

УДК 65.018:659.138 (477)

Мануйлович Ю.М.,
асистент кафедри соціально-економічного забезпечення,
філософії та менеджменту освіти,
Глухівський національний педагогічний університет ім. О. Довженка*

СТИМУЛЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРУКТУР ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Постановка проблеми. Оцінювання, розробка й впровадження заходів щодо підвищення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства є складним і трудомістким процесом, який потребує чималих затрат сил і часу тих, хто здійснює дані дослідження. Саме тому, виникає гостра необхідність у розробці дієвих інструментів зі стимулювання роботи тих структур підприємств, які власне і займатимуться втіленням заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із таких інструментів є система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена Д. Нортоном та Р. Капланом [2] у XX-му столітті – система управління компанією, яка дозволяє планомірно реалізувати стратегічні плани на основі ключових показників ефективності діяльності за чотирима проекціями: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання. Balanced Scorecard робить акцент на нефінансові показники ефективності, даючи можливість оцінити такі показники, як ступінь лояльності клієнтів чи інноваційний потенціал підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Збалансована система показників є основним інструментом досягнення стратегічних цілей в 402 компаніях із 500, що входять у рейтинг Fortune-500. Серед них такі корпорації, як “Coca-Cola”, “BP”, “General Electric”, “McDonalds”, “L’Oreal”, “BMW”, “Boeing”, “Samsung Electronics” та багато інших. Balanced Scorecard активно запроваджується і на підприємствах пострадянського простору такими компаніями як “ЛУКойл” і “Северсталь” [1].

Дослідження необхідності впровадження BSC на підприємствах країн пострадянського простору менш поширені, ніж в США та Європейському Союзі. Даному питанню приділяють увагу такі науковці, як Недосекін А. [9], Лясковська О. [7], Стефанішин В. [12], Коновалова Г. [5], Карпенко В. [3], Хлевна Є. [14], Кокуєва Ж. [4], Малова І. [8], Соловій Х. [11].

Незважаючи на досить ґрунтовні дослідження можливості впровадження BSC у діяльність вітчизняних підприємств, досі невирішеними залишаються питання використання BSC у розробці систем стимулювання та мотивації праці на промислових підприємствах. Основною перевагою даної системи у практичних розрахунках даного напрямку є те, що BSC дозволяє “направляти” поведінку працівників у той бік, який в даний момент часу є найбільш корисним для підприємства, тобто фактично BSC моделює майбутню поведінку, стимулюючи працівників досягати поставлених цілей.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розробці комплексу заходів зі стимулювання працівників маркетингових структур в системі використання збалансованих показників на прикладі відділу маркетингу та зовнішніх зв’язків ДП “Новатор”. Головним завданням дослідження виступає розрахунок ймовірного прибутку від реалізації даної системи стимулювання як для окремої маркетингової структури, так для підприємства в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. З точки зору підвищення конкурентоспроможності як один із головних варіантів неодмінно виступає активна інноваційна діяльність, яка може стати головною конкурентною перевагою, що допоможе підприємству зайняти свою нішу на ринку та реалізувати поставлені цілі. Вкрай важливо обґрунтувати необхідність провадження інновацій на підприємствах, особливо державної форми власності, щоб забезпечити їм конкурентоспроможність на ринку.

В якості базового підприємства, для якого буде запропоновано низку рекомендацій щодо стимулювання працівників маркетингових структур в системі використання збалансованих показників, нами було обрано ДП “Новатор”, оскільки серед високої кількості аналогічних підприємств дане підприємство, незважаючи на труднощі, постійно намагається оновити існуючий асортимент.

Державне підприємство “Новатор” – це підприємство, яке розташоване у м. Хмельницькому і орієнтоване на виробництво різноманітних видів продукції, як виробничого, так і споживчого характеру – телевізорів, лічильників газу, гарячої та холодної води, автоматичних вимикачів, пристроїв захисного відключення електричного струму, сучасної медичної апаратури, радіообладнання для залізниць та літакобудування, інших виробів.

