цільномолочна продукція – 34,6; інші види – 16,1 (табл. 6.8).

Таблиця 6.8

**Виробництво продукції по видах ЗАТ «Пирятинський
сирзавод» у 2005–2006 рр.**

Вид продукції	Вартість продукції у 2006 р.		Обсяги вироб- ництва, тонн		Темп при- росту, %
	тис. грн	частка %	2005 р.	2006 р.	
Масло тваринне	3 739	100	531	616	16,0
Сири жирні в тому числі бринзу, всього А+Б+В+С	76 190	100	5 724	7 495	30,9
Сири сичужні А+Б	70 111	92,02	5 351	6 602	23,4
А. Сири крупні жирні, з них:	66 929		5 027	6 334	23,4
- Російський	62 234		4 585	5 921	29,1
- Слов'янський	49		–	3	
- Витязь	2 128		429	200	–53,4
- Гауда	177		13	16	23,1
- Мааздам	1 476		–	112	

Вид продукції	Вартість продукції у 2006 р.		Обсяги виробництва, тонн		Темп приросту, %
	тис. грн	частка %	2005 р.	2006 р.	
- Звенигородський	865		—	82	
Сири дрібні сичужні	3 302		324	268	–17,3
Б. Тверді сири	494		21	41	95,2
- Голандський					
- Пірятинський	2 079		228	165	–27,6
- Едам	551		54	47	–12,9
- Честер удайський	58		7	1	–85,7
В. Сири м'які	120	0,16			
- Адигейський	120		14	14	
С. Сири плавлені	5 959	7,82	573	893	55,9
Продукція з незбираного молока в перерахунку на молоко	3 735		5 256	5 286	0,6
Продукція із знежиреного молока, та молочної сироватки	1 875		951	1 244	37,6
Знежирена молочна продукція в перерахунку на знежирене молоко	59		226	152	–32,8
Макаронні вироби	18		39	22	–43,6
Борошно	104		676	444	–34,3
Хлібобулочні вироби	483		320	283	–11,6
Олія соняшникова	392		44	172	290,9
Сухий корм для с/г тварин	1 646		316	637	101,6

Структура виготовленої продукції на ЗАТ «Пірятинський сирзавод» у 2006 р. зображена на рис. 6.3.

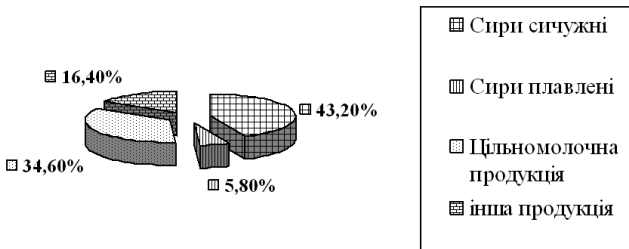


Рис. 6.3. Структура виготовленої продукції на ЗАТ «Пірятинський сирзавод» у 2006 р.

Проте виробництво продукції на підприємстві характеризується сезонними коливаннями. Це пов'язано в першу чергу з закупками сировини, виробництво якої і має сезонність. Зменшення поставок молока на підприємстві у зимово-осінній період впливає на обсяги виробництва основної продукції в той же період. Помісячна динаміка виробництва продукції зображена на рис. 6.4.

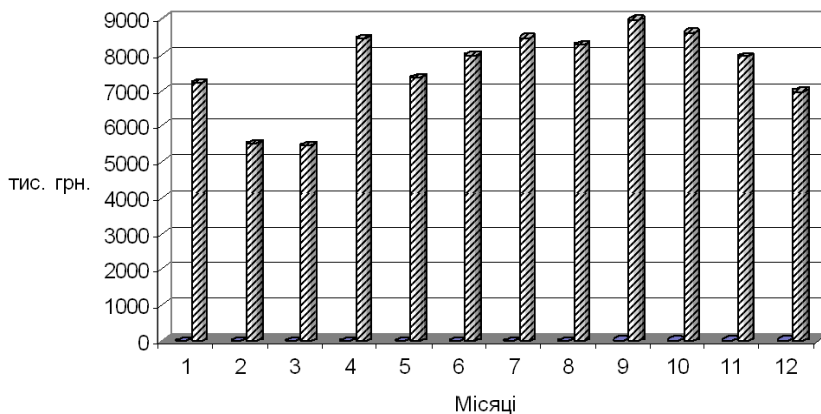


Рис. 6.4. Динаміка виробництва товарної продукції на ЗАТ «Пирятинський сирзавод» у 2006 р.

Отже, на підприємстві спостерігається сезонне зниження продуктивності праці, неритмічність випуску продукції, і відповідно недовантаження виробничих потужностей (табл. 6.9).

Таблиця 6.9

Ефективність використання виробничих потужностей за основними видами продукції на ЗАТ «Пирятинський сирзавод» за 2005–2006 рр.

Види продукції	Рівень використання виробничих потужностей		Темпи приросту виробництва продукції (2006 р. у % до 2005)
	2005 р.	2006 р.	
Тверді сири	71,0	89,0	23,4
Плавлені сири	45,0	87,0	55,9
Цільномолочна продукція	39,0	40,0	3,9

Сезонність постачання основної сировини спонукало керівництво переглянути свою товарну політику. З метою покращення результатів діяльності було прийнято рішення про розширення номенклатури продукції. В період міжсезоння підприємство здійснює виробництво та реалізацію макаронних, хлібобулочних виробів, борошна, та соняшникової олії. Саме такий диверсифікований підхід дозволив підприємству у 2006 р. досягти запланованого рівня рентабельності капіталу, витрат і реалізованої продукції.

Зростання таких показників, як обсяг виробництва, дохід від реалізації та чистий прибуток зумовлено покращенням політичних відносин між Україною та Росією, що позитивно вплинуло на експорт продукції ЗАТ «Пирятинський сирзавод», зростанням обсягів споживання сиру населенням.

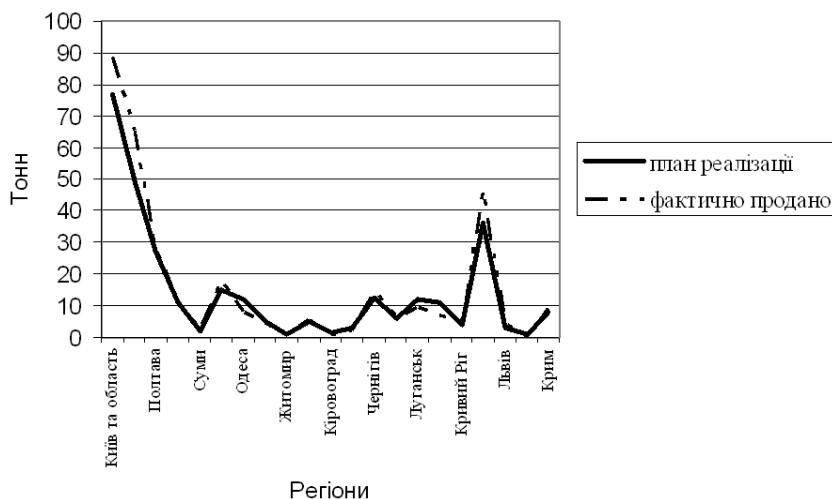


Рис. 6.5. Обсяги реалізації ЗАТ «Пирятинський сирзавод» твердих сирів по регіонах України у січні – лютому 2007 р.

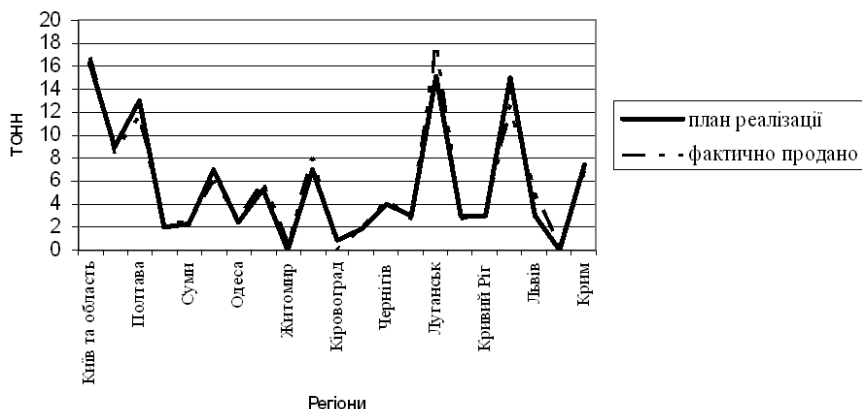


Рис. 6.6. Обсяги реалізації ЗАТ «Пирятинський сирзавод» плавлених сирів по регіонах України у січні – лютому 2007 р.

Сьогодні підприємство ще не може констатувати, що його рівень конкурентоспроможності на українському ринку сирно-молочної продукції досяг високого рівня.

За результатами дослідження конкурентного середовища ЗАТ «Пирятинський сирзавод», основним конкурентом з виробництва сирів твердих є підприємства «Гадячсир» та АТ «Шосткинський ГК» (ТМ «Білі Береги»). Проте якщо на ринку твердих сирів України спостерігається приблизно рівномірна конкуренція між виробниками, то відносно ринкової позиції плавленого сиру спостерігається абсолютне лідерство з боку ВАТ «Молочник», який контролює приблизно 30 % українського ринку плавлених сирів.

Для досягнення вишого рівня конкурентоспроможності керівництвом підприємства разом з існуючою службою маркетингу постійно здійснюється робота щодо вирішення означеної проблеми. Одним зі шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності на підприємстві розглядають напрям щодо диверсифікації товарної політики (розробка та впровадження нових асортиментних позицій, дизайнерська розробка більш привабливого упакування), модернізація технологічних процесів тощо.

Збутова діяльність ЗАТ «Пирятинський сирзавод» здійснюється через дистриб'юторів, мережу фірмових магазинів, яка налічує 6 торгових точок, а також торгових представників, які закріплені за регіонами в межах Полтавської області.

Фактом досягнення цілей дистриб'юторів є сумарне покриття силами всіх операторів 40 % торговельних точок даного регіону при дотриманні асортиментної політики. Асортиментна політика ЗАТ «Пирятинський сирзавод» щодо дистриб'юторів передбачає наявність у торгівельній точці не менше шести позицій сирів від ТМ «Молочний шлях». Пріоритетними регіонами для досягнення цієї мети підприємство затвердило такі регіони, як Київський, Донецький, Дніпропетровський, Харківський, Одеський, Луганський, Полтавський.

Ще одним із перспективних напрямів розвитку збутової мережі підприємство визнало переорієнтацію продажів у всіх пріоритетних регіонах із оптових каналів на роздрібні, дотримання пропорції у обсягах реалізації 30/70 на перевагу роздрібному каналу. Даний захід проводиться підприємством з метою зменшення торгової націнки на його продукцію, що проходить каналами розподілу від нього до споживача.

Заходи щодо політики просування на ЗАТ «Пирятинський сирзавод» направлені в першу чергу на подальше просування ТМ «Молочний шлях» на продовольчому ринку України.

У ході портфельного аналізу, який проводиться за допомогою матриці Бостонської консультативної групи, використовується ефект кривої досвіду та концепція життєвого циклу товару.

Отже, найвищої рентабельності досягає товар, обсяги продажу якого найвищі. Говорячи про фактори, що зумовлюють зниження витрат на ЗАТ «Пирятинський сирзавод», тут можна відзначити такі:

- зниження частки питомих витрат у собівартості виробу при збільшенні обсягу збуту;
- отримання знижок при замовленні постачальникам великих партій сировини, матеріалів, комплектуючих;
- постійне застосування нових, прогресивних технологій при різкому збільшенні обсягів виробництва.

Кожна бізнес-одиниця підприємства чи його товар попадають в один із квадратів матриці відповідно до темпів росту галузі, в якій працює підприємство, та відносною часткою ринку.

Далі поле матриці поділяється на чотири квадрати. Вертикальна лінія проходить через точку 0,5; оскільки максимальною нашою точкою буде 1, тому що відносна частка ринку нашого підприємства менша ніж у головних конкурентів відповідно по кожному виду продукції (рис. 6.7).

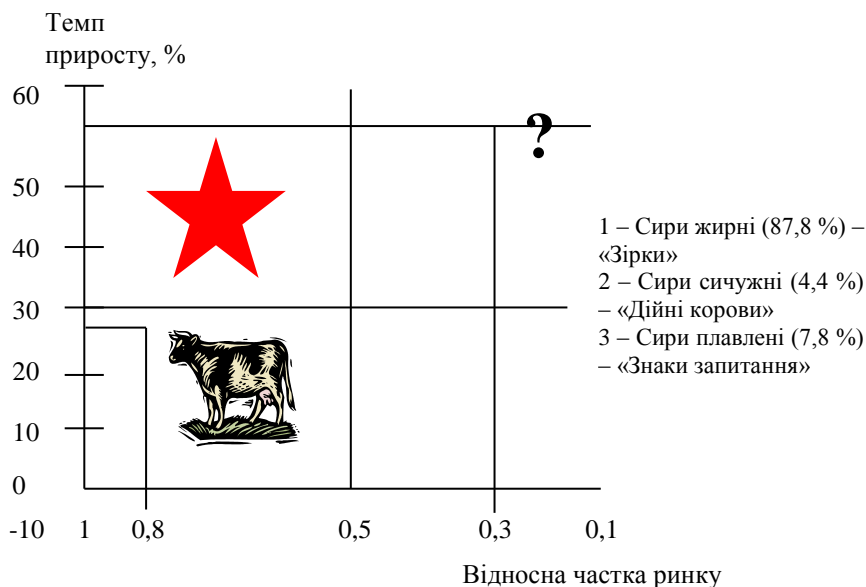


Рис. 6.7. Модель BCG відносно стратегічних одиниць бізнесу ЗАТ «Пирятинський сирзавод»

Відповідно до проведеного аналізу та визначення місця знаходження точок позицій товарів підприємства можна констатувати:

1. СОБ «Сири жирні» домінує і становить 87,8 % від загального обсягу виробленої сирної продукції на ЗАТ «Пирятинський сирзавод». Зайнявши домінуючу позицію на швидко зростаючому ринку, дана стратегічна бізнес-одиниця перебуває на етапі зростання життєвого циклу та має потребу в значних інвестиціях для розширення виробничих можливостей і збільшення оборотного капіталу. Але водночас СОБ генерує значний приплив готівки через низький рівень витрат за рахунок економії на масштабах виробництва та накопичення виробничого досвіду. Отже, прибуток отриманий цією СОБ, практично йде на її підтримку. Маркетингова позиція у цьому випадку адекватна позиції, яку займає «зірка» – стратегія підтримання конкурентних переваг, тобто ЗАТ «Пирятинський сирзавод» повинен вкладати в цю СОБ кошти, щоб відстояти свої ринкові позиції з метою збереження його ринкової частки. З часом (при умовах зниження темпів зростання ринку) «зірка» перетвориться на «дійну корову».

