ment System]. *Efektyvna ekonomika*, no. 5 (2013). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389
Marynych, I. A., and Kadylovych, N. R. "Naukovi pidkhody do formuvannia potentsialu pidpryiemstva" [Scientific Approaches to the Formation of the Company's Potential]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.15 (2010): 220-224.
Mazhynskyi, R. V. "Upravlinnia marketynhovym potentsialom pidpryiemstva v umovakh rynku" [Management of the Marketing Potential of the Enterprise in Market Conditions]: *dys. … kand. ekon. nauk : 08.06.01*, 2004.
Myronov, Yu. B., and Kramar, R. M. *Osnovy reklamnoi diialnosti* [Basics of Advertising]. Drohobych: Posvit, 2007.
Niemtsov, V. D., and Dovhan, L. Ye. *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: TOV «UVPK «EksOb», 2004.
Oleksiuk, O. A. "Marketynhovyi potentsial pidpryiemstv tsementnoi promyslovosti Ukrainy" [Marketing Potential of Cement Industry Enterprises of Ukraine]. *Marketynh v Ukraini*, no. 4 (2001): 42-45. https://www.derevodom.com.ua/show_2719.html
Polinicencu, C., Mateescu, I., and Burta, C. "Original Method for the Evaluation of the Sales Potential of Over the Counter (OTC) Drugs on Romanian Pharmaceutical Market". *Farmacia*, vol. LVI, no. 5 (2008): 547-555.
Potrashkova, L. V. "Enterprise Marketing Potential Modeling Taking into Account Optimizing and Dynamic Essence of the Potential". *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4 (2014): 75-83. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38388/1/Potrashkova.pdf;jsessionid=818A8237BDDEE941CDDDC050022B2F1D
Raiko, D. V., and Lebedieva, L. E. "Model upravlinnia marketynhom v systemi menedzhmentu promyslovoho pidpryiemstva" [Model of Marketing Management in Management System of Industrial Enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2015): 107-123. https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015_1_107_123.pdf
Rodionova, A. P. "Otsenka i realizatsiya marketingovogo potentsiala razvitiya mashinostroitelnykh predpriyatiy regiona" [Assessment and Implementation of the Marketing Potential for the Development of Machine-building Enterprises in the Region]. *Regionologiya*, no. 3 (2009): 23-29.
Rossokha, V. V. "Marketynhovyi menedzhment v systemi upravlinnia pidpryiemstvom" [Marketing Management in the Enterprise Management System]. *AhroInKom*, no. 10-12 (2012): 108-112. https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f42adffd-87a1-4c38-b077-b319915e34ba/content
Tubolets, K. H. "Shliakhy vdoskonalennia upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu ahrarnykh pidpryiemstv" [Ways of Improving the Management of Marketing Activities of Agricultural Enterprises]. *Derzhavne upravlinnia*, iss. 174 (2012): 129-132. https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermgmt/2012/186-174-25.pdf

УДК 338.439.5
JEL: M31; O10
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-412-419

# МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 **ВОВК В. А., ГАВРИЛЬЧЕНКО О. В., ЧЕРКАСЬКИЙ О. Ю.**

*УДК 338.439.5*
*JEL: M31; O10*

**Вовк В. А., Гаврильченко О. В., Черкаський О. Ю. Маркетингове управління інтелектуальними ресурсами підприємства**

*Мета статті полягає у формуванні системи маркетингового управління інтелектуальними ресурсами підприємства на основі використання концепції внутрішньоорганізаційного маркетингу. Обґрунтовано маркетинговий підхід до управління інтелектуальними ресурсами підприємства, що передбачає врахування інтересів керівної ланки підприємства, самого носія інтелектуального потенціалу, а також безпосередніх споживачів продукції. Інтелектуальні ресурси підприємства розглядаються як сукупність індивідуальних інтелектуальних потенціалів персоналу підприємства, здатна викликати синергетичний ефект підвищення конкурентоспроможності організації в процесі свого перетворення в інтелектуальний капітал. Запропоновані основні напрямки формування системи маркетингового управління інтелектуальними ресурсами підприємства на основі використання концепції внутрішньоорганізаційного маркетингу: здійснення збору інформації про наявний інтелектуальний потенціал; визначення доцільності залучення додаткових інтелектуальних ресурсів; спрямування найбільш кваліфікованих фахівців на вирішення завдань у пріоритетних сферах діяльності підприємства; проведення обов'язкової оцінки внутрішньої та зовнішньої доцільності вкладення коштів у розвиток інтелектуальних ресурсів; організація процесів навчання персоналу підприємства з метою розвитку й удосконалювання раніше отриманих знань; створення умов для найбільш повного розкриття індивідуальних інтелектуальних потенціалів працівників підприємств. Виявлено роль внутрішньоорганізаційного маркетингу в управлінні інтелектуальними ресурсами підприємства як методу, що дозволяє координувати потреби зовнішніх споживачів з потребами внутрішнього споживача, тобто персоналу, забезпечуючи в процесі формування інтелектуального капіталу додаткові конкурентні переваги підприємства завдяки взаємній лояльності суб'єктів господарювання. Виділений маркетинговий інструментарій управління інтелектуальними ресурсами підприємства створює умови для відтворення інтелектуального потенціалу працівників підприємства, а також безпосередньо впливає на процес його перетворення в інтелектуальний капітал.*

***Ключові слова:*** *інтелектуальні ресурси, інтелектуальний потенціал, внутрішньоорганізаційний маркетинг, маркетингове управління.*
***Рис.:*** *3.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *8.*

***Вовк Володимир Анатолійович*** *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)*
***E-mail:*** *volodymyr.vovk@hneu.net*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0002-1140-3273*

***Гаврильченко Олена Володимирівна*** *– доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)*
***E-mail:*** *hneu.gavrilchenko@gmail.com*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0002-0624-2938*
***Черкаський Олексій Юрійович*** *– аспірант кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)*
***E-mail:*** *alexcherkaskyy@gmail.com*

*UDC 338.439.5*
*JEL: M31; O10*

***Vovk V. A., Havrylchenko O. V., Cherkaskyy O. Yu. The Marketing Management of Intellectual Resources of Enterprise***

*The aim of the article is to form a system of marketing management of intellectual resources of enterprise on the basis of the use of the conception of intra-organizational marketing. The marketing approach to the management of intellectual resources of enterprise is substantiated, which involves taking into account the interests of the management of the enterprise, the carrier of intellectual potential itself, as well as direct consumers of products. The intellectual resources of the enterprise are considered as an aggregate of individual intellectual potentials of the employees of the enterprise, capable of causing a synergistic effect of increasing the competitiveness of the organization in the process of its transformation into intellectual capital. The main directions of formation of the system of marketing management of intellectual resources of enterprise on the basis of the use of the conception of intra-organizational marketing are proposed: collection of information on the existing intellectual potential; determination of the feasibility of attracting additional intellectual resources; directing the most qualified specialists to solve problems in the priority areas of the enterprise; conducting a mandatory assessment of the internal and external feasibility of investing in the development of intellectual resources; organization of training processes for the company's employees in order to develop and improve previously acquired knowledge; creation of conditions for the fullest disclosure of individual intellectual potentials of employees of enterprises. The role of the intra-organizational marketing in the management of intellectual resources of enterprise has been identified as a method that allows to coordinate the needs of external consumers with the needs of the internal consumer, that is, the company's employees, providing in the process of formation of intellectual capital additional competitive advantages of enterprise due to mutual loyalty of economic entities. The allocated marketing instruments for managing the intellectual resources of the enterprise create conditions for the reproduction of the intellectual potential of the company's employees, and also directly affect the process of its transformation into intellectual capital.*

***Keywords:*** *intellectual resources, intellectual potential, intra-organizational marketing, marketing management.*
***Fig.:*** *3.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *8.*

