

ISSN 2519-8564 (print)  
ISSN 2523-451X (online)

DOI: 10.15421/19170803



# European Journal *of* Management Issues

academic journal

---

2017

Volume 25 (3-4)

---

Dnipro, Ukraine

# European Journal of Management Issues

Journal comprises the results of research findings of the top specialists, academics, candidates for degree dealing with problems of contemporary development, theory and methodology of management, innovation development of the world economy countries in the age of globalization, international innovation activity development, science and technology exchange, management and marketing of academic research, corporate management.

The materials can be helpful for academic teachers, academics, students and post-graduate students. It can be also used by general readers, which are interested in innovation management and innovation activity.

## EDITORIAL BOARD

### Chairman of Editorial Board:

Natalia Meshko, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine.

### Deputy Chairman of the Editorial Board:

Yevgen Bogodistov, Dr.Sci., Postdoctoral Research Associate, Germany;  
Alexey Dzhusov, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine.

### Executive Secretary, Member of the Editorial Board:

Irina Privarnikova, Cand. Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine.

### Technical secretary, Member of the Editorial Board:

Oleksandr Krupskyi, Cand. Sc. (Psychology), Associate Prof., Ukraine.

### Members of the Editorial Board:

Anna Dabrowska, Dr.Sci. (Economics), Prof., Poland;  
Jerzy Gajdka, Ph.D., Prof., Poland;  
Irina Gontareva, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Tatiana Grinko, D.Sc. (Economics), Prof., Academician, Ukraine;

Inna Gryshova, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Rufat Atakishi Oglu Guliyev, D.Sc. (Economics), Prof., Azerbaijan;  
Olesya Finahina, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Mariantonietta Fiore, Ph.D (Economics), Italy;  
Maria Fleychuk, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Svetlana Haminich, D.Sc. (Economics), Prof., Academician, Ukraine;

Elena Harchishina, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Elena Kovalenko, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Michael Kruesi, Ph.D., Taiwan.  
Olga Lygina, Ph.D (Finance), Kazakhstan;  
Vitaly Lutsyak, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Dmytro Melnychuk, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Sebastien Menard, Ph.D (Economics), France;  
Olha Pyroh, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Ildeberto Rodello, Ph.D. (Applied Sciences), Brazil;

Konstantinos Samiotis, Ph.D, United Kingdom;  
Sergii Sardak, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Rimantas Stashys, Ph.D (Economics), Prof., Lithuania;  
Natalia Stukalo, D.Sc. (Economics), Prof., Ukraine;  
Natalia Valinkevych, D.Sc. (Economics), Associate Prof., Ukraine;  
Serge Veslesco, Ph.D (Economics), Prof., Germany;  
Julita Wasilczuk, Dr.Sci. (Economics), Prof., Poland;  
Veit Wohlgemuth, Dr.Sci. (Economics), Prof., Germany.

### Publication information: European Journal of Management Issues

(ISSN 2519-8564 (print), ISSN 2523-451X (online)).

The Bulletin is included in the Ministry of Education of Ukraine's list of professional publications, which can publish theses for the national and international scientific degrees (according to the Letter No. 747 of 13.07.2015).

The Journal is indexed and included in international scientometric databases and repositories.

Approved by the Scientific Council of Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

Subscription prices are available upon request from the Publisher or from the journal's website ([www.mi-dnu.dp.ua](http://www.mi-dnu.dp.ua)). Subscriptions are accepted on a prepaid basis only and are entered on a calendar year basis. Issues are sent by standard mail (surface within Europe, air delivery outside Europe). Priority rates are available upon request. Claims for missing issues should be made within six months of the date of dispatch.

Уміщено результати досліджень провідних фахівців, науковців, здобувачів наукових ступенів і звань із питань сучасного формування та розвитку теоретико-методологічних положень менеджменту, інноваційного розвитку країн світової економіки в умовах глобалізації, розвитку міжнародної інноваційної діяльності та науково-технологічного обміну, менеджменту й маркетингу наукових досліджень, корпоративного керування.

Для науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів і студентів, широкого загалу читачів, які цікавляться питаннями менеджменту інновацій та інноваційної діяльності.

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

### Голова редакційної колегії:

Мешко Наталя Петрівна, д-р екон. наук, проф., Україна.

### Заступники голови редакційної колегії:

Богодістов Євген, доктор філософії, Німеччина;  
Джусов Олексій Анатолійович, д-р екон. наук, доц., Україна.

### Відповідальний секретар, член редакційної колегії:

Приварникова Ірина Юліївна, канд. екон. наук, доц., Україна.

### Технічний секретар, член редакційної колегії:

Крупський Олександр Петрович, канд. психол. наук, доц., Україна.

### Члени редакційної колегії:

Дабровська Анна, д-р економіки, проф., Польща;  
Гайдка Єжи, Ph.D., проф., Польща;  
Гонтарева Ірина В'ячеславівна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Гринько Тетяна Валеріївна, д-р екон. наук, проф., академік Академії економічних наук України, Україна;  
Гришова Інна Юріївна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Кулієв Руфат Атакіші оглу, д-р екон. наук, проф., Азербайджан;  
Фінагіна Олеся Валентинівна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Фіоре Маріантоньета, д-р філософії, Італія.  
Флейчук Марія Ігорівна, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Хамініч Світлана Юріївна, д-р екон. наук, проф., академік Академії економічних наук України, академік Міжнародної кадрової академії, Україна;  
Харчишина Олена Володимирівна, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Коваленко Олена Валеріївна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Круесі Майкл Александер, д-р філософії, Тайвань;  
Лігіна Ольга Іванівна, д-р філософії в галузі фінансів, Казахстан;  
Луц'як Віталій Васильович, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Мельничук Дмитро Петрович, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Менар Себастьян, д-р філософії, Франція;  
Пирог Ольга Володимирівна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Роделло Ільдеберто Апаресідо, д-р філософії (прикладні науки), Бразилія;  
Саміотіс Константінос, д-р філософії, Великобританія;  
Сардак Сергій Едуардович, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Сташис Рімантас, д-р філософії, проф. економіки, Литва;  
Стукало Наталя Вадимівна, д-р екон. наук, проф., Україна;  
Валінкевич Наталя Василівна, д-р екон. наук, доц., Україна;  
Велеско Серж, д-р філософії, проф., Німеччина;  
Васильчук Віліта, д-р економіки, проф., Польща;  
Вольгемут Файт, д-р філософії, проф., Німеччина.

### Інформація про публікацію: European Journal of Management Issues

(ISSN 2519-8564 (print), ISSN 2523-451X (online)).

Журнал включено до переліку фахових видань згідно з наказом МОН України № 747 від 13.07.2015 р.

Журнал індексується і входить до міжнародних наукометричних баз даних.

Надруковано за рішенням вченої ради Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара згідно з планом видань на 2017 р.

Ви можете дізнатися вартість передплати на журнал, звернувшись до відповідального секретаря редакційної колегії І.Ю. Приварникової за адресою [European.jmi@gmail.com](mailto:European.jmi@gmail.com) та ознайомитись з інформацією на сайті [www.mi-dnu.dp.ua](http://www.mi-dnu.dp.ua). Запрошуємо до співробітництва.

UDC classification: 336

JEL Classification: O31

## Криптовалюта как качественно новый платежный инструмент и перспективы ее интеграции в мировую финансовую систему

**А. А. Джусов<sup>†</sup>  
Н. И. Рубцова<sup>#</sup>**

**Цель работы** – проанализировать современные тенденции и состояние международного рынка ведущих криптовалют и оценить возможные перспективы их дальнейшего развития и интеграции в мировую финансовую систему.

**Результаты исследования.** Ретроспективно прослежена история происхождения и становления Биткойна (Bitcoin), рассмотрены некоторые особенности «Блокчейн» («Blockchain»). Проанализированы положительные и отрицательные стороны работы с криптовалютами. Рассмотрена ближайшая по капитализации к Биткойну криптовалюта Эфир (Ethereum) и проанализированы основные различия между ними. На основе проведенного исследования сформирован прогноз о наиболее вероятном направлении развития рынка криптовалют на ближайшее будущее и о возможности их интеграции в мировую финансовую систему.

**Теоретическое значение исследования.** Настоящее исследование и его результаты будут способствовать решению глобальной научной задачи – формированию научно-обоснованного мнения академической науки к новому феномену в экономике – криптовалютам и их роли в мировой финансовой системе.

**Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования.** Работа является одной из немногих, посвященных новому явлению в экономике – криптовалютам; представлены авторские прогнозы о возможных направлениях дальнейшего развития рынка криптовалют.

**Перспективы дальнейших исследований.** Настоящая работа открывает возможность дальнейших исследований в области рынка криптовалют, его дальнейшего развития и интеграции в мировую финансовую систему.

**Тип статьи** – эмпирическая.

**Ключевые слова:** деньги; финансы; инвестиции; Блокчейн; Биткойн; Эфир; платежная система; обменный курс.

<sup>†</sup> Алексей Анатольевич Джусов,  
д.э.н., доцент, профессор кафедры  
менеджмента и туристического бизнеса,  
Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара,  
Днепро, Украина,  
e-mail: [ukrcredit@yahoo.com](mailto:ukrcredit@yahoo.com),  
ORCID ID: 0000-0001-8600-4122

<sup>#</sup> Наталья Игоревна Рубцова,  
студент-дипломник, Университет прикладных наук,  
Миттвайда, Германия,  
e-mail: [rubtsova.natalii@gmail.com](mailto:rubtsova.natalii@gmail.com)

**Reference** to this paper should be made as follows:

Dzhusov, O., & Rubtsova, N. (2017). Cryptocurrency as a qualitatively new payment instrument and the prospects of its integration into the global financial system. *European Journal of Management Issues*, 25(3-4), 115-124 (in Russian). doi:10.15421/191715.

## Cryptocurrency as a qualitatively new payment instrument and the prospects of its integration into the global financial system

Oleksii Anatolijovich Dzhusov<sup>‡</sup>,  
Nataliia Igorevna Rubtsova<sup>#</sup>

<sup>‡</sup>Oles Honchar Dnipro National University,  
Dnipro, Ukraine,

<sup>#</sup>University of Applied Sciences,  
Mittweida, Germany

**Purpose** – to analyze the current trends and the state of the international market of leading cryptocurrencies and to evaluate the possible prospects for their further development and integration into the world financial system.

**Findings.** The authors traced the history of the origin and formation of Bitcoin retrospectively, considered some features of the "Blockchain". The paper analyzed the positive and negative aspects of working with cryptocurrencies. The research considered the closest on capitalization to Bitcoin – the Ethereum cryptocurrency and analyzed the main differences between them. On the basis of results of the study, the authors made the forecast about the most likely direction of the development of the cryptocurrency market for the near future and the possibility of their integration into the world financial system.

**Theoretical implications.** The issues studied in the work and its results should contribute to the solution of the global scientific task – the formation of scientifically grounded opinion of academic science to a new phenomenon in the economy – the cryptocurrencies and their role in the world financial system.

**Originality/Value.** This research work is one of the few which is dedicated to the new phenomenon in the economy – cryptocurrencies; author's forecasts about possible directions of further development of the crypto-currency market are presented.

**Research limitations/Future research.** This paper opens the possibility of further research in the field of the crypto-currency market, its further development and integration into the world financial system.

**Paper type** – empirical.

**Key words:** money; finance; investments; Blockchain; Bitcoin; Ethereum; payment system; exchange rate.

## Криптовалюта як якісно новий платіжний інструмент і перспективи її інтеграції у світову фінансову систему

Олексій Анатолійович Джусов<sup>‡</sup>,  
Наталія Ігорівна Рубцова<sup>#</sup>

<sup>‡</sup>Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, Дніпро, Україна,

<sup>#</sup>Університет прикладних наук,  
Міттвайда, Німеччина

**Мета роботи** – проаналізувати сучасні тенденції та стан міжнародного ринку провідних криптовалют та оцінити можливі перспективи їх подальшого розвитку та інтеграції у світову фінансову систему.

**Результати дослідження.** Ретроспективно простежено історію походження та становлення Біткоіна (Bitcoin), розглянуто деякі особливості «Блокчейн» («Blockchain»). Проаналізовано позитивні та негативні сторони роботи з криптовалютами. Розглянуто найближчу за капіталізацією до Біткоіна криптовалюту Ефір (Ethereum) і проаналізовано основні відмінності між ними. На основі проведеного дослідження сформовано прогноз про найбільш вірогідний напрям розвитку ринку криптовалют на найближчу перспективу і про можливість їх інтеграції у світову фінансову систему.

**Теоретичне значення дослідження.** Це дослідження і його результати будуть сприяти вирішенню глобальної наукової задачі – формуванню науково-обґрунтованого погляду академічної науки до нового феномену в економіці – криптовалют і їх ролі у світовій фінансовій системі.

**Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження.** Ця робота – одна з небагатьох, що присвячена новому явищу в економіці – криптовалютам; представлено авторські прогнози про можливі напрямки подальшого розвитку ринку криптовалют.

**Перспективи подальших досліджень.** Ця робота відкриває можливість подальших досліджень в області ринку криптовалют, його подальшого розвитку та інтеграції у світову фінансову систему.

**Тип статті** – емпірична.

**Ключові слова:** гроші; фінанси; інвестиції; Блокчейн; Біткоін; Ефір; платіжна система; обмінний курс.

## Введение

Последние несколько лет пристальное внимание финансистов, инвесторов и всех, кто мечтает о быстром заработке, привлекла тема криптовалют – относительно нового понятия в финансовом мире. Все мировое финансовое сообщество сегодня наблюдает за беспрецедентным ростом курсов Биткоина (Bitcoin) и Эфира (Ethereum), которые буквально за пару лет показали приросты курсов более чем в 2000%. С ростом популярности стали появляться и закономерные сомнения о целесообразности вложения денег в криптовалюту, чей курс может в короткий период времени как обваливаться на 30-40%, так и взлетать, достигая все новых максимумов (20 040 USD за один Биткоин, по состоянию на 17.12.2017 г.). Исследованием этой проблемы, в частности, занимаются Е. Сихт (Sixt, 2017) и др.

Цифровая валюта может служить, в первую очередь, удобным способом платежа. Но это имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Так, анонимность платежей можно рассматривать с двух сторон: во-первых, как средство удобного перевода денег за какие-либо услуги или товары без наличия посредника. Но, с другой стороны, анонимность позволяет проводить незаконные операции купли/продажи. Кроме того, по состоянию на настоящий момент вся система торговли и оборота криптовалют является уязвимой, как перед хакерскими атаками, так и для случаев потери или невозможности воспроизвести код шифрования данных и, как следствие, утраты средств.

В настоящее время среди аналитиков все еще нет единого мнения о целесообразности инвестирования в Биткоин и о его положительных характеристиках. Так, одни исследователи прогнозируют крах системы из-за таких факторов как контроль и запрет со стороны отдельных государств, отсутствие материального обеспечения, возможные хакерские атаки и малое количество валюты в сети. Другие – высказываются в защиту криптовалюты и видят ближайшее будущее за развитием цифровых технологий в финансовой индустрии (Kuts, 2017).

Следует также отметить, что сегодня уже ряд крупнейших транснациональных корпораций, среди которых стоит упомянуть такие, как Amazon.com, Inc., Alphabet Inc. (старое название – Google), eBay Inc., PayPal Holdings, Inc., Alibaba Group Holding Ltd. и некоторые другие постепенно начинают признавать криптовалюты, что очевидно связано с нежеланием терять значительную часть рынка (Kuts, 2017).

Уникальность кода и принцип работы криптовалют рассматривались многими специалистами. Так, Е. Сихт (Sixt, 2017) детально рассмотрела составляющие кода инструмента криптовалют и проанализировала закономерность появления криптосистем на финансовом рынке. Н. Поппер в своих исследованиях (Porper, 2017a; Porper, 2017b) изучил быстрый рост курса и назвал факторы, которые, по его мнению, имеют существенное влияние на корректировку Биткоина. В свою очередь Э. Гринберг затронул проблему анонимности и привел примеры использования Биткоина в криминальном мире, что ставит это преимущество под сомнение (Grinberg, 2013). Ученые еще не определились, какую роль играют криптовалюты на финансовом рынке: А. Куц сделал ставку на обрушение курса, так как она считает криптовалюты финансовой пирамидой и аргументировал это тем, что виртуальные деньги не имеют материального обеспечения (Kuts, 2017). Однако, по утверждению других экспертов, несомненным является то, что технология Блокчейн (Blockchain) является уникальной и может быть использована вне финансового рынка. Так, К. Kleinberg и D. Helbing исследовали пути внедрения Блокчейн технологии в социальные сферы жизни человека (Kleinberg, & Helbing, 2016) [7], S. Wiefling с коллегами предложили использовать технологии в виртуальном спорте или в других нефинансовых областях (Wiefling, Lo Iacono, & Sandbrink, 2017).

Все исследования наводят на мысль о существенных перспективах, которые несет в себе Блокчейн. Их детально описал и проанализировал в своих работах А. Князев (Knyazev, 2017).

Как и любая современная технология Блокчейн, а соответственно и Биткоин, как производная от этой технологии, несет в себе определенные риски, и очень важно поэтому понимать основы работы рынка и пытаться предупреждать колебания курса. Факторы, которые влияют на изменение курса Биткоина, были представлены Ю. Архангельским в его работе (Arkhangelskiy, 2017). Изменением программного кода и понятием криптовалют занимались Н. Коблиц и А. Менезес (Koblitz, & Menezes, 2015).

Результаты исследований, посвященные развитию и перспективам криптовалют, изложены в работах многих исследователей (e.g., Dzhusov, 2013; Sorge, & Krohn-Grimberghe, 2013; Dzhusov, & Apalkov, 2016; Cocco, Concas, & Marchesi, 2017; Gomber, Koch, & Siering, 2017; Krechetova, 2017; Perekopskiy, 2017; Smolinski et al., 2017; Voznyak, 2017; та інші), но к настоящему времени как положительные, так и отрицательные стороны Биткоина остаются все еще недостаточно исследованными. Так, до сих пор нельзя еще с уверенностью заявлять о дальнейшем направлении развития криптотехнологий и механизме регулирования со стороны государств. Перспективы развития криптовалюты также недостаточно определены. В связи с этим анализ развития ведущих цифровых валют, прогноз их популярности и перспектив дальнейшего роста представляются достаточно актуальной задачей.

## Постановка задачи

Цель работы – проанализировать современные тенденции и состояние международного рынка ведущих криптовалют и оценить возможные перспективы их дальнейшего развития и интеграции в мировую финансовую систему.

## Результаты исследования

Деньги, как финансовый инструмент, можно представить как средство для оплаты товаров и услуг или для погашения долгов. В литературе выделяют 3 основные функции денег: средство обмена, средство платежа, сбережение (Sixt, 2017, 3). Криптовалюта является особым средством платежа, так как представляет собой цифровую информацию, единица которой – «bit». Также, как и бумажные деньги, она не имеет внутренней ценности. Соответственно общество будет готово полностью использовать её только тогда, когда на рынке будет достаточное количество товаров и услуг, которые можно купить за криптовалюту. При появлении определенного лимита доверия к ней она может стать полноценным платёжным средством. Одним из основных преимуществ криптовалюты является то, что ее невозможно подделать, что связано, как с тем, что она представляет собой компьютерный код, так и с тем, что для ее обращения используются децентрализованные сервисы хранения и сверки информации о транзакциях. Но, пожалуй, главное отличие от обычных электронных денег заключается в отсутствии посредника при совершении операций с криптовалютой (Hanl, & Michaelis, 2017).

Сегодня личность создателя Биткоина остается неизвестной. Условным основателем считается некий Сатоши Накамото (Satoshi Nakamoto – предположительно псевдоним человека или группы людей, разработавших протокол Биткоина и создавших первую версию программного обеспечения, в котором этот протокол был реализован). Известно то, что в 2010 г. Сатоши Накамото приостановил свое участие в проекте и передал дела своим коллегам. Общение с ними он поддерживает до сих пор через сайт P2P Foundation. Там же

указана личная информация о возрасте и месте проживания: Япония, 37 лет. Однако у пользователей корректность персональных данных вызывает сомнения, так как технические инструкции составлены на английском языке очень высокого уровня. Его состояние оценивается в 1 млн Биткоинов (по состоянию на 17 декабря 2017 г. это составило чуть больше, чем 20 млрд USD). Такое состояние можно было «добыть», только используя распространенную сеть компьютеров (Notheisen, Cholewa, & Shanmugam, 2017). Следует отметить, что процесс добычи или майнинг Биткоинов заключается в решении компьютером поставленных перед ним задач, при выполнении которых пользователь получает «coin». Для этой цели требуется компьютер с высокой производительностью и соответствующим программным обеспечением.

Для того чтобы разобраться в механизме работы Биткоин, следует понимать суть термина «Блокчейн». Итак, термин «Блокчейн» означает программный код, который был разработан Сатоши Накамото в 2009 г. для хранения и передачи информации в сети Интернет. «Блокчейн» состоит из цепочки блоков и дает возможность проводить транзакции и «добывать валюту» Биткоин внутри сети. Пользователь получает валюту за вычисление его компьютером определенных математических алгоритмов, заданных блоком. Особенность «Блокчейн» состоит в записи всех проведенных операций на блоках без права изменения или удаления уже внесенной информации. Следует отметить, что все данные передаются согласно механизму Peer-to-Peer (от одного пользователя к другому или P2P), что подразумевает отсутствие посредника между отправителем и получателем монеты (Koblitz, & Menezes, 2016).

Изначально создателем системы было установлено, что возможна эмиссия валюты, которая ограничена пределом в

21 миллион Биткоинов (21 млн BTC). Эмиссию рассчитывают по алгоритму, начиная с первоначального выпуска 1 блока, содержащего 50 BTC. Каждый час система генерирует выпуск 6 блоков (1 блок в 10 минут), но каждые 4 года количество Биткоинов в 1 блоке уменьшается на 50%. Так, на 2017 г. в 1 блоке содержится 12.5 BTC, а к 2140 г. количество Биткоинов достигнет своего максимума в 21 миллион (Сар, 2012; Kethineni, Cao, & Dodge, 2017).

Для совершения операций пользователю необходимо завести кошелек, который будет представлять код без персонализации. Имея номер кошелька и код доступа, можно осуществлять анонимные операции. Надежность проведения операций обеспечивает механизм сохранности всех транзакций на платформе «Блокчейн» (Sixt, 2017) [8].

Механизм подтверждения транзакций работает следующим образом. При отправке определенной суммы на кошелек другого пользователя система должна подтвердить операцию и сохранить ее. Это означает, что информация об этой операции должна войти в состав кода нового сгенерированного блока. Для полного подтверждения системой информация о транзакции должна быть включена во все последующие 6 блоков. Это обеспечивает безопасность пользователей и существенно усложняет возможность кражи денег, но так как объем информации в блоках ограничен 1 мегабайтом, то проведение операции может занять 5-7 часов (Sixt, 2017, 25).

В литературе выделены как положительные, так и отрицательные стороны (рис. 1) работы с криптовалютами (Sorge, & Krohn-Grimberghe, 2013; Knyazev, 2017, 87).



Рис. 1. Положительные и отрицательные стороны работы с криптовалютами\*

\*Источник: разработано авторами на основе (Sorge, & Krohn-Grimberghe, 2013; Knyazev, 2017, 87).

Приведенные на рисунке заключения требуют некоторого пояснения, т.к. некоторые положительные стороны криптовалют выглядят как отрицательные. Например, анонимность. Полная анонимность открывает свободу для проведения незаконных операций: покупка или продажа наркотиков и оружия, и если нет доступа к кошельку пользователей, то отследить поток денежных средств практически невозможно.

Однако, такая сторона как анонимность пользователя также является достаточно условной. Действительно, пользователь не указывает свои персональные данные, но имеет кошелек с определенным номером. С помощью этого номера возможно отследить все сделанные пользователем операции, и если на каком-либо этапе работы пользователь хотя бы один раз свяжет номер кошелька со своей личностью, то станет

доступной вся информация о проведенных транзакциях. Аналогично можно использовать любую личность в цепочке транзакций, а частота платежей может натолкнуть на догадку о следующей личности в цепи. Соответственно, чем больше личностей известно, тем легче определить и других пользователей сети. Такую систему использует Биткоин, но существует и ряд других, более защищенных криптовалют. Они пользуются механизмом смешивания транзакций в Блокчейн. Такие механизмы дают полную защиту данных, но сегодня их ликвидность еще достаточно мала и широкого распространения они пока не получили, в отличие от Биткоина (Sixt, 2017, p.32).

Криптовалюта появилась на рынке не сразу. Для того, чтобы с 2010 г. о ней начали только говорить на достаточно высоких уровнях, потребовалось примерно 20 лет развития этой темы.

Так, в 1991 г. Филл Циммерман разработал первое в истории программное обеспечение для шифрования электронной почты «Pretty Good Privacy (PGP)» (Sixt, 2017, p.5). В 1989 г., за два года до этого, Дэвид Шауман основал компанию «DigiCash». Он разработал концепт работы с цифровой валютой «Cybercoin». Компания использовала ваучерную систему, в которой каждая монета была цифровым кодом, хранящимся на жестком диске. Шифрование выполнялось при помощи алгоритмов, которые были в открытом доступе. Для предотвращения двойных платежей транзакцию нужно было подтверждать через центральный сервер (Sixt, 2017, p.4).

В 1997 г. британский криптограф Адам Бэк разработал систему «Hashcash», которая базировалась на программе «Proof-of-Work-System». Данное программное обеспечение защищало электронную почту пользователя от спама и вирусов, блокирующих работу компьютера (Sixt, 2017, p.7).

Идея создания общей базы данных, где хранилась бы история всех выполненных транзакций, была придумана еще в 1990 г. Харпером и Шторнетой. Концепция предполагала, что пользователь сможет получить документ о проведенных транзакциях с центрального сервера в кратчайшее время, и в котором будет содержаться ссылка на предыдущие операции. Это давало возможность полностью отображать картину проведенных платежей и переводов (Sixt, 2017, p.6).

В 1998 г. Вай Даи разработал «b-money», концепцию, позволявшую использовать криптоблок как код в сети «Peer-to-Peer-Netzwerk». В период между 1998-2008 гг. Ник Сабо разработал валютную систему «Bit-Gold». В основе его изобретения лежал подход Адама Бэка, с тем отличием, что код Сабо предполагал возможность использования цифровых значений криптовалюты повторно (Sixt, 2017, 7).

В 2005 г. Хэл Финни объединил концепции Вай Даи и Адама Бэка для создания базы современной криптовалюты. Концепции имели существенный недостаток, который заключался в двойном счете цифровых монет. В соответствии с этим она не могла заслужить доверия пользователей и быть применима на рынке товаров и услуг.

Проблема была решена 31.10.2008 г. Сатоши Накамото, который разработал современную систему Биткоин. Его идея имела следующие особенности в отличие от ранее предложенных: в пределах аутсорсинга и создания децентрализованной сети запрашивать подтверждение транзакции в форме «mining»-вознаграждения за создание последующих монет, с использованием алгоритма, предложенного Вай Даи.

Комбинация с использованием кода Вай Даи и воспроизведением всех возможных транзакций (концепция Харпер и Шторнета) привела к решению проблемы двойного счета монет и разработки децентрализованной системы без появления посредников между операциями. Также система обеспечивала полную уверенность пользователей в надежности проводимых транзакций и давала возможность отслеживать каждое действие в сети (Sixt, 2017, p.7).

В 2008 г. был официально зарегистрирован домен и адрес [bitcoin.org](http://bitcoin.org). К 2009 г. сайт начал работу по созданию и выпуску первого Биткоин-клиента. Вознаграждением было 50 Биткоинов. В том же году валюта начала набирать свою популярность, а пользователи приступили к активному созданию новых монет. Концепция предполагала выпуск определенного количества денег, поэтому майнинг контролировался путем повышения сложности алгоритмов. В начале было достаточно наличие одного персонального компьютера, но сейчас уже требуется специальная техника с высокой мощностью процессора(ов). В 2009 г. общество еще не имело представления, как обращаться с новой валютой, поэтому курс Биткоина к доллару был очень низок – 700 Биткоинов за 1 USD. Нынешний уровень развития Биткоин

начал приобретать при содействии первой компании «New Liberty Standard», которая начала публиковать курс монеты.

Время возникновения и развития криптовалют и, в частности, Биткоина соответствует периоду финансового кризиса 2008-2009 годов, и этот факт вряд ли можно считать случайностью. По нашему мнению, появление на рынке криптовалют в тот период явилось реакцией на финансовый кризис, когда правительства многих стран начали осуществлять давление на свои финансовые системы с целью «обеления» ее черных и серых зон. Это, соответственно, создало спрос на альтернативные, неконтролируемые правительствами системы расчетов для различных сегментов теневого бизнеса. К тому же периоду и относится первая транзакция Биткоина, которая была проведена в 2009 г. создателем валюты – Сатоши Накамото. Тогда получателем монеты стал программист, создатель «алгоритма доказательств выполненной работы», Хэл Финни (Sixt, 2017, p.7).

К 2010 г. был создан первый сервис обмена криптовалюты и проведена первая операция купли/продажи. Американец Ласло Ханйекс рассчитался за 2 пиццы 10 000 Биткоинов (примерно 50 USD в 2010 г.). Уже через несколько месяцев после покупки курс Биткоина сильно возрос и те же 10 000 Биткоинов уже оценивались в 600 USD (По состоянию на 17.12.2017 стоимость той пиццы составила бы чуть больше, чем 200 000 000,00 USD).

Такой резкий рост криптовалюты, по-видимому, вызвала публикация о Биткоине на сайте «Slashdot». Вскоре была создана первая Биткоин-биржа – «MtGox». Это означало, что Биткоин уже имел достаточную ликвидность на рынке и биржа создавала прибыль на колебаниях курса. Основателем Биткоин-биржи стал Джек МакКалеб (несколько позднее, в 2011 г., она была продана японской компании «Tibanne Co»). В 2011 г. объем проведенных операций по купле-продаже Биткоинов достиг 1 млн USD (Informatsionnyy sayt Bitcoin, 2017).

Первая проблема, с которой столкнулся Биткоин – отсутствие материального обеспечения. Курс валюты как тогда, так и в настоящее время, регулируется исключительно спросом и предложением. Следующей помехой стал интерес хакеров, которые были заинтересованы в кошельках пользователей. В результате постоянных атак и взлома биржи «MtGox» им удалось опустить курс до 1 цента. По такой низкой цене были скуплены или украдены Биткоины из кошельков пользователей. Тогда это привело к закрытию работы «MtGox» на неделю и спровоцировало интерес СМИ: начали проводиться первые конференции и стартапы в направлении криптовалют (Knyazev, 2017; Sorge, & Krohn-Grimberghe, 2013).

Со второй половины 2012 г. началось резкое увеличение транзакций с Биткоином. Это хорошо видно на графике, приведенном на рис. 2, что можно было рассматривать, как очевидное подтверждение того, что этот новый инструмент получил признание в финансовом мире. Пиковым стал 2013 г., когда курс Биткоина достиг своего, исторического на тот момент, максимума в 300 USD. В том же году был арестован владелец анонимной торговой площадки «Silk Road», вход на которую можно было осуществлять через анонимный браузер Tor (Grinberg, 2013; Popper, 2017). Большую долю товаров на площадке составляли оружие, наркотики, реквизиты банковских карт и персональные данные. В СМИ эта история получила большую огласку со ссылкой на то, что платежи проводились в Биткоинах и курс Биткоина резко упал. Также на снижение курса повлияла статья, опубликованная в журнале Forbes, в которой рассказывалось о сайте, через который собирались средства на убийства политиков. Оплата также производилась в Биткоинах. Все негативные стороны нашли отображение в падении курса, но уже под конец того же года ситуация стабилизировалась и курс достиг своего нового максимума 1200 USD (Informatsionnyy sayt Bitcoin, 2017).

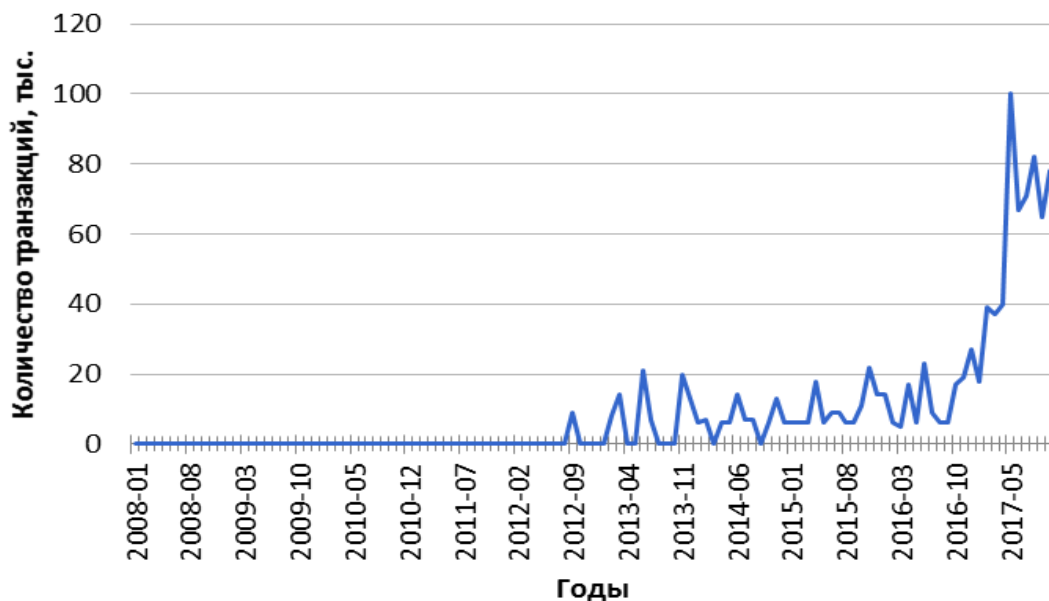


Рис 2. Увеличение количества Биткоин-транзакций\*

\*Источник: разработано авторами на основе (Informatsionnyy sayt Bitcoin, 2017).

Таким образом, в 2013 г. Биткоин оказался на виду у всего финансового мира, что вызвало опасения за стабильность валют и привело к желанию стран контролировать потоки криптовалюты. Все чаще появлялись случаи купли-продажи наркотиков или оружия с помощью Биткоинов. В некоторых странах эта валюта была запрещена или выдвинуты предложения по введению налогообложения монет (Notheisen, Cholewa, & Shanmugam, 2017; Bennhold, 2017).

В 2014 г. произошел крах биржи Биткоинов, что повлекло за собой резкое падение курса. К тому же возобновились кражи

Биткоинов у пользователей сети. В начале января было открыто первое безопасное хранилище криптовалюты «Elliptic Vault».

Изменения популярности Биткоина за его историю за последние 5 лет можно отследить на графике по такому показателю, как «запросы в сети Интернет». На рис. 3 представлен график роста количества запросов пользователей по ключевому слову «Биткоин» в поисковой системе Google в период с конца октября 2012 г. по ноябрь 2017 г.

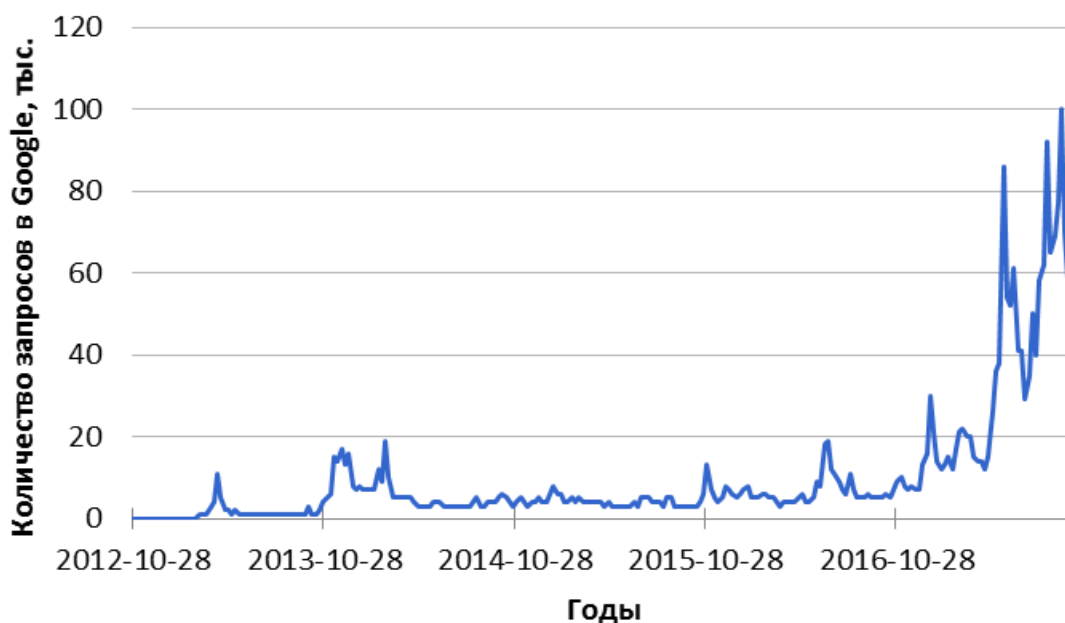


Рис. 3. Динамика роста популярности Биткоина в период с ноября 2012 г. по ноябрь 2017 г. по ключевому слову «Bitcoin» в поисковой системе Google

\*Источник: разработано авторами на основе (Google Trends, 2017).



В 2011 г. популярность Биткоина впервые перешагнула отметку «0», а в конце 2012 г. впервые был зафиксирован первый аномальный всплеск интереса к Биткоину. В 2013 г. популярность Биткоина удерживалась на высоком уровне, но из-за кризиса в 2014 г. несколько снизилась и держалась на невысоком уровне вплоть до середины 2015 г. С 2015 по 2016 г. количество запросов в Google неуклонно росло, а к концу 2016 г. отмечался уже резкий рост популярности валюты. В 2017 г. интерес к Биткоину продолжал увеличиваться и тогда же появились первые компании и страны, которые объявили о намерении работать с Биткоинами. По состоянию на вторую половину 2017 г., согласно анализу *Google Trends*, наибольший интерес к Биткоину проявляли африканские страны, в частности Нигерия, Гана и Южная Африка; среди стран Восточной Европы – Эстония, Словения и Чехия; на американском континенте – Канада и США (*Google Trends*, 2017).

Еще одним примером роста популярности криптовалют стала страна Вануату, которая предлагала купить за Биткоины гражданство страны. Стоимость составляла 41,5 Биткоинов. При получении гражданства предполагалось прохождение ряда обязательных проверок согласно законодательству страны, а все транзакции проводились через партнера государства – биржу Австралии. Такое решение было принято с учетом того, что многие инвесторы в Биткоин ищут пути вложений своих накоплений с уплатой низких налогов. В Вануату есть возможность приобретать материальные активы без уплаты высоких налогов, что, предположительно, должно было спровоцировать популярность новой программы получения гражданства. Также у граждан Вануату есть возможность путешествовать без виз в более чем 100 стран мира, включая некоторые страны Европы (*Haig*, 2017).

Авиакомпания «Star Jets International LLC», занимающаяся предоставлением бизнес-джетов для частных авиаперелетов, объявила о возможности оплаты в Биткоинах. Это было сделано для обеспечения удобства для клиентов – проводить оплаты таким образом и с целью повышения своей конкурентоспособности на рынке авиаперевозок (*Sterlin*, 2017).

Сравнительно недавно онлайн-мегамаркет «Amazon.com» заявил о готовности проводить платежи в Биткоинах, но на момент объявления о своем намерении «Amazon.com» не

имел прямой возможности получать оплаты своих товаров в Биткоинах. Для этого существовало несколько сервисов, и одним из таких сервисов является платформа сайта «Purse.io» (*Demartino*, 2016). Сайт работает следующим образом: покупатель выбирает товар на сайте «Purse.io» и помещает его в корзину, далее этот товар видит другой пользователь, который хочет купить Биткоины. После он оплачивает стоимость товара обычными деньгами, товар отправляют покупателю, а Биткоины поступают на счет пользователя, желавшего приобрести Биткоины и оплатившего товар обычными деньгами (*Demartino*, 2016).

Следует также отметить и политику корпорации «Google» в направлении внедрения Биткоина, которая провела модернизацию своего API для работы с платежными системами и добавила возможность оплаты Биткоинами. Это означает, что все, кто используют API, могут теперь рассчитывать в криптовалюте (*Bitcoin Merchants Can Use Google's Android Pay to Make Payments Easier*, 2015).

С 01.04.2017 г. в Японии вступил в силу законопроект, наделяющий Биткоин и другие криптовалюты статусом платежных средств (*V Yaponii bitcoiny priznali platezhnym sredstvom*, 2017). Это повлекло за собой рост интереса инвесторов и скачок курса. Япония имеет одну из самых развитых экономик в мире, поэтому официальное признание Биткоина в качестве платежного средства стало поводом активных инвестиционных операций и повышения курса до рекордного на тот момент максимума. Однако к июлю курс скорректировался, снизившись примерно на 15% из-за появившихся слухов о возможном разделении валюты на две, что и вызвало непродолжительную панику у пользователей.

На рис. 4 представлена динамика курса Биткоина за период с 20.11.2016 по 21.11.2017, на котором хорошо прослеживаются описанные события. Мы намеренно представляем график, оканчивающийся этой датой, поскольку в последующие четыре недели курс Биткоина более чем удвоился, достигнув к 17.12.2017 отметки в 20 040 USD за один Биткоин. Поэтому, если бы мы представили график, включающий и этот период времени, то на нем бы сгладились большинство спадов и подъемов, и визуально отследить события, описанные выше, было бы очень трудно.



Рис. 4. Динамика изменения курса Биткоина за период с 20.11.2016 по 21.11.2017

\*Источник: разработано авторами на основе (*Informatsionnyy sayt Bitcoin*, 2017).

В мае 2017 г. пенсионный фонд в США «BitcoinIRA», который принимает вклады в Биткоинах, заявил о росте вложений в криптовалютах. Однако сам фонд предостерегал пользователей от вкладов только в такой валюте из-за ее

нестабильности. По оценкам аналитиков волатильность Биткоина такова, что при неблагоприятном течении обстоятельств потери инвестиционного капитала в Биткоине могут быть очень значительными (*Arkhangelskiy*, 2017).

1 августа 2017 г. на основе Биткоина была создана еще одна денежная единица «Bitcoin Cash». Такое решение было принято, исходя из невозможности Биткоина выполнять большое количество транзакций. При его создании не принималась в расчет возможность высокой популярности на рынке, поэтому сейчас Биткоин уже требует модернизации. С появлением новой единицы сумма на кошельках пользователей удвоилась. То есть, если на счету было 5 Биткоинов, то после 01.08.2017 к ним прибавилось еще 5 монет Биткоин кэш (Клузев, 2017). Следует отметить, что в ряде стран вводятся ограничения и запреты на использование криптовалют, и это может повлиять на ее популярность и стоимость. Поэтому не исключено, что в течение какого-то времени (полгода-год) курс Биткоина может корректироваться. Тем не менее, популярность среди пользователей, доступность алгоритмов для майнинга,

публикации в СМИ, формирующие заинтересованность как существующих инвесторов, так и привлекающие новых, скорее всего, будут поддерживать его на достаточно высоком уровне. Главным конкурентом Биткоина на сегодняшний день является Ethereum (стоимость монеты по состоянию на 17.12.17 составляла 718 USD, капитализация рынка – 69,3 млрд USD), который представляет собой платформу для разработчиков приложений, базируясь на децентрализованной системе Блокчейн. Ethereum появился в 2011 г. и был разработан русским программистом Виталием Бутериным. В отличие от Биткоина Ethereum широко применим разработчиками приложений в оплате комиссий и услуг. На рис. 5 приведен и ряд других существенных различий между двумя криптовалютами (Arkhangelskiy, 2017; Popper, 2017a).

