

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Довбенко В.І., 2003

Розглянуто доцільність застосування маркетингових підходів до оцінки потенціалу розвитку підприємства. Запропоновано нові підходи до оцінювання ефективності та результативності заходів, спрямованих на забезпечення перспективного розвитку підприємства. Наведено рекомендації щодо застосування матричних методів у реалізації стратегічних завдань розвитку.

The reasonability of application of the marketing approaches to a rating of potential of the enterprise development is considered. New evaluation approaches of efficiency and productivity of measures directed on maintenance of perspective enterprise development are offered. The recommendations on using of matrix methods in realization of the strategic tasks of development are proposed.

Під потенціалом підприємства прийнято розуміти сукупність відповідних ресурсів, власником яких є підприємство, та можливостей його розвитку. У сучасних умовах світ набуває нових форм та якостей під впливом змін, які привносить науково-технічний прогрес. Тому все більшого значення набуває саме друга складова визначення потенціалу, яка базується на формуванні та кращому використанні можливостей розвитку підприємства, що має багато спільного із завданнями стратегічного маркетингу.

Для управління потенціалом підприємства слід використовувати сучасний арсенал форм і методів управління, зокрема, стратегічного управління та управління за цілями. Сутність стратегічного управління полягає у визначенні взаємопов'язаних цілей, виборі найвідповідніших завдань на шляху до них і забезпечення їх досягнення упродовж визначеного періоду. Стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових цілей діяльності підприємства і здійснюється в умовах істотного рівня невизначеності.

Схематично систему стратегічного управління потенціалом підприємства наведено на рис. 1. Ця система базується на вивченні інформації про внутрішній потенціал. У ході аналітичної роботи з інформацією формується стратегія та здійснюється її оцінка. На наступних етапах формуються та реалізуються конкретні плани та заходи. Не можна недооцінювати значення оцінки виконання поставлених завдань, особливо на етапі реалізації стратегічних заходів, де вона набирає реальних форм і практичного змісту.

Цікавий підхід до управління потенціалом підприємства запропоновано А. Гібсом. Схематично цей підхід можна відобразити за допомогою моделі, поданої на рис. 2.

В основі цього підходу лежить визначення існуючого (теперішнього) стану підприємства на основі вивчення місця підприємства на ринку, стану технологічного оснащення та його відповідності сучасним вимогам, рівня сервісного обслуговування клієнтів та фінансового стану підприємства.

На основі аналізу наявного стану пропонується перейти до формування і розробки стратегії на основі аналізу оточення й створення своєрідної бази для зростання потенціалу підприємства. Складовими бази є ідеї, дослідження та експерименти, рівень стандартизації

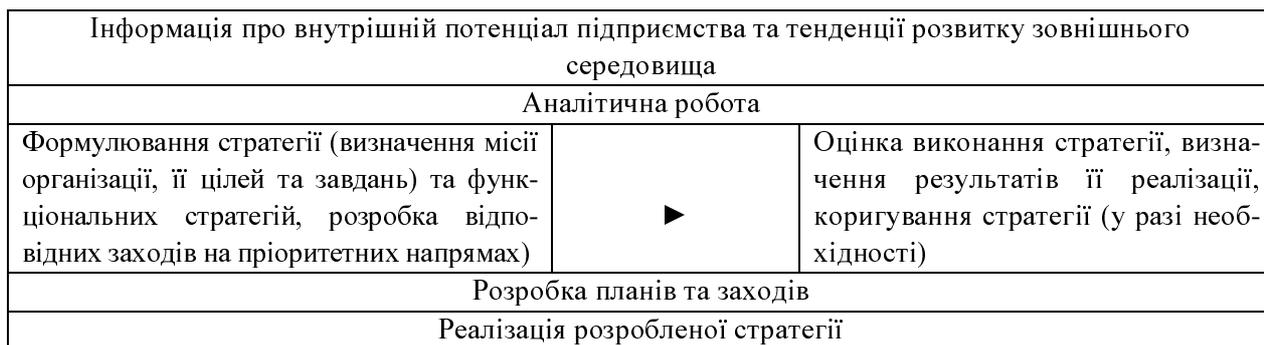


Рис. 1. Схеми стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства (складена на основі [1])