***Vovk Volodymyr A.*** *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)*
***E-mail:*** *volodymyr.vovk@hneu.net*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0002-1140-3273*
***Havrylchenko Olena V.*** *– D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)*
***E-mail:*** *hneu.gavrilchenko@gmail.com*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0002-0624-2938*
***Cherkaskyy Oleksiy Yu.*** *– Postgraduate Student of the Department of Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)*
***E-mail:*** *alexcherkaskyy@gmail.com*

На сучасному етапі інформація, наукові знання, професійний, науковий і культурний потенціали суспільства відіграють важливу роль у формуванні структури національної економіки, впливають на якість вироблених товарів і послуг, визначають ефективність функціонування господарства. Розвиток інтелектуальних процесів у виробництві та ускладнення систем управління організаціями вимагають детального аналізу механізмів управління інтелектуальними ресурсами та інтелектуальним капіталом. Ця специфіка інтелектуальних ресурсів надає їм статусу особливого активу та актуалізує питанням управління ними.

Питання управління інтелектуальними ресурсами та формування інтелектуального капіталу досліджувалися в роботах таких авторів, як Білоусов А.[1], Березівський П.С., Мартинюк В.М.[2], Гризовська Л.О., Романова А. В. [3], Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. [4], Сенишин О. С., Кривешко О. В. [7], Яківченко А. [8] та ін. Незважаючи на значний науковий інтерес щодо обраної тематики, актуальним залишається пошук ринкових стратегій ефективного управління інтелектуальними ресурсами сучасних підприємств, спрямованих на досягнення максимального прибутку від використання інтелектуальної діяльності людини та задоволення потреб самого носія інтелектуального потенціалу.

*Мета* статті – запропонувати основні напрямки формування системи маркетингового управління інтелектуальними ресурсами підприємства на основі використання концепції внутрішньоорганізаційного маркетингу.

Обґрунтовано маркетинговий підхід до управління інтелектуальними ресурсами підприємства, що передбачає врахування інтересів керівної ланки підприємства, самого носія інтелектуального потенціалу, а також безпосередніх споживачів продукції. Виявлено роль внутрішньоорганізаційного маркетингу в управлінні інтелектуальними ресурсами підприємства як методу, що дозволяє координувати потре-

би зовнішніх споживачів з потребами внутрішнього споживача, тобто персоналу, забезпечуючи в процесі формування інтелектуального капіталу додаткові конкурентні переваги підприємства за рахунок взаємної лояльності суб'єктів господарювання.

На сьогодні одним із способів оптимізації управління інтелектуальними ресурсами організації є концепція маркетингового підходу, яка сприяє узгодженню та максимальному задоволенню потреб усіх учасників процесу управління інтелектуальними ресурсами. Впровадження цієї концепції у діяльність сучасних підприємств дає можливість отримувати додаткові конкурентні переваги та забезпечувати стійкі позиції на ринковому сегменті, який вони здобувають [4].

Найпотужнішим засобом маркетингового управління інтелектуальними ресурсами є внутрішньоорганізаційний маркетинг. Він полягає в розгляді персоналу як внутрішнього споживача та сприяє створенню найбільш сприятливих умов для розкриття його інтелектуального потенціалу. Цей підхід сприяє оптимізації управління інтелектуальними ресурсами та внутрішньому розвитку організації.

Інтелектуальні ресурси є необхідною передумовою для розвитку як окремого підприємства, так і суспільства загалом. Вони складаються з індивідуальних інтелектуальних потенціалів персоналу підприємства, здатних викликати синергетичний ефект, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Ці інтелектуальні ресурси є ключовим фактором у забезпеченні успішного розвитку та стійкості суспільства загалом. Своєю чергою, особистий інтелектуальний потенціал окремого працівника являє собою його знання, навички, здатності до творчості та саморозвитку [8].

