

Рис. 2. Организация положения по совершенствованию материального стимулирования персонала предприятия

Использование на промышленных предприятиях предложенных организационных рекомендаций по использованию материального и морально-статусного стимулирования и предложений по соблюдению соотношения между дополнительной и основной заработной платой позволит повысить заинтересо-

ванность персонала в эффективности своего труда и, как следствие, приведет к росту уровня конкурентоспособности предприятий.

Представленные положения являются основой для разработки методических рекомендаций по совершенствованию системы премирования для каждой категории персонала.

Литература: 1. Колот А. М. Мотивация персонала: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 336 с. 2. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 296 с. 3. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников. Монография / Отв. ред. Д. П. Богиня. — К.: Институт економіки НАН України, 2002. — 336 с. 4. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — М.: Дело, 1997. — 332 с. 5. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с. 6. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. — М.: ЭКМОС, 1999. — 256 с. 7. Дикарева А. Н. Социология труда / А. Н. Дикарева, М. И. Мирская. — М.: Высшая школа, 1989. — 352 с. 8. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 464 с. 9. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом: Учеб.-практ. пособие. — М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1999. — 380 с. 10. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — М.: Дело, 2000. — 272 с. 11. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. — 896 с. 12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебное пособие. — М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1998. — 344 с.

Стаття надійшла до редакції 4.03.2004 р.

УДК 658.8

**Тимонин А. М.,
Бровко Е. М.,
Бузинова А. В.**

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Nowadays an enterprise can achieve the summit point of development in two ways. The first way is using marketing as a modern concept of management. The second one is gaining to strategic alliances, transnational corporations, etc. which prove to be the most efficient form of business today.

Мировой опыт доказывает необходимость использования двух составляющих для достижения рыноч-

ного успеха предприятия: наличие стратегического планирования и применение маркетинга как основной концепции управления. Японские ученые отмечают, что особое место в этом вопросе отводится скорости принятия стратегических решений и всецелой ориентации деятельности предприятия на удовлетворение рыночных запросов. При этом, как показывают исследования деятельности более 400 японских предприятий, формирование конкурентного преимущества уже не является основной маркетинговой задачей [1].

Концептуальные основы предлагаемых большинством авторов стратегий создавались в период экстенсивного роста производственно-коммерческой деятельности, сопровождаемой увеличением производственных мощностей, расширением рынков, развитием технологий в традиционных отраслях, что, в свою очередь, обеспечивало коммерческий успех предприятия на рынке [2 – 4]. Стратегическое видение, необходимое для эффективного руководства и принятия ответственных решений в современных условиях, ориентирует организацию на будущее, определяет приоритетные потребности покупателей и виды деятельности. Маркетинг становится инструментом роста.

Поскольку рынок является динамично развивающейся структурой, основной целью предприятия становится развитие относительно рынка. В этой связи перед стратегическим планированием возникает задача выбора направления развития.

В условиях переходной экономики украинским предприятиям необходимо полностью ориентировать свою деятельность на рыночные потребности, что даст возможность получения максимальной прибыли. Мировой опыт показывает, что именно маркетинг — ориентированные стратегии и их составляющие — позволяет предприятию добиться наилучших показателей функционирования. Об этом свидетельствуют данные, представленные в табл. 1 и 2. На рис. 1 и 2 отображена взаимосвязь доли рынка (новых товаров и предприятий) и прибыльности.

Таблица 1

Взаимосвязь доли рынка новых товаров и их прибыльности [5]

Годы	Доля рынка	Рентабельность продукции
1976 – 1981	33%	—
1981 – 1986	40%	23%
1986 – 1990	42%	33,2%
1990 – 1995	45%	46%
1995 – 2001	46%	46%

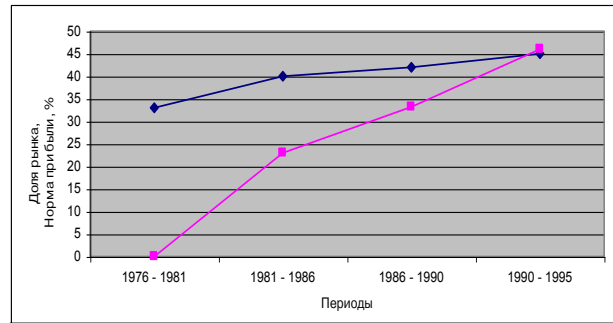


Рис. 1. Взаимосвязь доли рынка новых товаров и их прибыльности

Как видно из табл. 1 и рис. 1, большему удельному весу новых товаров в общей реализации продукции предприятия соответствует большая рентабельность продукции. Это обусловлено принадлежностью новых товаров стадии роста жизненного цикла, которая, как известно, соответствует максимальному темпу прироста прибыли.

