

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

О.А. ГАВРИШ,  
д.т.н., професор, декан факультету менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «КПІ»,  
Є.О. ЧАЙКОВСЬКИЙ,  
аспірант кафедри міжнародної економіки, Національний технічний університет України «КПІ»

## Концептуальна модель інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств

Досліджено процес розробки і реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств та побудовано концептуальну модель. На відміну до існуючих етапів запропоновано виокремлювати етап формулювання місії та інноваційних цілей підприємства на підставі визначення інтересів власників підприємства та оцінки інтересів стейкхолдерів, а також етап визначення новітніх засобів і методів реалізації стратегії. На етапі формування системи підтримки реалізації стратегії запропоновано використовувати адаптовану систему збалансованих показників.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, концептуальна модель, новітні засоби і методи реалізації стратегії, система збалансованих показників.

О.А. ГАВРИШ,  
д.т.н., професор, декан факультета менеджменту і маркетингу, Национальный технический университет Украины «КПИ»,  
Е.А. ЧАЙКОВСКИЙ,  
аспирант кафедры международной экономики, Национальный технический университет Украины «КПИ»

## Концептуальная модель инновационной стратегии развития металлургических предприятий

Исследован процесс разработки и реализации инновационной стратегии развития металлургических предприятий и сформирована концептуальная модель. В отличие от существующих этапов предложено выделять этап формулировки миссии и инновационных целей предприятия на основании изучения интересов собственников предприятия и оценки интересов стейкхолдеров, а также этап определения новейших средств и методов реализации стратегии. На этапе формирования системы поддержки реализации стратегии предложено использовать адаптированную систему сбалансированных показателей.

**Ключевые слова:** стратегия развития, концептуальная модель, новейшие средства и методы реализации стратегии, система сбалансированных показателей.

O. GAVRISH,  
doctor of technical sciences, professor,  
E. CHAIKOVSKY,  
graduate student

## The conceptual model of innovation of metallurgical enterprises development

The article provides analysis of the effective tools for development and implementation of the strategy of metallurgical enterprises development and proposes the relevant conceptual model. In the contrast to existing stages, the special attention is devoted to defining the mission of an enterprise and its innovative targets on the basis of the analysis of the needs of owners as well as stakeholders. The article also proves the importance of defining the modern tools and methods of a strategy

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

implementation and proves the necessity of the adapted system of balanced indicators use at the stage of support system creation for strategy realization.

**Keywords:** development strategy, conceptual model, modern tools and methods of a strategy implementation, balanced indicators.

**Постановка проблеми.** Різноманітність потреби в інноваціях для кожної з галузей економіки обумовлюється специфікою та складністю виробничо-технологічних процесів. Металургія є однією з основних галузей вітчизняної промисловості, яка поряд з гірничодобувним комплексом, машинобудуванням, енергетикою визначає загальний стан соціально-економічного розвитку України. У більшості наукових праць [1–3], присвячених проблемам розвитку металургійної галузі, дослідники відзначають складність виробничо-технологічного процесу, високий рівень конкуренції на ринку металургійної продукції, зміну споживчих переваг на зовнішньому та внутрішньому ринку і гостру необхідність в інноваціях.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Особливостям металургійної галузі та аспектам забезпечення її сталого розвитку присвячені праці вітчизняних вчених С. Аптекаря, В. Геєця, В. Корінева, Я. Хоменко, Н. Романюк, Т. Шеремента, І. Нечаєвої, К. Плавшуди та інших економістів. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком розглядаються в роботах відомих українських і зарубіжних учених, таких як Л. Водачек, О. Амоша, О. Власюк, О. Ковтун, Б. Санто, В. Ткаченко, Р. Фатхтудінов, В. Чубай, Й. Шумпетер. Моделі розробки стратегії, з одного боку, широко відомі і описані в різний час такими відомими авторами, як М. Портер, І. Ансофф, К. Ендрюс, К. Омай, а також консалтинговими компаніями БЦЖ, McKinsey2, але з іншого боку, вони не передбачають інструментарію реалізації стратегії, і, по суті, є методами стратегічного аналізу. Разом із тим до цього часу залишаються не до кінця дослідженими та розробленими питання побудови концептуальних засад інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.

**Метою статті** є формування концептуальної моделі розробки та реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств та характеристика окремих її елементів.

