

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

На правах рукопису

ФРОЛЕНКО ОЛЬГА МИХАЙЛІВНА

УДК 658.8:004:339.138:621

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПОНЕНТИ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Спеціальність: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Оксентюк Богдана Андріївна

Тернопіль – 2016

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.....	12
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком промислових підприємств в сучасних умовах.....	12
1.2. Особливості реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.....	28
1.3. Інформаційне забезпечення як стратегічний чинник прийняття ефективних управлінських рішень.....	44
Висновки до розділу 1.....	63
Розділ 2. Системний аналіз інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.....	67
2.1 Чинники побудови системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.....	67
2.2. Оцінка інформаційно-аналітичних технологій реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.....	97
2.3. Дослідження взаємозв'язку між рівнем інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління та результатами фінансово-господарської діяльності підприємств машинобудування.....	109
Висновки до розділу 2.....	128
Розділ 3. Удосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.....	131
3.1. Трансформація організації стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування на засадах маркетингового підходу.....	131
3.2. Формування системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства.....	155
3.3. Вплив інформаційного забезпечення маркетингу на ефективність стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.....	181
Висновки до розділу 3.....	198
Висновки.....	202
Список використаних джерел.....	205
Додатки.....	232

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільності, викликаній розвитком глобалізаційних процесів, активізацією політичних конфліктів та протистоянь, якими характеризується середовище господарювання вітчизняних промислових підприємств (особливо машинобудування), багато з них вимушені систематично коригувати стратегію своєї діяльності, переорієнтовуючись на нові ринки, в тому числі – ринки європейських країн. Водночас і внутрішній ринок машинобудівної продукції характеризується значними змінами, що потребує оперативного їх врахування при вдосконаленні стратегічних цілей і завдань якісного розвитку виробничих систем підприємств машинобудування. Для зменшення ризиків на нових ринках необхідне розуміння їх структури та умов конкурентної боротьби, поточних переваг цільових груп споживачів і тенденцій їх зміни, що потребує усебічного їх дослідження. Це завдання вирішується у межах функції стратегічного маркетингу, успішна реалізація якої потребує кваліфікованого інформаційного забезпечення.

Питаннями розвитку стратегічного маркетингу займалися багато науковців, серед яких значний внесок у його теоретико-методологічне забезпечення зробили такі відомі вчені як Д. Аакер, П. Дойль, Дж. Еткінсон, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, Є. Райс, Д. Саттон і Т. Кляйн, Д. Траут, Г. Черчіль та ін. Серед науковців пострадянського простору слід відзначити роботи Г. Асселя, М. Багієва, Л. Балабанової, М. Белявцева, І. Березіна, С. Близнюка, А. Войчака, Е. Голубкова, С. Ілляшенка, О. Мних, М. Окландера, В. Прауде, Д. Райко, С. Салиги, І. Семенова, В. Стадник, Р. Фатхутдінова, Н. Чухрай, Н. Шмелева та ін. Проблеми інформаційного забезпечення маркетингових рішень досліджували Д. Александров, Б. Андрушків, І. Бучацька, Н. Косар, Е. Масалітіна, С. Моріарті, С. Мхітарян, Н. Пінчук, А. Оксанич, Б. Оксентюк, М. Романчукевич, А. Старостіна, Я. Панухник, Л. Шамян, В. Юрьев, А. Ястребов та ін. Проте, аналіз напрямів і результатів їх досліджень показав, що питання стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування залишаються досі

актуальними, особливо – в умовах нестабільності середовища господарювання. Зокрема, потребує більш глибокого вивчення проблема ефективного використання стратегічного маркетингу для визначення напрямів розвитку підприємств машинобудування, підвищення їх конкурентоспроможності, особливо – з урахуванням процесів євроінтеграції України, які вимагають від менеджменту підприємств виважених рішень щодо виходу на нові ринки. Вирішення цієї проблеми неможливе без належного інформаційного забезпечення маркетингової діяльності як в плані вибору стратегії підприємства, так і в контексті її реалізації. Вищевикладеним і визначається актуальність та своєчасність обраної теми дослідження, формування її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася у відповідності з планом науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя у межах тем: «Розробка теоретичних та методичних положень стратегії активізації конкурентного потенціалу національної економіки» (номер державної реєстрації 0114U001310), в якій автором виконано розділи: «Стратегічне управління розвитком підприємств машинобудування на основі інформаційно-маркетингового підходу»; «Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств у сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0111U002591), де дисертантом обґрунтовано інноваційні технології інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка науково-практичних рекомендацій для вдосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування. Реалізація мети роботи зумовила постановку й розв'язання таких завдань:

- обґрунтувати сутність та роль маркетингової компоненти у стратегічному управлінні розвитком підприємств машинобудування;

- дослідити теоретичні підходи до формування системи інформаційного забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень;
- систематизувати чинники використання інформаційно-аналітичних технологій у реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств машинобудування;
- виявити взаємозв'язок між рівнем інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління та фінансовими результатами діяльності підприємств машинобудування;
- обґрунтувати напрями трансформації організації стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування на засадах маркетингового підходу;
- розробити структурно-функціональну модель системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування;
- розробити пропозиції щодо удосконалення моделей і технологій інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування;
- сформулювати науково-методичні підходи до оцінювання впливу інформаційного забезпечення маркетингу на ефективність стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.

Об'єктом дослідження є процеси інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.

Предметом – теоретико-методичні аспекти і практичний інструментарій інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувався комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: *діалектичного пізнання і узагальнення* (для визначення сутності категорії «розвиток підприємства» і наукових розвідок з питань інформаційного

забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування – розділ 1, підрозділи 1.1-1.3); *статистико-аналітичні* (для дослідження динаміки та сучасного стану функціонування підприємств машинобудування України – розділ 2, підрозділ 2.1); *інтерв'ю* (для дослідження практики використання маркетингових технологій на вітчизняних підприємствах – розділ 2, підрозділ 2.2); *кореляційно-регресійний і графоаналітичний* (для встановлення залежності між інформаційним забезпеченням маркетингу та фінансовими результатами діяльності підприємств машинобудування – розділ 2, підрозділ 2.3); *нечітких множин* (для оцінювання впливу зовнішнього середовища на конкурентні позиції підприємства – розділ 3, підрозділ 3.1); *узагальнення і наукової абстракції* (для формування науково-методичних основ і побудови системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування – розділ 3, підрозділ 3.2); *аналітично-розрахунковий* (для оцінки впливу інформаційного забезпечення маркетингу на ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства машинобудування – розділ 3, підрозділ 3.3).

Інформаційною базою дослідження слугували періодичні видання, наукові збірники, матеріали науково-практичних конференцій з питань інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, фінансова й статистична звітність вітчизняних підприємств машинобудування, дані Державної служби статистики України, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку і поглибленні відомих, а також обґрунтуванні нових теоретичних і методичних положень щодо удосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування. Конкретні результати дослідження, що характеризують його новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблено структурно-функціональну модель системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, яка охоплює елементи функціонального складу управлінського процесу та процеси, що пов'язують ці елементи. Це дало змогу за кожною із складових сформувати сукупність показників для оцінки ефективності її функціонування у загальній системі інформаційного забезпечення, що є необхідною умовою для удосконалення стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування;

удосконалено:

– наукові підходи до трактування сутності і завдань маркетингу у стратегічному управлінні розвитком промислового підприємства, які на відміну від уже існуючих, підкреслюють необхідність виділення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства, яка пов'язує аналітичні функції стратегічного маркетингу і активізуючо-коригуючі функції операційного маркетингу у єдину систему дій. Це усуває дублювання у системі прийняття рішень і дає змогу підвищити гнучкість підприємства в процесі реалізації стратегії розвитку;

– технологію опрацювання маркетингової інформації для оцінювання стану машинобудівного підприємства в контексті взаємозв'язку інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління та фінансовими результатами діяльності підприємств машинобудування, яка на відміну від інших, дає змогу уніфікувати оцінку впливу різних факторів середовища господарювання на діяльність підприємства і більш обґрунтовано підійти до вибору стратегічної альтернативи його розвитку, в її основу покладено теорію нечітких множин;

– систему оцінювання впливу інформаційного забезпечення на ефективність стратегічної діяльності підприємства на основі концепції ключових індикаторів ефективності, яка відрізняється тим, що структурує їх за бізнес-процесами стратегічного маркетингового управління, які подані у взаємозв'язку

із виділеними групами складових зовнішнього середовища (макро-, мікро, товарної, інфраструктурної, споживчої, ресурсно-виробничої). Це сприяє виявленню впливу останніх на ключові бізнес-процеси стратегічного управління, за рахунок чого машинобудівне підприємство зможе обґрунтувати оптимальну конкурентну стратегію;

набули подальшого розвитку:

- термінологічний апарат теорії стратегічного управління через введення інтегрованих термінів: «маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства», «інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства»; запропоновано авторське тлумачення цих понять з урахуванням ролі аналітичної і активізуючо-коригуючої функцій маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівного підприємства в ході реалізації стратегії розвитку;

- систематизація зовнішніх та внутрішніх чинників, що сприяють модернізації (зумовлюють їх потребу) інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування в умовах динамічних ринкових змін;

- теоретико-прикладні підходи до формування напрямів розвитку партнерських відносин підприємств машинобудування в межах стратегічного індустріального партнерства, у яких виділено стратегічні завдання маркетингової компоненти при виборі форм співпраці із лідерами ринку за трьома різними сценаріями, що, на відміну від існуючих, дає змогу сформувати адекватний цим завданням інструментарій інформаційного забезпечення стратегічного управління; це створює умови для підвищення рівня обґрунтованості рішень щодо розвитку підприємств машинобудування в межах технологічного ланцюжка;

- науково-методичні підходи до побудови системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування, котрі, на відміну від уже існуючих, акцентують на інноваційній спрямованості маркетингових заходів і відображають

взаємозв'язок функцій і інструментів маркетингу та стратегічного управління в процесі дії на споживача;

- модель управління партнерськими відносинами між постачальниками і споживачами товарів проміжного споживання у технологічному ланцюжку виготовлення машинобудівної продукції – шляхом доповнення її системою критеріїв, що характеризують маркетингові аспекти таких відносин і дають змогу більш повно реалізувати активізуючо-коригуючу функцію маркетингу для встановлення стратегічно важливих і взаємовигідних довготривалих відносин між обома учасниками обміну, в тому числі – у напрямі розвитку продукції кінцевого споживання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у широких можливостях використання результатів дослідження для вдосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, що даватиме змогу формувати чітку картину ринкових процесів, поведінки конкурентів, споживачів, інших зацікавлених осіб і більш оперативно й обґрунтовано приймати стратегічні рішення у сфері вибору напрямів і стратегій розвитку підприємства, в тому числі – розвиваючи партнерські відносини із іншими учасниками ринку на взаємовигідних засадах.

Запропоновані автором науково-методичні й прикладні розробки використовуються Департаментом економічного розвитку, інвестиційної діяльності та міжнародного співробітництва Тернопільської обласної державної адміністрації при підготовці Стратегії регіонального розвитку Тернопільської області на період до 2020 року (акт про впровадження від 30.11.2015 № 01/3-1408), ТДВ «Стрий Авто» (довідка від 22.10.2015 № 119), СП «Електронтранс» (довідка від 14.04.2014 № 54/03), ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (довідка від 03.11.2015 № 231); при розробленні та викладанні дисциплін «Інформаційний маркетинг», «Стратегічний маркетинг», «Маркетингове планування» для студентів Тернопільського національного технічного університету імені І. Пулюя (довідка про впровадження

від 04.12.2015 № 2/28-3606), «Промисловий маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Маркетингові комунікації» для студентів Тернопільського комерційного інституту (акт впровадження від 27.10.2015 № 111).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій досліджено теоретичні засади та обґрунтовано напрями вдосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування. Наукові результати, які викладено в дисертаційній роботі та виносяться на захист, отримано автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження були оприлюднені на науково-практичних конференціях, зокрема: XI, XII, XIV Міжнародних науково-практичних Інтернет-конференціях «Розвиток України в XXI столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми» (Тернопіль, 2011, 2012, 2013 рр.), IX Міжнародній науково-практичній конференції «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (Тернопіль, 23-24 лютого 2012 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Ринкова природа інституційних трансформацій сучасних економічних систем» (Чернівці, 18-20 квітня 2013 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми трансформаційних економік в умовах глобалізації» (Тернопіль, 25 квітня 2013 р.), Міжнародних науково-практичних Інтернет-конференціях «Перспективи розвитку України в умовах глобальної кризи» і «Актуальні питання економіки та управління у сучасних соціально-економічних умовах» (Дніпропетровськ, 14-15 червня та 14-15 жовтня 2013 р.), IV науково-практичній конференції молодих вчених «Инновационное развитие российской экономики» (Москва, 9-13 грудня 2013 р.), «Wirtschaft und Management: Theorie und Praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel» (Nürnberg, Deutschland, 2014), Міжнародній науково-практичній конференції «Шляхи розвитку економіки у контексті євроінтеграційних процесів» (Сімферополь, 7-8 лютого 2014 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання

економічних наук» (Донецьк, 14-15 лютого 2014 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та управління сучасної України» (Ужгород, 16-17 травня 2014 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства» (Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 р.), «Problems of social and economic development of business: Collection of scientific articles» (Canada, 2014).

Публікації. Основні положення, дисертаційної роботи опубліковано в 23 наукових працях, з них 7 – у фахових виданнях, 3 – в виданнях іноземних держав та виданнях України занесених до міжнародних наукометричних баз. Загальний обсяг публікацій становить 8,3 друк. арк., з яких особисто автору належить 8,1 друк. арк.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний текст дисертації становить 204 сторінки і включає 30 таблиць (з них 4 – на 5 повних сторінках), 39 рисунків (з них 3 рисунки займають 3 повні сторінки). Робота містить 6 додатків, які розміщено на 26 сторінках. Список використаних джерел нараховує 276 найменувань і розміщений на 27 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком промислових підприємств в сучасних умовах

Характерними рисами сучасного стану середовища господарювання промислових підприємств є високий динамізм і зростаюча складність взаємозв'язків між учасниками ринку, що вступають у процеси обміну товарами і ресурсами. Основна причина цього – стрімкість науково-технічного прогресу, який через розвиток інформаційних технологій розширив горизонти ринкових взаємодій, розсунув межі ринків і прискорив процеси глобалізації. У промисловості це взаємопроникнення відбувається особливо інтенсивно, оскільки промислові товари мають найвищу мобільність і є найбільш чутливими до змін та розвитку уподобань споживачів. Транснаціональні компанії, в силу своєї економічної потужності, можуть впливати на думку споживачів як через зниження ціни на традиційні товари, так і через постійне оновлення й розвиток його функціональних характеристик.

За цих умов промисловим підприємствам усе складніше зберігати свою конкурентоспроможність. Багато з них, будучи нездатними опиратися тиску потужних конкурентів, приймали рішення про вихід із ринку або ж погоджувалися на поглинання чи злиття, якщо це пропонували конкуренти з огляду на певні ресурсні можливості того підприємства, яке виступало об'єктом злиття-поглинання. Інші підприємства вимушені були здійснювати радикальні зміни у своїх виробничих системах, прагнучи відповідати новим стандартам економічної діяльності. Якщо їм вдавалось це зробити, вони набували нових можливостей і відновлювали свою здатність функціонувати. В кожному випадку перед керівництвом підприємства поставало питання вибору – яке рішення буде

правильним з позицій майбутньої (бажано довгострокової) перспективи. Ключовим завданням менеджменту стало управління якісними змінами у внутрішньому середовищі підприємства для відновлення його здатності до ефективного функціонування в умовах, коли зовнішнє середовище суттєво змінилось. Тобто, актуальності набули питання управління розвитком, адже саме в цьому процесі відбуваються якісні зміни будь-якої економічної системи. На підтвердження цього наведемо трактування терміну «розвиток» у наукових джерелах і прокоментуємо їх з позицій завдань його управлінням (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові трактування сутності терміну «розвиток»

Автор	Визначення	Коментар авторських визначень з позицій управління розвитком
С.І. Ожегов [139, с. 643]	Процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого	Визначення того стану системи, який буде досконалішим щодо теперішнього і дасть змогу системі перейти на вищий рівень функціонування
В. Довбенко [57, с. 500-507]	Процес зміни стану об'єкта поліпшенням (вдосконаленням) його характеристик та якісного й кількісного нарощення параметрів	
Є.М. Коротков [90, с. 296]	Сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи, її здатності опиратися руйнівним силам зовнішнього середовища	
З. Шершньова [247]	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування	

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Коментар авторських визначень з позицій управління розвитком
Т. Куклінова [107]	Процес переходу з одного стану в інший, який розгортається в часі і характеризується якісними перетвореннями системи в цілому або окремих її елементів, властивостей, характеристик, які визначають її будову і функціонування	Не вказується, для чого відбуваються якісні перетворення. Не акцентується на необхідності управління процесом
А. Шегда [246, с. 148].	Зміна процесу, явища від простішого до складнішого, ефективнішого	
С. Ковальчук [85, с. 29]	Процес закономірних, безперервних та незворотних змін у системі для набуття нею нових характеристик і властивостей, які підвищують її здатність адаптуватися або протистояти факторам зовнішнього середовища протягом тривалого часу	Підкреслюється безперервність змін, що не відповідає загальним закономірностям, адже система певний час може існувати в рівноважному стані
С. Мочерний [61, с. 623]	Незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил і системі техніко-економічних відносин)	Конкретизується сутність змін у економічній системі, причому виробничого характеру. Акцентується на незворотності й закономірності таких змін
В.А. Забродський і М.О.Кизим [67, с. 6]	Процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її здатність чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування	Наголошується на змінах, які посилюють здатність системи чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та підвищують ефективність її функціонування

Джерело: систематизовано і прокоментовано автором

Проведений нами аналіз поглядів науковців на сутність розвитку будь-яких економічних систем (а промислове підприємство є однією із них – як впливає із системного підходу до управління ним, який сформовано ще Ч. Бернардом [256], Л. фон Берталанфі [258], детально описано у фундаментальній праці А. Богданова [27] і підтверджено наступними численними дослідженнями різних аспектів управління розвитком економічних систем [10; 67; 119; 44; 168]), дає підстави для таких висновків.

1. Однією із визначальних характеристик розвитку є «незворотність прогресивних змін» [61, с. 623]. Тобто, прогресивність змін полягає у покращенні якісних характеристик системи, в першу чергу – її адаптивних властивостей. І це сприяє підвищенню її життєздатності (конкурентоспроможності).

2. У визначеннях багатьох науковців підкреслюється, що якісні зміни мають бути «спрямованими» [216, с. 561]. Під спрямованістю змін системи науковці розуміють її здатність змінюватися в одних напрямках більше, ніж в інших. Логічно припустити, що це є результатом керованості процесом розвитку. На цьому, зокрема, акцентує увагу Ю. Погорєлов, підкреслюючи, що можливість цілеспрямованого впливу на розвиток залежить від цілеспрямованих дій суб'єкта управління [48, с. 150].

3. Розвиток підприємства як економічної системи є закономірним наслідком функціонування у відкритому ринковому просторі, де відбувається боротьба за ресурси так само, як і в природі (еволюційна теорія Нельсона і Вінтера). Так само, як у природі, існує відповідність змін причинно-наслідковим залежностям (тобто, за однакових умов, напрямок і результати змін системи можна з великою ймовірністю спрогнозувати) [93, с. 21-22].

4. Науковцями наголошується, що «тільки одночасна наявність таких характеристик, як незворотність, закономірність і цілеспрямованість змін виділяє процеси розвитку серед інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності властива випадковим процесам катастрофічного

типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес не має притаманної розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії. В результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, який виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв'язків) [119, с. 92].

Виходячи з таких характеристик розвитку відкритих систем, переносячи їх у контекст систем економічних (де мотивом є не просто збереження життєздатності і можливості існування, а й отримання при цьому економічної вигоди), можна стверджувати, що розвитком необхідно цілеспрямовано управляти – для посилення тих властивостей, які забезпечують і життєздатність підприємства, і його економічну результативність. Це потребує відповідних механізмів та інструментів. На сьогодні їх розроблено доволі багато – для обґрунтування та реалізації рішень відповідно до тих чи інших управлінських ситуацій. Методологічні основи цих інструментів, їх змістова наповненість змінювались по мірі розширення ринкового простору, еволюції економічних відносин та ускладнення умов господарської діяльності, що відображалось відповідним чином і на концептуальних підходах до управління підприємствами, які також змінювались в часі.

Під управлінням взагалі розуміється діяльність по відношенню до об'єкта управління, яка забезпечує досягнення поставлених суб'єктом управління завдань. Наприкінці XIX – початку XX століть, в епоху масового виробництва, підприємства мали гарантовані ринки збуту, випускали відносно постійний і слабо диференційований асортимент продукції. У цих умовах панувала «контрольна модель» управління, яка зводилася до поточного регулювання процесів виробництва, збуту, постачання, запобігання порушенню їх перебігу.

У 1930-50-і роки минулого століття настала епоха масового збуту, коли пропозиція перевищила попит, і виробникам довелося шукати способи впливу на споживачів за рахунок розширення номенклатури методів маркетингу.

У 1960-70-і роки в економіці почала наростати нестабільність, у зв'язку з чим виникла необхідність управляти розвитком організації в довгостроковій

перспективі. Поки майбутнє залишалося ще передбаченим, сформувалася «планова» модель управління, в основі якої була реалізація традиційних довгострокових планів, сформованих на основі екстраполяції минулих тенденцій.

З 1970-х років господарське життя змінювалося нестримно і непередбачувано. Для адаптації підприємства до швидко мінливого середовища почали застосовуватися маркетинг та стратегічне управління (управління власними стратегічними можливостями підприємства, вибором стратегічних позицій, управління на основі ранжування стратегічних завдань, реагування на сильні і слабкі сигнали, управління реалізацією надзвичайних програм).

Сам термін «стратегічне управління» почав використовуватися на межі 1960-х і 1970-х років для позначення відмінності між управлінням на низовому рівні (цех, ділянка), яке здійснювалося традиційними способами, і управлінням на рівні підприємства (корпоративним управлінням). Д. Аакер визначив стратегічне управління як систему, що розробляється для того, аби допомогти керівництву швидко ухвалювати стратегічні рішення, формувати у керівництва стратегічне бачення можливостей розвитку підприємства [1, с. 21].

За визначенням А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда стратегічне управління – це діяльність із стратегічного менеджменту, пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства, підтримкою низки взаємин між підприємством й оточенням, які дають змогу йому досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишитися сприйнятливим до зовнішніх вимог [211, с. 565].

М. Стал і Д. Грігзбі під стратегічним управлінням розуміють послідовність управлінських рішень підприємства щодо його оточення, які визначають внутрішні процеси і забезпечують довготривалу і ефективну діяльність підприємства [275, с. 4].

Як відзначає В.Р. Веснін в своїй роботі «Стратегічне управління», теорія стратегічного управління зародилася на стику низки напрямів і шкіл менеджменту та ознаменувала початок нового етапу в його еволюції [34, с. 3-5]. Теоретичними основами для цього послужили такі концепції:

1) «Корпорація, орієнтована на майбутнє» – набула поширення всередині 1960-х років і розглядала внутрішню структуру фірми, її навколишнє соціально-економічне і технологічне середовище як єдине ціле. Спочатку акцент робився на гнучкій адаптації компанії до оточення, потім – на його активній зміні.

2) «Управління за цілями» – передбачало, що останні (наприклад, цілі підрозділів) коригуються, виходячи з реальних обставин і можливостей персоналу їх реалізувати.

3) «Ситуаційний підхід» – відповідно до нього управління є реакцією на дію обставин. Він передбачає вирішення проблем, що виникають, з урахуванням взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища (на чому робився акцент), існуючих обмежень, кваліфікації менеджерів, прийнятого стилю керівництва.

4) «Екологічна школа» – тут головним завданням управлінської діяльності ставилося питання про органічний взаємозв'язок підприємства та навколишнього середовища із забезпеченням його виживання в існуючих рамках.

5) «Організації, що обслуговують оточення» – центральним пунктом стало положення про необхідність адаптації підприємства до оточення при його зміні шляхом перебудови організаційної структури та коригування цілей.

6) «Маркетинг» – підприємство повинно не нав'язувати ринку свої товари, а виходити в своїй діяльності з потреб клієнтів, перебудовувати відповідно до них всю виробничу систему.

7) «Стратегічне планування» – концепція, спрямована на виявлення і аналіз стратегічних проблем, постановку цілей, визначення довгострокових орієнтирів розвитку, напрямку дій, перерозподіл відповідно до цього ресурсів.

Сучасна концепція стратегічного управління є інтегрованою сукупністю прийомів і методів, що сформувались у межах вище розглянутих концепцій. Вона не відкидає напрацювання й основні висновки, зроблені в ході еволюції стратегічного управління, а рекомендує використовувати ті з них, які відповідають умовам діяльності підприємств, їх стратегічним цілям. І нині

підходи до стратегічного управління промисловим підприємством, зокрема в галузі машинобудування, багато в чому залежать від типу мислення, набутого досвіду, системи цінностей, професіоналізму в обґрунтуванні та ухваленні рішень управлінця.

Переважаюча більшість авторів визначають три базові способи ухвалення рішень у сфері стратегічного управління: інтуїтивний (або творчий, що опирається на здатність до нестандартного мислення), логічний (або науково-обґрунтований, оскільки опирається на результати системного аналізу ситуації), емпіричний (заснований на власних професійних компетенціях, набутому досвіді, є результатом використання методу «спроб і помилок») (рис. 1.1, побудовано автором на основі аналізу й узагальнення існуючих наукових підходів).

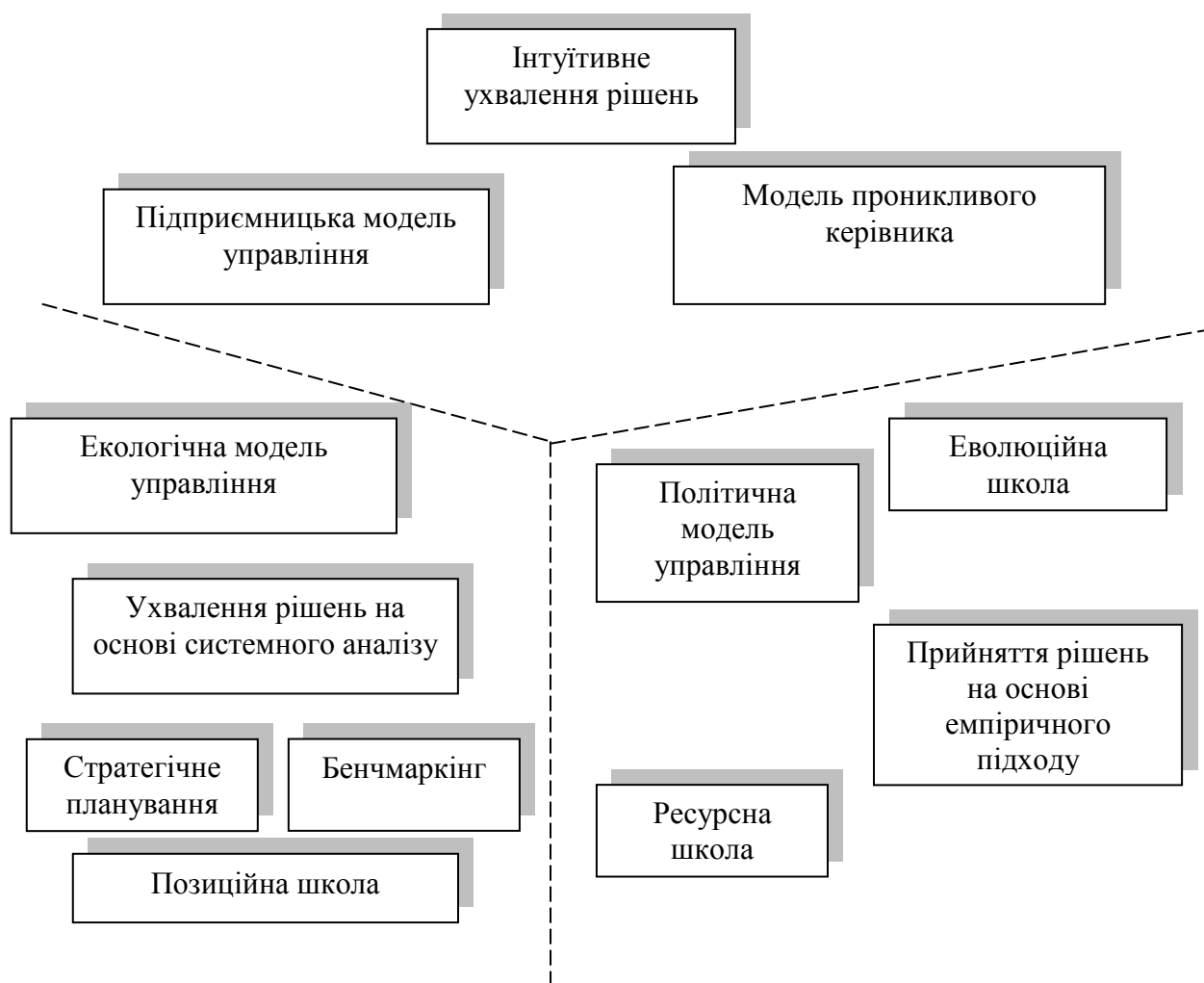


Рис. 1.1. Підходи до стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором з використанням [5; 6; 36; 111; 129]

Кожен із таких способів ухвалення рішень має право на існування, підтвердженням чого служать багато прикладів того, як нестандартні рішення менеджерів в управлінні бізнесом давали змогу підприємствам вигравати конкурентні змагання із значним відривом від інших. Однак у більшості випадків стратегічне управління опирається на всебічний і системний аналіз ринку і позицій на ньому підприємства.