* Науковий керівник: Нижник В.М. – д.е.н., професор

Масштаби діяльності ДП “Новатор” на споживчому і промисловому ринках України та зарубіжжя є досить значними. Коротко характеризуючи досягнення підприємства, акцентуємо увагу на тому, що ДП “Новатор” значно успішніше діє на ринку промислових товарів – майже усі розробки підприємства є конкурентоспроможними на ринках України, Росії, Китаю та інших країн. Менш вдалою є робота підприємства на ринку споживчих товарів, зокрема спостерігаються суттєві коливання попиту на такі товари як лічильники та медична апаратура, а щодо телевізорів ТМ “Novator” – їх збут залишає бажати кращого.

Пояснення такого стану справ лежать на поверхні – конкурентне середовище споживчих ринків є більш насичене, ніж на ринках промислових товарів, тому на споживчих ринках чіткіше проявляються вузькі місця в організації маркетингової діяльності на підприємстві. Тому наші пропозиції стосуватимуться роботи відділу маркетингу та зовнішніх зв'язків ДП “Новатор”, зокрема при роботі зі стимулювання продажів телевізорів (один з найновіших та найпроблемніших товарів підприємства, розвиток якого, в силу суми вкладених коштів у налагодження його виробництва, є першочерговою метою).

Система збалансованих показників (табл. 1), розроблена для відділу маркетингу в секції “фінанси”, визначає дві основні стратегічні цілі:

– забезпечити зростання продажів телевізорів на рівні 20% і більше щороку. Враховуючи те, що обсяг реалізації телевізорів підприємством є відносно невеликим, то цей показник, на нашу думку, не є перебільшеним;

– досягнення 2-3% частки ринку.

Саме досягненню вище зазначених цілей підпорядковані всі інші дії, пов'язані з координацією роботи відділу з клієнтами, бізнес-процесами та персоналом.

Таблиця 1

Система збалансованих показників для відділу маркетингу та зовнішніх зв'язків ДП “Новатор”

Напрямок роботи	Стратегічна ціль	Показник	Конкретне значення	Премія, %
Фінанси	Забезпечити зростання продажів телевізорів Досягнення 2-3% частки ринку	Приріст продажів	більше 20%	5
		Частка ринку	2-3%	5
Клієнти	Сегментація та позиціонування Підтримка іміджу та формування бренду Розробка й реалізація ефективної цінової політики Створення власної торгової мережі Удосконалення системи розподілу продукції	Кількість охоплених сегментів	2-3 сегменти	4
		Кількість позитивних згадувань у ЗМІ	понад 60 за рік	10
		Оцінка клієнтів	1-ше місце (6%)	3
		Продаж товарів з оплатою по факту	не менше 10%	9
		Збільшення обороту в каналах розподілу	на 15%	7
Бізнес-процеси	Розвиток і розширення регіонального ринку Керування маркетинговою діяльністю підприємства, що полягає в плануванні, виконанні та контролі плану маркетингових дій Розширення маркетингових дій	Зростання кількості споживачів	на 20%	5
		Кількість нових клієнтів в регіоні	приріст 35%	11
Персонал	Підвищення задоволеності роботою працівників відділу Покращення кваліфікаційного рівня працівників Формування організаційної культури підприємства	Оцінка ефективності прийнятих рішень	понад 90%	9
		Ціль на наступний рік		
		Індекс задоволеності співробітників	понад 85%	4
		Кількість пропозицій щодо покращення товарів, роботи та маркетингових заходів	більше 12 за рік	8
		Питома вага працівників підприємства, які ознайомлені з його стратегічними цілями (ПВпСЦ)	понад 75%	8
Персонал	Частка працівників підприємства, які підтримують обраний ним курс розвитку	Питома вага висококваліфікованих спеціалістів (по відділу маркетингу)	68% від ПВпСЦ	8
			зростання на 2,5%	4

Джерело: розроблено автором

Сегментація ринку полягає в розподілі споживачів на групи та виборі цільових сегментів, на задоволення потреб яких буде зорієнтована діяльність підприємства. Сегмент є тією ланкою, що зв'язує потреби ринку та план маркетингу фірми і дозволяє розробити комплекс маркетингових заходів, який найкращим чином відповідатиме інтересам обраного цільового ринку.

