

Її реалізація охоплює різні механізми, заходи і засоби. Зрозуміло, що ефективність екологічної політики в її екогомологічному тлумаченні залежить передусім від якості самої людини, її розуміння, знання і уміння діяти в умовах погіршення якості природних екосистем. У цьому зв'язку на передові позиції виступає екогомологічна освіта, яка повинна насамперед охопити економістів [9], а це означає, що необхідно перебудувати навчання економістів, зокрема маркетологів і менеджерів.

Потужним фактором гармонізації розвитку людини і довкілля є екогомологічне виховання усього суспільства, передусім молоді, включення національної культури у процес формування екогомологічної свідомості. Звичайно, дуже важливими є економічно-мотиваційні та нормативно-правові механізми, але ніщо не може замінити національних почувань, любові до рідної країни, її природи. Це особливо важливі аспекти, коли йдеться про екогомологічне наповнення маркетингу, логістики і менеджменту, суб'єктом яких є конкретні люди, виховані у певних традиціях, орієнтаціях і почуваннях.

1. Злупко С.М. Космогенна теорія економічного розвитку і майбутнє людства /До 150-річчя від дня народження С.А.Подолінського // Вісн. НАН України. 2000. № 7. С.42–49.
 2. Злупко С. Екогомологія – наука XXI століття // Універсум. 1998. № 3–4. С.22–24. № 7–8. С.27–29. 3. Васюта С.І. Радянський екоцид в Україні: історичні витоки, труднощі подолання. Тернопіль, 2000. 4. Скибінський В.С. Маркетинг. К., 1997. 5. Князевська О.В. Логістичний підхід до формування маркетингової політики та стратегічних цілей підприємства // Вісн. ДУ “Львівська політехніка”. 1998. №353. С. 51. 6. Злупко С.М., Стефанишин О.В., Швайка Л.А. Підприємництво: основи, особливості, механізми. Львів, 2000. 7. Данилко Г. Нове ставлення до довкілля взялася виховувати Полтавська прокуратура // Молодь України, 22 вересня 2000 р. 8. Піонтовська І., Савельєва А., Сосонкіна Н. Екологічна політика України //Перспективні дослідження. № 10, березень, 2000. 9. Злупко С.М. Екогомологічно-освітні засади формування і функціонування людського капіталу // Наукові записки. Серія “Економічна” Т. III. Ч. II. Освіта як фактор формування людського капіталу. Острог, 2000. С.267–272.

УДК 658.8:339.188.4

Є.В. Крикавський

Національний університет "Львівська політехніка"

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

© Крикавський Є.В., 2001

Розглядаються чинники та ефективність інтеграції маркетингу і логістики на сучасному етапі. Досліджуються умови такої інтеграції на стадіях стратегічного планування, планування маркетингу.

The factors and efficiency of integration of marketing and logistic at the present stage are considered. The conditions of such integration at stages of strategic planning, planning of marketing are investigated.

Маркетинг і логістика: ієрархія відношень. Тривалий період світовий розвиток теорій маркетингу і логістики відбувався ізольовано, зосереджуючи зусилля на цілком

відмінних “власних” предметах і об’єктах досліджень, формуючи відповідно специфічні цілі, завдання та функції, відповідний дисциплінарний інструментарій та інституціональну основу. Цей перший період паралельного відособленого співіснування маркетингових і логістичних концепцій тривав до початку 80-х років, коли трактування маркетингу і логістики як функцій в управлінні підприємством поступово трансформувалось в трактування їх як концепцій управління: маркетинг – ринково орієнтоване управління; логістика – системно орієнтоване управління.

Такий стан співіснування теорії маркетингу і логістики можна проілюструвати поданими нижче варіантами ієрархії відношень:

- а) логістика як складова дистрибуції в комплексі маркетингу [1];
- б) маркетинг як складова збуту в логістиці виробничого підприємства [2];
- в) маркетинг, що розглядається через призму логістики [3];
- г) спільні сфери діяльності маркетингу і логістики [5];
- д) маркетинг і логістика як рівноправні функціональні стратегії [2, 6];
- е) маркетинг і логістика як категорії різних площин [5], при цьому логістика розглядається як наскрізна функція.