2. СОБ «Сири сичужні» знаходиться у квадраті «Дійні корови». Товари цієї групи перебувають на етапі зрілості, приносить високі прибутки, які використовуються для фінансування інших портфель-

них бізнесів. З метою подальшого утримання даної СОБ у визначеній позиції ЗАТ «Пирятинський сирзавод» повинен дотримуватися стратегії підтримання конкурентних переваг. Також для цієї СОБ може використовуватись стратегія «збору врожаю», яка виражається у зменшенні маркетингових зусиль підприємства щодо визначеної групи товару. Ця стратегія може бути використана підприємством у разі подальшого падінні темпу приросту ринку.

3. СОБ «Плавлені сири» характеризується високим темпом приросту, проте негативним залишається дуже мала частка ринку відносно основного конкурента ВАТ «Молочник», який контролює приблизно 30 % ринку плавлених сирів України. Дана складова портфеля бізнесу підприємства знаходиться на початковому етапі життєвого циклу і потребує значних фінансових вкладень для його підтримки. Високий показник темпів зростання ринку та низький показник відносної частки продукції на ринку потребують значних фінансових витрат, що і зумовило вибір маркетингової стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку. Отже, перша альтернатива маркетингової стратегії, яку підтримало керівництво підприємства, – це інтенсифікація маркетингових зусиль, і вкладення коштів у розвиток цієї СОБ, з метою збільшення його ринкової частки. Проте якщо в майбутньому буде і надалі спостерігатися зменшення відносної частки ринку або зниження темпів приросту ринку, керівництво підприємства буде змушене розглянути й іншу альтернативу – виключення такої бізнес-одиночки зі складу портфеля бізнесу ЗАТ «Пирятинський сирзавод».

Аналізуючи портфель бізнесу ЗАТ «Пирятинський сирзавод», виокремлюються три основні стратегічні господарські підрозділи, які приносять йому основну частку прибутку, – сири жирні, сири сичужні, сири плавлені.

Інша продукція, що випускає ЗАТ «Пирятинський сирзавод», а саме: масло, молоко пряжене, сметана, вершки, кефір, йогурти, хлібобулочні вироби, олія та інша продукція, є менш прибутковою та відіграє другорядну роль у діяльності підприємства, оскільки її покупцями є споживачі регіонального та місцевого ринку. Враховуючи те, що ЗАТ «Пирятинський сирзавод» є спеціалізованим підприємством з виробництва твердого та плавленого сирів, а також через жорстоку конкуренцію на іншу продукцію (цільномолочна продукція витісняється з ринку аналогічною продукцією ВАТ «Лубенський молокозавод»; олія – не конкурентноздатна по відношенню до продукції інших виробників соняшникової олії, таких як ТМ «Олейна» та ТМ «Дар»; хлібобулочна продукція ЗАТ «Пирятинський сирзавод» зазнає постійних утисків з боку продукції місцевого хлібозаводу та кондитерських цехів), керівництву ЗАТ «Пирятинський сирзавод» необхідно зосере-

дити увагу на вдосконаленні та розширенні виробництва сирів, до цього їх спонукає постійно зростаючий попит і зростання потенційної місткості як вітчизняного, так і російського ринку молочно-сирної продукції.

Для покращення процесу управління портфелем бізнесу ЗАТ «Пирятинський сирзавод» керівництву підприємства рекомендується приділити увагу впровадженню таких заходів:

- здійснювати навчання працівників за такими напрямками, як вивчення асортименту продукції, управління персоналом, майстерність ведення переговорів з потенційними клієнтами;
- фінансово стимулювати зацікавлених співробітників у підвищенні їх професійного рівня;
- приділяти пильну увагу питанням збуту, а також рекламній політиці підприємства з метою кращого використання коштів, що виділяються на рекламу та підвищенню ступеня популярності ТМ «Молочний шлях»;
- налагодити постійний моніторинг ринку сирно-молочної продукції України та Росії;
- максимально скоротити використання кредитних ресурсів;
- вжити заходів щодо збільшення обсягів продажу жирних і плавлених сирів, що призведе до збільшення відносної частки ринку останніх.

Значна кількість підприємств МСБ в Україні, що здійснюють свою діяльність на споживчому ринку, визнали портфельний аналіз як один із дієвих інструментів маркетингового стратегічного управління.

Саме портфельний аналіз дозволяє керівництву підприємства вирішити ряд проблем, серед яких:

- визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів фірми;
- розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми;
- визначення напрямів стратегічного розвитку господарських підрозділів (від переважного розвитку до вилучення зі складу портфеля бізнесу);
- визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу;
- зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми;
- аналіз портфельного балансу.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичної сутності МСБ, тенденцій його розвитку в Україні, методології та практики управління маркетинговою діяльністю підприємств даного сектора економіки, проведене в цій монографії, дозволяє зробити такі висновки:

- МСБ являє собою найбільш динамічну та масову форму організації праці в умовах трансформаційної економіки, що поєднує велику кількість дрібних власників, а також середніх за розмірами підприємств, які в значній мірі визначають соціально-економічний та частково політичний рівень розвитку країни. За рівнем життя і соціальним становищем вони належать до більшості населення і є одночасно безпосередніми виробниками та споживачами широкого спектра товарів та послуг. Саме тут створюється та знаходиться основна маса національних ресурсів, які є базовим середовищем розвитку економіки будь-якої держави;

- вперше сутність бізнесу визначалася зарубіжними економістами ще наприкінці XVIII ст. Саме тоді були сформовані й перші трактування поняття «підприємництво». У зарубіжній практиці поняття «малий» та «середній бізнес» розглядаються як єдине явище, а змістовні відмінності полягають тільки в організаційній і економічній сутності діяльності підприємств, що поділяються за кількістю працівників, обсягами реалізованої продукції на малі та середні. На відміну від існуючих визначень, сутність МСБ розглядається як самостійна, систематична, ініціативна та інноваційна господарська діяльність малих і середніх підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб) на власний ризик з метою отримання прибутку. Підприємства МСБ функціонують в межах чинного законодавства та критеріїв, розроблених державними органами чи іншими представницькими організаціями;

- запропоновані в роботі функціональні ознаки МСБ на відміну від визначених іншими дослідниками розглядаються на макро- та макрорівнях. Основними функціями МСБ на макрорівні визначаються економічна та соціальна, а на мікрорівні – економічна, соціальна, управлінська та інноваційна, які поєднують низку похідних функцій (рис. 1.2, 1.3);

- феномен МСБ в економіці зарубіжних країн формується під впливом характерних рис і переваг, що надають цьому сектору значущості як в економічній, так і в соціальній сфері, а саме: подолання кризових явищ в економіці; реформування і демократизація процесів перехідної економіки; формування структурної перебудови господарства, розвиток нових галузей; розвиток інноваційних проєктів і новітніх технологій; припинення падіння ВВП і забезпечення

його зростання; становлення цивілізованої конкуренції; розвиток нових форм господарювання (франчайзингу, лізингу); створення новітньої ефективної школи менеджменту; формування мотивації до навчання; підвищення соціальної стабільності суспільства; створення нових робочих місць; зростання зайнятості населення; підвищення життєвого рівня населення;

– процес становлення та розвитку МСБ в Україні тісно пов'язаний з етапами розвитку ринкових процесів та відбувався в три етапи: етап зародження (1985–1987 рр.); етап народження (1988–1990 рр.); етап бурхливого зростання (1991–1994 рр.); етап насичення (1995–1998 рр.); етап саморегуляції (1998–2007рр.). Протягом цього періоду спостерігається уповільнення темпів зростання кількості суб'єктів малого підприємництва та малих підприємств, які скоротилися по відношенню до 1994 р. на 5,5 % та 10,1 відповідно, а частка малих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції зменшила з 11,1 у 1999 р. до 4,8 % у 2006 р. (табл. 2.7). Водночас існує тенденція прискорення динаміки чисельності працівників на підприємствах МСБ на 2,1 % в розрахунку на одне підприємство. Такий процес відбувається під впливом зростання середньої чисельності працівників на підприємствах сектора, а отже, свідчить про укрупнення підприємств і сталий розвиток середніх підприємств, кількість яких за період 2003–2006 рр. збільшилась на 10,1 %, а їх частка у загальному обсязі реалізованої продукції зросла з 67,4 % до 68,6;

– потенціал розвитку МСБ визначається взаємозалежністю та взаємодією чинників навколишнього середовища, які впливають на формування процесів його діяльності та розвитку, а також наявними виробничими, економічними, фінансовими, трудовими ресурсами. На відміну від існуючої методики оцінки потенціалу розвитку окремо взятого підприємства, яка не дає можливості оцінити розвиток галузі чи сектора економіки в цілому, запропонована аналітична модель вимагає дотримання такої послідовності: визначення чинників впливу на діяльність підприємств МСБ та сили впливу кожного з них; визначення системи показників, які надають змогу сформувати повне уявлення про потенційні можливості як сектора загалом, так і окремо взятих підприємств; аналіз показників у динаміці та їх взаємозв'язку (табл. 2.3). Узагальнена оцінка стану та перспектив розвитку МСБ передбачає визначення подальших стратегічних перспектив сталості сектора в межах відповідного регіону, виду економічної діяльності чи держави в цілому й управлінських рішень щодо їх формування;

– посилення потенціалу розвитку МСБ в Україні можливе за рахунок зменшення впливу загроз, які існують в зовнішньому середовищі та ліквідації тих слабких сторін, що послаблюють внутрішній

потенціал сектора. Зведені результати оцінки потенціалу розвитку МСБ (розд. 2.2.2) дозволили визначити чинники, що формують можливість та загрози розвитку підприємств МСБ (табл. 2.17), а також їх сильні та слабкі сторони (табл. 2.29);

– основну суперечність малого бізнесу між його об’єктивно високою соціально-економічною значущістю та відносно слабкою життєздатністю можливо ліквідувати тільки шляхом тісної інтеграції малого та великого бізнесу. Метою інтеграції є така стійка (довготермінова) економічна взаємодія підприємств-партнерів, результат якої визначається як ефект, розмір якого значно перевершує економічний результат одноосібної дії кожного з учасників процесу. Найбільш ефективними організаційно-економічними моделями такої взаємодії є: субконтракт (субпідряд), франчайзинг, лізинг, венчурний бізнес, аутсорсинг. Активізація моделей розвитку малого бізнесу повинна сформувати рушійні зміни у підприємницькому середовищі України через низку таких чинників: фінансова та ділова підтримка розвитку малого бізнесу; опанування малими підприємствами нових технологій; розширення сфер діяльності; якісна підготовка кадрів для малого бізнесу; підвищення рівня їх конкурентоспроможності. В результаті чого економічне суспільство України матиме такі позитивні зміни: задоволення потреби споживачів у тих видах якісних товарів та послуг, які раніше не задовольнялись; зростання рівня зайнятості населення через створення додаткових робочих місць; якісні зміни у кадровому потенціалі; збільшення ВВП через зростання кількості прибуткових підприємств;

– однією з головних перепон у розвитку сучасного бізнесу є подальше зростання конкуренції, викликане збільшенням частки імпортованих товарів на споживчому ринку України. Зарубіжні конкуренти є власниками відомих світових брендів, вони краще володіють маркетинговими методами та прийомами. Така ситуація потребує від власників національного бізнесу прискореного впровадження маркетингових технологій в їх практику. На відміну від існуючої періодизації появи та розвитку маркетингу в Україні вперше еволюційний розвиток маркетингу в Україні розглядається, починаючи з 70-х рр. XX ст., а етапами визначаються: етап соціалістичного маркетингу (початок 70-х рр. – середина 80-х рр.); етап маркетингу економічної перебудови (середина 80-х рр. – початок 90 рр.); етап активного прориву маркетингу (90-ті рр.); етап новітнього маркетингу (початок XXI ст. – донині). Одночасно визначається, що маркетингову концепцію необхідно визначати на перетині наукової, практичної і освітянської діяльності, які формувалися протягом кількох десятиріч і

за цей період еволюціонували від етапу зародження до сталого розвитку;

– визначальним фактором, який сприяє розвитку маркетингової концепції є стан бізнес середовища в країні. За визначенням поняття «бізнес-середовище» – це набір політичних, правових, економічних, соціальних і технологічних сил, які існують поза зоною контролю і впливу відокремленого бізнесу та мають як позитивний, так і негативний вплив на його розвиток. Ґрунтовні дослідження стану бізнес-середовища маркетингової діяльності в Україні дозволили сформувати цілу низку факторів, що сприяють його подальшому розвитку, серед них такі: посилення конкурентного середовища, послаблення міграційних процесів за межі України, «омолодження» споживчого ринку, зростання рівня зайнятості, скорочення рівня безробіття, покращення рівня забезпеченості населення, зростання рівня державної соціальної допомоги населенню, скорочення рівня бідності населення, зростання чисельності населення з вищою освітою, підвищення культурного рівня населення. Серед факторів, що стримують розвиток маркетингової діяльності визначаються такі: нестабільність політичної системи, високі адміністративні та регуляторні бар'єри, нестабільність законодавства та його перенавантаження, часті зміни у системі оподаткування, недосконалість судової і кредитної систем, корумпованість влади на регіональному рівні, незначні темпи зростання ВВП на відміну від інших країн ЄС, повільні темпи зростання виробництва продукції для насичення споживчого ринку, посилений експорт продукції споживання, прискорені темпи зростання споживчих цін, зростання рівня інфляції, скорочення чисельності населення, зменшення рівня економічної активності населення, повільний і нестабільний розвиток інноваційних процесів;

– маркетинг, що був створений і формувався протягом останніх 100 років, як одна з ефективних управлінських систем, на сьогоднішній час знаходиться у процесі інноваційних перетворень, а значна частина методів маркетингу, що були запропоновані відомими гуру маркетингу та менеджменту як аксіома, стали недієздатними. Під впливом ринкового середовища класична концепція маркетингової орієнтації трансформувалася від її пасивної до активної позиції, а саме – концепції сучасного маркетингу, яка поєднує концепції ринкової орієнтації, холістичного маркетингу і маркетингового менеджменту і поєднує такі чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально відповідальний маркетинг та внутрішній маркетинг;

