

бизнес-инкубатора, бизнес-школы, гостиничного комплекса, других компонентов.

Популяризация знаний об инновационном развитии

Положительный эффект на развитие инновационной деятельности в строительной отрасли в частности и в стране в целом способна создать популяризация знаний об инновационном пути развития строительной отрасли и страны в целом, а также о достижениях в области науки и инноваций. Эта задача может решиться с помощью средств массовой информации (печать, телевидение, радио), с помощью организации «круглых столов», выставок, семинаров и т.д.

Таким образом, развитие инновационной сферы требует изменений в подходах управления, создания системы мероприятий, комплексно решающих задачу развития: подготовка кадров, финансовая поддержка, создание условий расширения и совершенствования инфраструктуры, вовлечение в инновационный процесс субъектов малого предпринимательства, которые могут выступать в качестве элемента инновационной инфраструктуры, привлекая высокотехнологичные инвестиции и т.д.

Литература

1. <http://www.gknt.org.by/> Государственный комитет по науке и технологиям Республики Беларусь
2. <http://www.mas.by/> Министерство архитектуры и строительства Республики Беларусь

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕНАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

РУБАХОВ А.И.

Академия физического воспитания и спорта в Варшаве

Аннотация. Рассматриваются проблемы адаптации предприятий к постоянно изменяющимся рыночным условиям. Одним из инструментов такой адаптации предлагается усиление роли маркетингового управления предприятием на основе постоянного анализа конкурентной среды. Изменяются задачи инновационного маркетинга, особенно с распространением электронного бизнеса.

Введение

Современные условия динамично развивающегося инвестиционно-строительного рынка, на котором деятельность предприятий зачастую определяется стратегией выживания, требуют постоянного их приспособления к переменам во всех сферах деятельности, целях, функциях и задачах управления. Это понуждает предприятия проводить постоянную работу по поиску и внедрению инноваций, по реструктуризации, т.е. развиваться в направлении изменений, которые появляются из внешней среды или из инициативы работников. Перемены касаются всех сторон деятельности предприятия и функций управления им, в том числе производства, проектов, персонала, маркетинга, финансов и т.п. Строительное предприятие, адаптированное к изменениям на рынке, должно уметь действовать в любом регионе с использованием мобильного потенциала и на

основе исследований регионального рынка. Это становится чрезвычайно актуально в условиях современного финансового кризиса с существенными колебаниями инвестиционной активности в различных периодах и на различных инвестиционных рынках. Все это ведет к усилению роли маркетинговых подходов к управлению рыночными ситуациями, а также к необходимости постоянного обновления стратегии предприятия и основанных на ней планов.

1. Конкурентное окружение предприятия

Главной проблемой в планировании стратегии развития предприятия являются перемены в его окружении, что затрудняет достоверное прогнозирование будущего, в особенности явлений, имеющих качественный характер. Особенно актуальным данное положение становится в современной экономической ситуации, вызванной глобальным финансовым кризисом, затронувшим не только все страны, но и, в той или иной мере, все предприятия, независимо от сферы деятельности. Предсказать данный кризис было практически невозможно, равно как затруднительно делать какие-либо прогнозы, связанные с его окончанием и теми последствиями, которые он повлечет за собой. На данный момент времени можно констатировать ухудшение экономической ситуации, рецессию практически всех отраслей, в том числе и инвестиционно-строительного комплекса, вызванных падением платежеспособности потенциальных инвесторов, сокращением объемов инвестиций. Следствием данных изменений в макроокружении предприятий явилось падение объемов работ, сокращение производственного персонала и банкротство ряда предприятий.

Если в условиях экономического роста нормально функционировать могло практически каждое предприятие, обладающее необходимым потенциалом, то в условиях кризиса особенно актуальной становится задача обеспечения устойчивости их развития.

Значительное влияние на эластичность деятельности предприятия оказывают факторы макроокружения, для анализа и оценки которых рекомендуется метод PRESTKOM, который основан на построении сценариев (пессимистического, оптимистического, наиболее вероятного) для возможных перемен в макроокружении, описать которое предлагается с помощью следующих групп факторов - политических (P), регулирующих (R), экономических (E), социальных (S), технологических (T), конкурентных (C), организационных (O) и рыночных (M), представленных как совокупность отдельных элементов.

Анализ факторов макросреды на основе этого метода позволяет сделать вывод о приоритетных и экономически целесообразных направлениях развития предприятия на инвестиционно-строительном рынке и способствует формированию адекватной стратегии роста или развития в конкретных условиях. Анализ представленных факторов, а также их оценка на основе условной шкалы от (-5) до (+5) (отрицательные значения означают угрозы со стороны окружения, а положительные – шансы для развития) с учетом вероятности развития каждого из возможных сценариев показали, что наибольшее влияние оказывают экономические факторы (рис. 1).