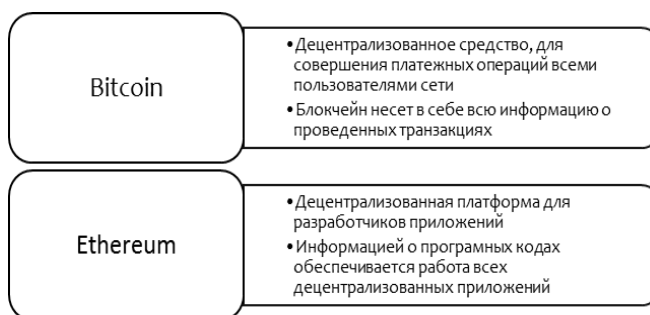


Рис. 5. Разница между Биткоином и Ethereum

\*Источник: разработано авторами на основе (Arkhangelskiy, 2017; Popper, 2017a).

При создании Ethereum были устранены некоторые недостатки Биткоина: в этой сети возможно децентрализовать ранее централизованные системы. Вносить изменения в Блокчейн можно только с разрешения всех участников сети. Это исключает мошенничество и возможность коррупции, однако не служит помощью в модернизации сети. Сеть Ethereum работает на основе так называемых «Умных контрактов», которые работают по принципу достижения определенного значения и выполнения после заданного действия. Более упрощенно, пользователь может дописывать новый алгоритм в Блокчейн, а по выполнению особого условия система будет совершать ранее прописанное действие в коде (Sillaber, & Waltl, 2017). Следует отметить, что после создания умного контракта внести в него изменения можно только с согласия всех членов, а это означает полную прозрачность проведения операции и исключает возможное мошенничество с обеих сторон. Такой подход применим во многих сферах повседневной жизни, поэтому и стал популярным (Koblitz, & Menezes, 2015).

Сеть Ethereum располагает удобным функционалом при помощи Виртуальной машины Эфириума (EVM), которая позволяет добавлять и изменять функции в приложении. Еще одним плюсом является возможность написания программ на любом из известных языков программирования (Popper, 2017a).

Каждый год все больше компаний высказываются в пользу криптовалют и предлагают сотрудничество. Так, транснациональная компания «Oracle» представила на конференции «OpenWorld 2017» новое облачное пространство, благодаря которому клиенты могут создавать блокчейновые приложения. Полный запуск платформы планируется на 2018 г. Теперь компания присоединяется к другим корпорациям на основе концепции *Вaas (Blockchain-as-a-service)*. Этой же концепцией уже пользуются такие корпорации как IBM, Microsoft.

Благодаря запуску подобной платформы корпорация «Oracle» планирует расширить свои облачные технологии и привлечь

больше клиентов. Направление называется «Blockchain Cloud Service» и будет иметь преимущества для Start up компаний. Они смогут тестировать свои приложения через предложенное «Oracle» пространство за относительно невысокую цену (Condon, 2017).

Сегодня сфера криптовалют находится на стадии становления и развития. Достаточно интересными можно назвать заявления некоторых топ-менеджеров МВФ. Так, управляющий директор Кристин Лагард выступила в защиту цифровых денег и высказала свое желание поучаствовать в развитии нового финансового направления. Также Кристин Лагард высказалась о возможном развитии собственной криптовалюты на основе проекта SDR (специальные права заимствования), который имеет все возможности применить функции Блокчейн. В отличие от нее, Джейми Даймон, гендиректор МВФ, считает Биткоин «обманом» и не видит дальнейшего положительного исхода для криптовалют (Sterlin, 2017). Но один только факт подобных рассуждений на столь высоком уровне говорит о том, что популярность цифровых денег, по всей видимости, будет расти, а их курс, соответственно, увеличиваться.

Совсем недавно курс Биткоина достиг своего нового исторического максимума в 20 042 \$US (по состоянию на 17.12.17). Мы не можем предложить читателю настоящей работы сколь-нибудь обоснованного фундаментального объяснения этого феномена. По нашему мнению, Биткоин, с одной стороны, очень похож на «товар Гиффена», т.е. такой вид товара, на который спрос увеличивается по мере повышения его цены. Но с другой стороны, если экономическая теория определяет группу товаров Гиффена, как, в большинстве случаев, недорогие, но без которых населению обойтись крайне сложно, то Биткоин не очень-то вписывается в такое определение. Скорее всего, ответ состоит в том, что ничего подобного феномену Биткоина классическая экономическая теория еще не знала, и поэтому этот вопрос еще требует детального изучения. На настоящий момент

многим исследователям, в том числе и авторам настоящей статьи, стало уже абсолютно очевидно то, что большая часть держателей как Биткоина, так и других криптовалют открыли свои позиции не для осуществления расчетов, а исключительно движимые желанием получить сверхдоходы. Соответственно, в частности, Биткоин в настоящее время «саморазгоняется» по мере привлечения в спекулятивную гонку новых инвесторов. Но как только цены немного стабилизируются и приток новых инвесторов замедлится, начнется массовая фиксация прибылей. Чем это обычно заканчивается, красноречиво описано в известной книге Чарльза Маккея «Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы».

Не исключено, что, несмотря на то, что какие бы то ни было фундаментально обоснованные причины отсутствуют, в скором времени курс Биткоина может достичь новых психологических рубежей в 30 000 или даже в 40 000 USD, движимый исключительно ажиотажно-спекулятивным спросом. Но с точки зрения технического анализа, да и просто здравого смысла, за столь стремительным ростом должна последовать, в лучшем случае, глубокая коррекция, которая может быть вызвана причинами, приведенными выше в тексте. Но не это главное. Действительно важным является то, что уже очевидным фактом является появление в финансовой системе качественно нового инструмента – криптовалют, и это может означать то, что сейчас мы все находимся на пороге непредсказуемых революционных изменений в мировой экономике.

## Выводы

Создание цифровой валюты, которая могла бы упростить платежи и внести анонимность в сети, было закономерно. Ее популяризация в 2009-2010 годах и дальнейшее развитие скорее всего связаны с давлением правительств ряда стран на субъекты бизнеса финансового сектора своих стран с целью выявления и ликвидации черных и серых зон в финансовых системах.

Курс Биткоина по состоянию на настоящий момент выглядит сильно переоцененным. Тем не менее, даже при наступлении как глубокой, так и не очень значительной коррекции дальнейший рост курса Биткоина вполне возможен. Такую гипотезу можно выдвинуть, базируясь на растущей популярности криптовалюты и спроса на нее. Можно предположить, что с каждым годом все больше компаний будут предлагать оплату платежей в криптовалюте, стремясь не потерять как существующих, так и потенциальных клиентов.

Криптовалюты являются практически идеальным способом проведения финансовых операций в теневом секторе. Несмотря на неоднозначное толкование подобной ситуации, такое положение вещей также будет способствовать дальнейшему повышению курса Биткоина.

Появление в мировой финансовой системе качественно нового инструмента – криптовалют, которые способны упрощать проведение платежных операций, удешевляя их путем устранения посредников и при этом придавать анонимность операциям, было ожидаемо и закономерно. Какая из существующих криптовалют станет преобладающей в финансовой системе, на настоящий момент еще не представляется возможным прогнозировать, но фактом является то, что этот новый вид валют уверенно входит в повседневную жизнь бизнеса и населения, и это может означать то, что в настоящее время мировая экономика находится на пороге непредсказуемых революционных изменений.

## References

- Arkhangelskiy, U. (n.d.). Vzlety i padeniya: naskol'ko riskovanno investirovat' v kriptovalyuty [Ups and downs: how risky to invest in crypto-currencies]. *Forbes*. 18.07.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/347985-vzlety-i-padeniya-naskolko-riskovanno-investirovat-v-kriptovalyuty> (in Russian).
- Bennhold, K. (2017). How to Catch Hackers? Old-School Sleuthing, With a Digital Twist *The New York Times*. 14.05.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: [https://www.nytimes.com/2017/05/14/world/europe/ransomware-cyberattack-wannacry-hacking.html?rref=collection%2Ftimestopic%2FBitcoin&action=click&contentCollection=timestopics&region=stream&module=stream\\_unit&version=latest&contentPlacement=10&pgtype=collection](https://www.nytimes.com/2017/05/14/world/europe/ransomware-cyberattack-wannacry-hacking.html?rref=collection%2Ftimestopic%2FBitcoin&action=click&contentCollection=timestopics&region=stream&module=stream_unit&version=latest&contentPlacement=10&pgtype=collection).
- Bitcoin Merchants Can Use Google's Android Pay to Make Payments Easier (2015). *NewsBTC*. 02.06.2015 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <http://www.newsbtc.com/2015/06/02/bitcoin-merchants-can-use-googles-android-pay-to-make-payments-easier/>.
- Cai, Y., & Zhu, D. (2016). Fraud detections for online businesses: a perspective from blockchain technology. *Financial Innovation*, 2(1), 1-10. doi:10.1186/s40854-016-0039-4.
- Cap, C. H. (2012). Bitcoin — das Open-Source-Geld. *HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik*, 49(1), 84–93. doi:10.1007/bf03340666.
- Cocco, L., Concas, G., & Marchesi, M. (2015). Using an artificial financial market for studying a cryptocurrency market. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 12(2), 345–365. doi:10.1007/s11403-015-0168-2.
- Condon, S. (2017). Oracle rolls out Blockchain Cloud Service. *ZDNET*. 02.10.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <http://www.zdnet.com/article/oracle-rolls-out-blockchain-cloud-service/>.
- Demartino, I. (2016). Purse.io Review: Incredibly Useful. *coinjournal.net*. 5.4.2016 Web. 4.11.2017 Retrieved from: <https://coinjournal.net/purse-io-review/>.
- Dierksmeier, C., & Seele, P. (2016). Cryptocurrencies and Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 1-14. doi:10.1007/s10551-016-3298-0.
- Dzhusov, O. A. (2013). *Investing in the international stock market: the aspect of management*. Dnipropetrovsk: DNU (in Ukrainian).
- Dzhusov, O. A., & Apalkov, S. S. (2016). Tsyfrova ekonomika: strukturni zrushennya na mizhnarodnomu rynku kapitalu [Digital economy: structural changes in the international capital market]. *International Relations, Part "Economic Sciences"*, 9 Retrieved from: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3058](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3058) (in Ukrainian).
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. doi:10.1007/s11573-017-0852-x.
- Google Trends: kolichestvo zaprosov «bitkoin» prevzoshlo rekord 2013 goda [Google Trends: the number of requests "bitcoin" surpassed the record of 2013] (2017) *forexsystemsru.com*. 30.05.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <https://forexsystemsru.com/bitkoin-segodnya-novosti-i-prognozy/83091-bitkoin-segodnya-novosti-kriptovalyut-98.html> (in Russian).

- Grinberg, E. (2013). Tsifrovaya anarkhiya: kto ustroil okhotu za golovami politikov v internete [Digital anarchy: who arranged a hunt for politicians on the Internet]. *Forbes*. 25.11.2013 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <http://www.forbes.ru/tehnologii/internet-i-svyaz/247738-tsifrovaya-anarkhiya-kto-ustroil-okhotu-za-golovami-politikov-v> (in Russian).
- Haig, S. (2017). Vanuatu Becomes First Nation to Accept Bitcoin in Exchange for Citizenship NewsBTC. 10.10.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <https://news.bitcoin.com/vanuatu-becomes-first-nation-to-accept-bitcoin-as-citizenship-payment/>.
- Hanl, A., & Michaelis, J. (2017). Kryptowährungen — ein Problem für die Geldpolitik? *Wirtschaftsdienst*, 97(5), 363–370. doi:10.1007/s10273-017-2145-y.
- Informatsionnyy sayt Bitcoin [Bitcoin Information Site] (2017). *bitcoin.com*. Retrieved from: [bitcoin.com](http://bitcoin.com).
- Kethineni, S., Cao, Y., & Dodge, C. (2017). Use of Bitcoin in Darknet Markets: Examining Facilitative Factors on Bitcoin-Related Crimes. *American Journal of Criminal Justice*. doi:10.1007/s12103-017-9394-6.
- Kleineberg, K.-K., & Helbing, D. (2016). A “Social Bitcoin” could sustain a democratic digital world. *The European Physical Journal Special Topics*, 225(17-18), 3231–3241. doi:10.1140/epjst/e2016-60156-7.
- Knyazev, A. (2017). Monetnyy dvor. Samyye perspektivnyye kriptovalyuty dlya investitsiy [The Mint. The most promising crypto currency for investments]. *Forbes*. 10.10.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <http://www.forbes.ru/finansy-i-investitsii/351245-monetnyy-dvor-samyey-perspektivnyye-kriptovalyuty-dlya-investitsiy> (in Russian).
- Koblitz, N., & Menezes, A. J. (2015). Cryptocash, cryptocurrencies, and cryptocontracts. *Designs, Codes and Cryptography*, 78(1), 87–102. doi:10.1007/s10623-015-0148-5.
- Krechetova, A. (2017). «Kriptobog» zagovoril: Buterin oboznachil glavnyye problemy blokcheyn-sistem [“CryptoGod” began to speak: Buterin outlined the main problems of the block system]. *Forbes*. 28.09.2017 Web. 12.11.2017. Retrieved from: <http://www.forbes.ru/tehnologii/350813-kriptobog-zagovoril-buterin-oboznachil-glavnyye-problemy-blokcheyn-sistem>.
- Kuts, A. (2017). Puzyr' ili novoye zoloto: chto proiskhodit s bitkoinom i drugimi kriptovalyutami? [Bubble or new gold: what happens to bitcoin and other crypto-currencies?]. *forbes.ru*. Retrieved from <http://www.forbes.ru/finansy-i-investitsii/347851-puzyr-ili-novoye-zoloto-chto-proiskhodit-s-bitcoin-i-drugimi> (in Russian).
- Notheisen, B., Cholewa, J. B., & Shanmugam, A. P. (2017). Trading Real-World Assets on Blockchain. *Business & Information Systems Engineering*, 59(6), 425–440. doi:10.1007/s12599-017-0499-8.
- Perekopsky, I. (2017). Pozhertvovat' anonimnost'yu: kak vyigrat' v gonke za tsifrovyye monety [To sacrifice anonymity: how to win in the race for digital coins]. *Forbes*. 17.10.2017 Web. 12.10.2017. Retrieved from: <http://www.forbes.ru/tehnologii/351447-pozhertvovat-anonimnostyu-kak-vyigrat-v-gonke-za-cifrovyye-monety>.
- Popper N. (2017). Business Giants to Announce Creation of a Computing System Based on Ethereum *The New York Times*. 27.02.2017 Web. 2.11.2017 Retrieved from: [https://www.nytimes.com/2017/02/27/business/dealbook/ethereum-alliance-business-banking-security.html?ref=collection%2Ftimestopic%2FBitcoin&action=click&contentCollection=timestopics&region=stream&module=stream\\_unit&version=latest&contentPlacement=15&pgtype=collection](https://www.nytimes.com/2017/02/27/business/dealbook/ethereum-alliance-business-banking-security.html?ref=collection%2Ftimestopic%2FBitcoin&action=click&contentCollection=timestopics&region=stream&module=stream_unit&version=latest&contentPlacement=15&pgtype=collection).
- Popper, N. (2017a). AlphaBay, Biggest Online Drug Bazaar, Goes Dark, and Questions Swirl *The New York Times*. 07.06.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: [https://www.nytimes.com/2017/07/06/business/dealbook/alpha-bay-online-drug-bazaar-goes-dark.html?ref=collection%2Ftimestopic%2FBitcoin&action=click&contentCollection=timestopics&region=stream&module=stream\\_unit&version=latest&contentPlacement=4&pgtype=collection](https://www.nytimes.com/2017/07/06/business/dealbook/alpha-bay-online-drug-bazaar-goes-dark.html?ref=collection%2Ftimestopic%2FBitcoin&action=click&contentCollection=timestopics&region=stream&module=stream_unit&version=latest&contentPlacement=4&pgtype=collection).
- Popper, N. (2017b). Understanding Ethereum, Bitcoin’s Virtual Cousin. *The New York Times*. 1.11.2017 Web. 2.11.2017 Retrieved from: [www.nytimes.com/2017/10/01/technology/what-is-ethereum](http://www.nytimes.com/2017/10/01/technology/what-is-ethereum).
- Sillaber, C., & Waltl, B. (2017). Life Cycle of Smart Contracts in Blockchain Ecosystems. *Datenschutz Und Datensicherheit - DuD*, 41(8), 497–500. doi:10.1007/s11623-017-0819-7.
- Sixt, E. (2017). Bitcoins und andere dezentrale Transaktionssysteme. doi:10.1007/978-3-658-02844-2.
- Smolinski, R., Gerdes, M., Siejka, M., & Bodek, M. C. (Eds.) (2017). Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche. doi:10.1007/978-3-658-15648-0.
- Sorge, C., & Krohn-Grimberghe, A. (2013). Bitcoin — das Zahlungsmittel der Zukunft? *Wirtschaftsdienst*, 93(10), 720–722. doi:10.1007/s10273-013-1589-y.
- Sterlin, L. (2017). IMF Chief Lagarde Tells Central Bankers: «Not Wise to Dismiss Virtual Currencies». *NewsBTC*. 30.09.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <https://news.bitcoin.com/imf-chief-lagarde-tells-central-bankers-not-wise-to-dismiss-virtual-currencies/>.
- Sterlin, L. (2017). Star Jets International Now Accepts Bitcoin Payments *Econotimes*. 19.10.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <https://news.bitcoin.com/star-jets-international-now-accepts-bitcoin-payments/>.
- Voznyak, S. (2017) Bitkoin luchshe zolota [Bitcoin is better than gold]. *forklog.com/* Retrieved from: <https://forklog.com/stiv-vozyak-bitkoin-luchshe-zolota/> (in Russian).
- V Yaponii bitkoiny priznali platezhnym sredstvom [In Japan, bitcoins were recognized as a means of payment]. (2017). *lenta.ru*. 01.04.2017 Web. 12.10.2017 Retrieved from: <https://lenta.ru/news/2017/04/01/japan/> (in Russian).
- Weber, M. (2017). Plattform-Entrepreneurship: Technologien und Gründungschancen. *Crowd Entrepreneurship*, 41–58. doi:10.1007/978-3-658-17031-8\_3.
- Wiefing, S., Lo Iacono, L., & Sandbrink, F. (2017). Anwendung der Blockchain außerhalb von Geldwährungen. *Datenschutz Und Datensicherheit - DuD*, 41(8), 482–486 (in German). doi:10.1007/s11623-017-0816-x.



UDC classification: 005.7

JEL Classification: M10

## The development of a questionnaire to measure business process maturity



**D. Aberle<sup>†</sup>**  
**J. Henkel<sup>#</sup>**

**Purpose:** the creation of a questionnaire for business process maturity measurement.

**Design/Method/Approach.** The authors developed a set of items and applied confirmatory factor analysis in order to demonstrate questionnaire validation and reliability.

**Findings.** The model supports prior research to the extent that business process maturity can be explained by strategic alignment, governance and culture. Surprisingly, methodology showed weak result and IT & Technology as well as people did not seem to be part of the model.

**Theoretical implications.** This research not only confirmed prior research but also showed that there is wiggle room regarding the underlying factors of business process maturity and how to apply them.

**Practical implications.** This research provides a questionnaire for practitioners to assess business process maturity.

**Originality/Value.** The authors created a questionnaire that can be used in practice and is based on factors backed up by academic research and findings.

**Research limitations/Future research.** The authors suggests applying the questionnaire to a larger sample size as well as expanding the statistical methods used.

**Paper type** – empirical.

**Keywords:** business process maturity; business process maturity measurement; business process maturity model; questionnaire.

### Acknowledgement

We thank our research supervisors Dr. Yevgen Bogodistov and Prof. Dr. Jürgen Moormann who provided their sophisticated expertise, helpful comments and deep practical insights that greatly assisted the research.

<sup>†</sup> David Aberle,  
B.A., consultant, FAS AG,  
Frankfurt am Main, Germany,  
e-mail: [david.aberle@fs-students.de](mailto:david.aberle@fs-students.de),  
<https://orcid.org/0000-0002-7197-3710>

<sup>#</sup> Jan Henkel,  
B.Sc., consultant, 4C GROUP AG,  
Frankfurt am Main, Germany,  
e-mail: [jan.henkel@fs-students.de](mailto:jan.henkel@fs-students.de),  
<https://orcid.org/0000-0002-2379-9607>

**Reference** to this paper should be made as follows:

Aberle, D., & Henkel, J (2017). The development of a questionnaire to measure business process maturity. *European Journal of Management Issues*, 25(3-4), 125-134. doi:10.15421/191716.



## Розробка анкети для вимірювання зрілості бізнес-процесів

Девід Аберле<sup>†</sup>,  
Ян Хенкель<sup>#</sup>

<sup>†</sup>FAS AG, Франкфурт-на-Майні, Німеччина,  
<sup>#</sup>4C GROUP AG, Франкфурт-на-Майні, Німеччина

**Мета роботи** – створити анкету для вимірювання рівня зрілості бізнес-процесів.

**Дизайн/Метод/Підхід дослідження.** Розроблено серію питань і застосовано конфірматорний факторний аналіз для визначення валідності та надійності анкети.

**Результати дослідження.** Авторською моделлю зрілості бізнес-процесів підтримано попередні дослідження бізнес-процесів. Показано, що зрілість бізнес-процесів знаходить відображення в конструктах «узгодженість стратегії», «організація управління», а також «культура». На подив, конструкт «методи» показав низький взаємозв'язок, в той час як «ІТ і технології», а також «люди» не узгоджувалися із запропонованою моделлю.

**Теоретичне значення дослідження.** Цією роботою не тільки підтверджено попередні дослідження, але й показано можливості різноманітної інтерпретації чинників, що відображають зрілість бізнес-процесів та її практичного застосування.

**Практичне значення дослідження.** В якості результату у цьому дослідженні запропоновано анкету для практиків, якою вони зможуть вимірити зрілість своїх бізнес-процесів.

**Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження.** Створено анкету, яка ґрунтується на результатах наукових досліджень і може бути використана практиками.

**Обмеження дослідження/Перспективи подальших досліджень.** Рекомендовано апробувати анкету на більшій вибірці та розширити коло застосовуваних статистичних методів для її аналізу.

**Тип статті** – емпірична.

**Ключові слова:** зрілість бізнес-процесів; вимірювання зрілості бізнес-процесів; модель зрілості бізнес-процесів; анкетування.

## Разработка анкеты для измерения зрелости бизнес-процессов

Дэвид Аберле<sup>†</sup>,  
Ян Хенкель<sup>#</sup>

<sup>†</sup>FAS AG, Франкфурт-на-Майне, Германия,  
<sup>#</sup>4C GROUP AG, Франкфурт-на-Майне, Германия

**Цель работы** – создать анкету для измерения уровня зрелости бизнес-процессов.

**Дизайн/Метод/Подход исследования.** Разработана серия вопросов и применен конфирматорный факторный анализ для определения валидности и надежности анкеты.

**Результаты исследования.** Авторской моделью зрелости бизнес-процессов поддержаны предыдущие исследования бизнес-процессов. Показано, что зрелость бизнес-процессов находит отображение в конструктах «согласованность стратегии», «организация управления», а также «культура». К удивлению, конструкт «методы» показал низкую взаимосвязь, в то время как «ИТ и технологии», а также «люди» не согласовались с предложенной моделью.

**Теоретическое значение исследования.** Этой работой не только подтверждены предыдущие исследования, но и показаны возможности разнообразной интерпретации факторов, отображающих зрелость бизнес-процессов и возможности ее практического применения.

**Практическое значение исследования.** В качестве результата этим исследованием предложена анкета для практиков, которой они смогут измерить зрелость своих бизнес-процессов.

**Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования.** Создана анкета, которая основывается на результатах научных исследований и может быть использована практиками.

**Перспективы дальнейших исследований.** Рекомендовано апробировать анкету на большей выборке и расширить круг применяемых статистических методов для её анализа.

**Тип статьи** – эмпирическая.

**Ключевые слова:** зрелость бизнес-процессов; измерение зрелости бизнес-процессов; модель зрелости бизнес-процессов; анкетирование.

## Introduction

Today, business processes are of high importance for companies across all industries. Most companies are permanently concerned with analysing, documenting, measuring, improving and aligning their business processes. However, the status quo of companies and industries with regard to their level of business process maturity is quite different. Even the status quo within a company might be different. Many influence factors and variables have to be taken into account to successfully manage the entire business process landscape of a company. Thus, looking at how the maturity degree of business processes can be scrutinized is a major topic. Measuring the maturity of business processes has become an important management task. Over decades various authors have developed and modified business process maturity models (BPMMs) in order to perfectly measure and improve business process maturity (BPM) (van Looy, de Backer, & Poels, 2011). This paper has the primary objective to develop a questionnaire that is practical useful in order to measure the maturity of the business processes in companies. Against this backdrop, this paper initially discusses and analyzes the most important BPMMs due to their practical relevance. Based on this, the paper gives a description of how a questionnaire to assess process maturity may look like and how it was developed. The initial questionnaire was validated by the application at a bundle of companies.

## Research Questions

1. What are the most practicable business process maturity models and by what criteria do they mainly differ?
2. Which factors have to be considered by creating a practical useful questionnaire?

## Business Process Maturity Models

### Theoretical background of BPMMs

The literature provides a rich set of BPMMs. Tarhan, Turetken, and Reijers (2016) conducted a systematic review of the existing literature about BPMMs. Finally, Tarhan and colleagues (2016) emphasized nine leading BPMMs in regards to their relevance in the literature. We implied that these nine models must be the most common and popular models with the highest practical relevance. We performed a detailed analysis of the main findings of Tarhan and colleagues (2016). The fig. 1 shows the nine models on the horizontal axis and represents the number of existing papers that refer (i.e. discuss, analyze, judge, verify etc.) to the models. The BPMMs with dark coloured bars are subject of our further research.

Some articles may refer to more than only one model. The list is not ext

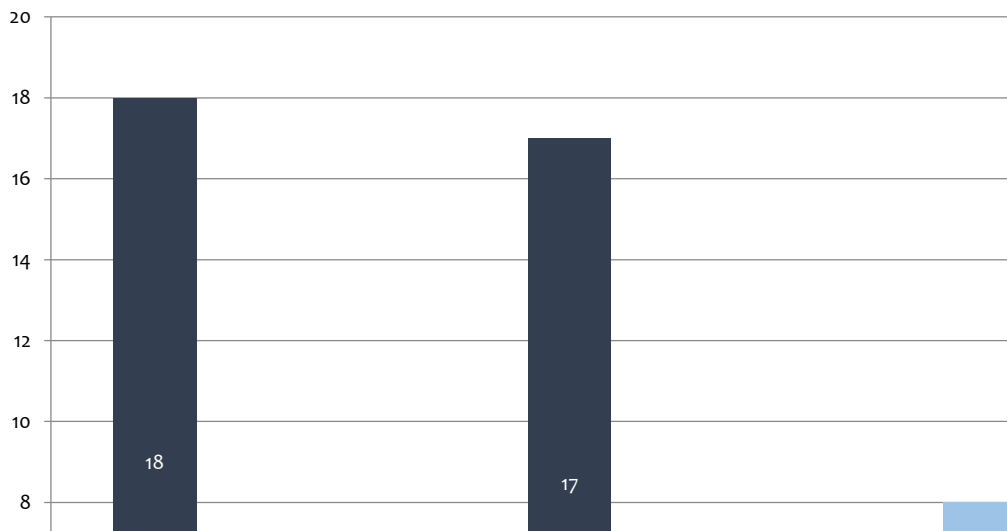


Fig. 1. Number of papers that refer to a BPMM\*

\*Source: adapted from (Tarhan et al., 2016).

BPMMs are typically characterized by a sequence of stages (or levels) which form a desired, anticipated and logical path from the initial stage to ultimate maturity. Generally, a distinction between two types in regards to the BPMMs scope is made: **business process management maturity models** and **business process maturity models**. The former deal with a company's business process management capability; the latter refer to the conditions of business processes in general (Röglinger, Pöppelbuß, & Becker, 2012). The BPMM of Rosemann and de Bruine (2005) is focused on the management of BPM. Therefore, it addresses a company's business process management capabilities (Rosemann, & de Bruine, 2005). It holds a descriptive (as-is-assessment) as well as a prescriptive (guidance for improvement and future process strategy) purpose of use. This BPMM provides five maturity stages – from “Initial” to “Sustained”. Since the scope of this BPMM is on maturity management it also provides capability areas for each maturity stage (Röglinger et al., 2012). The scope of McCormack and Johnson's (2001) model is business process maturity (McCormack, & Johnson,

2001). Thus, it is focused on the condition of processes in general or distinct process types. It also has a descriptive and prescriptive purpose which means that it evaluates the level of maturity while it also provides process improvement actions. Their BPMM consists of four maturity stages and additionally provides three components of maturity (Röglinger et al., 2012). Also the popular OMG-Model (2008) is focused on the mastery of processes and mainly refers to the conditions of processes. It provides five stages of maturity and is documented in an extensive framework (Object Management Group, 2008). Consequently, this BPMM is highly prescribed since it comprises four types of appraisals, true-or-false-statements related to goals and practices and specific process element templates (Röglinger et al., 2012). The BPMM by Hammer (2007) mainly deals with individual processes and company-wide capabilities since it separates five process enablers and four process capabilities. Self-assessment sheets are part of this BPMM in order to evaluate true-or-false-statements (Röglinger et al., 2012).

## Factors of BPMMs comparison

In order to analyse and compare these selected BPMMs, we used the framework developed by Röglinger, Pöppelbuß, & Becker (2012). It serves nine criteria on three levels to analyse BPMMs in regards to their practical usefulness and applicability (fig. 2).

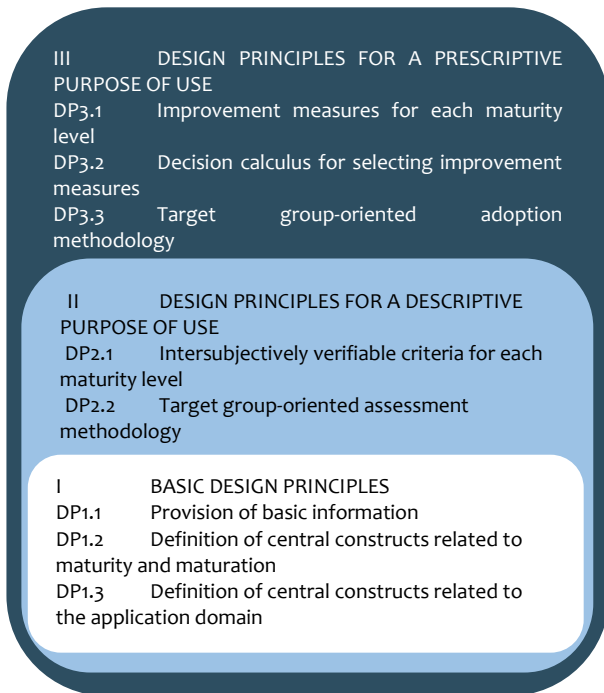


Fig. 2. BPMMs analysis framework\*

\*Source: Röglinger, Pöppelbuß, & Becker (2012).

## BPMm analysis and comparison

**DP1.1:** Basic information is provided by all four BPMMS. The target groups are companies as well as organisations of the public sector. All the models are useful for companies independent from their location, size or branch. Furthermore, the OMG-Model particularly mentions professionals, managers and members of appraisal teams as designated users. Also, the OMG-Model provides background information regarding design-choices and development history. Concerning validation, the model of Hammer (2007) was subject to extensive revisions tests, while Rosemann and de Bruine (2005) performed a Delphi study with international experts to identify model dimensions (Röglinger et al., 2012). **DP1.2:** All of the selected BPMMs define maturity stages they comprise. The associated structural components are also defined. Moreover, the BPMM of Hammer (2007) contains two sub-models; one for process maturity and one for company maturity. All the models generally differ in their levels of granularity and capability areas. However, the levels of Rosemann and de Bruine (2005) and the OMG-Model are very similar since both borrowed their level structure from the CMM model. Further on, the OMG-Model defines five process areas threads which are used to link maturity levels with process areas (Röglinger et al., 2012). **DP1.3:** Beside the essential structural elements, some BPMMs also provide concrete information about constructs of the setting the models are applied in. For example, Rosemann and de Bruine (2005) picture their model as a holistic management approach (Röglinger et al., 2012). **DP1.4:** The compared BPMMs differ in the publicly available information. The most detailed documentation exists for the OMG-Model. The model of Hammer (2007) was introduced in the Harvard Business Review (Hammer, 2007). The process maturity management models of Rosemann and de Bruine (2005) and the model of McCormack and Johnson (2001) were published in several research papers which do not

leave much space for detailed guidelines (Röglinger et al., 2012). **DP2.1:** Each of the BPMMs allows for a descriptive purpose of use. Thereby, the assessment criteria for the maturity levels are available as textual descriptions. The OMG-Model as well as the model of Hammer (2007) provide more detailed assessment criteria, for instance in form of “specific practices” (in case of the OMG-model). The model of Rosemann and de Bruine (2005) and the model of McCormack and Johnson (2001) are still limited in the information available to the public since there are no criteria available to the public for the third and most complex level (Röglinger et al., 2012). **DP2.2:** Only the OMG-Model includes process area templates for further advice on how to conduct the as-is assessment. Thereby, it provides the possibility of self-assessment. Furthermore, it is the only BPMM which includes general guidelines in order to adjust the model domain-specific. **DP3.1:** The advice provided by the models of Hammer (2007), McCormack and Johnson (2001) and Rosemann and de Bruine (2005) mostly stays implicit to the textual stage descriptions. Only the OMG-Model clearly recommends which specific practices should be implemented at each stage (Röglinger et al., 2012). **DP3.2:** None of the selected BPMMs defines a mechanism which allows the practitioners to adapt the decision calculus for the selection of improvement measures to individual strategies or company goals. All the models expect companies to potentially reach the top of the maturity path (Röglinger et al., 2012). **DP3.3:** The model of Hammer (2007) is the only model for that is stated how to use it for a prescriptive purpose of use. However, the advice seems to be quite general since it refers only on areas in the maturity grid (Röglinger et al., 2012). We concluded the analysis with the following key findings:

- the basic design principles are covered well by all reviewed BPMMs;
- the principles for the descriptive purpose of use are sufficiently covered for the models;
- the assessment criteria are often only available as textual descriptions;
- detailed elements of BPM are often not published which limits self-assessment options;
- design principles for the prescriptive use are rarely addressed;
- therefore, the guidance provided by the reviewed BPMMs is rather limited.

These key findings confirm prior research conducted by van Looy and colleagues (2011) which states that the models mainly differ in their scope, design and model methodology. Our analysis leads to the result that the OMG-Model seems to be the most developed BPMM. It is mainly ahead of the other reviewed BPMMs (which also gain high research interest) since it provides detailed information regarding design-choices (DP1.1), defines process dimensions threads which link its maturity levels with process elements (DP1.2), provides the most detailed documentation (DP1.4), provides detailed assessment criteria through specific practices (DP2.1) and includes process element templates for further advice (DP2.2). However, due to the fact that the OMG-Model is highly developed, it consequently leaves little leeway for individual approaches and manual modifications. For instance, it prescribes a structure consisting of specific goals and specific practices which substantially affects the data collection through questionnaires. Due to the high development and standardization of the OMG-Model, it seems not to be the best choice for our purpose of creating an individual questionnaire. Therefore, we decided to proceed with the BPM management model of Rosemann and de Bruine (2005). This choice is mainly reasoned by the clear structure and the pre-definition of process dimensions that the model of Rosemann and de Bruine (2005) includes. In addition, the model is based on a sound academic development, provides detailed capability areas on multiple dimensions and is applied within a number of companies and validated by numerous surveys, case studies and workshops. These facts encourage our decision. Finally, the model choice is additionally supported and validated by an analysis of Rosemann and vom Brocke (2010).



## The creation of a BPM questionnaire

### Determination of process dimensions

The main purpose of questionnaires in the field of BPMM is to collect the required data in order to finally evaluate the process maturity by applying the stage model (Benbasat, Dexter, Drury, & Goldstein, 1984). We created a questionnaire that covers the entire range of a company’s process landscape since BPM became more and more a holistic management task over the last decades. The questionnaire has to serve all complexities, challenges and purposes of modern process management. In order to fulfil these requirements in the best possible way, we broke down the complexity to a lower level by operating with business process dimensions. In doing this, we used the model of Rosemann and de Bruine (2005). In fact, we used their model in a slightly amended

way since we do not elaborate on the various maturity stages of this model and the maturity assessment process. Rather, we use the BPM framework to derive and afterwards validate its process dimensions.

Finally, we ended up with six process dimensions which will be briefly outlined in the following section. These dimensions represent critical success factors for business processes and basically determine the overall business processes of a company. Therefore, questions for each process element are required whereas we expect them to cover together all process dimensions of companies. Our initial model was therefore a second order reflective model. Besides considering the model of Rosemann and de Bruine (2005), we followed the approach of Rosemann and vom Brocke (2010). The six factors are also heavily grounded in the existing literature as stated after each outline paragraph (Rosemann, & vom Brocke, 2010).

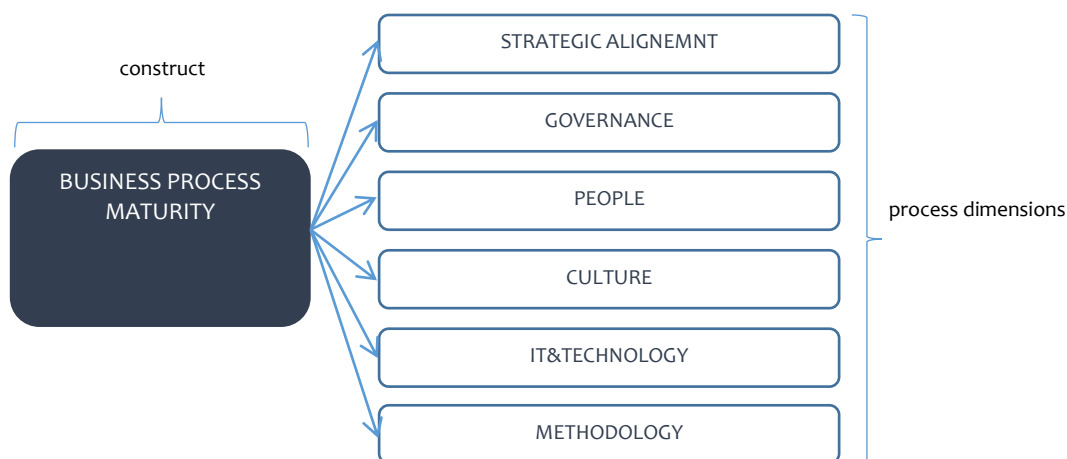


Fig. 3. Process dimensions\*

\*Source: (Rosemann, & vom Brocke, 2010).

The process dimension *Strategic Alignment* deals with the linkage of the company processes and the organisational priorities. It considers to what degree business process management is aligned with the overall strategy of a company. Business processes should be executed, managed, designed and measured according to strategic orientation (Rosemann, & vom Brocke, 2010; Elzinga, Horak, Lee, & Bruner, 1995; Zairi, 1997). The process dimension *Governance* covers appropriate and transparent accountability in terms of responsibilities and roles within the process landscape of companies. It also focuses on the concrete design of decision-making. That means it considers the responsibilities for process-related decisions. This dimension also takes reward-processes to guide actions into account (Rosemann, & vom Brocke, 2010; Braganza, & Lambert, 2000). The dimension *People* deals with the human capital of a company in regards to business processes. It considers the knowledge and skills of the employees or groups to perform the respective processes. It also covers the employee’s qualification and regular training activities in order to assure and improve their ability to execute business processes (Rosemann, & vom Brocke, 2010; Hung, 2006; Llewellyn, & Armistead, 2000). The process dimension *Culture* covers all issues of a company’s collective beliefs and values related to the process landscape. It considers the environment and attitude of individuals or groups in regards to the executing, design and management of processes (Rosemann, & vom Brocke, 2010; Pritchard, & Armistead, 1999; Spanyol, 2003). The dimension *Methodology* deals with the set of tools and techniques that enable and support all activities along the business process lifecycle and considers process-related initiatives within the company. In particular, this element covers approaches that facilitate process improvement, process analysis or process modelling techniques (Rosemann, & vom Brocke, 2010; Adesola, &

Baines, 2005). The process dimension *IT & Technology* focuses on the application of software or IT-based solutions in order to facilitate, improve and assure company processes. IT-based process support is of strong significance for business processes. Beside the traditional process analysis and process modelling function, this dimension also takes into account the process-awareness of information systems. That means that the software is able to recognize which process need to be executed (Rosemann, & vom Brocke, 2010; Gullede, & Sommer, 2002). Rosemann and de Bruine (2005) define a further level of detail in their model - the so called *capability areas* - for each of these six process dimensions. These sub-areas have the purpose to achieve the objectives of each process dimension in order to ensure the desired performance and capability of the model as a whole (Rosemann, & vom Brocke, 2010).

### Questionnaire design

After defining the process dimensions we drafted a questionnaire. In doing so, we generated a series of neutral statements about each element that need to be responded by the participants. We decided to operate with neutral statements instead of common evaluation questions since simpler formulations are easier to handle for the addressee. In order to apply the questionnaire also in an international environment we formulated the statements in English. We used a 7-Point Likert scale on a continuum from “strongly agree” to “strongly disagree”. Consequently, one neutral answer choice is offered and the participants are not forced to take a decision for agreement or disagreement. Thus, we expected to decrease the number of missing values due to unwillingness to give a precise answer or indecision. Participant responses were afterwards converted into numerical form in

preparation for statistical analyses (Ratray, Johnston, & Wildschmith, 2004). We included additional sections about absorptive capacity (Jansen, van den Bosch, & Volberda, 2005) and customer oriented performance (hereafter performance) (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002) in order to prove external validity. Also, we required the participants to directly assess the maturity of their business processes (direct maturity assessment) in a separate questionnaire section.

### Questionnaire testing

Since the purpose of this paper is to create a fully consistent and practical implementable questionnaire, we validated the initial questionnaire by performing an online survey. Our survey was technical supported by the professional survey software Qualtrics®. In order to ensure a sufficient data quality, we provided the survey to employees of selected companies. Finally, we were able to use 28 responses equally distributed across five companies, including at least one team leader per company. Doing this, both the strategic and the operational perspective are expected to be taken into consideration when validating the questionnaire. The useful questionnaires are allocated as follows regarding the age and tenure of the addressees (tab. 1).

Table 1

Age and tenure of questionnaire participants

Age	# of respondents	Tenure	# of respondents
18-24	3	Less than one year	2
25-34	9	1-2 years	6
35-44	7	3-4 years	11
45-54	3	5 or more years	9
55-64	5		
65 or above	1		

Our sample contains two SMEs (less than 250 employees) and three large companies (more than 250 employees). The reported industries are “Professional, Scientific and Technical Services” (NAICS code 54, n=4) and “Administrative and Support and Waste Management and Remediation Services” (NAICS code 56, n=1). We followed the procedure applied by Shuradze, Bogodistov and Wagner (2018) forthcoming the bias reduction of socially desirable answers. We also stated that the data will be handled confidentially and for further questions we provided e-mail addresses as a point of contact. To make sure that we don't have any ethical issues in our questionnaire we discussed all questions with our research supervisor. We did not include any sensitive topics in our questionnaire (Ritchie, Lewis, Nichols, & Ormston, 2013; Shuradze et al., 2018). Since we allowed missing values, we performed a positive missing completely at random analysis (MCAR) and replaced missing values by the median of the nearby latent factor (Rubin, 1976; Dong, & Peng, 2013).