– процес розвитку маркетингової концепції в діяльності підприємств МСБ залишається поза їх увагою через відсутність відповідних

теоретичних знань про сутність маркетингу та можливості його практичного застосування; значну вартість маркетингових технологій та відсутність коштів для їх використання; нестачу фахівців і спеціалістів-практиків з маркетингу у кадровому складі підприємства; недостатність інформації серед практиків про наявність підходів і можливих заходів щодо вирішення нагальної проблеми формування ефективної ринкової діяльності. Серед значної кількості новітніх концептуальних змін у класичній теорії маркетингу найбільш доцільною для підприємств МСБ постає всесвітньо відома концепція «партизанського маркетингу», орієнтована на побудову ефективних маркетингових стратегій при максимальній економії бюджету, кооперацію (*fusion marketing*), довгострокові відносини і діалог з кожним клієнтом;

- новітніми рисами інформаційного забезпечення маркетингової діяльності в МСБ є: органічне поєднання постійних і епізодичних складових інформаційного забезпечення маркетингової діяльності; пріоритетність внутрішньої інформаційної компоненти; доступність, гнучкість, спрощеність, адаптивність, маловитратність маркетингової інформаційної системи; оптимальна ресурсна забезпеченість;

- маркетингова інформаційна система (МІС) для підприємств МСБ як сукупність планових і систематизованих методів і процесів збирання, аналізу й обробки маркетингової інформації, необхідної для прийняття відповідних управлінських рішень на відміну від класичної утримує три підсистеми: персонал, який займається збором, обробкою та аналізом маркетингової інформації; безпосередньо інформацію, що накопичується у МІС; методи та процедури збору інформації, її обробки, аналізу, підготовки до прийняття рішення. Підсистема інформації має новітню структуру, яка поєднує види досліджень для збору постійної внутрішньої (кабінетні дослідження), постійної зовнішньої (маркетингова розвідка, бенчмаркінг), епізодичної зовнішньої (маркетингові дослідження);

- у сучасній парадигмі маркетингу головною передумовою успішної діяльності підприємства на ринку визначається сегментація як метод ринкової орієнтації підприємств. Водночас, цільова ринкова орієнтація підприємства – це не тільки сегментація ринку, а й процес формування відповідної стратегії позиціонування товару, оскільки обранням відповідної групи споживачів не завершується ринкова діяльність підприємства. Запропонована в монографії технологія цільової ринкової орієнтації має суттєві переваги порівняно з існуючими. Процес цільової ринкової орієнтації рекомендується здійснювати в чотири етапи: ринкова сегментація, вибір цільових сегментів, прийняття стратегії охоплення ринку, позиціонування. Рекомендовані

методи та послідовність процесу сегментації для підприємств МСБ в залежності від етапу життєвого циклу діяльності підприємств наведені на рис. 4.4. У межах даних рекомендацій розглядаються два етапи життєвого циклу діяльності підприємств – створення підприємства та вихід на незнайомий ринок, зростання і сталого розвитку підприємства. Обов'язковим при цільовій ринковій орієнтації є позиціонування товару, яке для підприємств МСБ розглядається у двох варіантах: позиціонування поруч з одним із діючих конкурентів з метою завоювання своєї частки ринку, розробка товару, що не існує на ринку, але попит на нього сформувався;

– формування системи управління маркетингом на підприємствах МСБ визначається як послідовний процес організаційної побудови служби маркетингу на підприємстві, планування, реалізації і контролю маркетингової діяльності. За результатами проведених досліджень було визнано, що тільки незначна частка малих підприємств (6,8 %) мають у своєму складі фахівця з маркетингу, який виконує окремі маркетингові функції, а відокремленого структурного маркетингового підрозділу не існує на жодному з досліджуваних підприємств; тільки на 52,7 % середніх підприємствах діє маркетингова служба, а 3,8 з них мають відокремлену управлінську структуру з маркетингу. Доцільною з цього приводу визнається поетапна структурна організаційна перебудова служби маркетингу на підприємствах МСБ (табл. 5.2), яка ґрунтується на внутрішніх компонентах (частка участі маркетингової служби підприємства у формуванні загального обсягу прибутку; розміри внесеного прибутку на капіталовкладення, які створюються з метою розвитку підприємства; співвідношення витрат на збут продукції та отриманого прибутку; ринкова частка підприємства; час, витрачений на досягнення цілей маркетингової діяльності) і передбачає оцінку результативності її діяльності (табл. 5.3);

– процес планування маркетингу рекомендовано базувати на специфічних для підприємств МСБ принципах, які на відміну від загальновизнаних визначаються конкретністю. А запропонований алгоритм процесу планування складається з п'яти етапів, серед яких перші два є підготовчими, наступні два – основними, а останній – контрольний (рис. 5.2);

– процес реалізації плану маркетингу, який є невід'ємною складовою системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, залежить від розміру підприємства, виду його діяльності, рівня управлінської організації та внутрішніх ресурсів, а отже ґрунтується на рекомендованих для підприємств МСБ тактичних заходах. Окрім класичних тактичних заходів (формування необхідної групи виконавців плану; розподіл і закріплення відповідальних за кожен етап

плану; встановлення взаємовідносин між працівниками підприємства; організація інформаційного забезпечення процесу реалізації плану; передбачення заходів зі стимулювання ефективної діяльності персоналу, відповідального за реалізацію плану маркетингу), для підприємств МСБ запропоновані додаткові заходи: формування необхідного рівня кваліфікації та здібностей у повідних виконавців, попередня оцінка результатів виконання запланованого заходу з визначенням очікуваного результату (табл. 5.6), координація процесу оновлення інформації про зміни у споживацьких перевагах, мотивація і стимулювання виконавців плану;

- запропонована в монографії модель контролю маркетингової діяльності підприємствами МСБ порівняно з раніше розробленими, які визначалися загальними підходами, має такі переваги: поглиблена і обґрунтована поетапна послідовність проведення контролю; низка рекомендованих підходів, заходів, засобів, інструментів для кожного з етапів контролю; рекомендовані види аналізу і показники оцінки маркетингової діяльності залежно від видів контролю;

- моделлю маркетингової поведінки підприємств МСБ є сукупність дій, пов'язаних із реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі завдяки вибору найбільш доцільної ринкової стратегії підприємства, розгорнута концепція використання підприємством існуючого потенціалу для досягнення поставлених цілей, реалізації сильних сторін і отримання конкурентної переваги. За своєю управлінською та економічною природою модель маркетингової поведінки повинна визначатися у вигляді стратегічного набору, який формує та обґрунтовує діяльність підприємства залежно від існуючої ринкової ситуації і ґрунтується на поєднанні найбільш доцільних стратегічних підходів, обраних підприємством за результатами дослідження;

- розробку і реалізацію моделі маркетингової поведінки підприємств МСБ доцільно здійснювати в такій послідовності: дослідження, аналіз і оцінка факторів, що впливають на діяльність підприємства; обрання і розробка стратегічного набору; обрання і формування моделі маркетингової поведінки;

- сучасні класифікації стратегічного набору мають суттєві недоліки, тому в монографії запропонована нова класифікація стратегічного набору для підприємств МСБ, яка розглядає його складові та різновиди стратегій за такими ознаками: позиція підприємства щодо споживачів (сегмент ринку), позиція підприємства щодо конкурентної переваги, життєвий цикл підприємства та його ринкова активність, конкурентна позиція (рівень конкурентної активності), ресурсні можливості та компетенції;

- запропоновані в роботі варіанти моделей маркетингової поведінки підприємств МСБ сформовані за цільовим призначенням та розмірами підприємств у вигляді набору альтернативних стратегій, вибір яких залежить від можливостей (потенціалу) підприємства й особливостей його зовнішнього оточення (табл. 4.25);
- серед управлінських аспектів зміцнення ринкових позицій та створення конкурентних переваг підприємствами МСБ визначено методи стратегічної діагностики і портфельного аналізу, які рекомендовано здійснювати у відповідній послідовності;
- проведені в роботі аналіз переваг і недоліків портфельного аналізу (табл. 6.1, 6.2), можливостей їх практичного застосування підприємствами МСБ виявив, що його застосування сприяє визначенню конкурентних позицій, розподіленню стратегічних ресурсів, визначенню пріоритетних напрямів стратегічного розвитку, зменшенню стратегічної вразливості кожної з одиниць бізнесу підприємства;
- сформульовані за чотирма напрямками маркетингової діяльності (маркетингові дослідження – інформаційне забезпечення, маркетингові дослідження, конкурентна розвідка, бенчмаркінг; цільова ринкова орієнтація – ринкова сегментація, вибір цільових сегментів, прийняття стратегії охоплення ринку, позиціонування; формування системи управління – організація, планування, реалізація і контроль маркетингової діяльності; стратегічне управління – моделі маркетингової поведінки, стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства і розвиток одиниць бізнесу) аксіоми утворюють сучасний алгоритм управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні функціональні характеристики МСБ

Автор	Основні функції малого бізнесу
В. Грібов [33, с. 4–5]	<ul style="list-style-type: none">– створення нових робочих міст;– розробка та впровадження нових товарів;– забезпечення потреб великих підприємств;– забезпечення споживачів спеціалізованими товарами
Ю. Аніскін [4, с. 8]	<ul style="list-style-type: none">– підвищення продуктивності праці на базі високих технологій;– прискорення засвоєння та розповсюдження нових виробів, технологій;– стимулювання перерозподілу фінансів між галузями;– залучення до своєї діяльності талантів і ідей;– вкладення інвестицій у розвиток науки, промисловості, інформаційних систем;– стимулювання зростання рівня соціальної захищеності робітників;– створення робочих міст;– здійснення пошуку та створення нових ринків, збільшення ринкової частки;– сприяє зменшенню витрати виробництва;– сприяє максимальному та своєчасному задоволенню потреб споживача
В. Афанас'єв [8, с. 60]	<ul style="list-style-type: none">– надає ринковій економіці необхідної гнучкості;– мобілізує значні фінансові, виробничі, трудові та сировинні ресурси населення;– вносить вклад у формування конкурентного середовища;– здійснює прорив у значних напрямках розвитку науково-технічного прогресу;– вирішує проблеми зайнятості
З. Варналій [21, с. 30–33]	<ul style="list-style-type: none">– формування конкурентного середовища;– надає ринковій економіці необхідної гнучкості, оперативно реагуючи на зміни кон'юнктури ринку;– виступає провідником НТП – сприяє інноваційним змінам у наукомістких галузях економіки;– створює нові робочі місця – вагомий внесок у розв'язання проблеми зайнятості;– пом'якшує соціальну напругу та формує демократизацію ринкових відносин;– сприяє формуванню суб'єктів ринкового господарювання та створює ефективний недержавний сектор економіки;– стимулює ділову активність населення;– народжує нову соціальну верству населення;– забезпечує стабільність суспільства;

Автор	Основні функції малого бізнесу
	<ul style="list-style-type: none"> – сприяє процесам первісної демонополізації, приватизації та роздержавлення економіки; – стимулює розвиток економічної конкуренції; – вивільняє державний сектор від виробництва нерентабельної дрібносерійної та штучної продукції для задоволення індивідуального попиту; – сприяє подоланню прихованого безробіття, являє собою протидію тенденціям розвитку наявних форм безробіття; – сприяє процесу демократизації суспільства; – орієнтує свою діяльність на локальний ринок і індивідуальний споживчий попит; – сприяє подоланню дефіцитності споживчого ринку – виконує функцію насичення національного ринку та активізації попиту; – сприяє соціально-політичній стабільності суспільства, відкриваючи при цьому простір для вільного вибору способів і методів роботи на користь суспільства
В. Рубе [152, с. 58–59]	<ul style="list-style-type: none"> – створення широкого спектра товарів і послуг в умовах швидкої диференціації та індивідуалізації споживчого попиту; – додає економіці риси еластичності до кон'юнктурних змін, запитів споживачів; – сприяє активізації структурної перебудови економіки; – надає широку свободу вибору та додаткових робочих місць; – забезпечує швидку окупність витрат; – оперативно реагує на зміни споживчого попиту; – сприяє швидкому насиченню ринку товарами та послугами; – стримує галузевий і регіональний монополізм
В. Шпак [185, с. 21]	<ul style="list-style-type: none"> – важливий чинник реформування й демократизації у перехідній економіці; – підвищує життєвий рівень населення; – вагомий чинник структурної перебудови господарства; – формує розвиток нових галузей; – є школою ринкової економіки – школою ефективного менеджменту, нових підприємців; – серцевина демократизації суспільства; – сприяє розвитку конкуренції; – формує високий рівень технологічного зростання галузей; – є джерелом зайнятості населення, що вивільнилося під час реструктуризації неефективних галузей економіки; – сприяє розвитку нових форм господарювання – лізингу, франчайзингу; – сприяє подоланню кризових явищ в економіці; – забезпечує зростання ВВП

Додаток Б

Основні та похідні функції МСБ, визначені за відповідними видами

Автор	Основні функції МСБ
О.І. Тимченко, Т.А. Говорушко [28, с. 14], В. Сахаров [108, с. 28]	<p>Ресурсна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поєднання з власної ініціативи у процесі виробництва різних ресурсів; – організація трудової діяльності; – розподіл засобів виробництва. <p>Управлінська:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прийняття фінансових і управлінських рішень на всіх стадіях виробництва; – здійснення організації виробництва; – планування та контроль виробничої діяльності. <p>Інноваційна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – здійснення інновацій, тобто новаторство, освоєння нової – продукції нових технологій і нових форм організації праці, пошук нових каналів збуту, нових засобів задоволення потреб споживачів; – здатність організовувати, поєднувати, комбінувати особливим способом фактори виробництва – землю, капітал, працю тощо. <p>Ризикова:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідність прийняття фінансових рішень в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища; – формувати дії, спрямовані на отримання прибутку, який не є гарантованим
А. Шултус [186]	<p>Економічна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – роботодавця; – каталізатора науково-технічного прогресу; – платника податків; – агента ринкових відносин. <p>Соціальна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сприяє розвитку творчого потенціалу; – здійснює виробниче навчання; – задовольняє потреби людини через сферу послуг у спілкуванні
Донець Л., Н. Романенко [39, с. 20]	<p>Ресурсна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формування і продуктивне використання капіталу, трудових, матеріальних і інформаційних ресурсів. <p>Творча – новаторські ідеї, генерування й активне використання ініціативи, вміння ризикувати.</p> <p>Організаційна – організація маркетингу, виробництва, збуту, реклами й інших господарських справ</p>