Викладені варіанти ієрархічного співіснування маркетингу і логістики зумовили створення різноманітних організаційних структур, в основу яких покладено функціональний ранг, тобто надання допоміжного чи основного змісту функції, а саме:

- логістика і маркетинг – основні функції управління (функціональна організація);
- логістика як складова основної функції маркетингового управління (функціональна організація);
- маркетинг як функція дивізіонів та логістика як централізована функція (дивізіональна організація);
- маркетинг як функція і логістика як чинник вартості (функціонально-дивізіональна організація)

Сучасний етап розвитку стратегічного маркетингу і логістики характеризується їх активною інтеграцією у формі єдиної концепції маркетингово-логістичного управління. Результатом такої інтеграції можна розглядати, по-перше, мінімізацію загальних витрат при заданому рівні обслуговування клієнта, по-друге, максимізацію корисності маркетингу і логістики (формальної корисності, корисності володіння, корисності місця і часу), по-третє, прискорення матеріального потоку, а відтак підвищення реакційної здатності економічних систем, побудованих на логістичних засадах, активізуючи таким чином базові чинники конкурентних переваг.

Водночас потрібно зауважити, що така інтеграція має відбуватися на усіх ієрархічних рівнях в стратегічному та операційному аспектах і це гарантуватиме повноцінне розширення маркетингової концепції задоволення потреб клієнта відповідною логістичною концепцією у вигляді формули “7R” (відповідний продукт, відповідна кількість, відповідна якість, відповідний час, відповідне місце, відповідна інформація, відповідна вартість реалізації замовлення).

Маркетинг і логістика: стратегічна інтеграція. Реалізація інтеграції стратегій маркетингу і логістики залежить від конкретних умов здійснення вибраної стратегії конкуренції стосовно зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (формування логістичних кооперацій, логістична побудова постачання та дистрибуції, гармонізація інформаційного забезпечення, гармонізація транспортно-складської, пакувальної, маніпуляційної, комісійної інфраструктури тощо).

Синергичний ефект інтеграції маркетингу і логістики в управлінні підприємств, кооперації підприємств (логістичних систем, логістичних ланцюгів) може бути відстежений в причинно-наслідковому зв'язку: стратегія конкуренції \Rightarrow маркетинг-міх \Rightarrow логістика-міх \Rightarrow корисність-міх. Кожна ланка такого ланцюга виконує свою особливу функцію у формуванні мінімальних сукупних витрат, оптимального рівня логістичного сервісу, максимальної корисності товару чи послуги для споживача і це узгоджується із стратегічними цілями підприємства. Реалізація функцій цією ланкою здійснюється за допомогою певних інструментів. Для маркетингу-міх такими інструментами є товар, ціна, просування, збут, обслуговування; для логістики-міх – це замовлення, закупівля, транспортування, складування, формування запасів, логістичний сервіс; для корисності-міх – це формальна корисність, корисність володіння, корисність часу, корисність місця, корисність інформації, корисність додаткового сервісу.

На рис.1 схематично розкрито сутність охарактеризованого причинно-наслідкового зв'язку.