Специфіка інтелектуальних ресурсів підприємства розкривається через їх основні характеристики (*рис. 1*).Створення ефективної системи управління інтелектуальними ресурсами неможливе без використання систем управління, заснованих на концепції маркетингу. Саме такі системи забезпечують найповніше урахування потреб усіх учасників ринку, включно з працівниками підприємств. Ця практика, своєю чергою, сприяє максимальному розкриттю інтелектуального потенціалу працівників [4].

Для впровадження самостійної системи маркетингового управління інтелектуальними ресурсами необхідно враховувати ряд важливих передумов:

- різноманітність інтелектуальних ресурсів у всіх їхніх формах і видах;
- необхідність розробки комплексної стратегії управління інтелектуальним потенціалом;
- специфіка інструментів та методів управління інтелектуальними ресурсами;
- значна кількість служб і підрозділів, які беруть участь у процесі створення та перетворення інформації про інтелектуальні ресурси;
- потреба в координації процесом управління інтелектуальними ресурсами;
- висока прибутковість угод, пов'язаних із об'єктами інтелектуальної власності;
- підвищений ризик виникнення недобросовісної конкуренції.

Урахування цих передумов дозволить створити ефективну систему управління інтелектуальними ресурсами, що сприятиме успішному функціонуванню та розвитку організації [1].

Процес маркетингового управління інтелектуальними ресурсами можна описати як інтегроване використання інструментів менеджменту та маркетингу, спрямоване на стимулювання інноваційного потенціалу робочої сили та здійснення синергетичного впливу на компоненти управління підприємством з метою їх адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Основні положення концепції маркетингового управління інтелектуальними ресурсами систематизовано на *рис. 2*.

Управління інтелектуальними ресурсами організації передбачає виконання певних функцій, спрямованих на створення, ефективне використання та розвиток цих ресурсів (*табл. 1*) [2].

Управління інтелектуальними ресурсами підприємства в рамках маркетингового підходу має бути націлене на досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Формулювання таких цілей вимагає врахування поточного стану ресурсної інфраструктури, позиціонування на ринку та стратегії товарної орієнтації підприємства.

Перспективним інструментом управління інтелектуальними ресурсами має стати внутрішньоорганізаційний маркетинг. Його суть полягає в тому, що відносини між підприємством і його працівниками будуються на тих самих засадах, що і відносини з клієнтами. Підприємство представляє свою особливу «продукцію» – посаду зі специфічними правами та обов'язками. Професіонал «купує» цей продукт, «оплачуючи» його своєю працею. Відповідно, орієнтація на клієнта – основа класичного розуміння маркетингу – доповнюється орієнтацією на «внутрішнього споживача» – співпрацівника [6].

Сьогодні внутрішньоорганізаційний маркетинг залишається недостатньо поширеним явищем, основна причина чого – сумніви підприємців у окупності витрат на маркетинг інтелектуальних ресурсів. Багато керівників вважають, що ці витрати не приводять до негайного збільшення прибутку, і тому вони не бажають виділяти ресурси на цю сферу. Цей підхід, схоже, базується на припущенні, що інтелектуальні ресурси є загальнодоступними благами та не потребують активного управління або інвестицій у їх розвиток. У такому випадку витрати на навчання, інформаційні технології та телекомунікації розглядa-

| | |
|---|---|
| **Ефективні риси особистості** | Ініціативність; здатність прийняти відповідальність; здатність делегувати повноваження; діяти відповідно до ситуації; гнучкість і чуйність; постійність; вміння слухати; незалежність; схильність до ідеалізму; принциповість; здатність до самокорекції |
| **Загальна та професійна підготовка** | Придбання знання з усіх джерел і організація його в інтегроване ціле; різнобічність; інформованість; планування своєї діяльності на основі об'єднання різнорідної інформації; розуміння навколишнього світу |
| **Тактичні здібності** | Передбачення майбутнього розвитку та, відповідно, планування діяльності; вкладання зусиль пропорційно важливості ситуації; координація своїх дій з усіма релевантними сторонами та забезпечення, коли потрібно, злагоди; вибір доречних дій |
| **Забезпечення найкращого вирішення проблем** | Використання всіх релевантних знань; розгляд усієї доступної інформації та використання тільки тієї, яка є доречною; реконструкція проблеми та аналіз різних перспектив; здатність до уяви, новаторства, творчості; аналіз ситуації з урахуванням не тільки очевидних, але і прихованих характеристик; виділення та визначення найважливіших факторів процесу; раціональність міркувань, мінімум помилок |
| **Забезпечення виконання прийнятих рішень** | Прийняття виклику та готовність до ризику; ідентифікація мети при настанні ситуації; аналіз усіх доречних альтернатив; передбачення наслідків; встановлення пріоритетів; врахування ступеня реальності кращих альтернатив; вибір кращої альтернативи, з урахуванням усіх обмежень, умов і невизначеності; переконливість в обґрунтуванні рішення; ефективне здійснення рішення |