Залежно від рівня сегментації ринку розрізняють стратегії: недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу. На нашу думку, найдоцільнішою стратегією для ДП "Новатор" на ринку телевізорів стане впровадження концентрованого маркетингу, використання якого є ефективним на ранніх етапах життєвого циклу товару для фірм з обмеженими фінансовими ресурсами. Показником, за допомогою якого можна досягти даної цілі, є кількість охоплених сегментів (рекомендоване значення – 2-3 сегменти), для яких розробляється єдиний комплекс маркетингу. На наш погляд, потрібно охопити такі цільові сегменти:

- працівники ДП "Новатор". Промислово-виробничий персонал підприємства налічує близько 2000 осіб, тобто у разі придбання телевізорів лише 15% працівників стратегічна ціль (зростання продажів на 20%) вже буде досягнута. Якщо телевізори ТМ "Novator" будуть користуватись попитом серед співробітників однойменного підприємства, то це слугуватиме ще й ефективним PR-інструментом у просуванні торговельної марки, який спонукатиме представників інших цільових груп звернути увагу на товари ДП "Новатор";

- населення м. Хмельницького та області. Ми вважаємо, що при вірній побудові рекламної кампанії з акцентом на необхідність підтримки вітчизняного виробника, є можливість значною мірою наростити обсяги продажів саме в даному регіоні;

- населення Вінницької та Тернопільської областей. Саме завоювання значної частки ринку у цих областях може стати передумовою подальшого розширення географії діяльності підприємства на увесь Західний регіон та відкриє перспективи для подальшого розширення діяльності.

Позиціонування товару – це комплекс маркетингових заходів, які дозволяють створити певні асоціації у свідомості покупців при ідентифікації товару у порівнянні з конкурентами. Позиція має обиратись на довгострокову перспективу та формуватись, підтримуватись, захищатись в процесі брендингу. Робота в цьому напрямку є важливою, особливо на ринку телевізорів, який характеризується значною кількістю конкурентів та є насиченим.

Стратегічна ціль, яка полягає в підтримці іміджу та формуванні бренду, визначається кількістю позитивних згадувань у ЗМІ (не менше 60 протягом року), що досягається в процесі активних дій в сфері public relations (ефективність PR порівняно з рекламою становить 5:1 [6, с. 734-735]). Але не зважаючи на принципові відмінності між рекламою та PR (реклама має економічний аспект, PR – соціальний, культурний, політичний), ці концепції не повинні розроблятися окремо одна від одної. В ідеалі над ними повинен працювати єдиний колектив, який включав би аналітиків, креативних людей, спеціалістів в галузі реклами, дизайнерів, PR-спеціалістів [10, с. 46].

Розробка й реалізація ефективної цінової політики є одним з найважливіших факторів впливу на вибір споживачів, для яких головним є оптимальне співвідношення показників "ціна-якість". Перевірка рівня досягнення даної цілі в кінці року проводиться на основі опитування, щоб оцінити значення та важливість товарів підприємства для споживачів (пріоритетність вибору телевізорів "Novator" для 6% респондентів).

Потрібно надавати перевагу створенню та розвитку власної торговельної мережі, що сприятиме збільшенню продажів товарів з оплатою по факту (не менше 10%) без будь-яких відтермінувань при реалізації товарів.

Удосконалення системи розподілу має сприяти побудові каналу розподілу 0 або 1 рівня, мета якого мінімізувати участь посередників. В даному випадку для ДП "Новатор" буде корисним досвід роботи власного торговельно-сервісного центру, що може стати відправною точкою в розбудові каналів розподілу підприємства. Оцінку даної цілі проведемо на основі показників: збільшення обороту в каналах розподілу та зростання кількості споживачів.

При стимулюванні продажів телевізорів основний акцент необхідно зробити на розвиток і розширення регіонального ринку, шляхом досягнення 35% приросту кількості нових клієнтів.

Керування маркетинговою діяльністю підприємства, що полягає у плануванні, виконанні та контролі плану маркетингових дій здійснюється внаслідок прийняття ефективних рішень (не менше 90% від загальної кількості прийнятих рішень).

Розширення маркетингових дій має стати метою підприємства на наступний рік, що декларуватиме пріоритетність орієнтації персоналу на досягнення стратегічних цілей.