Це особливо стосується рішень щодо стратегії розвитку підприємства. Як впливає із визначень сутності розвитку економічної системи (див. табл. 1.1), якісні зміни у ній мають посилювати її адаптивні властивості, підвищувати здатність опиратися руйнівному впливу зовнішнього середовища. А такі загрози здебільшого виникають під впливом дій конкурентів або змін у споживчих перевагах (які також можуть бути наслідком дій конкурентів). Це означає, що особливе місце у розробленні стратегії розвитку підприємства має належати маркетинговій компоненті стратегічного управління, адже саме маркетингові інструменти дають змогу визначити той напрям якісних змін на підприємстві, який підвищить його здатність оперативно і результативно реагувати на поведінку цільових груп споживачів.

Отже, в умовах глобалізації ринкового середовища та кризових явищ в світовій економіці стратегічне планування, яке протягом тривалого часу розглядалося як базова модель стратегічного управління, перестало бути ефективним. Водночас концепція стратегічного управління – як модель управління підприємством в умовах динамічних ринкових змін – залишається актуальною, оскільки альтернативи їй немає. Менеджери підприємств повинні мислити стратегічно, формуючи поведінку підприємства на ринку. Для успіху в конкурентній боротьбі вони мають розробити збалансований за ресурсами і напрямками діяльності комплексний план заходів, реалізація якого давала б можливість підприємству утримувати свої позиції на ринку і кількісно зростати. Постала гостра необхідність розвитку інструментарію стратегічного управління – особливо в частині складання прогнозів ринкової кон'юнктури, виявлення трендів розвитку науково-технічного прогресу і реакції на них споживачів.

Ці питання традиційно відносяться до сфери стратегічного маркетингу – як невід’ємної складової стратегічного управління. Висновки, зроблені за результатами стратегічного аналізу ринку і поведінки споживачів, стають основою стратегії розвитку підприємства, чіткими орієнтирами майбутніх змін. Саме в такому поєднанні і досліджувались багатьма провідними науковцями питання розвитку інструментарію стратегічного управління. Це можна бачити у відомих роботах А. Аакера [1; 2], І. Ансоффа [6], Дж. Еткінсона [249], Ф. Котлера [94-95], Д. Кревенса [99], Ж.-Ж. Ламбена [109], Г. Мінцберга [129], М. Портера [153-156], М. Стала і Д. Грігзбі [275], А. Стрікланда і А. Томпсона [212] та інших. На пострадянському просторі питання стратегічного управління підприємствами у взаємозв’язку із стратегічним маркетингом досліджували і досліджують М. Афанасьєв [9], Г. Багієв [11-12], Л. Балабанова [14], М. Белявцев [20], А. Ваганов [31], О. Виноградова [35], А. Войчак [38], Н. Гавриленко [42], А. Длігач [56], Н. Косар [91], Д. Райко [169], І. Семенов [190], А. Старостіна [202; 203], Р. Фатхутдінов [215] та багато інших. Разом з тим, доволі часто стратегічне управління і маркетинг розглядаються як окремі управлінські системи. Практичне впровадження маркетингової концепції в управління розвитком підприємств зазвичай реалізується через застосування окремих маркетингових інструментів, які націлені на дослідження ринку з метою з’ясування змін ринкового попиту, які можуть стати імпульсом для змін у внутрішньому середовищі підприємства.

Тобто, більшість дослідників розглядають завдання стратегічного маркетингу з позицій аналізу і встановлення ринкових трендів. Лише останнім часом з’явилися роботи, в яких виокремлюються функції внутрішнього маркетингу, під яким найчастіше розуміється виявлення і просування перспективних ідей серед співробітників підприємства [85, с. 150-151; 131; 255]. Деякими авторами пропонується розширити функції стратегічного маркетингу в сферу узгодження економічних інтересів усіх груп стейкхолдерів – власників бізнесу, топ-менеджерів, найманих працівників, постачальників, споживачів і

навіть конкурентів [274]. Проте у сукупності, системно ці питання досі не знайшли належного висвітлення ні в стратегічному управлінні, ні в маркетингу.

Між тим, прийняття стратегічних рішень щодо вибору напрямів і стратегічних цілей розвитку підприємства потребує системного підходу, оскільки не врахування інтересів ключових стратегічних груп зацікавлених осіб на практиці спричиняє ескалацію внутрішніх конфліктів, а значить – може перешкодити реалізації планів розвитку, зменшити здатність підприємства до якісних змін, необхідних для збереження своїх позицій на ринку. Крім того, нехтування можливостями власних співробітників усвідомлено й цілеспрямовано працювати над пошуком можливостей розвитку підприємства також є хибною позицією деяких менеджерів-практиків.

Отже, можна стверджувати, що стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах глобалізації потребує всебічного використання маркетингових підходів, тобто, має опиратися на маркетингову концепцію управління. Сутність якої полягає в реалізації обопільних інтересів учасників ринкового обміну – як економічного агента, що є ініціатором обміну, так і його контрагента. Найчастіше у практиці управління контрагентом є споживач. Розуміння інтересів протилежної сторони в процесі обміну є ключовим принципом маркетингової концепції. Однак в епоху глобалізації і високої динамічності ринкових процесів задоволення існуючих інтересів споживачів вже не є ключовою можливістю для зростання – внаслідок насиченості більшості товарних ринків. Ресурсом для цього є актуалізація та формування нових потреб (інтересів) споживачів. Все більшої ваги у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку підприємств набирають інші групи зацікавлених осіб (стейкхолдерів) – зовнішні та внутрішні. Внутрішній маркетинг забезпечує створення в організації середовища, максимально орієнтованого на клієнта – через задоволення інтересів співробітників [274]. Виявлення цих інтересів також слід віднести до сфери відповідальності стратегічного маркетингу.

Таким чином, можна стверджувати, що ефективність стратегічного управління підприємством в сучасних умовах безпосередньо залежатиме від того, наскільки його методи й інструменти уможливлуватимуть виявлення і узгодження економічних інтересів ключових (для реалізації завдань розвитку підприємства) груп стейкхолдерів. Виходячи із сутності маркетингу, нами висловлено припущення, що основним науково-методичним підходом для формування такого інструментарію має слугувати маркетинговий підхід. Для розуміння того, в яких аспектах його доцільно використовувати в процесі вирішення завдань розвитку промислових підприємств, важливо розглянути становлення стратегічного управління і управління маркетингом як взаємопов'язаних концепцій в історичній ретроспективі. Для управління промисловими підприємствами на пострадянському просторі це важливо ще й з тих причин, що середовище їх функціонування перманентно змінюється – і це спричиняє порушення балансу інтересів зацікавлених груп.

Найбільш значний внесок у формування теорії маркетингу в контексті стратегічного управління зробили свого часу Г. Ассель [8], П. Дойль [58], Ф. Котлер [94-97], Ж.-Ж. Ламбен [109], Р. Кох [98], Д. Кревенс [99]. Сьогодні такі дослідження продовжуються, в тому числі і вітчизняними науковцями, серед яких варто виділити науковий доробок Л. Балабанової [14], М. Белявцева [20], С. Ковальчук [85], Л. Куярової [108], О. Мельничук [199], Т. Мордвінцевої [158], Д. Райко [194], І. Семенова [218], В. Стадник [198; 199], А. Старостіної [202] та деяких інших.

Більшість авторів розглядають маркетингову компоненту управління як набір інструментів досягнення ринкових цілей шляхом задоволення потреб споживачів [43; 62; 64; 100; 101; 106; 130; 167; 187]. Це пов'язано з тим, що сам маркетинг сприймався (і досі сприймається багатьма практиками) у своєму початковому функціональному призначенні – для виявлення та врахування інтересів споживачів у процесі створення продукції, що відповідає їх уявленням про її цінність. Відштовхуючись від параметрів цієї цінності, здійснювалось

виробництво продукції, що гарантувало її збут і вирішувало завдання забезпечення довгострокової стабільності в діяльності підприємства.

Ця основна теза маркетингового управління залишається важливою і на сьогодні. Однак, як вказувалось вище, вона функціонально розширюється – оскільки збільшується число тих учасників прийняття стратегічних рішень, інтереси яких є важливими для реалізації завдань розвитку підприємства. І нині вже важливо не протистояти усім конкурентам у завоюванні прихильності споживача, а обговорювати можливість співпраці.

Тому, як справедливо зауважує Д. Райко, на зміну «конфліктній парадигмі» стратегічного маркетингу, яка переважала в підприємницькій діяльності до кінця 1970-х – початку 80-х років минулого століття, прийшла так звана «раціональна» парадигма маркетингу, заснована на теорії взаємодії, співпраці, збереженні ресурсів і охороні навколишнього середовища. Вона стала домінуючою у західному менеджменті наприкінці 1980-х – початку 90-х років минулого століття. Провідною ідеєю цієї парадигми маркетингу є гармонізація інтересів виробника, споживача і суспільства в цілому [169, с. 92].

У сучасній науці маркетинг розглядається як інтегруюча функція, що походить від суверенітету інтересів споживачів. Маркетинг заповнює сферу взаємодії, стаючи концепцією управління розвитком мережі, партнерськими стосунками, що виникають між окремими суб'єктами ринку в процесі виробництва і споживання товарів й послуг.

Як справедливо зазначають С. Салига зі співавторами, в умовах глобалізації ключовими завданнями стратегічного управління розвитком підприємств стають: визначення суб'єктів взаємодії в мережі, що створюється, і оцінка їх значимості; виявлення перспективних напрямів розвитку підприємства; визначення критеріїв взаємодії у формі співпраці (ці критерії можуть бути виявлені в результаті перехресної оцінки важливості різних характеристик обслуговування при роботі з контрагентом); виявлення рівня задоволеності контрагентів за всією сукупністю характеристик взаємодії. Суперечності, які виявляються в ході аналізу, і взаємні претензії стають основою для розробки

напрямів вдосконалення мережових стосунків підприємства і переходу їх в якісно нову фазу – партнерство [185, с. 18].

Використання маркетингу в стратегічному управлінні відкриває шляхи зменшення ентропії обміну, а через маркетингові дії активного впливу на ринок і споживача. Маркетинг дозволяє налагодити зворотні зв'язки з ринком, які дають сигнал керівництву підприємства про стан кон'юнктури ринку, результати діяльності підприємства та конкурентів. У свою чергу, застосовуючи регулятори, апарат управління може ухвалювати ефективні стратегічні рішення. Такий багатоаспектний вплив маркетингової компоненти на прийняття управлінських рішень (в тому числі стратегічних) дає підстави стверджувати, що вона може бути важливою складовою системи стратегічного управління розвитком підприємства, якщо маркетинг приймається як філософія підприємницької діяльності й реалізується на підприємстві через управління, то це змінює управлінський цикл. За маркетингового підходу функція маркетингу стає відправною точкою в управлінні підприємством – коли вдосконалення організації виробництва і його інтенсифікація ставляться в залежність від прогнозу попиту на товари, можливостей його задоволення підприємством.

Загалом, доцільність розвитку маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком сучасних промислових (і особливо машинобудівних) підприємств зумовлюється наступним:

- глобалізацією ринків, загальним насиченням і стагнацією ринку машинобудівної продукції;
- підвищенням рівня вимог цільових груп споживачів (унаслідок зростання свободи вибору) до якості товару і його сервісу і наростаючою диференціацією бажань споживачів (появу принципово нових потреб);
- значним поліпшенням технічних і організаційних можливостей виробництва у зв'язку із розвитком нових технологій;
- орієнтацією (у зв'язку з скороченням життєвого циклу товару) на скорочені терміни амортизації, збільшення серійності і скорочення термінів впровадження товару.

Віднесення функції маркетингу з розряду оперативно-тактичного елемента управління до визначальної складової стратегічного управління стало результатом еволюції маркетингової концепції. Це нова концепція стратегічної маркетингової діяльності з власною методологією дослідження та термінологічною базою. Існуючі визначення стратегічного маркетингу відображають різне бачення ученими його ролі і змісту в сучасній організації.

Бельгійський учений Ж.-Ж. Ламбен дав визначення стратегічного маркетингу, яке стало класичним: «це систематичний і безперервний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, а також розробка і виробництво продукту або сукупності послуг, які дозволяють підприємству обслуговувати вибрані групи ефективніше, ніж його конкуренти і, тим самим, одержати стійку конкурентну перевагу» [110]. Відштовхуючись від цього визначення сутності і призначення стратегічного маркетингу, інші науковці конкретизують його завдання дещо по-іншому. Так, Г. Ассель підкреслює його значення у визначенні планування напрямів зростання підприємства: «стратегічний маркетинг – це концепція, відповідно до якої основою для маркетингового планування є виявлення маркетингових можливостей, акцентування ролі маркетингу в розробці нових продуктів, а крім того – орієнтація на довгострокове планування напряму зростання організації» [9]. Л. Діксон особливо підкреслює роль стратегічного маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства, вказуючи, що він може бути визначений «як цілеспрямовані дії підприємства з пошуку стійкої переваги перед конкурентами шляхом задоволення потреб споживачів» [55].

Цю особливість стратегічного маркетингу бачимо і у визначенні російських науковців А. Лаптева, І. Конєва та Л. Силантьєвої: «стратегічний маркетинг включає аналіз потреб, проблем, вимог різних груп споживачів і покупців, розробку на цій базі товарної концепції, відмінної від конкурентів, що дозволяє максимально обслуговувати своїх клієнтів» [112]. Д. Кревенс наголошував на ще одному завданні стратегічного маркетингу – підвищенні ефективності роботи підприємства. Він стверджував, що «стратегічний

маркетинг – це процес розробки стратегії, яка враховує мінливість чинників зовнішнього середовища і спрямована на підвищення рівня задоволення потреб споживачів. Стратегічний маркетинг, в першу чергу, спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства в цілому, а не тільки на збільшення обсягів продажу» [99].

Підтримуючи цю думку Д. Кревенса, вважаємо за доцільне додати, що в умовах високої мінливості і складності зовнішнього середовища висока ефективність не може бути забезпечена без постійного удосконалення бізнес-процесів підприємства, приведення його внутрішнього середовища у відповідність до нових вимог середовища зовнішнього. Тому стратегічне управління підприємством своїм завданням має визначати не стільки розробку стратегії зростання, як формування стратегії розвитку – для забезпечення кількісного зростання. І цей розвиток має здійснюватися в напрямі поліпшення здатності підприємства до створення споживчих цінностей, що потребує підвищення ролі маркетингу в управлінні цим процесом – як на етапі формування стратегії розвитку, так і на етапі її реалізації в стратегічному періоді. Адже доволі часто в процес реалізації втручаються непередбачувані обставини, і це потребує коригування змісту і напрямів інноваційних змін.

Ще важливішу роль маркетингова інформація відіграє у стратегічному управлінні розвитком машинобудівних підприємств. Реалізація стратегії розвитку на таких підприємствах здійснюється зазвичай через виробничу диверсифікацію, результатом якої є зміна продуктів, а часто – і ринків. Оскільки диверсифікація потребує значних ресурсів, допущені помилки у виборі її напрямку можуть нести значну загрозу для існування підприємства. Тому так важливо кваліфіковано підійти до вирішення організаційних питань у процесі формування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком таких підприємств. А для цього необхідно чітко визначитися із особливостями маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком у машинобудуванні.

1.2. Особливості реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування

Розвиток підприємства може здійснюватися за різними сценаріями – залежно від динаміки і масштабності змін у зовнішньому середовищі – еволюційним або революційним, поступовим або швидким. Однак в будь-якому випадку сигналом до здійснення змін є втрата підприємством здатності до реалізації своєї продукції – через її невідповідність вимогам споживачів – і це виливається у зниження обсягу виручки. Еволюція стану внутрішнього середовища підприємства через поступові поліпшення його внутрішніх складових можлива тоді, коли підприємство працює на традиційних ринках з традиційним продуктом – і його ситуація погіршується через активні дії конкурентів, які мають бажання також зайняти цю ринкову нішу. Революційні зміни (а значить – якісні і радикальні перетворення виробничо-збутової системи підприємства) потрібні тоді, коли споживчі переваги суттєво змінились – і наявні бізнес-процеси не можуть забезпечити виробництво продукту у відповідь на нові запити і вимоги споживачів.

За міркуваннями деяких науковців, «чим більша організація, чим більший капітал концентрується в її діяльності, тим менше в неї шансів на еволюційний розвиток. Великі організації нині не в змозі змінити власні структури, функції, процеси з тією швидкістю, з якою змінюються політичні, соціальні, фінансові та технологічні умови. Вони швидше спробують змінити умови, ніж себе» [6, с. 50]. Потужні корпорації лобіюють свої інтереси через зміни у податковому законодавстві, введення різного роду мит, що дають змогу їм зберігати свою конкурентоспроможність ще протягом певного часу.

Останнє можна проілюструвати на прикладі вітчизняного автомобілебудування, коли ініційовані провідними ринковими гравцями високі імпорتنі мита, встановлені на автомобілі іноземного виробництва, створили доволі комфортні умови для підприємств, що їх виготовляють в Україні. Це дало позитивний імпульс для розміщення в Україні складальних виробництв для

виготовлення автомобілів. Можна було б сказати, що таке рішення було на той час стратегічно вірним з погляду українських виробників автомобілів, але воно не спонукало підприємства до науково-технічного пошуку – у напрямі створення вітчизняної моделі «народного автомобіля», який би вкладався у параметри бюджету середнього українця. Сьогодні більшість виробників автомобілів в Україні фактично є складальними виробництвами іноземних партнерів. Тобто, конкурентоспроможність вітчизняних виробників автомобілів стала переважно досягатися за рахунок ціни, а не функціональних властивостей продукції, що є хибним рішенням в довгостроковому періоді.

Стратегічне управління орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, забезпечує своєчасну і адекватну реакцію з боку бізнес-оточення щодо змін на підприємстві, визначає напрями формування конкурентних переваг, що в підсумку дає можливість підприємству виживати й досягти своєї мети в довгостроковій перспективі. Тому важливою складовою стратегічного управління є функція маркетингу, яка нині набула стратегічного значення у переважної кількості учасників ринку при формуванні стратегії їх розвитку. Нехтування цією складовою може бути навіть катастрофічним. Так, спільний проект «АвтоЗАЗ-Daewoo» на початку 90-х років ледве не зазнав краху внаслідок неправильних висновків маркетологів. Вони орієнтувались в основному на купівельну спроможність українських покупців, а не на їх споживчі пріоритети. А на той час вітчизняний ринок був переповнений привезеними з Європи дешевими автомобілями. До того ж, потенційні покупці не вірили у те, що «АвтоЗАЗ» здатний виготовити щось краще, ніж «Запорожці» і «Таврії». Тільки значне збільшення митних тарифів на імпорту автомобілів врятувало ситуацію. Спрацювали і маркетологи підприємства – ними було запропоновано змінити тактику продажу нових марок автомобілів, що давало змогу брати їх у кредит. Це розширило коло покупців та збільшило обсяги продажу нових марок автомобілів.

З наведеного прикладу видно, що функція маркетингу відіграла визначальну роль у реалізації проекту розвитку компанії «АвтоЗАЗ».

Маркетингові рішення були багатоплановими. Як показує досвід, в системі стратегічного управління розвитком підприємства найважливіше значення мають управлінські рішення за такими видами маркетингової діяльності:

- з приводу розробки товару для конкретного ринку або споживача з урахуванням його вимог;
- про доцільність інновацій в асортименті продукції та обслуговуванні;
- щодо формування виробничої програми з урахуванням життєвого циклу товару і динаміки попиту;
- про зміни в матеріально-технічному постачанні, відповідно до коливань ринку сировини;
- про зміни асортиментної, цінової, збутової політик.

Як бачимо, розвиток підприємства забезпечується цілеспрямованими інноваціями у різних сферах діяльності. Як справедливо зауважують вітчизняні науковці, інноваційну діяльність сьогодні слід розглядати одним із чинників економічного розвитку як окремих господарюючих суб'єктів, так і держави в цілому. «Інновації – це винятково важлива для сьогодення економічна категорія, саме їх розглядають як домінуючий ресурс для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [5, с. 10]. Проте ефективна комерціалізація інновацій неможлива без усебічного аналізу ринкової кон'юнктури і врахування потреб і вимог цільових груп споживачів. Це завдання вирішує на підприємстві підсистема маркетингу.

Маркетинг, виступаючи підсистемою управління виробничо-збутовою діяльністю, спрямовує підприємство на підвищення конкурентоспроможності за допомогою як врахування вимог ринку, так і активного впливу на них. Завдання маркетингу полягає в тому, щоб виробник і споживач якнайповніше реалізували свої цілі і потреби. Однак важливо розрізняти специфічні завдання операційного і стратегічного маркетингу. Якщо операційний маркетинг зазвичай зорієнтований на традиційні ринки і вирішує завдання забезпечення запланованого обсягу продажу засобами тактичного маркетингового комплексу,

то стратегічний маркетинг – виступає інструментом вибору стратегії розвитку, завоювання нових сегментів цільового ринку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції маркетингу в управлінні розвитком підприємства

Джерело: систематизовано за [108; 109, с. 5-8]

Котлер Ф. запропонував розрізняти стратегічну і операційну маркетингові компоненти управління розвитком підприємства як різні види діяльності з погляду процесу формування споживчої цінності в організації: «У основі нового погляду на бізнес-процес ... маркетингова компонента стає початковим пунктом процесу бізнес-планування. Підприємства, що поділяють дану точку зору, розглядають свою діяльність як нерозривну послідовність створення цінностей і їх надання. Ця послідовність включає три фази. Перша фаза – вибір конкретного виду цінності – є «домашньою роботою» маркетолога, що передуює створенню будь-якого продукту. Маркетологи повинні сегментувати ринок, вибрати певний його сегмент і позиціювати на ньому пропоновану цінність. Формула: сегментація, цільовизначення, позиціонування (СЦП) виражає сутність стратегічного маркетингу» [96].

Для машинобудівних підприємств, значна кількість яких працює на ринку виробничих споживачів (ринок B2B), стратегічний маркетинг має свої

особливості, зумовлені тим, що зазвичай такі споживачі налаштовані на тривалу співпрацю. Тому стратегічний маркетинг враховує споживачів як ринкових агентів, які мають довгострокову програму власного розвитку, прив'язує інтереси виробників продукції (у виживанні і розвитку) до інтересів споживачів, розглядаючи їх взаємодію як рівноправну роботу з постійним обміном інформацією про нові можливості і нові потреби з розрахунком на тривале співробітництво. У цьому контексті важливим завданням стратегічного маркетингу є визначення трендів науково-технічного прогресу, які можуть бути взяті за основу розвитку виробничої системи підприємства – для підготовки її до процесу освоєння виробництва нових споживчих цінностей, до проектування нових бізнес-процесів – відповідно до вимог і потреб споживачів.

Однак, визначивши напрями розвитку підприємства, опираючись на аналітичну складову стратегічного маркетингу, необхідно забезпечити успішну реалізацію стратегії розвитку. Тому, на наш погляд, у стратегічному управлінні розвитком підприємства необхідно поєднувати інструментарій стратегічного і оперативного маркетингу. Це дає підстави ввести поняття «маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства». І звідси ж можемо визначити основну мету маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – комбінування корпоративної і маркетингової стратегій в комплексну програму розвитку підприємства для підвищення його здатності до створення виняткової споживчої цінності.

Отже, враховуючи проведені дослідження генезису маркетингової складової стратегічного управління підприємством та проектуючи його на підприємства машинобудування, можемо дати власне визначення: маркетингова компонента стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства є концептуальною орієнтацією його діяльності на споживача, яка охоплює комплекс дій з прогнозування потреб ринку, його стратегічної сегментації, аналізу параметрів попиту на цільових ринках для визначення напрямів і форм розвитку підприємства з метою підтримання його здатності створювати продукти з вищою, ніж конкуренти, споживчою цінністю, в тому числі – за

рахунок управління поведінкою споживачів. Тобто, головною ідеєю маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства є ідея про те, що для створення стійкої конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді необхідно прагнути управляти не лише виробництвом, а й попитом. Реалізація цієї ідеї потребує сучасних інформаційних технологій.

Нові, сучасні риси маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – це насиченість її сучасними інформаційними технологіями, які забезпечують інтегрованість інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень, перевага структурних досліджень ринку, активне використання зв'язків з громадськістю (public relations), цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів підприємства, споживачів і суспільства в цілому, партнерство всіх учасників відносин ринкового обміну і некомерційного розподілу суспільних благ [92].

У сучасній економіці будь-яке підприємство будує свою діяльність на основі планування. Планування охоплює різні сфери діяльності (виробничу, кадрову, фінансову, інвестиційну, маркетингову, інноваційно-технологічну), проте для різних функціональних напрямів діяльності підприємства акценти в плануванні різняться. Для маркетингової, інвестиційної, інноваційної діяльності властивий зсув у бік стратегічного управління, тоді як для виробничої, фінансової, техніко-технологічної – у бік оперативного. Відповідним чином зміщуються і акценти маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – від передпланового аналізу тенденцій ринку – і до розробки тактико-оперативних дій для реалізації маркетингових завдань в ході позиціонування споживчих цінностей підприємства на цільових сегментах ринку.

Функціонування підприємств машинобудування вимагає уваги до розробки маркетингової стратегії, адаптованої до ресурсних можливостей підприємства і зовнішніх обмежень. У цих умовах виникає необхідність використовувати переваги маркетингової компоненти стратегічного управління. Необхідно зазначити, що в рамках маркетингової компоненти стратегічного

управління розвитком підприємств машинобудування: уточнюється місія підприємства; визначаються цілі; розробляються стратегії розвитку; забезпечується збалансована структура товарного портфеля компанії. Реалізація маркетингу є процесом перетворення маркетингових стратегій і планів в маркетингові заходи, спрямовані на досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Для реалізації маркетингових планів і стратегій потрібна злагоджена робота на всіх рівнях управління підприємством. Успішна реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування залежить, по-перше, від програми дій, яка координує роботу всіх виконавців і всю діяльність в цілому. По-друге, важливу роль в реалізації маркетингової стратегії відіграє формальна організаційна структура підприємства.

Крім того, цінність маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком для підприємства машинобудування полягає в тому, що вона акцентує увагу на ключових чинниках успіху, концентруючи зусилля на виробленні довгострокових орієнтирів, пов'язаних з ухваленням стратегічних рішень.

В рамках визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства машинобудування в цілому необхідно виокремити 5 ключових блоків питань, які безпосередньо стосуються функції маркетингу:

1. Ідентифікація товарних напрямків підприємства. Надмірність промислової інфраструктури і активів, обмеженість фінансових і людських ресурсів, а також поступова втрата конкурентоспроможності продукції промислових підприємств зумовлює необхідність докорінної реорганізації підприємств і концентрації на найбільш конкурентоздатних товарних позиціях. Першочерговий крок в даному напрямі – виокремлення непрофільних для підприємства товарних напрямів, до яких відносяться допоміжне і заготівельне виробництва. Майбутнє цих груп, за наявності можливості придбання продукції, що виробляється шляхом кооперації (передачі чи аутсорсингу), – виокремлення і подальший продаж. Даний сценарій не реалізується тільки у випадку, якщо продукція допоміжного і заготівельного виробництв має або може мати

сильнішу конкурентну позицію на ринку, аніж продукція основного бізнесу. Другий крок – ідентифікація і порівняння конкурентоспроможності основних товарних груп.

2. Аналіз і прогноз галузевих тенденцій. Пошук перспективних продуктів і технологій. При проведенні аналізу галузевих тенденцій важливо не замикатися на аналізі тенденцій на традиційних ринках, а розширювати горизонти і прагнути до інтеграції в світові процеси.

3. Аналіз поточного стану і перспектив розвитку цільових ринків. Прогноз попиту і його структури, для якого можна використовувати чотири основні методи: трендовий; опитування потенційних споживачів; оцінка функціональної потреби; оцінка інвестиційних програм споживачів та їх реалізація.

4. Прогноз довгострокової конкурентної позиції підприємства за кожним продуктом. Конкурентна позиція підприємства машинобудування на ринку визначається ступенем відповідності продукції підприємства ключовим чинникам ухвалення рішення покупцем про покупку. Аналізуючи ступінь відповідності продукції підприємства і продукції конкурентів ключовим чинникам ухвалення рішення покупцем про покупку, зважаючи на поточну частку підприємства на ринку, можна чітко прогнозувати зміну конкурентної позиції підприємства і докладати цілеспрямовані зусилля з її зміцнення. Також аналіз ключових чинників ухвалення рішення покупцем про купівлю на різних ринках дозволяє ідентифікувати цільові для підприємства ринки.

5. Позиціювання підприємства на ринку і прогноз конкурентної позиції підприємства в цілому залежить від продуктово-ринкового портфеля і змін у внутрішньому середовищі підприємства. Підприємство позиціюється відповідно до конкурентів в галузі. Картина галузі формується на підставі типологізації підприємств, що в ній діють. Серед критеріїв, які можуть бути покладені в основу типології, можна виокремити продуктовий і ринковий портфелі підприємства, географію постачань, оборот та інші. Наступним етапом є аналіз поточної позиції підприємства щодо гравців і ухвалення рішення про те, яку позицію підприємство машинобудування «хоче і може» займати в галузі,

виходячи з власних фінансових й інших можливостей, яку продукцію підприємство буде виробляти, на яких ринках працювати.

Послідовна реалізація наведених вище кроків дозволяє визначити альтернативи продуктово-ринкового портфеля підприємства машинобудування і оптимізувати поточну структуру й систему управління. На наступному етапі керівництву підприємства необхідно вибрати одну з розроблених продуктово-ринкових альтернатив. Надалі, відповідно до цієї альтернативи розроблятиметься довгострокова програма розвитку підприємства.

Процес вибору альтернативи є дуже важливим. Серед критеріїв, якими необхідно керуватися при цьому, необхідно виокремити: фінансові прогнози за товарними групами і підприємством загалом, інвестиційні потреби для реалізації кожної з альтернатив і, відповідно, можливості підприємства генерувати ресурси або залучати їх, інноваційний потенціал, ризики і конкурентоспроможність продукції. Вибір альтернативи – це усвідомлений вибір керівництвом і власниками підприємства машинобудування напряму його розвитку, а проведені стратегічні дослідження є базою для обґрунтування цього рішення.

Можна виокремити три рівні маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства: корпоративний, функціональний і оперативний. Перспективи розвитку підприємства визначає корпоративна стратегія. Вона є інтегрованим результатом розробки конкурентних стратегій за видами бізнесу, які й визначають напрями й горизонти зростання. Інструментом вибору корпоративних стратегій є стратегічні матриці – просторові моделі вибору конкретної стратегії з множини стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка побудована у певній системі координат. Зазвичай ці координати визначають динаміку розвитку галузевого ринку і конкурентні можливості підприємства, як, наприклад, у матриці Томпсона-Стрікланда [212].