**Рис. 1. Характеристика інтелектуальних ресурсів організації**

ються як окремі компоненти, відокремлені від інших аспектів функціонування інтелектуальних ресурсів, і їх ефективність оцінюється виключно через призму фінансових показників.

Натомість досвід підтверджує, що навіть якщо розробити найбільш привабливий бренд компанії, спрямований на зовнішніх споживачів, успішний результат значною мірою залежить від якості внутрішньої роботи персоналу при його реалізації. Внутрішній маркетинг спрямований, насамперед, на виховання в співпрацівниках прихильності своєму бренду, оскільки тільки за цієї умови вони зможуть переконати в його привабливості й зовнішніх клієнтів [7].

Визначаючи роль внутрішньоорганізаційного маркетингу в процесі створення інтелектуального капіталу, важливо підкреслити, що саме підприємства часто виступають як найбільш результативні виробники інтелектуального капіталу. Це пояснюється їхньою можливістю створювати умови для навчання та підготовки персоналу відповідно до конкретних актуальних потреб, а також володінням інформацією про перспективи в галузі навчання та у сфері професійного зростання. Цей підхід вже довгий час успішно діє в розвинених країнах світу. Зростання обсягу інвестицій підприємств у розвиток своїх співпрацівників стає дедалі більш очевидним. Це створює передумови, в яких турбота про успіх працівників збільшується зі зростанням інтелектуального капіталу, що зрештою відбивається на загальному успіху підприємства. Для продуктивного застосування своїх знань співпрацівники повинні одержувати різні вигоди від діяльності в даній організації, в тому числі й задоволення від виробничої діяльності та умов, в яких вона ведеться [5].

Процес формування інтелектуального капіталу підприємства включає в себе використання інструментів внутрішньоорганізаційного маркетингу з метою підвищення продуктивності інтелектуальних ресурсів організації. Важливим аспектом при цьому є виділення інструментарію формування середовища розкриття інтелектуального потенціалу та інструментарію формування самого потенціалу (*рис. 3*).

Дослідження особливостей участі інтелектуального капіталу в загальному обороті капіталу підприємства є важливим для розуміння механізмів формування та функціонування інтелектуальних ресурсів і розробки маркетингових стратегій управління ними. При цьому важливо розрізняти динаміку самих інтелектуальних ресурсів та динаміку інтелек-

**Рис. 2. Концепція маркетингового управління інтелектуальними ресурсами**

**Джерело:** систематизовано за [3; 5; 7].

туального капіталу. У першому випадку ми вивчаємо процеси збільшення або зменшення реальних знань та інтелектуальних ресурсів, які належать організації, а також якість цих ресурсів. У другому випадку – фокусуємося на русі вартості цих інтелектуальних ресурсів: як вони формуються, зростають чи зменшуються, і як їхня вартість трансформується в продукти та послуги, що пропонуються на ринку. Важливо зазначити, що перший процес є основою для другого та має важливе значення в управлінні інтелектуальним капіталом підприємства.