**Виклад основного матеріалу.** Розробка й реалізація стратегії завжди вимагає чіткого методологічного інструментарію. Традиційний підхід до розробки й реалізації стратегії підприємства може бути представлено такими етапами:

- аналіз середовища (зовнішнього: факторів прямого і непрямого впливу), внутрішнього: ресурсного потенціалу і можливості його реалізації);
- цілепокладання;
- розробка альтернативних варіантів стратегій і вибір оптимальної;
- реалізація обраної стратегії;
- контроль та оцінка результатів реалізації стратегії [4].

Розглянемо концептуальну модель розробки та реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств (див. рис.).

Одним із перших етапів розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку нами пропонується виокремлювати формулювання місії та інноваційних цілей підприємства на підставі визначення інтересів власників підприємства та оцінки інтересів стейкхолдерів.

Відповідно до положень теорії стейкхолдерів при визначенні цілей організації повинні бути взяті до уваги інтереси зацікавлених груп. Ураховуючи високий рівень витратності інновацій в металургійній галузі (аналіз статистичних даних фінансування інновацій наведено далі по тексту), при визначенні місії і інноваційних цілей підприємства доцільно врахувати інтереси таких груп, як інвестори (з позиції можливого залучення інвестицій), державних органів (отримання прямих грантів, державного фінансування інноваційних розробок), споживачів (залучення коштів на умовах отримання продукції по пільговим цінам).

Методологічною особливістю стратегічного управління є положення про організацію як складну соціально-економічну систему, яка розвивається в динамічному і невизначеному зовнішньому середовищі. Враховуючи складність соціально-економічної ситуації в вітчизняній промисловості взагалі, моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища при розробці інноваційної стратегії набуває додаткової актуальності.

Треба зазначити, що аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства – один із найбільш складних і трудомістких етапів процесу формування та реалізації інноваційної стратегії.

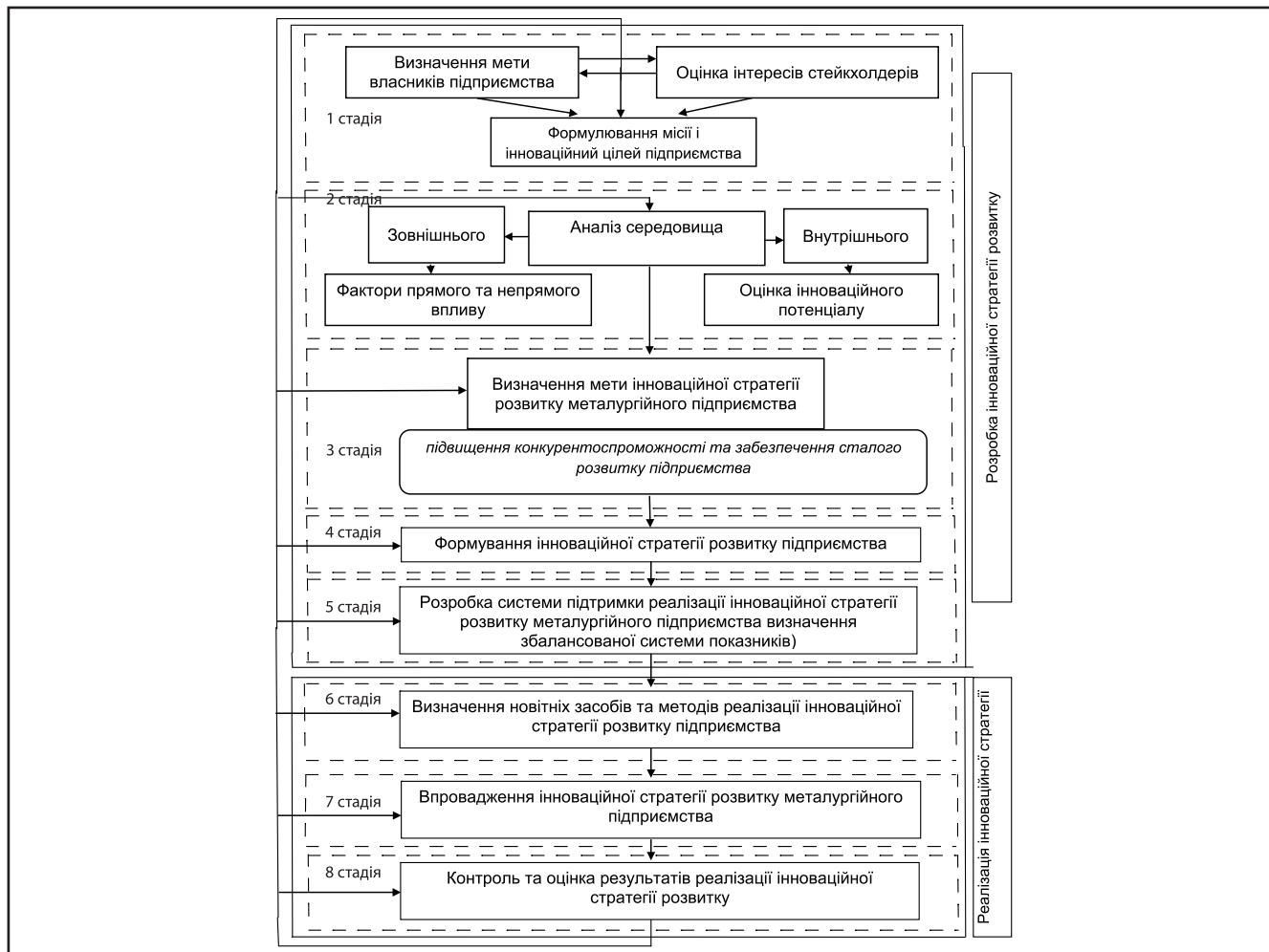
Для його проведення в якості основних методів можуть бути використані PEST, SWOT-, SNW-аналіз, аналіз конкурентного середовища на основі моделі п'яти сил М. Портера, матриці БКГ, метод «Діаграма Омає».