### Demonstrating questionnaire validation and reliability

Validity refers to whether a questionnaire measures what it purports to measure. Reliability refers to the stability, internal consistency or repeatability of a questionnaire (Ratray et al., 2004). We found that *business process maturity level* (BPML) is a latent factor of *Strategic Alignment, Governance and Culture* whereas *IT & Technology* and *People* did not appear to be part of the model. Surprisingly *Methodology* did not seem to be measuring BPML well. Nonetheless, this second order reflective models showed a very good model fit:  $\chi^2/df = 1.739$  ( $\chi^2 = 279.823$ ,  $df = 161$ ). Although, the Tucker-Lewis Index TLI of 0.741 and the comparative fit index CFI of 0.781 did not support this (Hu, & Bentler, 1999). Our analysis shows no validity or reliability concerns as can be seen in Table 2.

Table 2

Questionnaire reliability and validity; average factor loadings

	$\alpha$	Composite Reliability	Average Variance Extracted	Maximum Shared Variance	Maximum reliability H	Methodology	Absorptive Capacity	Business Process Maturity Level	Performance
Methodology	0,896	0,907	0,711	0,368	0,926	0,843 <sup>†</sup>	-	-	-
Absorptive Capacity	0,727	0,749	0,509	0,039	0,943	0,197	0,713 <sup>†</sup>	-	-
Business Process Maturity Level	0,929	0,972	0,920	0,368	0,991	0,607	0,104	0,959 <sup>†</sup>	-
Performance	0,908	0,909	0,769	0,328	0,992	0,510	-0,171	0,573	0,877 <sup>†</sup>

†: Note: average factor loadings.

All variables have a higher average variance extracted than 0.5 (Diamantopoulos, & Siguaw, 2000) and were lower than composite reliability. This confirms the convergent validity (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Further, all CR values exceed 0.7 which proves the reliability. Cronbach's  $\alpha$  exceeds 0.7 in all cases and in three cases also 0.8 (Bowling, 1997; Bryman, & Cramer, 1997; Ratray et al., 2004). The cut-off value of 0.8 for the maximum reliability H was also exceeded for all variables (Hancock, & Mueller, 2001). Discriminant validity is supported by our results for the maximum shared variance since it is lower than the average variance extracted (Hair et al., 2011). Figure 6 shows the final structural model including factor loadings. We report high factor loadings on all our variables. The latent factor BPML is well explained by *Strategic Alignment, Governance and Culture*. Average Factor loadings for *Methodology*, *Absorptive Capacity*, *BPML* and *Performance* are 0.843, 0.713, 0.959 and 0.877 respectively, stating

that the latent factors are well explained by their underlying questions.

*External validity* can be confirmed by showing that the questionnaire is actually useful to determine the business process maturity of companies. Therefore, we required the participants to choose among the statements in Tab. 3 with regard to the business process maturity of their companies (direct business process maturity assessment).

Out of these twelve questions we created a latent factor maturity sum. A positive correlation of the respective factor with the BPML factor is sufficient to conclude that all levels are positively correlated as the underlying principle is a stage-to-stage concept. Once a certain stage is reached, it is assumed that all requirements of the previous stage are fulfilled.

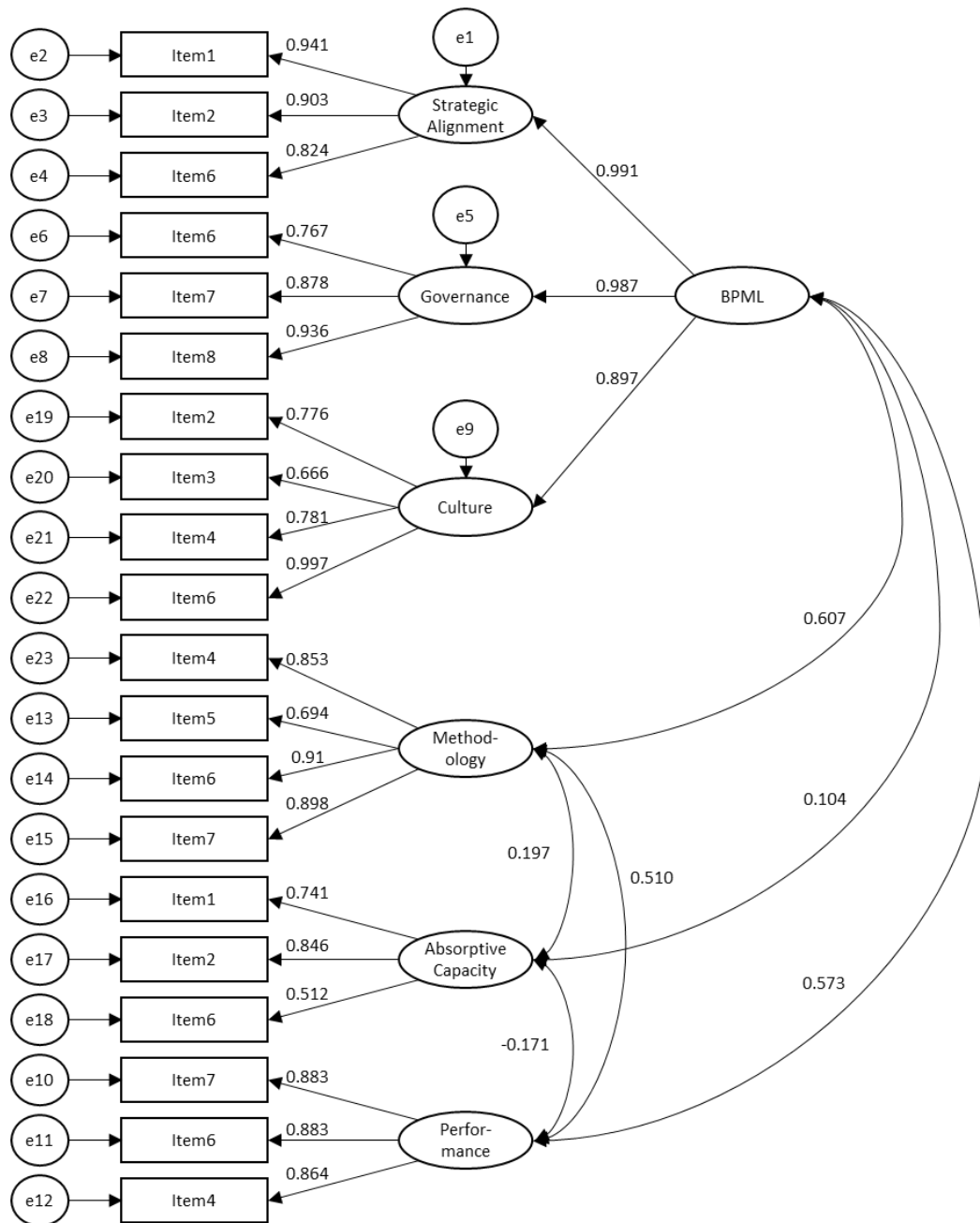


Fig. 4. Final factor model with factor loadings (Appendix A)

Direct Maturity Assessment Section (\* indicates reverse stated items)

Table 3

Stages	Characteristic
1 <sup>st</sup> stage (initial)	<input type="checkbox"/> Processes are not defined.*
	<input type="checkbox"/> There is no procedural and organizational support.*
	<input type="checkbox"/> The results are rather unpredictable.*
2 <sup>nd</sup> stage (managed)	<input type="checkbox"/> The processes exist on the operational/working level.
	<input type="checkbox"/> Management takes care of stable working conditions.
	<input type="checkbox"/> Process management is planned.
3 <sup>rd</sup> stage (standardized)	<input type="checkbox"/> Standardized processes and process metrics are implemented.
	<input type="checkbox"/> The employees have the necessary process know-how.
4 <sup>th</sup> stage (predictable)	<input type="checkbox"/> Process results and performance are managed with quantitative tools.
	<input type="checkbox"/> The processes produce expected and predictable results.
5 <sup>th</sup> stage (innovating)	<input type="checkbox"/> Processes are managed proactively, innovated, and constantly optimized.
	<input type="checkbox"/> Processes fulfil the internal and external requirements.

Our test shows an appropriate model fit:  $\chi^2/df = 0.911$  ( $\chi^2 = 37.371$ ,  $df = 41$ ).  $R^2$  is 0.282, which is above the required value of 0.2. We report a B-value of -1.154<sup>1</sup> (S.E. 0.366,  $p = 0.002$ ), as well as a  $\beta$ -value of -0.531. This proves that our questionnaire is generally valid and practical implementable and useful to assess the maturity of business processes.

## Discussion

Our research provided good results on the confirmatory factor analysis (CFA). In order to achieve also strong results on the exploratory factor analysis (EFA) we assume that a minimum of at least 100 participants as well as a minimum participant-to-variable-ratio of N/p: 2:1 -10:1, a minimum variable-to-factor-ratio of p/m: 2:1-6:1 and a minimum participant-to-factor-ratio of N/m: 2:1-6:1 (Ferguson, & Cox, 1993; Rattray et al., 2004) is required. Once these statistical requirements are met, we expect that our conceptual model might become even stronger. In the limits of one paper we could not provide all possible tests. We expect that a series of common method bias tests would definitely refine our measurement; such as a Harman single factor test or a common latent factor test. This could be an interesting subject for further research papers.

## Conclusions

In the course of this work, we developed a questionnaire that is practical useful in order to measure the maturity of business processes in companies. The most established and practical maturity models are the models of Rosemann and de Bruine (2005), McCormack and Johnson (2001), Hammer (2007) as well as the OMG-Model. We analyzed these models by applying the framework of Pöppelbuß and Röglinger (2011). The models mainly differ in their scope, design and model methodology. As a result of our model analysis, we decided to proceed with the model of Rosemann and de Bruine (2005) that we finally used as base for identifying the process dimensions. These in turn are reflectively represented by several formulated questionnaire-statements. Using this approach, we ensured the completeness and integrity of our questionnaire.

## Limitations

Although, we based our initial approach on appropriate academic literature, some of the applied business process dimensions seemed not to be significantly valid. This may have several reasons. Basically, we are convinced that the six chosen underlying dimensions are generally suitable for our purpose of use as they cover all aspects of business processes. In addition, these factors are confirmed several times by prior research (e.g. in Rosemann, & vom Brocke 2010). It might be that not all initially defined questionnaire-statements were sufficiently precise because they did not represent the respective dimensions; or they were too similar to another statement. Surprisingly, the process dimension Methodology did not sufficiently explain the factor BPML. This could be caused by our selection of survey participants and the small survey sample size. Consequently, our target group might not have been homogenous enough within a company since employees in different positions might have a different view on operational details and the perspective of strategy and operations. We tested for MCAR but our small survey sample could still be biased by responses that were not thoroughly provided.

<sup>1</sup> Please note that that the negative B-value should be interpreted as positive since the items were coded in the mentioned way.

## References

- Adesola, S., & Baines, T. (2005). Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*, 11(1), 37-46. [doi:10.1108/14637150510578719](https://doi.org/10.1108/14637150510578719).
- Benbasat, I., Dexter, A. S., Drury, D. H., & Goldstein, R. C. (1984). A critique of the stage hypothesis: theory and empirical evidence. *Communications of the ACM*, 27(5), 476-485. [doi:10.1145/358189.358076](https://doi.org/10.1145/358189.358076).
- Bowling, A. (1997). *Research methods in health: investigating health and health services*. Buckingham: Open University Press.
- Braganza, A., & Lambert, R. (2000). Strategic integration: developing a process-governance framework. *Knowledge and Process Management*, 7(3), 177-186. [doi:10.1002/1099-1441\(200007/09\)7:3<177::aid-kpm104>3.3.co;2-l](https://doi.org/10.1002/1099-1441(200007/09)7:3<177::aid-kpm104>3.3.co;2-l).
- Bryman, A., & Cramer, D. (1997). *Quantitative analysis with SPSS for windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524. [doi:10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6).
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.
- Dong, Y., & Peng, C. Y. J. (2013). *Principled missing data methods for researchers*. SpringerPlus, 2(1), 222. [doi:10.1186/2193-1801-2-222](https://doi.org/10.1186/2193-1801-2-222).
- Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y., & Bruner, C. (2013). Business process management: survey and methodology. *IEEE transactions on engineering management*, 42(2), 119-128. [doi:10.1109/17.387274](https://doi.org/10.1109/17.387274).
- Ferguson, E., & Cox, T. (1993). Exploratory factor analysis: A users' guide. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(2), 84-94. [doi:10.1111/j.1468-2389.1993.tb00092.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1993.tb00092.x).
- Gulledge Jr, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376. [doi:10.1108/14637150210435017](https://doi.org/10.1108/14637150210435017).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152. [doi:10.2753/mtp1069-6679190202](https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679190202).
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard business review*, 85(4), 111-9.
- Hancock, G. R., & Mueller, R. O. (2001). Rethinking construct reliability within latent variable systems. In *Factor analysis and structural equation modelling a festschrift in honor of Karl Joreskog*, 195-216.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. [doi:10.1080/10705519909540118](https://doi.org/10.1080/10705519909540118).
- Hung, R. Y. Y. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), 21-40. [doi:10.1080/14783360500249836](https://doi.org/10.1080/14783360500249836).
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015. [doi:10.5465/amj.2005.19573106](https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106).

- Llewellyn, N., & Armistead, C. (2000). Business process management: Exploring social capital within processes. *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 225-243. [doi:10.1108/09564230010340751](https://doi.org/10.1108/09564230010340751).
- McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: CRC Press.
- Pritchard, J. P., & Armistead, C. (1999). Business process management—lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35. [doi:10.1108/14637159910249144](https://doi.org/10.1108/14637159910249144).
- Rattray, J., Johnston, M., & Wildsmith, J. A. W. (2004). The intensive care experience: development of the ICE questionnaire. *Journal of Advanced Nursing*, 47(1), 64-73. [doi:10.1111/j.1365-2648.2004.03066.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03066.x).
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage.
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346. [doi:10.1108/14637151211225225](https://doi.org/10.1108/14637151211225225).
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). *The six core elements of business process management*. Handbook on business process management 1 (105-122). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rubin, D. B. (1976). *Inference and missing data*. *Biometrika*, 63(3), 581-592. [doi:10.2307/2335739](https://doi.org/10.2307/2335739).
- Seidel, S., Shortland, K., & Elzinga, D. (2010). *Managing Creativity-intensive Processes: Learning from Film and Visual Effects Production*. Handbook on Business Process Management 2 (515-538). Berlin, Heidelberg: Springer. [doi:10.1007/978-3-642-01982-1\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-642-01982-1_24).
- Shuradze, G., Bogodistov, Y., & Wagner, H. T. (2018). The role of marketing-enabled data analytics capability and organisational agility for innovation: empirical evidence from german firms. *International Journal of Innovation Management*, 1850037, 2018. [doi:10.1142/S1363919618500378](https://doi.org/10.1142/S1363919618500378).
- Spanyi, A. (2003). Strategic achievement: superior, sustainable company performance lies in solid execution. *Industrial Engineer*, 35(3), 40-44.
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: a systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122-134. [doi:10.1016/j.infsof.2016.01.010](https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010).
- Van Looy, A., De Backer, M., & Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1119-1137. [doi:10.1080/14783363.2011.624779](https://doi.org/10.1080/14783363.2011.624779).
- Van Looy, A. (2014). *Business process maturity: A comparative study on a sample of business process maturity models*. Springer Science & Business Media Berlin Heidelberg. [doi:10.1007/978-3-319-04202-2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-04202-2).
- Weber, C., Curtis, B., & Gardiner, T. (2008). *Business process maturity model (BPMM) version 1.0*. Framework. Object Management Group.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80. [doi:10.1108/14637159710161585](https://doi.org/10.1108/14637159710161585).



This is an open access journal and all published articles are licensed under a [Creative Commons «Attribution» 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## Appendices

### A – Final Survey Questionnaire

Table A.1

Form of final survey questionnaire

Constructs	Item #	Items, 7-Point Likert scale (-3 = strongly disagree; +3 strongly agree)
Methods	Item 4	We are fast in implementing process changes.
	Item 5	We have structured interdepartmental meetings to discuss process issues.
	Item 6	We plan and document our work processes in a structured way.
	Item 7	We are fast in reducing process risks.
Culture	Item 2	We address problems within a process and across interfaces.
	Item 3	We demand and appreciate feedback to current process improvement activities.
	Item 4	We are open to process changes in our workplace.
	Item 6	The basic values of our company include process optimization.
Governance	Item 6	The business and financial aspects of our products and services are managed throughout the product-lifetime.
	Item 7	We address root causes of problems in our processes and systematically prevent them from recurring.
	Item 8	We are constantly improving our business processes.
Alignment	Item 1	Process improvement is addressed as an issue by our top management.
	Item 2	Our top management feels responsible for process improvement strategies in our firm and approves plans for implementing these.
	Item 6	We identify and prioritize improvement potentials of our work processes.
Performance (Customer Orientation)	Item 4	Retaining valued customers.
	Item 6	Growth in sales revenue.
	Item 7	Acquiring new customers.
Absorptive capacity	Item 1	Our unit has frequent interactions with corporate headquarters to acquire new knowledge.
	Item 2	Employees of our unit regularly visit other branches.
	Item 6	Employees regularly approach third parties such as accountants, consultants, or tax consultants.

UDC classification: 339.1-051

JEL Classification: M31, D01, L20

## Investigating the role of business marketing techniques in sales process

**N. Adamashvili<sup>†</sup>**  
**M. Fiore<sup>#</sup>**

**Purpose.** The main purpose of the research is to investigate the role of the marketing strategies and to verify if adopting a set of marketing strategies matching the company's operation to can be a successful way to generate growth in sales and loyal customers for all sized businesses.

**Design/Method/Approach.** This research consists of a systematic literature review of academic articles compatible with the marketing field topics. A hypothesis is designed based on a theoretical framework and two case studies are investigated. It is tested through applying examples of two renowned companies, Xerox and HubSpot, that adopted their preferred set of marketing techniques and gained higher profits and larger loyal customer segments.

**Findings.** Based on collected data and its analysis, it can be said that following correctly selected marketing techniques can lead to increased sales and loyal consumers.

**Practical implications.** Companies' marketing policies about choosing marketing channels needs to carefully be monitored and updated in order to reach long-term successful effects.

**Originality/Value.** The negotiation process between buyer and seller is strict, long-term and complex in business. Subsequently, selling the product is not sufficient if the buyers do not get offered good quality services to leave them pleased and consequently loyal in the long term. Thus, this research analyses the positive impact marketing techniques can have in the sales processes and in the customer loyalty.

**Paper type** – empirical.

**Keywords:** business marketing; consumer satisfaction; consumer loyalty; case study.

<sup>†</sup>Nino Adamashvili,  
Ph.D student , master of informatics in computer sciences,  
Georgian Technical University,  
Tbilisi, Georgia,  
e-mail: [nino\\_adamashvili@yahoo.com](mailto:nino_adamashvili@yahoo.com)

<sup>#</sup>Mariantonietta Fiore,  
Ph.D. in Economics and Technologies for the Sustainable Development,  
Assistant professor, Department of Economics, University of Foggia,  
Foggia, Italy,  
e-mail: [mariantonietta.fiore@unifg.it](mailto:mariantonietta.fiore@unifg.it),  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-6776>

**Reference** to this paper should be made as follows:

Adamashvili, N., & Fiore, M (2017). Investigating the role of business marketing techniques in sales process. *European Journal of Management Issues*, 25(3-4), 135-145. doi:10.15421/191717.



## Дослідження ролі маркетингових технік у процесі продажів

Ніно Адамашвілі<sup>†</sup>,  
Маріантоньета Фіоре<sup>#</sup>

<sup>†</sup>Грузинський технічний університет,  
м. Тбілісі, Грузія,  
<sup>#</sup>Університет Фоджа,  
м. Фоджа, Італія

**Мета роботи** – вивчити роль маркетингових стратегій, а також перевірити, чи може адаптування маркетингових стратегій, відповідних роботі компанії, стати успішним способом збільшення продажів і лояльності споживачів для компаній різного розміру.

**Дизайн/Метод/Підхід дослідження.** Дане дослідження містить системний огляд літератури в області відповідних маркетингових тем. На підставі теоретичної бази розроблена гіпотеза і проаналізовані два приклади з практики. На прикладі двох відомих компаній – Xerox і HubSpot – підтверджена гіпотеза про те, що адаптація серії маркетингових технік призводить до збільшення доходів та зростання сегментів лояльних споживачів.

**Результати дослідження.** Грунтуючись на зібраних даних та їх аналізі, зроблено висновок, що дотримання правильно обраної маркетингової техніки сприяє збільшенню числа продажів і кількості лояльних споживачів.

**Практичне значення дослідження.** Необхідний уважний моніторинг маркетингової політики компанії щодо вибору маркетингових каналів. Дана політика повинна оновлюватися для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

**Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження.**

Процес переговорів між покупцем і продавцем є строгим, довгостроковим і складним у реалізації. Отже, звичайний продаж товару не є достатньою умовою, якщо покупець при цьому не отримує обіцяної якості обслуговування. Задоволеність споживача призводить до лояльності в довгостроковій перспективі. Таким чином, дане дослідження сфокусовано на впливі маркетингових технік на процес продажів і лояльність споживачів.

**Тип статті** – емпірична.

**Ключові слова:** бізнес-маркетинг; задоволеність споживача; лояльність споживача; приклади з практики.

## Исследование роли маркетинговых техник в процессе продаж

Нино Адамашвили<sup>†</sup>,  
Маріантоньетта Фіоре<sup>#</sup>

<sup>†</sup>Грузинский технический университет,  
г. Тбилиси, Грузия,  
<sup>#</sup>Университет Фоджа,  
г. Фоджа, Италия

**Цель работы** – изучить роль маркетинговых стратегий, а также проверить, может ли перенимание маркетинговых стратегий, соответствующих работе компании, стать успешным способом увеличения продаж и лояльности потребителей для компаний разного размера.

**Дизайн/Метод/Подход исследования.** Данное исследование включает системный обзор литературы в области соответствующих маркетинговых тем. На основании теоретической базы разработана гипотеза и проанализированы два примера из практики. На примере двух известных компаний – Xerox и HubSpot – подтверждена гипотеза о том, что перенимание серии маркетинговых техник приводит к увеличению доходов и росту сегментов лояльных потребителей.

**Результаты исследования.** Основываясь на собранных данных и их анализе, сделан вывод, что следование правильно выбранной маркетинговой технике ведет к увеличению числа продаж и количества лояльных потребителей.

**Практическое значение исследования.** Необходим внимательный мониторинг маркетинговой политики компании в отношении выбора маркетинговых каналов. Данная политика должна обновляться для достижения успеха в долгосрочной перспективе.

**Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования.**

Процесс переговоров между покупателем и продавцом является строгим, долгосрочным и сложным в реализации. Следовательно, обычная продажа товара не является достаточным условием, если покупатель при этом не получает обещанного качества обслуживания. Удовлетворенность потребителя приводит к лояльности в долгосрочной перспективе. Таким образом, данное исследование сфокусировано на влиянии маркетинговых техник на процесс продаж и лояльность потребителей.

**Тип статьи** – эмпирическая.

**Ключевые слова:** бизнес-маркетинг; удовлетворенность потребителя; лояльность потребителя; примеры из практики.



## Introduction

Marketing orientation of companies affects the establishment of strategic innovations in gaining and developing a competitive advantage (Contò et al., 2015). Marketing tools and strategies can increase the knowledge of consumer's expectations and needs in a way that consumer empowerment can be considered as a process of delegation in strategic decisions for improving existing products and creating new ones (Fiore et al., 2016). However, over the last decades, the growth and development of markets rivalry has increased, and it has augmented the firms' tendency of to use messages to more rigorously persuade consumers (Esmailpour, & Aram, 2016). Indeed, as the consumer is exposed to increasing number of messages every day, it results in growing insensitivity of consumers towards commercial messages over the long-term periods (Akdoğan, & Altuntaş, 2015). The number of critics about advertisement has increased (Kaikati, & Kaikati, 2004), consumers have serious doubts as to reliability (Weisberg et al., 2007), a previous feeling of being deceived cause a negative attitude to all other advertisements (Calfee, & Ringold, 1988; Obermiller, & Spangenberg, 1998; Darke, & Ritchie, 2007), and an unconscious reluctance and feeling of discomfort to the brand logo in the consumer persuasion process reduce the trust to the company (Teixeira, 2012). Modern consumers desire to be contacted occasionally with the information, rather than being bothered frequently (Boaz et al., 2010). Due to this, marketing techniques have an outstanding role in the sales process (Bernritter et al. 2017). One of the most important tasks of marketing is creating and communicating value to the consumer. The reason behind this is to create a motivation for consumers' need, loyalty and profitability. Gong et al. (2016) show and confirmed that the consumer is indeed a value maker. Their study was based on the value itself, the wishes of the consumer and the quality of the relationship between consumer and supplier.

Right marketing can play a crucial role in doing and creating successful business. Kotler and Armstrong (2015) define marketing as managing profitable consumer relationships. Today it is not just "telling and selling" any more, marketing must be understood in the sense of satisfying and exceeding consumers' needs (Wu et al., 2012). In this context, special importance has to be given to business marketing. While the consumer marketing is aimed at large groups, the negotiation process in business marketing between buyer and seller is more personalized. In most cases, these negotiations are strict, long-term and multiplex (Davidson, 2015). Ineffective and poor communication ensures loss of future consumers and drain of the current ones (Essays, UK., 2017). Marshal (2015) points out that the future companies will depend on the innovations around the consumer rather than on product innovations. Buyers play a crucial role when it comes to judgments about the future efficiencies, effectiveness, and networking competencies of various suppliers (Möller, & Törröen, 2003). Subsequently, selling the product is not sufficient since the buyers interested in the product need to be satisfied.

Nowadays, businesses are working for their business consumers as opposed to simply selling to them. Marketing is not only about selling their products, but it is more about consumer care, taking care of the problematic cases, gaining insights in specific needs and wants etc (Monger, 2014). Similarly, to other spheres, the business industry also requires necessary developmental stages and innovations. Consequently, B4B was developed due to the expansion of the B2B structures and operational concepts. However, here it should be noted that this article will not be discussing the differences between B2B and B4B concepts in detail. Yet, the key idea of B2B marketing is to generate successful rate of sales, while B4B (Business for Business) is more concerned with achieving consumer loyalty (Wood et al., 2013). Companies that choose this approach communicate with consumers understand their needs and fulfil them because it is crucial for companies to start playing an active, ongoing role in the day-to-day life of their consumers' businesses. Also, it is beneficial to be

viewed more as partners rather than vendors or sales representatives (Telogis, 2015). Research in the marketing industry often does not consider it as a great opportunity to collaborate with consumers (Formentini, & Romano, 2016): indeed the development of strong relations with the consumer becomes a crucial element in reaching a competitive advantage (Garrigos-Simon et al., 2012; Fuchs, & Schreier, 2011).

According to current trends it needs to highlight that company understands the problem and has a solution to offer to all types of consumers issues (DeSena, 2003). Organizational buying behaviour is much more complex than individual buying decision-making (Dimple, & Sujata 2015). Therefore, benefits from marketing and attribution of results seem harder for B2B companies rather than B2C firms. The reason is that B2B clients want to be given compatible knowledge and provided with expertise. B2B consumers often want to look like the workplace rock stars or heroes thanks to their excellent decisions. Conversely, B2C consumers prefer to enjoy themselves, be happy with their purchases and have their needs adequately fulfilled. (SpotHub, 2017). It should be emphasized that organizational buying cycle takes longer as more people are involved in purchase decisions and sales are made for rational, not emotional, reasons (Petersen, 2015). On the other hand, B4B (Business-for-business) shows many companies working toward a common goal of ever-greater end-consumer satisfaction (Lloyd, 2016). A B4B means making a brand famous that brings together interests of all the businesses; it better supports the knowledge exchange by building strict communications, collaboration and stronger alliances (Lloyd, 2016). As a result, marketing techniques are to be considered as important tools for businesses in order to determine their basic strategy and approach.

## Research Question

The aim of this paper is to give some insight on concepts discussed above by highlighting the role of marketing techniques aimed at increasing consumer segments, firm's revenues and at establishing stronger brand loyalty.

## Structure of paper

The structure of this paper is as follows: the next section provides a literature analysis concerning the role of the marketing techniques, passing through the analysis of different opinions on consumer satisfaction and consumer loyalty. Further, methods are discussed, and two case studies are investigated. Finally, we discuss results in the conclusive section and recommendations close the paper shedding some light on the role of marketing techniques in sales process.

## Literature Review

### Marketing Techniques

Brennan and Croft (2012) argue that active participation in professional B2B social media networks adds value to B2B brands. This process contributes to the industry through processes of value creation, change and leadership. Authors add that social media is a valuable component of B2B market driving strategy. Cawsey and Rowley (2016) used of semi-structured interviews in France, Ireland, the UK and the USA to investigate the B2B Social Media Engagement Taxonomy by proposing a B2B social media strategy framework. The latter identifies six components of a social media strategy: monitoring and listening, empowering and engaging employees, creating compelling content, stimulating electronic word of mouth, evaluating and selecting channels, and enhancing brand presence through integrating social media (Cawsey, & Rowley, 2016). B2B selling processes involve all actors of the real-life experiences in a complex, not linear and dynamic way best described as "business maneuvering" (Åge, 2011).

Words matter but they are not enough to create a significant impact. Because B2B marketing started actively using social media platforms, developing effective content became even more important. First of all, because marketing is newsworthy currently, marketing experts recognize the importance of content which is why content marketing becomes a new field in marketing research (Pažeraičė, & Repovieneh, 2016). Content marketing is a marketing technique aimed at creating and at distributing valuable, relevant and consistent content to attract and acquire a clearly defined audience – with the objective of driving profitable consumer action (Institute-Content-Marketing, 2017). Content marketing differs from regular marketing in that companies' commercializing the products can either attract or repel consumers. There are a lot of types of content an organization can create for the target audience. Some of the most commonly used and passed around strategies through social platforms are info graphics, podcasts videos, etc. While traditional marketing meticulously follows the needs of the targeted audience, does extensive research on their needs and wishes, content marketing techniques grab attention of the audience by being present on many different channels of communication with an interesting content (Ruffolo, 2017). Though it sounds simple, giving non-boring information to consumer is the key to successful business operations, loyal consumers and increasing revenues; content marketing is a sophisticated model that takes a large amount of time, money and creativity (Institute-Content-Marketing, 2017). According to Miller (2013) content marketing definition has a non-conclusive nature, as Miller claims developing every definition is majorly affected by the way it has been practiced in all firms. This type of marketing involves consumers as an essential part of the brand development (Ahmad et al., 2015; Merz et al., 2017; Ramaswamy, & Ozcan, 2016). So, companies have to identify the target group and by responding their needs and wishes they can identify themselves from competitors. Comparably, B4B companies have to optimize everything behind the scenes and standardize everything so far. It is a question of covert marketing what means doing commercial messages at unexpected times and styles in a way that consumers are not even aware of it. The most of B4B buyers find the sellers, before sellers even know that someone is looking for them; Also, Golfetto et al. (2006) report in their work that they found industrial buyers selecting suppliers by profiling and evaluating supplier resources and competencies. This process was not limited to marketing communication and was often initiated by a buyer in a pre-contractual phase to align supplier competencies with that buyer's business processes. Later, the supplier and buyer work together to experiment if the supplier's experience fits the buyer's business requirements and needs the best. Great consumer service helps B4B firms develop a better brand name as the assessment of brand value is a shifting process rather than an act, and begins "upstream" with assessments of the competencies available to the buyer firm, backed by the reputation of the supplier firm (Ballantyne, & Aitken, 2007). Therefore, marketing should be focused on creating and distributing valuable, consistent and relevant message to attract and acquire a clearly defined audience – with the objective of driving profitable consumer action (Institute-Content-Marketing, 2017). The idea of creating such content to share in online media, especially social media, as part of the marketing mix, is generally considered to be a pull strategy in branding and other related disciplines (Christodoulides, 2009). The idea of pull strategy is that the actual consumers' demand drives the supply chain in which the suppliers in the upstream supply after receiving information about the customers' demand (Mensah, & Merkurjev, 2014).

According to Wiersema and Treacy (1996), organizations are eligible to follow existing value strategies: 1. Operational Excellence - Operational Excellence organizations strive to apply the product to be leaders in the market by selling at low price and produce high quantity using standardized tasks. A good example would include major fashion brands such as H&M and fast food chain McDonalds (Haberberg, & Rieple, 2008); 2. Product Leadership - Companies pursuing product leadership, producing

high quality products or services. Also described as very innovative and ingenious. Such as Mercedes (Kaplan, & Norton, 2004) and Tesla (Brodo, 2016); 3. Consumer Intimacy - Companies pursuing consumer intimacy deliver products that are closely tailored to consumer needs and strive to achieve a high consumer loyalty. This could include banks such as ING and Rabobank (Bugel et al, 2011). It is advisable to meet at least two of these strategies for successful business (Treacy, & Wiersema, 1993).

### Consumer satisfaction and loyalty

Even if the company sells technology, toasters, apartments or apps, its connection is with people, as highlighted by Ann Handley, chief content officer of MarketingProfs, HubSpot. Companies are made up of people, and when those people have the right tools, they can turn their business dreams into reality (SpotHub, 2017). So, understanding the emotional and cognitive interplay that impacts on any brand image might be a matter of assessing the degrees of emotional relevance, rather than assuming that absolute rationality applies (Ballantyne, & Aitken, 2007). The common phrase "consumers' problems solving" is still common. Marketing purpose should be to build a higher level of trust in buyers as they need to be sure in the company for making purchase decision especially in the case of B4B market.

Although all organizations strive to deliver their products/services according to what consumers look for, there may appear differences between the consumers' expectations and the real quality of product/service. When measuring the comparison between the consumer's expectations and the quality of the product it establishes a gap. Gap is a deficiency of the service that was expected by the consumer: for example, if the expectations of the service are higher than the quality experienced, it will have a negative outcome (De Vries et al., 1994).

The general concept of looking for different methods to help consumers achieve successful outcomes will never be complete. The ability to match and exceed what competitors can offer will keep the company from getting left behind in the competition. It is important to identify smart ways to accommodate the demands of a new generation of consumers who expect an active, ongoing involvement from traditional B2B sellers. Thus, companies have to find out exact reasons why consumers go to them and what do they expect from the product/service provided. Therefore, companies have to look at ways of understanding their consumer's pain points better and then adapt their solution (Needles, 2011). They have to take the time to communicate with their consumers, particularly the ones that had a successful outcome, to find out exactly how their product/service was used, so it can be shared with new consumers. Then they must review after-sales service - define the process for looking after consumers after the sale is signed, monitor for "buyer's remorse" etc (Needles, 2011).

Despite the assumed importance of consumer satisfaction and consumer loyalty, some academic articles express different opinions (Lewis, 1991). There appears the question if consumer satisfaction is the right goal for a company. For example, with consumer satisfaction we look at the completion of consumer needs, which Lewis and Booms (1983) define as a measure of how well the service delivered matches consumers' expectations. Another example is that, by giving the consumers what they want, when they want it, for a reasonable price, within the operating limits. These consumers will be provided with a better service than they expected (Lewis, 1988). In the first example, the consumers' expectations are met as a standard need, compared to the second example in which an attempt is made to exceed consumers expectations. The theory of Lewis (1991) clearly substantiated the idea that without consumers' satisfaction, it is impossible to achieve the desired result of acquiring loyal consumers. Lewis (1991) claims that consumers will show loyalty to an organization if they are really satisfied with the product or service that the organization offers.

Precisely, consumer loyalty is characterized by *Pelsmacker and Van Kenhove (2014)* as a concept where a lot of confusion exists; it can be divided into two parts - repeated purchases and loyalty. A regular consumer can buy the brand without being truly faithful to. Being faithful is stronger because a commitment is made to this brand. This commitment ultimately determines the probability that a consumer buys the brand repeatedly or not. This turnover or outflow is determined by consumer satisfaction but also by price, switching costs and the brand relationship with the customer. The following leads to customer loyalty in the long term. It appears that consumer satisfaction and consumer loyalty have an overlap but are not the same (*Lewis, 1991*). The consumers are more expected promote the product to their partners if they are loyal and will remain loyal only if they are satisfied with the service and quality the products and services.

## Methods

This study consists of a systematic review of academic articles on the proposed topic (*Baumeister, & Leary, 1997; Borenstein et al. 2009*). Different literature was analysed and reviewed, and worked as a ground to base the hypothesis on. In order to test the hypothesis, our work relied on a case study of two successful companies with B4B marketing strategy: Xerox and HubSpot. In order to collect data, the work makes use of the methodology of the research triangulation by combining primary (analysis of case studies) and secondary data (analysis of previous research and companies' reports and documents on website): the research triangulation allows to exploit the synergistic effects of combining investigative techniques to decrease the bias of a single observation in comparison of multiple data (*Eisenhardt, 1989 and 2002*).

Xerox and HubSpot were selected to represent two different business operations with non-similar product/services but with a similar marketing strategy. The work established comparisons across cases looking for both similarities and differences in order to identify conditions (factors) that led these two companies to success (*Yin, 2009*). Based on the theoretical framework and practical examples of two cases, this research was focused on determining the impact of marketing techniques in sales processes. Therefore, the core mission of doing the research through academic articles and the case studies was to understand if the successful marketing techniques worked for these two companies. Hence, other businesses that follow the same marketing techniques would also be successful in terms of larger sales and higher brand loyalty. Therefore, Our hypothesis of research is as follows:

**Hypothesis:** All companies that follow current B2B and B4B marketing techniques can reach larger sales and more loyal customers.

## Case studies

### Xerox

Xerox Corporation – a business process and document management company - is chosen to discuss as a global brand with a successful marketing strategy (*Ruch, & Nazemetz, 2012*). Its name is declared as a generic word and many dictionaries use "xerox" as a synonym for "photocopy", including the Oxford English Dictionary. Before, in 2012, Xerox Corporation faced a marketing challenge where company was outstanding among competitors in the crowded IT solutions sector. Xerox had a differentiation issue on the market by being perceived too similar to their competitors, where majority of the companies discussed how they could solve problems for consumers. It was not enough to keep repeating the common phrase "We solve problems" as majority of its competitors were (*Diamond, 2015*). Thus, Xerox needed to change their method of communication with buyers, to focus on consumers who had solved their problems by analysing these factors to help them make progress.

The company wanted to use this information to build appropriate relationships with their future buyers and increase their reliability by starting appropriate conversations from sales' representatives. *Susan E. Robinson (1997)* ex-Vice-President, Education and Training, at Xerox Canada, portrayed how the considerable challenge in quality program was the tremendous achievement of higher levels of consumer satisfaction. For this purpose, Xerox designed the website "http://www.getoptimistic.com" which content was crucial to be delivered to C-level audience (that is the managerial team). The audience were decision-makers who avoid the natural thinning out process made by administrative assistants.

In 2012, Xerox started the partnership with agencies Roberts Communications and Babcock & Jenkins; and co-jointly with Forbs it issued a magazine called "The Chief Optimist". They faced a very common and expected difficulty to avoid the administrative staff who do not allow the company to achieve their targeted audience. Often the administrators go through their mail first where majority of direct postal mail pieces do not make it to executives. In this case, administrative staff of recipient companies filtered Xerox's offering as they packaged it as an advertisement and did not allow the postal mail to reach the decision-makers. As Xerox marketers needed to acquire the magazine to C-level audience, they also elaborated a digital version with video and they proclaimed it via e-mail. Xerox apprehended demand generation method that focused on targeted marketing audience to drive awareness and interest in a company's products and/or services. The Rochester-based agency intended to create the business publications that were practical and beneficial. Due to this, the publication was perceived by value and not only collateral sales which then led to the agency developing the Chief Optimist campaign. Xerox was able to acquire relevant information from Forbs. The articles published in the magazine were about company's tactics, how it was working with each consumer and solving their problems, as it also contained suggestions from executives. Consumer stories began to be written in Chief Optimist, where the company gave promotion to the digital properties through e-mail and printed cards. Sales representatives used a personalized method for customers to distribute magazines. The digital editions contained multimedia and video clips of consumer case studies, which helped Chief Optimist be a well-versed magazine and its content helped achieve to "Get Optimistic" campaign. The goal was to have insights to share, so representatives could bring relevance to a meeting. If a representative did not have sufficient amount of information about a company before a meeting, then they would be able to acquire more information at the meeting. It gave them a competitive edge, where the magazine helped give Xerox salespeople a reason to call. It changed the dynamic of the conversation and helped open the doors to more possibilities.

Thanks to "Get Optimistic" campaign, 70% of targeted companies interacted with the microsite, readership increased 300-400% over previous e-mail campaigns, added 20,000 new contacts, generated over 1,000 scheduled appointments, and get this: yielded \$1.3 billion in pipeline revenue (*Diamond, 2015; Petersen, 2015; Woolard, 2013; Klein, 2014*).

### HubSpot

HubSpot is the world's leading inbound marketing and sales platform (*McLaren, 2016*). This social media seller software, widely appeared on the market in 2006. In two years, it reached \$2.2 million in sales and in 4 years - \$52 millions (*Petersen, 2015*). The company differentiated itself from competitors by thinking differently and it had a consistent flow of visitors to the blog as a result. The diversified approach helped the firm claim its uniqueness based on the competitors' feedback. In other words, the managerial team chose to observe competitors to build their business based on other's needs.

In 2014, HubSpot team noticed that consumers had gotten good at blocking out interruptive marketing and sales tactics. The previously used, tried and true tactics of old (direct mail, email blasts, cold calls) were no longer effective. As HubSpot team watched competitors analysed how tiny blog (Dharmesh’s blog On Start-ups) with no budget had generated more traffic than companies with professional marketing teams and with bigger budgets, they concluded that people do not want to be interrupted by marketers or harassed by salespeople, on the contrary they want to be helped. Consequently, the leading team decided to make the marketing and sales process more consumer oriented, to treat buyers as people, not as numbers on a spreadsheet. Further, the original idea strived to build an inbound community and to help people achieve their business goals by being more personalized and humane. As a result, a new platform was created and was named HubSpot. Its leadership team that implemented the term “inbound marketing” that clearly describes company’s method of work. In fact, the strategy entirely meets B4B marketing purposes to think differently, to study consumers and do the innovative business to meet and exceed consumers’ needs.

HubSpot team builds the reputation among consumers, where they invest and create results for potential buyers before they are purchased. By teaching potentials important new skills and problem-solving methods (for free), HubSpot becomes confident in themselves and is worthy of consumer trust (Molander, 2006). This company was first who has released guidebooks for targeted market and then frequently updates its insights as the online marketing changes. HubSpot team makes constant updates based on market changes. With the best advices in a short-span they have earned the trust from qualified consumers, as they don’t disclose information without previous research and valuable content. It focused on social media and used the information about target market, their needs and interests were acquired for

answer consumers’ demands. By solving consumers’ problems HubSpot made an upscale of sales. It created videos and blog posts including the stories about other companies’ success that illustrate and prove HubSpot’s competence. Therefore, it offers assistance to future consumers, so they can attempt to achieve success as well (Petersen, 2015). Based on this case, HubSpot portrays the previous results to the companies, as it deserves trust in consumers and then offers help to reach similar success. Therefore, success is offered without being hostile with marketing strategies.

### Results and discussion

In this research, current trends, marketing techniques and their successful effect businesses were discussed. Subsequently, two case studies were described for the example of a successful marketing strategy, a collaborative thinking and an accurate addressing of consumer needs. The studies showed that two different companies with non-similar product/services, yet similar B2B and B4B marketing strategies gained considerably larger sales and consequently more loyal customers. In the frame of “Get Optimistic” campaign, Xerox published business advices in the magazine, built the trust and reputation among consumers, obtained their loyalty and differentiated itself from competitors. Xerox used established negotiations with these companies to convert them to consumers. Similarly, HubSpot’s main operative vision is to give advices to consumers and other businesses. Although, these two case study companies shared similar marketing strategies, there were a few diverse contributors to their increased sales and customer loyalty rates. The table 1 shows the specific strategies used by Xerox and HubSpot in order to highlight differences and similarities.