Необхідно акцентувати увагу на зростанні важливості неекономічних інструментів маркетингу в управлінні інтелектуальними ресурсами, оскільки в сучасних умовах саме нематеріальні аспекти стають ключовими. У контексті постіндустріальної економіки матеріальні методи оцінки пра-

**Таблиця 1**

**Функціональні підсистеми маркетингового управління інтелектуальними ресурсами підприємства**

| Елементи системи маркетингового управління інтелектуальними ресурсами підприємства | Зміст реалізованих функцій |
|---|---|
| 1. Підсистема управління НДДКР і технологічними інноваціями | – Планування, організація, контроль і регулювання процесу розвитку наукових і технічних знань спеціалістів;<br>– формування інтелектуально-інформаційного середовища, що сприяє генеруванню нових ідей, розвитку творчості, винахідливості, раціоналізаторства;<br>– формування інтелектуальної бази, що дозволяє підприємству адаптуватися й утримувати свої позиції в мінливому зовнішньому середовищі |
| 2. Підсистема управління інноваційним потенціалом і розвитком співпрацівників | – Формування та ефективне використання фондів знань;<br>– прогнозування потреби в інтелектуальних ресурсах;<br>– виявлення емоційно-психологічного та інтелектуального потенціалу співпрацівників;<br>– забезпечення умов безперервного вдосконалення та розвитку персоналу;<br>– розробка програм заходів щодо вдосконалення та розвитку інтелектуальних ресурсів |
| 3. Підсистема управління внутрішньою та зовнішньою інформацією та комунікаціями | – Координація дій фахівців, задіяних у процесі управління інтелектуальними ресурсами, шляхом формалізації та регламентації різних процедур; – формування системи збору, передачі, обробки, зберігання та і використання внутрішньої та зовнішньої інформації |
| 4. Підсистема управління портфелем прав на інтелектуальні ресурси | – Оптимізація складу портфеля прав власності на інтелектуальні ресурси відповідно до стратегії розвитку підприємства;<br>– розробка організаційно-технічних заходів, що забезпечують захист інтелектуальних ресурсів |
| 5. Підсистема управління комерціалізацією інтелектуальних ресурсів | – Забезпечення умов для отримання максимальної вигоди від використання інтелектуальних ресурсів;<br>– аналіз та оцінка вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності, моніторинг комерційного потенціалу інтелектуальних ресурсів |

**Рис. 3. Внутрішньоорганізаційний маркетинговий інструментарій формування інтелектуального капіталу організації**

ці не враховують і не можуть врахувати такі важливі аспекти, як творчість, свобода у процесі творчості та інші фактори, що можуть мати вирішальне значення для працівника.

Проте залежно від конкретних умов виробництва інтелектуальні ресурси можуть вимагати різних методів маркетингового управління. Ключовими компонентами маркетингу стають такі аспекти, як заробітна плата та процес формування корпоративної культури в організації. Коли організація має справу з управлінням унікальним інтелектуальним капіталом, який обмежений за об'єктивними факторами, це веде до специфікації маркетингового інструментарію управління інтелектуальними ресурсами. У цьому контексті неекономічні методи мотивації працівників, такі як гнучкий графік робочого часу, перехід від жорсткої ієрархії у виробничих процесах і створення комфортних умов для праці, відіграють значну роль.

Одним із ключових завдань, які вимагають вирішення в рамках маркетингового управління інтелектуальними ресурсами підприємства, є оцінка ефективності реалізації його заходів. Проведення такої оцінки в контексті внутрішньоорганізаційного маркетингу для формування інтелектуального капіталу потребує регулярної перевірки й аналізу, який базується не лише на звичайних методах маркетингу, але також використовує специфічні інструменти для вивчення інтелектуального капіталу. Це обумовлено тим, що обсяг інтелектуального капіталу, нагромадженого підприємством, залежить від якості управління його інтелектуальними ресурсами, а також від створення сприятливих умов для використання інтелектуального потенціалу працівників. [3].