При оцінці фактори зовнішнього середовища прийнято розподіляти на фактори прямої і непрямої дії. До факторів прямої дії відносяться ті, що безпосередньо впливають на об'єкт дослідження, до другої групи – фактори, що впливають опосередковано, через певні механізми та відносини.

Серед зовнішніх факторів прямої дії, що можуть суттєво вплинути на інноваційний розвиток металургійної галузі України, можна виділити такі:

- попит на ринках збуту металопродукції;
- споживчі вимоги до металургійної продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках;
- рівень конкуренції;
- ціни на сировину, особливо ціни на енергоресурси;
- тарифи на послуги, зокрема тарифи на перевезення залізничним транспортом;
- цінова політика держави відносно паливно-енергетичних ресурсів;
- заходи державного регулювання [2, 5].

Так, аналіз структури експорту продукції у 2012–2013 роках [6, с. 54] показав, що вітчизняні металургійні підприємства більш орієнтовані на виробництво та експорт продукції низьких переділів (питома вага у загальній кількості продукції, що експортується, прокату чорних металів у 2012 році – 74,0% (12292,6 тис. т), у 2013 році – 74,9% (12318,9 тис. т); чавуну переробного у 2012 році – 11,9% (1967,5 тис. т), у 2013 році – 13,7% (2260,7 тис. т); феросплавів у 2012 році – 4,8% (796,1 тис. т), у 2013 році – 4,2% (697,1). У той час



**Концептуальна модель стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств**

як і на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку зростає попит на продукції високих переділів.

Статистичні дані свідчать, що у структурі експорту даний вид продукції (він представлений трубами з ливарного чавуну та чорних металів) займає значно меншу вагу: 9,3% (1545,2 тис. т) – у 2012 році, 7,2% (1174 тис. т) – у 2013 році [6, с. 54].

Треба погодитися з д.е.н., професором В.Л. Коріневим, що «українські металурги свідомо позиціонували себе як виробники напівфабрикатів та поспішали скористатися позитивною кон'юнктурою на світовому ринку» [5, с. 4]. Зміна ж кон'юнктури призвела до падіння обсягів виробництва та реалізації продукції металургійного виробництва (табл. 1). Так, наприклад, за даними Державної служби статистики України, в 2013 році індекс промислової продукції в металургійному виробництві становив 94,7%, в 2014 році він подальше знижується і досягає 85,5% [7]. Поступово зменшується й обсяг реалізованої продукції металургійного виробництва, якщо в 2011 році він дорівнював 241884,7 млн. грн., то в 2012 році – 223294,1 млн. грн., а в 2013 році – 207305,3 млн. грн. (табл. 1). Тільки в 2014 році спостерігається зростання до 234388,0 млн. грн.