Керівник повинен дбати про підвищення задоволеності співробітників роботою у відділі, що визначається індексом задоволеності співробітників та має становити понад 85%. Обрахунок індексу проводиться на основі анонімного опитування працівників відділу.

Відділ маркетингу та зовнішніх зв'язків має стати рушійною силою підприємства, яка диктуватиме подальші шляхи розвитку, адже його основною метою є передбачення, виявлення, формування, задоволення потреб споживачів. Саме через це, потрібно дбати про кваліфікаційний

рівень працівників, стимулюючи їх до збільшення кількості якісних пропозицій із покращення товарів, роботи та маркетингових заходів (більше 12 на рік).

Однією з головних стратегічних цілей підприємства, яка покладена на відділ маркетингу будь-якого підприємства, є формування організаційної культури. Організаційна культура надає працівнику можливість приймати рішення, пов'язані з його функціонуванням в організації, що мотивує людину до кращого виконання своєї роботи. Вона ототожнює життєві цінності працівника із цінностями підприємства, узгоджує взаємні цілі, культивує відчуття причетності до загальної справи, об'єднує новаторський потенціал усіх працівників з метою досягнення цілей підприємства. Це забезпечує більшу віддачу, більший внесок окремого працівника у загальні результати. Формування організаційної культури є дієвим інструментом стимулювання.

З точки зору завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства такими цінностями, на думку В. Л. Карпенка, мають бути [3]:

- впевненість у вірності обраного курсу діяльності підприємства, який передбачає реалізацію стратегії розвитку на основі інноваційних чинників;
- політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства;
- розвиток творчого характеру роботи;
- різнобічне і послідовне стимулювання, спрямоване на виникнення у працівників потреб, що сприяють активізації творчого пошуку;
- розвиток кар'єри відповідно до потреб і можливостей підприємства.

Для оцінки якості та ступеня досягнення вище зазначених стратегічних цілей рекомендуємо використовувати метод анкетування, шляхом анонімного опитування, для визначення довіри працівників до підприємства та його керівників.

За результатами опитування проведемо розрахунок показників:

- питома вага працівників підприємства, які ознайомлені з його стратегічними цілями (понад 75%);

- частка працівників підприємства, які підтримують обраний ним курс розвитку (68% від попереднього показника);

- зростання питомої ваги висококваліфікованих спеціалістів (на 2,5%) у відділі маркетингу та зовнішніх зв'язків за результатами першого року (при чому освітньо-кваліфікаційний рівень співробітників має відповідати посаді). У наступних роках цих же результатів по підприємству в цілому можна досягти кооперуванням діяльності відділу маркетингу з відділом кадрів;

- зростання рівня ініціативи (розрахунок проводити на базі таких показників, як оцінка ефективності прийнятих рішень та кількості пропозицій, розрахованих для відділу маркетингу).

Дослідження показують, що організаційна культура, за умов її цілеспрямованого культивування, здатна на 15-20% поліпшити такі виробничі показники, як якість продукції та прибуток [13, с. 274], тому її формування має стати пріоритетним напрямком у діяльності підприємства, з метою активної інтеграції усіх працівників у процес інноваційного розвитку.

Як зазначалося раніше, основним мотивуючим фактором для працівників при використанні системи збалансованих показників є премія. Нижче наведено розрахунок прибутку, отриманий підприємством при досягненні визначених стратегічних цілей (табл. 2), фонду преміальних та премії для одного працівника відділу маркетингу, за таким вихідних умов:

- поточний обсяг продажу телевізорів – 1500 одиниць;
- середня ціна одного телевізору – 1500 грн, в т.ч. ПДВ;
- собівартість – 70% від чистого доходу від реалізації продукції;
- витрати на збут – 10% від валового прибутку;
- кількість працівників відділу маркетингу та зовнішніх зв'язків – 10 осіб.