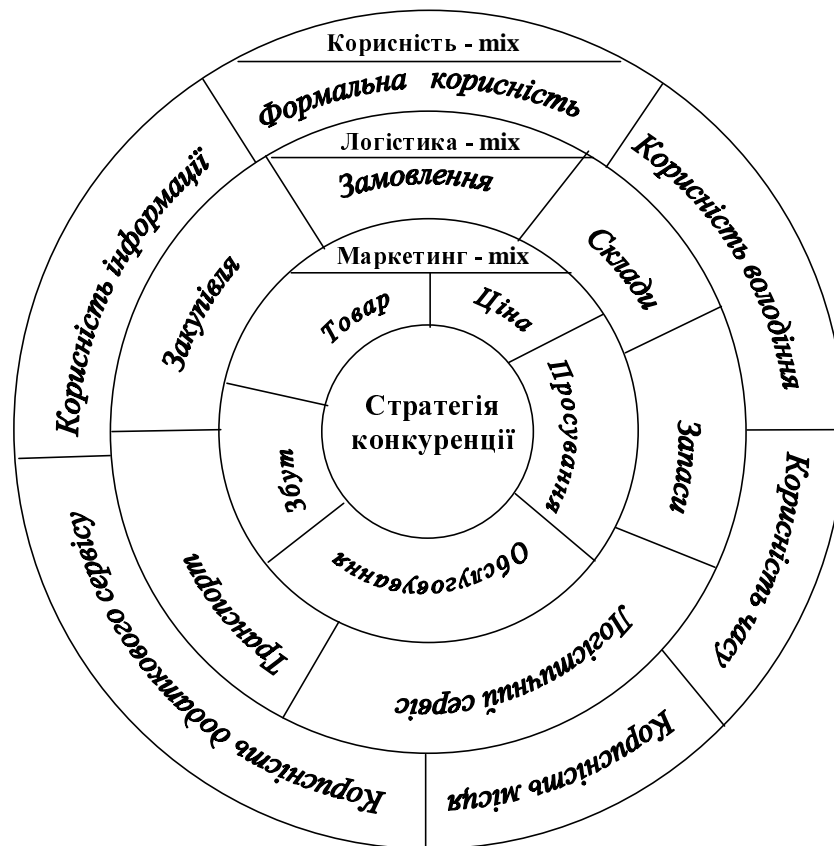


Рис. 1. Інтеграція стратегічного маркетингу і логістики у формуванні корисності товару

Варіантом реалізації інтегрованого маркетингово-логістичного управління є матеріалізація його синтезованих принципів у певній ієрархічній економічній системі, що функціонує як логістична система. Функціональними сферами логістичного управління підприємством є [2]: оптимізація фізичного переміщення матеріалів (формування стратегії, комп'ютерне моделювання та імітація, інтеграція логістичних процесів за допомогою організаційних змін, операційні дослідження логістичних ланцюгів, багатокритеріальна опти-

мізація); покращання інформаційних процесів (впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматична ідентифікація, сучасна технологія обробки замовлень, електронний обмін інформацією); утримання оптимальних матеріальних запасів (синхронізація переміщення з управлінням запасами, впровадження сучасних концепцій управління запасами, підвищення логістичного сервісу (надійність, якість, еластичність поставок)); синхронізація інфраструктури логістичних процесів (координація замовлень споживачів із транспортно-складськими та пакувальними процесами, синхронізація роботи внутрішнього та зовнішнього транспорту, пристосування систем автоматичної ідентифікації, інформаційних процесів до потреб логістичного ланцюга); управління загальними логістичними витратами (мінімізація сукупних витрат, впровадження методів контролінгу, ефективне використання просторово-часового потенціалу).

Водночас ті самі сфери логістичного управління певною мірою ідентифікуються як і сфери маркетингового управління: фізичне переміщення – маркетинг у сферах постачання та дистрибуції; інформаційні процеси – формування маркетингових інформаційних систем; матеріальні запаси та інфраструктура логістичних процесів – ринкова позиція та стратегічне планування; загальні витрати – планування маркетингу (бюджет маркетингу).

Об'єктивною підставою створення логістичних систем є реалізація синергічного ефекту, який може проявлятися, по-перше, у загальному прискоренні матеріального потоку, що адекватно підвищенню реакції на бажання клієнта, по-друге, у зменшенні сукупних витрат за рахунок усунення конфліктів часткових витрат, по-третє, в підвищенні рівня логістичного сервісу (рівня та якості обслуговування), що адекватно збільшенню додаткової вартості (корисності) для клієнта, а відтак формуванню додаткових конкурентних переваг. Названі три складові синергічного ефекту реалізуються відповідно в процесі трансформації матеріального потоку, параметрами якої є зміна часу, зміна простору, зміна кількості, зміна якості, зміна транспортно-складських та маніпуляційних властивостей, зміна інформації.

