

Впровадження і використання інновацій, як правило, забезпечує підприємству стійкі конкурентні позиції на ринку, що виражається у покращенні техніко-економічної діяльності підприємства, зниженні собівартості виготовленої продукції і наданих послуг, збільшенні доходу підприємства тощо. Стрімкий розвиток інноваційної діяльності дає можливість організаціям впроваджувати нові методи виготовлення продукції, тобто використовувати нове, економічно вигідне устаткування, нові ресурси, які за своїми якісними параметрами аналогічні попереднім, провести автоматизацію певних етапів виготовлення продукції. Всі ці заходи допомагають підприємству знизити собівартість виготовлення, а відповідно і знизити ринкову ціну товарів і послуг, що в свою чергу дозволить втримати існуючих споживачів і привернути увагу нових. Як результат, підприємство стає більш конкурентоспроможним і не виникає загрози його існуванню.

Для того, щоб забезпечити ефективність використання інновацій, можна використовувати різні підходи до управління інноваційною діяльністю: системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, нормативний, комплексний, динамічний, інтеграційний, процесійний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний підходи. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що найбільш перспективним є застосування системного підходу в управлінні інноваційною діяльністю. Аргументами на користь цього твердження є: по-перше, системний підхід дозволяє розробити і впровадити в організації постійно діючі традиції і правила розвитку; по-друге, системний підхід уможливує ідентифікування причинно-наслідкових зв'язків між вже досягнутим і очікуваним станом технологій, якості продукції, професійністю кадрів тощо; по-третє, системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю дозволяє набувати конкурентних переваг не шляхом випадкових, локальних оновлень технологічних процесів і товарних рядів, а шляхом впровадження постійних змін, які виводять підприємство із зони учасника конкурентної боротьби у зону піонера-монополіста, який пропонує продукти, аналогів яких на ринку не існує.

1. Краснокутська Н.В. *Інноваційний менеджмент* / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с. 2. Волков О. І. *Інноваційний розвиток промисловості України* / О. І. Волков, М. П. Денисенко. – К.: КНТ, 2006. – 648с.

**К.С. Коваленко**

Національний університет “Львівська політехніка”

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК**

© Коваленко К.С., 2011

Сучасний стан економіки постійно перебуває в процесі руху та змін. Зростання конкуренції на внутрішньому ринку спонукає суб'єктів господарювання до пошуку нових ринків збуту. Основні методи для досягнення конкурентоспроможності підприємств вичерпують себе протягом певного періоду і для стійкого збереження конкурентних позицій підприємствам необхідно постійно вдосконалювати та змінювати способи реалізації.

Конкурентна боротьба веде до зниження цін, наслідком якого є втрата частини прибутку підприємств. Для недопущення цього, підприємства змушені шукати нові ринки збуту та форми роботи. Одним з таких є ринок іншої держави, або навіть держав.

З даної теми було розглянуто роботи таких авторів як Котлер Ф., Кандиба А.М., Дідівський М.І., Циганкова Т. М. що детально описують різні методи виходу на міжнародні ринки. Проте всіх їх можна віднести в групу так званих „класичних” методів, використання яких в сучасних умовах

не може забезпечити повну реалізацію конкурентних переваг підприємств. Це спонукає до пошуку нових більш прогресивних методів виходу на міжнародний ринок, одним з яких є диверсифікація.

Більшість авторів виділяє такі класичні методи виходу на міжнародні ринки:

1. Експорт (непрямий, прямий)
2. Спільна підприємницька діяльність (ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом, підприємства спільного володіння)
3. Пряме інвестування.

Диверсифікація, згідно з визначенням, що наводиться у Великому економічному словнику - це розширення господарської діяльності в нові сфери [5]. Здійснюється через проникнення компаній в нові галузі (нові ринки, створення нових видів продукції тощо), що не мають прямого виробничого зв'язку і функціональної залежності від основної сфери їх діяльності.

Якщо розглядати диверсифікацію, як стратегію, то така стратегія забезпечує компанії вхід в новий бізнес через одну з трьох форм: придбання, створення нової компанії всередині старої і спільне підприємство [6].