Автор	Основні функції МСБ
З. Патора-Висоцька, Д. Книш [55, с. 25–26, 28]	<p>Економічна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мобілізація фінансових і матеріальних ресурсів; – забезпечення додаткових надходжень; – формування конкурентного середовища; – створення робочих місць із низькими капітальними затратами; – підвищення рівня використання місцевих ресурсів; – насичення ринку споживчими товарами та послугами; – піднесення депресивних територій; – розвиток інновацій <p>Соціальна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – соціальний захист населення; – розвиток зайнятості за наймом; – створення робочих місць для соціально незахищених груп населення; – створення умов для набуття і закріплення навиків підприємництва; – зменшення диспропорцій у доходах різних соціальних груп; – ріст доходів, заощаджень і капіталовкладень населення; – забезпечення задоволення споживчого попиту населення. <p>Інноваційна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мобілізація науково-технічних ресурсів; – підвищення якості трудового потенціалу; – упровадження нових технологій і освоєння нових видів продукції; – сприяння розвитку наукомістких галузей; – сприяння технічному переозброєнню традиційних галузей економіки; – забезпечення зайнятості висококваліфікованих спеціалістів

Додаток В

Складові оцінки чинників зовнішнього макро- та мікрооточення МСБ

Чинники зовнішнього аналізу		Складові компоненти чинників
Макрооточення	політико-правові	Наявність політичних і економічних інститутів з питань розвитку МСБ
		Стан законодавчої бази
		Державні органи управління
		Зовнішньоекономічна діяльність
	економічні	Стан розвитку економіки
		Купівельна спроможність населення
		Динаміка та структура споживання
		Фінансова та кредитна політика щодо МСБ
	соціальні	Сукупний дохід на душу населення
		Рівень зайнятості населення
		Рівень розвитку освіти
		Стиль життя
	науково-технічні	Рівень інноваційного розвитку
		Форми придбання технологій
		Технічні можливості підтримування зв'язку
Мікрооточення	розвиток сектора	Загальна кількість підприємств і їх структура
		Параметри підприємств
		Місткість ринку
		Динаміка розвитку
		Ступінь привабливості сектора
		Галузева та регіональна структура
	конкурентне середовище	Кількість конкурентів
		Частка на ринку
		Господарсько-економічне становище
		Продуктова конкуренція

Додаток Д

Складові аналізу внутрішнього потенціалу розвитку підприємств МСБ

Напрямки аналізу	Чинники оцінки внутрішнього потенціалу сектора
Вид економічної діяльності	Виробнича Збутова Посередницька
Менеджмент	Відповідність системи управління особливостям середовища підприємства Рівень делегування повноважень Рівень планування Корпоративна культура Кадровий потенціал Рівень кваліфікації Рівень мотивації Перспективи кар'єрного зростання
Фінанси	Обсяг власних коштів Фінансова стійкість Можливість залучення кредитів Привабливість для інвесторів
Маркетинг	Рівень зв'язку з реальністю Частка ринку Вибір цільових сегментів ринку Рівень співвідношення ціна/якість Наявність пізнаваних власних марок Імідж Канали руху товарів Наявність власної збутової мережі Активність використання методів просування товару на ринок
Виробнича діяльність	Рівень технологічного виробництва Матеріально-технічне забезпечення Інноваційні можливості
Загальна ефективність	Рівень ефективності

Додаток Е

**Кількість суб'єктів МСБ на 10 тис. наявного населення по регіонах
по регіонах України за 2003–2005 рр.**

Регіони	Кількість суб'єктів МСБ на 10 тис. населення				Середній показник по Україні, %				Темпи зростання, %		
	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2004 р. до 2003 р.	2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.
Україна	415	438	478	496	100	100	100	100	105,5	109,1	103,8
АР Крим	491	509	553	538	118,3	116,2	115,7	108,5	103,7	108,6	97,3
Вінницька	338	394	441	487	81,4	90	92,3	98,2	116,6	111,9	110,4
Волинська	386	415	460	468	93,0	94,7	96,2	94,4	107,5	110,8	101,7
Дніпропетровська	440	436	475	491	106,0	99,5	99,4	99,0	99,1	108,9	103,4
Донецька	340	350	375	384	81,9	79,9	78,5	77,4	102,9	107,1	102,4
Житомирська	393	407	454	479	94,7	92,9	95	96,6	103,6	111,5	105,5
Закарпатська	357	393	443	483	86,0	89,7	92,7	97,4	110,1	112,7	109,0
Запорізька	503	536	584	583	121,2	122,4	122,2	117,5	106,6	109,0	99,8
Івано- Франківська	370	382	409	427	89,2	87,2	85,6	86,1	103,2	107,1	104,4
Київська	436	449	501	510	105,1	102,5	104,8	102,8	103,0	111,6	101,8
Кіровоградська	376	413	420	465	90,6	94,3	87,9	93,8	109,8	101,7	110,7
Луганська	331	368	404	424	79,8	84	84,5	85,5	111,2	109,8	105,0
Львівська	323	336	360	370	77,8	76,7	75,3	74,6	104,0	107,1	102,8
Миколаївська	505	532	596	613	121,7	121,5	124,7	123,6	105,3	112,0	102,9
Одеська	491	528	571	590	118,3	120,5	119,5	119,0	107,5	108,1	103,3
Полтавська	432	452	482	499	104,1	103,2	100,8	100,6	104,6	106,6	103,5

Продовження додатка Е

Регіони	Кількість суб'єктів МСБ на 10 тис. населення				Середній показник по Україні, %				Темпи зростання, %		
	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2004 р. до 2003 р.	2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.
Рівненська	378	389	428	412	91,1	88,8	89,5	83,1	102,9	110,0	96,3
Сумська	322	344	384	410	77,6	78,5	80,3	82,7	106,8	111,6	106,8
Тернопільська	338	347	391	396	81,4	79,2	81,8	79,8	102,7	112,7	101,3
Харківська	457	494	538	574	110,1	112,8	112,6	115,7	108,1	108,9	106,7
Херсонська	491	526	584	595	118,3	120,1	122,2	120,0	107,1	111,0	101,9
Хмельницька	377	419	485	530	90,8	95,7	101,5	106,9	111,1	115,8	109,3
Черкаська	343	372	404	425	82,7	84,9	84,5	85,7	108,5	108,6	105,2
Чернівецька	412	447	497	466	99,3	102,1	104	94,0	108,5	111,2	93,8
Чернігівська	332	322	352	364	80,0	73,5	73,6	73,4	97,0	109,3	103,4
м. Київ	641	673	732	766	154,5	153,7	153,1	154,4	105,0	108,8	104,6
м. Севастополь	674	659	659	659	162,4	150,5	137,9	132,9	97,8	100,0	100,0

Додаток Ж

Кількість суб'єктів МСБ на 10 тис. наявного населення по регіонах України за 2003–2005 рр.

Регіони	Кількість суб'єктів МСБ на 10 тис. населення				У % до середнього показника по Україні				Темпи зростання, %		
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006	2004 до 2003	2005 до 2004	2006 до 2005
Україна	67	70	73	77	100,0	100,0	100,0	100,0	104,5	104,3	105,5
АРК	76	79	81	87	113,4	112,9	111,0	113,0	103,9	102,5	107,4
Вінницька	50	52	53	54	74,6	74,3	72,6	70,1	104,0	101,9	101,9
Волинська	51	52	53	54	76,1	74,3	72,6	70,1	102,0	101,9	101,9
Дніпропетровська	63	66	69	73	94,0	94,3	94,5	94,8	104,8	104,5	105,8
Донецька	62	64	65	66	92,5	91,4	89,0	85,7	103,2	101,6	101,5
Житомирська	53	53	54	54	79,1	75,7	74,0	70,1	100,0	101,9	100,0
Закарпатська	57	65	68	68	85,1	92,9	93,2	88,3	114,0	104,6	100,0
Запорізька	66	68	72	74	98,5	97,1	98,6	96,1	103,0	105,9	102,8
Івано-Франківська	57	57	59	60	85,1	81,4	80,8	77,9	100,0	103,5	101,7
Київська	59	62	69	77	88,1	88,6	94,5	100,0	105,1	111,3	111,6
Кіровоградська	57	58	59	61	85,1	82,9	80,8	79,2	101,8	101,7	103,4
Луганська	48	50	51	53	71,6	71,4	69,9	68,8	104,2	102,0	103,9
Львівська	67	70	72	77	100,0	100,0	98,6	100,0	104,5	102,9	106,9
Миколаївська	70	72	74	77	104,5	102,9	101,4	100,0	102,9	102,8	104,1
Одеська	63	69	73	80	94,0	98,6	100,0	103,9	109,5	105,8	109,6
Полтавська	56	57	59	62	83,6	81,4	80,8	80,5	101,8	103,5	105,1
Рівненська	47	48	49	50	70,1	68,6	67,1	64,9	102,1	102,1	102,0
Сумська	54	55	56	57	80,6	78,6	76,7	74,0	101,9	101,8	101,8
Тернопільська	43	44	45	46	64,2	62,9	61,6	59,7	102,3	102,3	102,2
Харківська	68	73	77	80	101,5	104,3	105,5	103,9	107,4	105,5	103,9
Херсонська	61	62	63	64	91,0	88,6	86,3	83,1	101,6	101,6	101,6
Хмельницька	48	50	52	54	71,6	71,4	71,2	70,1	104,2	104,0	103,8
Черкаська	51	52	53	54	76,1	74,3	72,6	70,1	102,0	101,9	101,9
Чернівецька	46	48	50	52	68,7	68,6	68,5	67,5	104,3	104,2	104,0
Чернігівська	48	49	51	52	71,6	70,0	69,9	67,5	102,1	104,1	102,0
м. Київ	197	215	235	254	294,0	307,1	321,9	329,9	109,1	109,3	108,1
м. Севастополь	73	76	81	83	109,0	108,6	111,0	107,8	104,1	106,6	102,5

Додаток 3

Основні показники діяльності суб'єктів МСБ у розрізі регіонів України за 2004–2006 рр.

Регіони	Середня кількість зайнятих праців- ників, тис. осіб			У % до загального підсумку			2006 у % до 2004	Обсяг реалізованої продукції, млн грн			У % до загаль- ного підсумку			2006 у % до 2004
	2004	2005	2006	2004	2005	2006		2004	2005	2006	2004	2005	2006	
Україна	5 263,3	5 277,6	5 322,1	100,0	100,0	100,0	101,1	151 261,5	177 860,3	212 307,0	100,0	100,0	100,0	140,4
АР Крим	234,0	244,7	245,4	4,4	4,6	4,6	104,9	6 021,3	7 286,9	9 118,5	4,0	4,1	4,3	151,4
Вінницька	162,4	165,1	170,3	3,1	3,1	3,2	104,9	3 841,8	4 568,5	5 996,6	2,5	2,6	2,8	156,1
Волинська	105,6	108,5	11,4	2,0	2,1	2,1	10,8	2 216,1	2 693,1	3 577,4	1,5	1,5	1,7	161,4
Дніпропет- ровська	363,1	369,9	380,5	6,9	7,0	7,2	104,8	12 760,0	14 797,3	17 518,2	8,4	8,3	8,3	137,3
Донецька	439,6	434,3	427,1	8,4	8,2	8,0	97,2	13 203,0	15 237,0	17 294,3	8,7	8,6	8,1	131,0
Житомирська	134,2	134,9	140,5	2,5	2,6	2,7	104,7	2 982,2	3 735,9	4 605,8	2,0	2,1	2,2	154,4
Закарпатська	115,7	115,9	120,5	2,2	2,2	2,3	104,1	3 118,6	4 005,5	4 694,3	2,1	2,2	2,2	150,5
Запорізька	225,9	231,2	227,6	4,3	4,4	4,3	100,8	7 791,7	8 647,2	9 964,8	5,2	4,9	4,7	127,9
Івано- Франківська	130,4	129,6	130,2	2,5	2,5	2,4	99,8	2 910,1	3 705,7	4 435,6	1,9	2,1	2,1	152,4
Київська	198,3	203,5	202,2	3,8	3,9	3,8	102,0	5 842,0	7 638,2	8 749,5	3,9	4,3	4,1	149,8
Кіровоградська	107,7	104,9	110,4	2,0	2,0	2,1	102,5	2 457,6	3 186,0	3 852,3	1,6	1,8	1,8	156,8
Луганська	229,0	232,2	234,8	4,4	4,4	4,4	102,5	6 399,6	7 328,7	8 517,4	4,2	4,1	4	133,1
Львівська	254,5	257,0	259,9	4,8	4,9	4,9	102,1	5 643,2	6 385,3	7 561,8	3,7	3,6	3,6	134,0
Миколаївська	142,1	145,3	147,0	2,7	2,7	2,8	103,4	3 476,6	4 445,6	5 697,3	2,3	2,5	2,7	163,9
Одеська	293,3	294,5	294,7	5,6	5,6	5,5	100,5	7 330,8	8 844,9	11 383,8	4,8	5,0	5,4	155,3
Полтавська	181,5	179,5	180,7	3,4	3,4	3,4	99,6	5 426,1	6 203,5	7 440,4	3,6	3,5	3,5	137,1
Рівненська	119,0	123,3	115,9	2,3	2,3	2,2	97,4	2 346,0	2 864,8	3 360	1,6	1,6	1,6	143,2
Сумська	127,4	126,7	129,2	2,4	2,4	2,4	101,4	3 171,9	3 324,7	4 303,4	2,1	1,9	2	135,7