Щодо сировинної складової металургійної продукції, то Україна повністю забезпечує себе власною залізною рудою, коксом, іншими допоміжними матеріалами та неповністю марганцем. Майже сімдесят п'ять відсотків залізної

руди Кривбасу видобувається відкритим способом. Крім того, в Україні досить великі запаси руд і залізних кварцитів із вмістом заліза 28–35%, що збагачуються на Південному, Криворізькому, Центральному та Інгулецькому гірничозбагачувальних комбінатах [9]. Маючи конкурентні переваги за рахунок собівартості руди, галузь програє від суттєвої залежності від енергоресурсів, нестабільності цін на них та складності їх отримання.

До факторів непрямої дії прийнято відносити політичну ситуацію в державі, соціокультурні чинники, стан макроекономіки, міжнародні події та інші. Протягом останніх двох років вітчизняна економіка працює в досить складних та несприятливих умовах. У політичній, економічній та соціальних сферах відбуваються деструктивні процеси, які не можуть не позначитись на енергозалежних та фондоемних галузях, до яких відноситься металургія. Вище нами відзначалося падіння індексів промислової продукції металургії за 2013–2014 роки, треба зазначити, що у 2015 році спостерігається ще більше падіння. Так, у січні 2015 року індекс виробництва металургійної продукції становив 81,1%, у лютому – 76,9%, у березні – 74,0%, у квітні – 74,1% [10]. Тобто спостерігається досить суттєве зменшення обсягів виробництва, що не в останню чергу обумовлено складною економічною та політичною ситуацією.

Характеризуючи вплив політичних та економічних факторів на інноваційний розвиток промислових підприємств слід

**Таблиця 1. Обсяги реалізованої продукції металургійного виробництва в Україні за 2010–2014 роки**

Рік	Промисловість		Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	
	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку
2010	1043110,8	100,0	200001,9	19,1
2011	1305308,0	100,0	241884,7	18,5
2012	1367925,5	100,0	223294,1	16,5
2013	1322408,4	100,0	207305,3	15,7
2014	1389140,5	100,0	234388,0	16,9

Складено та розраховано автором за даними Держкомстату України [8].

відзначити неефективність та непослідовність дій влади щодо питання, що досліджується. В Україні існує кілька державних міністерств і відомств, в компетенцію яких входять питання інноваційного розвитку: Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Міністерство освіти і науки, Національна академія наук, Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами. Функції зазначених установ перетинаються і дублюються, крім того, жодна з них не має достатньо ресурсів для ефективного втілення інноваційної політики. Нормативно-правові акти щодо підтримки та реалізації інновацій в порівнянні з іншими законами, наприклад, із законом про державний бюджет, мають більш низький пріоритет. Усе це призводить до суттєвого розриву між науковими розробками і бізнесом. Таким чином, реалізуючи інноваційну стратегію розвитку промислового підприємства може розраховувати переважно на власні кошти. Підтвердження є й дані аналізу розподілу загального обсягу фінансування інноваційної діяльності вітчизняних металургійних підприємств за період 2011–2013 років. Як видно з наведених у табл. 2 даних, основним джерелом фінансування інновацій виступають власні кошти: у 2011 році вони займали 99,6% від загальної суми (1571667,4 тис. грн.), у 2012 році – 98,2% (1056474,9 тис. грн.), у 2013 році – 88,2% (962840,5 тис. грн.).

Фінансова підтримка інновацій у металургійній галузі державою незначна і становила у 2011 році – 0,01% від загального обсягу фінансування, у 2012 році – 0,2%, а в 2013 році взагалі була відсутня. В той же час за період, що аналізується, спостерігається збільшення фінансування інноваційної діяльності за рахунок кредитних коштів. Темп зростання кредитів у 2012 році в порівнянні з 2011 роком дорівнює 3702,0%, у 2013 році в порівнянні з 2012 роком – 481,3%.

Щодо залучення коштів інвесторів, то питома вага вітчизняних інвестицій у 2011 році становила 0,1% (2230,0 тис. грн.), у 2012 році – вона досить незначна (8,8 тис. грн.), у 2013 році – 0,02% (210,0 тис. грн.), іноземних інвестицій: у 2011 році – 0,2% (3158,9 тис. грн.), у 2012 році – незначна (20,4 тис. грн.), у 2013 році – 3,9% (42523,3 тис. грн.).