Згідно з визначенням Томпсона, придбання вже існуючого бізнесу є одним з популярніших засобів диверсифікації в іншу галузь та одним з найшвидших виходів на інших ринок. Компанія, що планує розширити свою діяльність диверсифікує частину капіталу у новий вид діяльності, якою займається іноземне підприємство. Це дозволяє отримати новий вид діяльності, вихід на новий ринок збуту, та вже існуючих споживачів [7].

Переваги методу диверсифікації:

1. Налагоджений бізнес – не потрібно все починати „з нуля”. Не витрачається час та фінанси на підбір персоналу, закупівлю техніки та впровадження виробництва.
2. Бренд або торгова марка – може бути як перевагою так і недоліком, в залежності від репутації компанії. Репутація компанії позитивна, коли її діяльність є стабільною, надійною тощо. Якщо компанія отримала негативну репутацію, тобто продукція чи послуги, що пропонувались компанією не відповідали обіцяним результатам, в цьому випадку бренд або торгова марка є недоліком.
3. Обмін технологіями та досвідом – при придбанні існуючої компанії є можливість дізнатись невідомі технології або секретні компоненти продукції.
4. Конкурентоспроможність – отримання нових видів товарів, послуг.
5. Зниження ризиків основної діяльності – розподіл ризиків на основні види діяльності та різні ринки збуту.

Поряд з наявністю значної кількості переваг не позбавлений даний метод певних недоліків, зокрема:

1. Невідомі наслідки - не має 100% гарантії, що новий бізнес буде прибутковим;
2. Зменшення кількості обігових коштів – щойно придбаний бізнес потребує значних інвестицій на початку своєї діяльності.
3. Бренд або торгова марка – якщо репутація компанії є негативною.
4. Складність в управлінні великою кількістю персоналу.

Варто зазначити, що диверсифікація є успішною тільки в тих сферах діяльності, в яких компанія вже має досвід роботи, що призвів до її успіху.

Отже, до методів виходу на міжнародні ринки слід додати ще один – диверсифікацію. Процес диверсифікації є досить складним, затратним та призначений для великих компаній. Щоб використовувати диверсифікацію як спосіб виходу на міжнародний ринок, потрібно розробити деталізовану та добре продуману стратегію. Оскільки стратегія диверсифікації передбачає розподіл капіталу компанії, необхідним є дослідження всіх можливих позитивних та негативних наслідків впровадження даної стратегії у бізнес.

*1. Котлер, Филип. Основы маркетинга. Краткий курс. : Пер. с англ. – М.: Издательство дом «Вильямс», 2007. – 656 с. 2. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник – К.: Аграрна наука, 2004.- 508 с. 3. Дідівський М.І. Зовнішньоекономічна*

діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2009. – 462 с. – (Вища освіта XXI століття). 4. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 137–143. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна - 7е изд., доп. – М. Институт Новой Экономки, 2007. – 1472 с. 5. Корінць М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: Монографія. – К.: ННЦІАЕ, 2007. – 488 с. 6. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М. ИНФРА – М., 2001. – XX, 412с.

**З.О. Коваль**

Національний університет “Львівська політехніка”

## **РІВНЕВИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ЕКОСИСТЕМІ ІННОВАЦІЙ**

© Коваль З.О., 2011

Ефективність управління підприємством (тобто його індивідуальна ефективність) є основою для формування інших видів ефективності екосистеми (групової ефективності елементів екосистеми і організаційної ефективності екосистеми загалом). Взаємовплив та взаємообумовленість цих складових ефективності екосистеми інновацій, а також ефективність вартісно-орієнтованого управління в екосистемі інновацій після відповідної адаптації дають змогу визначити такі підходи:

- рівневий;
- інтегральний;
- часовий.

Рівневий підхід до оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій полягає у виокремленні в процесі оцінювання таких трьох рівнів ефективності:

- індивідуальний;
- груповий;
- організаційний.

Зазначеним рівням ефективності відповідають три рівні екосистеми інновацій (рис. 1).



*Рис. 1. Піраміда рівнів оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій за рівневим підходом*

Ефективність вартісно-орієнтованого управління підприємством при цьому розглядається як показник нижчого рівня, який поряд з показниками ефективності управління інших учасників