Продовження додатка 3

Регіони	Середня кількість зайнятих праців- ників, тис. осіб			У % до загального підсумку			2006 у % до 2004	Обсяг реалізованої продукції, млн грн			У % до загаль- ного підсумку			2006 у % до 2004
	2004	2005	2006	2004	2005	2006		2004	2005	2006	2004	2005	2006	
Тернопільська	101,6	105,2	106,8	1,9	2,0	2,0	105,1	1 869,0	2 353,4	3 027,8	1,2	1,3	1,4	162,0
Харківська	414,0	406,6	406,8	7,9	7,7	7,6	98,3	11 422,6	12 904,3	15 750,1	7,6	7,2	7,4	137,9
Херсонська	128,5	132,4	132,5	2,4	2,5	2,5	103,1	2 957,4	3 624,4	4 689,9	2,0	2,0	2,2	158,6
Хмельницька	139,1	146,8	156,4	2,6	2,8	2,9	112,4	2 926,0	3 348,1	4 494,6	1,9	1,9	2,1	153,6
Черкаська	130,4	133,0	133,5	2,5	2,5	2,5	102,4	3 852,5	4 593,8	5 474,3	2,5	2,6	2,6	142,1
Чернівецька	87,2	93,2	86,1	1,7	1,8	1,6	98,7	1 371,9	2 099,4	1 986,7	0,9	1,2	0,9	144,8
Чернігівська	106,7	102,9	111,3	2,0	1,9	2,1	104,3	2 868,4	2 896,0	3 497,5	1,9	1,6	1,6	121,9
м. Київ	530,8	496,3	499,8	10,1	9,4	9,4	94,2	25 510,6	29 242,4	33 018,9	16,9	16,4	15,6	129,4
м. Севастополь	61,3	60,2	60,6	1,2	1,1	1,1	98,9	1 544,5	1 899,7	2 295,8	1,0	1,1	1,1	148,6

Додаток К

**Частка малих підприємств у загальних показниках діяльності
суб'єктів малого бізнесу у розрізі регіонів за 2004–2006 рр.**

Регіони	Частка МП за кількістю суб'єктів			Відхилення (±)		Частка МП за середньою кількістю зайнятих			Відхилення (±)		Частка МП за обсягами реалізованої продукції			Відхилення (±)	
	2004	2005	2006	2006 від 2005	2006 від 2004	2004	2005	2006	2006 від 2005	2006 від 2004	2004	2005	2006	2006 від 2005	2006 від 2004
Україна	15,7	15,0	14,8	-0,2	-0,9	39,9	37,8	36,1	-1,7	-3,8	50,2	47,8	43,9	-3,9	-6,3
АР Крим	15,9	15,0	15,7	0,7	-0,2	37,9	35,1	35,2	0,1	-2,7	43,1	39,0	34,8	-4,2	-8,3
Вінницька	13,0	12,1	11,0	-1,1	-2,0	39,4	36,3	33,2	-3,1	-6,2	40,3	38,7	32,3	-6,4	-8,0
Волинська	12,5	11,5	11,1	-0,4	-1,4	37,3	33,2	32,1	-1,1	-5,2	46,0	40,0	34,9	-5,1	-11,1
Дніпропет- ровська	14,7	13,9	13,9	0,0	-0,8	37,7	35,8	34,3	-1,5	-3,4	52,4	45,5	44,9	-0,6	-7,5
Донецька	16,9	15,9	15,6	-0,3	-1,3	38,4	35,9	33,7	-2,2	-4,7	50,4	47,8	44,1	-3,7	-6,3
Житомирська	12,0	11,0	10,4	-0,6	-1,6	42,0	38,2	35,2	-3,0	-6,8	45,0	39,1	34,9	-4,2	-10,1
Закарпатська	18,2	16,8	15,1	-1,7	-3,1	39,8	34,5	31,5	-3,0	-8,3	32,7	30,0	28,1	-1,9	-4,6
Запорізька	13,1	12,7	12,8	0,1	-0,3	34,7	33,3	33,6	0,3	-1,1	41,0	42,2	40,1	-2,1	-0,9
Івано- Франківська	14,6	14,1	13,7	-0,4	-0,9	37,8	34,4	31,6	-2,8	-6,2	44,0	38,5	35,0	-3,5	-9,0
Київська	13,0	13,0	13,7	0,7	0,7	39,9	38,3	37,4	-0,9	-2,5	46,0	43,5	43,9	0,4	-2,1
Кіровоградська	17,9	17,7	16,0	-1,7	-1,9	40,4	39,4	36,5	-2,9	-3,9	52,6	47,1	42,9	-4,2	-9,7
Луганська	13,0	12,1	11,6	-0,5	-1,4	33,9	31,1	29,5	-1,6	-4,4	42,2	40,7	36,9	-3,8	-5,3

Регіони	Частка МП за кількістю суб'єктів			Відхилення (±)		Частка МП за середньою кількістю зайнятих			Відхилення (±)		Частка МП за обсягами реалізованої продукції			Відхилення (±)	
	2004	2005	2006	2006 від 2005	2006 від 2004	2004	2005	2006	2006 від 2005	2006 від 2004	2004	2005	2006	2006 від 2005	2006 від 2004
Львівська	19,9	18,8	19,1	0,3	-0,8	52,0	48,7	45,6	-3,1	-6,4	62,9	63,3	58,0	-5,3	-4,9
Миколаївська	18,6	16,8	15,8	-1,0	-2,8	40,0	36,8	35,3	-1,5	-4,7	52,6	46,2	41,2	-5,0	-11,4
Одеська	15,9	15,4	15,1	-0,3	-0,8	39,7	38,8	37,7	-1,1	-2,0	51,1	49,4	45,0	-4,4	-6,1
Полтавська	12,7	12,2	12,2	0,0	-0,5	37,7	34,3	32,3	-2,0	-5,4	39,6	37,5	34,0	-3,5	-5,6
Рівненська	11,5	11,1	11,1	0,0	-0,4	37,0	34,5	34,1	-0,4	-2,9	45,3	43,5	39,3	-4,2	-6,0
Сумська	15,2	14,1	13,2	-0,9	-2,0	39,2	35,7	32,7	-3,0	-6,5	45,2	46,0	39,1	-6,9	-6,1
Тернопільська	12,7	11,5	11,6	0,1	-1,1	40,9	37,0	35,5	-1,5	-5,4	46,2	40,5	36,3	-4,2	-9,9
Харківська	13,8	13,2	12,5	-0,7	-1,3	34,6	32,7	30,8	-1,9	-3,8	42,0	41,9	36,6	-5,3	-5,4
Херсонська	14,8	13,3	12,7	-0,6	-2,1	35,9	33,2	31,8	-1,4	-4,1	44,2	40,8	35,9	-4,9	-8,3
Хмельницька	11,9	10,9	9,8	-1,1	-2,1	40,2	36,2	33,5	-2,7	-6,7	42,7	42,2	35,9	-6,3	-6,8
Черкаська	13,6	12,8	12,3	-0,5	-1,3	38,8	36,5	34,2	-2,3	-4,6	39,9	38,9	37,4	-1,5	-2,5
Чернівецька	11,1	10,6	11,6	1,0	0,5	35,4	32,0	33,0	1,0	-2,4	51,4	40,5	47,1	6,6	-4,3
Чернігівська	14,0	13,3	13,0	-0,3	-1,0	43,8	41,8	36,9	-4,9	-6,9	39,3	43,8	39,3	-4,5	0,0
м. Київ	26,7	26,8	27,5	0,7	0,8	50,3	54,1	53,6	-0,5	3,3	69,9	69,8	65,4	-4,4	-4,5
м. Севастополь	10,2	10,8	10,8	0,0	0,6	32,5	31,6	29,0	-2,6	-3,5	42,7	37,1	30,8	-6,3	-11,9

Додаток Л

Основні показники діяльності суб'єктів МСБ в Україні за видами економічної діяльності у 2004–2006 рр.(у % до загальних показників)

Види економічної діяльності	Показники														
	Кількість суб'єктів					Середня кількість зайнятих працівників					Обсяг реалізованої продукції				
	2004	2005	2006	відхилення (±)		2004	2005	2006	відхилення (±)		2004	2005	2006	відхилення (±)	
				2005 від 2004	2006 від 2005				2005 від 2004	2006 від 2005				2005 від 2004	2006 від 2005
Всього в економіці, у кількісних показниках	2 077,12	2 253,72	2 319,1	176,6	65,4	5 263,3	5 277,6	5 322,1	14,3	14,3	151 261,5	177 860,3	212 307,0	26 598,8	34 446,7
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	4,5	4,4	4,0	−0,1	−0,4	6,5	6,2	6,0	−0,3	−0,3	3,6	4,0	4,2	0,4	0,2
Промисловість	5,6	5,9	6,3	−0,3	0,4	11,0	10,9	11,0	−0,1	−0,1	9,5	10,2	9,6	0,7	−0,6
Будівництво	2,0	2,3	2,8	0,3	0,5	4,9	4,8	4,9	−0,1	−0,1	5,8	5,9	6,1	0,1	0,2
Оптова та роздрібна торгівля (включаючи торгівлю транспортними засобами)	68,9	67,2	64,8	−1,7	−2,4	53,9	53,5	52,3	−0,4	−0,4	62,6	60,2	58,7	−2,4	−1,5

Види економічної діяльності	Показники														
	Кількість суб'єктів					Середня кількість зайнятих працівників					Обсяг реалізованої продукції				
	2004	2005	2006	відхилення (±)		2004	2005	2006	відхилення (±)		2004	2005	2006	відхилення (±)	
				2005 від 2004	2006 від 2005				2005 від 2004	2006 від 2005				2005 від 2004	2006 від 2005
Готелі та ресторани	1,3	1,5	1,7	0,2	0,2	2,2	2,4	2,6	0,2	0,2	1,3	1,4	1,6	0,1	0,2
Транспорт	7,5	7,4	7,7	−0,1	0,3	6,8	6,7	6,9	−0,1	−0,1	4,6	5,0	5,3	0,4	0,3
Операції з нерухомістю, здавання під найм і послуги юридичним особам	5,4	6,1	7,1	0,7	1,0	8,6	9,1	9,9	0,5	0,5	8,2	8,8	9,9	0,6	1,1
Освіта	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,6	0,6	0,4	0,0	0,0	0,3	0,3	0,2	0,0	−0,1
Охорона здоров'я та соціальна допомога	0,7	0,7	0,8	0,0	0,1	0,9	1,0	1,0	0,1	0,1	0,4	0,4	0,4	0,0	0,0
Колективні, громадські й особисті послуги	3,5	3,7	4,0	0,2	0,3	4,1	4,2	4,2	0,1	0,1	2,2	2,2	2,3	0,0	0,1

Додаток М

Індекси основних показників соціально-економічного розвитку України у 2002–2007 рр.*

(у % до попереднього року)

Показники	Роки							Середньорічний темп зростання*
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Валовий внутрішній продукт (у порівняних цінах)	105,9	105,2	109,6	112,1	102,7	107,3	107,6	107,2
у розрахунку на одну особу населення	106,7	106,3	110,5	113,0	103,5	108,1	108,3	108,0
Виробництво продукції промисловості	113,2	107,0	115,8	112,5	103,1	106,2	110,2	109,6
Добувна промисловість	106,4	103,3	102,3	105,5	104,1	104,4	102,7	104,1
Переробна промисловість	116,6	117,2	108,9	118,2	114,6	103	111,7	112,8
в т. ч. виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	123,0	118,2	108,4	120,0	112,4	113,7	110,0	115,0
легка промисловість	136,4	113,8	100,4	104	113,6	100,3	100,4	109,2
Виробництво продукції сільського господарства	109,8	101,2	89,0	119,7	100,1	102,5	93,5	101,8
Роздрібний товарооборот підприємств	108,1	115,0	120,5	121,9	123,4	126,4	129,5	120,5
Обсяг реалізованих послуг (у порівняних цінах)	...	107,3	116,1	124,4	116,4	113,5	115,7	115,5
Індекс споживчих цін (індекс інфляції)	128,2	100,8	105,2	109,0	113,5	109,1	112,8	111,0
Кількість постійного населення (на кінець року)	98,4	102,6	95,6	99,3	89,8	86,2	84,6	93,6
Реальний наявний доход населення	110,0	118,0	109,1	119,6	123,9	111,8	112,6	114,9
Середньомісячна реальна заробітна плата	99,1	118,2	115,2	123,8	120,3	118,3	112,5	115,1
Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	117,7	118,4	116,0	134,4	144,3	121,5	125,2	125,0
Чисельність населення із середньодушовими загальними доходами у місяць, нижчими прожиткового мінімуму	...	100	88,4	86,1	83,5	91,3	57,1	83,2

Примітка. * Розраховано автором за даними [179].

Додаток Н

АНКЕТА

опитування керівників підприємств МСБ Полтавської області

Шановні панове!

З метою розширення практики застосування маркетингу в діяльності вітчизняних підприємств кафедра маркетингу Полтавського університету споживчої кооперації України проводить експертне опитування провідних спеціалістів – представників малого та середнього бізнесу. Ваші відповіді допоможуть сформувати інформаційну базу для узагальнення економічних процесів в цій сфері з метою їх оптимізації.

Будь-ласка, уважно ознайомтесь із запитаннями анкети і оберіть ті варіанти запропонованих варіантів відповідей, які найбільш повно відповідають Вашим думкам. Перед вибраними Вами варіантами відповідей просимо поставити знак «+», якщо інше не передбачено в питанні.

Заповнення анкети забере у Вас обмаль часу.

Заздалегідь вдячні за відповіді. Сподіваємось на плідну співпрацю!

1. Які головні проблеми стримують діяльність підприємств малого та середнього бізнесу в Україні?

- ☐ бюрократичні процедури
- ☐ недосконалість законодавства
- ☐ відсутність коштів
- ☐ хабарництво
- ☐ перевірки державними структурами
- ☐ орендна плата
- ☐ відсутність приміщень
- ☐ високий рівень оподаткування
- ☐ висока плата за енергоносії
- ☐ недоброякісна конкуренція
- ☐ криміналізація
- ☐ політична нестабільність
- ☐ недостатність обладнання
- ☐ інші _____

2. З якими основними аспектами діяльності, на Вашу думку, пов'язаний маркетинг?

- ☐ постійний і системний аналіз потреб ринку
- ☐ розробка чи виробництво ефективних товарів

- ☐ обслуговування конкретних груп покупців
- ☐ дослідження характеристик цільових клієнтів
- ☐ аналіз діяльності конкурентів та їх товарів
- ☐ створення конкурентних переваг на ринку
- ☐ інше (вказіть) _____

3. Чи орієнтується Ваше підприємство на маркетингову концепцію діяльності?

- ☐ так
- ☐ ні

4. Які елементи стратегічного маркетингу Ви використовуєте?