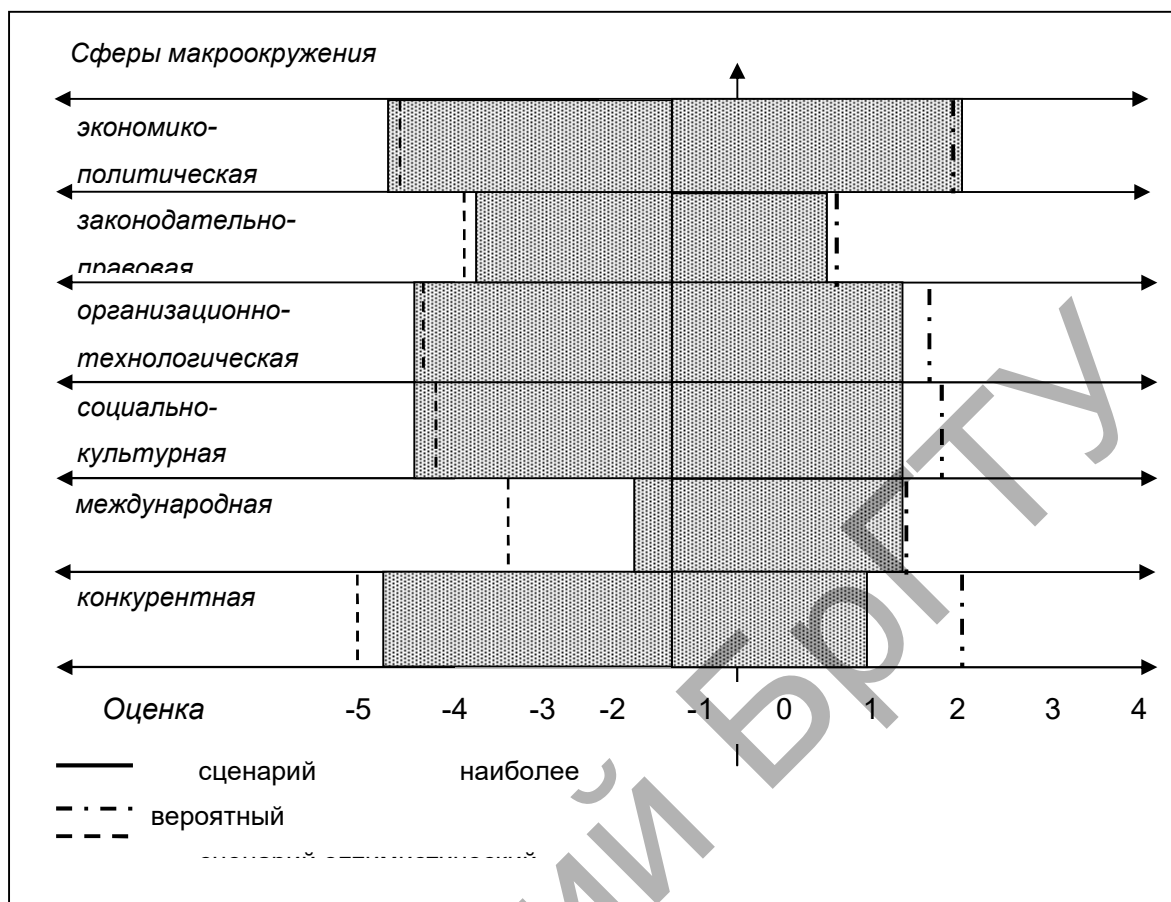


Рисунок 1 – Анализ PRESTKOM для выбранных предприятий

Исходя из результатов анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Анализ изменчивости окружения. Наибольший разброс полученных оценок (сценарий оптимистический и пессимистический) наблюдается в двух сферах – конкурентной и экономично-политической, а наименьший – в международной. Это означает, что предприятия инвестиционно-строительного комплекса функционируют в нестабильном окружении, для которого характерна высокая скорость изменений (уровень цен, спрос на конкретные объекты недвижимости, объемно-планировочные решения и т.д.). Без учета данных изменений, их постоянного мониторинга невозможно обеспечить устойчивую динамику в качественном и количественном развитии строительного предприятия.

2. Анализ однородности окружения. Максимальный разброс полученных оценок (сценарий наиболее вероятный) характерен для сферы экономико-политической, несколько меньший – для сферы конкурентной, а минимальный – для сфер законодательно-правовой и международной. Таким образом, области, для которых характерна высокая степень перемен, одновременно являются неоднородными и характеризуются высокой степенью сложности, что требует тщательного отслеживания тенденций их развития и учета последних в стратегических и операционных планах строительного предприятия.

3. Анализ шансов и угроз. При оптимистическом сценарии развития анализируемых сфер макроокружения, как для инвестиционно-строительного комплекса, так и отдельного строительного предприятия наиболее значимыми будут следующие факторы: стабильность (сбалансированность) законодательства, динамика ВВП, степень развития

банковского кредитования, наличие потенциальных инвесторов (заказчиков), степень налоговой нагрузки для предприятий инвестиционно-строительного комплекса, уровень доходов населения. Их положительная динамика позволит увеличить объемы выполняемых предприятиями строительно-монтажных работ.

При пессимистическом сценарии развития особую значимость приобретают такие факторы, как темп инфляции, процентные ставки по инвестиционным кредитам, доступность и стоимость энергии, уровень цен на строительную продукцию, финансовая стабильность, платежеспособность потребителей. Негативная динамика последних приводит к сокращению объемов строительно-монтажных работ и необходимости разработки оборонительных стратегий, а также стратегий диверсификации.

Результаты проведенного анализа макроокружения являются основой для выработки альтернативных стратегий развития строительного предприятия в изменчивой среде. В дальнейшем возникает необходимость исследования микроокружения и внутреннего потенциала строительного предприятия, взаимосвязей полученных результатов и их отражении в окончательном варианте стратегии и вытекающих из нее задач, направленных, прежде всего, на сохранение строительного предприятия на рынке, рост его стоимости для потенциальных инвесторов, а, следовательно, и обеспечение его устойчивости.

На современном рынке, особенно в условиях высокой конкуренции, одним из эффективных способов анализа и управления конкурентным потенциалом строительного предприятия в сравнении с главным конкурентом является метод бенчмаркинга (рис. 2).



Рисунок 2 – Бенчмаркинг в структуре стратегического управления

Он широко применяется для анализа конкурентоспособности своего предприятия в сравнении с предприятиями лучшими, наиболее эффективными в данном секторе. На практике встречаются понятия бенчмаркинга как инструмента сравнения с конкурентами (конкурентный

бенчмаркинг), или сравнения с предприятиями других секторов рынка, но и на уровне функций или процессов (функциональный бенчмаркинг и процессуальный бенчмаркинг). Для исследования конкурентоспособности строительного предприятия более предпочтителен бенчмаркинг конкурентный, позволяющий противопоставить собственную эффективность, измеряемую рентабельностью, качеством, проектными решениями – эффективности конкурирующего (конкурирующих) предприятий.

В практике инвестиционно-строительной деятельности бенчмаркинг применяется при анализе функционирования предприятия, внедрении инновационных проектов, в управлении маркетингом, кадрами и т.д. Предприятие-образец для анализа и сравнения эффективности должно отвечать определенным требованиям, таким как:

- большая доля рынка;
- эффективная маркетинговая стратегия;
- устойчивая эффективность услуг – более высокая, чем средняя в данном секторе;
- высокая гибкость и инновационность, характеризуемые частыми сменами проектов и технологий;
- более эффективная структура производственных затрат;
- лучшая система подбора кадров;
- эффективная логистическая инфраструктура;
- ориентация на поддержание высокого имиджа и постоянное превосходство над конкурентами.

Система бенчмаркинга может быть описана как математический случай многомерной нормализации оценки качества объекта (предприятия или проекта), который определяет оценки эффективности или качества объекта в отношении к установленному эталону. Нормализация оценки свойств (z_{ij}) находится в интервале от 0 до 1 для неотрицательных x_{ij} . Для упрощения расчетов принимается условие, что для отрицательных x_{ij} их нормализованным значением является 0. Чем ближе оценка свойства к нормализованной общности, тем выше оценка контролируемого объекта.

Применение этого метода осуществляется в следующем порядке:

- определение показателей предприятия-образца;
- классификация показателей предприятия-образца;
- проведение нормализации показателей;
- вычисление агрегатного показателя оценки i -го объекта.