Функціонування логістичних систем створює для споживача додаткову вартість. Вартість чи корисність будь-якого наявного товару називають формальною корисністю. Однак для споживача, як правило, є важливим не тільки те, що товар повинен мати формальну корисність, він також повинен бути наявним в необхідний час і в необхідному місці для того, щоб споживач міг його купити. Додаткову вартість товарів, яка додається понад формальну корисність, називають **корисність місця, часу і володіння**. Можна стверджувати, що діяльність логістики забезпечує корисність місця і часу, тоді як маркетинг забезпечує корисність володіння.

Системний підхід тією чи іншою мірою причетний до додаткової вартості за допомогою логістики, оскільки покращання корисності місця і часу в кінцевому результаті відбувається на прибутках підприємства. Зменшені за рахунок логістики витрати або сильна ринкова позиція відповідно підсилить логістичну систему, що відіб'ється на загальному становищі підприємства в цілому.

Вартість місця – це величина, яка створюється для того, щоб зробити товар придатним для купівлі і споживання в необхідному місці. Логістика прямо відповідає за вартість місця, а саме як ефективніше організувати рух сировини і матеріалів, їх складування від точки їх виникнення до точки споживання. Вартість часу – це величина, яка створена за рахунок “чогось” у необхідний час. Товари не є важливими для споживачів, якщо вони не є придатними саме у той час, коли вони є необхідними споживачеві.

Вартість володіння є важливим додатком до товару, оскільки дає змогу споживачеві отримати право власності на товар. Вартість володіння не є результатом діяльності логіс-

тики, але вона пропонує ряд вигод, таких як кредити і знижки при покупці товарів, відкладення оплати, як і можливість споживачеві мати товар. Можна стверджувати, що логістика і маркетинг пов'язані саме завдяки вартості володіння.

До основних чинників, які мотивують прискорену інтеграцію маркетингу і логістики, можна віднести [5]:

- зростання рівня кон'юнктурності ринку (урізноманітнення потреб і учасників, індивідуалізація і поглиблена сегментація цільових ринків, диверсифікація товарів тощо);
- зростання рівня конкуренції у сфері обслуговування клієнта (рівень та якість традиційних послуг, транспортних послуг, надання додаткових послуг);
- скорочення циклу життя продукту;
- тенденційна концентрація торгівлі та формування якісно нових каналів дистрибуції;
- інтеграція виробничих і управлінських процесів на мікро- і макрорівні з метою отримання синергічних ефектів;
- розвиток нових технологій у сфері переміщення товарів та інформації, продажу тощо;
- зростання підприємливості та інноваційності в економічній діяльності;
- глобалізація та інтернаціоналізація ринків.

Маркетинг і логістика в стратегічному управлінні. Особлива роль інтеграції маркетингу і логістики відводиться в стратегічному менеджменті, оскільки створена у виробничому процесі вартість певного товару підлягає збагаченню додатковою вартістю за рахунок реалізації маркетингової програми та за рахунок реалізації логістичного управління. Стратегічні рішення у сфері маркетингово-логістичного управління стосуються насамперед формування інтегрованих структур маркетингово-логістичної мережі та обґрунтування маркетингово-логістичних стратегій – базових компонент конкурентної діяльності. У цьому аспекті звертається увага на доцільність сегментації ринків за логістичними ознаками, тобто ідентифікації груп клієнтів за очікуваннями у сфері логістичного сервісу, а відтак формування на підприємстві сфер відповідальності за елементи акцептованого логістичного сервісу. З першого погляду доцільність такої сегментації не узгоджується з мотивами інтеграції потоків товарів та інформації. Однак подібний конфлікт зникає, якщо розглядати такі логістичні рішення, які, з одного боку, гарантують еластичність та диференційовану реалізацію цілей в логістичному обслуговуванні, а з іншого – сприяють використанню наявних джерел зниження витрат.