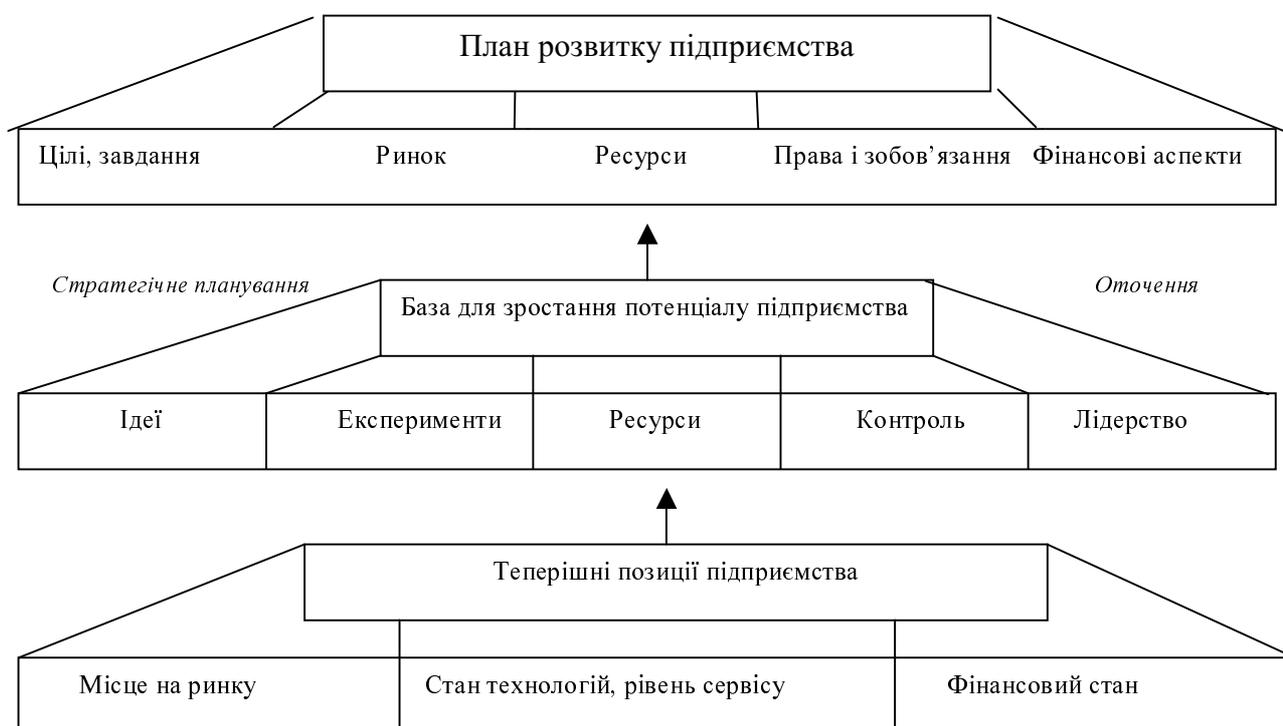


Рис. 2. Модель управління потенціалом підприємства (створена на основі [2])

та контролю, здатність до лідерства та ресурси, зокрема й ті, які необхідно залучити для забезпечення зростання потенціалу.

Після формування бази для зростання потенціалу підприємства запропоновано скласти план розвитку підприємства на основі перспективних цілей та завдань діяльності підприємства, ринкових можливостей, ресурсного потенціалу, динаміки зобов'язань та фінансових аспектів діяльності підприємства на майбутнє.

Підприємство у своїй діяльності повинно спиратись на потенціал інших суб'єктів економічної, законотворчої та адміністративної діяльності. На жаль, інфраструктура ринку у нас розвинута ще слабо. Тому пересічне вітчизняне підприємство не має тих опор у формуванні свого потенціалу, які мають підприємства у розвинутих країнах.

Показовим є приклад регіональної співпраці влади і бізнесу в регіоні Нюрнберг (Німеччина). Стратегічна концепція чотирьох модулів економічної політики цього регіону передбачає: 1) формування привабливого іміджу регіону; 2) розвиток інфраструктури; 3) сприяння інвестиційній діяльності; 4) підтримку інновацій. Вона націлює всіх учасників та

зацікавлені сторони на послідовний розвиток регіону й створення відповідних умов для цього. Особлива увага звертається на посилення творчих начал, впровадження інновацій та забезпечення готовності до змін для формування високого рівня конкурентоспроможності товарів, робіт та послуг. Створюються умови для забезпечення динамічного розвитку процесів інноваційної та інвестиційної діяльності. Одним з наріжних каменів успішної регіональної політики є налагодження ефективних механізмів співпраці між містами-побратимами Нюрнберга: Ерлангеном, Фюртом і Швабахом. Співпраця здійснюється з багатьох напрямків, основні з яких наведені у таблиці [3].