Представленные процедуры заканчиваются сравнением показателей конкурентоспособности своего предприятия с предприятием-образцом и окончательной классификацией предприятия (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнение конкурентоспособности предприятия с ведущим конкурентом в отрасли

<i>Показатели конкурентоспособности</i>	<i>Вес показателя</i>	<i>Предприятие</i>		<i>Конкурент</i>	
		<i>Оценка</i>	<i>Оценка (x) Вес</i>	<i>Оценка</i>	<i>Оценка (x) Вес</i>
1	w_1	a_1	$a_1 w_1$	b_1	$b_1 w_1$
2	w_2	a_2	$a_2 w_2$	b_2	$b_2 w_2$

Продолжение таблицы 1

...
...	w_i	a_i	$a_i w_i$	b_i	$b_i w_i$
...
n	w_n	a_n	$a_n w_n$	b_n	$b_n w_n$
Сумма	1,0	-	$\sum_i a_i w_i$	-	$\sum_i b_i w_i$

В применении к строительному предприятию бенчмаркинг можно осуществлять следующим образом:

1. Выбор предприятия или отдельных инвестиционно-строительных процессов, которые будут проанализированы.
2. Анализ и детальное исследование по отдельным операциям применяемого процесса.
3. Создание группы экспертов, имеющих какое-либо отношение к процессу.
4. Подбор конкурирующего предприятия, на котором более эффективно выполняются процессы.
5. Разработка или рассылка анкет бенчмаркинга партнерам, конкурентам, субподрядчикам.
6. Проведение натурных обследований строительных технологий.
7. Верификация полученных результатов.
8. Анализ выявленных различий, упущений.
9. Постановка цели, выбор наилучшего варианта и внедрение его в собственных процессах.
10. Информирование работников о результатах бенчмаркинга.
11. Поиск новых эффективных процессов и начало новой работы в режиме бенчмаркинга.

На предприятиях, обладающих высоким инновационным потенциалом, эффективным является создание банков данных бенчмаркинга и постоянное обновление их для потребностей своих подразделений.

Управление конкурентоспособностью предприятия должно проводиться путем исследования сильных и слабых сторон собственного потенциала в сравнении с конкурирующими предприятиями. Такое управление состоит из этапов, представленных на рис. 3.

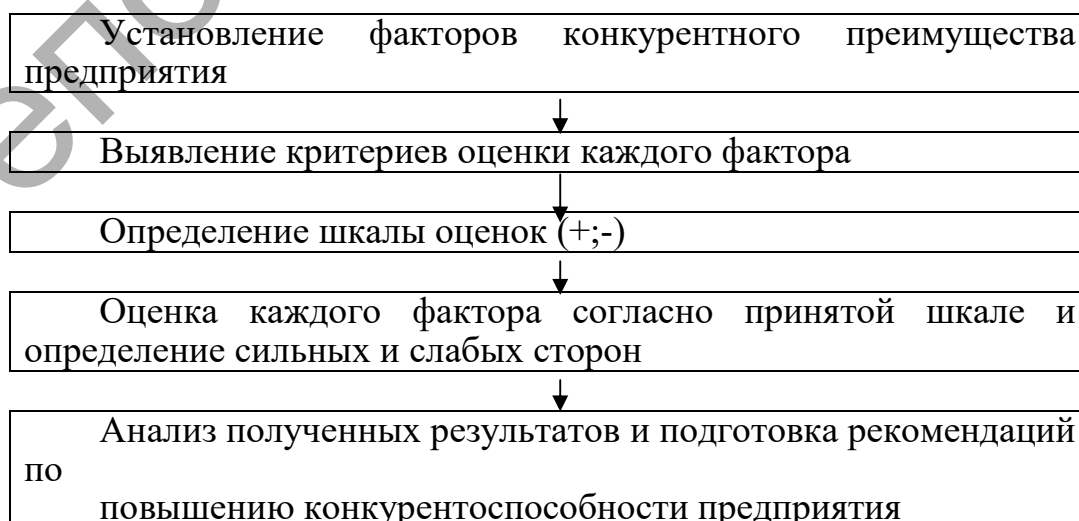


Рисунок 3 – Процедуры управления в системе бенчмаркинг

Подбор факторов происходит согласно запроектированной методике, однако они могут быть дополнены, например, за счет факторов маркетинговой деятельности. После определения перечня критериев устанавливается шкала оценок, которая, чаще всего, принимается в границах $+9 \div -9$:

- сильные факторы – $+9 \div +4$;
- средние факторы – $+3 \div -3$;
- слабые факторы – $-3 \div -9$.

Далее осуществляется экспертная оценка показателей на основе консенсуса, расчета средней оценки или голосования экспертов. Результаты представляются в виде таблицы 2, демонстрирующей сильные и слабые стороны предприятия.

Таблица 2. – Сравнительный анализ сильных и слабых сторон конкурентного потенциала

Составляющие потенциала	Слабость предприятия	Сравнительная ситуация	Сильная сторона	Решающая сила	Существенная слабость
1	2	3	4	5	6
Производство					
Инновации					
Финансы					
Кадры					

Эти результаты относятся к трем направлениям сравнения: сравнение с конкурентами, сравнение с планом или нормами; сравнение с прошлыми периодами. В итоге управляющий орган предприятия имеет четыре варианта современной ситуации, определяющей уровень его конкурентоспособности:

1. Тотального преимущества, когда все составляющие потенциала превосходят аналогичные факторы конкурентов.

2. Преимущества в целом, когда большинство составляющих выше, чем у конкурентов.

3. Преимущества нулевого, когда совокупность преимуществ компенсируется совокупностью недостатков.

4. Слабости предприятия, когда большинство факторов конкурентов имеют преимущество над собственными факторами.

Бенчмаркинг может быть четырех типов: внутренний, конкурентный, функциональный и генеричный. **Внутренний** основан на использовании лучшего опыта в том самом предприятии и может принести увеличение дохода на 10%. **Конкурентный** характеризуется использованием лучших решений в технологиях, организационных методах и свойствах продуктов и дает повышение доходов на 20%. **Функциональный** основан на сравнении различных функций с теми же у предприятий, не являющихся конкурентами в той же отрасли и может привести к увеличению дохода на 35%. **Генеричный** основан на сопоставлении различных функций с

аналогичными на предприятиях других отраслей и может дать повышение дохода более, чем на 35%

2. Инновационный маркетинг на предприятии

Современное взаимодействие человека и общества привели к созданию нового типа предприятий, основанных на знаниях, информации, переменах и целеустремленно действующих в направлении поиска и реализации инноваций. Способность предприятия в любой отрасли производства или услуг создавать и распространять инновации является его характерной чертой и наибольшим вызовом в XXI веке. В числе наиболее характерных тенденций развития экономики последних лет можно отметить тенденцию ускорения повышения инновационности, что обусловлено следующими причинами:

- значительным сокращением цикла жизни товаров и услуг,
- коммерциализацией новых технологий от фазы научного открытия до его использования в производстве;
- скоростью смен технологических процессов и операций;
- эффективным распространением гибких технологий в базовых отраслях экономики.