Необхідно визначити ключові напрямки для поліпшення управління інтелектуальними ресурсами підприємства в рамках концепції внутрішньоорганізаційного маркетингу:

- збір інформації про наявний інтелектуальний потенціал підприємства;
- визначення доцільності залучення додаткових інтелектуальних ресурсів на підприємство, наприклад через аутсорсинг;
- виявлення пріоритетних і найбільш прибуткових сфер діяльності підприємства та визначення найбільш кваліфікованих фахівців для їх вирішення, проведення обов'язкової оцінки доцільності інвестицій у розвиток інтелектуальних ресурсів;
- підтримка ініціатив, спрямованих на підвищення творчості та інноваційної активності інтелектуальних ресурсів підприємства;
- організація процесів навчання персоналу підприємства для розвитку та покращення їхніх наявних знань.

## ВИСНОВКИ

Обґрунтовано маркетинговий підхід до управління інтелектуальними ресурсами підприємства, що передбачає врахування інтересів керівної ланки підприємства, самого носія інтелектуального потенціалу, а також безпосередніх споживачів продукції. Запропоновано:

- основні напрямки формування системи маркетингового управління інтелектуальними ресурсами підприємства на основі використання концепції внутрішньоорганізаційного маркетингу: здійснення збору інформації про наявний інтелектуальний потенціал;
- визначення доцільності залучення додаткових інтелектуальних ресурсів;
- спрямування найбільш кваліфікованих фахівців на вирішення завдань у пріоритетних сферах діяльності підприємства;
- проведення обов'язкової оцінки внутрішньої та зовнішньої доцільності вкладення коштів у розвиток інтелектуальних ресурсів;
- організацію процесів навчання персоналу підприємства з метою розвитку й удосконалювання раніше отриманих знань;
- створення умов для найбільш повного розкриття індивідуальних інтелектуальних потенціалів працівників підприємств.

Виявлено роль внутрішньоорганізаційного маркетингу в управлінні інтелектуальними ресурсами підприємства як методу, що дозволяє координувати потреби зовнішніх споживачів з потребами внутрішнього споживача, тобто персоналу, забезпечуючи в процесі формування інтелектуального капіталу додаткові конкурентні переваги підприємства завдяки взаємній лояльності суб'єктів господарювання.

Виділений маркетинговий інструментарій управління інтелектуальними ресурсами підприємства створює умови для відтворення інтелектуального потенціалу працівників підприємства, а також безпосередньо впливає на процес його перетворення в інтелектуальний капітал. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ


1. Білоусов А. Внутрішній аудит: перспективи розвитку і методика організації на підприємствах України. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2001. № 2. С. 54–57.
2. Березівський П. С., Мартинюк В. М. Підвищення конкурентоспроможності продукції молочного скотарства : монографія. Львів, 2008. 195 с.
3. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 301–307. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf
4. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. Інноваційний маркетинг : навч. посіб. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 145 с.

5. Любченко О. М. Маркетингова діяльність на продовольчому ринку як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції. *Управління економікою регіону та підприємства. Серія «Економіка»*. 2003. Т. IV. Вип. 29. С. 299–311.
6. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари та послуги на ринках України : монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2014. 411 с.
7. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
8. Яківченко А. Інноваційний маркетинг промислового підприємства: довоєнний період та за умов російсько-української війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 6. Т. 1. С. 88–93. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-13

**REFERENCES**

Barabanova, V. V., and Bohatyryova, H. A. *Innovatsiinyi marketynh* [Innovative Marketing]. Kryvyi Rih: Vyd. DonNUET, 2022.

Berezivskyi, P. S., and Martyniuk, V. M. *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii molochnoho skotarstva* [Increasing the Competitiveness of Dairy Products]. Lviv, 2008.

Bilousov, A. "Vnutrishnii audyt: perspektyvy rozvytku i metodyka orhanizatsii na pidpryiemstvakh Ukrainy" [Internal Audit: Prospects for Development and Methods of Organization at Enterprises of Ukraine]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, no. 2 (2001): 54-57.