Table 1

Marketing strategies used by Xerox and HubSpot\*

Strategy	Description	Case Studies	
		Xerox	HubSpot
Social Media Strategy	A social media strategy defines how the organization will use social media to achieve its communications aims and the supporting platform and tools it will use (Cawsey, & Rowley, 2016).	+	-
Content Marketing Strategy	Content marketing is a marketing technique aimed at creating and distributing valuable, relevant and consistent content to attract and acquire a clearly defined audience – with the objective of driving profitable consumer action (Institute-Content-Marketing, 2017).	+	+
Pull Strategy	Pull strategy stimulates consumers’ demand to obtain product distribution. Suppliers in the upstream supply after receiving information about the customers’ demand (Mensah, & Merkuruyev, 2014).	+	+
Covert Marketing Strategy	Covert marketing means doing commercial messages at unexpected times and styles in a way that consumers are not even aware of it (Wiersema, & Treacy, 1996).	-	+
Value Strategies			
Operational Excellence	Operational Excellence organizations strive to apply the product to be leaders in the market by selling at low price and produce high quantity using standardized tasks.	-	-
Product Leadership	Companies pursuing product leadership, producing high quality products or services. Also described as very innovative and ingenious.	+	+
Consumer Intimacy	Companies pursuing consumer intimacy deliver products that are closely tailored to consumer needs and strive to achieve a high consumer loyalty.	+	+

\*Source: our processing.

Xerox corporation used social media to build the trust as the firm used previous experience of assisting other businesses and promised new consumers to do the same for them as well. Conversely, HubSpot built the trust and the reputation among consumers without the help of social media or the magazine articles. The firms started operating as the representation of those communication channels by establishing its brand image as the communication tool along with assistant in business success.

Concisely, in both examples we have the strategies oriented to gain consumers’ loyalty and trust in innovative ways. Hence, it leded these companies to a bigger market share and solid profit

numbers. HubSpot was building the reputation while consumers did not have a direct message that they were influenced by marketing tools of this company. Consumers may have thought that they were researching the company themselves to get the best service out of it but instead they were under the effects of well-planned marketing of the company in the first place. It needs to be noticed that both examples satisfied the models of not only B2B market but also B4B market. Both companies are consumer oriented, meaning it is a priority to first identify the problems, design methods for solving them and then suggest products/services to consumers that are more likely to satisfy the needs. The case study companies created the value proposition

that Kotler and Armstrong (2015) describe as characterized by a unique offering from the organization to the consumer that is specifically tailored to his or her needs. As a result, Xerox and HubSpot did not just satisfy their consumers' needs and expectations but also exceeded the expectations. Both firms have gained and hold on to the solid market share by attracting new consumers through various marketing strategies, communicating effectively, constantly studying the consumers' needs and staying ahead of competitors.

### Conclusions

Organizations are adopting business strategies in order to face global challenges by means of the world wide web on international markets in a vaster manner as internet trends develop (Erickson, & Rothberg, 2002). Therefore, marketing can be an important element to do business successfully especially on B4B market, where B4B buyers are dynamically involved in the sales processes (Möller, 2003). According to Akdoğan and Altuntaş (2015) the insensitivity of consumers towards commercial messages is growing, so innovative marketing techniques need to be implemented which will meet consumers' needs. According to our research, merely selling the product is not enough if the companies do not adopt the extended B4B strategies as well. The mixture of both techniques enables both sales growth and higher customer loyalty when intertwined and used effectively. As a result, it can be confirmed that doing the business successfully requires companies to be present, communicate with consumers, understand and address their problems. Yet, all companies need to be flexible and adapt the marketing mix strategies to their own mission, goals and complementary business processes. Two case studies were used to determine the acceptance of the hypothesis. These cases showed us that correctly selected business marketing techniques and channels can lead to increased sales, loyal consumers and competitive strengths (tab. 2).

Table 2

The results achieved by Xerox and HubSpot\*

	Xerox	HubSpot
Object of Sale	product	service
Process	Xerox published business advices in the magazine instead of doing advertisement of its product directly.	HubSpot invested and created results for potential buyers before they were purchased. Company showed to the consumers quality of their service in advance.
Final results:		
increased sales	+	+
loyal consumers	+	+
competitive strengths	+	+

\*Source: our processing.

Before deciding on a strategy, it is advisable for the company to define properly and clearly the mission, the vision, the market segments and the distinctiveness of the services. Then, it is crucial studying the selected market segment including buyers' and competitors', their problems, interests, strategies and based on this information defining own method to conduct business. According to (Lloyd, 2016), current companies need to study and to solve consumers' problems, to satisfy their needs and to go above and beyond to exceed them. This leads to gain and strengthen leading positions on the market at the time. Companies' marketing policy about choosing strategy needs to be carefully monitored and updated for long-term successful effects. This research only contains theoretical case studies and is not conclusive. It would be effective if a statistical research was

carried out on the topic of investigating the role of marketing techniques in sales processes. With the development of our theoretical concept, some issues appeared related to lack of statistical data. Field research is a necessary channel to collect trustworthy data. It would be a more conclusive and effective research if B2B and B4B approach companies are involved in research process and quantitative analysis is held.

### References

Åge, L. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 49(9), 1574–1591. doi:10.1108/00251741111173998.

Ahmad, N. S., Musa, R., & Harun, M. H. (2015). Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5th INCOMaR). *The Impact of Social Media Content Marketing (SMCM) towards Brand Health* (pp. 331 – 336). Procedia Economics and Finance 37 ( 2016 ).

Akdoğan, B., & Altuntaş, M. (2015). Covert Marketing Strategy and Techniques. *11th International Strategic Management Conference 2015* (pp. 135-148). Kayseri: ELSEVIER.

Ballantyne, D., & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 363–371. doi:10.1108/08858620710780127.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. doi:10.1037/1089-2680.1.3.311.

Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. New York, NY: Wiley. doi:10.1002/9780470743386.

Bernritter, S. F., van Ooijen, I., & Müller, B. C. N. (2017). Self-persuasion as marketing technique: the role of consumers' involvement. *European Journal of Marketing*, 51(5/6), 1075–1090. doi:10.1108/ejm-04-2015-0213.

Boaz N., Murnane J., & Nuffer K. (2010). *The basics of business-to-business sales success*. Retrieved from https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-basics-of-business-to-business-sales-success.

Brennan, R., & Croft, R. (2012). The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study. *Journal of Customer Behaviour*, 11(2), 101–115. doi:10.1362/147539212x13420906144552.

Brodo R. (2016). *Leading the Way Through Strategic Tension*. Retrieved from http://www.advantexe.com/blog/leading-the-way-through-strategic-tension.

Bügel, M. S., Verhoef, P. C., & Buunk, A. P. (2011). Customer intimacy and commitment to relationships with firms in five different sectors: Preliminary evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(4), 247–258. doi:10.1016/j.jretconser.2010.11.005.

Calfee, J., & Ringold, D. (1988). Consumer skepticism and advertising regulation: what do the polls show? *Advances in Consumer Research*, 15.

Cawsey, T., & Rowley, J. (2016). Social media brand building strategies in B2B companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(6), 754–776. doi:10.1108/mip-04-2015-0079.

Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141–144. doi:10.1177/1470593108100071.

Contò, F., Fiore, M., Vrontis, D., & Silvestri, R. (2015). Innovative marketing behaviour determinants in wine SMEs: the case of an Italian wine region. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7(2), 107-124. doi:10.1504/ijgsb.2015.071181.



- Darke, P. R., & Ritchie, R. J. . (2007). The Defensive Consumer: Advertising Deception, Defensive Processing, and Distrust. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 114–127. doi:10.1509/jmkr.44.1.114.
- De Vries, W., Kasper, J., & Van Helsdingen, P. (1994). *Service Marketing*. Houten: Stenfert Kroese.
- DeSena, J. A. (2003). *The 10 Immutable Laws of Power Selling: The Key to Winning Sales, Wowing Customer & Driving Your Profits Through the Roof*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Davidson, J. (2015, Jan. 13). *E-commerce B2B Marketing challenges*. Retrieved from B2B Marketing: <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/e-commerce-b2b-marketing-challenges>.
- Diamond, S. (2015). *Content Marketing For Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Dimple T., & Sujata S. (2015). Organisational buying behaviour. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 391-393.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi:10.5465/amr.1989.4308385.
- Eisenhardt, K.M. (2002). Building theories from case study research. In: Huberman A.M., Miles M.B. (Eds.), *The Qualitative Researchers' Companion*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Erickson, G. S., & Rothberg, H. N. (2002). B2B Internet Applications: Strategic Considerations. *Competitiveness Review*, 12(2), 57–63. doi:10.1108/eb046442.
- Esmailpour, M., & Aram, F. (2016). Investigating the impact of viral message appeal and message credibility on consumer attitude toward the brand. *Management and Marketing*, 11(2), 470-483. doi:10.1515/mmcks-2016-001
- Essays, UK. (2017, July 21). *Communication in Banking Sector*. Retrieved from Communication Trends In The Banking Sector Marketing Essay: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/communication-trends-in-the-banking-sector-marketing-essay.php>
- Fiore M., Vrontis D., Silvestri R., Contò F. (2016), Social media and societal marketing: a path for a better wine? *Journal of Promotion Management*, 22(2), 268-279. doi:10.1080/10496491.2016.1121755
- Formentini, M., & Romano, P. (2016). Towards supply chain collaboration in B2B pricing. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(7), 734–756. doi:10.1108/ijopm-03-2015-0124.
- Fuchs, C., & Schreier, M. (2010). Customer Empowerment in New Product Development\*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 17–32. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00778.x.
- Garrigos-Simon, F. J., Lapiedra Alcamí, R., & Barberá Ribera, T. (2012). Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, 50(10), 1880–1890. doi:10.1108/00251741211279657.
- Golfetto, F., & Gibbert, M. (2006). Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 904–912. doi:10.1016/j.indmarman.2006.06.007.
- Gong, T., Choi, J. N., & Murdy, S. (2016). Does Customer Value Creation Behavior Drive Customer Well-being? *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(1), 59–75. doi:10.2224/sbp.2016.44.1.59.
- Haberberg, A., & Rieple A. (2008). *Strategic Management: Theory and Application*. New York, NY: Oxford University Press, Inc.
- Institute-Content-Marketing. (2017, December 1). Retrieved from <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- Kaikati, A. M., & Kaikati, J. G. (2004). Stealth Marketing: How to Reach Consumers Surreptitiously. *California Management Review*, 46(4), 6–22. doi:10.2307/41166272.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Klein, C. (2014, December 7). *Xerox gets \$1 billion due to "Optimism"*. Retrieved from McGill Digital: <https://mcgilldigital.wordpress.com/2014/12/07/xerox-gets-1-billion-due-to-optimism/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.
- Lewis, B. (1988). *Customer Service Survey*. UK.
- Lewis, B. R. (1991). Service quality: An international comparison of bank customers' expectations and perceptions. *Journal of Marketing Management*, 7(1), 47–62. doi:10.1080/0267257x.1991.9964139.
- Lewis, R.C. & Booms, B.H. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association Chicago, 99-104.
- Lloyd, T. (2016, September 28). *Emotive Brand*. Retrieved from Moving from B2B to B4B: A New Code for B2B Brands: <https://www.emotivebrand.com/moving-from-b2b-to-b4b-a-new-code-for-b2b-brands/>
- Marshal, S. (2015). 5 digital marketing trends in banking for 2016. *Torchlight Digital Marketing*.
- McLaren M. (2016). *Inside Customer Success: HubSpot*. Retrieved from business2community.com: <https://www.business2community.com/expert-interviews/inside-customer-success-hubspot-01649420>.
- Mensah, P., & Merkuryev, Y. (2014). Developing a Resilient Supply Chain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 309–319. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.875.
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2017). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82, 79–89. doi:10.1016/j.jbusres.2017.08.018.
- Miller, K. (2013). *Content marketing for non profits: A communications map for engaging your community, becoming a favorite cause and raising more money*. SA: John Wiley & Sons.
- Molander, J. (2006). *The untold story: How HubSpot grew sales 1,193% in 3 years*. Retrieved from MakeSocialMediaSell.com: <https://www.makesocialmediasell.com/social-media-sales-examples/>
- Möller, K., & Törröen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 109-118. doi:10.1016/s0019-8501(02)00225-0
- Monger, B. (2014). *Is Marketing the Same as Selling?* Retrieved from <https://www.compukol.com/is-marketing-the-same-as-selling/>
- Needles, A. B. (2011). *Balancing the Demand Equation: The Elements of a Successful, Modern B2B Demand Generation Model*. Danville, California: New Year Publishing.
- Obermiller, C., & Spangenberg, E. R. (1998). Development of a Scale to Measure Consumer Skepticism Toward Advertising. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 159–186. doi:10.1207/s15327663jcp0702\_03.



- Pažėraitė, A., & Repoviene, R. (2016). Content marketing elements and their influence on search advertisement effectiveness: theoretical background and practical insights. *Management of Organizations: Systematic Research*, 75, 97–109. doi:10.7220/mosr.2335.8750.2016.75.7.
- Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2014). *Measuring customer satisfaction*. Pearson.
- Petersen, R. (2015, May 21). 33 Inspiring B2B digital marketing case studies. Retrieved from Mark Schaefer, Marketing. Strategy. Humanity.: <https://www.businessesgrow.com/2015/05/21/b2b-digital-marketing-case-studies/>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106. doi:10.1016/j.ijresmar.2015.07.001.
- Robinson, S. E. (1997). Customer satisfaction: the Xerox Canada story. *Managing Service Quality: An International Journal*, 7(1), 12–15. doi:10.1108/09604529710158166.
- Ruch W., & Nazemetz P. (2012). *HR and Marketing: Power Partners: the competitive advantage that will transform your business and establish a culture of performance*. Milwaukee, Wisconsin: Versant.
- Ruffolo, B. (2017, March 30). What is Content Marketing. Retrieved from <https://www.impactbnd.com/blog/what-is-content-marketing>.
- SpotHub. (2017). *HubSpot*. Retrieved from [www.hubspot.com](http://www.hubspot.com).
- Teixeira, T. (2012). *The new science of viral ads*. Boston: Harvard Business Review.
- Telogis, a vision company (2015). *B2B is dead. Companies are now winning business with B4B*. Retrieved from: <https://www.telogis.com/blog/what-does-b4b-mean-for-your-fleet>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Three paths to market leadership*, 1-10.
- Weisberg, A. P. (2007). Undercover agency the ethics of stealth marketing. *Confronting Information Ethics in the New Millennium*, 92-106.
- Wiersema, F., & Treacy, M. (1996). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Reading, MA: Addison - Wesley Publishing Company.
- Wood J. B., Hewlin T., & Lah T. (2013). *B4B: How Technology and Big Data Are Reinventing the Customer-Supplier Relationship*. Ashland, OH: Point B Inc.
- Woolard, C. (2013, August 20). *How Xerox Uses Custom Magazine To Get Past Admin Gatekeepers*. Retrieved from Adage: <http://adage.com/article/btob/xerox-custom-magazine-past-admin-gatekeepers/290019/>
- Wu, W. Y., Lu, H. Y., Wu, Y. Y., & Fu, C. S. (2012). The effects of product scarcity and consumers' need for uniqueness on purchase intention. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 263-274. doi:10.1111/j.1470-6431.2011.01000.x.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Los Angeles Calif.: Sage Publications.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a [Creative Commons «Attribution» 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

UDC classification: 338.467:339.138:366.63

JEL Classification: D3, D8, O3, M3

## **Засади інтеграційної маркетингової комунікаційної діяльності виставкових компаній України**

**С. Я. Касян<sup>†</sup>  
К. А. Корабльова<sup>#</sup>**

**Мета роботи** – розширити теоретичне уявлення про функціонування моделі стосовно інтегративних засад маркетингової комунікаційної діяльності виставкових компаній України.

**Дизайн/Метод/Підхід дослідження.** Застосовано методи порівняння, систематизації та узагальнення, аналізу особливості позиціонування виставкових послуг, інтегративні методи в управлінні функціями виставкової компанії, методи цифрового маркетингу та веб-аналітики у контексті інтегрованого розуміння конверсії та моделювання атрибутів маркетингових комунікацій.

**Результати дослідження.** Удосконалено модель AIDAOUС(s) урахування та комунікаційного забезпечення інтеграції інтересів, уваги, побажань і взаємодії стейкхолдерів у просторі партнерського маркетингу виставкових компаній.

**Теоретичне та практичне значення дослідження.** Розвинуто теоретичні аспекти позиціонування виставкових послуг у комплексі інтегративного комунікаційного маркетингу. Висвітлено комунікаційні особливості, які мають виставкові послуги, вісім компонентів інтегрованого підходу до управління ними на основі моделі 8 Ps. Практичне значення полягає у визначенні показників успішності виставкового заходу при впровадженні моделі AIDAOUС(s).

**Соціальне значення дослідження.** Посилено толерантність у взаємодії зі споживачами та маркетингову цінність при комунікаційному впливі на цільові аудиторії. Це може бути забезпечено завдяки розвитку національної ідентичності та змістових особливостей торгівельної марки, бренду.

**Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження.** Ураховано оптимізацію управлінських внутрішніх впливів, оновлення основних активів виставкового об'єкту, зміну розподілу коштів у бюджеті комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій під час аналізу інтересів і побажань економічних агентів, комунікаційної підтримки просування послуг виставкової компанії для забезпечення задоволеності цільових клієнтів і стейкхолдерів.

**Перспективи подальших досліджень** – поглиблювати оцінювання детермінант взаємодії і взаємозв'язку елементів маркетингових комунікацій у ході системної їх інтеграції у віртуальному інформаційному просторі.

**Тип статті**– теоретична.

**Ключові слова:** креативний зміст; цінність; позиціонування; маркетингові комунікації; виставка.

<sup>†</sup> Сергій Якович Касян,  
к.е.н., доцент, доцент,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Дніпро, Україна,  
e-mail: [syakasian@ukr.net](mailto:syakasian@ukr.net),  
<https://orcid.org/0000-0002-7103-4457>

<sup>#</sup> Катерина Анатоліївна Корабльова,  
маркетолог, ТОВ Експо-центр «Метеор»,  
Дніпро, Україна

Reference to this paper should be made as follows:

Kasian, S., & Korablova, K. (2017). Principles of integration marketing communication activity of the Ukraine exhibition companies. *European Journal of Management Issues*, 25(3-4), 144-153 (in Ukrainian). doi:10.15421/191718.





## Principles of integration marketing communication activity of the Ukraine exhibition companies

Serhii Yakovych Kasian<sup>†</sup>,  
Kateryna Anatoliivna Korablova<sup>#</sup>

<sup>†</sup>Oles Honchar Dnipro National University,  
Dnipro, Ukraine,  
<sup>#</sup>LLC Expo-center "Meteor",  
Dnipro, Ukraine

**Purpose** – to expand theoretical idea of model functioning concerning the integrative principles of marketing communication activity of the Ukrainian exhibition companies.

**Design/Method/Approach.** This research used methods of comparison, systematization and generalization, the analysis of the peculiarity of exhibition services positioning, integrative methods in managing functions of the exhibition company, methods of digital marketing and web analytics in the context of an integrated understanding of conversion and modelling of marketing communications attributes.

**Findings.** The AIDAUC(s) model of considering and communication support for the integration of interest, attention, wishes and interaction of stakeholders in space of partner marketing of the exhibition companies as improved.

**Theoretical and practical implications.** The theoretical aspects for positioning of exhibition services in the complex of integrative communication marketing are developed. Communication features which have exhibition services, and eight components of the integrated approach to their management on the basis of model 8Ps are reflected. The practical value is to define success rate for an exhibition action when implementing the AIDAUC (s) models.

**Social implications.** The social value of research consists in strengthening of tolerance at interaction with consumers and marketing value at communication influence on target audiences. It can be provided due to the development of national identity and semantic features of a trademark or brand.

**Originality/Value.** The scientific novelty of research consists in taking into account the optimization of internal management influences updating capital assets the exhibition objects. There are changes in the distribution of funds in the budget in the complex of integrated marketing communications during the analysis of interests the wishes of the economic agents. Also the novelty consists in the communication support for promotion of services of the exhibition company for satisfaction of the target clients and stakeholders.

**Research limitations/Future research.** Prospects for further research is deepening the evaluation of interaction and interrelation determinants of elements of marketing communications during the system integration in virtual information space.

**Paper type** – theoretical.

**Keywords:** creative contents; value; positioning; marketing communications; exhibition.

## Принципы интеграционной маркетинговой коммуникационной деятельности выставочных компаний Украины

Сергей Яковлевич Касьян<sup>†</sup>,  
Екатерина Анатолиевна Кораблёва<sup>#</sup>

<sup>†</sup>Днепропетровский национальный университет  
имени Олесь Гончара,  
Днепро, Украина,  
<sup>#</sup>ООО Экспо-центр «Метеор»,  
Днепро, Украина

**Цель работы** – расширить теоретическое представление о функционировании модели относительно интегративных принципов маркетинговой коммуникационной деятельности выставочных компаний Украины.

**Дизайн/Метод/Подход исследования.** Применены методы сравнения, систематизации и обобщения, анализа особенностей позиционирования выставочных услуг, интегративные методы в управлении функциями выставочной компании, методы цифрового маркетинга и веб-аналитики в контексте интегрированного понимания конверсии и моделирования атрибутов маркетинговых коммуникаций.

**Результаты исследования.** Усовершенствована модель AIDAUC(s) учета и коммуникационного обеспечения интеграции интересов, внимания, пожеланий и взаимодействия стейкхолдеров в пространстве партнерского маркетинга выставочных компаний.

**Теоретическое и практическое значение исследования.** Развита теоретические аспекты позиционирования выставочных услуг в комплексе интегративного коммуникационного маркетинга. Отражены коммуникационные особенности, которые имеют выставочные услуги, восемь компонентов интегрированного подхода к управлению ими на основе модели 8 Ps. Практическое значение заключается в определении показателей успешности выставочного мероприятия при внедрении модели AIDAUC(s).

**Социальное значение исследования.** Заключается в усилении толерантности при взаимодействии с потребителями и маркетинговой ценности при коммуникационном влиянии на целевые аудитории. Это может быть обеспечено благодаря развитию национальной идентичности и смысловых особенностей торговой марки, бренда.

**Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования.** Заключается в учете оптимизации управленческих внутренних влияний, обновлении основных активов выставочного объекта, изменении распределения средств в бюджете комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций во время анализа интересов и пожеланий экономических агентов, коммуникационной поддержки продвижения услуг выставочной компании, ради обеспечения удовлетворенности целевых клиентов и стейкхолдеров.

**Перспективы дальнейших исследований.** Углублять оценивание детерминант взаимодействия и взаимосвязи элементов маркетинговых коммуникаций в ходе системной их интеграции в виртуальном информационном пространстве.

**Тип статьи** – теоретическая.

**Ключевые слова:** креативное содержание; ценность; позиционирование; маркетинговые коммуникации; выставка.

## Вступ

В умовах інтенсивної ринкової взаємодії визначення ефективного комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій (КІМК) підприємств – одне з ключових рішень, що забезпечує отримання позитивних потоків прибутку та сталих додаткових клієнтських потоків. На нашу думку, інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – інноваційне організаційне «рішення», яке дозволяє більш системно й успішно роз'яснювати споживачам особливості маркетингової пропозиції підприємств. Таке роз'яснення, як правило, стимулює споживачів до здійснення покупок, що сприяє збільшенню обсягів продажу, тобто до сталих додаткових клієнтських потоків.

Підвищення уваги основних гравців ринків до укладення транзакцій у виставково-ярмарковому бізнесі засвідчує вагомість дослідження взаємодії виставкових компаній на ринках маркетингових комунікацій (МК) України і світу. Головні клієнти виставкових компаній – передусім підприємства малого та середнього бізнесу, рідше корпорації та великі компанії певних галузей економіки: машинобудування, будівництво, агротехнології, енергетика та литво, а також індустрія краси та здоров'я (Goliscyn, 2014). Складна економічна ситуація в Україні та певні турбулентні складові розвитку бізнесу призводять до того, що на ринку не завжди з'являються нові потужні компанії, які впливають на зміст і маркетингову структуру виставкової індустрії. Аналізуючи різноманітні підходи до створення та впровадження комплексу маркетингу та сучасні ринкові тенденції інтенсифікації партнерської бізнес-взаємодії, керівникам вітчизняних виставкових компаній необхідно усвідомлювати, що робота зі створення і реалізації МК має відбуватися безперервно та на основі системної інтеграції складових комунікаційних потоків.

Дослідженню складних аспектів формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних і закордонних учених у сфері маркетингу та менеджменту. А Решетнікова (Reshetnikova, 2017) визначила низку соціо-культурних чинників, трансформацію цінностей, соціальних і міжособистісних відносин через асиміляційну теорію маркетингової культури під час побудови комплексу МК підприємств. У Хальцбаур, Е. Еттинер, Б. Кнаус, Р. Мозер і М. Теслер (Khal'tsbaur, Yettyner, Knause, Mozer, & Tseller, 2007) оцінили показники, що характеризують виставковий захід та його комунікаційний успіх.

П. Кичен та І. Бургманн у стратегічному теоретико-методичному аспекті дослідили специфіку застосування інтегрованих маркетингових комунікацій економічними агентами під час їх взаємодії (Kitchen, & Burgmann, 2015). К. Катлер і А. Вайдянат проаналізували застосування цифрового маркетингу та веб-аналітики у контексті інтегрованого поєднання конверсії та моделювання атрибутів МК і наголосили на креативному змісті аналітичних процедур (Cutler, & Vaidyanath, 2015). Ф. Кітчен дослідив низку рекламних форматів у контексті з'ясування потреб перегляду емпіричних основ ІМК підприємств та відмітив варіативність форм МК у процесі їх інтеграції (Kitchen, 2017).

Л. Іванов запропонував культурну теорію встановлення відмінностей у поведінці споживачів та зробив акцент на важливості консультації у ході координації комунікаційних потоків у маркетингу, диференціації споживачів, виокремленні глобальної ідентичності (Ivanov, 2016). К. Лавлок (Lovelock, 1992) та Т. А. Тультаєв (Tultayev, 2008) розвили теорію комунікаційних та змістовних особливостей виставкових послуг. А. М. Голіцин визначив методичне забезпечення вибору виставкових заходів, застосування комунікаційної активності на виставках як маркетингового інструменту отримання інформації про конкурентів (Goliscyn, 2014). Т.В. Дейнекін (Deynekin, 2003) та О. П. Сологуб і Л. В. Капінус (Solohub, & Carpinus, 2010) визначили

економічну ефективність комплексу засобів Інтернет-маркетингових комунікацій у ході інтегрування їх складових на базі моделі AIDA(s) (Attention – увага, Interest – інтерес, Desire – бажання, Action – дія, Satisfaction – задоволення). О. Г. Вдовічена змодельювала регіональні складові виставково-ярмаркового бізнесу України, застосовуючи сценарії та прогнози зміни поведінки економічних агентів, запропонувала моделі регіональної диференціації та інтенсифікації розвитку, проаналізувала вплив організації виставок, як складової МК на суспільний і господарчий рівень регіональної активності, використовуючи картографічне моделювання (Vdovichena, 2012, p.132-143).

Проте, з урахуванням значної кількості наукових публікацій та комплексності підходів щодо управління маркетинговими комунікаціями підприємств, виставкових компаній, на сьогодні доцільно розширити теоретичні погляди та поглибити методичний інструментарій стосовно саме інтегрування складових комплексу маркетингових комунікацій економічних агентів в умовах глобальної інтерактивної бізнес-взаємодії. Таке інтегрування має стати змістовною віссю удосконалення наявних моделей AIDA і моделей регіональної диференціації та інтенсифікації розвитку.

Головне – це розуміння того, що управління попитом у виставковій діяльності, як і в інших видах бізнесу, означає управління споживачами. Попит на продукцію підприємства залежить від двох груп: нових клієнтів і постійних клієнтів. Відмітимо, що сучасний рівень насиченості більшості ринків ускладнює процес збуту товарів та послуг, у зв'язку з чим зростає важливість застосування різних інструментів просування, що в свою чергу формують маркетингову комунікаційну політику підприємства. Безперечно, кожен спосіб маркетингового просування товару або послуги має високу результативність у тому випадку, якщо він застосовується в інтеграції, поєднанні з іншими елементами просування, що представляє собою комплекс маркетингових комунікацій (КМК) підприємств (Smit, 1993).

## Постановка завдання

Мета роботи – розширити теоретичне уявлення про функціонування моделі стосовно інтегративних засад маркетингової комунікаційної діяльності виставкових компаній України.

Відповідно до мети у роботі поставлено такі завдання:

- окреслити комунікаційний вплив на споживачів при інтегративному позиціонуванні торговельних марок і брендів, сутність комунікаційної аналітики в Інтернет-просторі, зробити оцінку ефективності маркетингової комунікаційної діяльності виставкового підприємства;
- запропонувати модель урахування та комунікаційного забезпечення інтересів, уваги, побажань та взаємодії стейкхолдерів у просторі партнерського маркетингу виставкових компаній на інтегративних інноваційних засадах.

Об'єкт роботи – процес розробки та дії комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій виставкових компаній.

Предмет роботи – удосконалення теоретичних аспектів та аналітичної моделі щодо запровадження інтегративних засад маркетингової комунікаційної діяльності виставкових компаній України.

## Методи та інформаційні джерела дослідження

У роботі для вирішення поставлених завдань використовувались такі методи наукових досліджень: методи порівняння, систематизації та узагальнення, аналіз

особливості позиціонування виставкових послуг, інтегративні методи в управлінні функціями виставкової компанії, методи цифрового маркетингу та веб-аналітики у контексті інтегрованого розуміння конверсії та моделювання атрибутів маркетингових комунікацій. Інформаційна база роботи – праці вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків щодо проблем інтеграційної маркетингової комунікаційної діяльності виставкових компаній, Інтернет-ресурси, особисті авторські спостереження.

## Результати

Успішний КМК виставкових компаній має базуватися на чотирьох основних канонічних засобах – рекламі, стимулюванні збуту, паблік рілейшнз та прямому маркетингу (Bernet, Moriarti, 2001). Проте задля досягнення синергетичних маркетингових результатів слід звертатися до синтетичних засобів МК – брендингу, спонсорства, ІМК в місцях продажу та неформальних вербальних МК (Bernet, Moriarti, 2001, p. 23, p.26, p.29).

Через часто вузьку спрямованість комунікаційних повідомлень, як правило, потенційна цільова аудиторія виставкового заходу є досить обмеженою та складається із постійних клієнтів та відвідувачів. При цьому доцільно досягати психологічної ефективності маркетингової комунікаційної політики виставкової компанії. Така ефективність має досягатися на основі паритетності в обсягах маркетингової взаємодії та лояльності клієнтів до організаторів виставки.

Відмітимо, що МК сучасних підприємств спрямовані на конкретних людей і різні фірми, які сприймають та відповідно реагують на зміст комунікаційних повідомлень. Будучи одним із головних елементів комплексу маркетингу, МК у кінцевому підсумку сприяють досягненню загальних маркетингових цілей виставкової компанії (Smit, 1993, p.345-351).

Протягом останнього часу на ринку експо-послуг України відбулися зміни, зумовлені такими факторами, як глобалізація, інноваційний розвиток інформаційних технологій та інновацій, відповідно змінилися споживчі переваги (Myronenko, Oleksun, Orlov, Mazur, 2017). Основна особливість виставкової діяльності – її сприйняття з боку організаторів, учасників та відвідувачів як інтегрованої маркетингової комунікації, в якій системно поєднується багато видів МК. В основі діяльності виставкової компанії сьогодні – розробка й ефективний маркетинг виставкового продукту (послуги).

І. В. Іванов, В. В. Баранов, Г. І. Лисак, О. В. Кирсанов проаналізували проведення виставки у Фарнборо, коли американська корпорація Boeing і європейська Airbus (EADS і BAESystems) отримали в 2002 р. портфель замовлень близько 18 млрд доларів США. Комунікаційне представлення літаків великої місткості Airbus-A380, регіональних реактивних літаків компаній Embraer, Bombardier, EADS, BAE Systems має відбуватися на всесвітньо відомих виставках досягнень авіабудівної галузі (авіасалон Ле Бурже) (Ivanov, Baranov, Lysak, Kursanov, 2003, p.36-37). Основою комерційної діяльності виставкової компанії є залучення клієнтів і встановлення з ними довгострокових відносин. Конкуренція змушує компанії витратити зусилля не тільки на створення принципово нових унікальних товарів, а й на створення унікальних технологій просування (Porter, 1990). Відмітимо, що відвідувачі та організатори сучасних міжнародних виставок, авіаційних салонів сприяли повному розкриттю інтелектуального потенціалу економічних і соціальних агентів, які інтенсивно взаємодіють у сучасному освітньо-науковому просторі.

МК набули належного рівня ефективності за рахунок повноцінного прояву комунікаційної функції, що притаманна торговельним маркам, брендам. Тому слушно дослідити змістове і маркетингове наповнення сучасних торговельних марок. Г. С. Решетнікова охарактеризувала багатогранні аспекти аналізу ідентичності торговельної марки, відмітила

низку факторів, які впливають на комунікаційне розуміння з боку споживачів сутності торговельної марки. У роботі зроблено акцент на ролі національної ідентичності у ході сприйняття товарної і сервісної пропозиції через її асоціювання з торговельними марками і брендами. Авторка описала модель формування соціальних звичок споживача, наголошуючи на низку соціо-культурних чинників, які впливають на спосіб життя індивіда у суспільстві (Reshetnikova, 2017, p.16, p.18) та модель кругообігу культурних складових, де акцентовано увагу на перетворенні цінностей, соціальних і міжособистісних відносин через асиміляційну культуру, неусвідомлену поведінку в орієнтовану на набір цінностей, усвідомлену поведінку індивідуумів на сучасних висококонкурентних ринках (Reshetnikova, 2017, p.19). Ми вважаємо, що посилення толерантності у взаємодії зі споживачами та маркетингової цінності при комунікаційному впливі на цільові аудиторії може бути забезпечено завдяки розвитку національної ідентичності та змістових особливостей торговельної марки, бренду.

К. Лавлок та Т. А. Тультаєв наділили виставкові послуги подібно до решти послуг такими комунікаційними особливостями, як:

- невідчутність, яка притаманна більшості послуг та викликає певну невизначеність у споживачів. При цьому споживчий вибір ускладнюється неможливістю визначити складові виставкової послуги до її надання, оскільки результат від її отримання попередньо не повністю відомий. Безперечно, виробництво і споживання експо-послуг відбувається одночасно, безпосередньо у ході проведення виставкового заходу (Tultaev, 2008, p.14, p.15). З метою зменшення такої невизначеності, для сучасних виставкових компаній доречно застосовувати інтегрований комплекс МК та стратегію матеріалізації виставкового продукту. Така стратегія полягає у певному посиленні матеріальних сторін маркетингової діяльності компанії: інтенсивній розробці рекламної та сувенірної продукції, удосконаленню фірмового стилю і ділової репутації компанії;
- невіддільність від джерела і об'єкта послуги, оскільки виставкові послуги надаються і споживаються одночасно у ході організації діяльності виставкової компанії (Lovelock, 2005; Tultaev, 2008, p.16). Підкреслимо, що наявність на виставці відомих компаній-експонентів, залучення нових інноваційних компаній, проведення активної ділової програми заходу за активного застосування інноваційних інформаційних технологій сприяють отриманню економічної та маркетингової ефективності від вдалого проведення виставкових заходів;
- мінливість якості з урахуванням персоналізації обслуговування та індивідуальних очікувань клієнтів (якісні компоненти виставкових послуг можуть варіюватися залежно від умов їх надання та рівня компетенції і професійних навиків організатора) (Lovelock, 2005; Tultaev, 2008). Така властивість виставкової послуги, як мінливість якості, на наш погляд, збільшує значення організації ефективних зв'язків із громадськістю в маркетинговій стратегії просування;
- небережність, недовготривалість послуг. У випадку надлишку пропозиції виставкової послуги, порівняно із наявним попитом, може проявлятися нереалізована виставкова площа, яку складно зберегти (Lovelock, 2005; Tultaev, 2008, p.17-18). Якщо обсяг попиту буде більше розміру пропозиції, навпаки, виникає потреба у додаткових експозиційних площах. У цьому разі виставковим компаніям доводиться дотримуватися балансу між пропозицією і попитом, використовуючи адаптивні інструменти синхромаркетингу, адже не завжди заздалегідь відомий комунікаційний та економічний масштаб майбутньої виставки. У цьому контексті особливо слухними виглядають стратегічні рекомендації Т. А. Тультаєва з узгодження пропозиції і попиту на ринку послуг, що полягають зокрема у такому: визначення

диференційованих цін, комплексу знижок, розширення спектру послуг; застосування процедури попереднього замовлення послуг; пришвидшення й поліпшення якості сервісу, обслуговування; спонукання співробітників до поєднання функцій (Tultaeв, 2008, p.17-18);  
– відсутність права власності або короткочасність володіння послугою, що опосередковує інтенсифікацію

стимулювання збуту та посилення комунікаційної функції торговельної марки, бренду для роз'яснення споживачам, відвідувачам особливостей виставкових послуг (Lovelock, 2005; Tultaeв, 2008, p.18).

Варто виокремлювати такі особливості позиціонування виставкових послуг у площині маркетингових комунікацій (рис. 1).

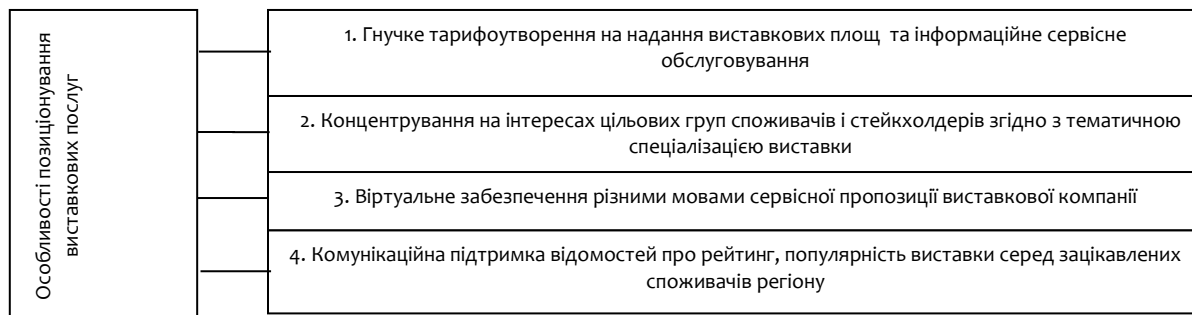


Рис. 1. Особливості позиціонування виставкових послуг у комплексі інтегративного комунікаційного маркетингу\*

\*Джерело: розвинуто авторами на основі (Lovelock, 1992; Deynekin, 2003; Lovelock, 2005; Tultaeв, 2008; Kitchen, Burgmann, 2015; Cutler, Vaidyanath, 2015; Kitchen, 2017).

Зміст і структура споживчих переваг на ринках маркетингових комунікацій визначається природою купівельної поведінки, на яку, відповідно до О. В. Зозульова, впливають такі фактори: маркетингового середовища, особливостей організації, міжособистісних відносин та індивідуальних особливостей особистості (Zozulov, 2010, p.60-61). Зміст таких споживчих переваг при організації виставкової діяльності полягає у здійсненні споживчого вибору завдяки вдалій локалізації, іміджу виставкової компанії, адаптивним розцінкам на послуги, високому рівні сервісу, постійному діалогу з відвідувачами у МК.

Інтегративні методи відображають інтегрований підхід до управління комплексом функцій підприємства (виставкової компанії). К. Лавлок запропонував вісім компонентів інтегрованого підходу до управління послугами. Така модель 8 Ps інтегрованого менеджменту виставкових послуг містить наступні стратегічні маркетингові змінні: елементи виставкового продукту; місце, кіберпростір і час; процес організації виставки; продуктивність і якість; персонал; матеріальні свідчення; реклама й освіта; ціна та інші витрати користувача послуг (Lovelock, 2005, p.50-53). Такі управлінські дії виставкової компанії завдяки застосуванню інтегративних методів сприяли отриманню додаткових клієнтських потоків за умови належного визначення фундаментальних характеристик ринку.

Представник наукової школи промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського» М. О. Базь під фундаментальними характеристиками ринку розуміє вид конкуренції, сутність генезису ринкового попиту і пропозиції та механізм їх узгодження. Вона акцентує на доцільності дії маркетингової політики підприємств на зміст когнітивного простору поведінки споживача (Baz, 2012, p. 9). Такі характеристики ринку визначаються належним чином з метою ухвалення оптимальних рішень щодо параметрів маркетингової комунікаційної діяльності виставкових компаній. Ці характеристики визначаються на основі встановлення характеру взаємозв'язку між учасниками ринкового обміну і типом маркетингу, визначенні перетворень ресурсних потоків у маркетинговому (логістичному) ланцюзі створення доданої вартості, висвітлення структурного, поведінкового та функціонального трактування конкуренції (Zozulov, 2010, p.19, p.74-77, p.131, p.137-139, p.151-152).

Американські фахівці-практики з маркетингових комунікацій Келлі Катлер, Аша Вайдьянат дослідили цифровий маркетинг та

веб-аналітику у контексті інтегрованого розуміння конверсії та моделювання атрибутів МК, наголосили на креативному змісті аналітичних процедур. Підкреслено слушність застосування інструментів веб-аналітики, таких як: Google Analytics, Omniture, Core Metrics, що сприяє більшій виваженості й поінформованості при формуванні рекламних рішень. У контексті вдалого організування ІМК автори позначили наступні дієві форми конверсії: відеогляди, коментарі блогів, підписка на електронні інформаційні бюлетені, завантаження звітів, транзакції е-комерції (Cutler, Vaidyanath, 2015). Дійсно, враховуючи напрацювання цих американських фахівців-практиків у галузі МК, доцільно буде розповсюдити такі «добрі практики» комунікаційної аналітики в Інтернет-просторі, який інформаційно доповнить функціонування вітчизняних виставкових компаній. Безперечно, вимірювання атрибутів конверсії дає змогу завдяки аналізу веб-сторінок експо-центрів визначити кількісний вплив вражень та комунікаційних каналів на намір споживачів – відвідувачів виставок, ярмарків прийти на експо-заходи, оглянути стенди та зрештою здійснити покупку певних товарів або послуг у експо-центрах.

Ф. Кітчен дослідив низку рекламних форматів у контексті з'ясування потреб перегляду емпіричних основ ІМК підприємств (Kitchen, 2017). Він проаналізував наукові публікації у сфері організації рекламних комунікацій стосовно їх багатьох видів та з урахуванням рівномірної географічної репрезентативності авторів, наголосив на варіативності форм МК у процесі їх інтеграції, що висвітлено на шпальтах всевітньо відомих наукових журналів, таких як: Journal of Marketing, Journal of Advertising і European Journal of Marketing. Науковець зазначив, що важливо визначити зміст медіа стосовно відповідності досягнутих рекламних результатів: визнання, сприйняття чутливості рекламодавця, розуміння та переконання. Для дослідників вагомим є збільшення потенціальної віддачі від комунікаційних звернень, локалізація оголошень, часовий аспект взаємного поєднання інформаційних відомостей. Наголошено на доцільності застосування аналізу конверсій, щоб у майбутньому перетворювати розчарованих споживачів у надійних адвокатів бренду чи торговельної марки (Kitchen, 2017, p.329). На наш погляд, зміст і структура маркетингових комунікаційних потоків, що виходять до цільових ринків від виставкового підприємства, мають на інтеграційних засадах постійно сприяти роз'ясненню контактним аудиторіям особливостей товарної і сервісної пропозиції, що розміщується на площах експо-центрів.