Инновация, внедряемая в производственных отраслях, базируется на теоретических новинках и состоит из теоретической концепции, технического изобретения и коммерческой эксплуатации. В этой связи и инновационность предприятия представляется его способностью к постоянному поиску, внедрению и распространению новинок. Эти стадии инновационности в полной мере соответствуют современному маркетинговому подходу, основанному на постоянных исследованиях рынка, его окружения и коммуникациях с целью реализации товаров, услуг и идей.

Маркетинг является тем инструментом перемен на предприятии путем распространения инноваций, который обеспечивает продвижение их к конечному потребителю. Концепция маркетинга 21-го века как раз и основана на необходимости развития предприятия путем постоянных инновационных поисков, направленных на внедрение на рынке новых товаров или услуг. Эта концепция основана на знаниях и требует от предприятий доступа к информации и знаниям, позволяющим получать конкурентное преимущество на рынке. Необходимо отметить, что инновации ведут к переменам в самом управлении предприятием и дают толчок обновлению стратегии бизнеса. Новый парадигмат маркетинга состоит в переходе на маркетинг информации и знаний. Предприятие усиливает связи с потребителем посредством создания партнерских сетей на основе управления базами данных с целью удовлетворения постоянно изменяющихся потребностей клиента [1]. Можно утверждать, что маркетинг сам требует постоянных инноваций, особенно в исследованиях рынка, продвижении товара и рыночных коммуникациях. Особое значение в современных условиях приобретает исследование цикла жизни продуктов на рынке, в частности, установление периода его затухания и, в связи с этим, необходимости смены, или модернизации применяемых проектов, или продуктов.

В инновационной деятельности также существуют закономерности цикличности, однако цикл инноваций отличается от традиционного цикла жизни товара на рынке, который начинается именно там, где заканчивается

инновационный цикл. Традиционно фазами инновационного цикла являются: подготовка инновации, ее реализация, внедрение и диффузия (трансфер). В каждой их этих фаз маркетинг имеет свои задачи, перечень которых представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Задачи маркетинга в фазах инновационного цикла

<i>Фазы подготовки и реализации инноваций</i>	→	<i>Фазы внедрения и трансфера инноваций</i>
<ul style="list-style-type: none"> • анализ среды • определение целей • определение типов инноваций • исследование потребностей • исследование конкурентов • организация во времени 		<ul style="list-style-type: none"> • анализ рынка • товарная политика • ценовая политика • политика продаж • политика коммуникаций

Маркетинг инноваций практически отражает действия предприятия на рынке, которые должны реализовать потребности клиентов и путем их удовлетворения принести предприятию прибыль. Основным принципом маркетинга в современной экономике является отказ от правила «больше маркетинга для увеличения продаж» и переход на правило «больше маркетинга для удовлетворения клиента». Необходимо отметить, что маркетинговой деятельности также сопутствуют инновационные признаки. Например, в товарной политике - обеспечение высокого качества, в политике распространения – новые логистические методы и средства, в коммуникационной политике – переход на цифровые методы рекламы и продажи, в том числе через Интернет. В условиях глобализации мировой экономики возникают принципиально новые (инновационные) направления маркетинга, например, мегамаркетинг, глобальная логистика.

Основным инструментом маркетинговой деятельности в инновационном процессе в современной экономике является Интернет, который сам по себе является инновацией, обеспечивающий изменения во всех сферах жизнедеятельности. С помощью Интернета можно обеспечить реализацию основных задач маркетинга: эффективное и быстрое информирование потенциальных клиентов, а также интерактивную коммуникацию между продавцом и покупателем новинок. Интернет может быть одним из ярких примеров непрерывной инновации – информация зачастую становится неактуальной в момент ее размещения в сети, что требует непрерывного ее обновления.

Информационные технологии как механизмы инновационного обновления путем посреднической деятельности глобальной сети весьма эффективно стимулируют приспособление уже внедряемых инноваций к рыночным переменам. Например, предприятия знаний, основанные на информационных технологиях, в архитектуру своей инновационности встраивают Интернет как подсистему управления, отличающую их от окружающей среды.

В современных условиях рынок информации и ресурсов знаний в значительной мере формирует цену инновационного продукта в зависимости от количества и качества содержащихся в нем знаний. Быстрое развитие информационных сетей как глобального, так и локального характера, постоянное совершенствование их параметров, прежде всего применяемых компьютеров и телекоммуникационных средств, создают принципиально новые инновационные возможности технического и экономического развития. Стремительное развитие глобальной сети Интернет становится основой появления на предприятиях такого вида деятельности как электронная торговля (*e-commerce*), а также ускоренного освоения новых рынков этими предприятиями.

Большинство предприятий, использующих Интернет, имеют дополнительные эффекты по следующим причинам:

- Интернет дает возможность создания современного образа предприятия с новыми технологиями, продуктами и информационными возможностями;
- маркетинговое использование Интернета в значительной степени становится частью рекламной компании предприятия;
- Интернет в отличие от других инструментов рекламы позволяет достичь быстрого и двухстороннего контакта клиента с предприятием.

В эпоху Интернета большинство транзакций носит характер цифрового самообслуживания, а всевозможные посредники будут создавать добавленную стоимость. В связи с этим создается новая модель маркетинга, дополняющая традиционную, состоящая из пяти элементов - продукт, цена, продвижение товара, коммуникация с рынком и обслуживающий персонал. В соответствии с новой, цифровой моделью успех предприятия будет зависеть от выполнения пяти условий (1):

- привлечения, т.е. предприятие должно привлечь клиента к своим сайтам в Интернете;
- заинтересования - предприятие должно заинтересовать клиента в диалоге с ним;
- удержания, т.е. предприятие должно быть уверено, что клиент вернется на его сайты;
- науки, т. е. предприятие должно исследовать потребности и возможности клиента;
- -приспособления, т.е. предприятие должно приспособиться к индивидуальным потребностям клиента.

В таблице 4 представлены отличия традиционного маркетинга от маркетинга в глобальной сети.

Таблица 4 – Перемены в маркетинге с переходом на Интернет

<i>Маркетинговая деятельность</i>	<i>Традиционный маркетинг</i>	<i>Цифровой маркетинг</i>

Реклама	Подготовка печатных материалов, видео- или аудиокассет и использование традиционных медиа средств -телевидение, радио, газеты.	Разработка информационных материалов и размещение их на своей стороне WWW и покупка реклам на других сайтах.
---------	---	---

Репозиторий БРГТУ

Продолжение таблицы 4

Обслуживание клиента	Обслуживание согласно распорядку дня, обычно пять дней в неделю, восемь часов в день, в офисе, в магазине, по телефону.	Обслуживание 24 часа в сутки, ежедневно, диалог online, решения высылаются <i>e-mailem</i> .
Продажи	Визит к потенциальным клиентам, физическая демонстрация объекта или проекта.	Видеоконференция с будущими покупателями и демонстрация проекта на экране компьютера.
Маркетинговые исследования	Наблюдения, беседы, анкеты, экспертный опрос.	Дискуссионные группы, опросные листы, высылаемые <i>e-mailem</i> .