Напрямки співпраці влади, бізнесу та недержавних інституцій у регіоні Нюрнберг

Тематика	Приклади
Географія підприємництва	Регіональний підприємницький атлас
Міжнародна картина інвестування	Нові переселення Експореаль (візит делегації Китаю, співпраця з міністерством економіки)
Роздрібна торгівля	Факторний центр (погодження розмірів торгів) Погоджувальна палата (для міст-побратимів)
Технологічно-інноваційні дослідження	Центр розвитку (міждисциплінарна програма досліджень) Віртуальні ринки (енергетичний сектор тощо) Учасники передачі технологій Товариство сприяння високим технологіям Компетенц-ініціатива (середньострокові перспективи) Фінансові пули
Маркетинг / регіональний маркетинг	Плани проведення ярмарок (зокрема, у Ганновері) Актуальна інформація (бізнес-додатки) Інформаційна медіа-служба (важливі публікації)
Кваліфікація	Гурток “Робота і кваліфікація в регіоні” Об’єднання сприяння заочному навчанню та підвищенню кваліфікації Участь дорослих у WIN-проекті (продовження навчання)
Заснування фірм	Конкурс бізнес-планів СТАРТ-ярмарок Структури підтримки (бізнес-інкубатори, центри підтримки бізнесу)

Дискусійною платформою, на базі якої обговорюється широке коло проблем діяльності, є Економічний форум регіону Нюрнберг. Форум успішно зарекомендував себе з 1994 р. на шляху налагодження співпраці між приватним та державним і публічним секторами. Його робоча та організаційна моделі базуються на вичленуванні найактуальніших тем та напрямків, якими є сьогодні “ЄВРОПА” та “НОВА ЕКОНОМІКА”. Для забезпечення роботи форуму створені робочі (скеровуючі) групи і відповідальні особи-співрозмовники, які ведуть певні напрямки тематики. Серед укрупнених напрямків: комунікаційне господарство, транспорт, ініціативи у сфері охорони здоров’я, медицини та фармацевтичної, енергетичне господарство, нові матеріали та речовини та маркетингова ініціатива.

Що ж необхідно робити у нашій ситуації? По-перше, сформував загальне бачення ситуації та перспектив її змін у майбутньому через організацію дискусій, форумів, конференцій, конкурсів ідей. По-друге, створити ефективно діючі структури підтримки бізнесу, насамперед у сфері високих технологій та інтелектуальної власності. По-третє, сформував реально діючий механізм співпраці владних структур, науки та бізнесу.

На рівні підприємства для забезпечення умов ефективного та результативного впровадження загальної стратегії її необхідно підкріпити відповідними функціональними стратегіями. До стратегій, що розробляються для кожної функціональної сфери всередині підприємства (маркетинг, фінанси, виробництво, НДДКР, управління людськими ресурсами тощо), належить інвестиційна стратегія. Після того, як інвестиційна стратегія сформульована, відбувається перехід зі стратегічного на тактичний рівень управлінської системи для оптимізації інвестиційного портфеля. Потім оцінюється економічна ефективність зазначених проектів і відбирають проекти для реалізації. Оптимізація інвестиційного портфеля, відповідно, полягає у виборі такої керованої сукупності проектів реального та фінансового інвестування, яка б дала змогу одержувати стабільно високі доходи при помірному рівні ризику та ефективному використанні інвестиційних ресурсів.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовують ряд показників. Продуктивність живої та зреченої праці (ПП) може бути подана у вигляді

$$ПП = \frac{\text{випуск}}{\text{витрати}} = \frac{\text{товари і послуги}}{\text{жива праця, основний капітал, сировина і матеріали}}. \quad (1)$$

На практиці для оцінки ефективності (продуктивності) використання ресурсів використовують три основні часткові показники: продуктивність праці (B), капіталовіддача (KB) та матеріаловіддача (MB)

$$B = Q / W; \quad KB = Q / K; \quad MB = Q / M, \quad (2 - 4)$$

де Q – обсяг продукції, робіт, послуг; W – витрати живої праці; K – витрати основного капіталу; M – матеріальні витрати.