Л. Іванов дослідив культурні складові відмінності у поведінці споживачів, акцентуючи на важливості таких складових аналізу поведінки людей на ринках як: відмінності між клієнтами, особливості споживання, комплексність у науковому розумінні діалогів на товарних ринках, консультації у ході координації комунікаційних потоків у маркетингу. Заслугує на увагу встановлення 4Cs культурної різноманітності (Consumer differences – споживчі відмінності, Consumption practices – практики споживання, Complexity in research – складність у сфері наукових досліджень, Communication advice for practitioners – комунікаційні поради для практиків) у працях низки науковців. При цьому справедливо виокремлено диференціацію споживачів за такими складовими: мігрантське середовище, бікультура, монокультура, національна та глобальна ідентичність. Стосовно особливостей поведінки споживачів зазначено такі її аспекти: культурна компетентність, що впливає на процес ухвалення рішення споживачем; здатність споживати різноманітні товари у бікультурному просторі, орієнтація споживачів на іноземну та глобальну маркетингову і соціальну культуру, надання переваги глобальному культурному позиціонуванню порівняно із локальним позиціонуванням та ін. (Ivanov, 2016, p.195, p.196). Вважаємо, що комунікаційні аспекти організації виставкового бізнесу в Україні мають відображати культурну специфіку учасників експозиційних процесів, їх ступінь схильності до традицій, вірувань, певних моральних та етичних установок. При організації кейтерингу на виставкових заходах слід враховувати особливості національної кухні регіону, де проводиться експозиція. При підготовці виставкових площ відповідно до соціальних запитів спільноти регіону слід визначити охоплення відвідувачів, економічних, соціальних агентів покриттям Wi-Fi. Означене пов'язане із формуванням певного стилю інтегрування міжособистісних і маркетингових комунікацій під час спілкування економічних і соціальних агентів на сучасних виставках.

Ф. Кітчен, І. Бургманн під стратегічним кутом зору дослідили особливості застосування ІМК економічними агентами, де наголошено на доцільності комплексного застосування таких комунікацій у ділових операціях. Науковці окреслили шляхи подальшого розвитку теорії інтегрованих маркетингових комунікацій і концептуалізовано описали такі комунікації (Kitchen, &

Burgmann, 2015). Насправді, розвиток таких концепцій комунікацій на засадах систематизації і структуризації теорії маркетингу та моделювання руху інформаційних потоків сприяє поліпшенню впливу відомостей, що надходять від підприємства, на споживачів і ділових партнерів.

Представники Північно-Американської наукової школи маркетингу Дж. Бернет, С. Моріарті під поняттям «інтегровані маркетингові комунікації» правильно розуміють поєднання усіх інструментів маркетингових комунікацій, зокрема реклами, стимулювання збуту, паблік релейшнз (PR), прямого маркетингу, особистого продажу, упаковки, сувенірів, спонсорингу, ліцензування, сервісного обслуговування (Bernet, & Moriarti, 2001; Kasian, & Smyrnov, 2015). Безперечно, таке поєднання має враховувати значну інтегративну площину Інтернет-маркетингових комунікацій, які системно інтегруються поряд з іншими елементами у високоструктурованому віртуальному просторі.

Визначення економічної ефективності комплексу засобів Інтернет-маркетингових комунікацій у ході інтегрування їх складових запропоновано Т.В. Дейнекіним та опрацьовано й розширено О. П. Сологуб, Л. В. Капінус та ін. Такий аналіз ґрунтується на моделі AIDA, що характеризує часові та просторові складові інтеграційної взаємодії споживача з комунікаційними повідомленнями (Deynekin, 2003; Solohub, Capinus, 2010). Вагома складова МК – стимулювання продажів у виставкових компаніях. Таке стимулювання слід інтегрувати за двома напрямками: стимулювання споживачів – експонентів виставкових послуг та стимулювання персоналу.

На основі аналізу наукових підходів і позицій можна виокремити загальні рекомендації щодо поліпшення маркетингової комунікаційної діяльності виставкових компаній на інтегративних засадах, що втілюються в удосконалену модель AIDAUC(s) (скорочення від англійських слів Attention – увага, Interest – інтерес, Desire – бажання, Action – дія, Optimization – оптимізація, Updating – оновлення, Change – зміна, Satisfaction – задоволення) урахування та комунікаційного забезпечення інтеграції інтересів, уваги, побажань та взаємодії стейкхолдерів у просторі партнерського маркетингу виставкових компаній (рис. 2).

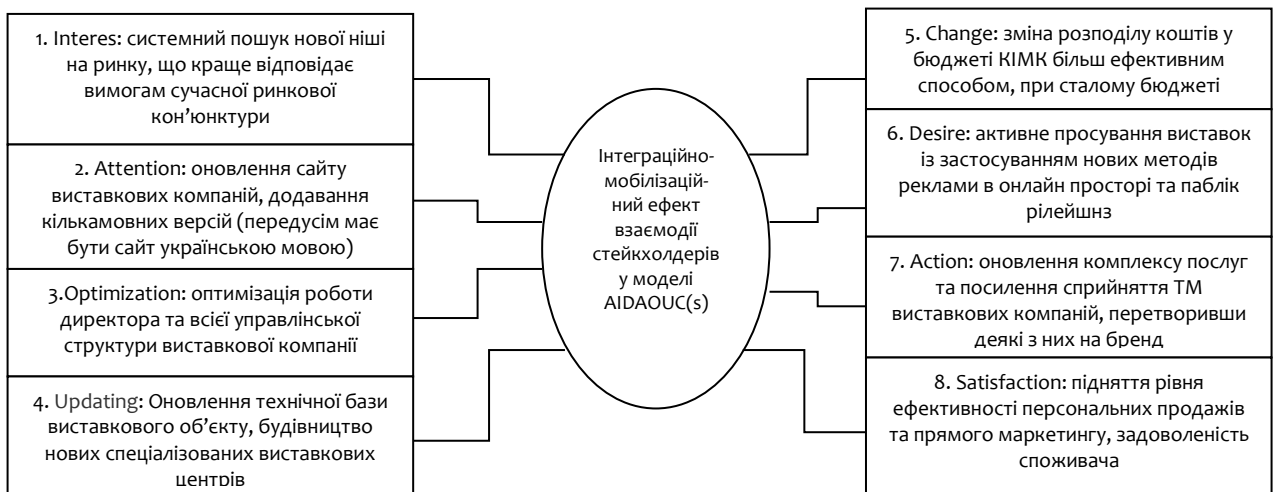


Рис. 2. Модель AIDAUC(s) урахування та комунікаційного забезпечення інтеграції інтересів, уваги, побажань та взаємодії стейкхолдерів у просторі партнерського маркетингу виставкових компаній\*

\*Джерело: удосконалено авторами на основі (Lovelock, 1992; Bernet, & Moriarti, 2001; Deynekin, 2003; Lovelock, 2005; Solohub, & Capinus, 2010; Baz, 2012; Cutler, & Vaidyanath, 2015; Kitchen, & Burgmann, 2015; Ivanov, 2016; Reshetnikova, 2017; Kitchen, 2017).

Виставкова компанія має постійно аналізувати ефективність проведених експозиційних заходів для подальшої розробки та удосконалення КМК компанії не лише в економічному аспекті, а й в комунікативному. Поза тим, саме комунікативна ефективність маркетингових комунікаційних заходів виставкових компаній, сформованих на інтеграційних засадах, має найбільший вплив на економічний успіх підприємства. Такий потужний взаємозв'язок пояснюється специфікою роботи виставкового бізнесу, коли велике значення має постійна і динамічна комунікація виставкової компанії з партнерськими суб'єктами. Робити висновок про успішність виставки можна у разі високого рівня відвідуваності виставкових заходів цільовою аудиторією безпосередніх клієнтів виставкової компанії, адже їх успіх – це успіх будь-якого експо-центру, а також гарантія міцних ділових зв'язків, що приводять до отримання позитивного економічного результату в майбутньому.

Запропонована модель AIDAUC(s) є певним удосконаленням моделі AIDA(s) та передбачає передусім системний пошук нової ніші на ринку, який ліпше адаптований до складових сучасної ринкової кон'юнктури (блок 1). За умови розвитку інтенсивних та інтерактивних МК доцільно оновити сайт виставкових компаній з додаванням кількома нових версій. Оскільки українська мова – консолідуюча основа прогресу держави, то слід забезпечити позиціонування сайтів вітчизняних виставкових компаній українською мовою. У контексті забезпечення полілінгвістичного підходу до організації МК слід виставляти інформацію на сайтах такими мовами, як: англійська, німецька, французька, італійська, іспанська, китайська. Також необхідно створити мобільну версію такого сайту, що відповідає б сучасним вимогам інформаційного простору (блок 2). Задля удосконалення організації рівня внутрішнього маркетингу та розвитку унікальних знань, навиків і здібностей персоналу доцільно у третьому блоці запропонованої моделі проводити оптимізацію роботи директора та всієї управлінської структури виставкової компанії.

Орієнтуючись на провідні практики світової виставкової діяльності, доцільно здійснювати комплексне оновлення технічної бази вітчизняних виставкових об'єктів. Ураховуючи, що світові тренди виставкової індустрії засвідчують розширення кількості виставок, де презентуються досягнення ВТП, рекомендуємо у рамках доступних фінансових бюджетів проводити будівництво нових спеціалізованих виставкових центрів (блок 4). Саме у просторі таких центрів створено оптимальні умови для досягнення економічної ефективності виставкової діяльності.

За умови удосконалення науково-практичних підходів до формування бюджету, на наш погляд, доречно проводити зміну розподілу коштів у бюджеті КМК більш ефективним способом (блок 5). Вибір певного способу має опосередковуватися варіюванням ефективності того або іншого виду МК. Безперечно, асортиментна пропозиція послуг виставкових компаній потребує інтегративного застосування комунікаційних і логістичних інструментів активного маркетингового просування виставок (блок 6). За активізації Інтернет маркетингової бізнес-взаємодії та посилення ринкової влади онлайн-ритейлерів на часі є застосування нових методів реклами в онлайн просторі та паблік рілейшнз.

Підкреслимо, що у комунікаційному просторі посилення ринкової влади онлайн-ритейлерів та використання маркетингового потенціалу комплексу комунікаційних функцій бренду слушним є оновлення комплексу послуг та посилення сприйняття торговельних марок (ТМ) виставкових компаній, перетворивши деякі з них на бренд (блок 7). Результуючим вектором набуття успішності запропонованої послідовності слід уважати підняття рівня ефективності персональних продажів та прямого маркетингу стосовно маркетингової діяльності виставкової компанії (блок 8).

## Практичний приклад застосування AIDAUC(s) підходу

Експо-центр надає експо-послуги для підприємств та компаній різної спеціалізації з метою їх просування на ринку. Успіх клієнтів на виставках – це гарант успіху підприємства. В умовах занепаду економіки та складної ринкової ситуації дедалі менше компаній беруть участь у виставкових проєктах, адже це досить дорогий спосіб реклами. Формування цілісного потужного бренду успішної та надійної експо-компанії має викликати у споживачів довіру та підштовхнути до співпраці. Інакше кажучи, за умови перетворення ТМ виставкової компанії на бренд та подальше успішне просування, в аудиторії виникне певний набір позитивних інтеграційних асоціацій та очікувань, що підштовхне їх взяти участь у певних виставках.

Основа виставкової компанії – визначення унікальних якостей послуг підприємства, адже без цього виділити її на фоні подібних виставкових компаній досить складно. На нашу думку, існуючі торгові марки виставкових компаній мають зазнати таких змін, аби стати брендом:

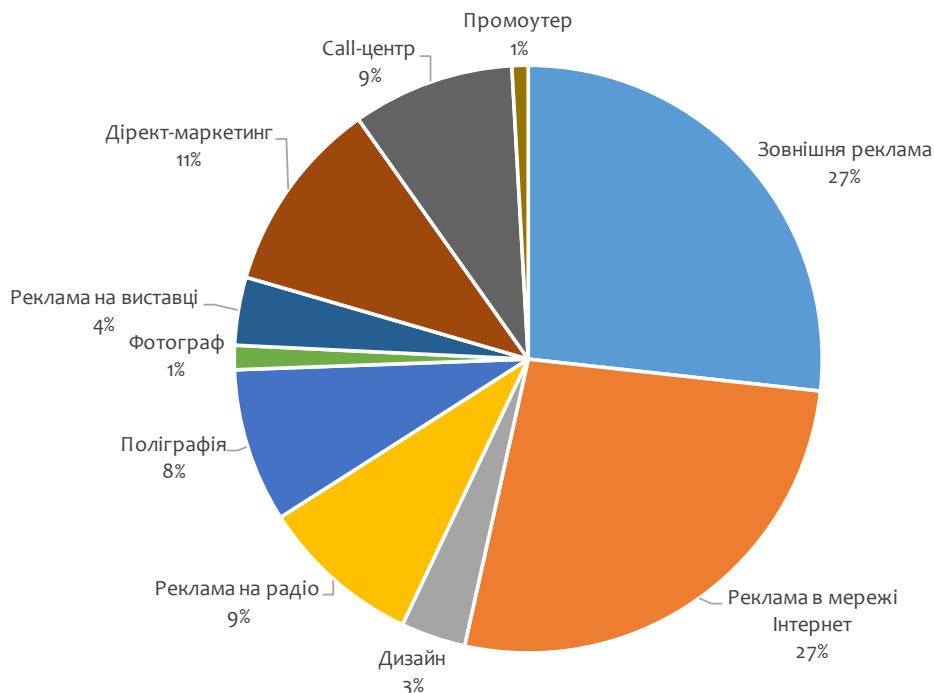
- 1) в разі неактуального або складного логотипу слід проводити ре-дизайн існуючого логотипу виставки на більш сучасний та лаконічний, але без істотних змін, щоб не втратити індивідуальність та впізнаваність компанії;
- 2) для клієнтів та потенційних клієнтів варто створити слоган, який би викликав реальну довіру та схильність. Цей лаконічний слоган має підкреслити унікальну перевагу компанії;
- 3) створити сучасний актуальний фірмовий стиль зі збереженням основних візуальних ключів підприємства. Фірмовий стиль має бути спрощений та більш уніфікований, завдяки чому можна досягти загальної стандартизації макетів, використовуваних шрифтів та POS-матеріалів.

На нашу думку, у зв'язку з динамічними інноваційними змінами на ринках МК, необхідно змінити розподіл коштів у рекламному бюджеті пересічних виставкових компаній у такий спосіб: суттєво збільшити витрати на рекламу в Інтернеті, зменшити (до 40% порівняно з минулим бюджетом) витрати на зовнішню рекламу, змінити інші витрати відповідно до сучасних тенденцій.

Рекомендована структура витрат на МК з урахуванням запропонованої удосконаленої моделі AIDAUC(s) пересічного виставкового заходу зображена у процентному відношенні на діаграмі (рис. 3).

Зауважимо, що головний індикатор маркетингової успішності виставкового проєкту – його високий рівень відвідуваності, який, у свою чергу, досить тісно пов'язаний з якістю КМК на підприємстві, а також з низкою економічних чинників зовнішнього середовища. Певна негативна динаміка відвідуваності деяких виставок протягом останніх років була зумовлена впливом перманентної кризи та військовою агресією з боку Росії, занепадом будівельної галузі, а також іншими зовнішніми чинниками.

Для проведення більш коректної оцінки ефективності КМК та обґрунтованих підсумків впровадження удосконаленої моделі AIDAUC(s), ми проаналізували специфічні показники ефективності проведення виставкових заходів. Як справедливо зазначили представники німецької економічної школи маркетингу і менеджменту У. Хальцбаур, Е. Йеттнер, Б. Кнаузе, Р. Мозер, М. Целлер, для рівномірного розподілу відвідуваності виставкового або іншого комунікаційного заходу необхідні, перш за все, дві величини: пікова кількість відвідувачів та загальна кількість відвідувачів. Поряд з цим, значення мають і окремі показники, що характеризують виставковий захід та його комунікаційний успіх, зокрема: середня відвідуваність, коефіцієнт змінюваності та рівномірності відвідуваності (табл. 1) (Khal'tsbaur, Yettyner, Knause, Mozer, Tseller, 2007, p.31-32; Ofitsynyyu sayt kompaniyi TOV «Ekspo-tsentr «Meteor»», 2017). Тому визначимо показники успішності певного виставкового заходу при впровадженні моделі AIDAUC(s) (табл. 1).



**Рис. 3. Проект структури рекомендованого бюджету маркетингового комунікаційного забезпечення виставкового заходу, в процентному відношенні\***

\* Джерело: розроблено авторами.

**Таблиця 1**

**Показники успішності виставкового заходу (на прикладі виставки „Фасад 2017” Експо-центру «Метеор»(12-14 квітня 2017 р.))\***

Визначення показника	Аналітична формула та умови	Значення показника / Середнє значення показника на ринку	Похідні показники, на які впливає означений індикатор
Тривалість заходу, годин	Час дії виставкового заходу	19 / 14	Оренда, витрати на одну особу, кількість укладених угод, програма
K – місткість, осіб	Максимальна кількість відвідувачів	5000 / 4245	Оренда, страхування, безпека, інфраструктура, інформаційне забезпечення
G – загальна кількість відвідувачів, осіб	Кількість усіх відвідувачів на заході	2984 / 3150	Вхідні квитки, в'їзд транспортних засобів, логістичне забезпечення заходу
Кількість людино-годин	Сума часу присутності всіх відвідувачів	6543 / 5800	Присутність, споживання, змістовні та лінгвістичні складові міжособистісної взаємодії
S – пікова кількість відвідувачів, осіб; M – середня кількість відвідувачів, осіб	$M \leq S \leq K$ $M \leq S \leq G$	1500 / 1390	Використання місткості, безпеки, послуги, особливості застосування елементів синхромаркетингу

\* Джерело: складено авторами на основі (Khal'tsbaur et al., 2007, p.35; Ofitsiynyy sayt kompaniyi TOV «Ekspo-tsentr «Meteor»», 2017).

Певним репрезентативним агентом для проведення аналізу функціонування виставкових підприємств ми обрали діяльність ТОВ «Експо-центр «Метеор». Такий вибір пов'язаний з тим, що виставкові послуги цього підприємства мають велике значення в інтеграції системи МК у багатьох галузях і сферах діяльності.

Проведені підрахунки (табл. 1) вказали на успішність виставки «Фасад 2017» – обчислені показники мають ліпші значення у порівнянні із середніми на ринку конкурентними величинами. Так, експозиційна площа була використана ефективно, тривалість перебування 19 год. також досить висока порівняно із середньою тривалістю подібних заходів 14 год., а середня кількість відвідувачів 1500 осіб з урахуванням наявної місткості 5000 осіб потребує підвищення. Один із важливих показників для оцінки ефективності рекламних заходів – абсолютна та відносна ефективність.

Беручи до уваги аналітику Google Adwords, можна стверджувати, що Інтернет-комунікації підприємства ТОВ «Експо-центр «Метеор», що розповсюджувалися українською, англійською та російською мовами, – досить ефективні: загальний огляд рекламних оголошень більше 1000000, а показник CTR (відношення кількості кліків комунікаційного оголошення до кількості його показів) – високий (22,60 %). Досягнення таких значень показників здебільшого – наслідок розвитку рекламної кампанії цього виставкового агента в Інтернеті. Тому, враховуючи тенденцію поширення інформаційних технологій у світі, ми засвідчуємо доцільність розвитку віртуальних комунікацій для більшості експо-центрів. Рекомендуємо керівництву сучасних виставкових компаній збільшити витрати саме на інтегрування МК в Інтернеті, що підтверджує необхідність комплексного поліпшення ефективності комунікаційних компаній експо-центрів.

Культурні складові маркетингової політики ТОВ «Експо-центр «Метеор» передбачають урахування регіональної специфіки споживання, ментальні детермінанти встановлення взаєморозуміння під час діалогів на виставках, бікультурні складові національного етичного середовища. Національну і культурну ідентичність під час комунікаційних заходів ТОВ «Експо-центр «Метеор» введено комплексно на основі елементів національного оздоблення приміщень і стендів, широкого використання української мови у комунікаціях, нагадування відвідувачам про важливі культурні й релігійні свята (*Ofitsynnyu sayt kompaniyi TOV «Ekspo-tsentr «Meteor»», 2017*). Значущим є використання регіональних музичних мотивів та національної кухні під час заходів кейтерингу.

Підсумовуючи результати оцінки ефективності КІМК, можна стверджувати, що маркетингова комунікаційна політика сучасної виставкової компанії повинна мати стратегічну мету: поліпшувати комунікативну і психологічну ефективність виставкових заходів. В умовах панування маркетингу 3.0, що ставить на перше місце задоволення потреб споживачів, а також враховуючи специфіку виставкових послуг, рівень задоволеності споживачів – головний індикатор успішності діяльності виставкових компаній. Концепція маркетингу 3.0 передбачає пріоритетне значення духовно-етичного визначення цінностей, що виникають під час укладених ринкових транзакцій. Сучасні тенденції емпіричного та сенсорного маркетингу додатково підкреслюють те, що рівень задоволеності експонентів умовами та якістю проведення виставкового заходу, професійний підхід працівників притаманні типовій виставковій компанії, що репрезентує галузь. Рівень престижу та імідж виставкового заходу прямо пропорційно впливають на кількість постійних клієнтів виставки, що в свою чергу формує постійний потік прибутку компанії взагалі (*Goltsyn, 2014*).

Вважаємо, що оновлений КМК виставкової компанії ТОВ «Експо-центр «Метеор» має нести більш цілісний та комплексний характер. Головним чином, необхідно врахувати всі прогалини в КІМК та сформуванню такої системи МК, яка відповідатиме умовам сучасного ринку та матиме більш значні показники ефективності діяльності виставкової компанії.

Вважаємо, що слід провести інтенсивну міжнародну інтеграцію дієвого КМК виставкової компанії. На основі застосування методів аналізу поведінкових складових економічних і соціальних агентів, необхідно сформулювати КІМК, адаптувавши його до особливостей бізнесу виставкової компанії ТОВ «Експо-центр «Метеор». Таким чином, оновлений КІМК компанії має інтегрувати традиційні напрямки комунікацій та додаткові, що обґрунтовані специфікою виставкового бізнесу та передбачаються КІМК: брендинг (Branding), персональний продаж (Personal Selling), спонсорство (Sponsorship).

Рекламні комунікаційні заходи в ТОВ «Експо-центр «Метеор» діють у двох площинах – онлайн та офлайн просторах. У ході обчислення коефіцієнтів економічної ефективності ми встановили, що класичні види реклами в офлайн просторі (білборди, сітілайти і конвекс-борди) не потребують суттєвих змін, їх економічна і комунікаційна ефективність є достатньо високою, судячи з проведеного опитування на виставці. Базуючись на результатах досліджень ефективності КІМК, враховуючи сучасні тенденції та перспективи розвитку МК, слід висунути пропозицію з поліпшення ефективності рекламних заходів саме в онлайн просторі, мережі Інтернет, оскільки інноваційні комунікаційні потоки переміщуються у віртуальний простір. Успішний досвід проведення рекламних кампаній контекстної та банерної реклами, активна реакція потенційної і цільової аудиторії, а також схвальні відгуки відвідувачів виставки «Фасад 2017», підштовхують до висновків, що саме цей напрямок організації Інтернет-маркетингових комунікацій має найбільшу перспективу.

Поліпшити невтішну динаміку можливо завдяки впровадженню оновленого КІМК на засадах комплексного застосування комунікаційних інновацій. Оновлені заходи МК на інтеграційних засадах мають поліпшити відвідуваність заходів вітчизняних виставкових компаній щонайменше на 50%, адже для цього наявні всі передумови та позитивна зростаюча динаміка порівняно з попередніми роками, коли деякі виставки взагалі не проводилися, через скрутне економічне становище в країні.

## Висновки

У роботі встановлено, що основна особливість виставкової діяльності – її сприйняття з боку організаторів, учасників та відвідувачів як інтегрованої маркетингової комунікації, в якій системно поєднуються багато видів МК. Виявлено, що посилення толерантності у взаємодії зі споживачами та маркетингової цінності при комунікаційному впливі на цільові аудиторії може бути забезпечено завдяки розвитку національної ідентичності та змістових особливостей торговельної марки, бренду. Підкреслено, що відвідувачі та організатори сучасних міжнародних виставок, авіаційних салонів сприяли повному розкриттю інтелектуального потенціалу економічних і соціальних агентів, які інтенсивно на інтеграційних засадах контактують і взаємодіють у сучасному освітньо-науковому просторі.

Варто розповсюджувати «добрі практики» маркетингової комунікаційної аналітики в Інтернет-просторі, що має інтегративну природу, інформаційно доповнюючи функціонування вітчизняних виставкових компаній. Саме комунікативна ефективність маркетингових комунікаційних заходів виставкових компаній, сформованих на інтеграційних засадах, має найбільший вплив на економічний успіх підприємства. Визначено особливості позиціонування виставкових послуг у комплексі інтегративного комунікаційного маркетингу. Висвітлено комунікаційні особливості, які мають виставкові послуги, вісім компонентів інтегрованого підходу до управління ними на основі моделі 8 Ps.

Удосконалено модель AIDAUC(s) урахування та комунікаційного забезпечення інтеграції інтересів, уваги, побажань та взаємодії стейкхолдерів у просторі партнерського маркетингу виставкових компаній. Інтеграційно-мобілізаційний ефект у моделі полягає у ефективній взаємодії стейкхолдерів та зацікавлених економічних агентів під час розповсюдження маркетингових комунікаційних відомостей. Наукова новизна моделі полягає в урахуванні оптимізації управлінських внутрішніх впливів, оновленні основних активів виставкового об'єкту, зміні розподілу коштів у бюджеті КІМК під час аналізу інтересів і побажань економічних агентів, комунікаційної підтримки просування послуг виставкової компанії задля забезпечення задоволеності цільових клієнтів і стейкхолдерів.

Автори даного дослідження визначили показники успішності виставкового заходу при впровадженні моделі AIDAUC(s) та встановили, що виставка «Фасад 2017» проведена успішно, оскільки кращі значення обчислених показників порівняно з середніми на ринку величинами конкурентів. Керівництву сучасних виставкових компаній необхідно збільшити витрати саме на інтегрування МК в Інтернеті, слід провести інтенсивну міжнародну інтеграцію дієвого КМК виставкової компанії. Рекомендована структура витрат на МК з урахуванням запропонованої удосконаленої моделі AIDAUC(s) типового виставкового заходу в Україні. Перспективами подальших розвідок за темою дослідження слід вважати поглиблення оцінювання детермінант взаємодії і взаємозв'язку елементів МК у ході системної їх інтеграції у віртуальному інформаційному просторі.



## References

- Baz, M. O. (2012). Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti innovatsiinykh produktiv na rynku personalnykh kompiuteriv [Estimation of competitiveness of innovative products in the market of personal computers], Kyiv (in Ukrainian).
- Bernet, J., Moriarti, S. (2001). Marketingovyye kommunikatsii: integrirovannyi podhod [Marketing communications: integrated approach] SPb, Piter (in Russian).
- Cutler, K., Vaidyanath, A. (2015). Digital Marketing & Web Analytics: Understanding Conversion and Attribution Modeling. *Journal of Integrated Marketing Communications (JIMC)*. Medill Department of Integrated Marketing Communications. Northwestern Medill. Evanston, Illinois, USA. – [Digital resource]. – Published on 10/21/2015. – Access: <http://jimc.medill.northwestern.edu/2015/11/15/digital-marketing-web-analytics>.
- Deynekin, T. V. (2003). Kompleksnyy metod otsinky efektyvnosti Internet-reklamy v komertsyinykh orhanizatsiyakh [Complex method of an efficiency evaluation of Internet advertizing in the commercial organizations], *Marketing in Russia and abroad*, 2, 102–115 (in Russian).
- Golicyn, A. M. (2014). Vystavkovo-yarmarkova diialnist: teoretychni ta prykladni aspekty [Exhibition and fair activity: theoretical and applied aspects] *Scientific bulletin of the Poltava University of Economy and Trade*, 5 (67), 88–93 (in Ukrainian).
- Holitsyn, A. M. (2006). Vystavkovo-yarmarkova diialnist pidpriemstva [Exhibition and fair activity of the enterprise] Kyiv. nats. ekonom. un-t im. Vadyma Hetmana, K. (in Ukrainian).
- Ivanov, I.V., Baranov, V. V., Lysak, H. I., Kyrsanov, O. V. (2003). Vysokotekhnologichni pidpryyemstva v epokhu hlobalizatsiyi [The high-tech enterprises during a globalization era] Al'pyna Pablisner, Moskva (in Russian).
- Ivanov, L. (2016). The «4Cs» of cultural diversity in consumer research: a literature review and research agenda. *The Bulletin of the Dnipropetrovsk University. Series: Management of Innovations*, (7), 194-200 (in Ukrainian). doi: 10.15421/191620.
- Kasian, S. Y., Smyrnov, S. O. (2015). Marketynhove komunikatsiine ta lohystychno zabezpechennia protsesu enerhozberezhennia v ekonomitsi Ukrainy [Marketing communication and logistic ensuring process of energy saving in economy of Ukraine] *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu, seriia: Ekonomika*. – Dnipropetrovsk : DNU imeni Olesia Honchara, т. 23, #10/1. – Issue 9(2), 32–41 (in Ukrainian).
- Khal'tsbaur U., Yettyner E., Knause B., Mozer R., Tselller M. (2007). Event-menedzhment [Event-management]. Eksmo, Moskva. (in Russian).
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 34–39. doi:10.1108/jbs-05-2014-0052.
- Kitchen, P. J. (2017). The diversity of advertising formats and the need to revisit the empirical bases of IMC. *Journal of Marketing Communications*, 23(4), 329–330. doi:10.1080/13527266.2017.1315898.
- Lovelock, C.H. (1992). *Service Marketing*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
- Lovelock, C. (2005). *Marketynh posluh: personal, tekhnologii, stratehii* [Marketing of services: personnel, technologies, strategy] Moskva. Vydavn. Dim «Viliams» (in Russian).
- Myronenko E.V., Oleksyn Yu.P., Orlov N.M., Mazur V.S. (2017). Nauka ta innovatsiyi u suchasnomu sviti: menedzhment ta yurysprudentsiya [Science and innovations in the modern world: management and law]. – Kupriyenko S.V., Odesa, doi:10.21893/978-617-7414-03-1.0. ISBN 978-617-7414-03-1.
- Ofitsiynnyy sayt kompaniyi TOV «Ekspo-tsentr «Meteor»» (2017). [Official site of the LLC Expocentre Meteor company] [Digital resource] – Access: <http://www.expometeor.com>.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press.
- Reshetnikova, A. S. (2017). The role of the national identity of the trademark: the mechanism of perception of the consumer. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 15–24. doi:10.21272/mmi.2017.1-01.
- Smit, P. (1993). Marketynhovi komunikatsiyi. Intehratsiyni dosyahnennya [Marketing communications. Integration achievements]. NYTs YNFRA-M, Moskva (in Russian).
- Solohub, O., Capinus, L.V. (2010). Otsinka efektyvnosti Internet-reklamy [Evaluation of Internet advertising efficiency] [Digital resource]. *Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*. – 2(10) – Access: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4732/1/Otsinka%20effect%20IR.pdf> (in Ukrainian).
- Tultaev, T. A. (2008). *Marketynh posluh* [Service Marketing] Moskva, Vyd. centr EAOI (in Russian).
- Vdovichen, O. G. (2012). Vystavkovo-yarmarkova diialnist yak faktor sotsialno-ekonomichnoho zrostantia rehionu [Exhibition and fair activity as factor of social and economic growth of the region], Uzhhorod (in Ukrainian).
- Zozulov, O. V. (2010). Promyslovyy marketynh: rynkova stratehiia [Industrial marketing: market strategy] Kyiv, Tsentri navchalnoi literatury (in Russian).



UDC classification: 005.7

JEL Classification: E 22, E 69, F 21, G 18, H 56, H 57, H 82, O 32, R 53

## Інноваційно-інвестиційні механізми регулювання економічної безпеки держави

I. О. Стеблянко<sup>†</sup>  
В. І. Дорошкевич<sup>‡</sup>

**Мета роботи** – формалізувати інноваційно-інвестиційні механізми регулювання економічної безпеки держави та обґрунтувати перспективи їх розвитку на основі сучасних економічних підходів.

**Дизайн/Метод/Підхід дослідження.** Застосовано системний підхід, загальнонаукові методи аналізу і синтезу; інформаційна основа – нормативно-правова база та звітні дані Державної служби статистики України.

**Результати дослідження.** Формалізовано зміст інноваційно-інвестиційних механізмів регулювання економічної безпеки держави як сукупності форм, методів, інструментів стимулювання створення, впровадження у виробництво та просування на ринок продуктових, технологічних, організаційно-управлінських та інших нововведень відповідно до стратегічних пріоритетів національної безпеки.

**Теоретичне значення дослідження.** Визначено пріоритети інноваційно-інвестиційних механізмів регулювання економічної безпеки: організаційно-правовий, фінансовий, виробничо-технологічний, кадровий, експертно-консалтинговий.

**Практичне значення результатів дослідження.** Розроблено рекомендації органам державного управління в частині реалізації комплексу економічних і адміністративних заходів, спрямованих на захист національних інтересів України у сфері відтворення і збереження вітчизняного науково-технічного і технологічного потенціалу.

**Соціальне значення результатів дослідження.** Виявляється у зміцненні економічної складової забезпечення конституційних гарантій громадян на безпеку, захист їх життя, здоров'я, честі, гідності, недоторканості на основі зростання інноваційно-інвестиційного потенціалу держави.

**Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження.** Визначено точки дотику теорій залежності від траєкторії попереднього розвитку та транзакційних витрат, що сприятиме виходу України з інституціональної пастки.

**Обмеження дослідження.** Недосконалість методу, вибірки даних, неможливість доступу до певних інноваційно-інвестиційних механізмів при аналізі стану економічної безпеки України унаслідок державної таємниці.

**Перспективи подальших досліджень.** Розвивати теорію транзакційних витрат і адаптувати її до зовнішньоекономічних аспектів державного регулювання національної безпеки.

**Тип статті** – теоретична.

**Ключові слова:** інновації; інвестиції; теорія; траєкторія; розвиток.

<sup>†</sup> Ірина Олегівна Стеблянко,  
д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки  
та управління національним господарством,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Дніпро, Україна,  
e-mail: [irinasteb23@gmail.com](mailto:irinasteb23@gmail.com)

<sup>‡</sup> Вадим Ігоревич Дорошкевич,  
аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Дніпро, Україна

**Reference** to this paper should be made as follows:

Steblianko, I., & Doroshkevych, V. (2017). Innovation-investment mechanisms of regulation of economic security of the state. *European Journal of Management Issues*, 25(3-4), 154-161 (in Ukrainian). doi:10.15421/191719.

## Innovation-investment mechanisms of regulation of economic security of the state

Iryna Olegivna Steblianko<sup>‡</sup>,  
Vadym Igorevich Doroshkevych

<sup>‡</sup>Oles Honchar Dnipro National University,  
Dnipro, Ukraine

**Purpose** – to formalize of innovative investment mechanisms for regulating the economic security of the state and to justify the prospects for their development on the basis of modern economic approaches.

**Design/Method/Approach.** The research used a systematic approach, general scientific methods of analysis and synthesis; the information basis of the research is the regulatory framework and reporting data of the State Statistical Service of Ukraine.

**Findings.** The content of innovation-investment mechanisms for regulating the economic security of the state is formulated as a set of forms, methods, instruments to stimulate the creation, introduction and promotion of product, technological, organizational, managerial and other innovations to the market in accordance with the strategic priorities of national security.

**Theoretical implications.** The research is the definition of priority innovative and investment mechanisms for regulating economic security: organizational, legal, financial, industrial and technological, personnel, expert-consulting.

**Practical implications.** The practical significance of the results of the research is the development of recommendations to the state administration bodies regarding the implementation of a set of economic and administrative measures aimed to protect the national interests of Ukraine in the sphere of recreating and preserving the domestic scientific, technological and technological potential.

**Social implications.** The social significance of the research results is manifested in strengthening the economic component of ensuring the citizens' constitutional guarantees for security, protecting their lives, health, honor, dignity and immunity by increasing the state's innovative investment potential.

**Originality/Value.** The originality of the article is to determine the tangent points of the theories of dependence on the trajectory of previous development and transaction costs that will facilitate Ukraine's exit from the institutional trap.

**Research limitations.** The limitation of the research is the imperfection of the method, the sampling of data, the inability to access certain innovative investment mechanisms in the analysis of the economic security of Ukraine due to the state secrets.

**Future research.** Prospects for further research are the development of the theory of transaction costs and its adaptation to the definition of foreign economic aspects of the state regulation of the national security.

**Paper type** – conceptual.

**Keywords:** innovations; investments; theory; trajectory; development.

## Инновационно - инвестиционные механизмы регулирования экономической безопасности государства

Ирина Олеговна Стеблянко,  
Вадим Игоревич Дорошкевич

Днепропетровский национальный университет  
имени Олесь Гончара, Днепро, Украина

**Цель исследования** – formalize innovative investment mechanisms for regulating the economic security of the state and to justify the prospects for their development on the basis of modern economic approaches.

**Дизайн/метод/подход.** Used a systematic approach, general scientific methods of analysis and synthesis; the information basis of the research is the regulatory framework and reporting data of the State Statistical Service of Ukraine.

**Результаты исследования.** The content of innovation-investment mechanisms for regulating the economic security of the state is formulated as a set of forms, methods, instruments to stimulate the creation, introduction and promotion of product, technological, organizational, managerial and other innovations to the market in accordance with the strategic priorities of national security.

**Теоретическое значение исследования.** The research is the definition of priority innovative and investment mechanisms for regulating economic security: organizational, legal, financial, industrial and technological, personnel, expert-consulting.

**Практическое значение исследования.** The practical significance of the results of the research is the development of recommendations to the state administration bodies regarding the implementation of a set of economic and administrative measures aimed to protect the national interests of Ukraine in the sphere of recreating and preserving the domestic scientific, technological and technological potential.

**Социальное значение исследования.** The social significance of the research results is manifested in strengthening the economic component of ensuring the citizens' constitutional guarantees for security, protecting their lives, health, honor, dignity and immunity by increasing the state's innovative investment potential.

**Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования.** The originality of the article is to determine the tangent points of the theories of dependence on the trajectory of previous development and transaction costs that will facilitate Ukraine's exit from the institutional trap.

**Ограничение исследования.** The limitation of the research is the imperfection of the method, the sampling of data, the inability to access certain innovative investment mechanisms in the analysis of the economic security of Ukraine due to the state secrets.

**Перспективы дальнейших исследований.** Prospects for further research are the development of the theory of transaction costs and its adaptation to the definition of foreign economic aspects of the state regulation of the national security.

**Тип статьи** – theoretical.

**Ключевые слова:** innovations; investments; theory; trajectory; development.

## Вступ

Застосування механізмів державного регулювання економічної безпеки – актуальне для усіх країн світу, але їх пріоритети й особливості визначаються сформованим інституціональним середовищем та перспективами його розвитку. Реалізація національних інтересів і забезпечення економічної безпеки України потребує розробки структурної й інноваційної політики в короткостроковій і довгостроковій перспективах, а також створення умов для реалізації комплексу необхідних для їх здійснення заходів (Тос'куї, 2013, р. 287). Специфіка сучасного періоду розвитку економіки України пов'язана з тим, що попри наявний інвестиційний та інноваційний потенціал і відповідні ресурси, вона має певні інституціональні обмеження його реалізації, що негативно позначається на рівні економічної безпеки країни.

Динамічне і стійке зростання економіки, розвиток інноваційної сфери здатні забезпечити гідний рівень і якість життя населення та гарантувати соціально-економічну й політичну стабільність суспільства. Інноваційно-інвестиційна діяльність – сукупність практичних дій інвесторів та інноваторів, направлених на реалізацію інвестицій в інноваційній сфері. В її основі лежить стратегічний підхід, орієнтований на забезпечення економічної безпеки держави за рахунок реалізації таких етапів: трансформація існуючого продукту, випробування, промислове освоєння, закріплення науково-технічної ідеї, винаходу, розробки та її впровадження у виробництво чи сферу послуг з метою досягнення соціального та економічного добробуту. Погоджуємося з В.Токар, що сучасний етап розвитку світової економічної системи вимагає застосування індикативного планування інноваційно-інвестиційної діяльності в реальному секторі економіки з метою забезпечення економічної безпеки держави (Токар, 2011, р. 59). Є. М. Білоусов зацентрував акцентує увагу на досвіді економічного зростання розвинених країн, найбільший успіх яких було досягнуто при вкладенні інвестицій в освоєння нових технологій, модернізацію інноваційної сфери (Bilousov, 2013, р.9). Їх національну безпеку гарантує науково-технічний прогрес, на його частку в розвинених країнах припадає від 70 до 90% приросту ВВП. Технологічне відставання держави зумовлює внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці держави. Науково-технологічний потенціал у сучасній економіці стає головним фактором економічного розвитку національного господарства. Складність поточної ситуації, пов'язаної зі станом інноваційно-інвестиційної безпеки України, потребує використання системного підходу, теоретико-методологічного рівня розробки рекомендацій щодо виходу нашої держави із інституціональної пастки, обумовленої багатьма зовнішніми та внутрішніми факторами, а також траєкторією попереднього розвитку.

## Постановка завдання

Мета роботи – формалізація інноваційно-інвестиційних механізмів регулювання економічної безпеки держави та обґрунтування перспектив їх розвитку.

## Методи та інформаційні джерела дослідження

Теоретико-методологічна основа цієї роботи – адаптація положень теорії *Path Dependency* до дослідження процесів забезпечення інноваційно-інвестиційної безпеки національної безпеки. Теорія залежності від шляху попереднього розвитку пояснює причини неефективних, неоптимальних рішень, а також складність їх змін. Яскравий приклад зазначеної тези – QWERTY – клавіатура, яка усупереч неоптимального розташування клавіш, є найбільш поширеною у світі. Домінування QWERTY пояснюється спрацюванням спонтанних еволюційних процесів технічного взаємозв'язку, економії від масштабу і квазінеоборотності інвестицій.

Екстраполяція зазначеної теорії на економічні процеси дозволяє з'ясувати наявність загроз інноваційно-інвестиційній безпеці держави. Для досягнення поставленої у статті мети було використано системний підхід, загальнонаукові методи аналізу і синтезу. Інформаційна основа дослідження – нормативно-правова база України та звітні дані Державної служби статистики України.

## Результати

Застосування неоінституціонального підходу в умовах національної економіки, який характеризується складним сплетінням формальних і неформальних інститутів, відкриває нові можливості для визначення стратегічних пріоритетів її розвитку, у т.ч. у сфері інноваційно-інвестиційного забезпечення економічної безпеки держави. Відомий представник неоінституціоналізму – Д. Норт (North, 2005), економічна теорія якого революціонує вплив правових інновацій та зміни транзакційних витрат на соціально-економічний розвиток. Опонентом зазначеного вченого можна вважати П. Девіда (David, 1985), погляди якого зосереджуються на інерційності економічного розвитку. Д. Норт акцентує увагу на чинниках, які сприяють створенню інституціональних інновацій, а П. Девід – на тих, які їх стримують. Теорія *Path Dependency* пояснює причини і наслідки інституційних змін, роль у них інститутів та неформальних механізмів вибору (Sydow, et. al, 2009).

Протягом останнього часу усі економічно розвинуті країни світу мають досвід формування економіки знань як найвищого ступеня постіндустріального економічного розвитку (Polyakov, 2017, р. 83). Міжнародні компанії, що засновують свою діяльність на акумуляції людського капіталу відповідно до принципів інновацій, наукової природи, постійності та прогресивності, відіграють важливу роль в активації цього процесу. Завдяки глобальній природі їх діяльності вона впливає на всі сфери людського життя у світі, а на національному рівні сприяє зміцненню економічної безпеки. Це узгоджується з теорією залежності від попереднього розвитку, оскільки довговічність соціального капіталу (квазінеоборотність первинної соціалізації) вища, ніж довговічність капітального обладнання, тому що середній термін життя людей перевищує термін життя обладнання, а успіхи інституційних інновацій слідує з інтервалом приблизно в 10-15 років після змін в освітній системі країни.