Таблиця 2

Прибуток підприємства за результатами поточного року

Найменування показника	Значення, грн	Розрахунок
Дохід (виручка) від реалізації товарів	2250000	1500×1500
Податок на додану вартість	375000	1/6×2250000
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1875000	2250000-375000
Собівартість реалізованої продукції	1312500	1875000×70/100
Валовий прибуток	562500	1875000-1312500
Витрати на збут	56250	562500×10/100
Чистий прибуток	506250	562500-56250
Чистий прибуток в розрахунку на один телевізор	337,5	506250/1500

Джерело: складено автором

При досягненні визначених стратегічних цілей, зокрема – зростання продажів телевізорів на 20% (300 одиниць) – розраховуємо максимальну суму премії, яку відділ маркетингу може отримати за свою роботу наприкінці звітного року.

Отже, прибуток підприємства при зростанні продажів телевізорів на 300 одиниць збільшиться на 101250 грн (337,5×300), і саме з цієї суми в подальшому буде проводитись розрахунок преміальних для відділу маркетингу та зовнішніх зв'язків.

На нашу думку, фонд преміальних має становити 70% від приросту прибутку, тобто 70875 грн (101250×70/100). Варто зазначити, що такий відсоток, на наш погляд, не є перебільшеним, оскільки дуже важливо на першому році впровадження BSC створити потужні матеріальні стимули, які б мотивували працівників до реалізації стратегічних цілей.

При максимально ефективній роботі премія на одного працівника відділу маркетингу становитиме 7087 грн (70875×10/100). Керівник відділу, окрім вище зазначеної премії, отримує 7,5% від фонду преміювання, що становить 5315 грн (70875×7,5/100), тобто загальна сума премії для керівника дорівнюватиме 12402 грн (7087+5315).

Отже, загальна сума премії, яку може отримати відділ маркетингу за результатами своєї роботи наприкінці звітного року, становитиме 75% від суми приросту прибутку, тобто 76190 грн (101250×75/100), який досягається внаслідок цілеспрямованих дій для досягнення стратегічних цілей (у табл. 1 наведено частки преміальних, які нараховуються відділу маркетингу за досягнення кожної окремо взятої стратегічної цілі).

Саме підприємство отримає додатковий прибуток у розмірі 25% від приросту прибутку за активної діяльності відділу маркетингу, тобто 25312 грн (101250×25/100). Вигода підприємства в цьому випадку виражається, в першу чергу, в зростанні продажів телевізорів, збільшенні частки ринку, завантаженні виробничих потужностей, підвищенні продуктивності праці персоналу (зайнятого виробництвом телевізорів). Варто зазначити, що підприємство в будь-якому разі нічого не втрачає, оскільки при розрахунку преміальних застосовується диференційований підхід. Наприклад, при зростанні продажів на 15% (за умови, що всі інші стратегічні цілі будуть досягнуті) фонд преміальних для відділу маркетингу (з урахуванням премії керівнику) становитиме 57142 грн, а якщо план буде перевиконано і продажі телевізорів збільшаться на 25%, то фонд зросте до 95237 грн.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, результати проведених досліджень і розрахунків демонструють, що застосування системи збалансованих показників створює передумови для активізації діяльності, спрямованої на постійний пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Використання системи збалансованих показників надає змогу працівникам відчутти залежність між результатами своєї роботи та винагородою, що слугуватиме мотивуючим фактором та потужним стимулом для саморозвитку, підвищення кваліфікації та сформує бажання досягати поставлених стратегічних цілей.

Бібліографічний список

1. Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.balancedscorecard.ru
2. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.
3. Карпенко В. Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук / В. Л. Карпенко. – Хмельницький, 2005. – 20 с.
4. Кокуева Ж. М. Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы / Ж. М. Кокуева, М. В. Угрюмов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 89-95.
5. Коновалова Г. И. Практический подход к сбалансированному управлению промышленным предприятием / Г. И. Коновалова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 8. – С. 91-96.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.
7. Ляковська О. О. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / О. О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 119-126.
8. Малова И. И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И. И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 108-117.
9. Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекин // Антикризисный менеджмент. – 2003. – № 12. – С. 19-22.
10. Сидорова Г. Инструменты PR при решении маркетинговых задач / Г. Сидорова // Маркетинг и реклама. – 2007. – № 4. – С. 46-47.
11. Соловій Х. Я. Збалансована система показників як інструмент об'єктивної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / Х. Я. Соловій // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1. – С. 155-163.