- ☐ сегментація ринків
- ☐ визначення цільових сегментів споживачів
- ☐ позиціонування продукту
- ☐ формування бренду

5. При формуванні стратегічних напрямів розвитку Ваше підприємство базується на:

- ☐ потребах споживачів та їх змінах
- ☐ діях основних конкурентів
- ☐ власних товарах/послугах
- ☐ стані ринкової кон'юнктури

6. Які елементи тактичного маркетингу Ви використовуєте?

- ☐ управління продуктом
- ☐ ціноутворення
- ☐ збутова політика
- ☐ просування продукту (реклама, стимулювання збуту)

7. Чи формуєте Ви окремий маркетинговий бюджет підприємства (витрати на розвиток маркетингу)?

- ☐ так
- ☐ ні

8. Якщо формуєте, то за якими статтями витрат?

- ☐ розміщення реклами в ЗМІ, зовнішня реклама
- ☐ акції по просуванню продукції на місцях продажу
- ☐ заходи по взаємодії з клієнтами
- ☐ маркетингові дослідження та консалтинг
- ☐ інші видатки _____

9. Які на Вашу думку маркетингові заходи Ви найбільш часто використовуєте?

- ☐ організація взаємовідносин з клієнтами
- ☐ планування і прогноз продажів

- ☐ заходи по розширенню бізнесу
- ☐ управління асортиментом
- ☐ розрахунок поточних цін на продукцію
- ☐ пошук нових каналів збуту продукції
- ☐ формування споживчих властивостей продукції
- ☐ оцінка структури і динаміка збуту продукції
- ☐ організація і проведення рекламних кампаній
- ☐ планування бюджету маркетингу

10. Чи досліджує Ваше підприємство своїх фактичних і потенційних покупців (споживачів)?

- ☐ так
- ☐ ні

11. Як Ви досліджуєте своїх споживачів:

- ☐ інтуїтивно, на основі попереднього досвіду роботи
- ☐ на основі вивчення різноманітної вторинної інформації
- ☐ шляхом проведення окремих маркетингових досліджень
- ☐ через здійснення макро- і мікросегментації ринку
- ☐ шляхом купівлі комерційно важливої інформації
- ☐ Ваш варіант _____

12. При проведенні досліджень попиту споживачів які інструменти Ви використовуєте?

- ☐ моніторинг цін конкурентів (ринкових цін на продукт)
- ☐ вивчення продуктів конкурентів
- ☐ визначення оптимальної ціни, вивчення еластичності попиту
- ☐ дослідження задоволеності та лояльності споживачів
- ☐ пошук та розробка нових ринків збуту
- ☐ аналіз ефективності каналів збуту
- ☐ аналіз ділової практики конкурентів
- ☐ вивчення особливостей використання продуктів споживачами
- ☐ оцінка ефективності рекламних кампаній
- ☐ модернізація продукту під ринкові умови
- ☐ моніторинг дистрибуції продукту на ринку
- ☐ тестування і розробка концепції продукту

13. Які види збору інформації Ви використовуєте?

- ☐ вивчення внутрішньої звітності компанії
- ☐ кабінетні дослідження (збір інформації з Інтернет, ЗМІ, статистична інформація та ін.)
- ☐ опитування споживачів

- ☐ придбання готових звітів
- ☐ експертне інтерв'ю
- ☐ тестування, експерименти
- ☐ групові дискусії, глибинні інтерв'ю

14. Чи залучаєте Ви професійні організації при збиранні інформації та використанні інструментів маркетингу для дослідження споживачі?

- ☐ так
- ☐ ні
- ☐ не завжди

15. За якими напрямками Ви використовуєте послуги консалтингових фірм?

- ☐ стратегічний маркетинг
- ☐ тактичний маркетинг
- ☐ доступ до бази даних досліджень та оглядів ринку
- ☐ отримання систематизованої підборки матеріалів по маркетингу
- ☐ отримання рекомендації по використанню інструментів маркетингу
- ☐ допомога у питаннях кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації
- ☐ інформація про тренінги та семінари в галузі маркетингу, реклами, PR
- ☐ підбір виконавців для реалізації маркетингових проектів
- ☐ отримання комплексу послуг спеціалістів в координації маркетингового проекту

16. Чи маєте Ви потребу в консультаційних послугах?

- ☐ так
- ☐ скоріше «так»
- ☐ ні
- ☐ скоріше «ні»

17. Хто на Вашу думку є основними конкурентами Вашого підприємства?

18. Який рівень конкуренції вони мають по відношенню до Вашого підприємства?

- ☐ високий
- ☐ середній
- ☐ низький

19. Організаційна структура Вашого підприємства включає:

- ☐ окремий структурний маркетинговий підрозділ
- ☐ фахівців-маркетологів у складі різних підрозділів
- ☐ окремого фахівця-маркетолога на підприємстві
- ☐ різні підрозділи, за винятком маркетингового
- ☐ обмежену кількість працівників, без маркетолога

20. Якщо на підприємстві існує служба маркетингу (як самостійний підрозділ), тоді кому вона безпосередньо підпорядкована?

- ☐ першій особі (директору)
- ☐ керівнику відділу збуту
- ☐ керівнику виробничого відділу
- ☐ керівнику економічного відділу
- ☐ іншій посадовій особі (вказіть кому саме) _____

21. Яку освіту мають керівники Вашого підприємства, керівники спеціалізованих відділів _____

22. Враховуючи специфіку виробничих процесів Вашого підприємства вкажіть, що для нього є найбільш важливим у маркетинговій діяльності?

- ☐ дослідження існуючих і потенційних потреб ринку
- ☐ оцінка привабливості окремих товарних ринків
- ☐ аналіз конкурентоспроможності підприємства
- ☐ вибір перспективних для фірми цільових сегментів
- ☐ аналіз відповідності цілей росту та рентабельності
- ☐ вибір стратегії розвитку для кожного цільового сегмента
- ☐ інше _____

23. Основна місія Вашого підприємства:

- ☐ існує
- ☐ не існує

24. Хто є вашими основними клієнтами(споживачами) _____

25. Які потреби клієнтів ви задовольняєте _____

26. За допомогою яких товарів та послуг ви задовольняєте потреби своїх клієнтів _____

27. Якими цінностями ви керуєтесь у своїй роботі _____

28. У чому полягає унікальність вашого підприємства, ваших товарів _____

29. Ваша головна найвагоміша відмінність від конкурентів _____

30. Якщо місія підприємства існує, тоді просимо сформулювати її:

- ☐ повне задоволення потреб покупців
- ☐ завоювання лідерства на ринку
- ☐ розширення ринків збуту
- ☐ отримання прибутку та забезпечення виживання
- ☐ випуск якісної та конкурентноздатної продукції
- ☐ вдосконалення технології виробничих процесів
- ☐ інше _____

31. Загальні цілі діяльності Вашого підприємства орієнтовані на:

- ☐ отримання прибутку
- ☐ забезпечення виживання
- ☐ утримання ринкової частки
- ☐ забезпечення подальшого розвитку
- ☐ дотримання позицій лідера
- ☐ забезпечення росту ринкової частки
- ☐ інше _____

32. Чи розробляєте Ви план маркетингу для Вашого підприємства?

- ☐ так
- ☐ ні

33. Якими ви бачите Ваше підприємство у майбутньому, до чого прагнете _____

Вкажіть, будь-ласка, інформацію про Ваше підприємство та про себе:

34. Повна назва підприємства, де ви працюєте: _____

35. Вкажіть місце розташування Вашого підприємства:

- ☐ область _____
- ☐ район _____
- ☐ місто/селище _____

36. *Форма власності на підприємстві:*

- ☐ державна
- ☐ приватна
- ☐ колективна
- ☐ змішана
- ☐ інша _____

37. *Організаційно-правова форма підприємства:*

- ☐ державне підприємство
- ☐ відкрите акціонерне товариство
- ☐ закрите акціонерне товариство
- ☐ приватне підприємство
- ☐ товариство з обмеженою відповідальністю
- ☐ інша (вказіть яка) _____

38. *До якої сфери бізнесу відноситься Ваше підприємство?*

- ☐ виробнича
- ☐ інформаційна
- ☐ послуг
- ☐ торгівлі

39. *Вкажіть загальну кількість працюючих на Вашому підприємстві:*

- ☐ до 10 осіб
- ☐ 11–50 осіб
- ☐ 51–100 осіб
- ☐ 101–250 осіб
- ☐ 251–500 осіб
- ☐ 501–1 000 осіб
- ☐ більше 1 000 осіб

40. *Вкажіть вік Вашого підприємства*

- ☐ 1–2 роки
- ☐ 2–6 років
- ☐ 6–10 років
- ☐ більше 6 років
- ☐ більше 50 років

41. *У якій галузі промисловості здійснює діяльність Ваше підприємство?*

- ☐ хімічна і нафтохімічна промисловість (виробництво гумових та пластмасових виробів)
- ☐ машинобудування і металообробка
- ☐ деревообробна і целюлозно-паперова
- ☐ промисловість будівельних матеріалів

- ☐ легка промисловість (текстильна промисловість та пошиття одягу)
- ☐ легка промисловість (виробництво шкіри та шкіряного взуття)
- ☐ харчова промисловість
- ☐ перероблення сільськогосподарської продукції
- ☐ інша галузь (вказіть яка) _____

42. *Ваше підприємство орієнтується на:*

- ☐ виробництво товарів кінцевого споживання
- ☐ випуск товарів промислового (виробничо-технічного) призначення
- ☐ виробництво товарів промислового призначення і споживчих товарів
- ☐ випуск товарів промислового призначення і надання послуг

43. *Яку посаду Ви займаєте на підприємстві?*

- ☐ головний керівник
- ☐ заступник керівника
- ☐ керівник відділу
- ☐ провідний спеціаліст
- ☐ менеджер з напрямку
- ☐ іншу (вказіть) _____

44. *Вкажіть, будь-ласка, напрям Вашої освіти?*

- ☐ економічний
- ☐ технологічний
- ☐ юридичний
- ☐ інший (вказіть) _____

Щиро вдячні за допомогу!

ЛІТЕРАТУРА

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] : [пер. с англ.] / Б. Андерсен ; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Андреева О.Д. Технология бизнеса. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие / О.Д. Андреева. – М. : Дело, 2001. – 224 с.
3. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстафтинг : высокие технологии менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с. – (Серия «Высшее образование»).
4. Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом [Текст] : учеб. пособие / Ю.П. Анискин. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 160 с.
5. Антикризисное управление [Текст] : учебник / под ред. Э.М. Короткова ; Государственный университет управления. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с. : табл., рис. – (Высшее образование).
6. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Текст] / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – СПб. : СПбГУЭФ, 1997. – 406 с.
7. Архипова Л.В. Рынковедение [Текст] : уч. пособие / Л.В. Архипова, Н.Ф. Баёв. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 1981. – 287 с.
8. Афанасьев В. Малый бизнес: проблемы становления [Текст] / В.Г. Афанасьев // Российский экономический журнал. – 1993. – № 2.
9. Багиев Г.Л. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / Г.Л. Багиев, А.Н. Асаулов ; под общ. ред. проф. Г.Л. Багиева. – СПб. : СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.
10. Балабанова Л.В. Маркетинг [Текст] : підручник. – [2-ге вид., перероб. і доп.] / Л.В. Балабанова. – К. : Знання, 2004. – 647 с.
11. Бар'єри і можливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні : Друга всеукраїнська міждисциплінарна конференція [Текст] : Тези доповідей конференції. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. – 116 с.
12. Берлин А. Планирование капитальных вложений на предприятии в условиях инвестиционного кризиса [Текст] / А. Берлин, А. Арзамов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 70–74.
13. Бізнес на Дніпропетровщині : стан, проблеми, умови розвитку. [Електронний ресурс] : аналітичний звіт / Підприємець – 2006. –

- Дніпропетровськ, 2006. – 56 с. – Режим доступу : <http://www.smallbusiness.dp.ua/statistics>.
14. Бізнес на Дніпропетровщині : стан, проблеми, умови розвитку. [Електронний ресурс] : аналітичний звіт / Підприємець – 2005. – Дніпропетровськ, 2006. – 14 с. – Режим доступу : <http://www.smallbusiness.dp.ua/statistics>.
 15. Бізнес-середовище в Україні 2007 [Електронний ресурс] / Проект «Розвиток підприємництва в Україні». – Міжнародна фінансова корпорація IFC, при фінансовій підтримці Європейської комісії, 2007. – 108 с. – Режим доступу : http://www.ifc.org/sme_ukraine
 16. Бізнес-середовище в Україні 2007 [Текст] : проект «Розвиток підприємництва в Україні» / За даними Міжнародної фінансової корпорації IFC, при фінансовій підтримці Європейської комісії. – 2007. – 77 с.
 17. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні : проблеми становлення та розвитку [Текст] / С.В. Близнюк. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 400 с. : іл.
 18. Боган Кристофер Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий [Текст] / Christopher E. Bogan, Michael J. English Benchmarking for Best Practices. Winning Through Innovative Adaptation. – М. : Вершина, 2005. – 368 с.
 19. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / І.О. Богатирьов. – К. : КНЕУ. – 2004. – 22 с.
 20. Большая Советская Энциклопедия: в 51 т. [Текст] / [ред. Б.А. Введенский, С.И. Вавилов]. – [изд. 2-е]. – М. : Научное издательство, 1950– . – Т. 34. – 1958. – 29000 с.
 21. Варналій З.С. Мале підприємництво : основи теорії і практики [Текст] / З.С. Варналій. – [3-тє вид., стер.]. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2005. – 302 с.
 22. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / [В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко]; за ред. В.О. Василенка. – [вид. 2-ге, випр. і доп.] – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
 23. Вачевський М.В. Маркетинг. Формування професійної компетенції [Текст] : підручник / М.В. Вачевський. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 512 с.