Для правильного розуміння отриманих результатів дослідження необхідно розмежувати специфіку інвестицій у реальний і соціальний капітал. Останній, на відміну від першого, не пов'язаний із терміном життя обладнання, а визначається національним менталітетом, культурними чинниками, освітою, сприйняттям і виконанням формальних інститутів, прийнятих суспільством. Натомість впровадження інституціональних інновацій через їх високу вартість може стримуватися квазінеоборотністю реальних інвестицій.

Слід підкреслити, що через залежність від попереднього розвитку ефективність інститутів і систем може помітно розрізнятися в середньостроковому і довгостроковому періодах. Тому норми і системи, що спочатку перемагали в конкуренції, можуть потім втратити свій конкурентний потенціал і виявитися «інституціональною пасткою».

Індустріальні країни перебувають на стадії ефективного розвитку, що означає наявність складних виробничих процесів, поліпшення якості продукції, фактичне зростання доданої вартості, широке впровадження в економіку нових технологій. На цій стадії конкурентоспроможність країни визначається якістю вищої освіти та професійної підготовки, ефективністю ринку робочої сили (його гнучкістю та мобільністю), а також наявністю трудового законодавства, стабільної банківської системи, ринку капіталу та ринку землі.

Феномен інновацій тісно пов'язаний із категорією «інвестицій», оскільки мова йде про синтез двох складових гарантування економічної безпеки національного господарства, а саме: нововведень та фінансування їхнього впровадження, які гарантують відповідний рівень конкурентоспроможності економіки та тенденції ринкових процесів. Якщо на мікроекономічному рівні інновації розглядаються кінцевим результатом інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, втіленим у формі конкретного продукту чи послуги, то на макрорівні вони виступають додатковим елементом зростання економічного потенціалу національного господарства.

Позитивні ознаки, які впливають на інноваційно-інвестиційне забезпечення економічної безпеки держави: суттєве зростання частки сільського господарства в контексті забезпечення продовольчої безпеки й зміцнення експортного потенціалу країни, структурний приріст капітальних вкладень у нематеріальні активи, в інформацію та телекомунікації, що посилює інноваційно-інвестиційну безпеку держави (Kosova, Stebljanko, 2015, p. 119). Погоджуємося з авторами зазначеної далі статті (Lipych, Vortnik, Tovsteniuk, Kchilycha, & Kushnir, 2017, p. 59), що інноваційні процеси у сільському господарстві України мають характеристики, які є нормою для країн ЄС. Більшість підприємств потребують значних інвестицій для фінансування інноваційного розвитку. Автори систематизують ряд ризиків та загроз, властивих інноваційно-інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств за допомогою SWOT-аналізу, що допомагає визначити їх можливості з позицій зміцнення економічної безпеки держави.

Інвестиційну складову економічної безпеки зазвичай пов'язують з інноваційною, але довгий час ці дві категорії досліджувались окремо (Slobodyanyuk, 2017, p. 394). Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки Міністерства економічного розвитку і торгівлі України трактують інноваційно-інвестиційну безпеку як «стан економічного середовища у державі, що стимулює вітчизняних та іноземних інвесторів укладати кошти у розширення виробництва в країні, сприяє розвитку високотехнологічного виробництва, інтеграції науково-дослідної та виробничої сфер із метою зростання ефективності, поглиблення спеціалізації національної економіки та створення продукції з високою часткою доданої вартості» (Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, 2013).

Одна з головних причин недостатнього інвестиційно-інноваційного забезпечення економічної безпеки України – низька ефективність її державного регулювання, зокрема, виконання його базових функцій – інформування, моніторинг, аналіз, діагностика, планування, організація, мотивація. Вадами їх прояву виступають: фактична відсутність комплексної інформаційної системи безперервного спостереження, аналізу

та діагностики інвестиційно-інноваційного забезпечення економічної безпеки національного господарства; брак конкретних заходів та засобів реалізації стратегічно важливих для національної безпеки інноваційно-інвестиційних програм у державних нормативних і планових документах; недосконалість інституційної інфраструктури для взаємодії державно-приватного партнерства; недостатній контроль за діяльністю суб'єктів забезпечення національної безпеки в частині її інноваційно-інвестиційної складової (Vasylyciv, Iljash, 2014, p. 15).

Аргументи на користь зазначеного висновку – це визначення місця України у стадіях економічного розвитку. Зорієнтовані на ефективність (англ. *efficiency-driven*) – країни середніх можливостей, транзитивні (колишні постсоціалістичні та пострадянські) країни, серед яких й Україна. Національна економіка конкурує на світових ринках лише за рахунок експорту товарів з низькою доданою вартістю, при цьому низький рівень доходів населення, тобто дешева робоча сила, свідчить про низьку мотивацію до збільшення продуктивності праці. Така ситуація, на жаль, має тенденційний характер, оскільки з моменту отримання Україною незалежності та її включення в рейтинг індексу глобальної конкурентоспроможності, вона відноситься до груп країн, які знаходяться на I-й, або перехідній між I-ю та II-ю стадіями розвитку.

Економічна безпека держави має розглядатися як інституціональна система відтворення умов стабільної, стійкої економічної динаміки. Окрім інституціональної інерції, властивістю вітчизняної економіки є кумулятивність, яка визначається здатністю накопичувати й концентрувати небезпеки та загрози, впливаючи на одну і ту ж «больову точку» системи. Кумулятивність небезпеки в багатьох випадках спостерігається у вигляді так званого ефекту резонансу, що полягає в різкому зростанні амплітуди встановлених вимушених коливань. Рівень кумулятивності небезпек в економічній системі проявляється у виникненні трьох типів різних ситуацій: критична ситуація, криза, катастрофа.

Україна знаходиться в стадії інституціональної пастки (*lock-in*, від англ. - замкнути, зафіксувати), коли неможливо провести реформи без усунення факторів, які гальмують рух уперед. Для підтвердження зазначеної тези адаптовано до інституціональних умов України формалізацію Constitution of an Organizational Path, запропоновану у роботі (Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009). Інноваційно-інвестиційна безпека національної економіки розглядається як підсистема суспільного вибору в контексті хронологічного розвитку подій та існуючих альтернатив. Її представлено в Декартовій системі координат, де віссю X є час, Y – варіанти інноваційно-інвестиційних альтернатив (рис. 1).

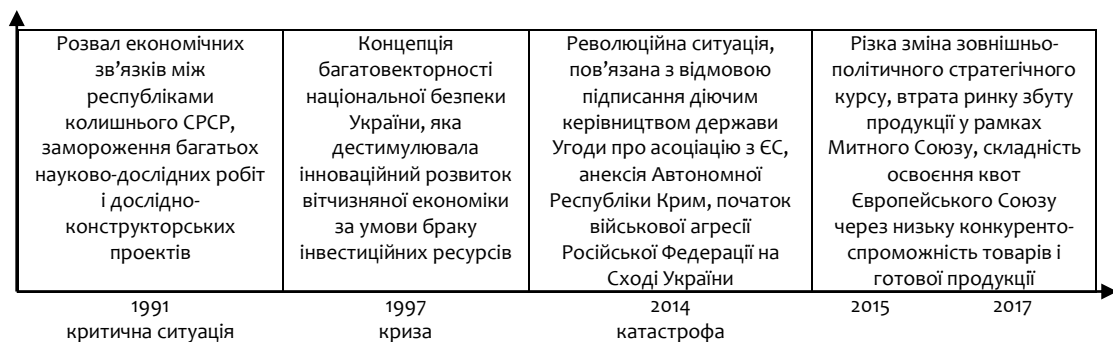


Рис. 1. Constitution of an Organizational Path у сфері регулювання інноваційно-інвестиційної безпеки України

Інституціональний вибір – це така зміна формальних і неформальних правил, а також способів і ефективності примусу до виконання правил і обмежень, коли обирається який-небудь один варіант з декількох потенційно можливих. В основі виникнення ситуації *lock-in* у сфері інноваційно-

інвестиційного регулювання національної безпеки лежить зміна зовнішньополітичного курсу України, про що свідчать виділені етапи (рис. 1). Відносини між Україною та ЄС розпочалися ще у 1991 році, коли міністр закордонних справ головуючих в ЄС Нідерландів, від імені ЄС офіційно визнав незалежність України.

Після цього були довгі відносини, саміти, угоди. Підготовка до підписання Угоди з ЄС розпочалася у 2007 р., але була реалізована лише у 2015 році, після кривавих подій на Майдані – центральній площі м. Києва, анексії Криму, військових подій в Донецькій і Луганській областях.

Для доказу наявності інституціональної пастки щодо забезпечення інноваційно-інвестиційної складової економічної безпеки України ідентифіковано її ознаки: «interrelatedness, scale economies, and irreversibilities», а саме: взаємозв'язок із зовнішньоекономічним політичним курсом, значні масштаби втрати промислового потенціалу Сходу України від агресії Російської Федерації, нераціональність повернення до співпраці з пострадянськими державами у інноваційно-інвестиційній сфері на основі низьких технологічних укладів.

Структурна трансформація національної економіки має

спрямовуватися на максимально ефективне використання всіх видів економічних ресурсів і повинна виконувати активну функцію щодо перебудови відтворювальних пропорцій у національній економіці, оптимізації співвідношення різних її секторів – споживчого, інноваційного, енергосировинного та інфраструктурного. У світовому господарстві сталі тенденції – це збільшення часток споживчого сектора, інвестиційно-інноваційного, а також відносно скорочення енергосировинного та інфраструктурного секторів.

У табл. 1 наведено джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. Протягом 2000-2016 років основним джерелом фінансування інноваційної діяльності в Україні були власні кошти підприємств, обсяг яких збільшився з 1399,3 млн грн. до 22036,0 млн грн. На цьому фоні обсяги бюджетного фінансування виглядають незначними, хоча і зросли з 7,7 млн грн. до 179,0 млн грн.

Таблиця 1

Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні протягом 2000-2016 років, млн грн.\*

Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2000	1757,1	1399,3	7,7	133,1	217,0
2001	1971,4	1654,0	55,8	58,5	203,1
2002	3013,8	2141,8	45,5	264,1	562,4
2003	3059,8	2148,4	93,0	130,0	688,4
2004	4534,6	3501,5	63,4	112,4	857,3
2005	5751,6	5045,4	28,1	157,9	520,2
2006	6160,0	5211,4	114,4	176,2	658,0
2007	10821,0	7969,7	144,8	321,8	2384,7
2008	11994,2	7264,0	336,9	115,4	4277,9
2009	7949,9	5169,4	127,0	1512,9	1140,6
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2013	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3
2014 <sup>1</sup>	7695,9	6540,3	344,1	138,7	672,8
2015 <sup>1</sup>	13813,7	13427,0	55,1	58,6	273,0
2016 <sup>1,2</sup>	23229,5	22036,0	179,0	23,4	991,1

\*Джерело: адаптовано авторами на основі (State Statistics Service of Ukraine, 2017).

<sup>1</sup> дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції;

<sup>2</sup> дані наведені за результатами державного статистичного спостереження за формою № ІНН «Обстеження інноваційної діяльності підприємств за період 2014-2016 років» (за міжнародною методологією).

Наведені дані підтверджують адекватність теорії lock-in state в інституціональних умовах України, оскільки перекладання фінансового навантаження щодо забезпечення інноваційно-інвестиційної безпеки держави на приватний сектор суперечить провідному міжнародному досвіду. Інноваційна модернізація зарубіжних економічних систем передбачає формування національного інноваційного середовища на основі співробітництва держави, бізнесу й суспільства.

Для цього потрібно реалізувати комплекс економічних і адміністративних заходів. Напрями удосконалення економічних методів державного регулювання безпеки національного господарства: запровадження практики постійно діючого моніторингу стану її інноваційно-інвестиційної складової; посилення ув'язки планових заходів із фінансово-ресурсним забезпеченням; реалізація заходів зі стимулювання створення і збільшення компетенцій та масштабів діяльності елементів інвестиційно-інноваційної інфраструктури; виділення бюджетних ресурсів, а також формування і використання державних фінансово-інвестиційних фондів реалізації проектів державно-приватного партнерства реалізації інвестиційно-інноваційних проектів.

Напрями удосконалення адміністративних методів державного регулювання національного господарства: прийняття Закону України «Про державну інноваційно-

інвестиційну підтримку економічної безпеки національного господарства», у якому встановлювалися б принципи квотування та довгострокового бюджетування за пріоритетними напрямками і галузями національної економіки. Він має бути основою формування, затвердження і реалізації генеральних планів розбудови системи організації реалізації державної політики у сфері інвестиційно-інноваційної складової національної безпеки.

Заходи для усунення структурних диспропорцій розвитку економіки і, як наслідок, поліпшення стану її безпеки в Україні, припускають здійснення державою комплексу заходів щодо створення умов для підвищення технологічного рівня виробництва і конкурентоспроможності продукції та активізації інноваційної діяльності, серед яких: створення машин і обладнання, які забезпечують ресурсозберігаючі технології та високий рівень якості й споживчих властивостей товарів; упровадження світових стандартів якості продукції та захисту довкілля на основі приєднання до техніко-економічних регламентів ЄС; виявлення і підтримка технологій, які дозволять виробляти вітчизняним підприємствам конкурентоспроможну на світовому ринку продукцію; створення єдиної електронної бази інноваційно-інвестиційних проектів, орієнтованих на зміцнення стану економічної безпеки держави; публічне звітування про ефективність використання бюджетних коштів, спрямованих на підтримку перспективних



напрямів розвитку науки і технологій; створення інноваційно-інвестиційної інфраструктури, яка сприятиме розвитку венчурних, малих і середніх інноваційних фірм, забезпечуватиме їх доступ до необхідних ресурсів.

Для гарантування безпеки національної економіки необхідно активізувати державні бюджетні програми підтримки венчурної індустрії, оскільки вони сприяють створенню нових робочих місць і нових технологій, що стратегічно впливає на довгострокове зростання. У високотехнологічно розвинутих країнах державні програми підтримки венчурного підприємництва реалізуються з метою: наповнення ринків приватного капіталу необхідними ресурсами; додаткового фінансування публічного сектору економіки та створення для підприємств науково-технічного напрямку сприятливих умов ефективного розвитку протягом тривалого періоду.

У табл. 2 наведено динаміку впровадження інновацій на промислових підприємствах України. В умовах значного технічного й технологічного відставання України від багатьох країн світу найважливіша мета забезпечення її економічної безпеки – випереджальний розвиток конкурентоспроможних на світовому ринку галузей і виробництв, а також розширення ринку наукоємної продукції. Досягнення поставленої мети потребує створення відповідних умов для підвищення зацікавленості вітчизняних підприємців у модернізації та створенні власного виробництва на основі новітніх технологій.

Суперечливими виступають показники динаміки впровадження інновацій на промислових підприємствах України протягом 2000-2016 років. Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, зросла з 14,8% до 16,6%, кількість впроваджених нових технологічних процесів – із 1403 од. до 3489 од.

Таблиця 2

Впровадження інновацій на промислових підприємствах України протягом 2000-2016 рр.\*

Рік	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів, од.	у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2000	14,8	1403	430	15323	631	9,4
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014 <sup>2</sup>	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015 <sup>2</sup>	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016 <sup>2,3</sup>	16,6	3489	748	4139	1305	...

\* Джерело: (State Statistics Service of Ukraine, 2017).

<sup>1</sup> до 2003 року нових видів продукції;

<sup>2</sup> дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції;

<sup>3</sup> дані наведені за результатами державного статистичного спостереження за формою № ІНН «Обстеження інноваційної діяльності підприємств за період 2014-2016 років» (за міжнародною методологією).

Проте, кількість найменувань, впроваджених у виробництво інноваційних видів продукції, скоротилася з 15323 до 4139 од., а питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової за 2000-2015 роки зменшилася з 9,4% до 1,4%. Поділяємо точку зору Святогор В. В., що основними факторами, які впливають на формування державної політики регулювання інноваційно-інвестиційної безпеки, виступають: (Svjatogor, 2016, p. 262):

по-перше, ступінь участі держави в керуванні інноваційними процесами через патентно-ліцензійне законодавство, підтримку сфери фундаментальних і стратегічних досліджень; забезпечення взаємозв'язку науки та виробництва; розвиток системи технологічного трансферу; інформаційне забезпечення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

по-друге, рівень економічного розвитку країни, а саме такі основні основні макроекономічні показники, як валовий внутрішній продукт, валовий національний продукт і їх частка на душу населення, індекс процвітання, індекс людського розвитку тощо.

Для забезпечення умов зміни траєкторії залежності від неефективного попереднього розвитку на державному рівні

має бути створена поетапна стратегія та впроваджені гнучкі інструменти стабілізації сталого розвитку економіки, розроблені національні та регіональні цільові наукові програми, які забезпечать відновлення активного науково-технічного розвитку та підтримку підприємництва в промисловій сфері у введінні конкурентоспроможної боротьби у глобальному просторі. Розробка стратегічних державних програм інноваційного розвитку, які забезпечать її фінансування та реалізацію, стає важливим елементом механізму інноваційно-інвестиційного забезпечення економічної безпеки держави.

Інноваційно-інвестиційна підсистема – одна з найважливіших складових системи економічної безпеки національного господарства, оскільки вона дозволяє зміцнювати фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємств, зокрема реального сектору економіки, прискорювати науково-технічний прогрес і забезпечувати високі темпи економічного зростання. Це сукупність елементів, механізмів, інструментів, засобів, важелів і стимулів, які забезпечують узгодження державних і приватних інтересів у руслі ефективного і раціонального розвитку технологічного процесу та організації виробництва на основі провідних досягнень науки і техніки. Завдання розвитку інноваційно-інвестиційної підсистеми:

створення необхідних умов для швидкого та ефективного впровадження технічних новинок у всіх ланках економіки, забезпечення структурно-технічної перебудови національного господарства, збереження і розвитку науково-технічного потенціалу у пріоритетних напрямках економіки, створення необхідних матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науки і техніки. Критеріями ефективності зазначеної підсистеми забезпечення економічної безпеки національної економіки виступають: підвищення якості інвестиційного потенціалу, створення сприятливого інвестиційного клімату, формування стабільного та стійкого механізму інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів господарювання та її інфраструктури, досягнення довгострокового і стійкого економічного зростання; стійке нагромадження інвестиційних ресурсів (Kizin, 2016, p. 59).

Бюджетне забезпечення інноваційно-інвестиційних механізмів сприяння економічної безпеки держави доцільно розглядати із позицій теорії транзакційних витрат. Вони забезпечують перехід прав власності від одних економічних агентів до інших та охорону цих прав. Ці витрати не пов'язані з процесом створення вартості, а забезпечують лише транзакцію – угоду про зміну власника продукту (його продаж) чи надання послуг. На відміну від агентських витрат, які здійснюються усередині фірми не на ринкових основах, транзакційні витрати стосуються тільки ринку. Сприяння науково-технічному прогресу має бути однією з основних витратних статей державного бюджету, яке здатне забезпечити економічне зростання на принципово новій технічній основі. Науково-технологічна безпека – це такий стан виробничого потенціалу держави, який дає змогу забезпечити належне функціонування національної економіки, достатнє для досягнення та підтримки конкурентоспроможності вітчизняної продукції, а також гарантування державної незалежності за рахунок власних інтелектуальних і технологічних ресурсів. Її формування передбачає розробку нових та використання вже існуючих технологій, розвиток науки в пріоритетних напрямках, що забезпечуватимуть соціально-економічний розвиток держави та підвищення рівня економічної та, відповідно, національної безпеки.

Стратегічні чинники, що безпосередньо впливають на стан економічної безпеки держави, – це технологічне переоснащення вітчизняної економіки, насичення її високопродуктивними системами технологій та інновацій, а також новими матеріалами, що втілюють новітні досягнення науки і техніки (Kudrjavcev, & Kudrjavceva, 2015, p. 51). У стратегічному аспекті регульовані інноваційно-інвестиційні відносини виступають ключовою ланкою, визначальною у вирішенні всього комплексу проблем розвитку країни та модернізації економіки і, насамперед, досягнення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва на внутрішньому та світовому ринках, тобто, по суті, забезпечення всіх параметрів економічної та інноваційно-інвестиційної безпеки країни.

## Висновки

- ІІ ана робота дозволила зробити наступні висновки:
1. У статті формалізовано зміст інноваційно-інвестиційних механізмів регулювання економічної безпеки держави як сукупності форм, методів, інструментів стимулювання створення, впровадження у виробництво та просування на ринок продуктивних, технологічних, організаційно-управлінських та інших нововведень відповідно до стратегічних пріоритетів національної безпеки, в основі яких лежить тісна діалектична єдність інновацій та інвестицій, синтез економічної та адміністративної складових.
  2. На основі ретельного вивчення наукових праць фахівців із теорії залежності від траєкторії попереднього розвитку проведено їх адаптацію до інституціональних умов України.

Виділено такі етапи виникнення інституціональної пастки у сфері регулювання інноваційно-інвестиційної безпеки національної економіки у 2015 р.: 1991-1996 – критична ситуація, 1997-2013 – криза, 2014 – катастрофа.

3. Із позицій теорії транзакційних витрат доведено, що дію інноваційно-інвестиційних механізмів регулювання економічної безпеки держави послаблюють такі фактори: низькі обсяги бюджетного фінансування, диспропорції між зростанням показників впровадження підприємствами інноваційних процесів та скороченням обсягів виробленої і реалізованої інноваційної продукції.

Перспектива подальших досліджень – визначення зовнішньоекономічних аспектів державного регулювання національної безпеки.

## References

- Bilousov, Je. M. (2013). Innovation sphere and economic security of the state (problem statement), [Pravo ta innovacii], *Law and innovations*, 4., 5-14 (in Ukrainian).
- David, P. (1985). Clio and the Economics of QWERTY [Online], *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Seventh Annual Meeting of the American Economic Association, 332-337. - Assed mode: <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-8282%28198505%2975%3A2%3C332%3ACATEOQ%3E2.o.CO%3B2-I>.
- Kizin, G. V. (2016). Necessity of management of investment-innovative provision of economic security of the state [Investycii: praktyka ta dosvid], *Investment: practice and experience*, No. 18, 57-61 (in Ukrainian).
- Kosova, T. D., Stebljanko, I. O. (2015). Structural development of the innovation and investment process in Ukraine, [Visnyk Shidnoukrai'ns'kogo nacional'nogo universytetu imeni Volodymyra Dalja], *Bulletin of the East-Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, 4 (221), pp. 118–121 (in Ukrainian).
- Kudrjavcev, V. M., Kudrjavceva, O. V. (2015). Stages of investment development of branches of the national economy and main state measures on regulation of investment security [Ekonomika. Finansy. Pravo], *Economy. Finances. Law*, 8(2), 49-52 (in Ukrainian).
- Lipych, L., Bortnik, S., Tovsteniuk, O., Kchilycha, O. and Kushnir, M. (2017). Prospects for the introduction of innovations by agricultural enterprises in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management (open-access)*, 15(3), 53-63. doi:[10.21511/ppm.15\(3\).2017.05](https://doi.org/10.21511/ppm.15(3).2017.05).
- Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013). [Pro zatverdzhennja Metodychnyh rekomendacij shhodo rozrahunku rivnja ekonomichnoi' bezpeky Ukrai'ny], On Approval of Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine [Electronic resource]. - Assed mode: [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm) (in Ukrainian).
- North, D. (2005). *Understanding the Process of Economic Change* [Online], Princeton, Princeton University Press, 201 p., ISBN 9781400829484 - Assed mode: <https://press.princeton.edu/titles/7943.html>.
- Polyakov, M. (2017). Positive impact of international companies on development of knowledge economy. *Problems and Perspectives in Management (open-access)*, 15(2), 81-89. doi:[10.21511/ppm.15\(2\).2017.08](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.08).
- Slobodyanyuk, N.O. (2017). Mechanisms of Strategic Development of the National Economy: Investment Aspect: Monograph, CPU - Kherson: [Gel'vetyka], *Helvetia*, 500 p. (in Ukrainian).
- State Statistics Service of Ukraine (2017). [Pokaznyky innovacijnoi' dijial'nosti], *Indicators of innovation activity* [Electronic



resource]. – Assed mode: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).

Svjatogor, V. V. (2016). Theoretical Foundations of State Innovation Policy and its Components, [Visnyk Dnipropetrovs'kogo universytetu. Serija: Menedzhment innovacij], *The Bulletin of the Dnipropetrovsk University. Series: Management of Innovations*, 24(7), 258-271. doi:10.15421/191629 (in Ukrainian).

Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational PATH Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709. doi:10.5465/amr.2009.44885978.

Toc'kyj, S. V. (2013). State regulation of innovation and investment development in the system of guaranteeing economic safety

[Naukovyj visnyk Akademii' municypal'nogo upravlinnja. Serija : Upravlinnja], *Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Management. Series: Office*, Vol. 1, 284-291 (in Ukrainian).

Tokar, V. (2011). State Indicative Planning of Innovative Investment Activity in the Real Economic Sector in the Context of Ensuring Economic Security of Ukraine and World Experience, [Doslidzhennja mizhnarodnoi' ekonomiky], *International Economy Studies*, Vol. 4, 57-65 (in Ukrainian).

Vasyl'civ, T. G., Iljash, N. I. (2014). Estimation of the effectiveness of the functions of state regulation of investment-innovation support of economic security of the real sector of the economy of Ukraine, [Problemy ekonomiky], *Problems of the economy*, No. 3, 13-18. (in Ukrainian).



This is an open access journal and all published articles are licensed under a [Creative Commons «Attribution» 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

UDC classification: 331.3; 378

JEL classification: M19

# Towards an understanding of organizational learning processes in development of competences

A. Takahashi<sup>†</sup>

**Purpose** – to analyze the process of organizational learning in development of organizational competences in two educational institutions that offer Higher Technological Education Courses in Brazil.

**Design/Method/Approach.** As for the methodology, the nature of the research is exploratory, with a qualitative approach, and a multiple case study method.

**Findings.** The results made it possible to conclude that there was a learning process at the organizational level, as new knowledge and new practices had been institutionalized. Based on the data found in each case, it was possible to certify that some competences can be built and others eliminated, shaping the dynamic character of the process.

**Theoretical implications.** It was possible to corroborate the model used (Patriotta, 2003) and propose advances to it, towards an understanding of organizational learning processes in the development of organizational competences.

**Practical implications.** The manager can see competences in dynamics, changing over time and in the context of the organization, according to the events and changes in their objectives, intentions, and strategies.

**Originality/Value.** We found that organizational learning is the result of the acquisition of a competence that represents this process. Using a metaphor, it was found that the competences of an organization represent the 'DNA' of the organizational learning.

**Research limitations/Future research.** This paper analyzed two cases only and new case studies are needed to characterize more fully on these results.

**Paper type** – empirical.

**Keywords:** organizational competences; technological education; sense making; knowledge; Brazil.

<sup>†</sup> Adriana Roseli Wünsch Takahashi,  
PhD., professor, professor of management,  
Federal University of Paraná,  
Paraná, Brazil,  
e-mail: [adrianarwt@terra.com.br](mailto:adrianarwt@terra.com.br),  
<http://orcid.org/0000-0002-4738-5273>

**Reference** to this paper should be made as follows:

Takahashi, A. (2017). Towards an understanding of organizational learning processes in development of competences. *European Journal of Management Issues*, 25(3-4), 162-175. doi:10.15421/191720.

## На шляху до розуміння процесів організаційного навчання в розвитку компетенцій

Адріана Розелі Вюнш Такахаші<sup>‡</sup>

<sup>‡</sup>Федеральний університет м. Парана, Парана, Бразилія

**Мета дослідження** – проаналізувати процеси організаційного навчання при розвитку організаційних компетенцій в двох навчальних закладах, що пропонують курси в рамках вищої технологічної освіти в Бразилії.

**Дизайн/Метод/Підхід дослідження.** З огляду на експлоративну природу даного дослідження, застосовано якісні методи, зокрема метод множинного аналізу практичних прикладів (multiple case study).

**Результати дослідження.** Виявлено процес навчання, існуючий на організаційному рівні, який з'явився в результаті інституціоналізації нових знань і нових практик. На підставі даних, отриманих з кожного практичного прикладу, стало можливим підтвердити, що компетенцію можна як набуту, так і втратити. Зміна у компетенціях підтверджує динамічний характер даного процесу.

**Теоретичне значення дослідження.** Цим дослідженням підтверджено модель, рекомендовану дослідником Патріотта (Patriotta) у 2003 р. Запропоновано варіанти її вдосконалення у галузі розуміння процесів організаційного навчання і розвитку організаційних компетенцій.

**Практичне значення дослідження.** Менеджери можуть побачити, як компетенції змінюються в часі і різних організаційних контекстах, відповідно до зовнішніх подій і зміни своїх бізнес-цілей, намірів і стратегії.

**Оригінальність/Цінність/Наукова новизна дослідження.**

З'ясовано, що організаційне навчання – це результат поглинання компетенцій, задіяних у цьому процесі. Використовуючи метафору, визначено, що компетенції організації представляють собою «ДНК» організаційного навчання.

**Обмеження дослідження/Перспективи подальших досліджень:**

У роботі проаналізовано лише два практичних приклади, для більш повного опису результатів необхідні нові тематичні дослідження.

**Тип статті** – емпірична.

**Ключові слова:** організаційні компетенції; технологічне навчання; змістоутворення; знання; Бразилія.

## На пути к пониманию процессов организационного обучения в развитии компетенций

Адриана Розели Вюнш Такахаші<sup>‡</sup>

<sup>‡</sup>Федеральный университет г. Парана, Парана, Бразилия

**Цель исследования** – проанализировать процессы организационного обучения при развитии организационных компетенций в двух учебных заведениях, предлагающих курсы в рамках высшего технологического образования в Бразилии.

**Дизайн/Метод/Подход исследования.** Ввиду эксплоративной природы данного исследования, применены качественные методы, в частности метод множественного анализа практических примеров (multiple case study).

**Результаты исследования.** Выявлен процесс обучения, существующий на организационном уровне, который появился в результате институционализации новых знаний и новых практик. На основании данных, полученных из каждого практического примера, стало возможным подтвердить, что компетенцию можно как получить, так и потерять. Изменение в компетенциях подтверждает динамический характер данного процесса.

**Теоретическое значение исследования.** Этим исследованием подтверждена модель, предложенная исследователем Патриотта (Patriotta) в 2003 г. Предложены варианты ее усовершенствования в области понимания процессов организационного обучения и развития организационных компетенций.

**Практическое значение исследования.** Менеджеры могут увидеть, как компетенции изменяются во времени и различных организационных контекстах, в соответствии с внешними событиями и изменениями своих бизнес-целей, намерений и стратегии.

**Оригинальность/Ценность/Научная новизна исследования.**

Определено, что организационное обучение – это результат поглощения компетенций, задействованных в этом процессе. Используя метафору, определено, что компетенции организации представляют собой «ДНК» организационного обучения.

**Ограничение исследования/Перспективы дальнейших исследований.** В работе проанализировано только два практических примера, для более полного описания результатов необходимы новые тематические исследования.

**Тип статьи** – эмпирическая.

**Ключевые слова:** организационные компетенции; технологическое обучение; смыслообразование; знание; Бразилия.

## Introduction

This study analyzes competences and learning process based on the Resource Based View (RBV). Organizational learning (OL), as a lens (Prange, 2001), allows us to approach the acquisition of knowledge by the organization. Yet, learning involves more than the creation of individual knowledge, including its utilization and institutionalization in the organization. The result of OL is the acquisition of a new competence: an ability to apply new knowledge to improve the performance of a present or future activity. Therefore, the assumption that competences are related to OL is implied in this work.

Despite the fact that some authors have shown that there is a relationship between competences and learning, few empirical studies bring evidences that support it. In an attempt to overcome this challenge, this work was aimed at analyzing the OL processes, which occurred at two Higher Education Institutions (HEI), following the offer of Higher Education Technological Courses (HETC) and the demand for certain organizational competences (whether new or not). The sector of High Professional Education was chosen to hold the case studies.

As for the methodology, the nature of the research was exploratory, with a qualitative approach, using a multiple case study method and longitudinal time perspective. At the end, we summarized the main findings of the research. We believe that there has been an effective contribution to the theory concerning OL, which has been supported by empirical research. Thus, it was possible to corroborate the analysis model used (Patriotta, 2003) and suggest advances for it.

## Research question

The relevance of learning process in organizations motivate the study to pursue the following research question: *How did organizational learning processes occur in the organizations chosen for the study, based on the offer of Higher Technical Courses (CSTs) and their respective demand for certain organizational competencies (new or not)?*

The deconstruction of the competences developed by the HEIs was the path we have found to unveil the learning processes as well as to verify the convergence between the concepts. Few studies in the literature show the relationship between learning and competences, and this study shed light on this research gap.

## Theoretical background

In this session, the concepts of OL, organizational competences and their interrelationships are presented, as well as the theoretical model adopted to guide the theoretical and empirical research study.

## Organizational Learning

The organizational theory and practice today have been faced with the preaching of knowledge management and OL. Prange (2001) consider OL a "lens" capable of revealing a state of some aspect of organizational life. A major issue at the heart of this debate is to define the point of inflection, i.e., overcome the challenge of finding three empirical pieces of evidence: (1) if and when there was learning, (2) how it occurred, and (3) what

defines it as organizational. These are basic questions of the theoretical formulation on the issue and at the same time, critical to the practice, since they define the scope of the reality the manager can operate upon.

This study is based on some theoretical assumptions. In this section, they are presented by answering, from literature, in the following order: how the concept is adopted (what OL is), the analysis perspective (how to identify and analyze the phenomenon of OL) and the criteria to identify it (how to determine that it occurs at the organizational level).

The early conceptual elements on OL that will guide this research are: a) the study refers to the OL (descriptive focus) rather than learning organizations (prescriptive focus), b) it refers to a process; c) it involves the notion of change, d) its nature is collective and implicates interaction d) it entails the creation and reflection, inquiry and innovation, e) it is related to the dynamics of knowledge; f) it happens due to a situation and social context, being imbued with cultural meanings g) it is based on a shared history in which meanings that are common to the community are constructed.

The theoretical assumptions should also be aligned with different perspectives or encompass combinations of its elements. Some theoretical aspects favor a behavioral approach, others focus on cognitive elements, and still others, that address the socio-cultural interactions. However, the distinction between the cognitive and behavioral approach is inadequate to serve as a basis for defining the OL because it narrows the limits of the phenomenon and obscures the relationship between the two forms of organizational change (Mezni, & Nicolini, 1995). The OL is a phenomenon that needs to be examined in its entirety, since it does not involve only the acquisition of knowledge, but also the role that the social construction of OL plays in forming the organization itself; i.e. it includes the cultural perspective (Cook, & Yanow, 1993).

The cultural perspective of learning emphasizes that it becomes collective when it is conceived in a social interaction (Cook, & Yanow, 1993). This approach to learning is described as: a) learning semantics (Corley, & Gioia, 2003), b) as a set approach (Patriotta, 2003), and c) as Social Learning Theory (Elkjaer, 2003). Thus, OL is not because the company has cognitive structures like humans do, but because it involves actions and social interactions transcending individual cognition (Weick, & Westley, 1996).

This approach finds support in constructivist theories of social science and in organizational studies. Some authors have adopted an integrative approach in studies of OL (Guarido Filho, & Machado-da-Silva, 2001; Antonello, & Godoy, 2010). In this work, we chose this approach that integrates the concept of OL regarding changes in behavior, in cognition and in the organizational culture.

The conceptual elements and the prospect of OL, which point out what OL is and how to look at this phenomenon, demand criteria options to consider when it occurs at the organizational level. It is a theoretical and epistemological alignment that enables and supports a theoretical and empirical research. Thus, we sought to define the means or mechanisms by which one seeks evidence of learning at the organizational level. The first criterion selected regards the process of change in the organization, since there is a consensus in the literature of OL on this interface (Fiol, & Lyles, 1985).

Table 1

Change and learning\*

Argyris e Schon (1978)	Fiol e Lyles (1985)	Barr and colleagues (1992)
Single Loop: incremental improvements Double Loop: reflectivity and values Deutero Learning: learning to learn	Lower Level: low impact changes, in a certain activity; functional rationality Higher Level: development of abilities, change in the interpretative schemes	Low Degree: incremental changes High Degree: transformational changes, meaningful in the understanding and in the mental models

\*Source: adapted from (Argyris, & Schon, 1978; Fiol, & Lyles, 1985; Barr, Stimpert, & Huff, 1992).

Small changes, however, can bring about radical changes. This was shown by the study of *Plowman, Baker, Beck, Kuldarni, Solansky and Travis* (2007), on the Mission Church. Small changes can interact with other small changes generating a radical change over time. *Gal and Helmann* (2010) note that even though the prospect of change in the composition of routines can be seen as a change that results from a process of learning – a proper perspective, since it demonstrates how organizations respond to stimuli, an evolutionary perspective limits the potential explanation of how a routine evolves. According to *Antonacopoulos and Sheaffer* (2010), the praxis (current social arrangement) is based on changing aspects of the routine. Thus, learning and unlearning can occur by the creation of new knowledge or by the disposal of obsolete knowledge, which are complementary processes that result in change (*Srithika, & Bhattacharyya*, 2009).

The process of change in learning can occur in different degrees of depth, involving different levels in the organization. These levels can be: individual, group, organizational or even inter-organizational. Therefore, the level constitutes the second criterion for identifying the type of learning that occurred in the organization. Although many authors argue that the OL can be better understood by means of a joint analysis, *Fiol and Lyles* (1985) and *Weick* (1991) point out that much of the literature of individual learning does not apply directly to the studies of OL, since individuals and organizations are different types of entities. The collective learning is different from individual learning combined, because it is not an aggregation of individual learning (*Cohen*, 1991). It requires processes of sharing and interaction. Some works explore more specifically the relationship between the individual and OL, such as *Crossan and colleagues* (1999) and *Sanchez* (2001).

In this study it is assumed that the learning, to be considered of organizational level, should be collective, occur in the social interaction involving dynamically the diverse levels, refer to the process of sensemaking, be awoken by events, and be related to the history, to the values and to the aspirations of the organization. Therefore, the focus of the discussion of OL in this work migrates from the point of identifying the articulation or conversion between levels (becoming) to the question of identifying evidence (being) organizational.

The third criterion is a category which is inherent in OL, another point of consensus in the literature: organizational knowledge. There are a multiplicity of approaches and concepts because it is a difficult term to define. *Prange* (2001) emphasized the convergence of OL that leads to some kind of knowledge referred to as routines by *Cyert and March* (1963) and *Levitt and March* (1988), as knowledge base by *Duncan and Weiss* (1979), as theories of organizational action by *Argyris and Schon* (1978), as cognitive systems by *Hedberg* (1981) or as collective mind by *Weick and Roberts* (1993). Among the studies on knowledge, the typology of *Nonaka and Takeuchi* (1997) was considered the most popular (*Easterby-Smith, & Lyles*, 2003).

However, *Prange* (2001) noted that studies of OL-related knowledge have neglected the processes of knowledge generation and linking these processes with the results. But perhaps one of the most important critical studies of OL and knowledge has been made by *Patriotta* (2003): it draws attention to the fact that current theories of knowledge seem to favor the creation of knowledge rather than the dynamics of institutionalization. The author stresses that the to incorporate knowledge into organizational mechanisms as stable structures, routines, procedures, artifacts, implements technological and cognitive maps, is a precondition for effective organizational performance. In this sense, the knowledge is less related with competition and performance, and more with sensemaking, existence and ontology (*Patriotta*, 2003).

Therefore, organizational culture and institutionalization permeate the process of OL. *Scott* (1995) sees institutionalization as a process and as a variable. As *Tolbert and Zucker* (1998, p. 201):

"A structure that has become institutionalized is the one considered by members of the social group as effective and necessary, it works therefore as an important driving force of stable patterns of behavior." This theory suggests that organizational culture and practices are not the result of a self-learning process, or at least not exclusively, but that emanates from what is institutionally rooted in society. For *Child and Heavens* (2001), the implications of these considerations are profound for the OL, not only because they suggest that organizational practices are supported by rules and conventions that have social approval, but that practices related to OL are designed from what is legitimate in terms of being institutionally defined.

However, the deinstitutionalization process can also occur, being the "process by which the legitimacy of an institutional or organizational practice is stabilized, depleted or discontinued" (*Oliver*, 1992, p. 564). Thus, the interplay between institutional and cultural elements and learning becomes explicit and seems to help in understanding its process within the organization. *Berend and Lammers* (2010) studied the OL in an international bank with European roots on the model of *Crossan and colleagues* (1999) and found times when the learning trajectory was interrupted and microprocesses were discontinued. Proposals for changes in reward systems and issues of policies and power blocked the learning process.

### **Integrating the Concepts of OL and Competences Development**

The literature has shown evidence of integration between OL and organizational competences. For *Hamel and Heene* (1994), the slow and steady accumulation of learning is the core of competences. The result of learning is the development of organizational competences or acquiring a new competence (*Weick*, 1991). *Barbeschi and Chiesa* (1994) point out that learning is the process that allows a continuous adaptation of competences in the light of experience and information. The OL presents itself as a key to understanding the development of competences. And the development of competences is one way to understand the processes of OL.

In general, the idea of competences emerged from the work of *Penrose* (1959) and the evolution of the so-called RBV (*Wernerfelt*, 1984). The concept of competences gained strength from the concept of core competence formulated by *Prahalad and Hamel* (1990), which is the ability to combine, mix and integrate resources, products, and services. For *Mills and colleagues* (2002, p. 19): "An asset is something that the organization owns or has access to, even if temporary. And it is from these resources, tangible or intangible, that competence is built. Among the many classifications of resources found in the literature, we opted by the classification of *Mills and colleagues* (2002), in which resources can be tangible or intangible: physical resources, financial resources, knowledge, competences and experience, systems and procedures, cultural resources and values; resource networks, and dynamic resources (important resources for change).

*Hamel and Heene* (1994) point out that the notion of core competence contributes to the already existing theories of strategy and competitiveness, being more of a yang opposing the dominant and current yin of the strategic theory, i.e, it consists of an additional lens to see the issues of competitiveness and performance of the organization. To *Drejer* (2000), the concept of competences is only the latest, but perhaps the best of a number of concepts to explain the company's competitiveness.

The concept of event (*Zarifian*, 2001) points out that professional competence cannot be used only associated with the implementation of tasks in jobs. For the author, event is some sort of unexpected occurrence that springs from the problems caused by the environment, which puts innovation into motion. This concept is important because it allows for the setting of a baseline for the research. *Machado-da-Silva, Fonseca and*

Crubellate (2005, p. 32-3), when referring to the methodological designs for empirical research that meet the requirements for a systemic-process approach, point out that: "Pictures of a social setting, typical of a cross section, may constitute the first step in a process of historical and longitudinal research to unveil the film that led to that setting."

Isabella (1990) and Beck and Plowman (2009), when dealing with rare events, add occurrences to understand factors such as creation of meanings, discontinuity of routines, change, sensemaking and learning, resulting in changes in the institutionalized values. Christianson, Farkas, Sutcliffe and Weick (2009) points out that the latent potential for recombination of responses experienced (routines) does not become conscious until an interruption calls attention to the process. Or, in the terms of Jett and George (2003), events are discrepancies that disrupt the processing of information related to the task, being perceived as inconsistencies between the knowledge and the expectations about what will occur in the environment.