Распространение инновации - это информационный процесс, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации на предприятии, его способности к практическому использованию этой информации. В этой связи возрастает роль знаний в инновационных процессах и предприятиях, основанных на знаниях, способных к трансферу инноваций.

Эффективность такого трансфера зависит как от стратегии имитаторов, так и от количества донорских структур. Предприниматели открывают новые технологические возможности, но их реализация зависит от выбора имитатора. Вероятность доминирования на рынке будет большей для технологии, применяемой большим числом пионерских организаций. Разумеется, результат конкуренции технологий определяется выбором всех участников инновационного рынка, но влияние более ранних реципиентов будет сильнее, чем последующих. В этой связи возрастает роль продаж инноваций в сетях, что резко ускоряет их распространение.

В настоящее время цифровая экономика достигла доли свыше 10% участия в мировом валовом продукте и становится основой инновационных изменений коммерческих, производственных и общественных связей в сторону информационных услуг. Это явление определяет суть новой экономики (*new economy*), опирающейся на знания и инновации, в которой научные исследования и инновационные работы, а также трансфер технологий и диффузия инноваций составляют основную сферу деятельности предприятий. Соответственно и маркетинг становится все более инновационным в методах, средствах и инструментах продвижения инновации на рынке.

В таблице 5. представлены основные области взаимодействия маркетинга и инновационных процессов на предприятии.

Таблица 5 – Взаимодействие маркетинга и инновационных служб

<i>Задачи маркетинга</i>	<i>Задачи инновационных служб</i>
1. Информирование инновационных служб о новых требованиях потребителей	1. Сотрудничество с маркетингом при развитии продуктов
2. Информирование о реакции клиентов на новые характеристики продуктов и проектов	2. Определение совместно с маркетингом приоритета качеств продуктов и проектов
3. Информирование инновационных служб о продуктовых стратегиях конкурентов	3. Совместная с маркетингом первоначальная оценка продуктов
4. Информирование инновационных служб о результатах исследований рынка	4. Совершенствование характеристик продуктов под влиянием рыночной информации
5. Поиск вариантов продаж новых идей и технологий	5. Совместно с маркетингом распространение новых идей и технологий

Для эффективного обеспечения инновационного процесса и перевода его в рыночные структуры и механизмы необходимо, прежде всего, построить соответствующую маркетинговую стратегию инновационной деятельности. При этом рекомендуется учитывать ряд факторов рыночного характера, а именно:

- инновационный потенциал предприятия;
- развитие инфраструктуры инновационной деятельности в государстве и в регионе;
- состояние инновационного развития отрасли и конкурентов;
- потребности рынка распространяемых инноваций.

Известны различные варианты инновационных стратегий предприятий, авторами которых являются Л. Дракер, Ч. Фриман, Х. Ансофф. В общем, они сводятся к шести основным маркетинговым стратегиям: наступательной, оборонительной, независимой, традиционной, покупки лицензий, имитационной (2).

Наступательная стратегия характеризуется наибольшей инновационностью и рентабельностью продукта, позволяет претендовать на роль лидера рынка и основана на следующих действиях:

- внедрении на рынок продуктов с высокой степенью инновационности, позволяющей иметь конкурентные преимущества;
- организационных действиях по диверсификации, позволяющих входить на новые рынки;
- комплексном и эффективном использовании инструментов маркетинга.

Оборонительная стратегия основана на выведении с рынка ряда продуктов и технологий или частичной их модификации с целью выживания

предприятия в конкурентной среде. Ее применение ведет к уменьшению прибыли, но с одновременным снижением рисков.

Независимая стратегия предполагает значительную новизну продукта для предприятия, которая может не приносить эффекта потребителю и рассчитана в большей степени на снижение производственных расходов и постепенную замену старых продуктов на новые.

Традиционная стратегия характеризуется небольшой степенью инновационности и ставит целью продолжение цикла жизни продукта без радикальных изменений их характеристик для удовлетворения изменяющихся потребностей клиентов.

Стратегия покупки лицензий характерна для малых и средних предприятий, не имеющих возможности проведения собственной инновационной деятельности и закупающих новые проекты и технологии у лидеров рынка.

Имитационная стратегия основывается на адаптации проектных решений и технологий, известных на рынке с целью внедрения сравнительно новых продуктов, имитирующих свойства наиболее эффективных продуктов на рынке. Имитационный характер продукта позволяет использовать опыт конкурентов в его маркетинговом сопровождении, в технологическом совершенствовании производства.

Соответственно этим стратегиям, ведется маркетинговая деятельность предприятия в сфере инноваций. Например, при наступательной стратегии необходима структурная единица, обеспечивающая высокий уровень инновационности и маркетинговых исследований, что может обеспечить большое предприятие или предприятие, ориентированное на знания. Для фирм небольших более эффективными будут стратегии оборонительные, покупки лицензий и имитационные. Однако, в этом случае необходима высокоразвитая инновационная инфраструктура в регионе.

Для ускорения трансфера технологий в национальных экономиках создают специальные структуры – трансферцентры, инновационные центры, технопарки, инкубаторы инновационного бизнеса. С учетом тенденций глобализации они начинают формироваться в региональные, государственные и даже континентальные сети. Возникают принципиально новые структуры, задачей которых является ускорение инновационных процессов, их распространение в регионе.

Примером такой структуры централизованного характера может быть белорусская модель – «Парк высоких технологий» в г. Минске. В будущем этот парк очевидно превратится в центральное звено сети инновационных предприятий Беларуси, включенных в глобальные сети инноваций и информационных технологий. Можно прогнозировать и создание на его основе звеньев высшего образования в республике с учетом мирового опыта интеграции науки, образования и бизнеса.

Научно-технический прогресс ведет к углублению несоответствия между организационными формами, характеризующими внутреннюю организацию предприятия, порядок и устойчивость взаимосвязей между его подразделениями, и структурой предприятия, что приводит к замене устаревшей организационной формы, адекватной инновационному содержанию.

Сохранить существование строительного предприятия, характеризующегося значительным множеством элементов, связей между

ними и внешней средой, на длительном промежутке времени возможно, если будет обеспечена его целостность, которая может быть отражена в виде совокупности целей, разнообразных с точки зрения уровня управления, времени действия, исполнителя, и направленных на:

- а) поддержание и рост потенциала предприятия;
- б) обеспечение принципа финансового равновесия, т.е. постоянной платежеспособности.

Сохранение потенциала предприятия, как в натуральном, так и в стоимостном выражении необходимо для поддержания его производственных возможностей, сохранения устойчивости его структуры в течение определенного периода времени и является задачей оперативной. Однако особое внимание следует уделять вопросам роста и развития предприятия, его технического обновления, инвестициям и конкуренции, т.е. вопросам разработки и реализации его стратегии.