Звичайно, вибір стратегічних альтернатив залежить не лише від стану й динаміки зовнішнього середовища, а й від ресурсних можливостей підприємства (технологій, фахівців, здатних створювати нові продукти, удосконалювати процеси, в тому числі – спроможності акумулювати чи залучити необхідний для

реалізації вибраної стратегії капітал). Необхідно також брати до уваги ризики, закладені у вибраній стратегії – і в багатьох випадках вирішальним аргументом на користь вибору є мінімум змін у всіх аспектах діяльності фірми при збереженні її місії та загальної стратегії. Однак більш логічним з погляду сучасного стану ринкової динаміки є визначення головного критерію при виборі корпоративної стратегії – щоб її реалізація давала змогу зміцнити конкурентні (ринкові) позиції підприємства, забезпечувала зростання його конкурентоспроможності.

Відповідно до цього, в процесі обґрунтування і розробки маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства вирішуються такі взаємозв'язані завдання:

- підвищення адаптаційних можливостей підприємства завдяки відповідності маркетингової політики підприємства потребам цільових груп споживачів в кожному ринковому контексті;
- розвиток конкурентних переваг і зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку через розробку комплексу маркетингових заходів.

Цьому підпорядковуються і функціональні стратегії, зміст яких – розробка комплексу управлінських дій для максимально можливого успіху при реалізації корпоративної стратегії. Функціональні стратегії розробляються за усіма функціональними службами підприємства – фінансовою, управління персоналом, інноваціями, інвестиціями, виробництвом та ін. Серед них чільне місце займає маркетингова стратегія, завдання якої полягає в обґрунтуванні найбільш вигідного цільового ринку й успішного позиціювання на ньому продукції підприємства для привернення уваги максимальної кількості потенційних споживачів і спонукання їх до покупок продукції. Реалізація цього завдання передбачає і моніторинг результатів здійснюваних змін. Тут важливим елементом моніторингу є маркетингова інформація. Схематично сутність і роль маркетингової компоненти у стратегічному управлінні розвитком підприємства показано на рис. 1.3 (адаптовано до завдань дослідження на основі [200, с. 111]).

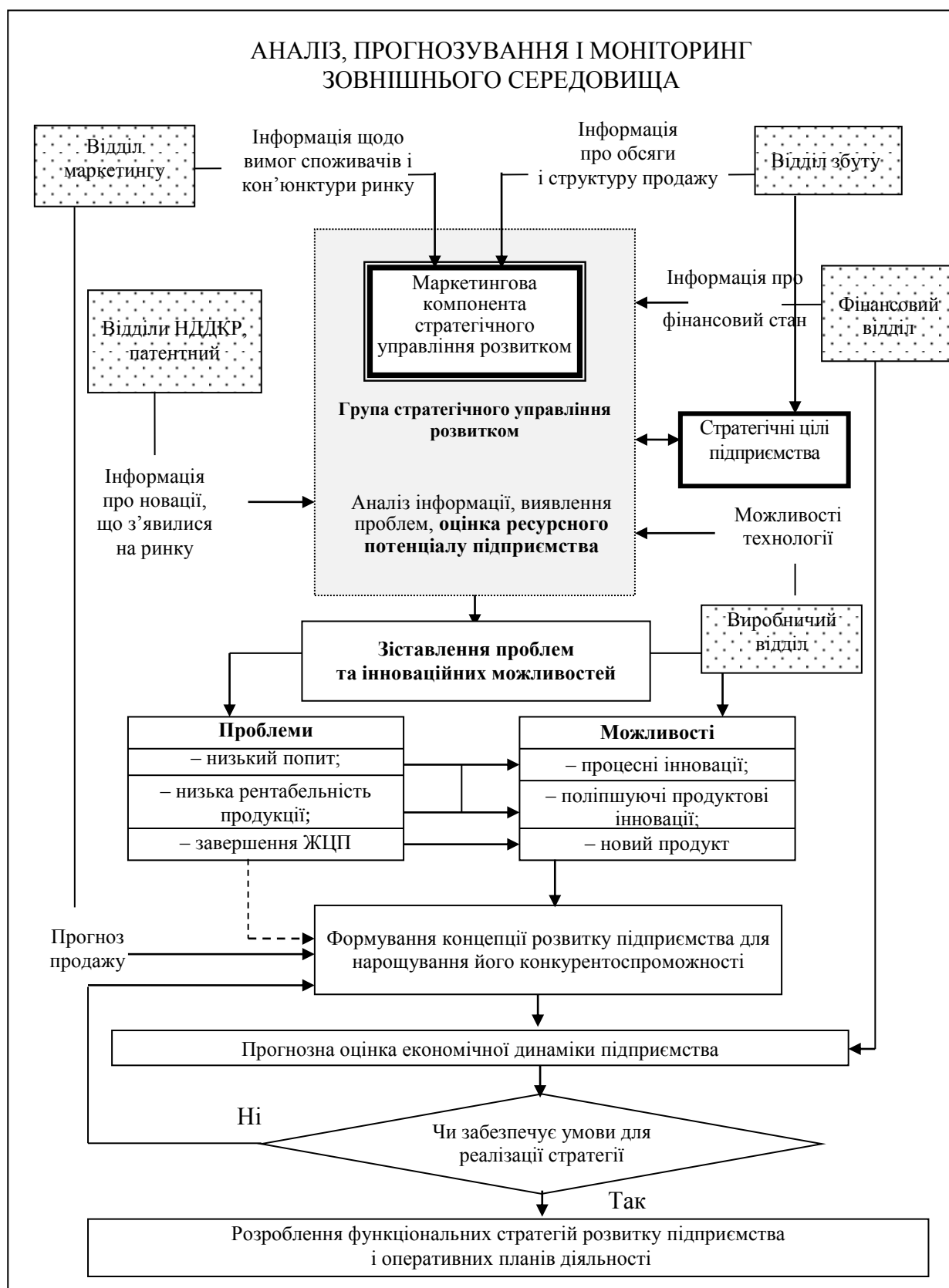


Рис.1.3. Місце і роль маркетингової компоненти у стратегічному плануванні розвитку промислового підприємства

Загалом, ефективне використання маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства досягається завдяки належному інформаційному забезпеченню процесу обґрунтування управлінських рішень. Інформація має носити інтегрований характер, надходити з усіх відділів підприємства, які прямо чи опосередковано працюють з ринком.

Реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування передбачає:

- орієнтацію на довгострокову позитивну економічну динаміку;
- постійний збір, обробку і аналіз інформації про ринкову кон'юнктуру, поведінку споживачів і конкурентів;
- активний вплив на бізнес-середовище на противагу пасивному пристосуванню до нього;
- систематичну інноваційну діяльність.

Таким чином, маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства – це цілісна система планово-управлінських дій з визначення напрямів і масштабів якісних змін у його внутрішньому середовищі для поліпшення його здатності передбачати й оперативно реагувати на зміни споживчого попиту і відповідним чином формувати конкурентні стратегії. Реалізація цієї компоненти на корпоративному, функціональному і операційному рівнях дозволить підтримувати стійкість конкурентних позицій підприємства на ринку і його позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі.

Маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства охоплює: визначення цілей і динаміки розвитку ринку; маркетингові дослідження; маркетинговий аналіз; маркетингове планування; маркетингові дії: формування комплексу маркетингу, розроблення стратегії і тактики маркетингу; організацію і координацію маркетингової діяльності; мотивацію персоналу; облік і контроль витрат і результатів маркетингової діяльності. Усі ці дії потребують обґрунтованих рішень у сфері маркетингу, реалізація яких має сприяти розвитку підприємства.

Процес ухвалення маркетингових рішень відноситься до малоструктурованих завдань управління і не може бути повністю алгоритмізований за стадіями і процедурами. Маркетингові рішення можуть стосуватися як цілеспрямованого впливу на поведінку цільових груп споживачів (через зміни їх споживчих переваг у бік тих, що можуть бути задоволені продукцією даного виробника), так і способів адаптації до змін попиту, які виникли внаслідок конкурентних дій інших учасників ринку – як на тому самому сегменті, так і на сегменті товарів-замінників.

У маркетинговому аналізі застосовується велика кількість різноманітних методик, моделей, які дозволяють оцінити і спрогнозувати зміну окремих показників маркетингового середовища підприємства. У зв'язку з цим постає проблема правильного поєднання даних методик в процесі маркетингових досліджень. Очевидно, що невміле поєднання різних незрівняних і незіставних баз аналізу не дозволяє в результаті досягти високих показників в маркетинговій діяльності підприємства. З іншого боку, кваліфіковане використання різних маркетингових методів, засобів, інструментів у поєднанні з аналізом загальних фінансових результатів діяльності підприємства та оцінкою його сильних і слабких сторін може забезпечити дійсно комплексний аналіз стану ринку, який слугуватиме підставою для оцінки перспектив розвитку підприємства.

Всі функції управління пронизує цілеспрямований підхід до вирішення головного завдання: виробництво конкурентоздатної продукції, яка відповідає потребам ринку. У системі стратегічного управління це досягається за допомогою визначення цілей та стратегічного планування, у чому провідну роль відіграє підсистема стратегічного маркетингу. Водночас дослідження ринку для виявлення ще слабших його сигналів про можливі зміни уподобань споживачів мають здійснюватися в межах виділеного бюджету, який формується з урахуванням складності і масштабності досліджень, що, в свою чергу, залежить від стратегічних орієнтирів базової стратегії. Важливо правильно співвіднести витрати і результати, що потребує належного інформаційного забезпечення – як процесу маркетингових досліджень, так і процесу обґрунтування витрат на їх

проведення. При цьому доцільно усебічно проаналізувати ринок в контексті існуючих стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства – для визначення тих, які здатні приносити дохід у планованій стратегічній перспективі, виходячи із очікувань цільових груп споживачів, а також тих СЗГ, чий потенціал дохідності вже вичерпано. Водночас необхідно бачити можливості появи синергії у розвитку тих СЗГ, які взаємно доповнюють одна одну. Це може стати важливою перевагою підприємства у конкурентній боротьбі.

На нашу думку, маркетингова компонента оцінки привабливості стратегічної зони господарювання має передбачати аналіз СЗГ як за якісними, так і за кількісними показниками. Вони можуть бути згруповані за спільністю результатів, даючи змогу оцінити: динаміку і обсяги ринкових сегментів, на яких підприємство може працювати; якісні характеристики ринку, які вказують на його комерційну привабливість у перспективі; інтенсивність конкуренції у кожній СЗГ – що дає змогу зрозуміти, який тип конкурентної стратегії може обрати підприємство, якщо вирішить у ній працювати в поточному чи перспективному періоді; динамічність зовнішнього середовища – для виявлення нових потенційних можливостей і загроз у майбутньому:

1. Динаміка і обсяги ринку (місткість ринку, темпи її зростання чи зменшення, рівень задоволення потреб цільових груп споживачів).

2. Якість ринку: рентабельність кожного виду діяльності (розрахунок очікуваної рентабельності порівняно з іншими видами); тривалість життєвого циклу товару, який є основним для СЗГ; динаміка і структура споживчих потреб (що необхідно для складання кон'юнктурного прогнозу щодо випуску основного для СЗГ продукту і його розвитку в межах існуючих цільових груп споживачів або виходу на нові ринкові сегменти); можливість (чи потребу в) реалізації інновацій (продуктового чи процесного характеру), які стануть важливими складовими плану розвитку підприємства і є необхідними для його втілення у життя; бар'єри входження на ринок для нових підприємств (що важливо для розуміння стійкості конкурентних переваг підприємства у кожній СЗГ).

3. Інтенсивність конкуренції: кількість конкурентів – у поточному періоді і в майбутньому, окресленому планами розвитку підприємства (оцінюється на основі кон'юктурного прогнозу); ефективність (чи доцільність) застосування певного типу конкурентних стратегій у кожній із СЗГ.

4. Динаміка зовнішнього середовища: коливання кон'юктури (для цього необхідно проаналізувати динаміку обсягів продажів підприємства у минулі періоди і скласти прогноз на майбутнє); темпи інфляції (як щодо виробничих ресурсів, так готової продукції); диференціація основних споживчих груп за рівнем доходів (що дає змогу оцінити потенційний платоспроможний попит у цих групах); зміни у виробничих технологіях (для виявлення можливості появи нових потреб споживачів різних цільових груп – як промислових виробників, так і споживачів кінцевого продукту); зміни у культурі споживання та стереотипах сприйняття товарів (що може послужити для розвитку способів маркетингового впливу на цільові аудиторії і розробки нових технологій обслуговування споживачів); політичні зміни (для мінімізації ризиків неринкового втручання у господарську діяльність підприємства).

Таким чином, маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства має охоплювати сукупність дій з обґрунтування напрямів якісних змін у його внутрішньому середовищі для поліпшення його здатності передбачати й оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, формувати конкурентні стратегії відповідно до специфіки своєї діяльності і ресурсних можливостей і, завдяки цьому, підтримувати позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі.

Для сучасного етапу розвитку економіки характерна особлива складність та масштабність завдань стратегічного управління, насамперед – великими корпораціями, якими є значна кількість підприємств машинобудування. Суттєво впливають на вирішення управлінських завдань: динамічність сучасного економічного середовища, процеси інтеграції України в світовий економічний простір, посилення конкуренції в більшості галузей економіки, а також підвищення публічності бізнесу, що передбачає зацікавленість в діяльності

підприємств не лише акціонерів і контрагентів, але й інституційних інвесторів, регіональних органів управління, громадських організацій. При цьому перераховані групи стейкхолдерів нерідко висувають до підприємств додаткові вимоги, що виходять за рамки традиційних фінансово-економічних критеріїв, наприклад, щодо соціальної відповідальності бізнесу або впливу на довкілля.

Значний вплив на ефективність стратегічного управління справляють і внутрішні чинники, зумовлені укрупненням підприємств – ускладнення організаційної структури, погіршення комунікацій між окремими бізнес-одинацями та стратегічними рівнями ієрархії підприємства. Це особливо проявляється у вертикально інтегрованих корпораціях, де традиційно зберігається переважання вертикальних комунікацій над горизонтальними, а масштабність бізнесу зростає і координування діяльності інтегрованими бізнес-одинацями погіршується. Відповідно, це впливає на успішність реалізації стратегії, на що західні економісти звертали увагу ще у 80-х роках XX століття [255; 269]. Нині ці тенденції ще більше посилились, незважаючи на розвиток інформаційних технологій. На жаль, не всі учасники управлінських процесів є кваліфікованими користувачами сучасних технологій, через що не можуть використовувати достатньо ефективно їх потенціал для обґрунтування стратегічних рішень.

З урахуванням зазначених тенденцій можна стверджувати, що сучасне підприємство може ефективно функціонувати тільки за умови якісного інформаційного забезпечення управлінського процесу. Відповідно і ефективна реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства неможлива без належного інформаційного забезпечення, яке має створювати необхідні умови для оперативного і обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Важливість формування адекватного сучасним вимогам управління інформаційного забезпечення потребує більш глибокого дослідження його основних завдань і складових, які в контексті даного дослідження мають розглядатися через призму маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком промислового підприємства.

1.3. Інформаційне забезпечення як стратегічний чинник прийняття ефективних управлінських рішень

Необхідність підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств вимагає нових підходів до збору, систематизації і надання інформації для вироблення ефективних управлінських рішень в процесі стратегічного управління. Інструментарій формування необхідних інформаційних потоків характеризується багатоваріантною методологічною основою, зокрема наявністю різноманітних методик аналізу, що враховують мінливість, складність і взаємозалежність факторів зовнішнього середовища, макроекономічних процесів, їх важливість для вибору оптимальних стратегічних рішень.

Система стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування потребує обґрунтованого оперативного ухвалення управлінських рішень. Це залежить від обґрунтованості векторів інформаційних потоків, якими оперують особи, що приймають стратегічні рішення.

Сучасне підприємство може ефективно функціонувати тільки за умови якісного інформаційного забезпечення управлінського процесу, на чому наголошують багато науковців [44; 70; 72; 84; 120; 183]. Зокрема, інформаційне забезпечення стратегічного управління має відповідати таким вимогам:

- прозорість, тобто можливість доступу до інформації про поточний стан підприємства та його ринкові позиції усіх стратегічних груп осіб, що виступають учасниками процесу прийняття стратегічних рішень; інформація має бути повною і достовірною;
- системність – що дає змогу керівництву підприємства мати повну картину його стану, аналізувати причинно-наслідкові зв'язки, робити висновки та ухвалювати на їх основі обґрунтовані управлінські рішення;
- ефективність комунікаційної мережі підприємства (як сукупності горизонтальних і вертикальних комунікацій), яка дозволяє обмінюватись стратегічно важливою інформацією всередині управлінської ієрархії;

- компетентнісний підхід до формування інструментарію системи інформаційного забезпечення стратегічного управління – передбачає обґрунтований добір сукупності інструментів стратегічного аналізу та стратегічного управління реалізацією стратегії діяльності підприємства;
- ефективний розподіл повноважень і відповідальності в управлінській ієрархії – це дозволяє ефективно використовувати переваги централізації функцій стратегічного менеджменту (щодо вибору та формування стратегії розвитку) і децентралізації функцій оперативно-тактичного характеру, які спрямовані на реалізацію обраної стратегії.

Загалом, виходячи із сутності стратегічного управління як процесу, що охоплює «... дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності» [212, с. 19], інформаційне забезпечення стратегічного управління має бути багатокомпонентним. Воно повинне забезпечувати релевантною, повною і достовірною інформацією не тільки вищий менеджмент, який вступає у ділові відносини із іншими ринковими агентами (зовнішніми зацікавленими особами), а включати повний спектр корпоративної взаємодії, в тому числі ту сукупність відносин, що виникають всередині підприємства в ході розробки корпоративних стратегій та реалізації планів стратегічного розвитку.

Таким чином, під інформаційним забезпеченням стратегічного управління підприємством розуміємо систему інформаційних потоків, що об'єднує всі елементи підприємства в єдине ціле, формуючи чітку картину умов функціонування підприємства в стратегічному періоді, що забезпечує обґрунтований вибір його стратегічних цілей і стратегії діяльності та успішність їх реалізації. Для цього має бути створена відповідна інформаційна база даних (ІБД) підприємства, структурована за складовими (функціями) стратегічного управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структурування інформаційної бази даних у системі стратегічного управління підприємством

Примітки. 1. Складено автором самостійно

2. 1 – прогностні плани, цілі; 2 – звіти, альтернативні стратегії розвитку, цільові показники; бюджети; 3 – плани, системи оперативних показників, 4 – звіти, протоколи, акти обстеження; 5 – коригування планів, показників, бюджетів

ІБД підприємства є системою даних, що дає можливість описати найбільш важливі стратегічні елементи, які відносяться до зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, використовуються для ухвалення стратегічних рішень, а також вибрати ті або інші рішення з певних альтернативних варіантів. ІБД підприємства формується за допомогою цільового збору інформації з великої множини джерел.

Підсистема інформаційного забезпечення стратегічного управління фактично є центром цільової аналітичної обробки інформації для обґрунтування стратегічних рішень підприємства. Ефективність функціонування такої підсистеми визначається оперативністю надходження систематизованої інформації до осіб, що уповноважені приймати відповідні рішення. В свою чергу, зазначена оперативність значною мірою залежить від структурованості інформаційних потоків – як за джерелами надходження, так і за напрямками використання. Таке структурування інформаційних потоків, на нашу думку,

дасть змогу не тільки спрямовувати первинні дані у відповідному напрямі, а й обирати методи її аналізу та узагальнення для підготовки проектів рішень. У табл. 1.2 нами систематизовано складові інформаційних потоків, що забезпечують необхідну інформаційну базу для прийняття рішень у сфері стратегічного управління розвитком підприємства.

Таблиця 1.2

**Класифікація інформаційних потоків у системі стратегічного управління
розвитком підприємства**

Об'єкти аналізу	Джерела інформації	Методи аналізу
Макросередовище Стан і тенденції економічних і політичних процесів, діяльність органів місцевого самоврядування і громадських організацій, науково-дослідних інститутів і організацій	Законодавство, спеціальні джерела інформації, ЗМІ, конференції, виставки, ярмарки; результати досліджень та розробок	Стратегічний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз
Мікросередовище Споживачі, постачальники, конкуренти, партнери	Огляди періодики; результати досліджень консалтингових компаній та науково-дослідних інститутів, власні дослідження, аудит	Галузевий аналіз, бенчмаркінг, модель п'яти сил Портера, концепція «мережі цінностей», SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, матриця Shell, матриця Ансофа, матриця Абеля, матриця ADL, матриця Р. Стейнера, матриця оцінки можливостей, метод вивчення життєвого циклу, PIMS-аналіз, метод кривих освоєння, «аналіз трьох «К», типологія конкурентних стратегій Ф. Котлера
Внутрішнє середовище Підсистеми підприємства, процеси виробництва та управління	Форми звітності; внутрішня нормативна документація, протоколи випробувань, акти обстеження; власні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	Аудит, самооцінка, SWOT-аналіз

Примітка: складено автором

Аналіз зовнішніх чинників, виявлення сильних і слабких сторін підприємства є стрижневими елементами процесу стратегічного управління. Для цього може використовуватись цілий комплекс різних інструментів і методів, що дає змогу зробити кваліфікований стратегічний аналіз діяльності підприємства і його позицій на ринку, виявити стратегічні альтернативи діяльності, які можуть бути покладені в основу стратегії розвитку [35]. Тобто, такий аналіз формує інформаційну основу для визначення стратегічних цілей діяльності та формування базової (корпоративної) стратегії підприємства на плановий період, яка потім конкретизується у стратегіях окремих видів бізнесу та функціональних стратегіях.

Важливою складовою стратегічного аналізу є порівняльний галузевий аналіз, який дає змогу визначити позиції підприємства серед інших підприємств галузі. Він спирається на узагальнені показники діяльності підприємств галузі і дає змогу оцінити його загальну економічну динаміку у порівнянні з конкурентами та іншими підприємствами галузі, що можуть виступати партнерами у бізнес-процесах. Продовженням цього виступає надзвичайно корисний метод порівняльного аналізу – бенчмаркінг. Він дає змогу дослідити досвід формування важливих для досягнення конкурентоспроможності підприємства бізнес-процесів кращих представників в своєму класі діяльності (навіть поза межами галузі) – і перенести його у свою практику [22].

Можливості бенчмаркінгу для визначення тих сфер діяльності підприємства, які потребують інноваційного розвитку, детально досліджено С. Ковальчук [85, с. 149-156]. Вона підкреслює, що це може забезпечити вищу ефективність процесами інноваційних змін, так як дозволяє знизити непродуктивні витрати за рахунок впровадження новітніх технологій управління, які вже пройшли перевірку практикою. О. Дубовик зазначає, що це може поліпшити роботу не лише виробничої системи підприємства, а й маркетингової [59]. Додамо до цього, що не завжди підприємство-лідер погоджується надати усю інформацію для такого порівняння. Тому важливо правильно побудувати тактику комунікацій із керівниками підприємств, що

стали об'єктами бенчмаркінгу, оскільки обмін інформацією має бути взаємовигідним.

Ефективність стратегічних управлінських рішень значною мірою визначається кваліфікованим структурним аналізом конкурентного оточення підприємства. Для його проведення найчастіше застосовується модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дає змогу оцінити динаміку конкурентної боротьби в галузі (за силою тиску покупців, постачальників, потенційних учасників ринку, конкурентів, можливе заміщення іншими товарами галузі і суперництво між прямими конкурентами), на основі чого обрати найбільш прийнятну конкурентну стратегію (збереження нейтралітету, «удар у відповідь», поступки) [153]. Завдяки своїй простоті і логічності модель М. Портера широко використовується і нині, однак набуває різних модифікацій з огляду на розвиток теорії конкуренції, в тому числі – в частині оцінювання пріоритетності різних методів формування промисловими підприємствами конкурентних переваг.

Зокрема, автори концепції «мережа цінностей» (Value Net) А. Бранденбург і Б. Нейлбафф розширюють модель п'яти сил конкуренції за рахунок розгляду ролі додаткових учасників ринку – таких компаній-постачальників, у яких кінцеві споживачі набувають комплементарних (додаткових до основного продукту) товарів або послуг. Розглядаючи співпрацю з виробниками комплементарних товарів з метою збільшення прибутку, необхідно враховувати, що зрештою вони можуть перетворитися на конкурентів. Автори концепції виявили низку чинників, що визначають відносини з виробниками доповнюючих товарів, на які слід орієнтуватися при проведенні аналізу (цит. за [152]).

Невід'ємною складовою прийняття стратегічних рішень є PEST-аналіз, який дає змогу зібрати і систематизувати інформацію про стан і тенденції основних чинників зовнішнього середовища – політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological), що можуть суттєво впливати на розвиток бізнесу. І хоча не всі з цих чинників безпосередньо визначають поведінку споживачів, все ж опосередкований вплив мають усі, навіть політичні. Тому PEST-аналіз має входити в число інструментів

інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління – для виявлення тенденцій розвитку бізнес-середовища, що визначають сукупність стратегічних альтернатив діяльності підприємства.

Дещо ширші можливості інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень має методологія SWOT-аналізу, яка може вважатися логічним продовженням PEST-аналізу і аналізу конкурентних сил за моделлю М. Портера. Методичні основи і особливості проведення SWOT-аналізу для прийняття маркетингових рішень описано у роботах Л. Балабанової [14-16], в тому числі найбільш конкретизовано – співвідносно формування маркетингових стратегій промислових підприємств [14]. Вважаємо, що поширення методології SWOT-аналізу у сферу прийняття стратегічних маркетингових рішень є логічним і обґрунтованим. Додамо до цього, що структурування інформації стосовно сили прояву загроз і можливостей зовнішнього середовища, у співвіднесенні їх із виокремленими і розташованими за їх значущістю для формування конкурентних переваг внутрішніми сильними і слабкими сторонами підприємства, дає набагато чіткішу картину становища підприємства у бізнес-просторі, ніж класичні моделі PEST-аналізу і М. Портера. Саме тому SWOT-аналіз нині став базовим інструментом обґрунтування стратегічних рішень, увійшовши у численні навчальні посібники. Водночас його логічність, простота і наочність сприяли тому, що він перестав бути лише інструментом мікроекономічного аналізу (аналізу одного підприємства) і використовується для виявлення стратегічних альтернатив розвитку галузей і регіонів.

Більшою мірою наповненими маркетинговою інформацією є методи портфельного аналізу, що конкретизовані під певний продукт, товарну лінію або бізнес-одиницю. Практично всі методи такого аналізу і вибору стратегії підприємства є матричними і застосовуються за однаковою схемою: будується матриця (двомірна таблиця або тривимірна – в разі матриці Ансоффа), на одній осі якої розміщуються оцінки перспектив розвитку ринку, на іншій – оцінка конкурентоспроможності відповідних напрямів діяльності. Попадання бізнес-одиниць в певний квадрант матриці означає можливість застосування до них

типових стратегічних рекомендацій. У групі методів портфельного аналізу найбільш відомі матриці: БКГ (BCG) – оцінка темпів зростання і частки ринку; GE/McKinsey – дослідження порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу; Shell – оцінка конкурентоспроможності бізнесу при різних варіантах перспектив розвитку галузі; Ансоффа – вибір стратегії щодо ринків і продуктів; ADL – багатофакторного аналізу життєвого циклу галузі і конкурентної позиції підприємства на ринку [1; 3; 6; 32; 49; 152; 212].

Для окремих товарів широко використовуються інструменти однопродуктового аналізу. Серед них найбільш відомим є метод Т. Левіта, заснований на вивченні життєвого циклу товару (народження – зростання – зрілість – занепад). Це дає змогу визначити у товарному асортименті підприємства товари, що вже віджили своє і мають бути зняті з виробництва, товари, що користуються найбільшим попитом («зірки»), товари, попит на які залишається стабільним і приносить дохід (так звані «дійні корови»), товари, що потребують значної інформаційної підтримки для їх утвердження на ринку («важкі діти») [113]. Цей метод особливо насичений маркетинговою інформацією – як щодо динаміки обсягу продажу продукції, так і щодо впливу на поведінку споживачів за допомогою маркетинг-мікс. Для більшої універсальності він може бути доповнений PIMS-аналізом (Profit Imprakt of Marketing Strategy). Він також є методом однопродуктового аналізу, але своєю метою має оцінку впливу стратегічних чинників на показники ефективності діяльності підприємства, що є результатом реалізації певної товарної стратегії (зокрема, рентабельність капітальних вкладень та валовий прибуток) [260]. Тому, можна стверджувати, що паралельне використання цих двох методів для однопродуктового аналізу дає змогу оцінити стратегічні рішення як з погляду перспективності кількісного зростання обсягу продажу (попит на продукт), так і з погляду економічної привабливості (прибутковість товарної лінії чи товару).

Таким чином, огляд методів інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень дозволяє продемонструвати значне різноманіття підходів до процесу отримання і обробки інформації про стан зовнішнього і внутрішнього

середовища підприємства. Це розмаїття зумовлене специфікою завдань, які доводиться вирішувати в ході формування стратегії діяльності, розроблення корпоративних стратегічних планів і їх конкретизації за бізнес-одинацями чи стратегічними зонами господарювання. Своя специфіка є і при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства, яка має бути загальнокорпоративною (особливо в частині фінансового забезпечення), та водночас здійснюватися в руслі конкурентних стратегій окремих СЗГ (якщо це багатопрофільне підприємство). І відповідним чином під цю специфіку має формуватися інформаційна база даних підприємства.