Mills and colleagues (2002, p. 9) relates competence to the performance of activities necessary to the success of a company. The organization may have a certain strength or an activity of high or low competence, depending on whether it outperforms most of its competitors in a competitive factor that customers value or if it is below the performance of most competitors. Given this, the authors define competence as a way of describing how well a company performs its activities required for success. These competences should be seen as a variable instead of an attribute, i.e., something the company has a certain degree of and not something the company has or does not have. To assess the competence of the organization, the authors developed a five-point scale considering the competitors, ranging from very low to very high.

A relevant consideration on the competences is made by Le Boterf (2003) stating that organizational competence is not equivalent to the sum of the capacities of members, but the result of cooperation and synergy between them. The synergy from the Greek, is composed of *syn* (together) and *ergos* (work), and so it is a value and not a sum. This is a crucial argument that distinguishes levels of analysis as far as competences are concerned.

Among the types of competences identified in the literature (e.g., Zarifian, 2001; Drej, 2000), we chose Mills and colleagues (2002) typology, that classifies them as: core competence, distinctive competence, organizational competence or of business units, support competences and dynamic capabilities. The authors stress the importance of evaluating both technical and support competences, and decompose the constituents of each type of competence, to understand the organizational competences. The model designed by this author was adopted since it is one of the few to establish categories of competences already used in similar studies.

Thus, competences are not necessarily static, although they tend to persist despite the entrances and exits of individuals. They are embedded in systems, mechanisms, and structures of the organization, and diffuse in people, technologies, and structures (Turner, & Crawford, 1994). Competences can both be developed or dwindle over time, and this might not even pose a problem for the organization as long as that power has lost its importance. The *reshaping competences* as called by Turner and Crawford (1994) allows for change and remodeling of activities. From this dynamic view of competences, Sanchez and colleagues (1996) and Sanchez (2001), when studying the dynamics of competition based on competence and competences development, present the concepts of maintenance, construction and leverage of competences. According to the authors, the change of organizational goals can lead to changes in competences. As competences take time to develop, firms typically allocate resources to build competences (create new assets, capabilities and modes of coordinating assets and capabilities), while others will be used to leverage competences (apply competences already existing in the market). Thus, in seeking to balance long-

and short-term goals, the firm can use its resources in a distinctive mix of activities to build and leverage competences.

Teece, Pisano and Shuen (1997) formulated the concept of dynamic capabilities to investigate how organizations develop and renew their competences in response to environmental changes. As there are extremely difficult factors to be marketed as values, culture, experience, and organizational competences generally cannot be acquired, but must be constructed, which can take years and even decades. One of the few studies that support this relationship is by Patriotta (2003), which is highlighted by its theoretical, methodological and empirical contribution. His research helps to understand the process of OL and establish a roadmap for further empirical investigations. For these reasons, this model was adopted as a reference in this work.

### The Model Adopted – Patriotta's Model

An important consideration of Patriotta (2003) is that tacit knowledge is more intricate than the literature in administration seeks to present. That is, tacit knowledge is not a property, it is related to the problems of pre-interpretation. The author uses phenomenology as the intellectual perspective and the ethnography as a research strategy to get immersed in the creation, use and institutionalization of knowledge.

In this study, the author considers that the configuration of knowledge is affected by three important factors: the history, since knowledge stays at the background as a result of sedimentation of learning experiences through time, the habit, for when knowledge is deeply internalized and institutionalized one tends to use it almost automatically, and experience, since tacit knowledge is related to it by definition. Lenses, in general, focus discontinuity on providing a way of looking at the tacit characteristics of the system of organizational knowledge. The dynamics of knowledge creation in reverse can be seen below.

The resulting model for the study of Patriotta (2003) shows how competences have been built and maintained and how they relate to learning processes. His longitudinal study was conducted at the Fiat factory and involved three case studies in two industrial plants. The first two were conducted in a new plant (greenfield) opened in 1994, the first being related to the planning and design of the factory and the second to the operation of this plant. The third was held in an old industrial plant (brownfield) opened around 1950 and active ever since. Each of the three cases studied showed different results.

In the first case, the progressive appropriation of the factory resulted in the acquisition of competences based on the identity of the factory assembly experience in the field of construction and the assembly task of the car on the shop floor. Learning seemed to occur in the form of processes of appropriation of knowledge connected with different aspects of work: the role, task, product and production process, and more importantly, the work itself. An intense socialization process occurred, where learners had a proactive role in acquiring knowledge. In this case, the author found the source and the result of knowledge in the dimensions of: project design, recruitment and training, and construction of work.

In the second case, when the Melfi plant was put into full swing, a new institutional order was created. The knowledge then transferred to impersonal mechanisms as routines, processes, artifacts, and technology. The competences acquired during the construction phase were applied in the practical context of the production process. The exercises with cars allowed the competence to be built around the task. It was through the construction of the plant that workers learned the practice of assembling that fed a core competence on the factory floor: the competence to assemble a car.

In the third case, held at the Mirafiori plant, knowledge is socialized by the narratives, or 'detective stories' as Patriotta

(2003) calls them. These narratives provide employees guidelines for the conduct based on the recurrence of stories of interruptions, functioning as storage devices and receptacles for the organizational memory. The resulting learning process promotes the internalization of such stories as part of the knowledge acquired in the workplace.

These three cases show different ways of anchoring, replicating and institutionalizing knowledge. Based on this empirical

research, the author generalized and justified the construction of a theoretical model of knowledge in organizations. The cycle of knowledge systematically links the content of knowledge, the process and the context. In this model, the main contents of knowledge in the three cases were identified: projects, practices and common sense. Figure 1 shows the characterization of the major standards of knowledge that emerged:

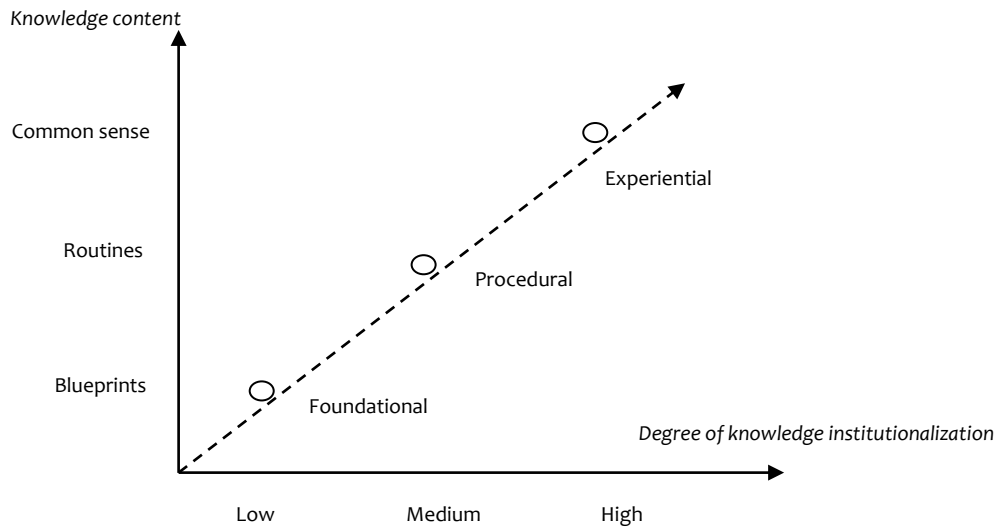


Fig. 1. Classificatory system of knowledge in organizations\*

\*Source: (Patriotta, 2003, p. 193).

The intersection between content knowledge and degree of institutionalization resulted in a classification system with specific types of knowledge: a) foundation, linked to the design of the organization, the nature of knowledge related to the origin of that knowledge reflected in the organization, to the design, b) procedure, for the routinized nature of organizational action in consolidated workplaces, and c) experience on the more mature stages in the evolutionary trajectory of knowledge and organization.

Subsequently, this study was resumed by Patriotta and Lanzarra (2007) because of a strike in the Melfi plant, causing a breakdown of the current model of production. The authors found the recursiveness of the process of institutionalization of knowledge that involves the reproduction of a code (template) within a stable environment. The authors consider the strike a critical incident, or event that produces new information to the institutionalization of knowledge. An old industrial order is effective in place of the climate of joint construction of the plant, i.e., a discontinuity in the process of institutionalization, as questions arise in the belief that the process that existed could actually be controlled by self-reproducing routines.

Thus, it is proposed that the OL refers to the process of transformational change, involving the various levels (individual, group, and organization), by which the creation, use and institutionalization of knowledge occurs. It operates within the collective, encompassing cognitive, behavioral and cultural aspects. Its content is knowledge itself, the source and result of its background (history, habits, and experiences), expressed in the development of organizational competences (acquisition, leverage or maintenance).

## Methodology

The analysis of the concepts depends on the assumptions that the researcher uses, and the angle of view of the organizational reality, because science is basically a process of engagement between scientist and object of study. The same

object can produce many different kinds of knowledge, since there are different ways to study the same social phenomenon (Morgan, 1983). Below, we present the assumptions adopted to address the phenomenon outlined.

### Assumptions for the Approach to the Organizational Phenomenon

Ontologically, this study takes neither extremes of subjectivism or objectivism, because the social world outside the knowledge is not only made up of tangible concepts or structures, but of an objective reality with different interpretations of individuals who have a subjectively established meaning (Berger, & Luckmann, 1996). According to the authors, the reality is socially constructed by man, and is a product of social interaction. Individuals are also social structures that, when interacting, build the social world (Scott, 1995).

Epistemologically, according to the classification of the paradigms of Burrell and Morgan (1979), this work stands as predominantly interpretive. That is because it focuses on cultural and interpretive aspects and is consistent with the concept of a reality socially constructed as a result of social interaction (Berger, & Luckmann, 1996). In interpretative sociologies the priority is of action and its significance in the explanation of human conduct (Giddens, 1989). This view seems to be relevant to the study of competences and OL by considering the interaction context historically and socially situated, from the integrated perspective.

## Research Design

Theoretical and empirical research on OL related to the development of organizational competences are scarce in the literature. For this reason, the nature of research is exploratory and essential for the development of the proposed research, since it can generate new ideas and discoveries (Selltiz, Wrightsman, & Cook, 1987; Yin, 2010). The methodological approach adopted is qualitative, since it is consistent with the



proposed topic and the nature of the research (Richardson, 1989; Creswell, 2002; Merriam, 2009; Yin, 2011).

For the exploitation of these research questions, we adopted three assumptions. Eisenhardt (1989) highlights some important aspects to avoid superficiality in the case studies and theoretical constructs, one being the adoption of assumptions rather than research hypotheses. The assumptions are:

A1 – organizational competences are dynamic, not static, and are developed through the articulation in the various categories of resources;

A2 – OL involves significant changes in the coordination of resources, it is collective and occurs in the social interaction at work, and implies the institutionalization of knowledge (records in the organizational memory, legitimacy and incorporation into the routines and practices);

A3 – there is a relationship between processes of OL, knowledge and development of organizational competences.

## Case Study

The case study was chosen because it is a research method that focuses on understanding the dynamics present within an environment (Eisenhardt, 1989), and answers questions like 'how' and 'why' (Yin, 2010), allowing an in-depth look into the phenomenon (Richardson, 1989). For purposes of this study, we carried out a multiple, non-comparative study with two cases, in order to obtain more solid results (Yin, 2010). Specifically, in the field of OL, the use of case studies has been recommended for several years (Easterby-Smith, & Araujo, 2001), since they point to a scarcity of studies with empirical research. Antal, Dierkes, Child and Nonaka (2001) point out that more researchers in various cultures and with different backgrounds and approaches must address these issues, leaving the comfort zone, and that there is little or no research on the experiences of organizations in South America, which is the case of this research conducted in Brazil.

According to Yin (2010), a case study project must maximize some conditions to determine the quality of the exploratory research: construct validity, external validity and reliability. To ensure construct validity, we used multiple sources of evidence. Internal validity was ensured using theoretical analysis patterns. External validity was established using theory in each case study and the use of replication logic in multiple cases. Reliability was assured using a case study protocol and a database for case studies.

### Temporal Research Perspective and Historical Approach

The perspective of the study is longitudinal and historical approach. This approach seems more appropriate to the studies of OL, as noted by some authors. The studies, both in Brazil and other countries, have been conducted predominantly with a cross-temporal perspective, which have limited understanding of the phenomenon as a process of OL.

The historical approach has been used for assisting the studies of OL involving change, transformation, processes, routines, practices, perception, intersubjectivity, memory, among other factors (Fear, 2001). Thus, the approach provided a historical perspective, a basis of experiences lived and basis for the contrast, providing an advantage to reflect their own OL.

## Data Collection

In this study the primary and secondary data were collected from: documentary research, non-participant observation and interviews. In qualitative research, researchers use theory as a broad explanation, a theoretical lens or perspective to guide their study. In these research, there is also an end point, an established standard, or a generalization that emerges inductively from the data collected and analyzed (Creswell, 2002, p. 140; Eisenhardt,

1989). This involves asking what is similar, which contradicts, and why. For this purpose, we used a literature search.

We can say that general rules for drawing up and implementing data collection instruments were observed not only to minimize possible limitations but also to ensure the quality of the instrument adopted. Data collection covered the two organizations and 39 interviews. The contact was almost daily, allowing an intense familiarity with the actors.

### Analytical Techniques

For the analysis of documents collected within organizations, we used the technique of documentary analysis, described by Bardin (1979). For the assessment of competences, based on the application of the scale of Mills and colleagues (2002) that ranges from very low to very high, we used the frequency analysis. The data of observations were recorded in a diary, made for each of the two HEI surveyed. The interviews were analyzed using the techniques of thematic content analysis (Bardin, 1979). The technique of triangulation was used to obtain further conclusions (Triviños, 1987).

Empirically, in selected cases, we applied the logic underlying the methodological model by Patriotta (2003). The author used six cases in two industrial plants of the same factory (Fiat); each case corresponds to one of the three phases of the process studied in each of the plants. Here we analyzed two cases, which represent six specific situations in two different HEIs: pre-deployment, deployment, and post deployment of technological courses. One of the phases, called 'future', emerged from the analysis of data, which refers to the continuity of HETCs at the HEI and in the country.

## Population and Sample

The identification of the population and sample occurred by means of HEI survey of suppliers in the city of Curitiba, located in the state of Paraná-Brazil. The population in this work is composed by the HEI that offer HETC in Brazil. We considered the logic of the organizations studied, which is the provision of educational services, that are knowledge-intensive, which is set against the industrial logic.

The HETCs are undergraduate courses in Vocational Education (equivalent to Associate Degrees), which has specific characteristics such as being short compared to other undergraduate programs (which confer the Bachelor Degree), having specialized focus on a specific area, for example, Human Resource Management or Public Administration, meeting the market demands, having different methodology focused on theory-practice relationship and being flexible and interdisciplinary in its curriculum. The network of private institutes was responsible for 70% of HETC in Brazil. Laws from 1996 and their subsequent regulations consolidated the vocational training courses as a form of higher education for professionals. In this scenario, new competences are demanded of the HEI to offer HETCs, which, for many, represented an opportunity for growth and renewal.

The selection of organizations for the case study was due to the accessibility and convenience (Yin, 2010). In the collection period, 38 HEI were identified, regardless of offering HETCs or not. Among these, at a later stage, we selected those that offered HETCs in the city of Curitiba, adding up to 18 institutions. In a third step, we analyzed the possible cases for study based on the criteria established. Finally, two HEI proved to be accessible and available to participate meeting all criteria: a unit of CEFET Curitiba-PR (Federal Center of Technological Education of Parana, now called the Federal Technological University of Paraná) and CET OPET (Center for Technological Education Opet Group).

Some authors (Stake, 1994; Eisenhardt 1989; Yin, 2010) stressed the importance of selecting cases that could bring significant contributions to the study. This was true for the two selected

cases. The first was a pioneer in offering HETC in 1999, even before the construction of the curriculum guidelines of 2001, the second was the first educational institution in the private sector in southern Brazil to offer HETC. Thus, the two accumulated industry experience, which made the cases richer in history and facts.

Respondents were selected from each institution according to the position held by them (managers/headmasters), and according to their involvement with the technological courses (senior teachers). We had the participation of members of the presidency, unit directors, officers and / or administrative and teaching managers, course coordinators, deputy coordinators, secretaries, aides and teachers. In CEFET-PR, we performed a total of 22 interviews, recorded and transcribed, totaling 383 pages. Among the leaders of the Opet Group and the TEC OPET, 17 interviews were conducted, recorded and transcribed, totaled 333 pages.

### Limitations

As for the criticism to existing case study, some care has been taken (Yin, 2010). In relation to the critical lack of methodological rigor, due care has been taken in both the planning and data collection and analysis, as well as methodological procedures were precisely defined.

Regarding the criticism that these studies take a long time and often their results become inconsistent, the time was planned by means of a schedule, and although the survey time was long, between 2005 and 2007, with further analysis until present, it was enough to reach saturation in the data analysis.

Regarding the criticism of having difficulty in generalizing, since the cases provide little basis, we used two cases where each was analyzed, then an analysis of the two cases was performed, seeking new insights and standards. It is emphasized that the purpose of the case study is not statistical generalization, but to provide an overview of this issue in depth. As it is well expressed by Eisenhardt (1989, p. 448), "The purpose of a case report is not to represent the world, but to represent the case."

### Results and discussion

In this section, we present data analysis of the context and organizational values identified in the two HEI, the events, the competences evaluated, the process of implementing HETCs and, finally, the analysis of the inter-relationship between OL and competences development.

#### Context and Organizational Values

The first step of the analysis was to identify the data from HEI and its values. CEFET-PR opened in 1909 and, since 1999, has offered HETCs, the same year they made the necessary adjustments to plead for the transformation of the institution into the Federal Technological University of Paraná (UTFPR).

The organizational values identified in the data analysis are: quality - understood as a discipline, rigor in teaching practice, planning and excellence; interaction with the market - in the sense of employability of the student, school-business integration, identity with technological education - as part of professional education and technology that turns to research and innovation. The history of HEI shows a century of tradition and affinity with the professional and technological education, which enabled them to build their identity.

The Opet Group organizational constitution and historical features are quite different. This is a private company and a family business. Founded in 1973 from the entrepreneurial vision of its founder, who came from the interior of Parana to Curitiba in order to complete his studies and open his own business, it started its activities with courses in typing and, later, with free courses in management. In 1985, with the advent of computer technology,

Opet joined that branch and in 1986 began to offer regular and technical courses. The Opet business grew and now has schools, colleges, and their own publishing company. In 1999, already as Opet Group, created the Center for Educational Technology (CET-Opet/TEC-Opet), starting to offer the HETCs from 2001. The TEC-Opet is a business unit of the Opet Group and was the first private educational organization in southern Brazil to offer such courses under the new legislation. Currently, they offer HETCs in several areas, including management.

The organizational values identified are: quality - understood as teaching for practices and contextualized in the work, integrity and commitment, market orientation - as a link with the needs of the labor market, combined with the productive sector and school-business interaction; with vocational identity - such as vocational and technological application of such knowledge. Born out of an entrepreneurial vocation, the Opet remained concerned with the theoretical context in daily practice and work to meet the needs of businesses.

The values are related to the history of each institution, their experiences, their aspirations for the future and its inclusion in the sector (public and private) schools. These values have guided the decisions before the events, legal and regulatory requirements, and guided their actions in the implementation of technological courses.

#### Events: Interpretation and Decisions

It is considered that the events triggered a crisis that drove to the decision to offer the HETCs. To this end, it was necessary to develop competences, which were then analyzed. In this sense, the picture of organizational competence was relevant as a step to see the processes of OL.

In both cases, we identified the legal and regulatory changes occurring in vocational education and technology as main events in promoting the decision to offer HETCs. They were the National Education Bases and Guidelines Law (LDB) of 1996 (BRAZIL, 1996), especially n.2.208 Decree of 1997 (BRAZIL, 1997a) and the Decree n.646 of the same year (BRAZIL, 1997b), which prohibits the provision of technical courses integrated to high school, an activity that was central in both HEIs. Other factors, however, influenced this decision: in the case of CEFET-PR, their leaders' desire to transform it into a university (organizational factor); in the case of Opet, the opportunity to be a pioneer in offering this type of education in the Private sector in the southern region of the country (entrepreneurial factor).

These changes have caused significant impact on CEFET-PR. Given this conundrum, there were two possibilities: offering courses in high school and vocational-technical courses concomitantly, at a different period/schedule and/or offer post-secondary technical courses, or change the teaching focus entirely to undergraduate courses (higher education).

CEFET opted for offering HETCs, positioning itself in undergraduate courses, which occurred not only because of the new legal restrictions, but also to the latent aspirations of their leaders in transforming the institution into a university. Respondents agreed that this was a difficult period for the institution, since the implementation of the HETCs was permeated by uncertainties, conflicts and anxieties before the challenge they were facing.

In the case of CET-Opet, the impossibility of offering integrated technical courses was directly superseded by the initiative of offering HETCs. With information obtained through business networking, the president of the group identified a new market opportunity that could fill the gap caused by the new legislation. Hence, deciding to offer the HETCs and being a pioneer in this type of education in southern Brazil, a factor that gave them a competitive advantage for several years. The projects were developed in 2000 and the first group started in 2001. This process was also permeated by uncertainties and fears about the

acceptance of HETCs in the market, but the initiative of the president of the institution did not generate significant conflict. Because the new courses would be offered in a new unit of the institution, it took several actions such as program design courses, permitting the operations, recruitment and training of employees, in addition to actual construction and implementation of the education program.

### Evaluation of the Organizational Competences

It can be seen that both HEI, due to their background, already showed significant harmony between professional education and their organizational values, which was undoubtedly a facilitator of the process; however, the features demanded by the teaching of HETCs, as well as its management, were quite different.

The data analysis, according to the typology adopted (Mills et al., 2002), allows us to infer that in the learning context, CEFET-PR has the essential competence of **offering technology-based courses**. This competence seems to be related to the identity of the institution, which was built valuing an education focused on teaching and on applied research. Thus, it extends to several levels in which the institution operates, as well as to all units. However, by focusing on the unity of Curitiba, a cross-section of the research, the ability to **offer the Higher Technological Education Courses** is highlighted as an organizational competence.

To develop the organizational capability of offering HETCs, three activities were found to be relevant and, therefore, were classified as support competences. They are: keeping a qualified faculty, who are constantly keeping up-to-date, provide a physical structure, i.e., a building or facilities, that allows the practical activities prioritized by the course to be developed, keep connected to the market and its demands regarding the offer of technological courses. These are considered support competences since they are valuable in keeping the organizational competence (Mills et al., 2002). These three competences were leveraged and combined support of a new form in light of new demands. An organizational competence was developed and the core competence was maintained (Sanchez et al., 1996; Sanchez, 2001). However, according to respondents, it is still necessary to improve the organizational competence of offering HETCs,

At CET-Opet, the essential competence identified was of **offering courses that meet the needs of the market**. This competence is aligned with the background of the institution and with the organizational values of school-business interaction in professional education. According to respondents, to develop the organizational capability of **offering Higher Technological Education Courses** it was necessary to incorporate critical knowledge as well as to perform profound changes in the institution. Three activities were considered relevant for the construction of the organizational competence, thus representing the competences of support (Mills et al., 2002). They are: offer Higher Education Technological Courses that are aligned with the needs of the market, teach and evaluate according to the principles of post-secondary education and keep a faculty who have practice and remain active in their fields of work.

In short, to develop their organizational competences, the TEC-Opet had two competences to leverage existing support - offering HETCs in synergy with the needs of the labor market and maintain a faculty of teachers with practical experience - and build a third: to teach and assess according to the principles of technical education. This process took years and is still changing, which can be verified by the testimonial of one of the teachers interviewed: "Just as our students build their competences throughout the process, OPET has been building its competences throughout the process as well" This finding was already noted by Teece and colleagues (1997), for whom the competences and abilities can take years and even decades to be built.

Advancing on the use of the competences assessment scale of Mills and colleagues (2002), we analyzed the strength or weakness of the competences of the organizations studied in relation to its competitors. As a result, we found that the organizational capability of offering HETCs was assessed as **very high** by all 22 respondents from CEFET-PR and 13 of the 17 respondents from the CET-Opet. Over 90% of respondents viewed this competence as highly developed in their institutions.

The data presented below about organizational resource changes (VBR) and flow of knowledge (IT), obtained from the analysis of the competences assessed were organized according to temporal logic, from the events.

### Phase I: Pre-implementation of Higher Education Technological Courses

During pre-implementation, we used as a reference the structure of sources and results of the process of knowledge creation in stages outlined by Patriotta (2003): project design, recruitment and training, and construction of work.

In the case of Curitiba unit of the CEFET-PR, the decision of offering HETCs was initially not received warmly by all teachers. The first step was to adapt the change of structure adopted by the technical courses at HEI. In the case of CET-Opet, employees of the unit where the TEC would be implemented were informed of the decision, which created some concern, but low level of conflict. This difference found can be explained by the legal constitution of each HEI, for the first is public and the second is private and thus operate under different logic.

The first step was to design projects and prepare for deployment. For this end, it was necessary to create the designs of the courses, recruit and train people, build the work, to finally operationalize the HETCs. The first steps generated knowledge that was sought internally and externally, until the courses were in full operation.

The design of the HETCs projects unit in Curitiba-PR CEFET occurred at a time when the legal standards were not yet fully formulated. The knowledge base was the experience with courses in other countries with which the institution has exchange programs, a pilot HETC project implemented in another unit of CEFET-PR even before the change of the LDB, organizational values and competences that had been developed in the provision of courses.

In CET-Opet, the participation of leaders in the emerging discussion forums HETCs that were occurring in Brazil allowed the acquisition of knowledge about the principles of the courses. Internally, the experience with professional education and organizational values of education, together with the knowledge brought by the consultants hired, allowed the sharing of specific knowledge relating to the design of the courses. The construction of the work in CET-Opet demanded certain creativity, because it was mainly based on interpretation of laws and guidelines (theoretical knowledge) and not based on observation or experience (practical knowledge).

### Phases II and III: Implementation and Post-implementation of Higher Education Technological Courses

In the implementation and post-implementation phases, based on the classification of resources of Mills and colleagues (2002), several changes occurred in all categories of resource investigated. We analyzed each of them and found the degree of depth of change and the knowledge obtained. The following table summarizes the analysis of the two organizations by resource category and level of depth of change.

Table 2

Change and knowledge in the implementation of the Unit HETCs: CEFET Curitiba-PR and CET-Opet

Resource category	Knowledge (about)	Depth of Changes	
		CEFET/PR	CET -OPET
Tangible resources	Legal requirements-physical structure	Incremental	Transformational
Knowledge resources, competences and experience	- HETCs (design, structure) -Methodology of teaching and practice - teaching / assessment	Transformational Incremental	Transformational
System and procedural resources	-Management of HETCs -Domain of the education system	Transformational Incremental	Transformational
Cultural resources and values	-Incorporation of new assumptions and preservation of core values	Transformational	Transformational
Network resources	Market-work of technologists	Incremental	Transformational
Resources important for change	-Monitoring of environmental pressures and the ET HETCs	Transformational	Transformational

Source: Elaborated by the authors.

In the case of the Curitiba unit of the CEFET-PR, it was observed that some changes were incremental and located in a particular activity, and other changes were significant because they were focused on understanding the character of the institution itself, its mental models, values, and involved the development of competences. For this reason, they were transformational. The first led to the single-loop learning, of lower level, or even low degree. The second led to double-loop learning, higher level, or even a high degree by altering the assumptions of organizational actions (Argyris, & Schon, 1978; Fiol, & Lyles, 1985; Barr, Stimpert, & Huff, 1992). Core values were kept and new values were internalized. During this period, the project of transformation of a Federal Center into a Federal University of Technology was approved. The successful experience of change for the higher level of technology education led to the breakdown of the current paradigm and the creation of a culture oriented to a technology-based higher education.

In the case of CET-Opet, it was found that all changes in the various categories of resources were of significant impact, reaching the organizational culture. Therefore, according to Barr and colleagues (1992), they were transformational. This depth of change highlights the occurrence of double-loop learning, higher level, or even high-degree (Argyris, & Schon, 1978; Fiol, & Lyles, 1985; Barr et al., 1992). The TEC-Opet, being a new unit, developed their own assumptions about professional education, and on HETCs about the way it operates. Since this is a different type of education, she applied to the internalization of specific knowledge and expertise. As for the organizational culture, and the incorporation of the core values of the group, there was also the solidification of their own values of acceptance, recognition of the validity of professional education, the methodology adopted and the way they work. His impact was significant enough to guide the development of a particular method of teaching and assessing, as this coordinator said: “Every working system of the associate, assessment by competence, modular system, i.e., all this assessment and curricular organization is something that the Opet had to learn.” Thus, the practices were incorporated into becoming a stable standard set of routines. Finally, the HEI was able to position itself as a unit of and in the Opet Group.

The experience of deployment of HEI, of overcoming initial fears, the recognition and legitimization of the courses are some of the main outcomes at the end of the three phases.

### Phase IV: The Future of Higher Education Technological Courses

This was a phase which emphasizes the need for Institutions to Evaluate the incorporation of acquired knowledge into the organizational memory and culture through inclusion in its strategic intent.

In the case of CEFET-PR, the offer of HETC and transformation into a university (UTFPR) were steps that are already consolidated in the history of the organization, according to a coordinator:

“Today, since we already offer technological courses, there would also be the possibility of offering the technical course integrated to the high school again. But it is just now that we understand that this space is not interesting for the Department anymore, because we have made headway”. New courses will be created, while current ones are modified or discontinued. In the case of CET-Opet, after a significant growth in its years of existence, its future plans involve the consolidation and expansion of HETCs diversity courses. Aiming to meet the demand for new courses and a consequent increase of students, new changes are planned in the physical resources of the HEI.

### OL and Competences Development – Cross-Case Analysis

In both cases studied, there are some patterns. The organizational competence of offering HETCs is aligned with organizational values, which facilitated the allocation of resources for its development. These findings attest to the claim of Barney and Hersterly (1996) that the company's history is unique and that some of its features can be hard to replace, or imitate, such as the organizational culture and reputation. Thus, while some organizational competences were maintained and leveraged, others were built (Sanchez et al., 1996; Sanchez, 2001).

Throughout the process of implementing HETCs, knowledge was incorporated and profound changes occurred in the articulation of resources, marking a learning process at the organizational level that enabled the development of the organizational competence (Pralhad, & Hamel, 1990; Weick, 1991, Mills et al., 2002; Patriotta, 2003), thus, becoming part of the organizational memory (Hedberg, 1981).

The analysis of the process of social acceptance and legitimacy of HETCs within each HEI allowed us to understand the impact of changes in organizations and the level of learning generated. These changes occurred in the values (culture), the understanding and interpretation of the organizational reality (cognition) and in the practice and routines of institutions (behavior). There are three elements of the learning process to show their breadth and justify the consistency of the adoption of an integrative approach to the organizational analysis. Thus, the OL enabled the development of new cognitive maps, which proves that learning is built collectively.

The pre-implantation played a central role in the acquisition of knowledge about the functioning of the HEIs and professional technological education. Even though the first routines were based on experience with technical courses, learning refers to the mechanism of **how to create HETCs**, encompassing from the widest procedures – such as the legal ones, to the most operational, such as the development of the structure and its deployment. The learning occurred in the creation of course projects and the main result was embodied in these projects. The interactions that occurred among the staff to socialize information and the history experienced in the design process,



contributed to the appropriation of knowledge, as pointed out by a teacher: “When the courses were new, nobody know what would lie ahead, so , we had to learn a lot about the HETCs, i.e., we had to familiarize with a course that is... let’s put it this way, that has a much more specific character than the generalist technical course we had been working with, so we had the (natural) obstacles in the beginning of the implementation”.

The organizational changes that have occurred and the institutionalization of knowledge resulted in the HETCs projects (foundation knowledge), routines (procedural knowledge) and wisdom (knowledge of experience). As noted by *Patriotta (2003)*, practices start to make sense over time, and so common sense is built.

The projects represent the HETCs product that originated from the learning process, the result of collective effort and the breaking of internal barriers. In the second and third phases of implementation and post-implementation, the learning process was related to the operation and maintenance of HETCs. In these two phases, the main result was the mastery of their own routines for the teaching, assessment, relationship and management, and the construction of a common sense around the validity of the courses. At the interface of the processes (creation, deployment, and maintenance) and learning outcomes (projects, routines, and common sense), there was a cycle of development of knowledge relating to technology education, which was created, used and institutionalized. These results allowed us to validate the theoretical model of *Patriotta (2003)*. The pattern of activities was normatively and cognitively taken, deemed as correct and legitimate (*Meyer, & Scott, 1994*).

Learning observed in the two cases studied was, therefore, of organizational level because it involved not only profound, significant changes, but also the institutionalization of knowledge in the practices, routines, and strategies. It occurred due to changes in strategy, rules and assumptions which are embedded in organizational memory. As a social process, it emerged in the natural environment of the relations of work, becoming collective because it happened during social interaction (*Cook, & Yanow, 1993*). Therefore, it accounted for more than a simple sum (*Hedberg, 1981*) of individual learning and it went beyond the individual cognition (*Weick, & Westley, 1996*). Thus, in this work, we could confirm the OL concept adopted. This concept also confirms the points of consensus reached in the literature by *Shrivastava (1983)*, *Fiol and Lyles (1985)*, *Prange (2001)*, among others.

Notwithstanding the study of multiple cases allowed us to progress in the results. First, it was observed that the two organizations studied are still in the third phase of appropriation of knowledge of experience (*Patriotta, 2003*) in the provision of HETCs. Secondly, and most importantly, we see that in the cases studied, unlike the empirical research of *Patriotta (2003)*, events interrupted practices and routines previously institutionalized. Therefore, while new knowledge was incorporated into a recursive process of creation, use and institutionalization of knowledge, leading to changes in the articulation of resources, others fell into disuse causing disruption to existing practices. This does not mean, however, that it abandoned all previous knowledge. They were even relevant to the first year of operation of the technological courses and were articulated to compose another competence.

This finding draws attention to the background of change, or the determinants of deinstitutionalization. At this time, we referred to the work of *Oliver (1992)* so that we could analyze the two movements – the institutionalization and de-institutionalization of knowledge. The author warns that the understanding of the institutionalization of research also depends on the process by which organizations reconstruct reality, when values and practices are rejected or invalidated. This seems to be the case in this research. Thus, it was possible to advance in the integrated analysis of cases to achieve the final contributions of the study.

### Discussion and conclusions

We could observe the presence of empirical indicators of institutionalization in two cases: social pressures, and functional policies (*Oliver, 1992*). These pressures led to the institutionalization of a teaching practice and certain types of knowledge. At that time, we referred to the assumed model (*Patriotta, 2003*) and added the change observed, which expresses the process of OL in the (de) construction of organizational competence during the (de) institutionalization of knowledge. Therefore, we sought to advance from the contributions of theory to contributions to the theory (*Eisenhardt, 1989*).

Fig. 2 summarizes the process investigated, observed through the lens of time, and represents an advance in the author's model, by broadening the analysis (the discontinuity) of time (deconstruction) and of action in the cases studied:

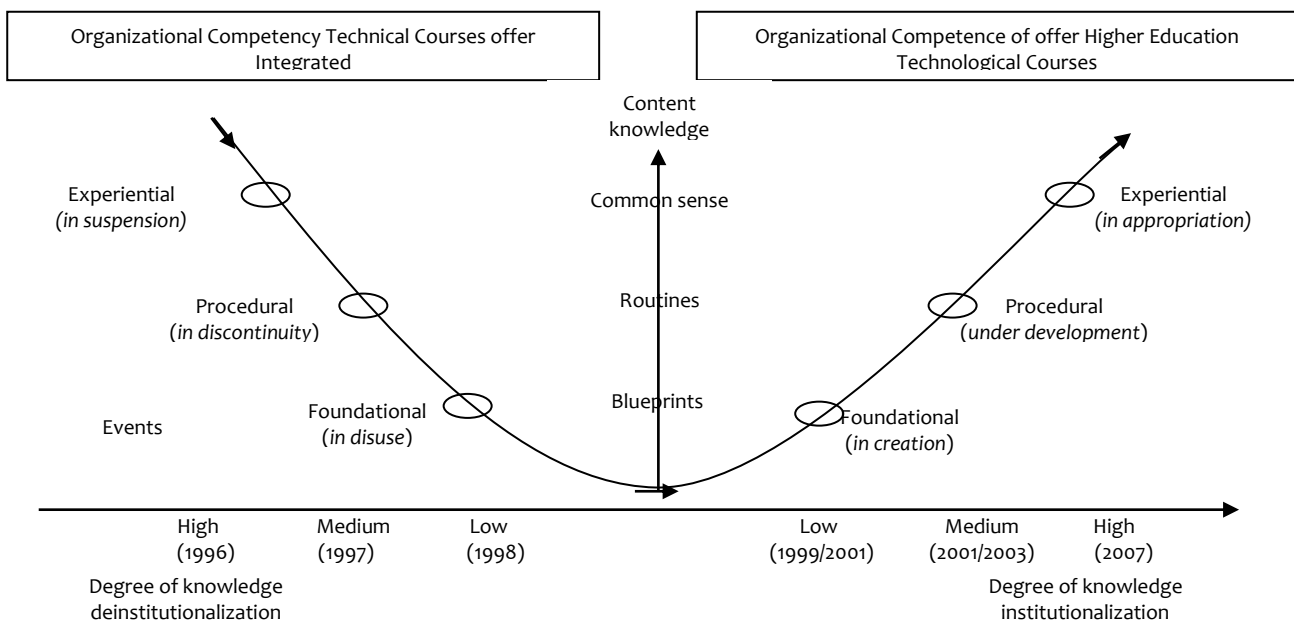


Fig. 2. System of classification and de-institutionalization of knowledge in organizations\*

\*Source: elaborated by the authors.

From the events, the knowledge of experience in integrated technical courses was suspended temporarily with the discontinuity of the procedures and disuse of offer for these courses. On the other hand, other practices were developed with the creation of HETCs, which, over time, brought experiences that were incorporated. That is, the routines for integrated technical courses, built before, were discontinued while others were developed, creating a new procedural knowledge.

With the construction of common sense around the new routines, knowledge of experience was being appropriated in the organization. The regression of the use of knowledge (suspension, discontinuity and disuse) regarding offering integrated technical courses characterizes a process of deinstitutionalization, in which the knowledge previously institutionalized pales in time. The progression in the acquisition and application of knowledge (creation, development, and ownership) involved in building the organizational capability of offering HETC characterizes a process of institutionalization in which knowledge becomes more intense over time, and gains from the experience. Attesting to *Oliver (1992)*, the result was characterized by the process of institutionalizing a practice of teaching in favor of the gradual deinstitutionalization of another.

Prior to the deinstitutionalization process, the HEI also experienced a process of OL in the development of competence of offering integrated technical courses. Despite the development of a new organizational competence, the earlier competence of offering integrated technical courses, institutionalized over decades of experience, was not lost, but suppressed. Later, with the return of the authorization to offer integrated technical courses, those courses were resumed, but with little emphasis, because they did not have the same importance for organizations anymore.

For the two organizations studied, the development of new competences were important in that it led to growth and changes in their profile. Thus, if competences can be built, maintained and leveraged (*Sanchez, 2001*), the reverse movement can also occur: they can be discarded or atrophied. Therefore, the ability to the renewal of competences was observed in two cases, presenting, albeit in varying degrees, what *Teece and colleagues (1997)* call dynamic capabilities. Despite the inertia that is typical to the education sector, it was found that organizations are aware of the need for change, which is, according to *Mills and colleagues (2002)* the characteristic of dynamic capability, competence that determines the adaptation to competences or activities over time.

At this point, based on the analysis and considerations presented here, we confirm the three assumptions made in this paper: that the dynamics and organizational competences are developed through the joint resources (P<sub>1</sub>), that the OL involves significant changes in resources, it is collective and takes place in the social interaction of work, and involves the institutionalization of knowledge created and used (P<sub>2</sub>), and that there is a consistent relationship between processes of OL and development of organizational competences (P<sub>3</sub>).

Corroborating the statements of authors, OL is the result of the acquisition of a competence that represents this process. Using a metaphor, it was found that the competences of an organization represent the 'DNA' of the OL. This means seeing competences in motion, changing in time and in the context of the organization, according to the events and changes in their objectives, intentions, and strategies. Finally, we believe that with the study it was possible to move towards the understanding of OL processes in the organizational competences development, thus contributing to the advancement of knowledge in OL.

## References

- Antal, A.B., Dierkes, M., Child, J., & Nonaka, I. (2001). *OL and knowledge: Reflections on the dynamics of the field and challenges for the future*. In: M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka. (eds.) *Handbook of OL & knowledge*. Oxford: Oxford University Press, pp 921-939.
- Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2010). *Learning in crisis: Reconceptualising OL and crisis management*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310–332. doi:10.1590/s1415-6552010000200008.
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1978). *OL: A theory of action perspective*. Workingham: Addison-Wesley.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J., & Hesserly, W. (1996). *Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*. In: S. Glegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds.). *Handbook of organization studies*. Longon: Sage Publications, pp 115-147.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 15–36. doi:10.1002/smj.4250131004.
- Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2009). Experiencing Rare and Unusual Events Richly: The Role of Middle Managers in Animating and Guiding Organizational Interpretation. *Organization Science*, 20(5), 909–924. doi:10.1287/orsc.1090.0451.
- Berends, H., & Lammers, I. (2010). Explaining Discontinuity in Organizational Learning: A Process Analysis. *Organization Studies*, 31(8), 1045–1068. doi:10.1177/0170840610376140.
- Berger, P.L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Chiesa, V., & Barbeschi, M. (1994). *Technology strategy in competence-based competition*. In: G. Hamel and A. Heene (Eds.). *Competence-based competition*. England: John Wiley & Sons, pp 293-314.
- Child, J., & Heavens, S. (2001). *The social constitution of organizations and its implications for OL*. In: M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka. (eds.) *Handbook of OL & knowledge*. Oxford: Oxford University Press, pp 308-326.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846–860. doi:10.1287/orsc.1080.0389.
- Cohen, M. D. (1991). Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections. *Organization Science*, 2(1), 135–139. doi:10.1287/orsc.2.1.135.



- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373–390. [doi:10.1177/105649269324010](https://doi.org/10.1177/105649269324010).
- Corley, K.G., & Gioia, D.A. (2003). *Semantic learning as change enabler: relating organizational identity and OL*. In: M. Easterby-Smith and M. Lyles (eds.). *The Blackwell Handbook of OL and knowledge management*. London: Blackwell, pp 621-636.
- Creswell, J.W. (2002). *Research desing: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. [doi:10.5465/amr.1999.2202135](https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135).
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Drejer, A. (2000). OL and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206-220.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). OL: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.
- Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (2001). Aprendizagem organizacional: Oportunidades e debates atuais. In: M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo. (eds.). *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, pp. 15-38.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M.A. (2003). Introduction: watersheds of OL and knowledge management”. In: M. Easterby-Smith and M. Lyles (eds.). *The Blackwell handbook of OL and knowledge management*. London: Blackwell, pp. 1-16.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. [doi:10.5465/amr.1989.4308385](https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385).
- Elkjaer, B. (2003). Social learning theory: Learning as participation in social processes. In: M. Easterby-Smith and M. Lyles (eds.). *The Blackwell Handbook of OL and knowledge management*. London: Blackwell, pp. 38-53.
- Fear, J.R. (2001). Thinking historically about OL. In: M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child and I. Nonaka. (eds.) *Handbook of OL & knowledge*. Oxford: Oxford University Press, pp 162-191.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. [doi:10.2307/258048](https://doi.org/10.2307/258048).
- Gal, A., & Hellman, Z. (2010). Modeling the micro-foundations of routine formation: When expectations match interpretations. *Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting*.
- Giddens, A. (1989). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Guarido Filho, E. R., & Machado-da-Silva, C. L. (2001). A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 33–63. [doi:10.1590/s1415-65552001000200003](https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000200003).
- Hamel, G., & Heene, A. (1994). Inroduction: Competing paradigms in strategic management. In: G. Hamel and A. Heene. *Compentence-based competition*. England: John Wiley & Sons, pp. 1-10.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In: P. Nystrom and W. Starbuck. (eds.). *Handbook of organization design*. Oxford: Oxford University, pp. 3-27.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41. [doi:10.2307/256350](https://doi.org/10.2307/256350).
- Jett, Q. R., & George, J. M. (2003). Work Interrupted: a Closer Look at the Role of Interruptions in Organizational Life. *Academy of Management Review*, 28(3), 494–507. [doi:10.5465/amr.2003.10196791](https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196791).
- Lanzara, G. F., & Patriotta, G. (2007). The Institutionalization of Knowledge in an Automotive Factory: Templates, Inscriptions, and the Problem of Durability. *Organization Studies*, 28(5), 635–660. [doi:10.1177/0170840607068309](https://doi.org/10.1177/0170840607068309).
- Le Boterf, G.L. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338. [doi:10.1146/annurev.so.14.080188.001535](https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535).
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S. da, & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(spe1), 9–39. [doi:10.1590/s1415-65552005000500002](https://doi.org/10.1590/s1415-65552005000500002).
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Morgan, G. (1983). *Beyond method: Strategies for social research*. London: Sage Publications.
- Nicolini, D., & Meznar, M. B. (1995). The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the Field. *Human Relations*, 48(7), 727–746. [doi:10.1177/001872679504800701](https://doi.org/10.1177/001872679504800701).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588. [doi:10.1177/017084069201300403](https://doi.org/10.1177/017084069201300403).
- Patriotta, G. (2003). *Organizational knowledge in the making: How firms create, use, and institutionalize knowledge*. United States: Oxford University Press.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543. [doi:10.5465/amj.2007.25525647](https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525647).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Prange, C. (2001). Aprendizagem organizacional: Desesperadamente em busca de teorias. In: M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo. (eds.). *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, pp. 41-63.