Если происходящие изменения увязываются с количественными параметрами (объем реализации готовой строительной продукции, объем полученной прибыли, размеры предприятия, величина запасов товароматериальных ценностей), можно говорить о росте предприятия.

Развитие строительного предприятия означает достижение всё высшего уровня качества организации, так как связывается с совершенствованием готовой строительной продукции и процессов, связанных с ее производством и реализацией.

Стратегия развития строительного предприятия должна опираться на существующие источники стратегического перевеса, а значит, прежде всего, на те отличительные черты, которые составляют основу конкурентного преимущества. Последнее, подобно продукту или технологии, имеет свой цикл жизни и тесно связано как с развитием конкретного рыночного сегмента и определяется внешними, по отношению к предприятию, факторами, так и с потенциалом строительного предприятия – производственным, кадровым, техническим, финансовым, инновационным.

Развитие – это всегда процесс, протекающий во времени, в котором очередное изменение наступает в определенный период времени и в определенном месте (т.е. данное событие является упорядоченным) и удерживается относительно прочно. Изменения, как правило, оцениваются позитивно и могут относиться к различным сферам деятельности предприятия. Вместе с тем, они могут носить и отрицательный характер (регресс) или проявляться в форме застоя.

Построение стратегии развития требует:

- определения возможного и желаемого темпа и направления развития,
- выбора стратегической ориентации предприятия - продуктовой, рыночной или диверсифицированной.

Развитие строительного предприятия на освоенном им сегменте инвестиционно-строительного рынка является наиболее простым вариантом стратегии развития. Вместе с тем в данном случае возникает сегмента, так и с жизненным циклом строительной продукции, реализуемой на нем. В связи с чем, перед строительным предприятием встает проблема формирования альтернативных стратегий развития и выбора среди них оптимальной в условиях перемен. Необходимо учитывать и то, что стратегии обычно формируются на трех уровнях- предприятия, его подразделения и на функциональном.

Стратегия на уровне предприятия в целом является общим направлением развития и определяет на каких рынках лучше конкурировать и где эффективнее приспосабливаться к переменам.

Стратегия на уровне подразделения, так называемой единицы бизнеса, должна концентрироваться на реализации инструментов обеспечения конкурентного преимущества и на эффекте синергии.

Стратегия на функциональном уровне разрабатывается для основных функций предприятия, например для производства, для маркетинга, для исследований и внедрения и т.п.

Стратегия развития, являясь самой эффективной стратегией, обеспечивающей рыночный успех строительному предприятию, может носить инновационный или реструктуризационный характер. Развитие через инновации предполагает внедрение технических, организационных или экономических новшеств.

Процесс изменений может приобрести формы реструктуризации:

- *защитной* - защита от банкротства, в том числе: сокращение объемов строительного производства, ликвидация или объединение организационных подразделений, сдерживание инвестиций, продажа части имущества и т.д.,

- *развития* - определяется степенью адаптации к изменениям, прежде всего во внешней среде, и предполагает рационализацию производственной деятельности, использование кадрового потенциала, упрощение и модификацию организационных структур, в том числе ориентированных на маркетинг, прокачественные и проэкологические мероприятия, внедрение принципов управленческого учета и интегрированных информационных систем, финансовую реструктуризацию, имущественные изменения.

Реструктуризация, направленная на развитие, означает выход на новый этап функционирования строительного предприятия путем улучшения его рыночной позиции, использование системы знаний как основы развития человеческого потенциала, переход от функциональных структур к матричным, инвестиции в трансфер строительных технологий.

Развитие строительного предприятия, будучи качественной категорией, связано с изменениями в его структуре, сопровождаемыми введением новых либо качественным совершенствованием действующих элементов, что требует и постоянного совершенствования системы маркетинга.

3. Маркетинговое планирование деятельности в условиях перемен

Направления перемен, определенные выбранными стратегиями в процессе анализа рынка и диагноза потенциала предприятия, являются одним из этапов работ над реализацией стратегий предприятия, а одновременно и частью процедуры его реструктуризации. Соединение маркетинговых стратегий и реструктуризации предприятия на этапе планирования перемен является существенным элементом в управлении. Такое соединение позволяет определить содержание и форму программы реструктуризации как инструмента управления переменами на этапе их планирования.

Объединение результатов маркетингового анализа стратегического управления и цикла жизни продуктов делает возможным планирование будущих перемен в профиле предприятия. Возможным вариантом стратегических решений может быть то, что предприятие запланирует увеличение продаж в ближайший период, а выполнение таких стратегических целей может наступить в результате перемен на

предприятию, в различной степени изменяющих его профиль и запланированный уровень продаж.

Маркетинговая стратегия завоевания рынка, требует интенсификации маркетинговой деятельности, в частности усиления роли маркетингового планирования. Сравнительно большие доходы можно планировать путем дифференциации проектов и услуг, предлагаемых предприятием. Это связано с улучшением актуальных предложений путем внедрения новых версий проектов и услуг, высшего качества, дополнительных эксплуатационных преимуществ, большей индивидуализации и т.п.

Прирост продаж через продуктовые перемены значительно повышает динамику и эластичность профиля предприятия. Ключевым условием эффекта в применении этой стратегии является создание и умелое предложение настоящих рыночных новинок, что требует от предприятия реализации целого набора мероприятий - от построения сильных развивающихся структур управления до системы современного маркетинга и мониторинга рыночных поведений потребителей.

Планирование перемен с использованием процедур стратегического анализа показывает возможность создания условий развития предприятия путем **интенсивного роста** (в рамках актуальной специализации), **интеграционного роста** (расширение актуальной специализации) и **диверсификационного роста** (добавление новых, различных проектов и продуктов, а также рынков и компетенций).

Интеграция плана перемен с маркетинговым планом инноваций позволяет вскрыть потенциал перемен на предприятии, эффективное использование которого дает возможность оптимизировать его ценности. Этот процесс можно запланировать и проиллюстрировать в виде пятиэтапного рамочного планирования (3).

Первый этап планирования перемен - это анализ результатов деятельности предприятия с точки зрения его собственников, что служит, в частности, сравнению степени отдачи капитала, инвестируемого в предприятие, со степенью отдачи всего финансового рынка, а также и других предприятий. Анализ может распространяться также на каждое из его зависимых подразделений (филиалов). В результате возможно описание инвестиционной привлекательности предприятия в целом, так и отдельных подразделений, особенно с учетом текущей оценки предприятия на рынке ценных бумаг.

На втором этапе проводится оценка состояния каждого подразделения, входящего в состав предприятия. Основанием для оценки обычно служит прогнозирование перемен в будущем, осуществляемое с использованием специально построенных статистических моделей, основанных на экстраполяции результатов деятельности подразделений за несколько последних лет и принятых в их бизнес-планах. Анализ результатов такой оценки позволяет запланировать подразделениям соответствующий потенциал роста его цены и выявить такие направления, которые не имеют перспектив её увеличения и только перегружают все предприятие.