Загалом, інформація відіграє винятково важливу роль для стратегічного управління розвитком підприємства. На основі зовнішньої та внутрішньої інформації відбувається позиціонування підприємства у бізнес-середовищі, визначаються стратегічні цілі, оцінюються стратегічні альтернативи. За цих умов отримання якісної стратегічної інформації вимагає значних зусиль та часу, зокрема, в контексті вибору оптимальних методів аналізу господарських ситуацій. До того ж, організація поточної діяльності підприємства має забезпечувати реалізацію обраної стратегії в режимі реального часу, що досягається використанням сучасних високотехнологічних інформаційних систем підтримки реалізації управлінських рішень, які мають бути невід'ємною складовою інформаційного забезпечення стратегічного управління. Це дає змогу менеджерам оперативно отримувати уже систематизовану інформацію, опрацьовану із застосуванням стандартних процедур, а значить – належним чином підготовлену для її більш ґрунтовного аналізу та формування стратегії розвитку підприємства за найбільш прийнятним для стратегічного періоду сценарієм. Разом з тим, аналіз та узагальнення досліджень науковців щодо сучасного стану інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємствами дав змогу виокремити такі проблемні моменти у його розвитку: невиправдане різноманіття інформаційних систем управління, які використовуються на різних підприємствах; розрізнене зберігання даних, їх дублювання та неузгодженість, які виникають унаслідок того, що одні і ті ж дані

використовуються різними інформаційними системами, які неінтегровані між собою; різні формати представлення даних в різних системах, що утруднює їх узагальнення, обробку та представлення у вигляді, зручному для ухвалення рішень на корпоративному рівні; обмеженість функціональності електронних таблиць, які сьогодні залишаються найбільш поширеним інструментом економічного аналізу [30; 63; 66; 84; 126]. Як видно із переліченого, це зумовлює проблеми ефективного і якісного інформаційного забезпечення управління, в тому числі – стратегічного.

Без якісної інформації будь-яке управлінське рішення не може вважатися достатньо обґрунтованим. Основними критеріями якості інформації є актуальність, достовірність, зіставність, зрозумілість, релевантність та повнота [30; 245; 248]. Це стосується й інформації стратегічного характеру. Важливу роль у дотриманні цих критеріїв відіграє функція маркетингу, зокрема, – у забезпеченні достовірності і повноти даних про стан ринку, тенденцій зміни переваг споживачів, поведінку конкурентів. Водночас, зважаючи на те, що реалізація стратегічних планів є сферою відповідальності усіх ланок управлінської ієрархії, інформаційне забезпечення стратегічного управління має доводити до них лише релевантну інформацію, яка відповідає їх функціональній спеціалізації.

Інтеграція маркетингового підходу в загальну систему стратегічного управління зумовлена необхідністю підвищення гнучкості внутрішніх бізнес-процесів і їх координації на основі ефективних інформаційних комунікацій між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. При цьому основу інформаційного забезпечення бізнес-комунікацій має складати маркетингова інформаційна система (MIC). Інтеграція різних процесів в єдиний інформаційний простір підприємства передбачає використання системного підходу до процесу збору, обробки і подальшого аналізу даних. Система маркетингової інформації має характеризуватися комплексністю і збалансованістю всіх складових її предметної частини, що досягається за рахунок застосування сучасних інформаційних технологій і технічного

забезпечення їх реалізації. Усі інформаційні потоки, які надходять до осіб, що приймають рішення, мають бути систематизовані і мати певне цільове призначення. Це дає змогу говорити про створення маркетингової інформаційної системи (МІС) – як сукупності планових процедур і систематизованих методів й процесів збору, аналізу і обробки маркетингової інформації, необхідної для прийняття маркетингових рішень [38, с. 49; 241, с. 42].

У науковій літературі, дещо розширюючи і доповнюючи сформульоване Ф. Котлером визначення МІС [95, с. 76], трактують її як систему взаємозв'язку людей, устаткування і методичних прийомів, що постійно діє, розвивається, призначена для збору, класифікації, аналізу, оцінки і розповсюдження релевантної інформації у сфері маркетингового забезпечення управління підприємством з метою її використання при плануванні, розробці, впровадженні маркетингових заходів і оцінці їх ефективності [146; 157, с. 45; 183; 202; 203, с. 31]. Деякі автори подають це визначення більш лаконічно – як «комплекс заходів та інструментів, спрямованих на вирішення проблем щодо координації маркетингової стратегії підприємства» [141, с. 301]. Це визначення є дискусійним, оскільки звужує призначення МІС тільки рамками сфери маркетингу. Водночас в ньому підкреслюється, що така система служить для завдань стратегічного управління підприємством, що важливо з позицій даного дослідження. Слід ще й мати на увазі, що ця система є не лише засобом збору і аналізу інформації, а й засобом комунікації, оскільки різні підрозділи підприємства, що працюють з ринком, постійно породжують первинну і вимагають перероблену інформацію.

Як вірно зазначає С. Мхітарян, маркетингова інформаційна система бере участь у всіх етапах управління підприємством. На етапі аналізу – допомагає збирати, систематизувати й опрацьовувати інформацію. На етапі планування – служить інформаційною основою для розробки планів різного ступеня деталізації. На етапі контролю – оцінює відхилення від планових показників, що допомагає коригувати плани відповідно до нових обставин господарської діяльності [136, с. 24]. Хоча його слова відносяться до ролі МІС у реалізації

функції маркетингу – як окремої складової загальної системи управління підприємством, їх правомірно віднести і до системи стратегічного управління розвитком. Адже, як зауважує Я. Панухник, маркетингова інформація зачіпає й інші аспекти діяльності підприємства – як виробничого характеру (щодо зняття з виробництва чи нарощування обсягу продажу певного продукту відповідно до стадії його життєвого циклу), так і щодо інноваційно-інвестиційних рішень [146]. Тут слід додати, що такі рішення неодмінно супроводжують реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Функціонально МІС складається з визначених ще Ф. Котлером частин (систем): внутрішньої звітності; зовнішньої маркетингової інформації; аналізу маркетингової інформації, маркетингових досліджень. Зворотний потік інформації у бік ринку відбувається комунікаційними каналами зовнішнього призначення і складається з ухвалених керівниками рішень та інформації спеціального характеру для привернення уваги споживачів (рис. 1.5).

Система внутрішньої звітності в інформаційних системах підприємства є часткою корпоративної бази даних, в якій реєструється весь комерційний документообіг. Внутрішня звітність відображає показники поточного збуту, суми витрат, обсяг матеріальних запасів, рух грошової готівки, дані про дебіторську і кредиторську заборгованість, а також інші дані, які акумулюють відомості усередині самого підприємства. Застосування комп'ютерних технологій дозволяє підприємствам створювати системи внутрішньої звітності, здатні забезпечити інформаційне обслуговування всіх своїх підрозділів.

Серед джерел внутрішньої інформації необхідно виокремити: статистичну, бухгалтерську й управлінську звітність; внутрішню статистику, матеріали раніше проведених досліджень; дані договорів; акти ревізій і перевірок; різного роду довідки та звіти; оперативну і поточну виробничу й науково-технічну інформацію; скарги і рекомендації споживачів; ділове листування тощо.

Реалізація централізованого обміну інформацією між підрозділами підприємства базується на можливості використання одних і тих же даних

різними користувачами. Формування власних баз даних дозволяє вирішувати конкретні прикладні завдань, що виникають в ході практичної діяльності.

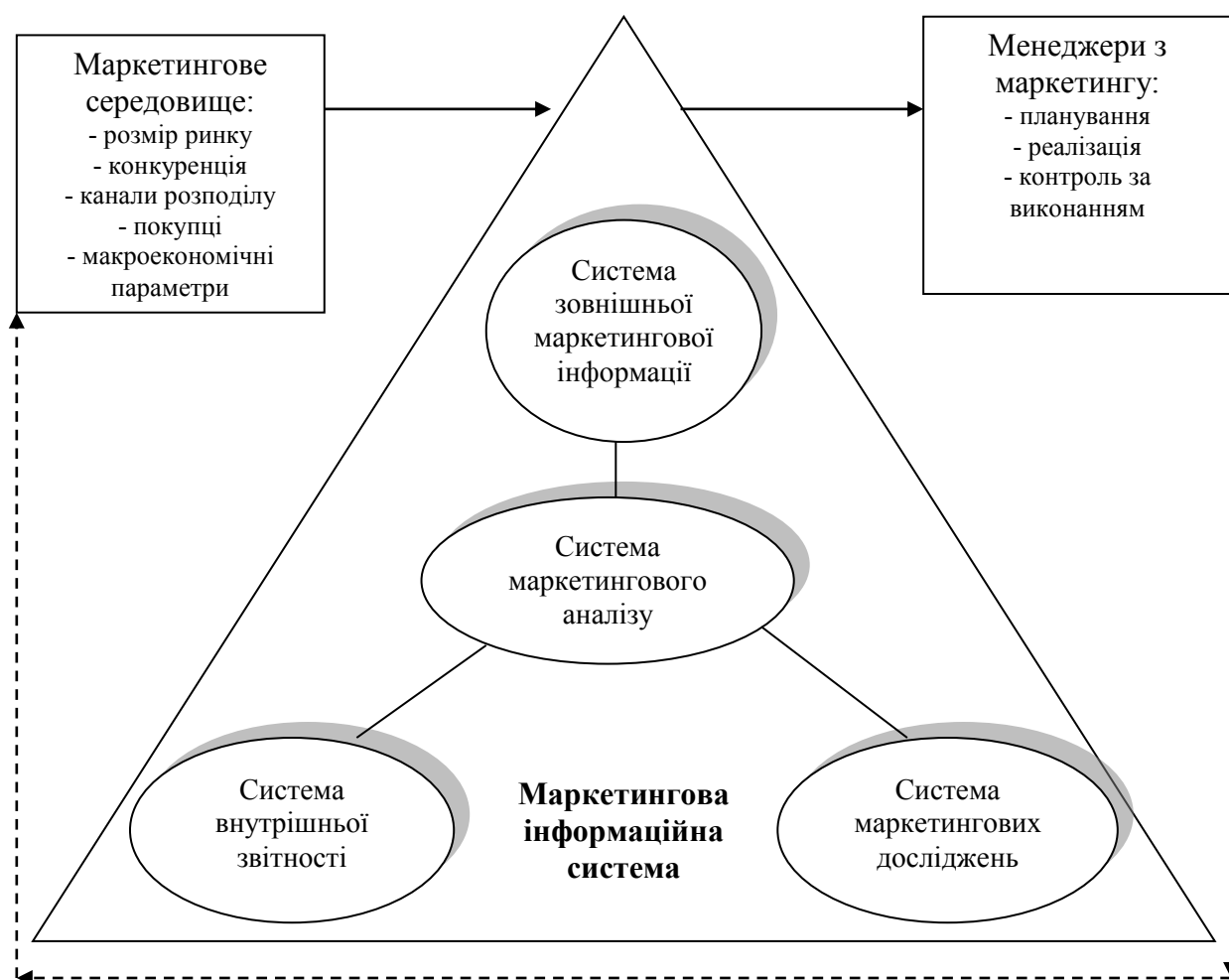


Рис. 1.5. Функціональна структура маркетингової інформаційної системи
Примітка: складено автором з використанням [2; 12]

Таким чином, інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства доцільно трактувати як систему інформаційних потоків, яка формує чітку картину умов функціонування підприємства на ринку в стратегічному періоді, що забезпечує обґрунтований вибір його стратегічних цілей і стратегії діяльності та гарантує успішність реалізації планів розвитку, функціонально об'єднуючи всі елементи внутрішнього середовища підприємства для оперативного координування і збалансованості здійснюваних змін.

Маркетингове інформаційне забезпечення в стратегічному управлінні підприємством дозволяє: отримувати конкурентні переваги на ринку; знижувати фінансовий ризик і небезпеки при виведенні нових товарів на ринок; визначати ставлення споживачів до товарів і фірми в цілому; стежити за змінами зовнішнього середовища; координувати стратегію підприємства і оцінювати його діяльність; підвищувати довіру споживачів до реклами товарів або послуг; збільшувати ефективність роботи підприємства. З огляду на це можна виокремити типові управлінські завдання, які вимагають інформаційної підтримки (рис. 1.6).

Одним з сучасних підходів роботи з інформацією, який набуває все більшого поширення, є формування корпоративних баз даних, що містять відомості про ділових партнерів, конкурентів і споживачів. У зв'язку з переходом від масового до диференційованого маркетингу особливої популярності набувають CRM-системи (Customer Relationship Management), тобто системи управління взаєминами з клієнтами [117; 147; 198].



Рис. 1.6. Інформаційні завдання маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства

Примітка: складено автором

Система зовнішньої маркетингової інформації призначена для регулярного збору відповідної інформації. Ця система [136]:

- доповнює дані про споживачів;
- актуалізує відомості про постачальників;
- містить необхідну інформацію про конкурентів;
- реєструє показники стану маркетингового макросередовища.

Система збору зовнішньої поточної маркетингової інформації – це набір джерел і методичних прийомів, за допомогою яких керівники підприємства щоденно отримують інформацію про події, що відбуваються в бізнес-середовищі. Джерела зовнішньої інформації дозволяють отримати інформацію:

- 1) про ситуацію на різних ринках, особливо там, де працює або збирається працювати підприємство;
- 2) про сили, що діють на ринку;
- 3) про стан і тенденції розвитку чинників макросередовища (демографічні, економічні, політичні, природно-географічні, науково-технічні, культурно-історичні).

Важливим компонентом інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень є маркетингові дослідження. Їх трактують як «процес збору, обробки та аналізу даних за аспектами маркетингової діяльності фірми, в межах яких слід використовувати певні рішення, а також аналіз компонентів зовнішнього середовища, що впливають на маркетингову діяльність фірми» [61, с. 249]. Простіше кажучи – це будь-яка дослідницька діяльність, спрямована на задоволення інформаційно-аналітичних потреб маркетингу.

Маркетингові дослідження мають проводитися для отримання додаткової ринкової інформації, яка може прояснити проблемні моменти у діяльності підприємства на ринку – як поточного, так і стратегічного характеру. З позицій інформаційного забезпечення управлінського процесу доцільно виокремити такі етапи маркетингового дослідження:

1. Визначення цілей і завдань дослідження щодо проблеми, яка виникла у сфері взаємодії підприємства із учасниками ринку і структурування проблеми у розрізі окремих об'єктів дослідження.

2. Відбір і пошук джерел інформації, опублікованих в засобах масової інформації.

3. Збір інформації: проведення попереднього експрес-аналізу, всебічний попередній аналіз.

4. Аналіз зібраної інформації.

5. Представлення результатів дослідження.

Аналіз інформації для прийняття рішень у сфері стратегічного управління підприємством (в тому числі – управління його розвитком) передбачає пошук джерел достовірних даних, що якнайповніше відображають реальні ринкові процеси. У цьому контексті можна виділити наступні інформаційні ресурси:

1) статистична інформація – цифрова інформація у вигляді показників, прогнозних моделей і оцінок. Розрізняють бази даних глобальної статистики і національної статистики;

2) комерційна інформація – це інформація в розрізі підприємств, напрямів їх діяльності, продукції, фінансового стану, ділових зв'язків. При її пошуку використовують електронні бази даних і друкарські видання;

3) біржова і фінансова інформація – інформація про котирування цінних паперів, валютні курси, облікові ставки;

4) професійна і науково-технічна інформація – спеціальні видання в сфері маркетингу;

5) публікації в засобах масової інформації, зокрема в Інтернеті.

Аналіз якості інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства доцільно проводити в декількох напрямках:

– корисність (цінність) інформації – це різниця між результатами рішень, прийнятих з використанням даної інформації, і результатами рішень, які були отримані без її використання. Під «результатами» маються на увазі

економічні та інші наслідки управлінських рішень, вимірювані показниками прибутку (короткострокової чи довгострокової);

- витрати на інформаційне забезпечення (кадрові, фінансові витрати, технічні засоби і час), які передбачається виділити на розробку і експлуатацію системи інформаційного забезпечення;
- ступінь агрегації інформації, пов'язаний з урахуванням запитів на різних рівнях управління маркетингом;
- повнота інформаційного забезпечення, яка знаходить віддзеркалення в складі та підпорядкуванні поточних і перспективних завдань та даних, які використовуються.

Систему інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства формує статистичний банк – сукупність сучасних методик статистичної обробки інформації, що дозволяють якнайповніше розкрити взаємозалежності в рамках підбору даних та встановити ступінь їх статистичної надійності [12].

Дослідники можуть зібрати багато інформації і даних, які так і залишаться не використаними, якщо не будуть проаналізовані й інтерпретовані в контексті вирішуваних проблем на основі застосування технологій маркетингового аналізу (сегментування, цілепокладання, позиціювання, аналізу і прогнозування) [69; 214]. Предметом маркетингового аналізу є безпосереднє оточення підприємства, а також результати його господарсько-фінансової діяльності. Технології маркетингового аналізу дають змогу проводити дослідження для визначення шляхів виходу підприємства на перспективні сегменти ринку, зміни в інтересах підприємства перебігу важливих процесів у зовнішньому середовищі, зокрема – поведінки споживачів; створення сприятливого образу підприємства в очах громадськості, в тому числі – засобами маркетингової пропаганди.

Методика маркетингового аналізу об'єднує загальнонаукові, аналітико-прогностичні методи, прийоми, запозичені з різних галузей знань, зокрема, соціології, інших поведінкових наук (глибинного інтерв'ю, фокус-груп, експертні методи - Sales Expert 2, Success та ін.) [128, с. 120-131; 270].

Всю сукупність загальнонаукових методів аналізу можна поділити на дві групи: емпіричні та логічно-інтелектуальні. Емпіричні методи побудовані на практичній діяльності, осмислення якої дає уявлення про сутність та особливості подій і ситуацій. Серед них виокремлюють дві групи – методи спостереження і методи експерименту.

Логічно-інтелектуальні методи є використанням інтелектуальних операцій дедукції або індукції для вирішення досліджуваної проблеми або ситуації. Ефективність цих методів управління значно підвищується, якщо вони поєднуються з імітаційним моделюванням за допомогою комп'ютера і програванням варіантів поведінки об'єкту. Їх використання дозволяє сформувати банк моделей – набір математичних моделей, що сприяють ухваленню оптимальних маркетингових рішень.

Основу будь-якої системи аналізу маркетингової інформації (і особливо – для обґрунтування стратегічних рішень) складають статистичний банк і банк моделей (рис. 1.7). На вибір методу аналізу маркетингової інформації впливають декілька чинників: тип даних, план дослідження, припущення, на яких заснована статистична перевірка. Для прийняття рішень щодо формування стратегії розвитку підприємства важливо дотримуватися певної послідовності при формуванні плану дослідження – і відповідним чином добирати маркетингову інформацію, яка необхідна для аналізу ефективності чинної стратегії поведінки підприємства на ринку та її придатності до застосування у наступному плановому періоді.

В Україні попит на різні види маркетингового аналізу, підтримку маркетингових рішень і вироблення конкретних рекомендацій з'явився порівняно недавно, пропозицій в цій сфері на вітчизняному інформаційному ринку не дуже багато. Існуючі програмні продукти реалізують в основному функції збору, зберігання і представлення інформації про клієнтів, постачальників, торговельних посередників, конкурентів, дозволяють вести моніторинг ринку, накопичувати комерційну інформацію, вести банк даних контрагентів, здійснювати контроль діяльності продавців. Лише деякі з них

(«Marketing Expert» і «БЕСТ-Маркетинг») дозволяють реалізувати методи стратегічного менеджменту (SWOT- аналіз, матриці Ансофа) (див. дод. А, табл. А.1).



Рис. 1.7. Система аналізу маркетингової інформації

Примітка: складено автором

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що інформаційне забезпечення у сфері управління підприємством – це процес задоволення потреб керівництва і фахівців в інформації, що підтримує діяльність підприємства за допомогою спеціальних методів й способів організації і використання цієї інформації, а також професійних знань фахівців, що забезпечують процес ухвалення рішень. Маркетингова інформаційна система бере участь у всіх етапах стратегічного управління підприємством, відображаючи ринкові процеси у сфері взаємодії підприємства із ринковими агентами і контрагентами. Проте, як показує перелік можливостей більшості спеціалізованих програмних продуктів у сфері

маркетингу, вони лише частково можуть використовуватися для вирішення завдань стратегічного управління розвитком підприємства. Існуюче інформаційне забезпечення стратегічного управління необхідно доповнювати процедурами обробки матриць, моделей, заснованих на інформаційному підході, розробляти автоматизовані діалогові процедури, що дає змогу прогнозувати, діагностувати і коригувати діяльність підприємства у ході реалізації стратегії розвитку, знаходити оптимальні шляхи вирішення поставлених завдань. При цьому необхідно забезпечити повноцінне використання маркетингової інформації у системі стратегічного управління підприємством.

Висновки до розділу 1

1. В сучасних умовах, які характеризуються зростаючим рівнем мінливості і складності середовища господарювання, високою активністю учасників конкурентної боротьби на більшості ринкових сегментів, ефективне функціонування промислових підприємств визначається тим, наскільки їх керівники володіють інструментами та методами стратегічного управління – для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку своїх конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій у планованій перспективі. Розвиток промислового підприємства як економічної системи має здійснюватися цілеспрямовано – для посилення тих властивостей, які забезпечують і життєздатність підприємства, і його економічну результативність.

2. Внаслідок перенасиченості ринку товарами і послугами сфера обміну ними характеризується високим ступенем ентропії і підвладна впливу різних чинників. Для обґрунтованого вибору напряму розвитку підприємства, масштабів і видів організаційних змін необхідно вірно оцінити потреби ринку (в існуючих та потенційно перспективних стратегічних зонах господарювання)

і зіставити їх із своїми можливостями їх задовольнити. А відтак – відреагувати на них відповідними змінами у діяльності підприємства. Промисловим підприємствам (особливо машинобудівним) це зробити доволі складно – через те, що їх виробничі системи є капіталомісткими, і зміни в них потребують значних витрат. Тому провідною складовою стратегічного управління розвитком підприємства все більше стає функція маркетингу.

3. Маркетинг підвищує обґрунтованість рішень не тільки щодо товарних пропозицій підприємства, а й в інших аспектах його діяльності, які стосуються створення й реалізації продукції. Він раціоналізує за основними параметрами процеси руху товару у ході ринкових трансакцій між багатьма учасниками ринку, стаючи концепцією управління розвитком мережі, партнерськими стосунками, що виникають між окремими суб'єктами ринку в процесі виробництва і споживання товарів і послуг. У машинобудуванні число таких учасників є доволі значним, оскільки багато підприємств виступають учасниками технологічних ланцюжків створення технічно-складної продукції. Це вказує на те, що у стратегічному управлінні розвитком машинобудівного підприємства важливо задіяти не лише інструментарій стратегічного маркетингу, а й операційно-тактичного. Це дає підстави говорити про необхідність формування маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства, науково-методичних підходів до її реалізації в практичній діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств.

4. Аналіз наукових поглядів на сутність, функціональне призначення стратегічного і операційного маркетингу у діяльності промислових (в тому числі машинобудівних) підприємств послужив основою для авторського визначення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – як цілісної системи планово-управлінських дій з визначення напрямів і масштабів якісних змін у його внутрішньому середовищі, для

поліпшення його здатності передбачати й оперативно реагувати на зміни споживчого попиту і відповідним чином формувати конкурентні стратегії. У цьому визначенні підкреслюється необхідність і доцільність поєднання у стратегічному управлінні розвитком підприємства аналітичної і активізуючо-коригуючої функції маркетингу. Аргументовано, що реалізація цієї компоненти на корпоративному, функціональному і операційному рівнях дозволить підтримувати стійкість конкурентних позицій підприємства на ринку і його позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі.

5. Ефективність реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства безпосередньо визначається її інформаційним забезпеченням. Адже маркетинг забезпечує інформаційні стратегічні і оперативні зв'язки підприємства як із зовнішнім, так і внутрішнім середовищем, з іншими підсистемами управління підприємством, діяльність яких має координуватись у процесі реалізації стратегії розвитку. Інструментарій формування інформаційних потоків характеризується багатоваріантною методологічною основою, наявністю різноманітних методик аналізу та їх відображенням у відповідному спеціалізованому програмному забезпеченні. Важливо їх кваліфіковано використовувати, виходячи із особливостей функціонування конкретного машинобудівного підприємства.

6. Виходячи із сутності стратегічного управління розвитком підприємства – як системного процесу цілеспрямованих якісних змін його внутрішнього середовища, які підвищують його адаптивні властивості і життєздатність, – сформульоване авторське визначення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства. Під ним запропоновано розуміти систему інформаційних потоків, яка формує чітку картину умов функціонування підприємства на ринку в стратегічному періоді, що забезпечує обґрунтований вибір його стратегічних

цілей і стратегії діяльності та забезпечує успішність реалізації планів розвитку, функціонально об'єднуючи всі елементи внутрішнього середовища підприємства для оперативного координування і збалансованості здійснюваних змін. З урахуванням важливості маркетингової компоненти стратегічного управління охарактеризовано програмне забезпечення маркетингової інформаційної системи, яке має слугувати для наповнення інформаційної бази даних підприємства, структурованої за складовими (функціями) стратегічного управління. Визначено напрями вдосконалення існуючого інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Основні результати дослідження опубліковано в [221; 225; 228-230; 236; 237, 264].

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

2.1. Чинники побудови системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування

Дослідження теоретико-методологічних аспектів функціонування маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств засвідчило, що її значущість у системі стратегічного управління визначається якістю інформаційного забезпечення. При цьому вимоги до якості інформаційного забезпечення посилюються в міру зростання конкуренції на відповідному сегменті ринку.

Варто сказати, що суттєве посилення конкуренції в останні роки є однією із характерних ознак ринку машинобудівної продукції. Машинобудування в Україні розвивається за багатьма напрямками – у сфері виробництва машин і обладнання виробничого і побутового призначення, приладів і апаратури для виробничих процесів, виробництва електротехнічних виробів, різних видів авіаційної, ракетно-космічної техніки, морських і річкових суден тощо. Загальна номенклатура продукції вітчизняного машинобудування налічує сотні тисяч найменувань. Основні засоби у цій сфері діяльності становлять понад 15% загальної їх вартості у структурі засобів вітчизняної промисловості, а оборотні активи – майже 20% [127, с. 5-6].

Вітчизняне машинобудування робить значний внесок у формування валового внутрішнього продукту і національного доходу. Тривалий час воно займало четверте місце у структурі виробництва і реалізації промислової продукції, в тому числі – навіть у роки світової економічної кризи (2008 – 2009 рр.), коли частка машинобудування склала понад 10%. Однак підприємства

машинобудування значно погіршили динаміку свого розвитку у кризовий період, обсяги реалізованої продукції суттєво зменшились (дод. Б, табл. Б.1, рис. 2.1).

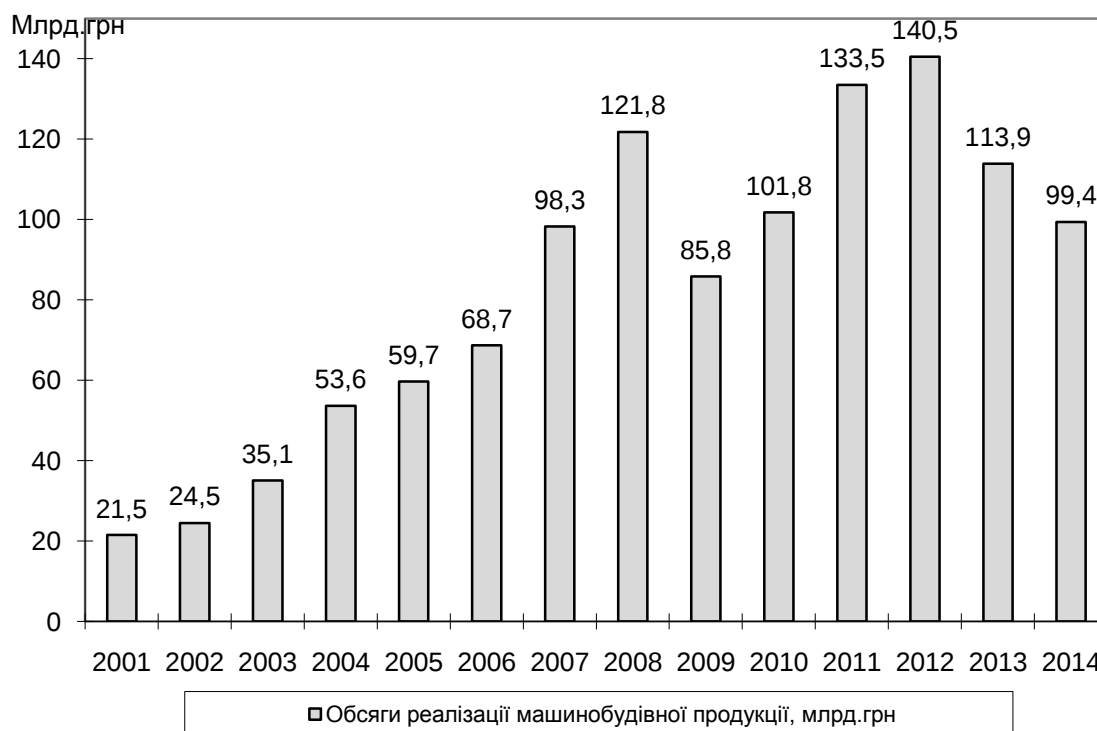


Рис. 2.1. Динаміка обсягів реалізації продукції підприємств машинобудування України

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [138]

Повернення і перевищення докризових обсягів виробництва та реалізації продукції у машинобудуванні вдалося досягти лише у 2011-2012 рр., однак у наступні роки ситуація в галузі погіршилась. Значною мірою це було зумовлено політичними подіями, внаслідок чого порушились умови співпраці із партнерами з Російської Федерації. А вихід на нові ринки збуту виявився не таким простим, як очікувалось. Хоча у машинобудуванні України є багато підприємств, що випускали доволі конкурентоспроможну продукцію, яка експортувалась на зовнішні ринки, ці ринки були переважно в країнах СНД. Тому експорт продукції машинобудування в останні роки втратив позитивну динаміку, і в 2013 р. його частка у загальній структурі експорту знизилась до

16,75%, а у 2014 р. – до 13,7% (проти 19,3% у попередньому році (рис. 2.2). Так як відновлення економічних зв'язків з РФ у найближчі роки є доволі сумнівним, то машинобудівним підприємствам необхідно приймати стратегічні рішення щодо виходу на інші ринки, в тому числі – ринки розвинених країн.