Таблица 2

Взаимосвязь между долей рынка предприятия и его прибыльностью

Доля рынка	Прибыльность (индекс рентабельности инвестиций)
Ниже 7%	9,6%
7 – 14%	12,0%
14 – 22%	13,5%
22 – 36%	17,9%
Более 36%	30,2%

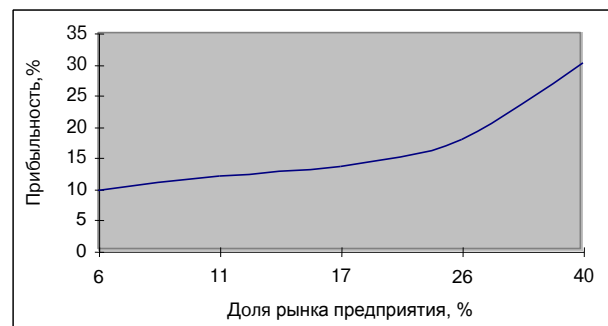


Рис. 2. Зависимость прибыльности от доли рынка предприятия

Как видно из рис. 1 и 2, теснота взаимосвязи показателей возрастает в современных условиях, что подчеркивает значение маркетинговой активности предприятий.

Реальное состояние дел на предприятиях Украины свидетельствует о недостаточном внимании руководства к новой концепции управления — маркетингу. Так, например, удельный вес затрат на маркетинг при разработке проектов предприятиями-участниками специального режима инвестиционной деятельности на территории г. Харькова колеблется в пределах 0,1 – 1%.

Подходы к формированию стратегии на основе прогнозирования факторов внешней среды для предприятий Украины практически неприменимы из-за нестабильности и неопределенности составляющих рыночного окружения. С другой стороны, мировой опыт и место Украины во всемирной торговле говорят о необходимости объединения предприятий для разработки совместной стратегии развития с целью повышения ее эффективности. Разработка стратегии может проводиться по сценарию, изображенному схематически на рис. 3. При создании стратегии следует также учитывать наличие у предприятия соответствующих ресурсов, компетенции и возможностей для эффективной реализации избранной стратегии.

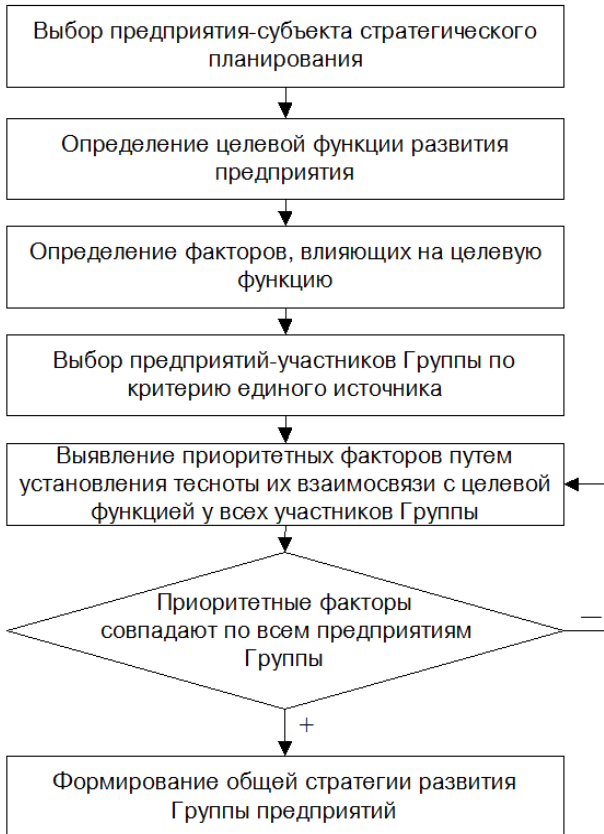


Рис. 3. Алгоритм формирования стратегии развития Группы предприятий

Формирование стратегии развития для ОАО "Свет Шахтера", выполненное по предложенному алгоритму, привело к следующим результатам:

в Группу вошли металлургический комбинат "Днепроспецсталь", ОАО "Свет Шахтера", ЗАО ПК "Свет Шахтера", выбранные по критерию единого источника;

целевой функцией развития предприятия стал показатель относительного прироста объема реализации продукции предприятия, что позволяет нивелировать влияние фактора времени, различного типа продукции предприятий и масштабов производства;

общей для предприятий Группы стала стратегия продвижения продукции, что выразилось в максимальном коэффициенте корреляции между показателем относительного прироста объема реализации продукции и затратами на маркетинг у всех участников объединения.

Обоснование выбранной стратегии традиционно базируется на определении экономической эффективности ее реализации.

Расчет экономической эффективности стратегии продвижения для ОАО "Свет Шахтера" состоит из определения эффекта мер маркетингового характера и эффективности объединения предприятий в Группу.