На третьем этапе планируются мероприятия по реализации перемен, для улучшения внутренней среды предприятия, в результате чего увеличиваются возможности роста стоимости отдельных подразделений, например, увеличение расходов на исследования, развитие и рекламу; улучшение производительности торговых представителей; изменения в

управлении снабжением и запасами; внедрение менеджерских контрактов и т.п.

На четвёртом этапе определяются потенциальные изменения стоимости предприятия и его подразделений с учётом внешних факторов, прежде всего, использования инструментов финансовой реструктуризации, связанных с продажей подразделений стратегическому инвестору, выделением капитала и пуском независимого предприятия, выкупом (в том числе менеджерским выкупом) активов.

На пятом, последнем этапе, наступает планирование оптимальной стоимости предприятия, прежде всего, обеспечение как можно меньшей разницы между текущей стоимостью фирмы и её оценочной ценностью после реализации перемен.

Представленный обобщенно пятишаговый рамочный план перемен показывает, как значительно влияет процесс планирования перемен, финансы и маркетинг на общую систему управления предприятием.

Маркетинговая программа реализации перемен является упорядоченным комплексом стратегических решений относительно рыночного сектора, развития в нем предприятия, конкуренции в условиях перемен, способов влияния на рыночных партнеров, а также выбора основных маркетинговых стратегий и инструментов маркетинга-микс.

Основные положения маркетинговой программы планируются на основании:

- исследования окружающей среды предприятия (макро- и микроокружения) и возможных в ней перемен с учетом рыночных шансов и угроз для предприятия;
- анализа существующих и возможных для приобретения ресурсов предприятия, в том числе дополнительных компетенций и знаний;
- точно сформулированной миссии предприятия, наиболее вероятной на соответствующем рынке после реализации перемен.

Действия предприятия, закладываемые в маркетинговом плане, должны привести к достижению наиболее приемлемой позиции на рынке и созданию его позитивного имиджа и высокой репутации. Благодаря маркетинговому плану на предприятии, проводящем перемены в различных сферах, можно будет:

- разработать маркетинговые стратегии деятельности предприятия в период изменений и после них;
- определить маркетинговые программы для различных подразделений, различных секторов и для предприятия в целом;
- подготовить бюджет маркетинга для всех уровней и секторов;
- контролировать результаты маркетинговой деятельности, корректировать цели, стратегии и положения плана;
- с большим эффектом использовать средства предприятия с учетом рыночных возможностей;
- создать атмосферу сотрудничества при проведении перемен;
- подготовить рыночную информацию, необходимую для последующих программ.

В практике рыночной деятельности нет стандарта структуры маркетингового плана. Можно предложить следующий вариант как результат интеграции предложений различных авторов (табл.6).

Таблица 6 – Маркетинговый план предприятия, ориентированного на перемены

<i>Раздел плана</i>	<i>Содержание</i>	<i>Цель разработки</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.Существующая и прогнозируемая конкурентная позиция	Текущие и прошлые достижения в данном секторе. Анализ ситуации предприятия в случае реализации запланированных перемен и продолжения принятой стратегии.	Создание основ маркетингового плана и оценка необходимости его переработки в новых рыночных условиях
2.Маркетинговые цели	Определение объема продаж, доли рынка, а также целей, связанных с позиционированием нового продукта на рынке для реализации системы целей предприятия	Преобразование финансово-экономических целей в маркетинговые
3.Маркетинговые стратегии	Определение ключевых стратегий для рынка в целом и для отдельных его сегментов. Установление миссии фирмы, сегментация ее рынка, определение рыночных оферт, а также приспособления маркетинговых ресурсов до изменяющихся потребностей	Преобразование планируемых перемен в маркетинговые стратегии для каждого сегмента
4.Противостояние конкурентам	Выявление наиболее правдоподобной реакции конкурентов на маркетинговые стратегии предприятия	Выявление ключевых рисков и слабых сторон предприятия
5.Маркетинговые программы	Ограничение маркетинговых стратегий до требований маркетинговых программ в области отдельных инструментов маркетинга-микс	Определение программ необходимых для реализации маркетинговых стратегий
6.Планы тактические и оперативные	Детализация стратегий и программ для отдельных сегментов на меньшие отрезки времени и определение ответственности за их реализацию во временном и финансовом аспектах	Составление подробных планов деятельности
7.Оценка и контроль	Определение ключевых факторов успеха на рынке, которые подлежат мониторингу для выявления отдельных действий по реализации плана с точки зрения времени, методов и затрат.	Построение системы маркетингового контроля

Продолжение таблицы 6

8. Финансовые прогнозы	Оценка затрат и их окупаемости от реализации стратегий и тактик, применяемых в отдельных сегментах в ходе реализации маркетингового плана.	Прогнозы доходов и затрат для каждого сегмента.
------------------------	--	---

Удачно выполненный маркетинговый план должен выполнять на предприятии пять основных функций: стратегическую, информационную, организационную, мотивационную и контрольную.

1. Стратегическая функция основана на установлении наиболее важных действий, приводящих к достижению стратегических целей предприятия на рынке в ходе перемен.

2. Информационная функция обеспечивает передачу соответствующей маркетинговой информации основным потребителям:

- лицам, принимающим решения на предприятии: собственникам, руководителям различных уровней, менеджерам;
- банкам и другим финансовым структурам, от которых можно получить кредиты, ссуды, дотации и т.п.;
- работникам предприятия, которые исполняют принятые в планах решения.

3. Организационная функция основана на выборе оптимальной композиции инструментов и маркетинговых действий во время перемен, а также в обеспечении единства действий всех подразделений предприятия.

4. Мотивационная функция должна обеспечить стимулирование работников, прежде всего, путем их прямого участия в деятельности по осуществлению перемен и их проектированию. Это означает, что благодаря маркетинговому плану работники предприятия будут побуждаться к заявлению и реализации собственных идей.

5. Контрольная функция основана на том, что определенные маркетинговым планом показатели позволяют оперативно контролировать их исполнение и обеспечивать корректировку в ходе выполнения маркетинговых программ.

Маркетинговая стратегия перемен является центральным звеном маркетингового планирования инновационной деятельности и содержит значительный потенциал изменений, дающий возможность модифицировать стратегию в зависимости от перемен во внешней среде и, прежде всего, в макроокружении предприятия. Главными составляющими потенциала стратегии инновации являются:

- ресурсы предприятия и их обновление;
- знания технологического окружения предприятия;
- знания стратегий инноваций конкурирующих предприятий;
- способность руководства к стратегическому мышлению;
- структура стратегии и ее интеллектуальный контекст.