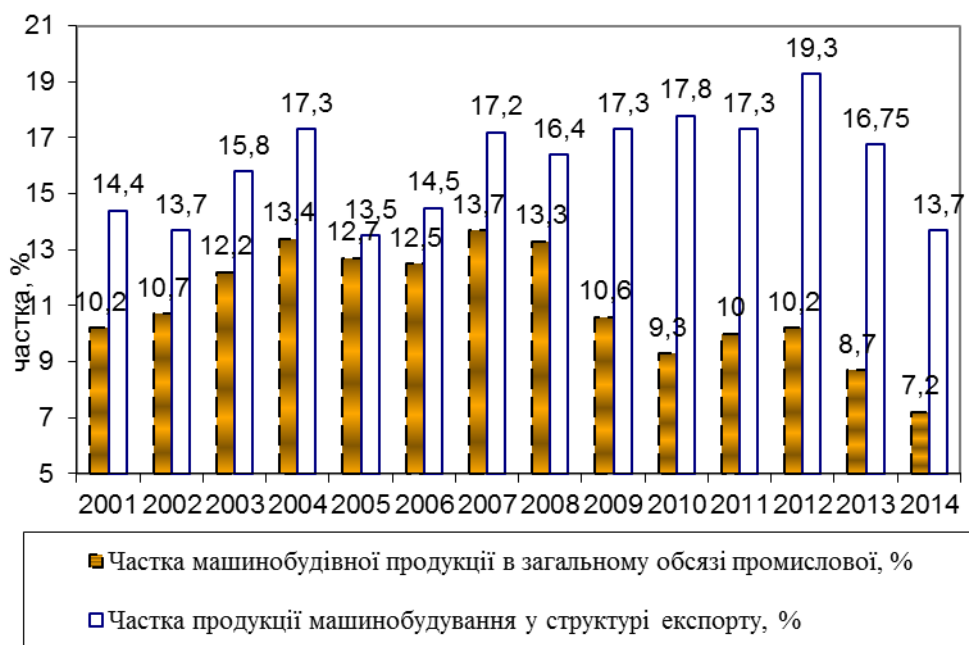


Рис. 2.2. Порівняльна динаміка частки продукції машинобудування і її експорту в загальних результатах діяльності промисловості України

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [138; 210]

Проте для виходу на ринки розвинених країн підприємства повинні випускати ту продукцію, яка має бути визнана потенційними споживачами як конкурентоспроможна. Для розвинених країн конкурентоспроможність визначається не стільки у ціновому полі, скільки у функціональному. Це особливо стосується машинобудування, де конкуренція між виробниками посилюється внаслідок високих темпів науково-технічного прогресу, які зумовлюють зміну принципів функціонування техніки і технології, а значить – прискорюють зміни споживчих переваг. До того ж, підприємства для виходу на європейські ринки мають пройти сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам виробництва, а це

потребує додаткових витрат і значних зусиль для удосконалення усіх складових виробничих систем.

Та вирішити це завдання можуть не всі підприємства, так як доволі значна їх частина є збитковими. На рис. 2.3 наведено порівняльну динаміку частки збиткових підприємств машинобудування та промислових підприємств України, з якого видно, що вона є дещо меншою, ніж у промисловості в цілому, але в кризовий період дорівнювала майже 40%.

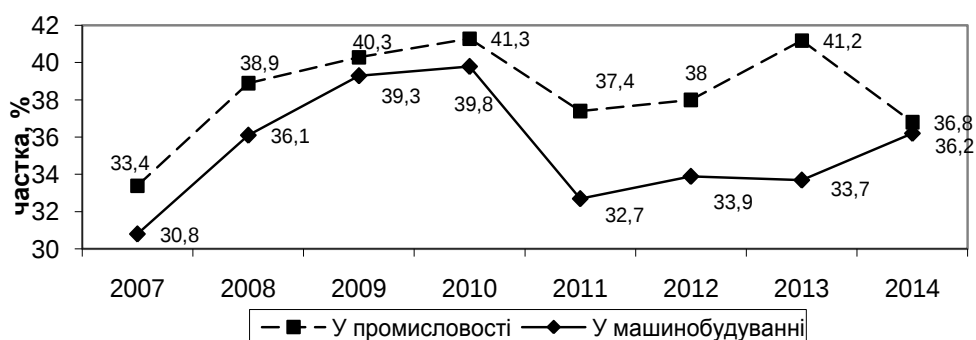


Рис. 2.3. Порівняльна динаміка частки збиткових підприємств у промисловості та машинобудуванні України

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [243]

У роки виходу із кризи кількість збиткових підприємств машинобудування зменшилась до 32,7% (2011 р.), а далі знову почала зростати. У 2014 р. частка збиткових підприємств машинобудування майже зрівнялась із часткою таких у промисловості в цілому (відповідно 36,2% і 36,8%). Це ще раз підтверджує зроблений раніше висновок про те, що машинобудівним підприємствам необхідно докласти багато зусиль для того, щоб увійти на нові ринки. Тим більше, що сподіватись на конкурентоспроможність своєї продукції на ринках розвинених країн за рахунок низької ціни вони не можуть, оскільки рентабельність операційної діяльності підприємств машинобудування є дуже низькою і у 2014 р. навіть була від'ємною. Якщо у 2013 р. цей показник складав плюс 6,6%, то у 2014 р. – мінус 2,9% [217]. Загальна динаміка показників

рентабельності операційної діяльності вітчизняних підприємств машинобудування наведена в табл. Б.1, дод. Б.

Особливо високим є рівень конкуренції в автомобілебудуванні, продукція якого відрізняється великою різноманітністю моделей і класів. Автомобілебудування є галуззю транспортного машинобудування, яка займається виробництвом моторизованих нерейкових транспортних засобів (легкових та вантажних автомобілів, автобусів, мотоциклів, тролейбусів, тракторів та ін.). Окрім цього, до галузі входять підприємства, що займаються дизайном, конструюванням, виробництвом, маркетингом та продажем моторизованих транспортних засобів. Як показує статистика, кількість збиткових підприємств у виробництві транспортних засобів є найбільшою серед усіх виділених груп продукції машинобудування [217] (дод. Б, табл. Б.2). Це вказує на необхідність суттєвих змін у стратегії їх діяльності – розвитку їх виробничих систем для роботи у нових умовах господарювання.

Сучасне автомобілебудування вважається барометром стану промисловості тієї чи іншої країни. Його роль в економіці надзвичайно велика, що підтверджується досвідом промислово розвинутих країн. Так в США, наприклад, у сфері виробництва автомобілів (враховуючи підприємства суміжних галузей, що постачають сировину, матеріали і комплектуючі вироби, здійснюють технічне обслуговування й ремонт, торгівлю, автодорожнє господарство, діючий автотранспорт), працює кожний шостий із зайнятих в промисловості. В Японії на продукцію цієї галузі припадає близько 12% загального обсягу виробництва обробної промисловості. В Німеччині, Італії, Франції автомобілебудування забезпечує 8-10% загального обсягу виробництва [170].

Галузь вважається пріоритетною і в Україні – у виробництво транспортних засобів щороку вкладаються значні інвестиції – більші, ніж у інші групи продукції машинобудування (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка структури капітальних інвестицій у машинобудівній продукції *

Напрями вкладання інвестицій	Роки									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	Сума, млн грн.	Частка, %	Сума, млн грн.	Частка, %	Сума, млн грн.	Частка, %	Сума, млн грн.	Частка, %	Сума, млн грн.	Частка, %
Машинобудування загалом, млн грн.	4153,3	100	5626,3	100	6771,3	100	6449,8	100	5474,7	100
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, млн грн.	227,9	5,49	408,7	7,26	501,0	7,40	194,5	3,02	224,5	4,10
Виробництво електричного устаткування, млн грн.	663,5	15,98	632,7	11,25	673,4	9,94	1000,3	15,51	601,7	10,99
Виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп, млн грн.	1581,7	38,08	2162,2	38,43	2781,5	41,08	2132,1	33,06	2020,8	36,91
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів, млн грн.	1680,2	40,45	2422,7	43,06	2815,4	41,58	3122,9	48,42	2627,7	48,00

Примітка: *Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя і Донецької та Луганської областей

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [74]

Особлива роль автомобілебудування полягає в тому, що з ним пов'язаний якісний переворот у техніці та у прискоренні темпів НТП; підвищення продуктивності праці, як за рахунок постійного технічного прогресу у самій галузі, так і за рахунок забезпечення всіх галузей господарства найсучаснішими засобами перевезення, що зазначалось нами у [218]. Отже, розвиваючи автопромисловість, можна «витягнути» економіку країни на передові рубежі світової економіки. А це дуже актуально для України.

Автомобілебудування в Україні, як і в усіх країнах колишнього Радянського Союзу, ніколи не було належним чином розвинене. Це стосувалося насамперед якості та асортименту продукції, яка значно поступалась продукції виробників з інших країн. На фоні загального спаду виробництва в країні у 90-х роках багато підприємств автомобілебудівної галузі опинилися на межі банкрутства. Виробництво автомобілів скоротилося на 80-90% [218].

Сьогодні автомобілебудівна промисловість в Україні охоплює підприємства з виробництва легкових, вантажних, спеціалізованих автомобілів, автобусів, деталей та комплектуючих виробів. Більша частина запасних частин та матеріалів імпортується з інших країн, одночасно з цим в Україні з кожним роком розширюють виробництво запасних частин для найбільш масових моделей автомобілів.

Загалом, автомобілебудування в Україні розвивається непропорційно стосовно інших галузей. На це вплинула загальна криза в останні роки, проблем також додала складна ситуація в 2014 р., в результаті чого галузь зазнала значного занепаду. Загальний ринок нових автомобілів за підсумками 2014 р. зменшився на 52% порівняно із 2013 р. та склав 105957 автомобілів. В 2015 р. очікується подальший спад ринку до 77100 од. У період кризи в 2009 р. ринок нових легкових автомобілів скоротився майже в 4 рази порівняно з результатами 2008 р., в 2010 р. почалося часткове відновлення і незначна позитивна динаміка росту (+0,2%), в 2011 р. попит виріс суттєво (+35,7%), але 2012 – 2014 рр. спостерігалось його падіння (-1,4%, -7,4% та 51,9% відповідно).

Реалізація комерційних автомобілів зменшилася, зафіксувавши продаж у 2014 р. в кількості 6702 автомобілів (2013р. – 14604 од.). Підсумки реалізації важкої техніки (GVW від 3,6 т) в Україні склали – 1413 од., що на 64,5% нижче показника 2013 р. (3978 од.), на ринку автобусів теж спостерігалось падіння на 65,2% до 822 шт. Реальна місткість ринку нової автомобільної техніки – 105957 од., що на 52,4% нижче, ніж в 2013 р. (222513 од.). Однак, автомобільна галузь, незважаючи на несприятливе економічне становище, є досить динамічною, про що свідчить виведення в 2013 р. на ринок більше 30 новинок легкових та комерційних автомобілів. В 2014 р. продаж гібридних моделей зріс на 67% склавши 956 од. проти 573 од. у 2013 р. [204].

На сьогодні умови господарювання вітчизняних підприємств стали ще складнішими через виникнення низки проблем та, як наслідок, введення деяких змін та обмежень державою. До основних ризиків можна віднести:

1) політичні та соціально-економічні (політична нестабільність, зростання цін на газ та нафтопродукти, зниження купівельної спроможності громадян, девальвація національної валюти, високі темпи інфляції, нестабільність на фінансовому ринку в банківських структурах, зростання безробіття, введення валютних обмежень). Так, збільшення строків купівлі іноземної валюти згідно застосованих з початку 2014 р. нововведень, які вимагають від підприємств перерахування коштів для купівлі іноземної валюти за кілька днів до її отримання, заморожує обігові кошти підприємства та посилює їх дефіцит. Значний відсоток (75%) обов'язкового продажу підприємством валюти, що надійшла за продукцію, спричиняє нестачу валютних коштів для закупівлі імпортованих комплектуючих;

2) нормативні (зміни у законодавстві, що регулюють ввіз та розмитнення автотранспортних засобів, рівень мита, акцизу на імпортовані нові, вживані автомобілі та запасні частини, впровадження державних цільових програм розвитку автомобілебудування);

3) ризик конкурентного середовища (зміна кон'юнктури ринку, зміна цінового позиціонування).

Отже, підприємства автомобілебудування, так само як і усе вітчизняне машинобудування, мають підвищити рівень обґрунтування своїх стратегічних планів розвитку, що потребує активного маркетингового супроводу при формуванні стратегій. Тому для підприємств автомобілебудування питання побудови ефективного інформаційного забезпечення маркетингу для реалізації завдань стратегічного управління їх розвитком є надзвичайно актуальними.

На сьогодні в Україні працюють такі провідні автовиробники: ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» (ПрАТ «ЗАЗ»), ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс» (ПАТ «АК «Богдан Моторс») – їх сумарна потужність складає 400 тис. легкових автомобілів в рік. Дослідження діяльності вказаних підприємств проведемо за останні п'ять років¹. В той же час висновки за результатами аналізу статистичної звітності робитимемо з позицій реалізації функції стратегічного і тактичного маркетингу. Вважаємо це логічним, оскільки саме ця функція є відповідальною за асортиментну і збутову політику підприємства.

Передусім охарактеризуємо динаміку основних фінансових показників цих компаній за останні чотири роки (табл. 2.2). Як видно із наведених даних, їх діяльність не характеризується стійкою динамікою. У дослідженому періоді підприємства за результатами своєї діяльності показують і прибуток, і збиток. Особливо складна ситуація на ПАТ «АК «Богдан Моторс» – чистий дохід від реалізації продукції за чотири роки знизився у 9 разів – з 3,9 млрд грн. до 446,4 млн грн. Протягом усього періоду дослідження підприємство було збитковим. Найкращою є ситуація у ПАТ «АвтоКрАЗ» – у 2014 р. його чистий дохід зріс у 2,4 рази порівняно з попереднім, 2013 р. Значне покращання пов'язано із тим, що підприємство отримало замовлення для військових потреб. У той же час, підприємство за результатами господарювання у 2014 р. отримало збитки.

¹ Усі фактологічні та аналітичні матеріали, показники діяльності досліджуваних підприємств наведено чи розраховано на основі даних офіційних сайтів цих підприємств та офіційного сайту Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку <http://smida.gov.ua>

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових результатів діяльності провідних підприємств автомобілебудування України, тис. грн.

Показник	Роки			
	2011	2012	2013	2014
ПАТ «АвтоКрАЗ»				
Чистий дохід від реалізації	605359,0	677128,0	730006,0	1752303,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	9047,0	-177142,0	19351,0	-157720,0
ПАТ «Українська автомобільна корпорація»				
Чистий дохід від реалізації	2919252	3016071	2840463,0	2016748,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	128422	182066	47068,0	-1009118,0
ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс»				
Чистий дохід від реалізації продукції	3952763	3366548	1054737	446379
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-3751	-323436	-190793	-1086622

Більш детальну характеристику діяльності цих підприємств можна зробити за даними балансової звітності. Для досліджених підприємств вона наведена в дод. В. Тенденції розвитку ПАТ «Українська автомобільна корпорація», характеризують показники, наведені в табл. В.1. Передусім зазначимо, що основу ринкової діяльності основного виробника автомобілів, що входить до холдингу ПАТ «Українська автомобільна корпорація» – ПрАТ «ЗАЗ» – складають такі маркетингові принципи: справедлива та вільна конкуренція, створення і розвиток нових брендів, розширення та якісне вдосконалення мережі продажу автомобілів і станцій сервісного обслуговування, впровадження передових технологій управління, висока якість продукції та послуг.

Проведений аналіз даних балансу показує, що: необоротні активи переважають у загальних активах товариства (на рівні 64,83% від валюти балансу); грошові кошти становлять значний відсоток (10,23%) оборотних активів; зросла частка дебіторської заборгованості (з 6,57% до 10,23% за рік) в структурі оборотних активів; у структурі пасивів переважає власний капітал – 54,14%; за 2014 р. майно товариства (валюта балансу) зменшилося на 511827,0 тис. грн. (або на 13,19%) і станом на 31.12.2014 р. склало 3367959,00 тис. грн. У 2014 р. товариство працювало збитково (чистий збиток склав 1009118,0 тис. грн.), що свідчить про недостатньо ефективне використання активів та власного капіталу товариства.

Основна частка продуктового портфелю підприємства в кількісному вимірі орієнтована на споживачів сегментного ринку легкових автомобілів (автомобілі до 15,0 тис. дол. США), а також на споживачів комерційної техніки та автобусів. В структурі виробництва України ПрАТ «ЗАЗ» займає 54% від загального виробництва автотранспортних засобів в країні, в 2014 р. обсяги виробництва впали на 35%. Загалом виробництво автотранспортних засобів в 2014 р. склало 28751 од., що на 43% нижче результату попереднього року, при цьому виробництво легкових автомобілів скоротилося на 43%, автобусів на 65% і вантажних автомобілів зменшилося на 14%. Основні ринки збуту – Україна, Узбекистан. Також підприємство експортує автомобілі до Казахстану, Білорусії, Азербайджану, Ефіопії. Через загострення відносин з РФ, основний експортний напрям ПрАТ «ЗАЗ» в країни митного союзу (Російську Федерацію, Казахстан, Білорусію) знизився на 89,6%.

Основною продукцією іншого українського виробника автомобілів – ПАТ «АвтоКрАЗ» є вантажні автомобілі, вантажопідймальністю від 10 т до 30 т, серед яких самоскиди, бортові автомобілі, сидельні тягачі, лісовози, сортиментовози, автомобільні шасі, на які встановлюються автоцистерни і паливозаправники, різноманітне устаткування для нафтового комплексу, гірничовидобувної промисловості, лісопромислової галузі, для будівництва, дорожнього і комунального господарства, збройних сил. За 2014 р. виручка від

реалізації автомобільної техніки склала 90% в загальному обсязі реалізації продукції (загальний обсяг реалізованої продукції – 1752,2 млн грн., обсяг реалізації автомобілів – 1575,0 млн грн.). Обсяг виробництва автомобілів за 2014 р. – 1388 од. У річному обсязі випуску основної продукції частка бортових автомобілів склала 40%, шасі – 45%, спецтехніки – 11%, тягачів – 2%, самоскидів – 2%. Детальна інформація про фінансово-економічний стан ПАТ «АвтоКрАЗ», який представлено у його балансі, подано у дод. В (табл. В.2).

Загальний аналіз показників діяльності підприємства дозволяє стверджувати, що: оборотні активи переважають у загальних активах товариства (на рівні 72,97% від валюти балансу); грошові кошти становлять незначний відсоток (3,80%) оборотних активів; зменшилася частка дебіторської заборгованості (з 85,97% до 57,53% за рік) в структурі оборотних активів; у структурі пасивів переважають зобов'язання – 88,88%; за 2014 р. майно товариства (валюта балансу) зросло на 661014,0 тис. грн. (або на 14,06%) і станом на 31.12.2014 р. склало 5360727,0 тис. грн. У 2014 р. товариство працювало збитково (чистий збиток склав 157720,0 тис. грн.), що свідчить про недостатньо ефективне використання активів та власного капіталу товариства.

Разом з тим, аналіз інноваційної діяльності підприємства показує, що його менеджмент приділяє значну увагу удосконаленню конструкції автомобілів та розробці нових перспективних моделей. В 2014 р. ПАТ «АвтоКрАЗ» почав випуск нового виду продукції – броньованої колісної техніки легкого та важкого класу. За 2014 р. було реалізовано 1442 од. автомобільної техніки КрАЗ. Поставки автомобілів здійснювалися на такі ринки збуту: внутрішній ринок – 46% від загального обсягу продажу; країни СНД – 20%; країни далекого зарубіжжя (Близький Схід та Африка) – 34%. У 2014 р. підприємство збільшило поставки на внутрішній ринок за рахунок державних замовлень автомобілів для збройних сил України, при цьому поставлялися не тільки автомобілі КрАЗ серійного виробництва, а й нова продукція – броньована колісна техніка легкого і важкого класу. З урахуванням маркетингової компоненти стратегічного

управління на основі зацікавленості споживачів новими розробками ПАТ «АвтоКрАЗ», можна визначити такі перспективні напрямки розвитку підприємства: освоєння виробництва мобільних малотонажних автомобілів з різноманітним комунальним обладнанням для забезпечення потреби внутрішнього ринку у новій сучасній спецтехніці; реалізація броньованих автомобілів не тільки українській армії, а й військовим та миротворцям різних країн світу.

Реалізацію зазначених пріоритетів можуть блокувати маркетингові ризики, пов'язані з господарською діяльністю ПАТ «АвтоКрАЗ»:

- значне зростання цін на матеріальні ресурси та енергоносії, що збільшує собівартість готової продукції та негативно впливає на результати діяльності підприємства. Така ситуація призводить до вимушеного збільшення цін на автомобілі КрАЗ і не сприяє нарощенню обсягів виробництва та реалізації продукції через цінову неконкурентоздатність на ринках збуту. Для виходу з цієї ситуації підприємству необхідно застосувати гнучку цінову політику та знизити собівартість продукції, що виготовляється;

- неможливість закупівлі матеріальних ресурсів для виробництва автомобілів КрАЗ у російських постачальників через загострення українсько-російських відносин, а також проблеми з поставками комплектуючих виробів від українських постачальників, що розташовані на сході країни, через гостру нестабільну ситуацію в цьому регіоні. Такі проблеми призводять до порушення виробничого циклу виготовлення автомобілів КрАЗ, несвоєчасного виконання запланованих обсягів виробництва продукції та порушення строків поставок споживачам. Для виходу з даної ситуації ПАТ «АвтоКрАЗ» необхідно займатися пошуком інших постачальників, а за окремими видами комплектуючих виробів освоювати їх власне виробництво;

- значне зменшення обсягів поставок автомобільної техніки КрАЗ на російський ринок у зв'язку з загостренням українсько-російських відносин через міждержавний конфлікт. Російський ринок збуту довгий період був ключовим

для ПАТ «АвтоКрАЗ»: до 2013 р. постачання в Росію складало понад 50% від річного загального обсягу реалізації продукції КрАЗ, за період 2013-2014 рр. його обсяги знизилися до 20% від річного обсягу. Для недопущення падіння обсягів виробництва через зменшення чи припинення постачання в Росію, збутовим підрозділам ПАТ «АвтоКрАЗ» необхідно активізувати діяльність з пошуку нових ринків збуту, насамперед, в країнах далекого зарубіжжя;

- значний знос основних фондів, що негативно впливає на господарську діяльність підприємства, його фінансовий стан та перспективи розвитку, оскільки фізично зношене обладнання не дозволяє суттєво нарощувати обсяги виробництва. Починаючи з 2005 р., ПАТ «АвтоКрАЗ» проводить технічне переозброєння виробництва та впроваджує енергозберігаючі технології. І хоча в останні роки у зв'язку з тривалою фінансово-економічною кризою підприємство було змушене зменшити обсяг фінансування на вказані цілі, але впровадження заходів в цьому напрямку має продовжуватися.

У зв'язку з тим що конкуренція на ринку великовантажних автомобілів залежить від розвитку сервісної мережі та підвищення якості послуг, а виробництво автомобільної техніки переходить на більш високий рівень, стратегічні плани розвитку підприємства з урахуванням маркетингової компоненти мають передбачати: 1) оновлення номенклатури ряду автомобілів КрАЗ, підвищення їх технічного рівня, якості з урахуванням сучасних екологічних вимог; 2) розширення номенклатури продукції у відповідності з потребами ринку, розробка автомобілів спеціального призначення, що не мають аналогів; 3) розвиток маркетингової політики та мережі збуту, що дасть можливість збільшити реалізацію продукції на внутрішній ринок і експорт; 4) розробку і реалізацію планів оптимального використання обладнання та технологічного переоснащення виробництва; 5) реалізацію інвестиційних планів технічного переозброєння і модернізації основних засобів та створення сучасного виробничого процесу.

Загалом же, нинішня ситуація є сприятливою для діяльності ПАТ «АвтоКрАЗ». Що ж стосується іншої автомобільної корпорації – ПАТ «АК «Богдан Моторс», то вона відчула погіршення фінансово-економічної ситуації в галузі вітчизняного машинобудування. В досліджений період внаслідок зниження купівельної спроможності населення, припинення кредитування купівлі автомобілів, відбувалося помітне скорочення реальної місткості автомобільного ринку, а отже і зниження обсягів виробництва ПАТ «АК «Богдан Моторс», що в свою чергу позбавило товариство можливості повного завантаження власних виробничих потужностей, які розраховані на 120 тис. автомобілів в рік. Це призвело до зниження виробництва заводу на 83,7% (з 83 316 од. до 14 393 од.).

Однак, на фоні всіх цих негативних чинників, ПАТ «АК «Богдан Моторс» залишається одним з найбільших вітчизняних виробників автомобільної техніки та зберігає одну з лідируючих позицій в цій галузі. Товариство займається виробництвом тролейбусів та автобусів «Богдан» малого, середнього, великого класу. Для виготовлення продукції воно використовує комплектуючі та матеріали, які отримує на договірній основі від різних організацій за договірними цінами. На сьогодні, залежність товариства від постачальників залишається суттєвим чинником ризику чергового падіння виробництва. Вплив цього чинника зменшується за рахунок наявності довгострокових контрактів з основними контрагентами. Основними контрагентами та постачальниками машинокомплектів для заводу є: ТОВ «Хюндай Мотор Україна», а також розгалужена українська мережа роздрібних продаж ТОВ «Богдан-Авто Холдинг» (близько 25-ти торгових компаній).

Дані щодо стану та зміни активів, зобов'язань та власного капіталу ПАТ «АК «Богдан Моторс» за 2011-2014 рр. наведено в дод. В (табл. В.3). На їх основі можна зробити такі узагальнення: оборотні активи переважають у загальних активах товариства (на рівні 58,77% від валюти балансу); грошові кошти становлять незначний відсоток (3,08%) оборотних активів; зросла частка дебіторської заборгованості (з 82,23% до 86,13% за рік) в структурі оборотних

активів; у структурі пасивів переважають зобов'язання; за 2014 р. майно товариства (валюта балансу) зменшилося на 248359,0 тис. грн. (або на 5,91%) і станом на 31.12.2014 р. склало 3954402,0 тис. грн. У 2014 р. товариство працювало збитково (чистий збиток склав 1086622,0 тис. грн.), що свідчить про недостатньо ефективне використання активів та власного капіталу товариства.

Можна висловити припущення, що недостатня увага до вивчення потреб споживачів на цільових сегментах ринку і спричинила збиткову діяльність підприємства. Тому вже в 2014 р. маркетингова політика АТ «АК «Богдан Моторс» щодо досліджень та розробок визначалась прийнятим стратегічним планом розвитку, згідно з яким акцент робився на дослідження та розробку автобусів та тролейбусів. З цією метою проводились дослідно-конструкторські роботи з розробки нових моделей транспортних засобів, вдосконалення та модернізації існуючих моделей.

Загалом, аналіз системи стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств машинобудування (зокрема, автомобілебудування) засвідчив, що вона потребує удосконалення – для вирішення комплексу взаємозв'язаних і взаємообумовлених проблем, які накопичилися в законодавчій, нормативно-правовій, фінансово-економічній, освітній, кадровій та інших сферах їх діяльності. Основні проблеми та чинники, які ускладнюють стратегічний розвиток підприємств автомобільної промисловості досліджували за допомогою експертного опитування. Експертам (яких обрано із числа представників апарату управління досліджених підприємств автомобілебудування) запропонували проранжувати за значущістю вплив визначених чинників, які ускладнюють стратегічний розвиток підприємств автомобілебудування в Україні. Узагальнені дані цього опитування наведено в табл. 2.3. Найважливіший ранг присвоєно тим чинникам, які набрали більшу кількість ствердних відповідей, що дало змогу розташувати їх у порядку зменшення (у відсотковому відношенні до загального числа респондентів).

Результати експертного опитування показують, що головною причиною стагнації українського автомобілебудування є відсутність обґрунтованої

державної стратегії його розвитку з урахуванням виробничих можливостей вітчизняного машинобудування, що базується на досягненнях науки і техніки, спрямованої на визначення та формування економічно обґрунтованих пріоритетних секторів машинобудівного комплексу, які динамічно розвиваються, відповідають сучасним вимогам й ресурсним можливостям країни, а також на підвищення ефективності їх використання в умовах ринку з метою розвитку машинобудування в цілому і забезпечення економічної та технологічної незалежності України.

Таблиця 2.3

Чинники, що ускладнюють стратегічний розвиток підприємств автомобілебудування (за даними експертного дослідження, в %)

Чинники Підприємства	Відсутність ефективного цілеспрямованого стимулювання інновацій та низький рівень його фінансування		Нерозвиненість спеціалізації високотехнологічного та високоякісного виробництва автокомпонентного сектору		Слабкий митний захист українського автомобілебудування		Застаріла техніко-технологічна оснащеність виробництва		Структурна на-ростаюча стагнація кадрового потенціалу		Недостатність інвестицій в розвиток виробництва		Відсутність загальнодержавної стратегії розвитку українського автомобілебудування	
	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг
ПрАТ «ЗАЗ»	14,2	5	33,2	2	9,8	7	14,0	6	14,6	4	20,0	3	35,1	1
ПАТ «АвтоКрАЗ»	17,5	5	40,0	2	5,2	7	7,8	6	18,0	4	18,4	3	42,5	1
ПАТ «АК «Богдан Моторс»	14,5	6	28,4	3	4,4	7	17,8	5	21,2	4	32,6	2	38,5	1

Примітка: складено автором за результатами опитування спеціалістів досліджуваних підприємств

Очевидно, що вихід з кризи, яка утворилася в українському машинобудуванні, можливий тільки при реалізації системних підходів до виявлення і стимулювання розвитку тих його підгалузей, які можуть забезпечити кумулятивний ефект для розвитку усього машинобудівного комплексу. Такою підгалуззю є автомобілебудування, яке у всьому світі розвивається з використанням передових виробничих технологій і ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників.

На другому місці визначено проблему нерозвиненості спеціалізації високотехнологічного та високоякісного виробництва автокомплектувального сектору, основна суть якої полягає в тому, що в сучасному розумінні українська комплектувальна галузь практично відсутня, і в основі своїй складається з підприємств, виведених з комплексних виробництв та оснащених здебільшого застарілим технологічним устаткуванням. Організація «промислового збирання» провідними іноземними автовиробниками, зважаючи на малий обсяг виробничих потужностей, поки не сприяла створенню економічно виправданого сучасного виробництва автомобільних комплектуючих, хоча на локальному рівні такі виробництва формально відповідають необхідному рівню технологічності. Угоди, підписані з іноземними виробниками з організації «промислового збирання» автомобільних комплектуючих поки не отримали належного розвитку в Україні. За різними оцінками, не більше 5% українських підприємств, які виробляють автокомплектуючі, відповідають вимогам стандарту ISO/TC - 16949, що встановлює специфічні вимоги до систем менеджменту якості постачальників автомобільній промисловості, а також іншим вимогам за якістю та організацією виробництва.