**Таблиця 2. Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності металургійних підприємств за джерелами, тис. грн.**

Рік	Усього	У тому числі за рахунок коштів							
		власних	держ-бюджету	місцевих бюджетів	поза-бюджет. фондів	вітчизн. інвесторів	інозем. інвесторів	кредитів	інших
2011	1577775,8	1571667,4	150,0	–	93,0	2230,0	3158,9	476,5	–
2012	1076350,5	1056474,9	2206,6	–	–	8,8	20,4	17639,8	–
2013	1091242,5	962840,5	–	386,0	–	210,0	42523,3	84893,1	389,6

Складено та розраховано автором за даними Держстату України [11, 12].

Ураховуючи складну економічну ситуації і велику вартість інноваційних науково-технічних розробок для металургійного виробництва, це досить негативно позначається на кількості та якості високотехнологічної продукції металургії.

Щодо внутрішнього середовища підприємства, то його оцінка зазвичай проводиться для визначення ресурсного потенціалу і можливостей його реалізації. В нашому випадку мова повинна йти про інноваційний потенціал підприємства. Серед складових інноваційного потенціалу доцільно оцінювати науково-технічні, технологічні, інформаційні, кадрові, фінансові та матеріальні ресурси [13, 14].

Наступним етапом формування та реалізації інноваційної стратегії є визначення її мети або цілепокладання. У процесі розвитку управління, як науки, змінювалось саме розуміння мети підприємства і визначення мети як елемента системи управління. Існуюча управлінська парадигма цілі підприємства «спочатку збереження, потім розвиток» змінюється на нову парадигму системи управління підприємством – «збереження через розвиток».

Відомий американський вчений П. Друкер стверджував, що переважна більшість успішних інновацій пов'язані зі змінами, тобто більшість успішних стратегій створюють або використовують зміни.

В умовах сьогодення головним завданням підприємств, особливо фондоемних галузей, таких як металургія, машинобудування, гірничодобувна, стає не пасивне управління, не пристосування та адаптація до змін у зовнішньому середовищі, а активна позиція, використання внутрішнього інноваційного потенціалу для моделювання та реалізації стратегій, які дозволять завоювати нові сегменти ринку.

Не викликає сумнівів той факт, що мета діяльності будь-якого підприємства – ефективне функціонування в часі, спрямоване на вдосконалення всіх процесів, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення його ринкової вартості та отримання максимального прибутку. Мету стратегії розвитку металургійних підприємств можна визначити, як підвищення конкурентоспроможної та забезпечення сталого розвитку підприємства.

**Таблиця 3. Характеристика обсягів інноваційної діяльності металургійних підприємств України за 2011–2013 роки, од.**

Показники	2011	2012	2013
Кількість впроваджених нових технологічних процесів на металургійних підприємствах	136	153	221
у тому числі маловідходних та ресурсозберігаючих	42	53	74
Кількість металургійних підприємств, що впроваджували інновації	103	112	113
у тому числі впроваджували інноваційні процеси	51	58	62
впроваджували нові або вдосконалені методи обробки або виробництва продукції	50	53	56
впроваджували інноваційні види продукції	60	57	61
з них нові для ринку	10	9	9
кількість металургійних підприємств, що реалізували промислову продукцію	789	800	796
кількість металургійних підприємств, що реалізували інноваційну продукцію	85	92	89
у тому числі продукцію, що була новою на ринку	15	15	16
продукцію, що була новою тільки для підприємства	76	83	79

Складено та розраховано автором за даними Держстату України [11, 12].

Українські вчені відзначають низький рівень активності інноваційних процесів на вітчизняних підприємствах [15]. Щодо металургійної галузі, до відповідно до статистичних даних (табл. 3) кількість підприємств, що впроваджували інновації, зростає, але невеликими темпами: у 2012 році в порівнянні з 2011 роком – 108,7%, у 2013 році в порівнянні з 2012 роком – 100,9%. Інноваційні процеси спостерігаються майже на половині з цих підприємств: 51 у 2011 році, 58 у 2012 році, 62 у 2013 році [37, 38].

Враховуючи, що у світовій практиці прийнято виокремлювати три типи стратегій інноваційного розвитку: перенесення, запозичення і нарощування, а на вітчизняних підприємствах у більшості випадків зустрічаються тільки перші дві, то можна говорити про майже повну відсутність процесів, які дійсно дозволяють отримати новий інноваційний продукт, а саме розробку високотехнологічної продукції на основі використання власного науково-технічного потенціалу [15].