Перспективи і наслідки інтеграційних процесів маркетингу і логістики залежать від повноти та вчасності врахування основних ринкових та вартісних чинників і це створить умови набуття спектра стратегічно-конкурентних переваг в результаті реалізації тієї чи іншої стратегії конкуренції. Основою обґрунтованого вибору стратегії конкуренції може бути комплексна оцінка систем маркетингу та логістики з погляду ринку та витрат, конкурентів та споживачів з ґрунтовним осмисленням варіантів можливих логістичних рішень стосовно цілей та проблем у постачанні, складуванні, транспортуванні, збуті тощо. У табл.1 розкрита сутність логістичних рішень за стратегіями конкуренції [5].

На стадії стратегічного планування інтеграція маркетингу і логістики проявляється насамперед у корекції логістичних концепцій залежно від прийнятого стратегічного рішення подальшого розвитку чи згортання діяльності підприємств. Обґрунтовуючи таке рішення за допомогою матриці "частка ринку – зростання ринку", корекція логістичних концепцій стосується системи управління запасами, закупівлі, транспортування, складування і комісування сировини, матеріалів, готових виробів, дистрибуції товарів, локалізації виробництва та складування тощо.

Логістика і стратегії конкуренції

Логістичні елементи	Стратегії концентрації (інновації)	Стратегії диференціації (обслуговування доставки)	Стратегії зниження витрат
цілі	<ul style="list-style-type: none"> – висока готовність доставок – еластичність до змін виробу – висока реакційна здатність 	<ul style="list-style-type: none"> – велика швидкість доставок – надійність доставок – висока готовність доставок – еластичність до потреб клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – мінімальні кошти при необхідному рівні обслуговування
логістичні проблеми в сфері постачання	<p style="text-align: center;">Критерії вибору постачальників</p> <ul style="list-style-type: none"> – висока готовність доставок – висока якість – еластичність до змін виробу 	<ul style="list-style-type: none"> – висока надійність доставок – високий рівень сервісу – специфічне забезпечення з огляду на клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – використання високих знижок при закупівлі – централізація закупівлі – зорієнтований за ціною вибір постачальників
складування	<p>Дилема:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необхідність утримання високих страхових запасів 	<ul style="list-style-type: none"> – локалізація складів – високий рівень ринкових реакцій 	<ul style="list-style-type: none"> – централізація – низькі складські запаси
	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність утримання низьких запасів складових виробу 	<ul style="list-style-type: none"> – висока надійність доставок – короткий термін доставок 	<ul style="list-style-type: none"> – консолідація запасів безпеки
транспортування	<ul style="list-style-type: none"> – швидке транспортування – функціональна актуалізація – транспортування вантажними одиницями 	<ul style="list-style-type: none"> – різні форми транспортування – експрес-пересилки – власний транспортний парк – сервіс доставок 	<ul style="list-style-type: none"> – консолідація корисності, – транспортування цілісних вантажів – зменшення частоти транспортування – власний транспортний парк
склади	<ul style="list-style-type: none"> – безпосереднє забезпечення споживачів – лізинг складів – склади інших підприємств 	<p>Багатоступенева структура складів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – склад підприємства – склад центральний – склад регіональний – склад відправний 	<ul style="list-style-type: none"> – централізація – раціоналізація – автоматизація
інформація	<ul style="list-style-type: none"> – актуальність – змінність – еластичність 	<ul style="list-style-type: none"> – децентралізація – неперервна інформованість клієнтів – визначені системи інформації 	<ul style="list-style-type: none"> – автоматизована реалізація доручень – централізація – інтеграція – унормовані умови доручень

У табл. 2 за принципом причинно-наслідкових зв'язків викладений вплив маркетингових стратегій на суть логістичних концепцій [2].