На третьому місці – проблема недостатності інвестицій у розвиток автомобілебудування, що проявляється у майже повній відсутності інвестування в розробку нових моделей. Якщо вітчизняний виробник випускає 3-5 фіксованих комплектацій для кожної моделі, то зарубіжний пропонує 5-10 комплектацій з можливістю додаткових опцій, індивідуальним збиранням автомобіля під кожного покупця.

Українські підприємства інвестували в розвиток автомобілебудування співвідносно обсягів реалізації в 4-5 разів менше іноземних конкурентів, що є наслідком недостатньої ефективності фінансових механізмів залучення кредитних ресурсів у виробничий сектор. Сьогодні практично неможливо залучити кредитні засоби ні за термінами, зіставними з терміном окупності автомобільного виробництва (6-7 років), ні за економічно обґрунтованими ставками, тоді як провідні зарубіжні автовиробники мають можливість залучення довгострокових засобів (за ставкою 5-6% річних та менше).

Четверте місце посідає проблема наростаючої стагнації кадрового потенціалу. Українська автомобільна промисловість відстає за продуктивністю праці від світових лідерів ринку не менше, аніж в 2-3 рази. Кадровий потенціал, що склався до теперішнього часу в автомобілебудівній галузі, вимагає реструктуризації та поповнення молодими фахівцями, інженерами і науковими працівниками за спеціальностями, що відповідають сучасним вимогам. Вирішення завдань стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування з одного боку потребує притоку управлінського та виробничого персоналу, адаптованого до нових реалій ведення автомобільного бізнесу. З іншого боку, реструктуризація та модернізація автомобільного виробництва неминуче призведе до подальшого скорочення зайнятості в автомобілебудівній галузі та до пов'язаного з цим зростанням соціальної напруженості. Тому цю проблему треба вирішувати комплексно – із залученням органів регіонального управління, які повинні будуть забезпечувати створення інших робочих місць для вивільнених працівників.

Оптимізація чисельності працівників при необхідності підвищення продуктивності праці – одне з основних завдань реалізації стратегії розвитку підприємств автомобілебудування. Як показує проведене дослідження, достатньо гостро постає питання якості підготовки фахівців. Середня професійна та середня спеціальна освіта практично відірвані від виробництва. Учбово-матеріальна база цих освітніх установ не відповідає сучасним вимогам. Профільні кафедри автомобілебудування в університетах країни випускають

значну кількість фахівців, незатребуваних на ринку праці, до того ж рівень доходів на підприємствах автомобільної промисловості та престижність професії не сприяють їх працевлаштуванню за фахом. Для підготовки фахівців, які спроможні кваліфіковано вирішувати завдання з розроблення та виробництва сучасної й перспективної продукції, потрібним є їх навчання за багаторівневою програмою вищої освіти, що включає хорошу фундаментальну підготовку, достатні навички професійної роботи під час виробничої, конструкторської, технологічної та переддипломної практик. Необхідним є розроблення вимог до нових сучасних професійних стандартів (кваліфікаційних вимог) посад та професій працівників автомобілебудівної галузі, а також формування скоординованих з підприємствами галузі програм цільової підготовки та перепідготовки кадрів.

На п'ятому місці знаходиться проблема відсутності ефективного цілеспрямованого стимулювання науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, що є особливо тривожним чинником, який свідчить про внутрішнє нерозуміння керівним персоналом підприємств довгострокової значимості цієї проблеми. Розвиток повноцінної автомобілебудівної промисловості неможливий без наявності власної бази інноваційних розробок та інтелектуальної власності за ключовими елементами, компонентами, технічними та технологічними рішеннями. В даний час за рідкісним винятком (ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «ЗАЗ», ПАТ «АвтоКрАЗ») підприємства автомобілебудування не мають розвинених наукових та інжинірингових центрів. Конструкторські й технологічні бюро, що існують на підприємствах, в основному зорієнтовані на вирішення поточних проблем виробництва. Реалізація окремих науково-технічних проектів, зокрема, які здійснюються державними науковими організаціями, а також проектів, які фінансуються із залученням бюджетних коштів, безумовно, вирішує окремі проблеми науково-технічного розвитку галузі, але у зв'язку з роздрібненістю інжинірингового потенціалу та малих обсягів виробництва нових моделей техніки не дозволяє

здійснити інтеграцію цілей та ресурсів, координацію діяльності держави та бізнесу зі створення автомобільної техніки нового покоління.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що поточний стан автомобільної промисловості в Україні, незважаючи на значущість галузі для розвитку економіки країни в цілому, можна охарактеризувати як критичний. При збереженні існуючих тенденцій, якщо на державному рівні не реалізовуватимуться комплексні заходи зі стимулювання інноваційного розвитку галузі, вітчизняне автомобілебудування може повністю деградувати через 3-5 років. У цьому аспекті можна стверджувати, що без удосконалення діяльності зі стратегічного управління якісним розвитком підприємств автомобілебудування їх динамічне зростання є малоймовірним. І особливу роль у цьому має відігравати маркетингова компонента стратегічного управління розвитком – яка функціонально забезпечуватиме обґрунтований вибір напрямів та масштабів інноваційних змін у виробничих та збутових системах підприємств автомобілебудування.

Загалом, для українського автомобілебудування можна виокремити декілька шляхів розвитку. Перший з них передбачає перенесення в Україну виробничих потужностей (на жаль, у більшості лише складальних) іноземними транснаціональними компаніями. Такий обрали для себе багато східно-європейських країн (наприклад, Словаччина, Чехія, Польща та ін.). Другим шляхом є регіональна інтеграція у сфері автомобілебудування. Це одна з найперспективніших моделей для країн Східної Європи, в яких історично склалися зв'язки в автомобілебудівній промисловості, але які на сьогоднішній день ще недостатньо розвинуті. Регіональна інтеграція дозволяє розвивати розподіл праці між різними суб'єктами економічної діяльності в регіоні, що забезпечує локальний кумулятивний ефект – через розвиток усіх учасників інтеграційного утворення. До третього шляху розвитку можна віднести розширення міждержавного співробітництва у перспективних напрямках економічної діяльності. Наприклад, мексиканська автомобільна промисловість повністю зорієнтована на Північну Америку, яка поглинає три чверті її

виробництва [121]. Щодо України, то її автомобільна промисловість може розвиватись для споживачів країн Центральної Азії та Африки. У цих країнах немає можливостей купувати дорогі автомобілі, а от автомобілі низької на середньої цінової групи мають там значний попит.

З урахуванням технологічних можливостей сучасного машинобудування вітчизняним автомобілебудівникам недоцільно зупинятися лише на одній із вказаних стратегічних альтернатив розвитку. Найбільш прийнятною є змішана стратегія, яка дозволила б не тільки зберегти національну автомобілебудівну промисловість, а й продовжити успішне техніко-технологічне співробітництво з країнами Європи, Азії та Африки. Основним стратегічним завданням розвитку автомобілебудівної промисловості України має бути значне підвищення якості її продукції на основі використання принципово нових способів організації виробництва, його насичення високопродуктивним, ресурсощадним, екологічно безпечним устаткуванням, що дасть змогу автовиробникам освоїти виробництво нових моделей конкурентоспроможної продукції. Необхідно забезпечити тісну взаємодію науково-технічних організацій і підприємств автомобілебудування з науковими установами України для вирішення проблем створення нових матеріалів і технологій. За рахунок інноваційного розвитку автомобілебудування України зможе реалізовувати конкурентоспроможну продукцію як на національному, так і на світових ринках, що забезпечить додаткові переваги України в міжнародному економічному співтоваристві. Вагому роль у вирішенні цих стратегічно важливих для України завдань може відіграти маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.

Оцінюючи характер конкурентних відносин на ринку автомобілебудування в Україні на підставі інформації щодо розподілу його часток, можемо зробити висновок, що в цілому цей ринок відноситься до типу ринків з олігополістичною конкуренцією, проте поступово з'являються певні ознаки його високої концентрації та структуризації, що призводить до формування більш жорсткого конкурентного середовища і суттєво посилює

вимоги до організації маркетингової компоненти стратегічного управління його розвитком.

Як зазначалося в розділі 1, стратегічне управління розвитком підприємства з урахуванням маркетингової компоненти потребує відповідного інформаційного забезпечення. Для виявлення чинників впливу на побудову його системи необхідним є емпіричне дослідження, яке ми проводитимемо на прикладі підприємств автомобільної промисловості: ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПАТ «Черкаський автобус», ПрАТ «ЗАЗ», ПрАТ «БАЗ», ПрАТ «Завод комунального транспорту», ТДВ «Стрий Авто», ПрАТ «КамАЗ-УТК», ПрАТ «ЧАЗ», ТОВ «КрАСЗ», ПрАТ «Єврокар», ПАТ «АвтоКрАЗ».

Проведене дослідження показало, що чинники та умови розвитку зовнішнього середовища на українському ринку автомобілів обумовлюють посилення уваги керівництва підприємств автомобілебудування до побудови ефективних систем стратегічного управління підприємствами на основі маркетингу. При цьому варто зауважити, що питання побудови маркетингової компоненти стратегічного управління на підприємствах – лідерах галузі, є у достатній мірі відпрацьованими – такі компанії як ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «ЗАЗ», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПрАТ «Єврокар» мають потужні маркетингові департаменти із широким колом фахівців у різних напрямках маркетингової діяльності – спеціалістів зі збуту, маркетологів з цінової політики, продукт-менеджерів та бренд-менеджерів, маркетологів-аналітиків та ін. Ці компанії формують потужні маркетингові бюджети, які йдуть на розробку стратегії і тактики просування своєї продукції на ринок.

У той же час для середніх та малих виробників проблема маркетингового забезпечення прийняття стратегічних рішень залишається нагальною – для більшості із них значне коло функцій маркетингової компоненти стратегічного управління залишається поза увагою менеджменту. Це не дає змоги таким підприємствам ефективно працювати на ринку, знайти і відстояти свою ринкову нішу та зумовлює необхідність більш глибокого дослідження існуючої практики

стратегічного управління, зокрема – діагностики достатності організаційного, матеріально-технічного та інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу.

Передусім у процесі дослідження нами було встановлено рівень маркетингової наповненості стратегічного управління розвитком обраної вибірки підприємств автомобілебудування. Він, зокрема, характеризується наявністю базової маркетингової стратегії підприємства, стратегічних цілей підприємства загалом і стосовно окремих товарів та цільових ринків збуту, наявністю стратегічного маркетингового планування та його часового горизонту, системи діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища як інформаційного фундаменту маркетингової стратегії. Проведене у зазначених напрямках дослідження дозволило ідентифікувати існуючий рівень реалізації окремих маркетингових складових стратегічного управління. Зокрема, на рис. 2.4 представлено маркетингові стратегії (чи їх відсутність), що використовуються виробничими підприємствами.

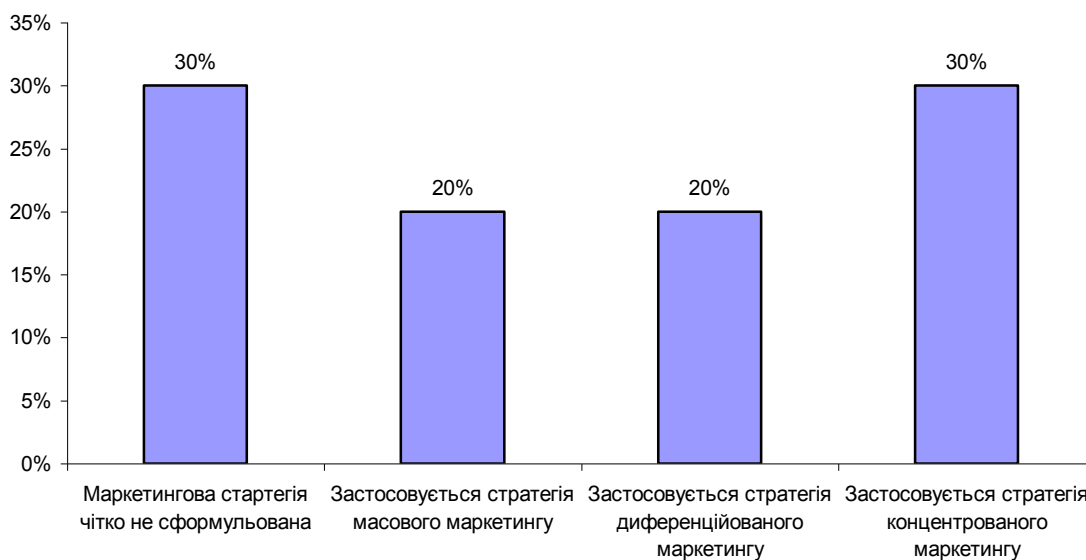


Рис. 2.4. Розподіл маркетингових стратегій на досліджуваних підприємствах автомобілебудування, %, за 2014 р.

Примітка: складено автором за результатами опитування спеціалістів досліджуваних підприємств (дод. Д)

Дослідження дозволило виявити певну диференціацію маркетингових стратегій розглянутих підприємств автомобілебудування. Так, у 30% підприємств маркетингова стратегія чітко не сформульована. Що стосується використовуваних маркетингових механізмів діяльності зазначених підприємств на ринку, то в групі цих підприємств не виділяються ні стратегічні товари, ні цільові сегменти, ні цільові ринки збуту, а виробництво продукції орієнтоване на оперативні замовлення споживачів, які замовляють продукцію у підприємства. У цьому випадку можемо говорити про те, що досліджувані підприємства фактично виконують виробничо-технологічні операції із випуску продукції під замовлення сторонніх посередницьких організацій.

Ще 30% із досліджуваної групи підприємств використовують стратегію концентрованого маркетингу – підприємства самостійно виділили певний сегмент ринку та обслуговують його потреби. Ринкова самостійність цих підприємств є набагато більшою за попередню групу. Стратегії масового маркетингу та стратегію диференційованого маркетингу застосовують відповідно по 20% із досліджуваної групи підприємств автомобілебудування.

Таким чином, оцінка маркетингових стратегій досліджуваних підприємств автомобілебудування дозволяє дійти висновку, що загалом маркетингові компоненти стратегічного управління розвитком підприємств присутні у 70% досліджуваних підприємств, тоді як на 30% підприємств такий механізм практично відсутній. Загалом слід сказати, що простежується певна кореляція між наявністю та характером маркетингових стратегій і окремими ринковими характеристиками підприємства, зокрема, обсягами випуску продукції, широтою асортименту продукції та географічним охопленням ринку.

Отже, дослідження дозволяє зробити висновок, що в міру розвитку та розширення ринкової діяльності підприємств відбувається еволюція практичних підходів до маркетингових компонентів стратегічного управління. Так, якщо на ранніх етапах розвитку підприємств при незначних обсягах реалізації, малому асортименті продукції та лише регіональному ринку збуту підприємства цілком обходяться без маркетингових компонентів стратегічного управління як такого, то в міру нарощування економічного та маркетингового потенціалу вони потребують більш диференційованих маркетингових підходів.

Варто зауважити, що ще одним важливим маркетинговим компонентом стратегічного управління є наявність розроблених і затверджених стратегічних маркетингових планів розвитку, відповідно до яких відбувається маркетингова діяльність підприємства. Як показали проведені оцінки, на 30% досліджуваних підприємств такий план не розробляється взагалі внаслідок відсутності фактичної потреби у ньому, тоді як 70% підприємств займаються його розробкою. У табл. 2.4 представлено результати аналізу маркетингових планів низки підприємств автомобілебудування за 2014 р.

Таблиця 2.4

Характеристика систем стратегічного маркетингового планування досліджених підприємств автомобілебудування станом на 2014 р.

Компоненти стратегічного маркетингового планування на підприємстві	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПрАТ «ЗАЗ»	ТДВ «Стрий Авто»	ПрАТ «Єврокар»	ПАТ «АвтоКрАЗ»	ПрАТ «Чернігівський автозавод»
1. Наявність маркетингового планування як такого	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
2. Тип маркетингової стратегії підприємства	ДМ	ДМ	ММ	КМ	ММ	ММ	КМ
3. Максимальний горизонт маркетингового планування, років	2,0	2,0	1,5	0,5	1,0	1,0	0,5
4. Основні компоненти стратегічного маркетингового плану підприємства							
4.1 Аналіз стану та прогноз розвитку ринку	+	+	+	–	–	+	–
4.2 Оцінка конкурентів	+	–	–	–	–	–	–
4.3 Оцінка споживачів	+	+	–	+	+	–	+
4.4 Планування збуту продукції	+	+	+	+	+	+	+
4.5 Планування асортименту продукції	+	+	+	+	+	+	+
4.6 Формування цінової політики	+	+	–	–	+	+	–
4.7 Планування заходів із просування продукції	+	+	–	–	+	–	–

Примітка. 1. Складено автором за результатами опитування менеджерів досліджуваних підприємств. 2. ДМ – диференційований маркетинг, КМ – концентрований маркетинг, ММ – масовий маркетинг (дод. Д)

Дослідження системи стратегічного маркетингового планування на досліджених підприємствах автомобілебудування засвідчили, що на них загалом присутнє маркетингове планування. Воно знаходить своє відображення у вигляді складеного та затвердженого маркетингового плану.

Оцінки часового горизонту планування маркетингу вказаної групи підприємств засвідчили, що загалом маркетингова діяльність планується на термін від 0,5 р. до 2 р. Зважаючи на той факт, що стратегічне планування передбачає часовий горизонт планування на рівні 3-5 рр., можемо дійти висновку, що загалом для досліджуваних підприємств автомобілебудування характерне обмежене у часі бачення свого ринкового розвитку, розраховане на короткострокову та середньострокову перспективу.

Дослідження взаємозв'язків між типом використовуваних маркетингових стратегій підприємств та горизонтом маркетингового планування засвідчує, що найбільш розвинений підхід до планування маркетингу демонструють потужні підприємства, які мають найвищі серед дослідженої групи підприємств обсяги реалізації та асортимент продукції, обслуговують найбільшу кількість ринків збуту та загалом дотримуються стратегії розвитку на основі диференційованого маркетингу.

На підставі проведеного узагальнення процесів маркетингового планування досліджених підприємств автомобілебудування у табл. 2.5 представлено основні показники, які містяться в окремих розділах маркетингового плану підприємств, частота планування, фахівці маркетингового відділу та інших відділів, які беруть участь в процесі маркетингового планування.

Зазначимо, що прогнози за обсягами продажу продукції досліджених підприємств автомобілебудування та прогнози щодо загальної динаміки попиту на ринку базуються на використанні працівниками маркетингу підприємств відповідних методів.

Таблиця 2.5

Характеристика маркетингових планів досліджених підприємств

Плани маркетингу	Основні показники плану	Частота планування	Фахівці, що беруть участь в процесі планування
1. План зі збуту продукції	Обсяги збуту продукції в натуральних та грошових одиницях виміру, в розрізі ключових клієнтів, в розрізі регіонів та каналів збуту, плановий обсяг випуску продукції з урахуванням прогнозів збуту та наявних залишків продукції на складах, бюджет витрат на збут	Поквартально	Менеджери зі збуту продукції (надають дані про обсяги продажу за попередні періоди, про укладені контракти на постачання продукції), маркетинголог-аналітик (надає дані про динаміку розвитку ринку), менеджери виробничого відділу (надають інформацію по виробництву продукції), працівники складу (надають інформацію про залишки продукції на складі)
2. План реалізації заходів з просування	План з реалізації рекламних заходів, надання клієнтам знижок, участі підприємства у виставках. Бюджет витрат на проведення цих заходів	Поквартально	Спеціаліст з реклами та PR (представляє базовий варіант плану заходів по просуванню), маркетинголог – аналітик (надає інформацію про аналогічні заходи, які застосовують конкуренти), фахівці економічного відділу (проводять економічний аналіз цих заходів та визначають, чи доцільне їх проведення, на підставі чого здійснюється їх коригування)
3. План з ціноутворення	Містить прогнози крупно-оптові та дрібнооптові ціни на весь асортимент продукції підприємства	Помісячно	Фахівець з ціноутворення - пропонує базовий варіант цінової політики підприємства виходячи з таких розуміннь як цінові тенденції на ринку (цю інформацію надає маркетинголог – аналітик), еластичність попиту на окремі групи продукції, вартість виробництва та необхідний рівень рентабельності (цю інформацію надає планово-економічний відділ) а також оборотність окремих груп товарів. В кінцевому результаті остаточна ціна встановлюється фахівцями планово-економічного відділу, а тому в більшій мірі функція ціноутворення є економічною, а не суто маркетинговою

Примітка. Сформовано автором за результатами узагальнення дослідження процесів маркетингового планування в обраній вибірці підприємств автомобілебудування

Сьогодні в реальній маркетинговій практиці досліджених підприємств автомобілебудування прогнозування попиту здійснюється за допомогою таких інструментів:

- на підставі аналізу загальної інформації про ринок автомобілів та його основні тенденції. Ці прогнози більшою мірою є якісними, тобто з їх допомогою не отримуються кількісні показники обсягів попиту в окремих сегментах ринку, а скоріше визначаються основні напрямки розвитку попиту, прогнозуються принципові зрушення в структурі ринку;

- на підставі найпростіших методів екстраполяції. Ці прогнози розробляються працівниками відділу маркетингу, які відповідають за окремі продуктові напрямки діяльності підприємства (прогнози попиту окремих товарних груп).

Подібні прогнози на підприємстві зазвичай здійснюються наприкінці кожного кварталу на майбутній квартал, а потім у разі значних відхилень реального попиту від прогнозних значень здійснюється їх коригування.

У структурі системи контролю маркетингової діяльності досліджуваних підприємств автомобілебудування також можливо виділити 3 напрямки: контроль збутових планів, контроль виконання планів реалізації заходів просування та контролю за ціновими планами (табл. 2.6).

Проведений аналіз дозволяє виділити низку зовнішніх чинників, які зумовлюють актуальність впровадження на підприємствах маркетингової компоненти стратегічного управління, а саме: посилення процесів конкуренції на українському ринку автомобілів, що вимагає від його учасників постійного пошуку та застосування найбільш ефективних у конкретній ситуації прийомів ведення конкурентної боротьби, яке, у свою чергу, можливе лише за умови наявності у підприємства чіткої системи стратегічного маркетингового управління; широкий перехід від масового до індивідуалізованого попиту на ринку автомобілів, що, у свою чергу, призводить до суттєвої диференціації вимог споживачів до продукції, та відповідно вимагає від підприємств

застосування ретельної сегментації цільових ринків та індивідуалізації пропозиції під їх потреби.

Таблиця 2.6

Характеристика системи маркетингового контролю досліджуваних підприємств автомобілебудування

Елементи системи маркетингового контролю	Характеристика процесу контролю	Фахівці, які займаються контролем
1. Контроль планів збуту	Аналізуються планові та фактичні обсяги збуту за регіонами, каналами збуту, групами клієнтів. На підставі аналізу відхилень фактичних показників від планових здійснюється більш поглиблений аналіз причин подібних відхилень, при цьому аналізу піддається вплив на збут зовнішніх факторів (спад попиту на ринку, більш активні дії конкурентів) та внутрішніх факторів (невиконання збуту через зрив постачань, через непродуману цінову політику і т.п.	Директор відділу маркетингу, менеджери зі збуту, спеціаліст з асортименту, маркетолог – аналітик
2. Контроль планів реалізації заходів просування	Аналізується фактичне виконання запланованих заходів зі здійснення рекламних та PR-кампаній, надання цінових знижок, планів щодо участі у виставковій діяльності. Проводиться аналіз виконання бюджету по заходах з просування. В процесі контролю здійснюється оцінка ефективності проведених заходів.	Директор відділу маркетингу, спеціаліст з реклами та PR
3. Контроль ціноутворення	Проводиться аналіз ефективності діючої цінової політики підприємства – чи забезпечили ціни вихід на заплановані обсяги збуту, чи не привели вони до втрати клієнтів. Також аналізу підлягають цінові тенденції на ринку, здійснюється оцінка цін конкурентів і визначається, наскільки ціни на продукцію підприємства конкурентні. На підставі цього аналізу здійснюються коригування цін і визначаються планові ціни на наступний період.	Директор відділу маркетингу, спеціаліст з ціноутворення, фахівці планово-економічного відділу

Примітка: сформовано автором за результатами узагальнення дослідження процесів маркетингового планування у обраній вибірці підприємств автомобілебудування

Можемо констатувати, що поступово відбувається «тотальна інтенсифікація» усіх сфер і напрямків маркетингової діяльності сучасних підприємств, що, у свою чергу, суттєво посилює вимоги до побудови маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, а особливо – автомобілебудування. Специфіка цих підприємств має безпосередній вплив на характер та побудову системи інформаційного забезпечення цієї компоненти.

2.2. Оцінка інформаційно-аналітичних технологій реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування

Сучасні підприємства функціонують та здійснюють свої господарські операції у новому, інформаційному суспільстві. У цих умовах базисом для забезпечення стійких позицій у конкуренції та для підтримки на достатньому рівні конкурентоспроможності на перший план виходить здатність підприємства одержувати, аналізувати та обробляти маркетингову інформацію, на основі якої і здійснюється стратегічне управління їх розвитком.

У системі інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування ми виділяємо дві функціональні сфери: по-перше – безпосереднього збору маркетингової інформації (внутрішньої і зовнішньої); по-друге – накопичення, обробки та аналізу інформації, яка функціонує завдяки наявності у підприємств відповідного комп'ютерного та програмного забезпечення.

Технічним фундаментом побудови інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування є спеціалізоване інформаційно-аналітичне програмне забезпечення. В процесі дослідження встановлено, що на кожному із аналізованих підприємств, незалежно від їх маркетингової стратегії (або відсутності такої) використовуються спеціалізовані програми. У табл. 2.7 подано інформацію щодо загального обсягу комп'ютерів та нематеріальних активів (програмне забезпечення), які перебувають на балансі підприємств станом на 31.12.2014 р. та їх питому вагу у загальній структурі активів підприємства.

Дослідження засвідчують, що загалом рівень автоматизації та комп'ютеризації аналізованої групи підприємств машинобудування суттєво варіює: так, сукупна величина комп'ютерного та програмного забезпечення, використовуваного для автоматизації ринкової діяльності підприємств, коливається від 2144,8 тис. грн. для ПАТ «АК «Богдан Моторс» (частка

комп'ютерної техніки та програмного забезпечення у структурі активів складає 4,4%) до рівня 120,7 тис. грн., для відносно невеликого підприємства ПрАТ «Чернігівський автозавод», частка комп'ютерної техніки та програмного забезпечення у структурі активів підприємства становить 2,3 %.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня автоматизації та комп'ютеризації маркетингової діяльності досліджених підприємств у 2014 р.

Підприємства	Разом інформаційне забезпечення маркетингу, тис. грн.	Частка в активах, %
ПАТ «АК «Богдан Моторс»	2 144,8	4,4
ПАТ «Черкаський автобус»	1 158,0	5,3
ПрАТ «ЗАЗ»	897,3	3,8
ПрАТ «Бориспільський автозавод»	675,4	2,9
ТОВ «Кременчуцький автоскладальний завод»	476,0	3,3
ПрАТ «Завод комунального транспорту»	362,1	3,8
ТДВ «Стрий Авто»	432,2	2,2
ПрАТ «Єврокар»	318,0	1,5
ПАТ «АвтоКрАЗ»	817,3	1,8
ПрАТ «Чернігівський автозавод»	120,7	2,3

Примітка: складено автором за даними управлінської звітності досліджуваних підприємств машинобудування

Незважаючи на суттєву диференціацію загального рівня інформатизації та комп'ютеризації маркетингової діяльності досліджених підприємств, загальною тенденцією протягом п'яти останніх років є зростання витрат на інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності.

Найстрімкішими темпами зростали «комп'ютерні активи» найбільших підприємств аналізованої групи – ПАТ «АК «Богдан Моторс» (середньорічний темп приросту за 2010-2014 рр. становив 7,9%), ПАТ «Черкаський автобус» (середньорічний темп приросту за 2010-2014 рр. становив 7,1%) та ПрАТ «ЗАЗ» (середньорічний темп приросту за 2010-2014 рр. становив 5,6%), які мають значні обороти реалізації, широкий асортимент продукції і значне

диференціювання ринкових сегментів, а тому все більше відчують потребу у спеціалізованій комп'ютерній техніці, програмному забезпеченні для автоматизованого обліку та опрацювання масивів маркетингової інформації. На противагу цим підприємствам, для підприємств із найменшим рівнем маркетингової активності (до цієї групи належать ТДВ «Стрий Авто», ПрАТ «Завод комунального транспорту» та ПрАТ «Чернігівський автозавод», які, як було зазначено раніше, фактично виконують виробничо-технологічні операції із випуску продукції під замовлення сторонніх посередницьких організацій) відповідно характерний і найменший приріст інвестицій в інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингу – 2,6%, 3,1% та 2,3% середньорічного приросту протягом періоду 2010-2014 рр.

Наступний крок аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу розглянутих підприємств – дослідження структури внутрішньої інформаційної системи маркетингу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Наявність окремих компонентів маркетингових інформаційних систем на досліджених підприємствах станом на кінець 2014 р.