24. Взаимодействие малых предприятий с крупным производством на региональном уровне [Текст] : аналитическое пособие / Институт стратегического анализа и развития предпринимательства. – М., 1998. – 282 с.
25. Взаимодействие малого и крупного бизнеса [Текст] : информационно-аналитический сборник / Институт предпринимательства и инвестиций. – М., 2003. – 178 с.
26. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент [Текст] : підручник / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
27. Войчак А.В. Маркетингові дослідження [Текст] : підручник / А.В. Войчак, А.В. Федорченко ; за наук. ред. А.В. Войчака. – К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.
28. Говорушко Т.А. Малий бізнес : [Текст] навч. посіб. / Т.А. Говорушко, О.І. Тимченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 200 с.
29. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг, как эффективный инструмент управления организацией [Текст] / Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 1. – С. 60–62.
30. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование [Текст] / В.А. Гончарук. – М. : «Дело», 1998. – 247 с.
31. Горилей О. Особенности и закономерности работы венчурного капитала в Украине [Электронный ресурс] / О. Горилей // Компаньон. – 2000. – № 6 (158). – К. : ЗАО «Издательский дом «Максимум». – Режим доступа : <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=5582&Callback=46>.
32. Господарський Кодекс України [Текст] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18–22.
33. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе [Текст] : учебник / В.Д. Грибов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 144 с.
34. Про стандартизацію і сертифікацію : декрет Кабінету Міністрів України від 10.05.1993 р. № 46–93 із змінами станом на 08.09.2005 р. [Текст] / Україна, Верховна рада // Відомості Верховної Ради. – 1993. – № 27. – Ст. 289.
35. Директиви та керівництво ESOMAR [Текст] / упоряд. : А.Ф. Павленко, І.В. Лилик ; [пер. з англ. : Ю.М. Друзь, А.О. Волянський, Н.І. Завідонова [та ін.]. – К. : ПП «Демос Сервіс», 2003. – 176 с.
36. Діяльність малих підприємств [Текст] : статистичний збірник / Державний комітет статистики. – К., 2006. – 255 с.

37. Діяльність підприємств-суб'єктів підприємницької діяльності [Текст]: статистичний збірник: в 2 ч. / Державний комітет статистики. – К., 2007. – Ч. 1. – 262 с.
38. Діяльність підприємств-суб'єктів підприємницької діяльності [Текст]: статистичний збірник: в 2 ч. / Державний комітет статистики. – К., 2007. – Ч. 2. – 264 с.
39. Донець Л.І. Основи підприємництва [Текст]: навч. посіб. / Л.І. Донець, Н.Г. Романенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.
40. Дубровин И.А. Маркетинговые исследования [Текст]: учеб. пособие / И.А. Дубровин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. – 276 с.
41. Економічний словник-довідник [Текст] / [за ред. д-ра екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К.: Феміна, 1995. – С. 354.
42. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
43. Зайцева Е. Франчайзинг по-русски [Текст] / Е. Зайцева // Управление компаний. – 2006. – № 10. – С. 18–19.
44. Про державну підтримку малого підприємництва: закон України від 19.10.2000 р., № 2063-III [Текст] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 2000. – № 51–52.
45. Про захист прав споживачів: закон України від 12.05.1991 р., № 1023-XII [діє в редакції Закону № 316-IV від 01.12.2005 р.] [Текст] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 30. – Ст. 379.
46. Про підприємництво: закон України [Текст] / Нове законодавство України. – К., 1992. – Випуск 2.
47. Про підприємства в Україні: закон України від 27 березня 1991 р. № 887-XII [Текст] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради, 1991. – № 24. – Ст. 272.
48. Про рекламу: закон України від 03.07.1996 р., № 270/96-ВР зі змінами і доповненнями станом на 21.12.2005 р. [Електронний ресурс] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 1996. – № 39. – Ст. 181. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
49. Про стандартизацію: закон України від 17.05.2001 р., № 2408-III із змінами, внесеними згідно із Законом України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» від 01.12.2005, № 3164-IV [Електронний ресурс] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 31. – Ст. 145. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

50. Захожай В.Б. Теорія статистики [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Б. Захожай, В.С. Федорченко. – К. : МАУП, 2006. – 264 с. : іл.
51. Зербіно Д. Наукова школа як феномен [Електронний ресурс] / Д. Зербіно // Дзеркало тижня. – 17–23 квітня 2004 р. – № 15 (490). – Режим доступу : <http://www.dt.ua/3000/3100/46209>.
52. Иванов А.В. Настольная книга маркетолога [Текст] / А.В. Иванов. – СПб. : Питер, 2004. – 256 с. : ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
53. Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании [Електронний ресурс] / А. Идрисов. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str027.html>.
54. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку [Текст] : монографія / С.М. Ілляшенко, Л.Г. Мельник, Ю.С. Шипуліна та ін. ; за ред. С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.
55. Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу [Текст] : монографія / С.М. Ілляшенко, Н.В. Карпенко ; за ред. С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с. (Особистий внесок автора: п. 12.4 – Теоретично-методологічні основи оцінки потенціалу розвитку малого та середнього бізнесу).
56. Карен Ф. Фокс. Еволюція радянської маркетингової думки [Текст] / Ф. Фокс Карен, І. Скоробогатих, О. Сагінова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5 (39). – С. 38–42.
57. Карпенко Н.В. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н.В. Карпенко. – Харків : Студцентр, 2004. – 208 с.
58. Карпенко Н.В. Удосконалення підготовки магістрів з маркетингу відповідно до міжнародних стандартів [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 4 (32). – С. 57–58.
59. Карпенко Н. Інтеграційні моделі розвитку малого бізнесу / Н.В. Карпенко // Схід. – 2008. – № 3 (86). – С. 26–32.
60. Карпенко Н. Партизанський маркетинг у практиці малого та середнього бізнесу Полтавщини [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 3 (43). – С. 33–39.
61. Карпенко Н. Управління портфелем бізнесу виробничого підприємства (на прикладі ЗАТ «Пирятинський сирзавод») [Текст] / Н.В. Карпенко, В.П. Штуль // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 4 (44). – С. 42–48.

62. Карпенко Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки. Економіка природокористування, економіка підприємництва та організація виробництва. – 2007. – № 4 (32). – С. 138–146.
63. Карпенко Н.В. Генезис малого та середнього бізнесу в Україні [Текст] / Н.В. Карпенко // Культура народів Причорномор'я. Научный журнал. Таврический національний університет ім. В.И. Вернадского. – 2007. – № 103. – С. 79–84.
64. Карпенко Н.В. Соціально-економічні аспекти малого та середнього бізнесу в Україні [Текст] / Н.В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2007. – № 1 (21). – С. 65–70.
65. Карпенко Н.В. Інвестиційні та інноваційні моделі інтеграції малого та великого бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2007. – № 3 (25). – С. 62–66.
66. Карпенко Н.В. Малий та середній бізнес в економіці зарубіжних країн [Текст] / Н.В. Карпенко // Зб. наук. пр. Луганського національного аграрного університету. – 2007. – № 73 (96). – С. 68–77. – (Серія «Економічні науки»).
67. Карпенко Н.В. Методика оцінки потенціалу розвитку малого та середнього бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Науковий вісник : Зб. наук.-тех. пр. – Львів : НЛТУУ, 2007. – Вип. 17.6. – С. 133–143.
68. Карпенко Н.В. Можливості та бар'єри розвитку малого та середнього бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Формування ринкової економіки : Зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2008. – Вип. 20. – С. 159–173.
69. Карпенко Н.В. Особливості інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств малого та середнього бізнесу [Текст] / Карпенко Н.В. // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – Харків : НТУ «ХПІ», 2008. – № 20. – С. 139–151. – [Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва]
70. Карпенко Н.В. Стратегічне управління збутовим потенціалом підприємств харчової переробної промисловості України [Текст] / Н.В. Карпенко, О.А. Івасенко // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5. – С. 173–175.
71. Карпенко Н.В. Моделі маркетингової поведінки підприємств малого та середнього бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Зб. наук. пр.

- Луганського національного аграрного університету. – 2008. – № 94. – С. 234–242. – (Серія «Економічні науки»).
72. Карпенко Н.В. Інноваційні аспекти маркетингу ХХІ тисячоліття [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : зб. наук. пр. за матеріалами Першої Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 21–22 вересня 2007 р.) / М-во освіти і науки України, Сумський державний університет [та ін.]. – Суми, 2007. – С. 80–82.
73. Карпенко Н.В. Амбіційні стратегії та необхідні компетенції для їх реалізації підприємствами МСБ [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : зб. наук. пр. за матеріалами Другої Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 19–20 вересня 2008 р.) / М-во освіти і науки України, Сумський державний університет [та ін.]. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2008. – С. 80–83.
74. Карпенко Н.В. Гармонізація змісту фахової підготовки маркетологів в контексті Європейської інтеграції [Текст] / Н.В. Карпенко // Гармонізація вищої освіти України в умовах європейської інтеграції : зб. наук. пр. за матеріалами XXXI Міжнар. наук.-метод. конф., присвяченої 45-й річниці Полтавського університету споживчої кооперації України (Полтава, 30–31 березня 2006 р.) / М-во освіти і науки України, Укоопспілка [та ін.]. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2006. – С. 30–31.
75. Карпенко Н.В. Особливості розвитку регіонального малого бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Бар'єри і можливості розвитку малого та середнього бізнесу : зб. наук. пр. за матеріалами Другої Всеукр. міждисциплінарної наук.-практ. конф. (Київ, 7–8 грудня 2006 р.) / Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва, Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні [та ін.]. – К. : НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. – С. 105–108.
76. Карпенко Н.В. Практика застосування портфельного аналізу на виробничих підприємствах України [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг в Україні : зб. наук. пр. за матеріалами Дев'ятої Міжнар. конф. (Київ, 20–21 листопада 2008 р.) / Українська Асоціація Маркетингу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана [та ін.]. – К. : УАМ, 2008. – С. 53–58.
77. Карпенко Н.В. Проблеми розвитку малого бізнесу в регіоні [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг в Україні : зб. наук. пр. за матеріалами Шостої Міжнар. конф. (Київ, 3–4 листопада 2005 р.) /

Українська Асоціація Маркетингу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана [та ін.]. – К. : УАМ, 2005. – С. 47–49.

78. Карпенко Н.В. Соціально-економічні функції підприємств малого бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг в малому та середньому бізнесі : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 24–25 травня 2007 р.) / М-во освіти і науки України, Укоопспілка, Українська Асоціація Маркетингу [та ін.]. – Полтава : АСМІ, 2007. – С. 26–31.
79. Карпенко Н.В. Стратегічна діагностика підприємств малого та середнього бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : зб. наук. пр. за матеріалами ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45-й річниці Полтавського університету споживчої кооперації України (Полтава, 10–12 травня 2006 р.) / М-во освіти і науки України, Укоопспілка [та ін.]. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2006. – С. 56–57.
80. Карпенко Н.В. Стратегічні аспекти моделей маркетингової поведінки підприємств малого та середнього бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : зб. наук. пр. за матеріалами ІV Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 15–16 травня 2008 р.) / Укоопспілка, Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 122–125.
81. Кеннет Дж. Кук. Малый бизнес : стратегическое планирование [Текст] : [пер. с англ.] / Дж. Кук. Кеннет. – М. : Издательский дом «Довгань», 1998. – 168 с.
82. Кеннет Дж. Кук. Малый бизнес : Маркетинг [Текст] / Дж. Кук. Кеннет ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Довгань», 1998. – 168 с.
83. Кермалли С. Инструменты эффективного менеджера. 100 ключевых терминов, моделей и концепций современного менеджмента [Текст] = Sultan Kermally The Management Tool Kit : Techniques that Work. – М. : Добрая книга, 2005. – 256 с.
84. Клейнер Г. Управление малыми многопрофильными корпорациями [Текст] / Г. Клейнер, Р. Качалов, Я. Данилина // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 103–108.
85. Ковтун О.І. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / О.І. Ковтун. – Львів : Новий Світ – 2000, 2005. – 388 с.

86. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Текст] / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – № 1–2.
87. Колесников А. Малый и средний бизнес : эволюция понятий и проблема определения [Текст] / А. Колесников, Л. Колесникова // Вопросы экономики. – 1996. – № 7. – С. 46–58.
88. Колесникова Л.А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве : управление развитием [Текст] : науч. пособие / Л.А. Колесникова. – М. : Новый Логос, 2000. – 290 с.
89. Концепція Державної цільової програми «Наука в університетах» на 2008–2012 роки [Електронний ресурс] : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 548-р. Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/talented/law/cardnpd.htm>.
90. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер ; [пер. с англ.]. – [12-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с. : ил. – (Серия «Классический учебник»).
91. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст] / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2000. – 697 с.
92. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] : / Филипп Котлер ; [пер. с англ. и вступ. ст. под общ. ред. Е.М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
93. Кредісов В.А. Підприємництво – вирішальний фактор розвитку країни з перехідною економікою [Текст] / В.А. Кредісов. – К. : Знання України, 2003. – 327 с.
94. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми [Текст] : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
95. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг [Текст] / В.В. Кулибанова. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2003. – 272 с.
96. Кунявский М.Е. Управление маркетингом промышленного предприятия [Текст] / М.Е. Кунявский, И.М. Кублин, К.О. Распоров. – М. : Междунар. отношения, 2004. – 376 с.
97. Лабурцева О. Дослідження історичної генези сучасної концепції маркетингу [Текст] / О. Лабурцева // Маркетинг в Україні. – 2007 р. – № 6 (46). – С. 57–61.
98. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Жан-Жак Ламбен ; [пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
99. Лапуста М.Г. Малое предпринимательство [Текст] / М.Г. Лапуста, Ю.Л. Старостин. – М., 1997. – 320 с.