Таблиця 2

Вплив стратегії на суть логістичних концепцій

Центри тяжіння на підприємстві	Основні правила стратегії	Наслідки для логістики
Зірки: Виробництво Маркетинг Дистрибуція товарів	Утримання релятивної частки на ринку Гарантування достатніх фінансових джерел	Оптимізація переміщень матеріалів в умовах розширення виробничого потенціалу Оптимізація систем управління виробництвом Оптимізація рівня обслуговування поставок Оптимізація управління у сфері закупівель Оптимізація систем дистрибуції товарів
Дійні корови: Маркетинг Дистрибуція товарів Фінанси	Утримання релятивної частки на ринку Вичерпання можливості зниження витрат Відмова від фінансових джерел	Утримання рівня обслуговування поставок (клієнтів) Раціоналізація усіх логістичних функцій і систем Управління рівнями запасів “Свідоме” зростання продуктивності
Важкі діти: Розвиток продуктів Виробництво Маркетинг	Повернення собі релятивної частки на ринку Врахування у розрахунках втрат (збитків)	Пошук локалізації виробництва Концентрація систем дистрибуції товарів Покращання рівнів обслуговування поставок Скерування логістики в напрямку спеціальних сегментів ринку
Собаки: Фінанси	Відмова від продуктів “без перспектив” Мінімізація втрат	Мінімізація рівнів запасів Утримання рівня обслуговування поставок тільки у вибраних сегментах ринку Мінімізація витрат дистрибуції товарів

На стадії планування маркетингу стратегія маркетингу (стратегія ринкової позиції, стратегія товару, ціни, дистрибуції та просування) узалежнюється відповідними логістичними стратегіями у формуванні постачальницько-збутового середовища реалізацією відповідних інструментів – політики формування параметрів матеріального потоку (кількості, якості, простору і часу), цінової, комунікаційної та селекційної політики від закупівлі до продажу готової продукції споживачам.

Змістовну інтеграцію маркетингу і логістики доцільно відстежувати в процесі прийняття логістичних рішень, поданих у блок-схемі проектування та узагальнення логістичних рішень [7].

Інтеграція маркетингу і логістики: природний процес. Найістотнішою аргументацією природної інтеграції маркетингу і логістики можуть бути результати проведення досліджень у розвинутих країнах [7].

Так, першим аргументом можна вважати істотний відсоток додаткової вартості, створеної в логістичних процесах (від 10 до 45%) (рис.2).