- Richardson, R.J. (1989). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition. In: R. Sanchez, A. Heene and H. Thomas. *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*. England: Elsevier, 1996, pp. 1-35.
- Sanchez, R. (2001). Managing knowledge into competence: The five learning cycles of the competent organization. In: R. Sanchez (ed.). *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: Oxford University Press, pp. 3-38.
- Scott, R.W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, R.W., & Meyer, J.W. (1994). *Institutional environments and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S.H. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7–28. [doi:10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x).
- Srithika, T. M., & Bhattacharyya, S. (2009). Facilitating organizational unlearning using appreciative inquiry as an intervention. *Vikalpa*, 34(4), 67-77.
- Stake, R. (1994). Case studies. In: N.K. Denzin and Y.S. Lincoln. *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, pp. 236-247.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533. [doi:10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z).
- Tolbert, P.S., & Zucker, L.G. (1998). A institucionalização da teoria institucional. In: S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 1, pp. 196-219.
- Triviño, A.N.S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Turner, D., & Crawford, M. (1994). Managing current and future competitive performance: The role of competence. In: G. Hamel and A. Heene. *Competence-based competition*. England: John Wiley & Sons, pp. 241-264.
- Weick, K. E. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 116–124. [doi:10.1287/orsc.2.1.116](https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.116).
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-581. [doi:10.2307/2393372](https://doi.org/10.2307/2393372).
- Weick, K.E., & Westley, F. (1996). OL: Affirm an oxymoron. In: S. Glegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds.). *Handbook of organizational studies*. Londres: Sage Publications, pp. 440-458.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. [doi:10.1002/smj.4250050207](https://doi.org/10.1002/smj.4250050207).
- Yin, R.K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R.K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a [Creative Commons «Attribution» 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

UDC classification: 17.022.1(1)

JEL Classification: R12, M 36, R58

## Проектний підхід до створення іміджу території

О. А. Зінченко<sup>†</sup>

**Мета роботи** – обґрунтувати вплив проектного підходу на створення позитивного іміджу регіону.

**Результати дослідження.** Висунуто гіпотезу про позитивний вплив проектного підходу на формування іміджу території. Доведено, що регіони, в яких спостерігається активне впровадження проектів розвитку території, є більш привабливими як для інвесторів, так і для туристів. Розроблено алгоритм створення іміджу території з позиції проектного підходу на основі моделі бізнес-інжинірингу, який передбачає діагностичний, проектний, контрольний етапи. Кожний етап розкрито в стадіях та конкретних роботах. Доведено необхідність застосування клієнтоорієнтованих технологій у розробці іміджу території: проект повинен спиратися на очікування населення, влади, інвесторів, гостей регіону від тих можливостей, що надає територія. Показано, як розкриваються функції менеджменту іміджу завдяки проектному підходу.

**Практичне значення дослідження.** Результати дослідження можуть бути цікавими для практиків державного менеджменту в Україні, оскільки комплексної концепції іміджмейкінгу територій не має жодний регіон цієї держави.

**Оригінальність/цінність/наукова новизна дослідження.** Вперше запропоновано адаптувати практику проектного підходу в розробці іміджу економічних регіонів України.

**Перспективи подальших досліджень.** У подальшому доцільно дослідити можливості управління проектними ризиками при створенні іміджу регіону, комунікативні технології взаємодії влади, бізнесу і населення для просування регіонального бренду, систематизувати світовий досвід регіональних проектів іміджмейкінгу.

**Тип статті** – емпірична.

**Ключові слова:** регіон; іміджмейкінг; стратегія; Україна.

<sup>†</sup> Ольга Анатоліївна Зінченко,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Дніпро, Україна,  
e-mail: [ol-zinchenko@ukr.net](mailto:ol-zinchenko@ukr.net)

**Reference** to this paper should be made as follows:

Zinchenko, O. A (2017). Project approach to creating the regional image. *European Journal of Management Issues*, 25(3-4), 176-183 (in Ukrainian). doi:10.15421/191721.

## Project approach to creating the regional image

*Olha Zinchenko*<sup>‡</sup>

<sup>‡</sup>*Oles Honchar Dnipro National University,  
Dnipro, Ukraine*

**Purpose** – to substantiate the influence of the project approach on creating a positive image of the region

**Findings.** The research puts forward a hypothesis about the positive influence of the project approach on the formation of the territory's image. It is proved that the regions where the active implementation of the territory development projects is observed are more attractive both for investors and for tourists. Author offers algorithm for creating the territory image, which includes diagnostic, design, control stages and details in specific actions. The paper also highlights the necessity of using customer-centric technologies on each stage: the project should rely on the expectations of the population, authorities, investors, guests of the region from the opportunities provided by the territory. It also shows how the functions of image management are revealed through the project approach.

**Practical implications.** The results of the study may be interesting in the practice of state management in Ukraine, as there is no region in this country for a comprehensive concept of imagemaking.

**Originality/Value.** For the first time, it proposes to adapt the practice of the project approach in developing the image of the economic regions of Ukraine.

**Research limitations/Future research.** In the future, it is advisable to explore the possibilities of project risk management in creating the image of the region, communicative technologies of interaction of power, business and population to promote the regional brand, to systematize the world experience of regional projects.

**Paper type** – empirical.

**Keywords:** region; imagemaking; strategy; Ukraine.

## Проектный подход к созданию имиджа территории

*Ольга Анатольевна Зинченко*<sup>‡</sup>

<sup>‡</sup>*Днепро́вский национальный университет  
имени Олеса Гончара, Днепро, Украина*

**Цель работы** – обосновать влияние проектного подхода на создание положительного имиджа региона.

**Результаты исследования.** Выдвинута гипотеза о положительном влиянии проектного подхода на формирование имиджа территории. Доказано, что регионы, в которых наблюдается активное внедрение проектов развития территории, являются более привлекательными как для инвесторов, так и для туристов. Разработан алгоритм создания имиджа территории с позиции проектного подхода на основе модели бизнес-инжиниринга, который предусматривает диагностический, проектный, контрольный этапы. Каждый этап раскрыто в стадиях и конкретных работах. Доказана необходимость применения клиентоориентированных технологий в разработке имиджа территории: проект должен опираться на ожидания населения, власти, инвесторов, гостей региона от тех возможностей, которые предоставляет территория. Показано, как раскрываются функции менеджмента имиджа благодаря проектному подходу.

**Практическое значение исследования.** Результаты исследования могут быть интересны для практиков государственного менеджмента в Украине, поскольку комплексной концепции имиджмейкинга территорий не имеет ни один регион этого государства.

**Оригинальность/ценность/научная новизна исследования.** Впервые предложено адаптировать практику проектного подхода в разработке имиджа экономических регионов Украины.

**Перспективы дальнейших исследований.** В дальнейшем целесообразно исследовать возможности управления проектными рисками при создании имиджа региона, коммуникативные технологии взаимодействия власти, бизнеса и населения для продвижения регионального бренда, систематизировать мировой опыт региональных проектов имиджмейкинга.

**Тип статьи** – эмпирическая.

**Ключевые слова:** регион; имиджмейкинг; стратегия; Украина.

## Вступ

В умовах постіндустріального розвитку та реформування економіки і державного управління в Україні на засадах децентралізації окремі території – регіони, області, населені пункти стають більш самостійними суб'єктами, які приймають рішення і здійснюють ділові операції, пов'язані з відповідними витратами і доходами. Території активно розпоряджаються своїми ресурсами для підвищення конкурентоспроможності з метою залучення інвестицій і населення. Тому інтерес до розвитку територій посилюється як з наукової, так і з практичної точок зору.

На сьогоднішній день території стали більш орієнтованими на ринок у своїх зусиллях щодо забезпечення економічного розвитку. Вони почали робити те, чим бізнес займається вже протягом десятиліть, а саме стратегічним ринковим плануванням, основу якого формує маркетинг, спрямований на задоволення потреб населення та відвідувачів території.

Про важливість маркетингу території наголошували і видатні вчені – класики маркетингу та теорії управління – Ф. Котлер, К. Асплунд, Д. Хайдер, І. Рейн, які в своїй відомій колективній праці «Marketing Places Europe» наголошували: «... Територіям, як товарам та послугам, потрібен майстерний маркетинг. Кожне місто або комуна повинні визначити свої особливі риси та ефективно поширювати інформацію про свої конкурентні переваги серед «потенційних та вже існуючих клієнтів», чиєї підтримки вони добиваються...» (Kotler, Asplund, Haider, Rein, 1999, p.5).

Для успішної реалізації цілей маркетингу необхідно сформувати привабливий образ – імідж території, сигнал щодо можливої співпраці та перспектив взаємодії з цією державою. Імідж також – важливий інструмент для розвитку та обстоювання національних інтересів, оскільки створює сприятливе враження серед власного населення і навколишнього світу.

Поняття «імідж» – термін, який вперше був використаний в естетиці та мистецтвознавстві. Пізніше, ставши невід'ємною характеристикою товару, імідж перетворився в категорію маркетингу, потім став активно експлуатуватися стосовно до інших об'єктів і в інших сферах (наприклад, шоу-бізнес, політика тощо). Сьогодні поняття «імідж товару, підприємства, керівника, політичного лідера, партії» доповнюються «іміджем району, міста, регіону, країни», охопивши такі специфічні об'єкти, як території (Semchenko, 2014, p. 172).

Імідж як наукова категорія – об'єкт дослідження політологів, економістів, психологів, соціологів, фахівців з маркетингу та зв'язків з громадськістю, інформаційних технологій та комунікацій. Найбільш фундаментальні в цій галузі – наукові праці П. Бурдьє (Bourdieu, 2000), Ж.-Ф. Ліотара (Lyotard, 1984), М. Фуко (Foucault, 1978), Ф. Коркюффа (Corcuff, 2005), які заклали основи іміджології. Ці автори солідарні в твердженні, що створення національного іміджу держави слід аналізувати як елемент конструювання соціальної реальності з відображенням історичного минулого, політичної ситуації в державі та у світі, дотримання прав і свобод усіх громадян, здатності соціуму здійснювати дієвий захист приватної власності, наявності правопорядку як принципу організації суспільства, балансу співвідношення кількості можливих і незможливих у суспільстві тощо.

Аналіз наукової літератури, присвяченої іміджу територій, дає змогу виділити такі концепції щодо дослідження іміджу:

– геополітичний – дослідження іміджу з позиції географічного простору, що включають найбільш яскраві та ті, що запам'ятовуються, символи, знаки, образи і характеристики певних територій, країн, регіонів, які маркують їх з політичної точки зору (Knight, 1982; Liu, Zhou, Zhao, & Ryan, 2016; Salesses, Schechtner, Hidalgo, 2013; Rousseau, 2009);

- брендинговий – відображає концепцію «регіон (територія) – бренд», що застосовується в тому випадку, якщо уряд за допомогою маркетингових технологій впливає на імідж держави з метою наповнення його позитивним сенсом (Jose, & Vila-López, 2014; Young, Diep, & Drabble, 2006; Onesti, 2017; Balibrea, 2010; Harcup, 2010);
- маркетинговий – в якому регіон розглядається як товар з комплексним функціональним наповненням, а завдання регіональних і місцевих органів влади – за допомогою маркетингових технологій вплинути на формування його позитивного іміджу (Liu, & Chen, 2007; Shaw, Bagwell, & Kartowska, 2004; Romão, Guerreiro, & Rodrigues, 2017);
- психологічний – імідж території розглядається на двох рівнях: на першому рівні розкриваються психологічні механізми формування ментального образу – іміджу; на другому рівні досліджується комунікаційна взаємодія іміджу і соціальної групи (Kim, & Chen, 2015; Smith, 2005);
- інформаційно-комунікаційний – сфера формування іміджу постає як система різноманітних інформаційних потоків, які певними способами організовуються і транслюються по відповідних інформаційних каналах різними суб'єктами. У межах цього підходу аналізуються системні характеристики інформаційного політичного простору, методи і технології політичної комунікації (Eli, 2004; Shao, & Li, 2011).

Всі ці концепції об'єднує те, що вони засновані на системному підході до формування іміджу, який передбачає поелементну його розробку, комплексне впровадження та просування. Однак недоліком є те, що теорія систем сама по собі не доводить, які особливо важливі елементи формування іміджу і як можна пристосуватися до змінного середовища, в якому просувається імідж. Тому особливо актуально запропонувати нові підходи до іміджмейкінгу території, які враховували б ці «слабкі місця» та більш ефективно реалізовували цілі маркетингу в конкретних умовах.

## Постановка завдання

Мета роботи – обґрунтувати вплив проектного підходу на створення позитивного іміджу регіону.

## Методи й інформаційні джерела дослідження. Об'єкт дослідження

Методичну базу дослідження складатиме проектний підхід (при розробці алгоритму та аналізу умов реалізації запропонованої моделі), статистичний тест ANOVA (при доведенні взаємозв'язку між кількістю регіональних проектів та такими показниками сприятливого іміджу, як прями інвестиції в економіку регіону та надходження туристичного збору в регіональні бюджети), теорії управління (при інтерпретації функцій менеджменту проектування іміджу). Інформаційні джерела – матеріали Державної служби статистики України, аналітичні матеріали, опубліковані з проблематики дослідження в монографіях і періодичній пресі. Об'єкт дослідження – проектний підхід в іміджмейкінгу території.

## Теоретична модель

Найбільш продуктивний при розробці концепції іміджу території, на наш погляд, – проектний підхід, оскільки він здатний враховувати як очікування суспільних груп, так і невизначеність середовища, в якому реалізується ця концепція. Також цей підхід має багато інструментів швидкого реагування на зміни, надає можливість прогнозувати сценарії майбутніх подій, формувати стратегії та розробляти процеси їх реалізації. До принципів здійснення проектної діяльності можна віднести:

- принцип прогностичності, орієнтований на прогностичний стан об'єкта;
- принцип поетапності, що передбачає перехід від задуму до реальних дій та дозволяє зрештою досягти поставлених цілей;
- принцип зворотного зв'язку, який дозволяє здійснювати відкоректовані дії, отримувати інформацію за результатами проектних процедур;
- принцип продуктивності (ефективності) орієнтує на результат.

Для проектування іміджу регіону варто запропонувати концепцію бізнес-інжинірингу, яка обґрунтовує покрокову модель побудови проекту. Ця концепція поширена серед підприємств, які активно використовують проектний підхід для

управління господарською діяльністю (Zinchenko, & Malysenko, 2016, p. 281), проте в практиці регіонального менеджменту ця концепція використовується дуже обмежено – лише для моделювання діяльності установ державного управління.

Виходячи з цієї концепції, можна виділити етапи формування іміджу території: діагностичний, проектний, контрольний. Доцільно розробити алгоритм формування іміджу регіону, який більш деталізував ці етапи та втілював означені принципи.

Алгоритм формування іміджу території запропонований з позиції проектного підходу, особливості якого полягають в тому, що формування іміджу регіону розглядається як здійснення деякого проекту, який має свій життєвий цикл. Виділено основні стадії процесу формування іміджу території (рис. 1).

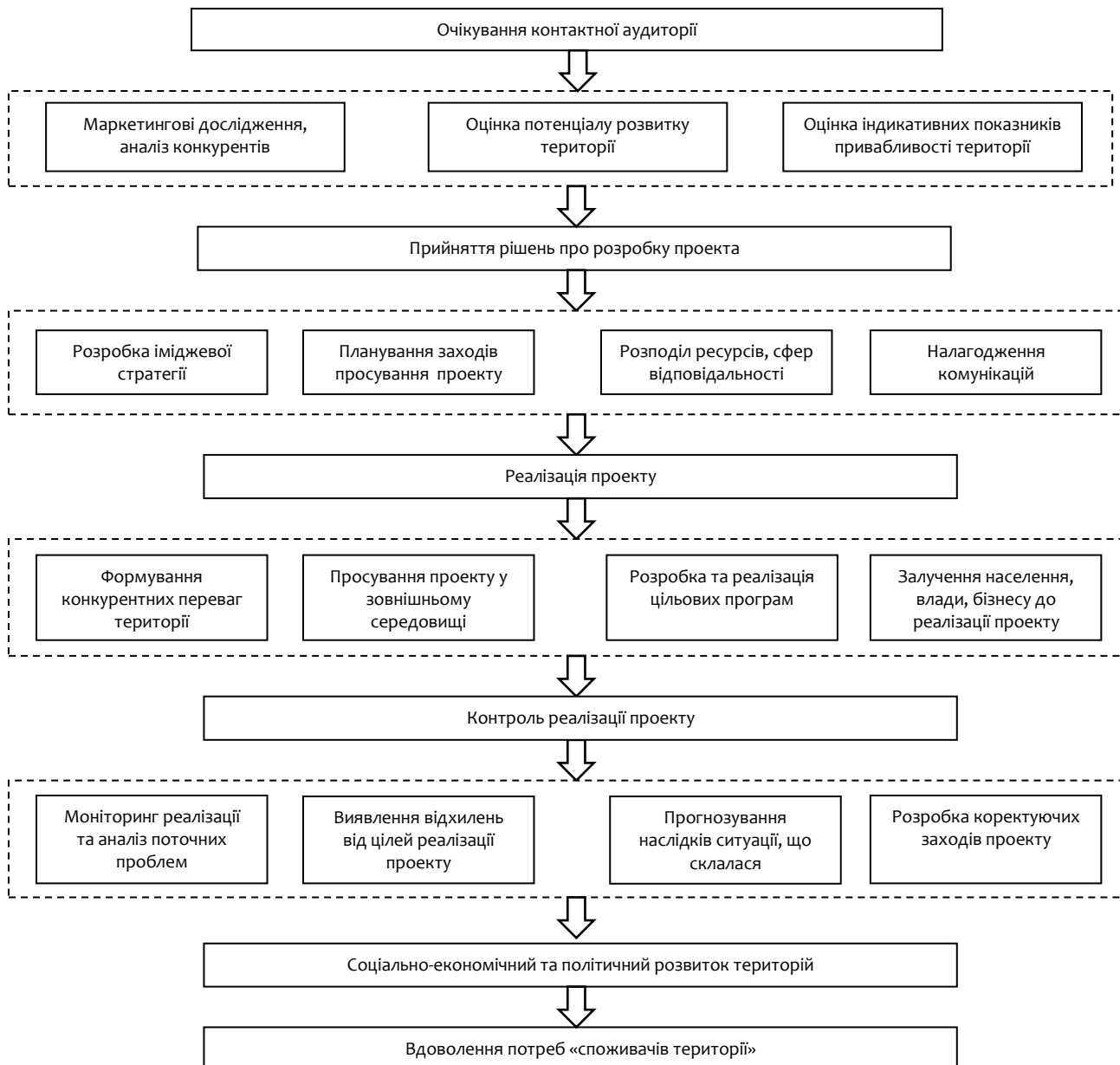


Рис. 1. Алгоритм створення іміджу регіону в контексті проектного підходу

В основу проекту повинні бути покладені очікування населення, влади, інвесторів, гостей регіону від тих можливостей, що дана територія надає. Тобто з позиції маркетингової термінології реалізуються клієнтоорієнтовані технології.

Перша стадія процесу реалізації проектного підходу у формуванні іміджу території – маркетингові дослідження, в

ході яких отримана інформація дозволяє кількісно охарактеризувати індикатори розвитку для визначення умов, факторів, показників і запитів контактних аудиторій. Отримана інформація може внести додаткові зміни у процес формування, просування й оцінки іміджу території.

Важлива стадія – діагностика потенціалу розвитку, що передбачає аналіз можливостей у різних сферах суспільної діяльності, зумовлених як природними ресурсами, виробничими потужностями та інфраструктурою, так і людським капіталом. Оцінка індикативних показників передбачає аналіз параметрів, що характеризують стан і розвиток економіки та соціальної сфери регіону – тобто тих умов, в яких буде реалізовуватись проект. На даній стадії необхідно чітко визначити показники і розробити систему діагностики привабливості території (Zinchenko, 2015, p.92).

На етапі розробки проекту формується стратегія позиціонування території, яка є системоутворюючою, оскільки саме розроблені організаційні рішення визначають послідовність і логіку розгортання проекту, починаючи з рекламної діяльності, розробки підходів до різних контактних аудиторій і закінчуючи оцінкою результатів впровадження. На цьому етапі здійснюється і тактичне планування – тобто розробляються цільові програми, які стосуються окремих сфер формування іміджу: підтримка бізнесу, організація ефективної реалізації науково-технічного потенціалу, створення податкового клімату для залучення інвестицій в економіку, підвищення якості життя населення, розвиток культурної спадщини. Вирішальним при цьому є розподіл ресурсів та визначення відповідальних за реалізацію проекту, встановлення комунікацій – від цього залежить умови, в яких будуть прийматися рішення щодо реалізації проекту.

На етапі контролю здійснюється моніторинг реалізації проекту, визначаються основні проблеми, вузькі місця, причини відхилень від цілей, прогнозується негативний вплив на подальшу реалізацію проекту, розробляються заходи, які дозволяють уточнювати необхідні для оцінки й аналізу показники, джерела інформації, а також зіставляти плановані цілі і отримані результати.

Підсумками проекту будуть виступати сталий розвиток регіону, задоволеність «споживачів території» – тобто тих аудиторних

груп, які будуть користуватися можливостями, що надає територія – населення регіону, інвестори, туристи та ін.

## Наукова гіпотеза

Використання проектного підходу позитивно впливає на формування іміджу території. Регіони, в яких спостерігається активне впровадження регіональних проектів – більш привабливі як з позиції економічного, так і з позиції соціального розвитку.

## Інтерпретація результатів дослідження

Позитивний імідж регіону проявляється у підвищенні ділової активності, залученні інвестицій, збільшенні туристичних потоків у регіон. Для підтвердження гіпотези проведемо аналіз взаємозв'язку використання проектного підходу (яке може бути виражене у кількості проектів регіонального розвитку, що реалізуються в межах території) та показників, що характеризують зацікавленість до даного регіону контактних аудиторій, а саме інвесторів та туристів.

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 1 січня 2016 р. на засадах державно-приватного партнерства реалізується 576 проектів, з них 176 за підтримки Державного фонду регіонального розвитку (укладено 145 договорів концесії, 31 договір про спільну діяльність), 400 за підтримки Європейського Союзу та міжнародних фінансових фондів. В основному, це проекти у сферах надання житлово-комунальних послуг, розвитку інфраструктури, рециклінгу, альтернативної енергетики, розвитку культурної спадщини (*Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions: national report, 2016*). У таблиці 1 наведена кількість проектів з регіонального розвитку, для реалізації у 2016 році за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу та міжнародних фінансових фондів.

Таблиця 1

Кількість проектів з регіонального розвитку, для реалізації за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу та міжнародних фінансових фондів

Регіон	Кількість проектів з регіонального розвитку	Частка у загальній кількості	Рівень використання проектного підходу у регіоні	Обсяги прямих іноземних інвестицій на одну особу населення у 2016 р., дол. США
Столичний	115	19%	високий	8 751
Північно-східний	105	17%	високий	1 482
Придніпровський	95	16%	високий	1 447
Карпатський	87	14%	високий	1 344
Причорноморський	59	10%	середній	949
Донецький	54	9%	середній	558
Поліський	32	5%	низький	283
Північно-Західний	29	5%	низький	383
Центральноукраїнський	27	4%	низький	333
Усього	603	100%	-	15 531

На основі даних, наведених у таблиці 1, регіони поділені на 3 групи за рівнем використання проектного підходу у регіоні для формування його іміджу (високий, середній, низький). Також у таблиці наведені дані з обсягу прямих іноземних інвестицій, залучених до регіонів у 2016 році (*Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions: national report, 2016*).

Для дослідження впливу використання проектного підходу для формування іміджу регіону на кількість залучених до регіону прямих інвестицій застосовано статистичний тест ANOVA. За результатами його використання ми отримали показники, значення яких наведено в таблиці 2.

Величина Р-значущості (1,93%) нижче ніж 5%, тобто можна зробити висновок про статистичну значимість гіпотези про те,

що обсяг прямих інвестицій у регіон залежить від ступеня використання проектного підходу в регіоні, а саме для формування його позитивного іміджу для інвесторів.

Успішність регіону виражається не тільки в інвестиційній активності (Zinchenko, & Yaniv, 2016, p. 150), індикатор сталого розвитку – туризм, оскільки для цієї сфери дуже важливі розвинена інфраструктура, ефективне соціально-побутове обслуговування, розгалужена система комунікацій, сприятливий стан культурної спадщини. Туризм – значне джерело валютних надходжень і засіб забезпечення позитивного сальдо платіжного балансу регіону. Окрім прибутку, туризм став значущим чинником посилення престижу території (Smirnova, & Privarnikova, 2015, p.99).

Таблиця 2

**Результати статистичного тесту ANOVA щодо взаємозв'язку регіональних проектів та обсягу прямих інвестицій в економічні регіони України**

Група	Рахунок	Сума	Середнє	Дисперсія		
Стовпець 1	9	603	67	1 179		
Стовпець 2	9	15 531	1 726	7 178 528		
Дисперсійний аналіз						
<i>Джерела варіації</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-значення</i>	<i>F критичне</i>
Між групами	12 379 459	1	12 379 459	6,8785	0,0193	4,4940
Всередині груп	57 437 658	16	3 589 854			
Підсумок	69 817 116	17				

Проведено тест ANOVA для перевірки гіпотези про зв'язок між цими показниками. Результати теста наведено в таблиці 4. Величина P-значущості (1,69%) нижче ніж 5%, тобто можна зробити висновок про статистичну значимість гіпотези про те, що обсяг надходжень від туристичного збору у місцеві бюджети регіонів залежить від ступеня використання

проектного підходу в регіоні, а саме для формування його позитивного іміджу.

Проведено аналіз впливу використання проектного підходу при формуванні іміджу регіонів України та привабливості регіону для туристів. В якості показника оцінки туристичної привабливості використано показник надходження туристичного збору до місцевих бюджетів у 2016 р.

Таблиця 3

**Рівень використання проектного підходу при формуванні іміджу регіонів України та привабливості регіону для туристів**

Регіон	Кількість проектів з регіонального розвитку, од.	Рівень використання проектного підходу у регіоні	Надходження туристичного збору до місцевих бюджетів, тис. грн.
Столичний	115	високий	16 616
Північно-східний	105	високий	2 725
Придніпровський	95	високий	3 821
Карпатський	87	високий	13 229
Причорноморський	59	середній	10 380
Донецький	54	середній	1 017
Поліський	32	низький	1 016
Північно-Західний	29	низький	640
Центральноукраїнський	27	низький	577

Таблиця 4

**Результати статистичного тесту ANOVA щодо взаємозв'язку регіональних проектів та обсягу надходжень туристичного збору до місцевих бюджетів**

Групи	Рахунок	Сума	Середнє	Дисперсія		
Стовпець 1	9	603	67	1 179		
Стовпець 2	9	50 021	5 558	38 207 182		
Дисперсійний аналіз						
<i>Джерела варіації</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-значення</i>	<i>F критичне</i>
Між групами	135 674 923	1	135 674 923	7,1018	0,0169	4,4940
Всередині груп	305 666 887	16	19 104 180			
Підсумок	441 341 810	17				

Таким чином, проектний підхід має важливе значення для реалізації потенціалу певної території, оскільки здійснення регіональних проектів впливає на підвищення інтересу до території зовнішніх контактерів – інвесторів та туристів.

Проектний підхід – універсальний як для розробки маркетингових заходів щодо просування продуктів та послуг підприємств, так і для маркетингу окремих територій. Завдяки проектному підходу можна діагностувати проблеми розвитку території, визначити орієнтири для майбутніх змін, запропонувати іміджеві стратегії та засоби промоції території у зовнішньому середовищі.

Проектний підхід передбачає реалізацію таких функцій менеджменту, як планування, що полягає в розробці стратегії та оперативних планів і прогнозів щодо просування проекту, його впливу на систему суспільних відносин у регіоні, можливі відхилення; організації – розподіл ресурсів та завдань, сфер відповідальності, налагодження взаємодії в ході реалізації проекту; контролю – постійний моніторинг реалізації проекту, виявлення відхилень від цілей, розробка коректуючих заходів,

оцінка результатів проекту та його реальний вплив на соціально-економічний та політичний розвиток території. Особливо слід виділити функцію мотивації: регіональний імідж дає переваги не тільки органам влади в регіоні, які виступають розробниками стратегії іміджу, цільових програм його просування, контролюють та оцінюють результати його впливу, а й «споживачам території» – населенню, представникам бізнесу, відвідувачам регіону. Перші дві категорії зацікавлені у залученні інвестицій, що сприяє створенню робочих місць, розвитку соціальної інфраструктури, підвищенню якості життя, реалізації підприємницької ініціативи, впровадженню прибуткових бізнес-проектів. Туристи зацікавлені в можливості реалізувати інтерес у відвідуванні нових місць, зовнішні інвестори знаходять застосування своїм капіталам. Участь у розробці та реалізації іміджевих проектів може полягати як у прямих інвестиціях, так і просуванні регіонального бренду в інформаційному просторі, волонтерській діяльності, громадському обговоренні та моніторингу виконання регіональних програм тощо.



## Висновки

Формування іміджу регіону залежить від ставлення до нього зовнішніх контактерів: інвесторів та відвідувачів регіону (насамперед, туристів). Ці аудиторії впливають не тільки на стабілізацію соціально-економічного стану розвитку території, залучаючи фінансові ресурси, активізуючи підприємницьку ініціативу, а й поширюють своє ставлення до неї і у зовнішньому середовищі. Так формується об'єктивний образ – імідж території. Проведене дослідження доводить, що інтерес зовнішніх аудиторій – інвесторів та туристів – залежить від активності впровадження регіональних проектів (передусім – в інфраструктурній сфері). Регіони, в яких спостерігається активне використання проектного підходу в регіональному управлінні, – більш привабливі як з позиції економічного, так і з позиції соціального розвитку.

Таким чином, проектний підхід відіграє важливу роль у просуванні іміджу регіону. Проектний підхід надає дуже широкий спектр можливостей для розробки та просування іміджу, оскільки найбільш пристосований до постійно змінюваного середовища та сприяє активній співпраці всіх контактних аудиторій під час створення та просування іміджу регіону.

Дуже важливо, що для України взагалі «іміджмейкінг територій» – нове поняття, і, хоча більшість регіонів розробляють різні цільові програми, розширюють взаємодію із зовнішніми контрагентами, намагаються просувати бренди регіональних підприємств, все ж єдиної концепції іміджу не мають. Тому розповсюдження найбільш дієвих інструментів його створення та просування викликає зацікавленість як з боку практиків державного менеджменту, так і серед науковців, що займаються питаннями національного брендингу. Розробка та інформаційне просування іміджу території дозволить підвищити її конкурентоспроможність і досягти заданих соціально-економічних показників у контексті сталого розвитку.

Подальші напрями досліджень цієї проблематики – управління проектними ризиками при створенні іміджу регіону, комунікативні технології у взаємодії влади, бізнесу та населення в просуванні регіонального бренду, світовий досвід регіональних проектів.

## References

- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions, and Nations in Europe. Financial Times.
- Semchenko, O. (2014). Imidzheva polityka Ukrainy [Ukraine's image policy]. Kiiv, Znannia. Web. 20.01.2018 Retrieved from: [http://pidruchniki.com/70824/politologiya/imidzheva\\_politika\\_regioniv\\_ukra](http://pidruchniki.com/70824/politologiya/imidzheva_politika_regioniv_ukra) (in Ukrainian).
- Bourdieu, P. (2000) *Les structures sociales de l'économie*. (Liber) (in French).
- Liotard, J.-F. (1984). The Postmodern Condition: A Report on Knowledge. Trans. Geoffrey Bennington and Brian Massumi. [La Condition postmoderne: Rapport sur le savoir. Paris: Éditions de Minuit] Minneapolis: University of Minnesota Press. (in French).
- Foucault, M. (2009). *Security, territory, population. A course of lectures delivered at the Collège de France*. Copyright (ed. du Seuil). New York: Picador.
- Corcuff P. (2005). Figures de l'individualité, de Marx aux sociologies contemporaines. Entre éclairages scientifiques et anthropologies philosophiques [Figures of individuality, from Marx to contemporary sociologies. Between scientific enlightenment and philosophical anthropology]. Retrieved

- from: <http://espacestemp.net/document1390.html> (in French).
- Knight, D. B. (1982). Identity and Territory: Geographical Perspectives on Nationalism and Regionalism. *Annals of the Association of American Geographers*, 72(4), 514–531. [doi:10.1111/j.1467-8306.1982.tb01842.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.1982.tb01842.x).
- Liu, L., Zhou, B., Zhao, J., & Ryan, B. D. (2016). C-IMAGE: city cognitive mapping through geo-tagged photos. *GeoJournal*, 81(6), 817–861. [doi:10.1007/s10708-016-9739-6](https://doi.org/10.1007/s10708-016-9739-6).
- Salesses, P., Schechtner, K., & Hidalgo, C. A. (2013). The Collaborative Image of The City: Mapping the Inequality of Urban Perception. *PLOS ONE*, 8(7), e68400. [doi:10.1371/journal.pone.0068400](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0068400).
- Rousseau, M. (2009). Re-imagining the City Centre for the Middle Classes: Regeneration, Gentrification and Symbolic Policies in “Loser Cities.” *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(3), 770–788. [doi:10.1111/j.1468-2427.2009.00889.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2009.00889.x).
- Marin-Aguilar, J., & Vila-López, N. (2014). How can mega events and ecological orientation improve city brand attitudes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 629–652. [doi:10.1108/ijchm-03-2013-0117](https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2013-0117).
- Young, C., Diep, M., & Drabble, S. (2006). Living with Difference? The 'Cosmopolitan City' and Urban Reimagining in Manchester, UK. *Urban Studies*, 43(10), 1687–1714. [doi:10.1080/00420980600888486](https://doi.org/10.1080/00420980600888486).
- Onesti, A. (2017). Built environment, creativity, social art. The recovery of public space as engine of human development. *REGION*, 4(3), 87. [doi:10.18335/region.v4i3.161](https://doi.org/10.18335/region.v4i3.161).
- Harcup, T. (2010). Re-imagining a post-industrial city: The Leeds St Valentine's Fair as a civic spectacle. *City*, 4(2), 215–231. [doi:10.1080/13604810050147839](https://doi.org/10.1080/13604810050147839).
- Balibrea, M.P. (2010). Urbanism, culture and the post-industrial city: Challenging the 'Barcelona model'. *Journal of Spanish Cultural Studies*, 2(2), 187–210. [doi:10.1080/14636200120085174](https://doi.org/10.1080/14636200120085174).
- Liu, Y., & Chen, C. (2007). The effects of festivals and special events on city image design. *Frontiers of Architecture and Civil Engineering in China*, 1(2), 255–259. [doi:10.1007/s11709-007-0032-0](https://doi.org/10.1007/s11709-007-0032-0).
- Shaw, S., Bagwell, S., & Karmowska, J. (2004). Ethnoscapes as Spectacle: Reimagining Multicultural Districts as New Destinations for Leisure and Tourism Consumption. *Urban Studies*, 41(10), 1983–2000. [doi:10.1080/0042098042000256341](https://doi.org/10.1080/0042098042000256341).
- Romão, J., Guerreiro, J., & Rodrigues, P. (2017). Territory and Sustainable Tourism Development: a Space-Time Analysis on European Regions. *Region*, 4(3), 1-17. [doi:10.18335/region.v4i3.142](https://doi.org/10.18335/region.v4i3.142).
- Kim, H., & Chen, J.S. (2015). Destination image formation process : a holistic model. *Journal of Vacation Marketing*, 22(2), 154–166. [doi:10.1177/1356766715591870](https://doi.org/10.1177/1356766715591870).
- Smith, A. (2005). Conceptualizing City Image Change: The “Re-Imaging” of Barcelona. *Tourism Geographies*, 7(4), 398–423. [doi:10.1080/14616680500291188](https://doi.org/10.1080/14616680500291188).
- Eli, A. (2004). Media Strategies for Improving an Unfavorable City Image. *Cities*, 21(6), 471–479. [doi:10.1016/j.cities.2004.08.005](https://doi.org/10.1016/j.cities.2004.08.005).
- Shao, Z. & Li, D. (2011). Image City sharing platform and its typical applications. *Science China Information Sciences*, 54 (8), 1738–1746. [doi: 10.1007/s11432-011-4307-7](https://doi.org/10.1007/s11432-011-4307-7).
- Zinchenko, O., & Malyshko, U. (2016) Rozvytok metodyk analizu mikroseredovyshcha pidprijemstva na prykladi zakladu aptechnoi haluzi [Development of methods for analysis of

- microenvironment of an enterprise on the example of establishment in the pharmacy industry] *The Bulletin of the Dnipropetrovsk University. Series: Management of Innovations*, (7), 280. [doi:10.15421/191631](https://doi.org/10.15421/191631) (in Ukrainian).
- Zinchenko, O. (2015). Rozvytok intehratsiinykh protsesiv na rehionalnomu rivni: informatsiinyi aspekt [The development of integration processes at the regional level: information aspect]. *European vector of economic development*, 1(18), 92-99. Retrieved from: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015>. (in Ukrainian).
- Libanova, E., & Khvesyk, M. (ed.) (2016). Sotsialno-ekonomichnyi potentsial staloho rozvytku Ukrainy ta yii rehioniv: natsionalna dopovid. [Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions: national report] Kiiv: DU IEPSR NAN Ukrainy. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/sites/default/files/nas\\_dop\\_2016](http://nbuv.gov.ua/sites/default/files/nas_dop_2016).
- Zinchenko, O., & Yaniv, L. (2016). Problemy defitsytu derzhavnoho biudzhetu ta shliakhy yikh podolannia v Ukraini [The problems of the deficit of the state budget of Ukraine and the ways of their solving]. *The Bulletin of the Dnipropetrovsk University. Series: Management of Innovations*, (6), 144. [doi:10.15421/191615](https://doi.org/10.15421/191615). (in Ukrainian).
- Smirnova, T., & Privarnikova, I. (2015). Formuvannia brenda mista yak innovatsiinyi shliakh pidvyshchennia yoho pryvablyvosti dlia turyzmu [Formation of the brand the city as an innovative way to improve its attractiveness for tourism]. *The Bulletin of the Dnipropetrovsk University. Series: Management of Innovations*, 23(5), 93. [doi:10.15421/191526](https://doi.org/10.15421/191526) (in Ukrainian).



This is an open access journal and all published articles are licensed under a [Creative Commons «Attribution» 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## TABLE OF CONTENTS

<b>Dzhusov O. A., Rubtsova N. I.</b> Cryptocurrency as a qualitatively new payment instrument and the prospects of its integration into the global financial system	115
<b>Aberle D., Henkel J.</b> The development of a questionnaire to measure business process maturity	125
<b>Adamashvili N., Fiore M.</b> Investigating the role of business marketing techniques in sales process	135
<b>Kasian S. Y., Korablova K. A.</b> Principles of integration marketing communication activity of the Ukraine exhibition companies	144
<b>Steblianko I. O., Doroshkevych V. I.</b> Innovation-investment mechanisms of regulation of economic security of the state	154
<b>Takahashi D.</b> Towards an understanding of organizational learning processes in development of competences	162
<b>Zinchenko O.</b> Project approach to creating the regional image	176

## ЗМІСТ

<b>Джусов А. А. , Рубцова Н. І.</b> Криптовалюта, як якісно новий платіжний інструмент і перспективи її інтеграції в світову фінансову систему	115
<b>Аберле Д., Хенкель Я.</b> Розробка анкети для вимірювання зрілості бізнес-процесів	125
<b>Адамашвілі Н., Фіоре М.</b> Дослідження ролі маркетингових технік у процесі продажів	135
<b>Касян С. Я., Корабльова К. А.</b> Засади інтеграційної маркетингової комунікаційної діяльності виставкових компаній України	144
<b>Стеблянко І. О., Дорошкевич В. І.</b> Інноваційно-інвестиційні механізми регулювання економічної безпеки держави	154
<b>Такахаші А. Р. В.</b> На шляху до розуміння процесів організаційного навчання в розвитку компетенцій	162
<b>Зінченко О. А.</b> Проектний підхід до створення іміджу території	176

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Джусов А. А., Рубцова Н. И.</b> Криптовалюта как качественно новый платежный инструмент и перспективы ее интеграции в мировую финансовую систему	115
<b>Аберле Д., Хенкель Я.</b> Разработка анкеты для измерения зрелости бизнес-процессов	125
<b>Адамашвили Н., Фиоре М.</b> Исследование роли маркетинговых техник в процессе продаж	135
<b>Касьян С. Я., Кораблёва Е. А.</b> Принципы интеграционной маркетинговой коммуникационной деятельности выставочных компаний Украины	144
<b>Стеблянко И. О., Дорошкевич В. И.</b> Инновационно - инвестиционные механизмы регулирования экономической безопасности государства	154
<b>Такахаша А. Р. В.</b> На пути к пониманию процессов организационного обучения в развитии компетенций	162
<b>Зинченко О. А.</b> Проектный подход к созданию имиджа территории	176

## NOTE

Academic publication

**European Journal  
of  
Management Issues**

**Volume 25 (3-4), 2017**

The academic journal was founded in 1993.  
The series was founded in 2012.  
English, Ukrainian and Russian

The editorial board does not always share the opinion of the authors.  
The authors are responsible for the accuracy of the data provided.  
Some reports are printed in the author's wording

Certificate of registration of print media  
KB series 22627-12527ПП number of 15.03.2017.

Technical editor N.V.Sergienko  
Corrector N. V. Sergienko  
Original layout by I. Y. Privarnikova

---

Signed for print December 25, 2017. Format 60×84 1/8. Printing paper. Print flat. Mind. printing.  
The arch 8.6. Mind. Flashing 8.6. Obl. The arch 8.9. Circulation 100. Pr. No.

---

ПП "Ліпа ЛТД", Pogrebnyaka str., 25, Dnipro, Ukraine, 49010.  
Certificate of entering into the State Register Series ДК No. 188 of 19.09.2000.  
Actual address: Naukova str., 5, Dnipro, Ukraine, 49050