Так, інноваційні види продукції були впроваджені на 60 металургійних підприємствах у 2011 році, на 57 у 2012 році та на 61 у 2013 році, але нова для ринку продукція зустрічалася тільки у десяти підприємств у 2011 році і на дев'ять у 2012 та 2013 роках. Аналогічна ситуація спостерігається й з реалізацією інноваційної продукції. Так, з 85 металургійних підприємств, що реалізували інноваційну продукцію у 2011 році, тільки у 15 це була нова для ринку продукція, у 2012 році – це співвідношення становило 92 і 15 підприємств, у 2013 році – 89 і 16 (табл. 3).

Розглядаючи наступну стадію – формування стратегії, треба відзначити її специфічність щодо металургійної галузі. Нами вже неодноразово підкреслювалось, що будь-яка новітня розробка в металургійному виробництві потребує досить великих фінансових вкладень, тому доцільно говорити не про декілька варіантів стратегій, а про визначення альтернатив її реалізації.

Єдиної стратегії для всіх підприємств навіть однієї галузі не існує. Кожне металургійне підприємство унікальне, має свої певні особливості пов'язані з доступністю до сировини, розгалуженістю транспортного забезпечення, близькістю до ринків збуту, тому формування стратегії розвитку буде залежати від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників, частина з яких була нами розглянута вище.

Одним із найбільш важливих у розумінні процесу розробки та реалізації стратегії є етап «оцінювання стратегічного вибору». Обґрунтованість вибору має бути підтверджена досить чітким інструментарієм. Ураховуючи, що вибір, як правило, є багатокритерійним, виникає потреба в побудові оціночної системи показників відповідно до поставлених цілей, тобто визначення переліку критеріїв, їх порівняльної значущості, шкали для оцінки пріоритетів за критеріями.

Однією з умов ефективної реалізації будь-якої стратегії розвитку, в тому числі й інноваційної, є формування збалансованої системи показників (ЗСП) оцінки. Основний принцип методики The Balanced Scorecard, яка була запропонована американськими вченими Р. Капланом та Д. Нортеном, полягає в тому, що досягнення мети можливе тільки в тому випадку, якщо для неї існують вимірні показники [16]. Інноваційна стратегія розвитку повинна мати систему оцінки в довгостроковій перспективі, інакше не має сенсу її реалізації. Більшу частину показників, за допомогою яких оцінюється ефект впровадження інновацій, прогнозувати досить складно, більш того, вони носять імовірнісний характер. Однак такий прогноз має істотне значення як для власників підприємств, так і для стейкхолдерів, оскільки дозволяє отримати кількісні оцінки прибутковості бізнесу.

Адаптуючи класичну систему збалансованих показників, до галузевої специфіки металургійних підприємств може бути запропонована наступна модель оцінки (табл. 4).

На стадії визначення засобів та методів реалізації стратегії повинні вирішуватися такі питання: які новітні засоби та методи можуть бути використані даним підприємством, які джерела фінансування будуть використані (власні, залучені, при використанні обох видів коштів їх оптимальне співвідношення), яким терміном представлено період реалізації інновацій, які кадри необхідні для введення інновацій в експлуатацію та як має бути організований процес впровадження нововведень.

Одним з головних завдань для вітчизняних металургійних підприємств на сучасному етапі розвитку є прискорення строків розробки інноваційних проектів і впровадження нововведень за рахунок скорочення рівнів управління в ланцюжку «науково-технічні дослідження – виробництво». Підприємства, які першими освоюють ефективні інновації, мають можливість знизити витрати виробництва і відповідно вартість реалізованої продукції. Наслідком чого є зміцнення їхніх позицій у конкурентній боротьбі з підприємствами, що пропонують аналогічну продукцію.