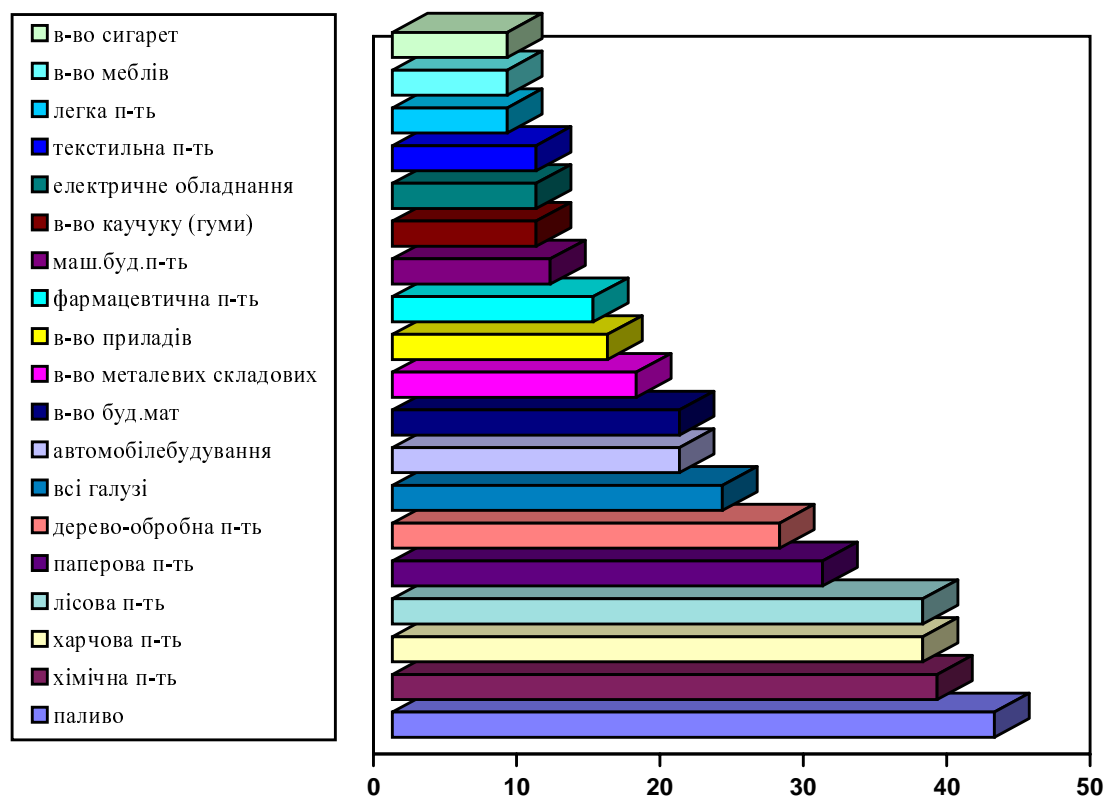


Рис. 2. Важливість логістики (логістичні витрати, % від додаткової вартості)

По-друге, це переважна концентрація логістичних функцій і процесів у відповідних спеціалізованих відділах підприємств [5].

Таблиця 3

Структура логістичних функцій і процесів та їх організація на підприємствах країн Західної Європи в 1986 р. (в %)

Логістичні функції і процеси	Концентрація в організаційних одиницях (відділах)				
	логістики	маркетингу	виробничому	фінансовому, адміністративному	в інших відділах
Транспортування	63,3	5,2	12,2	2,2	17,1
Складування	46,6	3,5	34,8	1,3	13,8
Планування, керування та контроль переміщення товарів	33,9	20,7	28,1	1,6	15,7
Сервіс	37,9	32,7	7,5	5,0	18,4
Системи інформації і комунікації в сфері логістики	26,0	2,3	2,3	34,5	34,9
Управління логістичними процесами	60,7	3,1	10,0	7,5	18,7

По-третє, зростання важливості логістичного сервісу в обслуговуванні споживача.

Таблиця 4

Оцінка важливості компонентів логістичного сервісу [3]

Критерії прийняття рішень	Німецькі підприємства	Американські підприємства		
		Сток 1976 n=87	Бренд/Грабнер 1985 n=?	Гібсон 1993 n=294
Надійність поставок	94.6	92.4	87.7	94.8
Логістичні витрати	71.6	79.8	84.3	87.0
Час поставки	67.6	79.1	78.1	94.8
Густота комунікаційної мережі	51.4	73.9	-	70.3
Частота поставок	50.0	72.1	70.5	-
Частота виникнення втрат і/або ушкоджень	43.2	79.2	63.8	56.8
Швидка реалізація рекламаций	25.7	60.8	-	82.3

По-четверте, зміни в ієрархії конкурентних пріоритетів 1990–1995 р.р. [4]

Таблиця 5

Зміни в ієрархії конкурентних пріоритетів

№ п/п	Європа	Японія	США
1.	Відповідна якість	Надійні товари	Відповідна якість
2.	Належна доставка	Належна доставка	Належна доставка
3.	Надійні товари	Швидкі зміни дизайну	Надійні товари
4.	Висока ефективність	Відповідна якість	Висока ефективність
5.	Швидка доставка	Товари на замовлення	Конкуренція цін

По-п'яте, співвідношення витрат та рекламаций [4].