Для оцінки діяльності різних за розмірами і характеристиками підприємств необхідний порівняльний аналіз прибутку. Для цієї мети звичайно використовують показник чистого прибутку, співвіднесений з обсягом реалізації (ROS). Найчастіше для аналізу фінансової діяльності підприємств застосовують показник норми повернення інвестицій (ROI), який дає змогу порівняти прибуток і обсяг інвестицій, що необхідні для його отримання. Важливими показниками фінансового аналізу є дохід у вигляді чистого прибутку ($Пч$), співвіднесений з акціонерним капіталом (K_A) – (ROE), прибуток на активи (A) – (ROA), прибуток на використовуваний капітал у вигляді нетто-активів ($A_ч$) – (ROCE), коефіцієнт важеля (GR), який визначається діленням активів на акціонерний капітал, а також обороту активів (AT), який являє собою співвідношення обсягу реалізації (O_p) і активів. Для визначення цих показників спочатку знаходимо валовий, операційний чистий прибуток та прибуток до сплати податку.

Основне рівняння фінансового планування має вигляд

$$ROE = ROS \times AT \times GR. \quad (5)$$

Формула (5) визначає основне фінансове завдання підприємства – досягнення високого рівня прибутку на акціонерний капітал. Його використання дає змогу підприємству цілеспрямовано стежити за зміною прибутковості його діяльності та оптимізації грошових потоків та визначати основні напрямки покращання діяльності підприємства.

Для коректного формулювання питання про цілі діяльності підприємства, можливості їх досягнення та оцінки виконання завдань з їх досягнення застосовують елементи матричного аналізу. В основу побудови матриці цілей покладено очевидне положення, що кожне підприємство для успішного функціонування повинно тримати під контролем ряд параметрів. У принципі допустиме загальне покращання при погіршенні деяких з цих параметрів. Оцінка ж ситуації загалом передбачає отримання сумарного, підсумкового індексу

зважуванням окремих показників за допомогою експертних оцінок. Ця процедура реалізується у вигляді матриці цілей.

Для побудови матриці спочатку встановлюють параметри, які визначають стан підприємства. Своєю чергою, для кожного з них вибирають показник, який найкраще характеризує цей параметр. За вихідний рівень приймається досягнутий результат. Визначається також гранично можливий (максимальний) результат, якого можна досягти по кожному з параметрів. Потім визначається кількість рівнів оцінки результатів, кожному з яких присвоюється певний ранг (ваги значимості) за допомогою бальної системи оцінок, які встановлюють експертно. За допомогою матриці цілей підприємство має змогу ставити перед собою досяжні цілі, контролювати їх виконання та здійснювати порівняльну оцінку результатів досягнення цілей, а також їх впливу на стан підприємства.

Здійснені дослідження підкреслюють важливість застосування маркетингових підходів до оцінки потенціалу розвитку підприємства, про що свідчить сучасний зарубіжний досвід вирішення проблем взаємодії влади, науки, громадських інституцій та бізнесу на всіх рівнях регулювання розвитку економіки. Вирішення завдань розвитку підприємства набувають глибокого суспільно значимого змісту за умов досягнення балансу інтересів суб'єктів всіх видів діяльності. Для забезпечення високих результатів діяльності конкретного підприємства необхідно використовувати сучасні інструменти оцінки потенціалу його розвитку, стрижнем яких є формування й використання матриць цілей.

1. Дерев'янюк О.Г. *Інвестиційне проектування в системі стратегічного управління*. – К., 1998. 2. Gibb Allan A. *Conceptualising the Successful (Growth) Firm. Testing a Contingency Model for Growth. – Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe. Universitätsverlag Rudolf Trauner, 1995.* 3. *Интернет-сайт м. Нюрнберг. Економіка* – www.nurnberg.de/wirtschaft.

УДК 658

Л.В. Дорохова

Донецкий национальный технический университет

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ МИНИ-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ЗАВОДОВ

© Дорохова Л.В., 2003

Показана актуальність міні-заводів для української металургії. Розроблено методичний підхід до вибору стратегії розвитку, оснований на критеріях “привабливості ринку” і “конкурентної позиції”, з пропонуванням показників з урахуванням особливостей металургійної галузі та специфіки міні-заводу. Запропонована матриця вибору стратегії розвитку з детальною характеристикою кожного поля.

Topicality and advantages of Ukrainian metallurgic industry mini-mills has been demonstrated. The methodical approach for development strategy selection based on the following criteria: “market appeal” and “competitors’ position” has been suggested. Final results are being adjusted by means of desirability function for which scale of grades is constructed. Matrix of selection development strategy for obtained results has been presented.

В условиях рыночной экономики необходимость формирования стратегий развития на предприятии не вызывает сомнений. На мини-металлургических заводах они имеют опреде-