12. Стефанішин В. Збалансована система показників – інструмент стратегічного управління підприємством / В. Стефанішин // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 4-8.
13. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с.
14. Хлевная Е. А. Сбалансированный механизм управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности / Е. А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 79-96.

References

1. Balanced Scorecard, available at: <http://www.balancedscorecard.ru> (access date June 31, 2014).
2. Kaplan, R. S. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston [Ma., USA], Harvard Business School Press, 304 p.
3. Karpenko, V. L. (2005), "Formation of motives and incentives for innovation of the company", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Khelniyskiy National University, Khelniyskiy, Ukraine, 20 p.
4. Kokuieva, J. M. (2010), "The balanced scorecard as a tool for enterprise management of information technology sphere", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 4, pp. 89-95.
5. Konovalova, G. I. (2009), "A practical approach to sustainable management of industrial enterprise", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 8, pp. 91-96.
6. Kotler, F. (1999), *Marketynh Menedzhment* [Marketing Management], Piter Kom, St.-Peterburg, Russia, 896 p.
7. Liaskovska, O. O. (2008), "Advantages and Disadvantages of Balanced Scorecard", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7, pp. 119-126.
8. Malova, I. I. (2010), "Current strategies and concepts of motivation and reward staff on the basis of a balanced scorecard", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 4, pp.108-117.
9. Nedosekin, A. (2003), "Balanced Scorecard: pluses, minuses, problems of introduction", *Antikrizisnyi menedzhment*, no. 12, pp. 19-22.
10. Sidorova, G. (2007), "PR tools in solving marketing problems", *Marketing i reklama*, no. 4, pp. 46-47.
11. Solovii, H. Ya. (2010), "Balanced Scorecard as a tool for objective assessment of the innovation of the company", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 155-163.
12. Stefanishyn, V. (2010), "Balanced Scorecard – a tool of strategic management", *Marketynh v Ukraini*, no. 2, pp. 4-8.
13. Utkin, E. A. (2000), *Osnovy motivatsionnogo menedzhmenta* [Fundamentals of motivational management], Izdatelstvo Ekmos, Moskva, Russia, 352 p.
14. Khlevnaia, E. A. (2010), "Balanced mechanism for managing business processes in the chemical industry", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 4, pp. 79-96.

Мануйлович Ю.М. СТИМУЛЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРУКТУР ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Мета. Розробка комплексу заходів зі стимулювання працівників маркетингових структур в системі використання збалансованих показників на прикладі відділу маркетингу та зовнішніх зв'язків ДП "Новатор".

Методика дослідження. В процесі дослідження застосовано метод анкетування, шляхом анонімного опитування, для визначення довіри працівників до підприємства та його керівників. Також використано розрахунково-аналітичний метод для аналізу результатів анкетного опитування та розрахунку ймовірного прибутку від реалізації системи стимулювання, заснованої на збалансованих показниках, як для окремої маркетингової структури, так для підприємства в цілому.

Результати. Встановлено, що питома вага працівників підприємства, які ознайомлені з його стратегічними цілями становить понад 75%; частка працівників підприємства, які підтримують обраний ним курс розвитку складає 68% від попереднього показника; зростання питомої ваги висококваліфікованих спеціалістів (на 2,5%) у відділі маркетингу та зовнішніх зв'язків за результатами першого року (при чому освітньо-кваліфікаційний рівень співробітників має відповідати посаді). Обґрунтовано, що визначених результатів по підприємству в цілому можна досягти кооперуванням діяльності відділу маркетингу з відділом кадрів; зростання рівня ініціативи (розрахунок проводити на базі таких показників, як оцінка ефективності прийнятих рішень та кількості пропозицій, розрахованих для відділу маркетингу).

Наукова новизна. Система збалансованих показників вперше застосовується для розробки систем стимулювання маркетингових структур в напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств. Особливістю пропонованої системи є те, що підприємство, яке її застосовуватиме, в будь-якому разі нічого не втрачатиме, оскільки при розрахунку преміальних застосовується диференційований підхід.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані як приклад для розробки систем стимулювання до виконання поставлених стратегічних і тактичних цілей різноманітних підрозділів підприємств різних галузей економіки. Запровадження даної системи стимулювання дозволить підприємству забезпечити зростання продажів телевізорів, збільшити частку ринку, завантажити виробничі потужності, підвищити продуктивність праці персоналу тощо.