Підприємства	Підсистема внутрішньої звітності	Підсистема моніторингу зовнішнього середовища	Підсистема маркетингового аналізу	Підсистема маркетингових досліджень
ПАТ «АК «Богдан Моторс»	+	+	+	+
ПАТ «Черкаський автобус»	+	+	+	+
ПрАТ «ЗАЗ»	+	+	+	–
ПрАТ «Бориспільський автозавод»	+	+	–	–
ТОВ «Кременчуцький автоскладальний завод»	+	+	–	–
ПрАТ «Завод комунального транспорту»	+	+	+	–
ТДВ «Стрий Авто»	+	+	–	–
ПрАТ «Єврокар»	+	–	–	–
ПАТ «АвтоКрАЗ»	+	–	–	–
ПрАТ «Чернігівський автозавод»	+	–	–	–

Примітка: побудовано автором за даними опитування менеджерів досліджуваних підприємств машинобудування (дод. Д)

Як видно з таблиці, підсистема внутрішньої маркетингової звітності є на всіх досліджених підприємствах (тобто, становить 100%); на трьох із обраної сукупності відсутня підсистема моніторингу зовнішнього середовища (тобто, кількість таких підприємств, що кваліфіковано аналізують ринок, становить лише 70%). Це підприємства, які реалізують залежну стратегію розвитку, виконуючи замовлення материнських (головних) компаній. Їх менеджмент не вважає за потрібне проводити постійний моніторинг ринку. Інші із вибірки досліджених підприємств проводять моніторинг середовища, зокрема, досліджують ринок автомобілів, вивчають його тенденції розвитку, проводять моніторинг пропозиції продукції конкурентів, збирають маркетингову інформацію про дійсних та потенційних споживачів.

Наявність підсистеми маркетингового аналізу виявлено лише у чотирьох із сукупності – ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «ЗАЗ», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПрАТ «Єврокар» (рис. 2.5).

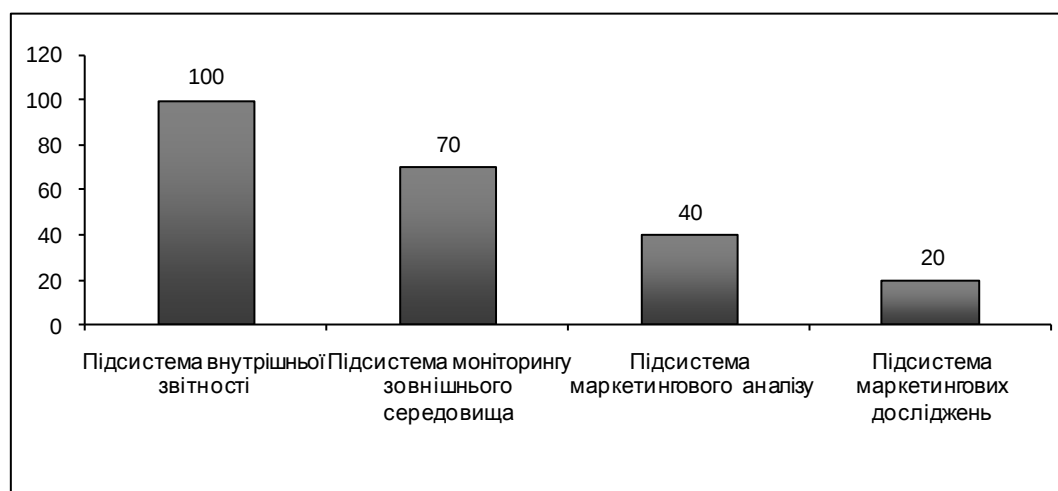


Рис. 2.5. Наявність окремих компонентів маркетингових інформаційних систем у сукупності досліджених підприємств, %

Примітка: побудовано автором за даними досліджуваних підприємств

При цьому відзначимо, що усі ці чотири підприємства характеризуються більш високою маркетинговою активністю, оскільки працюють на ринку товарів кінцевого споживання і, відповідно, мають цілком об'єктивну потребу у проведенні маркетингового аналізу широким масивам даних. На жаль, у двох із

них відсутня підсистема маркетингових досліджень. Загалом, у вибраних підприємствах автомобілебудування лише 2 мають усі складові маркетингового інформаційного забезпечення стратегічного управління. А загальна картина компонентної структури цього забезпечення (подана на рис. 2.5) вказує на те, що рівень аналітичної підтримки прийняття маркетингових рішень у дослідженій групі підприємств досить низький.

До того ж, навіть за наявності на підприємстві підсистем маркетингового аналізу і маркетингових досліджень, для обґрунтування стратегічних маркетингових рішень застосовується лише обмежена кількість методів, що видно із рис. 2.6.

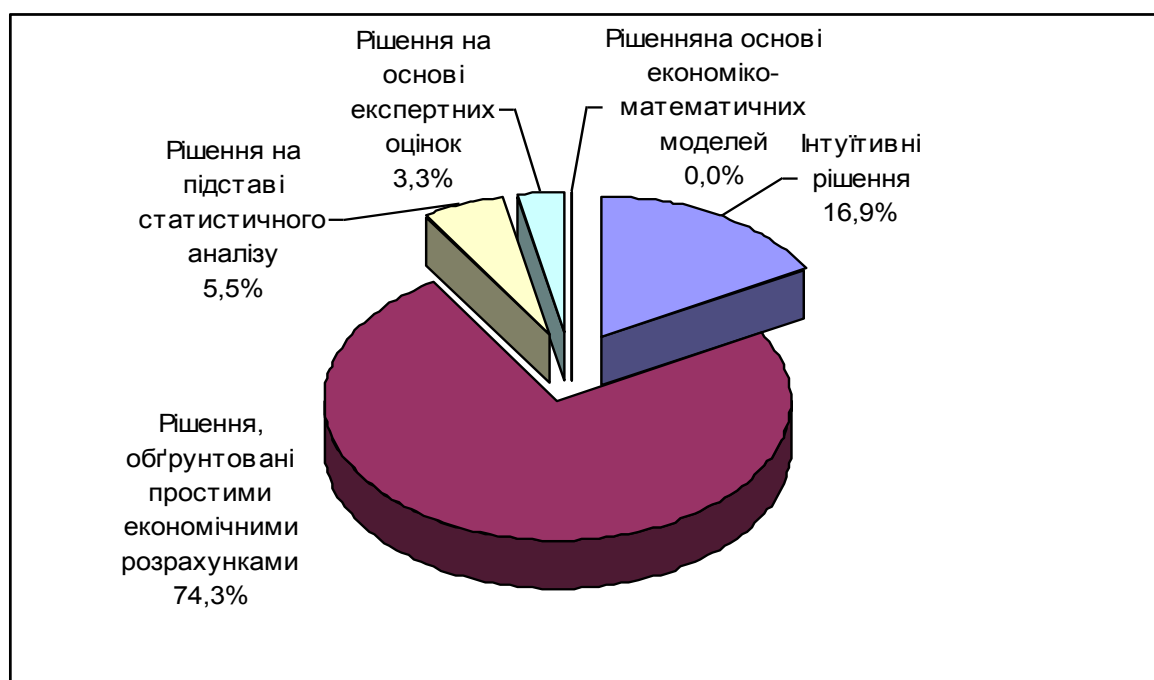


Рис. 2.6. Частота використання окремих методів для обґрунтування маркетингових рішень досліджуваних підприємств машинобудування за 2014 р., %

Примітка: побудовано автором за даними управлінської звітності досліджуваних підприємств

Більшість маркетингових рішень у практиці господарської діяльності досліджуваних підприємств машинобудування приймаються на підставі простих економічних розрахунків, які, зокрема, стосуються калькуляції собівартості,

визначення ціни реалізації на підставі повної собівартості та планової норми рентабельності, розрахунку потреби в матеріалах, трудових та фінансових ресурсах на підставі нормативних коефіцієнтів витрат відповідних ресурсів на одиницю випуску. Також досить часто в практиці стратегічного управління досліджуваних підприємств машинобудування рішення приймаються інтуїтивно (16,9%), тобто їх обґрунтування базується на досвіді, знаннях та інтуїції особи, яка приймає рішення (ОПР). Що стосується використання більш науково-обґрунтованих методів, зокрема, методів математичної статистики, економіко-математичних моделей і т.п., то тут маємо наступне:

- останнім часом для прийняття маркетингових рішень стали частково використовуватись методи математичної статистики, а саме – екстраполяції трендів, кластерного аналізу, дослідження регресійно-кореляційного зв'язку між явищами, на підставі яких можна отримати прогноз необхідних показників для прийняття рішення (5,5%);

- певного поширення при прийнятті маркетингових рішень отримали методи експертних оцінок, які зокрема використовуються при обґрунтуванні рішень про вибір постачальника сировини та матеріалів, рішення про визначення остаточної ціни реалізації, рішення про вибір найбільш пріоритетних ринків збуту продукції (3,3%). Однак, тут варто підкреслити, що ці рішення не мають під собою математичного обґрунтування і їх скоріше варто розцінювати як колегіальні інтуїтивні рішення;

- щодо більш науково-обґрунтованих методів прийняття маркетингових рішень, зокрема економіко-математичних моделей, які б дозволяли здійснювати вибір найкращого варіанта, зокрема, визначення оптимального маркетингового плану; складання оптимального графіка завантаження виробничих потужностей; оптимізація асортиментної структури випуску з урахуванням обмежень з боку споживчого попиту, обмежень у виробничих потужностях, кадрах, фінансових та матеріальних ресурсах; складання оптимального графіка постачань і т.п., то

вони поки що взагалі не застосовуються в практичній діяльності досліджених підприємств (0%).

Таким чином, проведене дослідження підсистеми маркетингового аналізу досліджуваних підприємств машинобудування дозволило констатувати недостатній аналітичний інструментарій обґрунтування маркетингових рішень, який складається із обмеженої кількості як загальнотеоретичних, так і прикладних методів маркетингового аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Застосування методичного інструментарію маркетингового аналізу на досліджених підприємствах машинобудування у 2014 р.

Методи маркетингового аналізу	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «ЗАЗ»	ПАТ «АвтоКрАЗ»	ПрАТ «Єврокар»
1. Трендовий аналіз	+	+	–	+
2. Кореляційно-регресійний аналіз	+	–	–	–
3. Кластерний аналіз	+	–	–	–
4. Оптимізаційне моделювання	–	–	–	–
5. Сегментний аналіз	+	+	–	–
6. SWOT- аналіз	+	+	+	+
7. GAP – аналіз	–	–	–	–
8. ABC – аналіз	+	+	+	–
9. Портфоліо - аналіз	–	+	–	–
10. Маржинальний аналіз	+	–	+	+

Примітка: побудовано автором за даними управлінської звітності досліджуваних підприємств

Найбільш потужний аналітичний інструментарій маркетингу застосовує ПАТ «АК «Богдан Моторс», який загалом в практиці маркетингового аналізу використовує 7 із 10 представлених видів аналітичних методів, не вдаючись лише до оптимізаційного моделювання та портфоліо-аналізу. Зокрема, підприємство застосовує окремі маркетингові аналітичні інструменти у таких

ситуаціях: SWOT-аналіз – для розробки маркетингової стратегії; трендовий та кореляційно-регресійний аналіз – для прогнозування обсягів збуту продукції; кластерний та сегментний аналіз – для сегментації ринку та оцінки характеристик окремих ринкових сегментів; ABC аналіз – для ранжування споживачів та продуктових бізнес-одиниць залежно від їх внеску у прибуток підприємства; маржинальний аналіз – для визначення оптимальної ціни на продукцію. На другому місці перебуває ПрАТ «ЗАЗ», який застосовує у практиці маркетингового аналізу 50% із розглянутих прикладних та загальноекономічних методів – трендовий аналіз, сегментний аналіз, SWOT аналіз, ABC аналіз та портфоліо-аналіз. Зауважимо, що найбільш потужний аналітичний інструментарій маркетингу характерний для підприємств, які дотримуються найбільш складної стратегії диференційованого маркетингу, успішне застосування якої об'єктивно зумовлює необхідність у достатньо потужному аналітичному інструментарії маркетингової діяльності. Що стосується ще двох підприємств-виробників (ПАТ «АвтоКрАЗ» та ПрАТ «Єврокар»), які реалізують на ринку стратегію масового маркетингу, то їх аналітичний інструментарій маркетингу обмежується застосуванням лише трьох із десяти представлених аналітичних методів. До того ж, як відзначалось вище, вагомим недоліком інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління дослідженої сукупності підприємств є фактична відсутність підсистеми маркетингових досліджень ринку.

Важливим напрямом дослідження ефективності функціонування підсистеми маркетингових досліджень ринку машинобудування є визначення інформаційних потреб підприємства в процесі виконання окремих маркетингових функцій, характеристика джерел задоволення цих потреб, витрати підприємств на відповідні цілі та, як результат, загальна оцінка якості забезпечення маркетингової діяльності підприємств інформацією про зовнішнє середовище. У табл. 2.10 представлено результати дослідження ПАТ «АК «Богдан Моторс» та ПрАТ «ЗАЗ» щодо напрямків здійснення

маркетингових досліджень ринку (оскільки лише на цих двох підприємствах із обраної вибірки такі дослідження здійснюються).

Таблиця 2.10

Напрями маркетингових досліджень на підприємствах, %

Напрямки досліджень	Джерела задоволення інформаційних потреб	Частота досліджень, %
Вивчення конкурентів	Вторинна інформація	27
	Первинна інформація	4
Вивчення споживачів	Вторинна інформація	18
	Первинна інформація	5
Вивчення асортименту	Вторинна інформація	16
	Первинна інформація	—
Дослідження окремих товарів	Вторинна інформація	—
	Первинна інформація	11
Вивчення каналів збуту	Вторинна інформація	12
	Первинна інформація	2
Дослідження реклами	Вторинна інформація	5
	Первинна інформація	—
Разом	—	100

Примітка: побудовано автором за даними управлінської звітності досліджених підприємств

Аналіз напрямів здійснення ринкових досліджень цих підприємств та джерел забезпечення їх інформаційних потреб дозволив дійти висновку, що пріоритетними є оцінка поведінки конкурентів (34 % від усіх здійснених досліджень) та оцінка поведінки споживачів (25% від усіх досліджень) (рис. 2.7).

Особливістю ринкових досліджень підприємств машинобудування є те, що в їх господарській практиці проводиться вивчення позицій окремих товарів (тестування перед запуском на ринок або оцінка позиції товару на ринку після здійснення виходу). На цей напрям припадає 9% від загальної кількості і всі вони проводились силами самих підприємств. Щодо методів одержання первинної інформації, то підприємства, головним чином, отримують її шляхом проведення безпосереднього опитування споживачів (19% випадків).

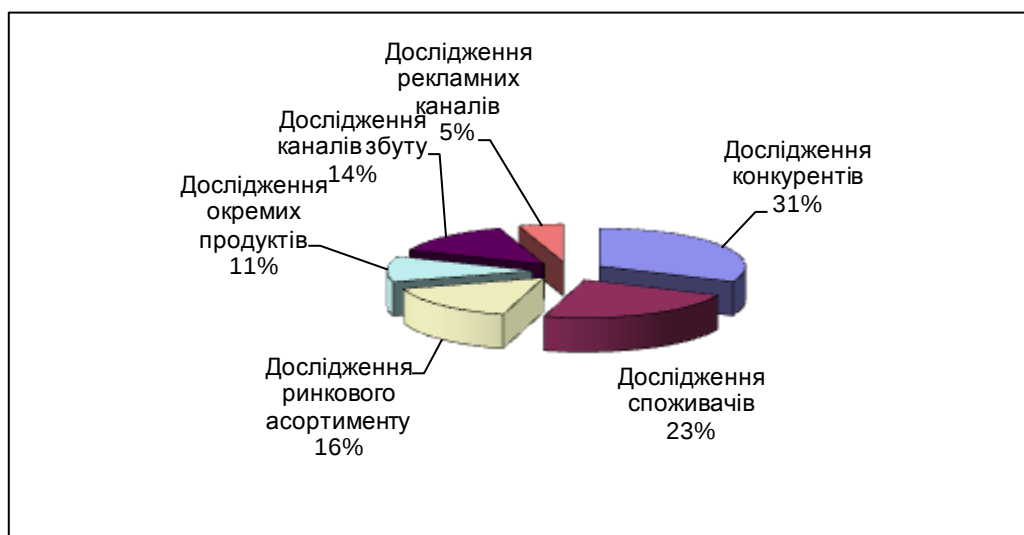


Рис. 2.7. Частота проведення маркетингових досліджень підприємствами за окремими напрямками, %

Примітка: побудовано автором за даними управлінської звітності досліджуваних підприємств

Слід сказати, що на практиці маркетингової діяльності аналізованих підприємств машинобудування застосовуються також методи фокус-груп – головним чином коли підприємства виводять на ринок новий продукт і хочуть дізнатися про думку потенційних споживачів щодо його властивостей. Найчастіше ж застосовуються методи кабінетних досліджень (75,5%) (рис. 2.8).

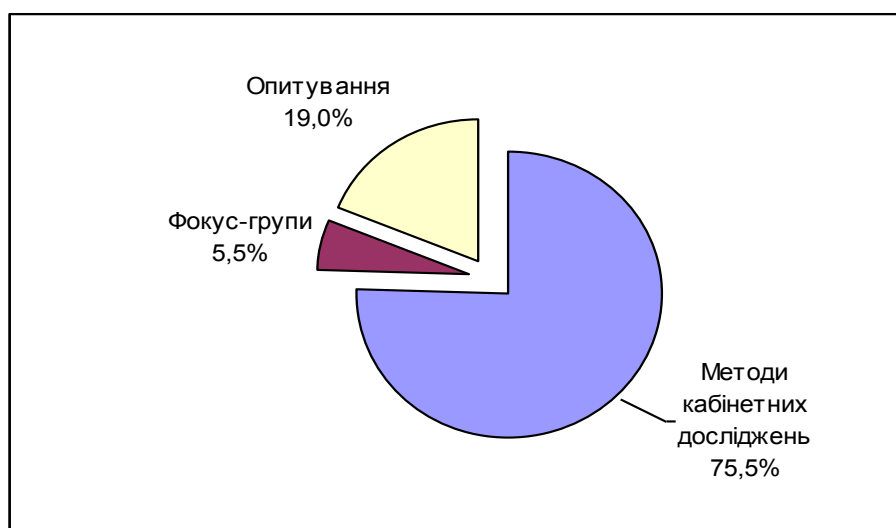


Рис. 2.8. Частота застосування методів маркетингових досліджень на підприємствах, що були об'єктом аналізу; %

Примітка: побудовано автором за даними опитування менеджерів підприємств

Зазначимо, що у процесі дослідження споживачів фахівці маркетингових відділів здебільшого користуються методами анкетного опитування. При цьому основні запитання, які пропонуються споживачам, це запитання щодо інтенсивності купівлі автомобілів, рівня поінформованості цільової аудиторії про представлені на ринку бренди, рівня прихильності споживачів до окремих брендів, критерії, якими керуються споживачі при виборі марки виробника автомобіля і т.п.

Важливою складовою ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування є впровадження на них спеціалізованих програмних продуктів, призначених для автоматизації управління маркетинговими операціями.

Дослідження практики автоматизації маркетингових операцій підприємств машинобудування, які були об'єктом аналізу дозволило виявити такі пакети прикладних програм та інформаційні продукти, що використовуються у їх діяльності (табл. 2.11). Дослідження практики автоматизації задач маркетингового управління підприємств, які були об'єктом аналізу ще раз засвідчили її незадовільний рівень. Так, найбільш використовуваним для цілей інформатизації маркетингового управління є неспеціалізований програмний пакет Microsoft Excel, за допомогою якого вирішуються найпростіші інформаційні задачі – ведення маркетингової статистики і статистики продажу, здійснення нескладних аналітичних операцій із використанням вбудованого математичного інструментарію.

Достатньою мірою затребуваним є математичний пакет обробки масивів даних SPSS, за допомогою якого маркетологи аналізованих підприємств здійснюють статистичну обробку масивів маркетингових даних. Деякі задачі автоматизації управління маркетинговою діяльністю в контексті стратегічного управління вирішуються підприємствами за рахунок внутрішніх можливостей корпоративної ERP-системи 1С-підприємство.

Таблиця 2.11

**Пакети прикладних програм та інформаційні продукти автоматизації
маркетингової діяльності досліджених підприємств машинобудування, %**

Підприємства	Excel	Acces	SPSS	1-C	Галактика	Marketing Expert	Marketing Analytic 4	БЕСТ - Маркетинг
ПАТ «АК «Богдан Моторс»	+	–	+	+	–	+	–	–
ПАТ «Черкаський автобус»	–	+	+	–	–	–	–	+
ПрАТ «ЗАЗ»	+	–	–	+	–	–	–	–
ПрАТ «Бориспільський автозавод»	+	–	–	+	–	–	–	–
ТОВ «Кременчуцький автоскладальний завод»	+	–	–	+	–	–	+	–
ПрАТ «Завод комунального транспорту»	+	–	+	–	–	–	–	+
ТДВ «Стрий Авто»	–	–	+	–	+	–	–	–
ПрАТ «Єврокар»	+	–	–	–	–	–	–	–
ПАТ «АвтоКрАЗ»	+	–	–	–	–	–	–	–
ПрАТ «Чернігівський автозавод»	+	–	–	–	–	–	–	–

Джерело: побудовано автором за даними опитування менеджерів підприємств

Практика застосування спеціалізованих маркетингових інформаційних продуктів, на жаль, не є поширеною серед вказаної групи підприємств машинобудування. Проведене дослідження виявило лише два приклади застосування потужних маркетингових програми Marketing Expert та «Marketing Analytic 4», і два приклади використання менш потужних маркетингових систем – БЕСТ-Маркетинг.

Загалом, проведене дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком досліджених підприємств машинобудування засвідчило певні недоліки у його організації, які полягають у недостатньому рівні комп'ютеризації та автоматизації

маркетингової діяльності, обмеженому методичному інструментарію маркетингового аналізу, недостатньо повній та ефективній побудові системи маркетингових досліджень та вкрай недостатньому застосуванні спеціалізованих маркетингових інформаційних продуктів. Можна припустити, що все це знижує якість інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу, погіршує інформаційну базу прийняття маркетингових рішень та, як результат, негативно позначається на показниках ефективності як маркетингової діяльності підприємства зокрема, так і результатах їх фінансово-господарської діяльності, загалом. Для підтвердження цього припущення доцільно проаналізувати вплив інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємствами на його фінансові результати.

2.3. Дослідження взаємозв'язку між рівнем інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління та результатами фінансово-господарської діяльності підприємств машинобудування

Проведені дослідження показали, що середовище функціонування машинобудівних підприємств вимагає активнішої реалізації маркетингової компетентності стратегічного управління. При цьому суттєво зростають вимоги до її інформаційного забезпечення – особливо для формування і управління стратегією розвитку. Повномасштабна реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування потребує кваліфікованого і швидкого опрацювання великих масивів різноманітної інформації – для оцінки стану ринкового попиту і прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору перспективних напрямів розвитку виробничих систем відповідно до тенденцій ринкового попиту. Причому це потрібно зробити швидше за конкурентів – щоб мати перевагу у залученні цільових груп споживачів.

Вирішення цих завдань потребує розширення інструментарію і методології опрацювання первинної інформації, її систематизації і узагальнення – засо-

бами кластерного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу економіко-математичного моделювання і прогнозування, імітаційного моделювання тощо. Використання цих та інших аналітичних методів оцінки і прогнозування стану середовища функціонування забезпечуватиме машинобудівному підприємству перевагу у здійсненні стратегічного вибору – відповідно до виявлених тенденцій науково-технічного прогресу і відгуку на них запитів і вимог споживачів.

З огляду на зростаючу швидкість появи нових інформаційних технологій і програмних продуктів, можна стверджувати, що ті підприємства, яким вдається використовувати повною мірою інформаційні технології у сфері маркетингу, отримуватимуть нові можливості формування конкурентних переваг – як у сфері дослідження ринку, такі у сфері впливу на поведінку споживачів. І це проявлятиметься у їх здатності нарощувати обсяги реалізації своєї продукції, збільшувати свою прибутковість і зміцнювати фінансову стійкість.

Правомірність цього твердження доцільно підкріпити фактичними даними – через виявлення зв'язку між інформаційним забезпеченням управління підприємством і його показниками фінансово-господарської діяльності. А також – з урахуванням впливу спеціалізованого інформаційного забезпечення маркетингу на вибір маркетингової стратегії та її ефективності. При цьому важливо забезпечити однорідність вибірки об'єктів аналізу з погляду предмета досліджень. Оскільки, як зазначалось вище (п. 2.1), з погляду функціонального наповнення маркетингової компоненти стратегічного управління є суттєві відмінності для підприємств, що працюють на ринку проміжного споживання і ринку кінцевого споживання, для забезпечення адекватності результатів дослідження у вибірку включили машинобудівні підприємства (із числа підприємств автомобілебудування), які випускають продукцію кінцевого споживання. У дод. Е (табл. Е.1-Е.3) наведено динаміку основних показників фінансових результатів діяльності цих підприємств.

Показники платоспроможності та фінансової стійкості ПАТ «АвтоКрАЗ», які характеризують стратегічний потенціал розвитку цього підприємства, наведено в табл. 2.12.

**Динаміка показників платоспроможності і фінансової стійкості
ПАТ «АвтоКрАЗ»**

Показники	Розрахунок показників	Оптимальне значення	Фактичне значення станом на			
			31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	>1	0,79	0,76	0,73	1,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи – Запаси / Поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,71	0,70	0,66	1,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,2-0,35 (>0)	0,01	0,0004	0,01	0,04
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал + Забезпечення / Підсумок балансу	>0,5	0,14	0,15	0,16	0,11
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал + Забезпечення / Загальна сума зобов'язань	>1,0	0,16	0,18	0,19	0,16
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	(Короткострокова кредиторська заборгованість + Довгострокова кредиторська заборгованість / Власний капітал	0,5-1,0	6,17	5,52	5,23	6,31

Примітка: розраховано за даними фінансової звітності підприємства, поданими в динаміці досліджуваних років у дод. В і Е

Аналізуючи показники ліквідності ПАТ «АвтоКрАЗ» можна побачити, що станом на 31.12.2014 р. підприємство спроможне було погасити за рахунок своїх оборотних активів, грошових коштів і коштів у розрахунках 100% поточних зобов'язань. Проте коефіцієнт покриття у 2011-2013 рр. був меншим оптимального значення. Це означає, що менеджмент підприємства у 2014 р. зумів забезпечити покращення його фінансового стану – за рахунок зростання обсягів ви-

робництва і реалізації продукції. Водночас, значення коефіцієнтів швидкої ліквідності у 2014 р. перевищило межі оптимального інтервалу – в основному – за рахунок значного зростання величини оборотних активів – майже до 73% від активу балансу проти 48% у попередньому році. Це пов'язано з активізацією виробничої діяльності – зростанням обсягів виробництва продукції. Разом з тим, у 2014 р. у підприємства значно зросли грошові кошти на рахунках – до 2,8% від суми балансу проти 0,36% у 2013 р. (див. дод. В, табл. В.2). Та все ж коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що за рахунок власних активів товариство зможе терміново покрити лише незначну частину своєї поточної заборгованості.

Проведені розрахунки інших основних показників фінансової стійкості для ПАТ «АвтоКрАЗ» дали наступні результати:

1. Коефіцієнт автономії протягом усього періоду дослідження має значення менше нормативного. Це свідчить про доволі низький рівень фінансової незалежності підприємства, що може зумовити ризики фінансових ускладнень в майбутні періоди.

2. Коефіцієнт фінансової стабільності протягом усього періоду дослідження також менший від оптимального значення. Це є наслідком залучення значної суми коштів із зовнішніх джерел фінансування. Станом на 31.12.2014 р. на кожен гривню залучених коштів припадає всього 0,16 грн. власних коштів. Це навіть менше, ніж у попередніх роках і може свідчити про ризикову політику менеджменту підприємства щодо зовнішніх запозичень.

3. Коефіцієнт структури капіталу є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості товариства. Значення цього показника у 2014 р. 6,31 означає, що на кожен 1 грн. власних коштів припадає 6,31 грн. позичених. Зростання цього показника в динаміці свідчить про посилення залежності товариства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження його фінансової стійкості. Про це ж свідчить і відсутність чистого прибутку підприємства.

Аналогічні показники розрахуємо для ПАТ «Українська автомобільна корпорація» (табл. 2.13). Аналіз показників ліквідності цього підприємства показує, що протягом усього періоду дослідження підприємство мало достатньо

активів, щоб відповідати нормативним значенням цього показника (значення коефіцієнта покриття перевищує оптимальне). Станом на 31.12.2014 р. воно спроможне погасити за рахунок оборотних активів і грошових коштів та коштів у розрахунках – 100% усіх поточних зобов'язань. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності (показує, яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути при необхідності погашена негайно) у 2013-2014 рр. вийшов за межі оптимального значення, що вказує на погіршення здатності підприємства покривати свою поточну заборгованість (величина даного коефіцієнта свідчить про те, що за рахунок власних активів підприємство зможе терміново покрити лише 16-15% своєї поточної заборгованості у відповідних роках).

Таблиця 2.13

**Динаміка показників платоспроможності і фінансової стійкості
ПАТ «Українська автомобільна корпорація»**

Показники	Розрахунок показників	Оптимальне значення	Фактичне значення станом на			
			31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	>1	3,79	7,98	2,46	1,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи – Запаси / Поточні зобов'язання	0,6-0,8	2,55	5,07	1,69	1,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,2-0,35 (>0)	0,21	0,21	0,16	0,15
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал + Забезпечення / Підсумок балансу	>0,5	0,65	0,64	0,66	0,46
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал + Забезпечення / Загальна сума зобов'язань	>1,0	1,89	1,76	1,95	0,85
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	(Короткострокова кредиторська заборгованість + Довгострокова кредиторська заборгованість / Власний капітал	0,5-1,0	0,53	0,57	0,51	1,18

Примітка: розраховано за даними фінансової звітності підприємства, поданими в динаміці досліджуваних років у дод. В і Е

Що ж стосується показників фінансової стійкості ПАТ «Українська автомобільна корпорація» (яка є власником ПрАТ «ЗАЗ»), то їх аналіз дає змогу зробити висновки, що компанія у 2014 р. зіткнулась із проблемою втрати фінансової стійкості – усі три показники вийшли за межі нормативних значень. Одна з причин цього – зростання довгострокової заборгованості – компанія удвічі наросила її у 2014 р. і вона склала понад 30% від суми балансу проти 13,8% у 2013 р. і 16-19% у попередніх роках. У 2014 р. значно зросли й поточні зобов'язання підприємства – майже удвічі проти 2013 р. (див. дод. В. табл. В.1). Це свідчить про зменшення спроможності підприємства проводити незалежну фінансову політику.