Эффективность стратегии продвижения можно определить, используя величину рекламного бюджета предприятия (ΔA), которая рассчитывается по формуле:

$$\Delta A = R \times (1 - e^{-\lambda t}) \times (1 - \frac{1}{S_R}), \quad (1)$$

где λ — коэффициент спада продаж, обусловленный насыщением рынка;

R — уровень дохода, тыс. грн.;

e — экспонента (значение $e = 2,718$);

t — время с момента приостановления рекламной кампании;

S_R — коэффициент эффекта рекламы, который рассчитывается по формуле:

$$S_R = -S \times \frac{R - M}{M}, \quad (2)$$

где M — уровень насыщения рынка (это максимальный объем реализации продукции, который предположительно может иметь место с использованием ограниченного количества средств распространения рекламы);

S — коэффициент реакции продаж, показатель соотношения дохода и рекламных затрат [6].

Первые два множителя формулы (1) показывают снижение величины дохода предприятия из-за отсутствия рекламных мероприятий.

Эффективность разработки групповой стратегии можно оценить, используя новую интерпретацию закона опыта (эффекта масштаба), математическое представление которой выглядит следующим образом:

$$\frac{Q_b}{Q_p} = \left(\frac{C_p}{C_b}\right)^{\frac{1}{E} \times D \times \frac{1}{H} \times I}, \quad (3)$$

где C_p — плановые затраты на реализацию стратегии продвижения, то есть затраты без учета фактора объединения предприятий в Группы, тыс. грн.;

C_b — затраты на реализацию стратегии продвижения предприятия с учетом его объединения в Группу, тыс. грн.;

Q_b , Q_p — объемы производства и реализации продукции после объединения предприятий в Группу и до объединения, тыс. грн.;

E — константа, показывающая эластичность затрат на разработку стратегии;

D — поправка, учитывающая положение предприятия на рынке, выражается долей рынка предприятия, которую можно математически определить отношением объемов производства данного предприятия к суммарному объему производства трех сильнейших конкурентов;

H — поправка, учитывающая показатель емкости рынка. В случае, если емкость рынка невелика по сравнению с объемами производства рассматриваемого предприятия, рассчитывается степень насыщения рынка, равная отношению объема производства данного предприятия к емкости рынка;

I — степень интернационализации продаж, учитывающая уровень международных отношений предприятия. Показатель рассчитывается как отношение разницы между общим объемом реализации предприятия и объемом реализации, поступающим на экспорт к общему объему реализации продукции.

Из формулы следует, что прирост объема реализации продукции зависит от соотношения затрат на разработку стратегии предприятия до и после объединения, возведенного в степень, прямо пропорциональную доле его рынка и степени интернационализации продаж и обратно пропорциональной эластичности затрат на разработку стратегии и величине насыщения рынка.

Показатель доли рынка предприятия обычно меньше единицы, поэтому возможный прирост объемов производства продукции предприятия "тормозится" возведением в указанную степень. Степень интернационализации продаж также меньше единицы, что снижает величину исследуемого соотношения и показывает часть стратегических усилий пред-

приятия, приходящуюся на внутренний рынок. Величина, обратная уровню насыщения рынка, большая единицы, способна усилить влияние стратегических мер, так как показывает потенциал предприятия на внутреннем рынке.

Из формулы следует, что если доля рынка и степень интернационализации продаж снижаются, а степень насыщения рынка увеличивается, то предприятие не может рассчитывать на значительный прирост объема реализации продукции, даже при условии значительного снижения издержек. Это означает, что необходимы изменения в самой стратегии предприятия, то есть ситуационный подход в ее разработке и модификации.

Таким образом, опыт эффективного функционирования предприятий в рыночных условиях убедительно доказывает, что маркетинг — это центральное звено в разработке стратегии предприятия. Стратегия — это генеральный план развития предприятия, согласованный с его миссией, направленный на достижение определенной цели и действующий на протяжении определенного промежутка времени. Известно, что главным условием выживания предприятия на рынке является его развитие. Развитие предприятия заключается в количественном увеличении и качественном улучшении показателей деятельности по сравнению с предыдущим периодом или отраслевыми показателями, а также с темпом развития рынка.

С другой стороны, процессы глобализации, происходящие во всем мире, доказывают эффективность различного рода объединений (транснациональных компаний, финансово-промышленных групп, стратегических альянсов) [7]. Эффективность такой формы ведения бизнеса обусловлена не только преимуществами размещения предприятий — звеньев технологической цепочки, но и наличием общей стратегии развития.