Стратегия инновации во многом будет определять миссию предприятия на рынке, которая, в общем, описывается пятью составляющими:

1. историей предприятия и его технологического развития,
2. современной позицией предприятия на рынке,

3. фирменной философией деятельности, в том числе и инновационной,
4. потенциалом предприятия, включая инновационный потенциал,
5. шансами и угрозами для предприятия со стороны рынка.

В процессе маркетингового планирования следует увязать общие стратегии бизнеса предприятия со стратегиями инновации, что можно продемонстрировать на примере в таблице 7. Стратегия инновации должна предусматривать процесс интеграции организационных подразделений.

Маркетинговая программа деятельности в период перемен, отражающая взаимосвязи направлений развития бизнеса и потребностей в переменных предприятия, должна содержать комплекс действий и необходимых решений с целью приспособления предприятия к выбранным стратегиям.

Интегральными элементами такой программы являются графики маркетинговых мероприятий, необходимые как оперативные инструменты на стадии организации подготовительных работ и во время их выполнения.

Таблица 7 – Сравнение роли общей стратегии и стратегии инновации

<i>Область и влияния</i>	<i>Общая стратегия предприятия</i>	<i>Стратегия инновации</i>
Цели	Максимизация прибыли или добавленной стоимости	Максимизация возврата с инвестиций при определенном риске
Сфера бизнеса	Стратегия: продукт / рынок, продукт / маркетинг-микс	Стратегия: технология/продукт портфель продуктов
Особенности	Взаимодействие между функциями (производство, маркетинг и т.п.)	Взаимодействие между проектами
Временной масштаб	Равновесие долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного периодов	Равновесие долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного периодов

Целью же маркетинговых перемен являются изменения и повышение активности рыночных функций предприятия, что должно обеспечить увеличение продаж и укрепление его рыночных позиций как основных факторов успеха реализации программы перемен.

Маркетинговые переменные находятся в главном потоке перемен, связанных с формированием рыночной индивидуальности и специализации предприятия, что имеет существенное значение в таких маркетинговых действиях, как:

1. Рыночная переориентация предприятия.
2. Продуктовые изменения.
3. Перемены в продажах и использовании инструментов маркетинга-микс.

Рыночная переориентация предприятия имеет ключевое значение и, практически, является главным условием перемен, сменой философии деятельности в соответствии с требованиями рынка. Она тянет за собой изменения целей, стратегий, тактики, методов их реализации, маркетинговых инструментов. Проблема переориентации на рынке касается

каждого уровня управления и всех подразделений, но, прежде всего, перемен в сознании управленческих кадров.

Изменения продуктовые охватывают широкий круг преобразований, в том числе и продуктовую диверсификацию, и изменения в соотношении «продукт-рынок».

Продуктовая диверсификация означает перемены в портфеле продуктов и снятие с производства нерентабельных, с одновременным увеличением продаж наиболее эффективных продуктов.

Основной целью перемен в соотношении «продукт-рынок» является увеличение продаж путем взаимодействия с потребителями, например, путем детального выяснения текущих и будущих потребностей клиентов, эффективной сегментации рынка и т.п. Анализ таких соотношений возможен с использованием модифицированной матрицы Ансофа (рис.4).

	<i>Старые проекты</i>	<i>Новые проекты</i>
<i>Старые рынки</i>	<i>Стратегия подбора рынков</i>	<i>Стратегия развития проектов</i>
<i>Новые рынки</i>	<i>Стратегия развития рынков</i>	<i>Стратегия диверсификации</i>

Рисунок 4 – Матрица Ансофа

К наиболее важным переменам в продажах и использовании инструментов маркетинга-микс можно отнести:

1. Перемены в объемах и структуре продаж, вытекающие из принятых оптимальных планов в соответствии с программой перемен.
2. Перемены в структуре территориальных и отраслевых рынков в связи с диверсификацией предприятия.
3. Изменения планов материально-технического снабжения.
4. Модификация инструментов маркетинга-микс.

Изменения в структуре маркетинга-микс в полном объеме соответствуют системным переменам на предприятии. Например, в начальной стадии перемен наибольшее значение приобретают инструменты коммуникации с рынком, в особенности реклама. По мере реализации перемен возникают новые методы и формы применения инструментов маркетинга-микс.

Заключение.

Маркетинговое управление переменами на предприятии нацелено, прежде всего, на сохранение его жизнеспособности в условиях динамичных изменений в спросе, потреблении и финансах инвесторов. В этих условиях необходимо повышать эффективность маркетингового управления путем развития аналитических функций и задач, усиления роли инновационного маркетинга и постоянного отслеживания перемен в самом маркетинге как

инструменте управления рынком. Маркетинг особенно эффективен в распространении инноваций, благодаря чему он обеспечивает продвижение их к конечному потребителю. Современная концепция маркетинга состоит в необходимости развития предприятия путем постоянных инновационных поисков, направленных на внедрение на рынке новых товаров или услуг, что практически означает переход на маркетинг информации и знаний. Маркетинг сам требует постоянных инноваций, особенно в исследованиях рынка, продвижении товара и рыночных коммуникациях.

Литература

1. Pomykalski A. Zarządzanie innowacjami. PWN. Warszawa. – Łódź 2001.- 328с.
2. Porter M. Strategia konkurencji. PWE. Warszawa.-2006.-374с.
3. А. И. Рубахов. Управление переменами на строительном предприятии. Минск. Амалфея. 2011. 408с.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Медведева Г.Т.

УО «Брестский государственный технический университет», г. Брест

Сущность и последствия глобализации мировой экономики стали предметом различных исследований испоров представителей различных областей науки и практики. Процесс глобализации развернулся с особой силой в последние два с небольшим десятилетия. В условиях глобализации на арену международных экономических отношений выходят новые субъекты хозяйственной деятельности. Это прежде всего транснациональные корпорации, чьи финансы обращаются во многих странах и создают новые экономические сферы, которые используют новейшие технологии как в производстве, так и в управлении. Глобализация привела к формированию новых интеграционных объединений, таких как свободные экономические зоны в самых разнообразных формах, стратегические союзы. Именно в эпоху глобализации возрастает роль различных международных экономических организаций. И конечно же именно в эпоху глобализации резко возрастает роль человеческого капитала, резко повышаются требования к персоналу компаний, особенно к специалистам в области управления.

Глобализация экономики.

В условиях глобализации на арену международных экономических отношений выходят новые субъекты хозяйственной деятельности. Это прежде всего транснациональные корпорации (ТНК), образующие свои филиалы во многих странах и создающие обширные экономические сферы, в рамках которых организовано циркулируют новейшие технологии и огромные финансовые потоки. Помимо ТНК в эпоху глобализации экономики получают стремительное развитие и другие интеграционные процессы, такие, например, как создание свободных экономических зон в самых разнообразных организационных формах и сферах деятельности.

В недалеком прошлом единственным двигателем в отношениях между национальными субъектами и внешним миром выступало государство,