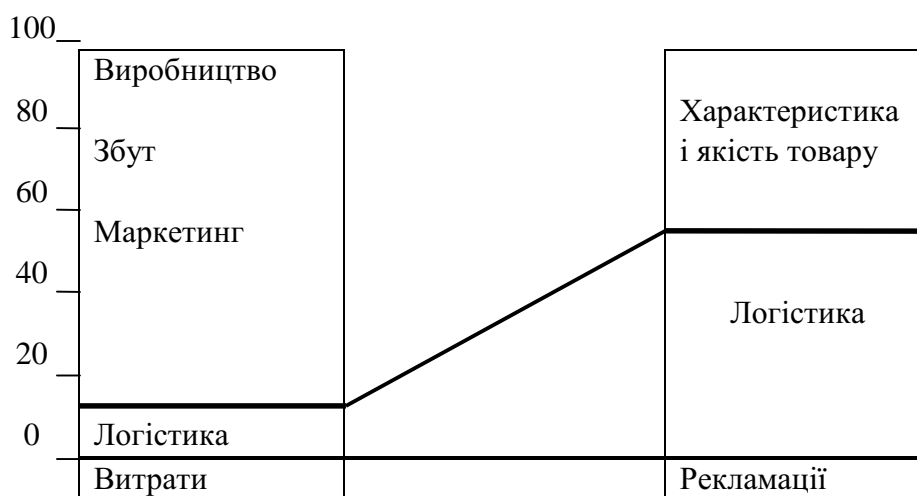


Рис. 3. Співвідношення витрат та рекламаций

Отже, на сучасному етапі інтеграція теорії маркетингу і логістики є природною. Цьому сприяють об'єктивні макроекономічні чинники та мотиваційні очікування досягнення синергійного ефекту якісно нового змісту, що ідентифікуються у створенні спільними зусиллями додаткової корисності для споживача, а відтак підприємство набуває додаткових конкурентних переваг, які ефективно реалізуються в системі стратегічного менеджменту за схемою: стратегія конкуренції – маркетинг-mix – логістика-mix – корисність-mix.

1. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. *Маркетинг*. Львів, 1999. 2. Abt S., *Zarządzanie logistyczne. Poznań*, 1996. 3. Pfohl H.-C. *Systemy logistyczne*. Poznań, 1998. 4. Rutkowski K. *Logistyka*. Warszawa, 1999. 5. Blaik P. *Logistyka*. Warszawa, 1999. 6. Крикавський Є. *Логістика підприємства*. Львів, 1996. 7. Крикавський Є. *Логістика*. Львів, 1999

УДК 338.657

Т.В. Кулініч

Національний університет "Львівська політехніка"

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ ТА ПРОТИРІЧ

© Кулініч Т.В., 2001

Розглядаються проблеми встановлення взаємозв'язків та розв'язання протиріч між конкурентоспроможністю та інвестиційною привабливістю підприємств України. Проналізовано динаміку шляхів та підходів до реструктуризації/трансформації вітчизняних підприємств у зв'язку з початковими інвестиціями в них та з кінцевими змінами рівня їх конкурентних можливостей.

The problems of establishment of interrelations and of decision of the contradictions between competitiveness and investment attraction of the Ukrainian enterprises are considered in the article. Dynamics of ways and of approaches to restructuring / transformations of the domestic enterprises is analyzed in connection with the initial investments in them and with final changes of a level of their competitive opportunities.

Поняття “конкурентоспроможність” (КСП) та “інвестиційна привабливість” підприємств (ІПП) в умовах глобалізації змінюють свою сутність і для адекватного їх сприйняття потребують одночасного їх розгляду на трьох економічних рівнях (макро-, мезо- і мікро), що значно ускладнює аналіз взаємозв'язків та розв'язання існуючих між ними протиріч. Для України проведення такого аналізу цих чинників ще більше ускладнюється існуючою глибокою структурною і технологічною кризою системи економічних відносин та інститутів і механізмів регулювання соціальних і бізнес-процесів.

З класичної точки зору саме зміна акцентів у взаємозв'язках конкурентних властивостей підприємств та інвестицій у них дає змогу подолати загальну системну кризу. Якщо виходити з “портерівської” моделі розвитку конкурентоспроможності країни, то, щоб виправити існуючу ситуацію на вітчизняних підприємствах, необхідно провести структурні зміни на двох рівнях – технологічному і інституціональному, і перейти з першої стадії базування на факторах (рис. 1) в наступні стадії базування на інвестиціях та інноваціях.