Hryzovska, L. O., and Romanova, A. V. "Marketynh innovatsii yak instrument uspishnoho biznesu" [Innovation Marketing as a Tool for Successful Business]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 16 (2018): 301-307. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf

Liubchenko, O. M. "Marketynhova diialnist na prodovolchomu rynku yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii" [Marketing Activity in the Food Market as a Factor in Increasing the Competitiveness of Products]. *Upravlinnia ekonomikoiu rehionu ta pidpryiemstva. Seriia «Ekonomika»*, vol. IV, no. 29 (2003): 299-311.

*Marketynhovyi instrumentarii formuvannia popytu na tovary ta posluhy na rynkakh Ukrainy* [Marketing Tools for the Formation of Demand for Goods and Services in the Markets of Ukraine]. Ternopil: TNTU im. I. Puliuia, 2014.

Senyshyn, O. S., and Kryveshko, O. V. *Marketynh* [Marketing]. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, 2020.

Yakivchenko, A. "Innovatsiinyi marketynh promyslovoho pidpryiemstva: dovoiennyi period ta za umov rosiisko-ukrainskoi viiny" [Innovative Marketing of Industrial Enterprises: The Pre-War Period and Under the Conditions of the Russian-Ukrainian War]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 6 (2022): 88-93. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-13

УДК 658.8:339.1
JEL: L66; M31; M37
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-419-426

# ВИВЕДЕННЯ НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ПРОДУКТІВ НА РИНОК: ДОСВІД МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ L'ORÉAL GROUP

©2023 **ФІРСОВА С. Г.**

*УДК 658.8:339.1*
*JEL: L66; M31; M37*

***Фірсова С. Г. Виведення нових косметичних продуктів на ринок: досвід міжнародної компанії L'Oréal Group***

*Метою статті є узагальнення досвіду міжнародної компанії – світового лідера парфумерно-косметичної індустрії – щодо прикладних аспектів ефективного поєднання інноваційної діяльності та впровадження на практиці комплексної поетапної системи прийняття управлінських рішень щодо виведення нових продуктів на ринок. У статті досліджено ефективне поєднання маркетингової та інноваційної діяльності в компанії L'Oréal Group, узагальнено практичний досвід застосування стратегії диверсифікації портфоліо брендів у компанії L'Oréal Group щодо розробки та виведення нових продуктів на ринок. Доведено, що диверсифікація ведеться в асортиментному, географічному, дистрибуційному напрямках, що дозволило створити унікальну модель досліджень та інновацій у косметичній індустрії, за якої основні розробки та дослідження здійснюються в науково–дослідних центрах, які знаходяться в різних куточках світу. Зазначено, що в дослідницькій діяльності експерти компанії L'Oréal Group особливо пильні в п'яти сферах: здоров'я людини, охорона навколишнього середовища, етика, справедлива торгівля та увага до соціального і громадського впливу інновацій, що створює додаткову іміджеву перевагу компанії перед конкурентами. У результаті дослідження визначено, що організаційна структура міжнародної компанії L'Oréal Group побудована на основі виділення чотирьох основних підрозділів: продукції масового споживання; професійної продукції; активної косметики; продукції люкс, що створює унікальні конкурентні переваги компанії при виведенні нових продуктів на ринок. Доведено, що сторічний досвід з комерціалізації інновацій, інтенсивна діяльність з оновлення існуючих продуктів і розробки нових дозволили створити в міжнародній компанії L'Oréal Group поетапний стандартизований план з виведення нових продуктів, який застосовується кожним підрозділом компанії, кожним її філіалом. Обґрунтовано, що чіткий поетапний процес виведення новинок на ринок з урахуванням як світових тенденцій формування попиту споживачів, так і регіональних особливостей задоволення споживчих потреб у кожній країні є ретельно спланованим комплексним процесом, у якому свою роль на певному етапі відіграють провідні відділи компанії.*

***Ключові слова:*** *нові косметичні продукти, парфумерно-косметична індустрія, виведення на ринок нових продуктів, споживчі потреби, міжнародна компанія.*

***Рис.:*** *2.* ***Бібл.:*** *12.*