100. Левинсон Дж. Маркетинг по-партизански [Текст] / Джей Конрад Левинсон ; [пер. с англ. М. Шкуратов]. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 128 с. – (Серия «Бизнес-класс»).
101. Левинсон Дж. Партизанский маркетинг [Текст] / Джей Конрад Левинсон, Питер Хенли ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – СПб. : Питер, 2006. – 102 с. : ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
102. Лилик І. Маркетингові дослідження в Україні : ринок зростає [Електронний ресурс] : доповідь на засіданні Клубу директорів 11 березня 2005 р. УАМ / І. Лилик. – Режим доступу : http://uam.in.ua/ukr/content/clubz_uam/klub_direkt.php.
103. Литвиненко В.М. Малий бізнес у світовій економіці [Текст] : монографія / В.М. Литвиненко. – Київ – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2004. – 180 с.
104. Лобанов С. Равнение на аутсорсинг [Текст] / С. Лобанов // Управление компанией. – 2005. – № 1. – С. 46–50.
105. Ляпіна К.М. Національна програма розвитку малого підприємництва : очікування, проблеми, перспективи [Текст] / К.М. Ляпіна, Д.В. Ляпін, С.М. Береславський. – К., 2001.
106. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання [Текст] : навч. посіб. / [В.Є. Воротін, Л.А. Мартинюк, Т.В. Черняк] ; за ред. Л.І. Воротіної. – [3-є вид., доп. і перероб.] – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 308 с.
107. Малий бізнес України. Підприємці здатні відродити країну [Текст] / за ред. Д.В. Ляпіна. – К. : Асоціація сприяння розвитку приватних підприємств в Україні «Єднання», 1997. – 144 с.
108. Малий та середній бізнес [Текст] / [Я.В. Белінська, О.В. Зав'ялова, О.Ю. Пашченко [та ін.] ; за заг. ред. В.Є. Сахарова. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2003. – 368 с.
109. Малі підприємства в Україні у 2005 році [Текст] : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. – К., 2006. – 217 с.
110. Малі та середні підприємства в Україні : показники діяльності та стратегії розвитку [Електронний ресурс] : дослідження / Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Регіональна місія в Україні, Молдові та Білорусі, BIZPRO та Development Alternatives, Inc. – К., 2004. – 154 с. – Режим доступу : www.usaid.kiev.ua, www.bizpro.org.ua.
111. Малі та середні підприємства України : показники діяльності та стратегії розвитку [Електронний ресурс] / Агентство США з

міжнародного розвитку (USAID). – Регіональна місія в Україні, Молдові та Білорусі, BIZPRO. – К., 2005. – 64 с. – Режим доступу : <http://www.usaid.kiev.ua>, www.bizpro.org.ua.

112. Малое предпринимательство в России 2003 [Текст] : статистический сборник / Госкомстат России. – М., 2003. – 109 с.
113. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / [під ред. д.е.н. В.І. Крамаренка, д.е.н. Б.І. Холода]. – К. : ЦНЛ, 2003. – 258 с.
114. Маркетинг для прибыльности среднего бизнеса [Текст] / Под ред. А.А. Бравермана ; НО «Рос. ассоциация маркетинга». – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2006 – 188 с.
115. Маркетинг менеджмент [Текст] : науч. издание / Под ред. д.э.н., проф. Л.В. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 549 с.
116. Маршалл А. Принципы политической экономии : в 3 т. [Текст] / Алан Маршалл. – М. : Прогресс-Универс, 1993. – Т. 1. – 415 с.
117. Маршуков Р.В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий печатной отрасли): автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Р.В. Маршуков. – М., 2000 – 20 с.
118. Маслов Д.В. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях [Текст] / Д.В. Маслов, Э.А. Белокопровин // Управление компанией. – 2005. – № 1.
119. Маслов Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях [Текст] / Д.В. Маслов, Э.А. Белокопровин // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8.
120. Медведев П.М. Организация маркетинговой службы с нуля [Текст] / П.М. Медведев. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.
121. Мерзликина Г.С. Оценка экономической состоятельности предприятия [Текст] : монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская. – Волгоград : ВолгГТУ, 1998. – 265 с.
122. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
123. Митрофанова Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании [Электронный ресурс] / Е. Митрофанова // Финансовый директор. – 2005. – № 7–8. – Режим доступу : http://www.fd.ru/archive_art/14585.html.
124. О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг : стратегический подход [Текст] / Дж. О'Шоннеси ; [пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской]. – СПб. : Питер, 2002. – 864 с. : ил. – (Серия «Бизнес-класс»).

125. Офіційний сайт Всеукраїнської Рекламної коаліції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.adcoalition.org.ua/ru>.
126. Офіційний сайт журналу «Маркетинг и реклама» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mr.com.ua>.
127. Офіційний сайт Міжнародної виставки реклами, маркетингу, мас-медіа – REX [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rex.ua>.
128. Офіційний сайт Української Асоціації Маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uam.in.ua>.
129. Павленко А.Ф. Маркетинг [Текст] : підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
130. Павленко А.Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні [Текст] : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчук, Н.В. Карпенко [та ін.] ; за ред. А.Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с. (Особистий внесок автора : § 5 розд. 2 – Економічна сутність маркетингової політики розподілу).
131. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В.В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
132. Патора-Висоцька З. Малий бізнес і прямі іноземні інвестиції [Текст] : монографія / З. Патора-Висоцька, Д. Книш. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 208 с.
133. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В.П. Пелішенко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 200 с.
134. Пилипенко В. Ринок маркетингових досліджень : становлення і проблеми розвитку [Текст] / В. Пилипенко // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 5 (33). – С. 16–20.
135. Пинегина М.В. Подходы и методы моделирования взаимодействия малых и больших предприятий на основе франчайзинга [Текст] / М.В. Пинегина, С.Р. Хачатрян, М.А. Маренный // Аудит и финансовый анализ. – 2001. – № 2. – С. 185–190.
136. Полторак В.А. Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посіб. / В.А. Полторак. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.
137. Поляк Г.Б. Всемирная история [Текст] : учеб. для вузов / Г.Б. Поляк, А.Н. Маркова ; под ред. Г.Б. Поляка. – М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 496 с.
138. Попов В.М., Ляпунов С.И. Практика малого бизнеса [Текст] : практ. пособие / В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М. : Издательский

- Торговый Дом «КноРус», «Издательство Гном и Д», 2001. – 424 с.
139. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия [Текст] / Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 31–41.
140. Портер М. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / Майкл Портер. – К. : Основи, 1997. – 391 с.
141. Практическое руководство по повышению прибыльности предприятий среднего бизнеса на основе маркетинга [Текст] : проект для обсуждения / О.Г. Белова, С.А. Большаков [и др.] – М., 2005. – 83 с. – Режим доступа : http://www.ram.ru/smb/manual_med/index.html.
142. Прауде В.Р. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / В.Р. Прауде, О.Б. Білий. – К. : Вища школа, 1994. – 256 с.
143. Примак Т.О. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Т.О. Примак. – К. : МАУП, 2001. – 200 с.
144. Райс Эл. Маркетинговые войны [Текст] / Эл. Райс, Джек Траут ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – СПб. : Питер, 2000. – 256 с. : ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
145. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст] : навч. посіб. / К.І. Радченко ; [2-ге вид., доп.]. – Львів : «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.
146. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : РИА Стандарты и качество, 2006. – 248 с.
147. Ресурсний Центр малого підприємництва (Російська Федерація) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rcsme.ru>.
148. Решетнікова І. Етапи становлення та розвитку маркетингу в Україні [Текст] / І. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5 (39). – С. 36–37.
149. Ринок PR-консалтинга в Україні : сьогодні і завтра [Електронний ресурс] : за матеріалами Publicity Creating. – Режим доступу : http://www.pr-center.org.ua/stat_show.php?zap=474.
150. Роберт С. Кэмп Легальный промышленный шпионаж [Текст] = Robert C. Camp Business Process Benchmarking. – Дніпропетровськ : Баланс бізнес букс, 2004. – 416 с.
151. Роджерс Л. Маркетинг в малом би знесе [Текст] / [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 256 с. – (Руководство Барклайз Банка по малому бизнесу).

152. Рубе В.А. Малый бизнес: история, теория, практика [Текст] / В.А. Рубе. – М. : ТЕИС, 2000. – 231 с.
153. Рыбина М.Н. Организационно-экономические условия формирования конкурентоспособного малого предпринимательства [Текст] / М.Н. Рыбина // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4. – С. 45–61.
154. Рыкова И.В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей [Текст] / И.В. Рыкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 81–88.
155. Рядно О. Особливості розвитку малого бізнесу в Україні та вдосконалення системи його підтримки органами влади [Текст] / О. Рядно, О. Піскунова, Я. Хрущ // Український бізнес ХХІ століття: реалії, проблеми, перспективи : щорічник досліджень Консорціуму із удосконалення менеджмент-освіти в Україні 2005. Малий та середній бізнес України : проблеми, виклики, потенціал і можливості. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 358 с.
156. Савельєв Є.В. Європейська інтеграція і маркетинг. Наукові нариси [Текст] / Є.В. Савельєв. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 482 с.
157. Савченко В.Е. Феномен предпринимательства (экспериментальный спецкурс) [Текст] / В.Е. Савченко // Российский экономический журнал. – 1995. – № 9–10. – С. 59.
158. Сандей Э. Оценка состояния маркетинга на промышленных предприятиях в условиях рыночной экономики [Текст] : монография / Эменка Сандей. – М. : Высшая школа, 2002. – 189 с.
159. Сардак С. Формы применения маркетинга на предприятиях [Текст] / С. Сардак // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 11. – С. 17–25.
160. Светульников С.Г. Методы маркетинговых исследований [Текст] : учеб. пособие / С.Г. Светульников. – СПб. : Изд-во ДНК, 2003. – 352 с. – (Классическое образование).
161. Смирнова Н.Ю. Внешняя помощь [Электронный ресурс] / Н.Ю. Смирнова // Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ. – 2007. – № 3. – Режим доступа : <http://www.delo-press.ru/magazines/entrepreneur/issue/2007/3>.
162. Смирнова Н.Ю. Незаменимый аутсорсинг [Электронный ресурс] / Н.Ю. Смирнова // Юридический справ очник руководителя. – 2006. – № 6 (48). – Режим доступа : – <http://www.delo-press.ru/magazines/law/issue/2006/6>.

163. Смирнова Н.Ю. Франчайзинг для бизнеса [Электронный ресурс] / Н.Ю. Смирнова // Юридический справочник руководителя. – 2006. – № 7 (49). – Режим доступа : <http://www.delo-press.ru/magazines/law/issue/2006/7>.
164. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] / А. Смит. – М. : Ось-89, 1997. – 254 с.
165. Старостіна А.О. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. – К. : Знання Прес, 2002. – 191 с.
166. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг : теорія, світовий досвід, українська практика [Текст] : підручник / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко ; за ред. А.О. Старостіної. – К. : Знання, 2005. – 764 с. – (Європейський маркетинг).
167. Статистичний щорічник України за 2000 р. [Текст] / за ред. О.Г. Осауленко. – К. : Техніка, 2001. – 598 с.
168. Столмов Л.Ф. Рыноковедение [Текст] : учебник / Л.Ф. Столмов. – М. : Экономика, 1983. – 231 с.
169. Стонер Дж. А.Ф. Вступ у бізнес [Текст] / [Джеймс А.Ф. Стонер, Едвін Г. Доланд] ; пер. с англ. і вступ ст. за заг. ред. Й.С. Завадського. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 752 с.
170. Стратегическая гибкость [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; [пер. с англ. Л. Круглов-Морозов]. – СПб. : Питер, 2005. – 381 с. : ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
171. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади [Текст] : навч. посіб. / О.М. Сумець. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
172. Теория маркетинга [Текст] : [пер. с англ.] / под ред. Майкла Дж. Бейкера, Т.Д. Масловой [и др.]. – СПб. : Питер, 2002. – 462 с. – (Маркетинг для профессионалов).
173. Томилов В.В. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства [Текст] : учеб. пособие / В.В. Томилов, А.А. Крупанин, Т.Д. Хакунов ; ред. De Vono Е.Д. – М. : Ун-т экономики и финансов, 1998. – 130 с.
174. Про заходи щодо посилення державного захисту прав споживачів : указ Президента України від 12.01.2002 р. № 16/2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kmu.gov.ua/control>.
175. Питання Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики : указ Президента України від 18.03.2003 р. № 225/2003 із змінами, внесеними згідно з

Указами Президента № 280/2004 від 05.03.2004 р. та № 18/2005 від 10.01.2005 р. [Текст] // Офіційний вісник України. – 2003. – № 12. – С. 84.

176. Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції : указ Президента України від 23.02.2001 р. № 113/2001 [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://www.uapravo.net/data/base47/ukr47860.htm>.
177. Украинская ССР в цифрах в 1986 году : крат. стат. справ / ЦСУ УССР ; [отв. за вып. М.Т. Ковальчук]. – К. : Техніка, 1987. – 216 с.
178. Украинская ССР в цифрах в 1988 году : крат. стат. справ / Гос. Комитет Украинской ССР по статистике. – К. : Техника, 1989. – 220 с.
179. Україна у цифрах у 2007 році [Текст] : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. – К. : Консультант, 2008. – С. 258.
180. Франчайзинг : бизнес практика и возможности для предпринимателей : проект BIZPRO-Молдова [Електронний ресурс]. – Кишинев, 2002. – 69 с. – Режим доступу : <http://www.bizpro.md>.
181. Хаг П. Маркетинговые исследования : руководство по планированию, методологии и оценке [Текст] / П. Хаг ; [пер. с 3-го англ. изд.] – К. : Знання-Прес, 2005. – 418 с. : ил. + компакт-диск. – (Европейский маркетинг).
182. Харрингтон Х. Дж., Бенчмаркинг в лучшем виде [Текст] / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон ; пер. с англ. под ред. Б. Резниченко. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с. : ил.
183. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] : [пер. с англ.] / Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 800 с.
184. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
185. Шпак В.І. Розвиток малого підприємництва в Україні (на прикладі українського видавничо-поліграфічної компанії «Експрес-Об'ява») [Текст] : наук. вид. / В.І. Шпак. – К. : МАУП, 2002. – 112 с. : іл.
186. Шултус А. Становление системы поддержки малого предпринимательства в России [Текст] / А. Шултус // Финансы и статистика, 1997. – № 5, 6.

187. Шульгіна Л.М. Франчайзинг в українській індустрії гостинності: бути чи не бути? [Текст] / Л.М. Шульгіна // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 1 (7). – С. 15–18.
188. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредиты, проценты и цикла конъюнктуры) [Текст] / Йозеф Шумпетер ; [пер. с нем. А.С. Автономов [и др.] ; под ред. А.Г. Милейковского. – М. : Прогресс, 1989. – 445 с. – (Серия «Антология экономической мысли»).
189. America's Small Business and International Trade : A Report / U.S. Small Business Administration Office of International Trade. – November 1999. – P. 4–5.
190. Lall S. Strengthening SMEs for International Competitiveness. – Oxford : Queen Elizabeth House, 2000. – P. 5.
191. Piasecki Ed. B. Policy on small and mediyum – sized enterprises in Central and Eastern European Contries. – Warsawa, 1992. – 263 p.
192. Stephen C. The Seven Habits of Highly Effective People / Covey Stephen. – Simon & Schuster, 1992. – P. 48.
193. Velu H.A.F. The Development Process of The Personally Managed Enterprise / H.A.F. Velu // European Foundation for Management Development's: 10th Seminar on Small Business, 1980.