Ключові слова: стимулювання, конкурентоспроможність, підвищення конкурентоспроможності, система збалансованих показників, маркетингові структури.

Manuilovych Yu.M. MARKETING PROMOTION OF ENTERPRISES FOR IMPROVEMENT COMPETITIVENESS THROUGH THE USE OF A BALANCED SCORECARD

Purpose. Development of a set of measures to encourage employees marketing structures in the system using the balanced scorecard as an example of Marketing and Communications Officer SE "Novator".

Methodology of research. The study used survey method through an anonymous survey to determine the confidence of employees in the company and its leaders. Also used accounting-analytical method for analyzing the results of a questionnaire survey and calculate the likely income from sales incentive system based on the balanced scorecard, for individual marketing structure, for the whole enterprise.

Findings. Established that the proportion of employees who are familiar with its strategic objectives is more than 75%; share of employees who support his chosen course of development is 68% of the previous value; increase in the share of highly qualified specialists (2.5%) in the Department of Marketing and Communications Officer for the first year (at that education level employees must meet the post). Proved that certain results for the company as a whole can be achieved by co-operation of the marketing department of Human Resources; growth of the initiative (calculation performed on the basis of indicators such as evaluating the effectiveness of the decisions taken and the number of proposals designed for the marketing department).

Originality. Balanced Scorecard was first used to stimulate the development of marketing structures in the direction of improving the competitiveness of products and businesses. The feature of the proposed system is that the company that it will apply in any case nothing to lose, because the calculation of premium applies a differentiated approach.

Practical value. This study can be used as an example for developing incentives to carry out its strategic and tactical goals of the various departments of enterprises in various industries. The introduction of this system will enable the company to provide stimulating growth in sales of TVs, increase market share, load capacities, increase staff productivity and more.

Key words: promotion, competitiveness, competitiveness, balanced scorecard, marketing structure.

Мануйлович Ю.Н. СТИМУЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРУКТУР ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Цель. Разработка комплекса мер по стимулированию работников маркетинговых структур в системе использования сбалансированных показателей на примере отдела маркетинга и внешних связей ГП "Новатор".

Методика исследования. В процессе исследования использован метод анкетирования, путем анонимного опроса, для определения доверия работников к предприятию и его руководителей. Также использован расчетно-аналитический метод для анализа результатов анкетного опроса и расчета вероятной прибыли от реализации системы стимулирования, основанной на сбалансированных показателях, как для отдельной маркетинговой структуры, так для предприятия в целом.

Результаты. Установлено, что удельный вес работников предприятия, знакомы с его стратегическими целями составляет более 75%; доля работников предприятия, которые поддерживают выбранный им курс развития составляет 68% от предыдущего показателя; рост удельного веса высококвалифицированных специалистов (на 2,5%) в отделе маркетинга и внешних связей по результатам первого года (причем образовательно-квалификационный уровень сотрудников должно соответствовать должности). Обосновано, что этих же результатов по предприятию в целом можно достичь кооперированием деятельности отдела маркетинга с отделом кадров; рост уровня инициативы (расчет проводится на базе таких показателей, как оценка эффективности принятых решений и количества предложений, рассчитанных для отдела маркетинга).

Научная новизна. Система сбалансированных показателей впервые применяется для разработки систем стимулирования маркетинговых структур в направлении повышения конкурентоспособности продукции и предприятий. Особенностью предлагаемой системы является то, что предприятие, которое ее внедрит, в любом случае ничего не потеряет, так как при расчете премиальных применяется дифференцированный подход.

Практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы в качестве примера для разработки систем стимулирования к выполнению поставленных стратегических и тактических целей различных подразделений предприятий различных отраслей экономики. Внедрение данной системы стимулирования позволит предприятию обеспечить рост продаж телевизоров, увеличить долю рынка, загрузить производственные мощности, повысить производительность труда персонала.

Ключевые слова: стимулирование, конкурентоспособность, повышение конкурентоспособности, система сбалансированных показателей, маркетинговые структуры.