Влияние группирования предприятий оценивается при помощи *предложенной новой интерпретации закона опыта* и дает возможность дополнительного прироста объемов производства продукции. Так, на исследуемом предприятии ОАО "Свет Шахтера" этот прирост составил 11,5%. Разработка и реализация групповой стратегии дает возможность прироста прибыли, в три раза превышающего эффективность непосредственно стратегии продвижения. *Предложена методика количественного определения размера рекламного бюджета* в рамках реализации стратегии продвижения продукции предприятия. Суммарное влияние предлагаемых стратегических мероприятий рассчитывается индексным методом и составляет 15,9%.

Практическая апробация результатов исследования на ОАО "Свет Шахтера" показала, что использование предложенного алгоритма обоснования стратегии развития предприятия с точки зрения его объединения в Группу отвечает современным рыночным требованиям к стратегическому планированию предприятий.

Литература: 1. Мицуаки Симацу. Маркетинг — это устройство для роста // Эксперт. — 2003. — №42. — С. 40. 2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. — М.: Инфра-М, 1999. — 804 с. 3. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.: Пер. с англ.; [Под ред. Н. В. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с. 4. Портер М. Стратегия конкуренции: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.— К.: Основи, 1997. — 392 с. 5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц.— СПб.: Наука, 1996. — 592 с. 6. Кобелев Н. П. Практика применения экономико-математических методов и моделей: Учеб.-практ. пособие. — М.: ЗАО "Финстатинформ", 2000. — 248 с. 7. Международный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2001. — 576 с. 8. Пономаренко В. С. Стратегия розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. — Харків: Вид. Дім "ІНЖЕК", 2003. — 328 с.

Стаття надійшла до редакції
29.01.2004 р.

УДК 338.45:661.72.001.76(477)

Бондар О. В.

РЕАКТИВНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЗАСІБ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

The urgent problems of home enterprises changeover to the innovation development model are considered by the author as a basis for the European integration course of Ukraine. Some recommendations as to reactive innovations implementation of domestic enterprises activity are suggested. It is proposed to use efficient concepts, approaches and instruments of innovation management in order to accelerate Ukrainian economy integration into the world community.

У період переходу економіки України на інноваційну модель розвитку питання ефективного управління нововведеннями набувають все більшої актуальності. Це зумовлено тим, що Україна може претендувати на належне місце в Європі та світі лише за умови опанування інноваційного шляху, підвалини якого мають бути реалізовані вже на початку нинішнього післякризового етапу в процесі структурної перебудови економіки. На сучасному етапі необхідно забезпечити єдність у реалізації завдань структурної та інноваційної політики. Власне ця позиція є ключовою і в стратегії "Європейський вибір". Інноваційна переорієнтація економіки — це основа основ євроінтеграційного курсу України. З цією метою необхідно реалізувати стратегію випереджального розвитку, яка могла б забезпечити щорічні темпи зростання ВВП на 6 – 7%, що є можливим лише на основі технічного та технологічного оновлення виробництва.

Аналіз даних фахівців Інституту економічного прогнозування НАН України показав, що в нашій державі на початку XXI ст. домінують галузі, які належать до 3-го технологічного укладу, тобто за випуском продукції 3-й технологічний уклад сьогодні займає 58%, 38% становить 4-й технологічний уклад і тільки 4% — 5-й технологічний уклад. За фінансуванням науково-технічних розробок майже 70% становить сьогодні 4-й технологічний уклад, і тільки 23% — 5-й. За інноваційними витратами: 60% становить 4-й уклад і 30% — 3-й (тобто сумарно 90%), а 5-й в інноваційних витратах займає лише 8,6%. Стосовно інвестицій, які визначають майбутнє на найближчі 10 – 15 років, то 75% інвестицій вкладається в третій технологічний уклад, тільки 20% — у 4-й, а в 5-й — 4,5% [1]. Дана тенденція є загрозливою: на цьому фоні формується технологічна залежність від зовнішнього середовища. Імпорт товарів із-за кордону, перш за все, інвестиційного характеру, домінує в секторі низьких технологій. Імпорт товарів із-за кордону, перш за все, інвестиційного характеру, домінує в секторі низьких технологій. З імпорту отримуємо майже 49% цієї продукції; сектор середніх технологій становить 27%, тоді як сектор високих технологій — усього 11%. Тобто і економічна, і технологічна, і науково-технічна діяльність концентрується виключно в секторі низьких чи середніх технологій.

Такий стан справ і породжує й проблему дефіциту стратегічно важливих для країни ресурсів. Так, якщо державі необхідно 70 млн. т нафти, а Україна видобуває лише 5 млн. т сировини (вітчизняні нафтопереробні підприємства мають недосконале устаткування і, як наслідок, низький коефіцієнт глибини переробки нафти, то решта забезпечується за рахунок імпорту нафти. Природний вихід із кризової ситуації — застосування прогресивного обладнання, нових технологій і/або пошук інших видів моторного