**Таблиця 4. Система збалансованих показників оцінки реалізації інноваційної стратегії металургійних підприємств**

Напрями оцінки	Показники
Фінанси	Термін окупності проекту
	Чиста приведена вартість
	Коефіцієнт дисконтування грошових потоків
Клієнти	Частка на внутрішнього ринку до і після впровадження інновацій
	Частка в експорті вітчизняних металургійних підприємств до і після впровадження інновацій
Внутрішні процеси	Собівартість продукції до і після впровадження інновацій
	Питома вага енерговитрат в собівартості продукції до і після впровадження інновацій
	Енергоємність продукції до і після впровадження інновацій
	Рентабельність витрат до і після впровадження інновацій
Персонал	Витрати на навчання одного працівника, пов'язані із розробкою та впровадженням інновацій
	Темп зміни продуктивності праці
	Темп зміни рівня винагород працівникам
	Коефіцієнт порівняння темпу рівня винагород працівникам та темпу продуктивності праці
	Коефіцієнт порівняння темпу зміни витрат на навчання працівників та темпу продуктивності праці

При виборі найбільш прийняттого варіанту реалізації інноваційної стратегії головними критеріями повинні бути здатність інноваційної стратегії забезпечити конкурентну перевагу або завоювання нового сегменту ринку, економічна ефективність реалізації стратегії та очікувані фінансові результати.

Оцінюючи засоби та методи реалізації інноваційної стратегії розвитку, необхідно враховувати, що при впровадженні новітніх технологій та нової техніки відбувається розбалансування процесів виробництва та збуту, що викликає неминучість реструктуризації підприємства, бо зміна в одному з елементів системи обумовлює зміну всіх інших. Наслідками даних процесів може бути підвищення рівня невизначеності кінцевих результатів за доходами, витратами, строками, якістю й ефективністю, це обумовлює необхідність формування додаткових фінансових резервів.

Головне призначення наступної стадії – контролю реалізації інноваційної стратегії – це забезпечення зворотного зв'язку. Враховуючи, що кожне підприємство обирає засоби впровадження обраного варіанту стратегії відповідно до рівня професіоналізму персоналу та специфіки організаційної структури, в процесі контролю потрібно оцінювати дотримання деяких загальних правил, а саме: чи було здійснено відбір найбільш підготовлених працівників для здійснення нововведень; чи було проведено інструктування виконавців про зміст і технологію виконання процедур; чи закладено механізм мотивації виконавців; наскільки раціонально побудовані комунікаційні мережі (чи виконуються їх функції своєчасно і в повному обсязі, уникаючи фільтрації або спотворення інформації в процесі передачі інформації); чи розроблено механізм надання своєчасної допомоги у формі додаткового інструктажу для виконання тих або інших процедур тощо.

Щодо періодичності контролю, то необхідно враховувати існування таких його видів, як превентивний, поточний й послідовний, й чітко розрізняти контроль, який здійснюється на кожному з етапів розробки інноваційної стратегії, і взагалі контроль реалізації проекту. Практика господарювання вітчизняних підприємств доводить, що на кожному з етапів розробки інноваційної стратегії: оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, розробці варіантів реалізації стратегії, виборі найбільш оптимального здійснюється превентивний й поточний контроль, тобто контрольні процедури

повинні бути виконані до завершення етапу. Щодо контролю взагалі реалізації стратегії розвитку, то він є послідовним, і повинен здійснюватися після втілення проекту загалом або його окремих елементів, й має на меті виявлення невідповідностей отриманих результатів до поставленої мети.

#### Висновки

Поєднання теоретичних засад стратегічного управління та результатів вивчення особливостей діяльності металургійної галузі дозволило розробити концептуальну модель інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств, в якій на додаток до традиційних стадій запропоновано виокремлювати етап формулювання місії та інноваційних цілей підприємства на підставі визначення інтересів власників підприємства та оцінки інтересів стейкхолдерів (а саме інвесторів, держави, споживачів). На етапі формування системи підтримки реалізації інноваційної стратегії запропоновано використовувати адаптовану систему збалансованих показників, та виокремлено окремим етапом – визначення новітніх засобів та методів реалізації стратегії розвитку. Перспективами подальших досліджень за даною темою є розробка методики оцінки ресурсного забезпечення реалізації інноваційної стратегії розвитку металургійних підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Украинская металлургия: современные вызовы и перспективы развития: моногр. / А.И. Амоша, В.И. Большаков, А.А. Минаев, Ю.С. Залознова, Л.А. Збаразская, Ю.В. Макогон и др.; НАН Украины, Ин-т экономики промышленности. – Донецк, 2013. – 114 с.
2. Нечаева І. Визначення факторів інвестиційного розвитку металургійних підприємств у кризових умовах / І. Нечаєва // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. – С. 299–304.
3. Шеремет Т.Г. Украина на рынке металлургической продукции стан СНГ / Т.Г. Шеремет. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis\\_64.exe/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe/)
4. Македон В.В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія / В.В. Македон, Д.С. Рубець // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – №45 (1018). – С. 75–86.
5. Корінев В.Л. Забезпечення сталого розвитку металургійної бази вітчизняної економіки / В.Л. Корінев // Сталый розвиток економіки. – 2012. – №4. – С. 3–7.

6. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2013 році: статистичний збірник / Державна служба статистики України. – Київ, 2014. – 156 с.

7. Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2013–2014 роки. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Економічна статистика. Промисловість. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Плавшуда К.В. Державне програмування розвитку металургійного комплексу України / К.В. Плавшуда // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – 2013. – №2 (13). – С. 211–219.

10. Індекси промислової продукції за видами діяльності за січень–квітень 2015 року. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

11. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. збірник / Державна служба статистики України. – Київ, 2014. – 314 с.

12. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. збірник / Державна служба статистики України. – Київ, 2013. – 287 с.

13. Хоменко Я.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації / Я.В. Хоменко, О.С. Резнікова // Академічний огляд. – 2013. – №2. – С. 154–161.

14. Романюк Н.М. Економічне обґрунтування стратегічного розвитку гірничо–збагачувальних комбінатів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)» / Н.М. Романюк. – Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2014. – 21 с.

15. Власюк О.С. Інноваційна стратегія українських реформ: стан та пріоритети / О.С. Власюк // Стратегічні пріоритети. – 2007. – №1. – С. 102–105.

16. Robert S. Kaplan, David P/Norton Linking the Balanced Scorecard to Strategy. – [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.strimgroup.com/.../KaplanNorton\\_Linkin](http://www.strimgroup.com/.../KaplanNorton_Linkin)

УДК 658.8:004

Т.В. ДУБОВИК,  
д.е.н., доцент кафедри маркетингу і реклами, Київський національний торговельно–економічний університет,  
В.В. ОРТИНСЬКА,  
к.е.н., професор кафедри маркетингу і реклами, Київський національний торговельно–економічний університет

## Управління інтегрованими інтернет–маркетинговими комунікаціями підприємств

У статті наведено аналіз проблем формування інтегрованих маркетингових комунікацій з урахуванням розвитку цифрових технологій, визначено поняття інтегрованих інтернет–маркетингових комунікацій, обґрунтовані основні принципи та елементи побудови системи управління інтернет–маркетинговими комунікаціями.

**Ключові слова:** управління, інтегровані інтернет–маркетингові комунікації, концепція управління інтернет–маркетинговими комунікаціями, підприємство, Інтернет.

Т.В. ДУБОВИК,  
д.э.н., доцент кафедры маркетинга и рекламы, Киевский национальный торгово–экономический университет,  
В.В. ОРТИНСЬКА,  
к.э.н., профессор кафедры маркетинга и рекламы, Киевский национальный торгово–экономический университет

## Управление интегрированными интернет–маркетинговыми коммуникациями предприятий

В статье приведен анализ проблем формирования интегрированных маркетинговых коммуникаций с учетом развития цифровых технологий, определено понятие интегрированных интернет–маркетинговых коммуникаций, обоснованы основные принципы и элементы построения системы управления интернет–маркетинговыми коммуникациями.

**Ключевые слова:** управление, интегрированные интернет–маркетинговые коммуникации, концепция управления интернет–маркетинговыми коммуникациями, предприятие, Интернет.

T. DUBOVYK,  
doctor of science (economics), associate professor of the Department of marketing and advertising of Kyiv National University of Trade and Economics,  
V. ORTYNSKA,  
candidate of science (economics), professor of the Department of marketing and advertising of Kyiv National University of Trade and Economics

## Management of integrated online marketing communications enterprises

The article analyzes the problems of formation of the integrated marketing communications with the development of digital technology, defined the concept of integrated online marketing communications, justified the basic principles and elements of the control system of Internet marketing communications.

**Keywords:** management, integrated online marketing communications, concept management of online marketing communications, enterprise.

**Постановка проблеми.** Значущість інтернет–маркетингових комунікацій зростає із загостренням конкурентної боротьби за умови розвитку глобального інформаційно–го суспільства. За оцінками експертів, інтернет–маркетинг здатний налагоджувати персональні контакти з цільовою аудиторією, індивідуалізувати пропозицію для кожного спо–