Однак цьому є пояснення – менеджмент підприємства прийняв рішення про технологічне оновлення своєї виробничої системи, оскільки значна частина основних засобів морально і фізично застаріла. Модернізація виробничої системи передбачала й оновлення асортименту продукції, однак у 2014 р. цього зробити не вдалося – і обсяги виробництва й реалізації автомобілів суттєво знизились. Підприємство за підсумками 2014 р. отримало збитки, хоча у 2011-2013 рр. було прибутковим (див. дод. Е, табл. Е.2). Водночас значний обсяг довгострокових зобов'язань свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, зниження його фінансової стійкості, що видно із динаміки коефіцієнта структури капіталу, який у 2014 р. перевищив межі оптимального значення. Тобто, за результатами аналізу фінансових результатів і фінансового стану ПАТ «Українська автомобільна корпорація» можна говорити, що має місце недостатньо обґрунтована стратегія розвитку ПрАТ «ЗАЗ» у 2014 р. Внаслідок цього підприємство зменшило виробництво своєї продукції і втратило значну частину виручки. Звичайно, зважаючи на те, що основною продукцією цієї компанії є легкові автомобілі, можна стверджувати, що погіршення стану підприємства пов'язано із зниження платоспроможності споживачів – оскільки доходи населення значно впали через девальвацію гривні. Водночас рішення про кредитування технологічних змін у такому великому обсязі можна назвати дуже ризикованим – саме через складну економічну ситуацію в Україні. Це може свідчити також про те, що менеджмент

підприємства (так само, як і в 1998-2000 рр.) недостатньо уваги приділив маркетинговій компоненті стратегічного управління – маркетингові прогнози виявились завищеними.

Наступним об'єктом аналізу виступатиме ПАТ «АК «Богдан Моторс», основні показники платоспроможності та фінансової стійкості якого наведені в табл. 2.14. Вони відображають здатність підприємства реалізувати стратегічні цілі свого розвитку, в тому числі – за рахунок використання сучасних інформаційних маркетингових технологій.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників платоспроможності і фінансової стійкості
ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс»**

Показники	Розрахунок показників	Оптимальне значення	Фактичне значення станом на			
			31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	>1	3,40	4,07	3,89	1,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи – Запаси / Поточні зобов'язання	0,6-0,8	2,65	3,29	3,54	1,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,2-0,35 (>0)	0,058	0,015	0,002	0,049
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал + Забезпечення / Підсумок балансу	>0,5	0,22	0,18	0,14	-0,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал + Забезпечення / Загальна сума зобов'язань	>1,0	0,28	0,22	0,16	-0,11
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	(Короткострокова кредиторська заборгованість + Довгострокова кредиторська заборгованість / Власний капітал	0,5-1,0	3,54	4,62	6,14	-8,93

Примітка: розраховано за даними фінансової звітності підприємства, поданими в динаміці досліджуваних років у дод. В і Е

Аналіз показників ліквідності ПАТ «АК «Богдан Моторс» показує, що загальна і швидка ліквідність підприємства протягом усього періоду дослідження суттєво перевищувала верхню межу оптимального значення. Проте станом на 31.12.2014 р. діяльність компанії за цими коефіцієнтами можна охарактеризувати як таку, що спрямована на поліпшення співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Однак це відбулось не за рахунок зменшення величини оборотних активів, а за рахунок значного збільшення поточних зобов'язань. Це не може вважатися позитивним у діяльності підприємства. Тому й коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився у 2014 р. (як і в попередні роки) меншим від оптимального значення – величина цього коефіцієнта свідчить про те, що за рахунок власних активів товариство зможе терміново покрити лише 5% своєї поточної заборгованості.

Про погіршення фінансового стану ПАТ «АК «Богдан Моторс» (а значить – і результатів його господарської діяльності в цілому) свідчать і показники фінансової стійкості. Протягом усього періоду дослідження коефіцієнти фінансової автономії і фінансової стабільності були нижчі від оптимальних значень. Водночас коефіцієнт структури капіталу у 2011-2013 рр. значно перевищував верхню межу оптимальних значень. А у 2014 р. навпаки - вийшов за межі оптимального інтервалу у сторону від'ємних значень. Це сталося тому, що підприємство отримало великі збитки за підсумками діяльності у 2014 р. Однією із найвагоміших причин цього було зниження попиту на продукцію підприємства, що спричинило зниження обсягів виручки від її реалізації більш ніж удвічі – з 1054737 тис. грн. у 2013 р. до 446379 тис. грн. у 2014 р.

Слід зазначити, що тенденція до зниження обсягів реалізації продукції ПАТ «АК «Богдан Моторс» простежувалась протягом усього періоду дослідження (дод. Е, табл. Е.3). Так, у 2011 р. обсяги виручки від реалізації склали 3,9 млрд грн., у 2012 р. – вже 3,36 млрд грн., а у 2013 р. – вже лише 1,05 млрд. Весь цей період підприємство було збитковим – причому збитки наростали і у 2014 р. перевищили 1 млрд грн. Тобто, були більшими, ніж обсяги виручки від реалізації продукції. Таке становище підприємства можна назвати катастрофіч-

ним. Це засвідчує відсутність обґрунтованої стратегії його діяльності. Для виходу із кризи підприємство має здійснити якісні зміни в управлінні. Найбільшою мірою вони мають стосуватися стратегії роботи із споживачами, оскільки виробнича система підприємства здатна випускати продукцію якісну, яка відповідає потребам внутрішнього ринку.

Тобто, ПАТ «АК «Богдан Моторс» мусить суттєво змінити акценти у своїй маркетинговій стратегії – для підвищення інтересу споживачів до своєї продукції. Хоча маркетингова компонента стратегічного управління у цій компанії реалізується за усіма своїми складовими (а це видно із опитування менеджерів – див. табл. 2.8 і 2.9), можна стверджувати, що її інструментарій використовується недостатньо ефективно. Однією із причин цього є нехтування сучасними інформаційними технологіями у маркетингових дослідженнях і в роботі із цільовими групами споживачів для формування у них лояльності до продукції підприємства.

Такий висновок потребує підтвердження – встановлення взаємозалежності між рівнем застосування інформаційних технологій у формуванні і реалізації маркетингових стратегій в обраній вибірці підприємств машинобудування та показниками економічної ефективності їх діяльності. Цю залежність встановлювали за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

Статистичні зв'язки описувались нами шляхом побудови функції регресії, що найкращим чином наближає (апроксимує) значення залежної змінної (Y) – чистого прибутку від маркетингового бюджету та величини інвестицій в ЕОМ та програмне забезпечення (незалежна змінна X). При цьому вигляд функції регресії (структура моделі процесу) задається апіорі, на підставі уявлень про природу процесів, що пов'язують залежну та незалежні змінні, а мінімум суми квадратів неув'язок (метод найменших квадратів) досягається шляхом підбору коефіцієнтів рівняння регресії.

Точкову оцінку коефіцієнта кореляції з вибірки об'єму $n=10$ визначаємо на основі розподілу Стюдента [188, с. 209-218]:

$$R = \frac{S_{XY}}{S_X S_Y} = \frac{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \cdot \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (2.1)$$

Одержані нами величини маркетингового бюджету та чистого прибутку ПАТ «АвтоКраз» підставляємо у формулу для розрахунку точкової оцінки коефіцієнта кореляції:

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sqrt{(\overline{x^2} - \bar{x}^2)(\overline{y^2} - \bar{y}^2)}} \quad (2.2)$$

Математичне сподівання та дисперсія статистики R відповідно

$$E(R) = \rho; D(R) = \frac{1}{n} (1 - \rho^2)^2 \quad (2.3)$$

Значущість кореляційного зв'язку між маркетинговим бюджетом та чистим прибутком ПАТ «АвтоКраз» визначаємо на основі перевірки статистичних гіпотез:

$H_0: \rho = 0$ - між ознаками X – маркетингового бюджету та Y – чистого прибутку ПАТ «АвтоКраз» немає лінійного кореляційного зв'язку;

$H_0: \rho \neq 0$ - між ознаками X – маркетингового бюджету та Y – чистого прибутку ПАТ «АвтоКраз» наявний лінійний кореляційний зв'язок, $\alpha = 0,05$ – рівень значущості.

Критерієм перевірки гіпотези є статистика:

$$T = \sqrt{\frac{R^2(n-2)}{1-R^2}}, \quad (2.4)$$

яка підпорядковується розподілу Стюдента з числом ступенів вільності $\nu = n - 2$.

Критичне значення визначаємо із таблиць розподілу Стюдента

$t_2^* = t(p = 1 - \frac{\alpha}{2}; \nu = n - 2)$. Якщо одержане за даними вибірки значення статистики

буде більшим від критичного, тобто $t > t_2^*$ то нульова гіпотеза відхиляється на рівні значущості α .

$$t = \sqrt{\frac{r^2(n-2)}{1-r^2}} \quad (2.5)$$

Використаємо для перевірки гіпотез таблицю критичних значень коефіцієнта кореляції $t^* = t(\alpha; n)$. [188, с. 306]. Нульова гіпотеза відхиляється, якщо $|t| > t^*$. Аналізуємо істотність кореляційного зв'язку: $t^* = t(0,05; 10) = 1,86$.

Для підтвердження зв'язку між чистим прибутком та маркетинговим бюджетом ПАТ «АвтоКраз» на основі таблиці проміжних розрахунків розраховуємо точкову оцінку коефіцієнта кореляції.

Одержане нами значення $t = 5,65$. $5,65 > 1,86$, тому між маркетинговим бюджетом та чистим прибутком ПАТ «АвтоКраз» існує кореляційний зв'язок, а обчислений коефіцієнт кореляції для ПАТ «АвтоКраз» становить $r = 0,89$, отже можна стверджувати про те, що між чистим прибутком та маркетинговим бюджетом існує висока ступінь прямого лінійного взаємозв'язку.

На рис 2.9. зображуємо кореляційне поле залежності чистого прибутку (тис. грн.) від маркетингового бюджету (тис. грн.) ПАТ «АвтоКраз».

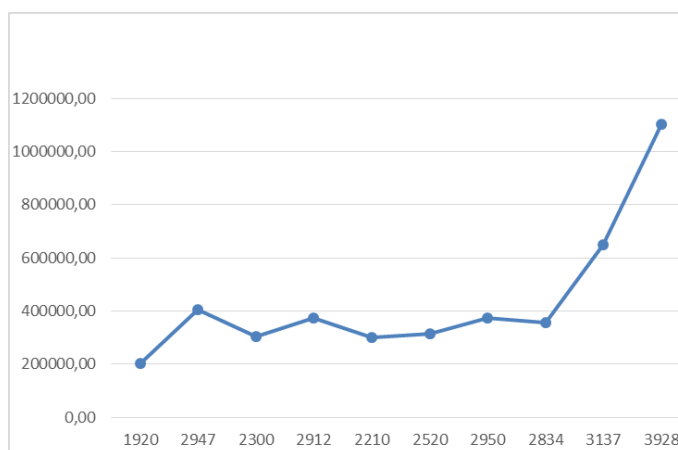


Рис. 2.9. Кореляційне поле залежності чистого прибутку від маркетингового бюджету ПАТ «АвтоКраз»

Примітка: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Розраховуємо оцінки параметрів лінійної регресії:

$$b_1 = r \frac{s_Y}{s_X} = r \sqrt{\frac{y^2 - \bar{y}^2}{x^2 - \bar{x}^2}}; b_0 = \bar{y} - b_1 \bar{x}. \quad (2.6)$$

$$\hat{y} = -699801 + 411,373 \cdot x.$$

Аналіз лінії регресії залежності чистого прибутку (тис. грн.) від маркетингового бюджету (тис. грн.) ПАТ «АвтоКраз» (рис. 2.10) показує, що зі збільшенням маркетингового бюджету чистий прибуток підприємства зростає.

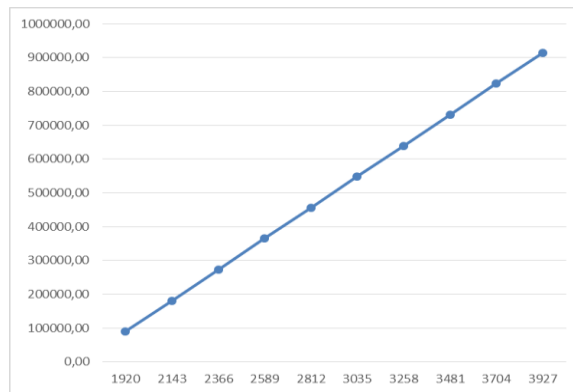


Рис.2.10. Лінія регресії залежності чистого прибутку від маркетингового бюджету ПАТ «АвтоКраз»

Примітка: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

За допомогою методу найменших квадратів нами побудовано регресійну модель (рис. 2.11.), яка відображає залежність чистого прибутку від маркетингового бюджету ПАТ «АвтоКраз».

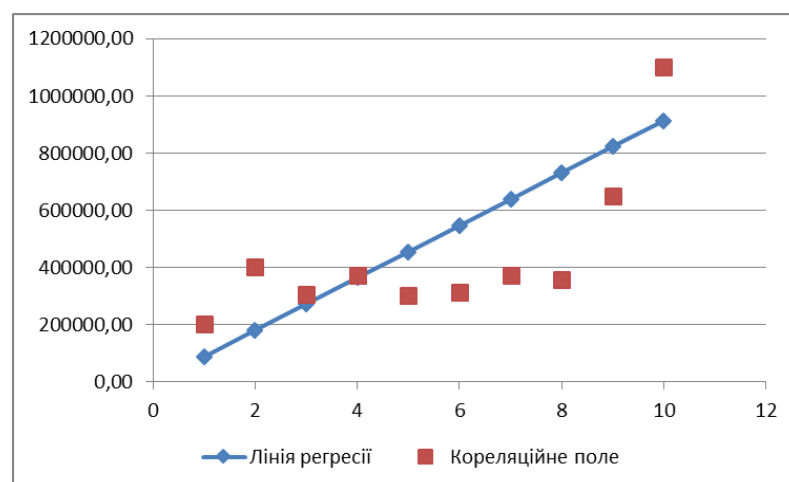


Рис. 2. 11. Регресійна модель залежності чистого прибутку від маркетингового бюджету ПАТ «АвтоКраз»

Примітка: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Значущість кореляційного зв'язку між чистим прибутком та величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ ПАТ «АвтоКраз» визначаємо також на основі перевірки статистичних гіпотез:

$H_0: \rho = 0$ – між ознаками X – величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ та Y – чистим прибутком ПАТ «АвтоКраз» немає лінійного кореляційного зв'язку;

$H_0: \rho \neq 0$ – між ознаками X – величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ та Y – чистим прибутком ПАТ «АвтоКраз» наявний лінійний кореляційний зв'язок, $\alpha = 0.05$ – рівень значущості.

Критерієм перевірки гіпотези є статистика (2.4), яка підпорядковується розподілу Стюдента з числом ступенів вільності $\nu = n - 2$.

Аналізуємо істотність кореляційного зв'язку: $t^* = t(0,05;10) = 1,86$.

Для виявлення зв'язку між чистим прибутком та величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ ПАТ «АвтоКраз» на основі таблиці проміжних розрахунків розраховуємо точкову оцінку коефіцієнта кореляції. Одержане нами значення $t = 2,75$, $2,75 > 1,86$ тому між величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ та чистим прибутком ПАТ «АвтоКраз» існує кореляційний зв'язок, а обчислений коефіцієнт кореляції для ПАТ «АвтоКраз» становить $r = 0,7$, отже можна стверджувати про те, що між чистим прибутком та величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ існує висока ступінь прямого лінійного взаємозв'язку.

Розраховуємо оцінки параметрів лінійної регресії та будуємо регресійну модель: $\hat{y} = -164561 + 1036,89 \cdot x$.

За допомогою методу кореляційно-регресійного аналізу будуємо регресійну модель (рис. 2.12.), яка показує залежність чистого прибутку від величини інвестицій в ЕОМ та ПЗ ПАТ «АвтоКраз» - зі збільшенням величини інвестицій в ЕОМ та ПЗ чистий прибуток підприємства зростає.

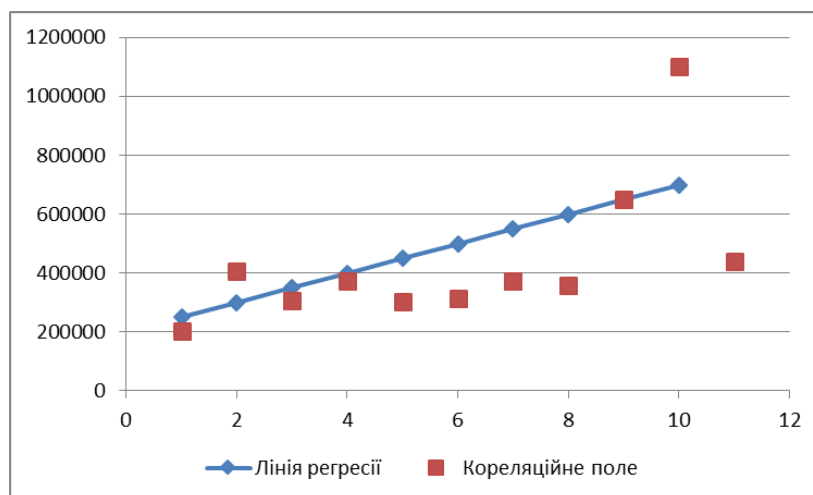


Рис.2.12. Регресійна модель залежності чистого прибутку від величини інвестицій в ЕОМ та ПЗ ПАТ «АвтоКраз»

Примітка: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Точкову оцінку коефіцієнта кореляції маркетингового бюджету та чистого прибутку ПАТ «АК «Богдан Моторс» з вибірки об'єму $n=10$ визначаємо за тією ж методикою, що і в ПАТ «АвтоКраз».

При перевірці статистичних гіпотез значущості кореляційного зв'язку між маркетинговим бюджетом та чистим прибутком ПАТ «АК «Богдан Моторс» визначили, що $H_0: \rho \neq 0$ – між ознаками X – маркетингового бюджету та Y – чистого прибутку ПАТ «АК «Богдан Моторс» наявний лінійний кореляційний зв'язок, $\alpha = 0.05$ - рівень значущості.

Аналізуємо істотність кореляційного зв'язку: $t^* = t(0,05;10) = 1,86$, одержане нами значення $t = 3,23$. $3,23 > 1,86$, тому між маркетинговим бюджетом та чистим прибутком ПАТ «АК «Богдан Моторс» існує кореляційний зв'язок. Обчислений коефіцієнт кореляції для ПАТ «АК «Богдан Моторс» становить $r = 0,75$. Отже, можна стверджувати про те, що між чистим прибутком та маркетинговим бюджетом існує висока ступінь прямого лінійного взаємозв'язку.

Розраховуємо оцінки параметрів лінійної регресії: $\hat{y} = -1096487 + 949,90 \cdot x$. Аналіз лінії регресії залежності чистого прибутку від маркетингового бюджету

ПАТ «АК «Богдан Моторс» (рис. 2.13.) показує, що зі збільшенням маркетингового бюджету чистий прибуток підприємства зростає.

Відображене кореляційне поле залежності чистого прибутку ПАТ «АК «Богдан Моторс» від величини маркетингового бюджету, незважаючи на доволі великий розкид даних, підтверджує гіпотезу існування залежності.

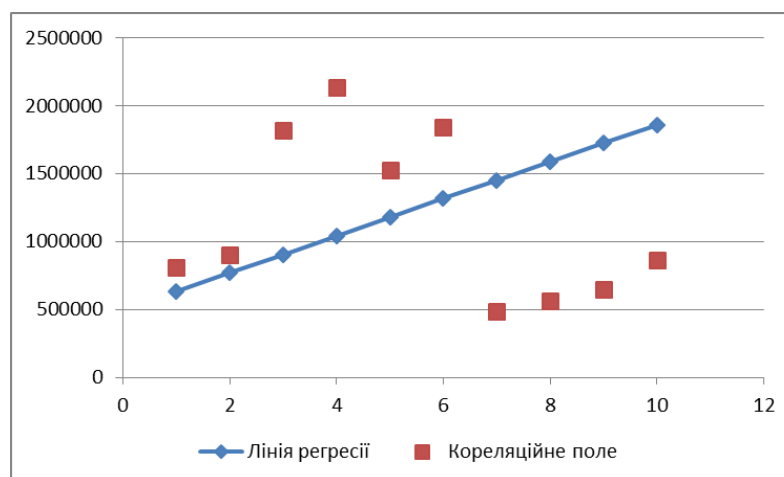


Рис. 2.13. Регресійна модель залежності чистого прибутку від маркетингового бюджету ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Примітка: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

На основі побудови та аналізу економіко-математичної моделі для ПАТ «АК «Богдан Моторс» у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку) нами визначено форму функціонального зв'язку, яка найбільшою мірою відповідає суті кореляційної залежності та встановлено, якою мірою кореляційний зв'язок наближається до зв'язку функціонального (рис 2.13).

При встановленні кореляційного зв'язку між чистим прибутком та величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ ПАТ «АК «Богдан Моторс» визначено, що на основі перевірки статистичних гіпотез: $H_0: \rho \neq 0$ - між ознаками X – величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ та Y – чистим прибутком ПАТ «АК «Богдан Моторс» наявний лінійний кореляційний зв'язок, $\alpha = 0.05$ – рівень значущості.

Аналізуємо істотність кореляційного зв'язку: $t^* = t(0,05;10) = 1,86.$, одержане нами значення $t = 6,88$; $6,88 > 1,86$ тому між величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ

та чистим прибутком ПАТ «АК «Богдан Моторс» існує міцний кореляційний зв'язок, а обчислений коефіцієнт кореляції становить $r = 0,92$. Отже, можна стверджувати про те, що між чистим прибутком та величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ існує дуже сильний прямий лінійний взаємозв'язок.

Розраховуємо оцінки параметрів лінійної регресії: $\hat{y} = -2094698 + 2145,09 \cdot x$. Аналіз лінії регресії залежності чистого прибутку від величини інвестицій в ЕОМ та ПЗ ПАТ «АК «Богдан Моторс» (рис. 2.14) показує, що збільшення інвестицій в ЕОМ та ПЗ приводить до збільшення чистого прибутку підприємства.

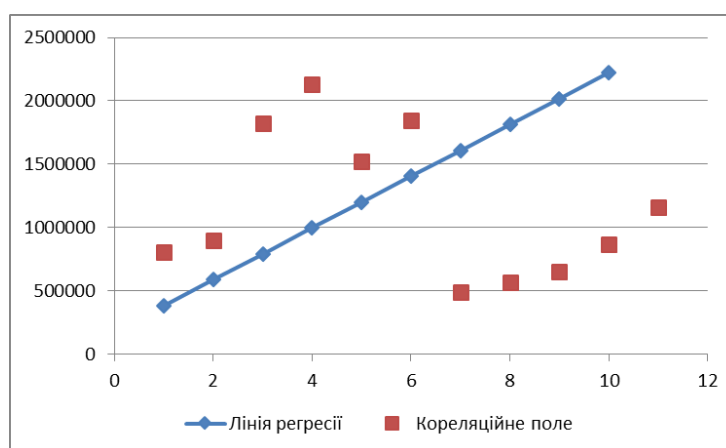


Рис.2.14. Регресійна модель залежності чистого прибутку від величини інвестицій в ЕОМ та ПЗ ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Примітка: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, за допомогою методу кореляційно-регресійного аналізу нами побудовано регресійну модель (рис. 2.14.), яка показує залежність чистого прибутку від величини інвестицій в ЕОМ та ПЗ ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» та дозволяє спрогнозувати збільшення чистого прибутку підприємства на основі інвестувань в ЕОМ та ПЗ.

Визначивши на основі перевірки статистичних гіпотез значущість кореляційного зв'язку між маркетинговим бюджетом та чистим прибутком ТДВ «Стрий Авто» встановлено, що між ознаками X – маркетингового бюджету та Y – чистого прибутку ТДВ «Стрий Авто» наявний лінійний кореляційний зв'язок, $\alpha = 0.05$ – рівень значущості. Підтвердженням цього є також одержане

нами значення $t = 3,98$; $3,98 > 1,86$. Обчислений коефіцієнт кореляції становить $r = 0,81$, що підтверджує існування сильного прямого лінійного взаємозв'язку між чистим прибутком та маркетинговим бюджетом.

Аналіз лінії регресії ($\hat{y} = -3574,98 + 685,10 \cdot x$) залежності чистого прибутку від маркетингового бюджету ТДВ «Стрий Авто» показує, що вона є спадною, тобто зменшення маркетингового бюджету обумовлює зменшення чистого прибутку підприємства.

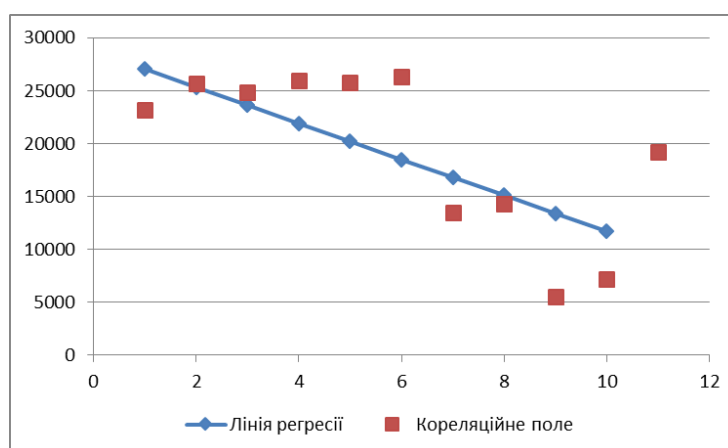


Рис. 2.15. Регресійна модель залежності чистого прибутку від маркетингового бюджету ТДВ «Стрий Авто»

Примітка: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, на основі побудови та аналізу економіко-математичної моделі для ТДВ «Стрий Авто» у вигляді рівняння регресії нами визначено форму функціонального зв'язку, яка найбільшою мірою відповідає суті кореляційної залежності та встановлено, якою мірою кореляційний зв'язок наближається до зв'язку функціонального, а лінія регресії є спадною. Даний факт означає, що із зменшенням маркетингового бюджету зменшується чистий прибуток ТДВ «Стрий Авто» (рис 2.15).

При аналізі значущості кореляційного зв'язку між чистим прибутком та величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ ТДВ «Стрий Авто» визначено, що між величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ та чистим прибутком ТДВ «Стрий Авто» існує кореляційний зв'язок, оскільки одержане нами значення $t = 3,73$; $3,73 > 1,86$.

Коефіцієнт кореляції становить $r = 0,8$, отже можна стверджувати про те, що між чистим прибутком та величиною інвестицій в ЕОМ та ПЗ існує дуже сильний прямий лінійний взаємозв'язок.

Аналіз лінії регресії ($\hat{y} = -6380,54 + 992,99 \cdot x$) залежності чистого прибутку від величини інвестицій в ЕОМ та ПЗ ТДВ «Стрий Авто» показує, що не вкладання інвестицій в ЕОМ та ПЗ призводить до зменшення чистого прибутку даного підприємства (рис 2.16).

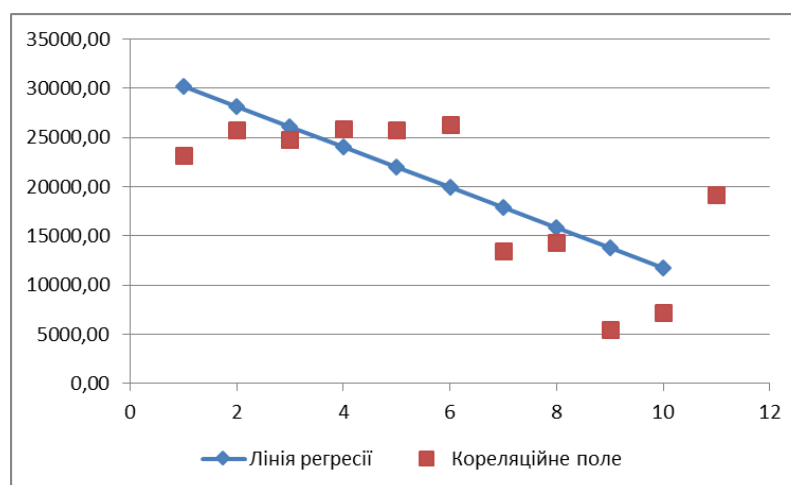


Рис. 2.16. Регресійна модель залежності чистого прибутку від величини інвестицій в ЕОМ та ПЗ ТДВ «Стрий Авто»

Примітка: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, проведений нами аналіз дозволив виявити чітку статистичну взаємозалежність між обсягами реалізації продукції та показниками рівня інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування – величиною інвестицій у електронно-обчислювальну техніку та програмне забезпечення, їх часткою у загальній величині активів та середнім темпом приросту даних інвестицій. Узагальнення проведеного аналізу і зіставлення даних про обсяги інвестицій у інформатизацію маркетингової компоненти стратегічного управління дозволило встановити також взаємозв'язки між типами маркетингових стратегій та рівнем інформатизації маркетингової компоненти стратегічного управління (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Взаємозв'язки між маркетинговими стратегіями та рівнем інформатизації
маркетингової компоненти стратегічного управління у загальній
сукупності досліджених машинобудівних підприємств**

Типи маркетингових стратегій підприємств	Кількість підприємств, одиниць	Середня частка комп'ютерних активів в загальній величині активів в 2014 році, %	Середній темп приросту комп'ютерних активів в 2014 році, %
1. Маркетингова стратегія чітко не сформульована	3	1,87	2,7
2. Стратегія масового маркетингу	2	3,8	4,5
3. Стратегія диференційованого маркетингу	2	4,85	7,5
4. Стратегія концентрованого маркетингу	3	2,8	3,6

Примітка: побудовано автором за даними управлінської та фінансової звітності досліджуваних машинобудівних підприємств

Варто звернути увагу на той факт, що підприємства, які застосовують стратегію масового маркетингу в цілому витрачають на інформатизацію маркетингової компоненти стратегічного управління більше коштів, ніж підприємства, що використовують стратегію концентрованого маркетингу. В цілому цей факт має своє логічне пояснення, адже підприємства, котрі дотримуються стратегії масового маркетингу мають більший оборот, більший асортимент та більше ринків збуту, а тому мають потребу в комп'ютеризованій обробці більших масивів маркетингової інформації.

Здійснені дослідження ступеню кореляційного взаємозв'язку дозволяють із високим ступенем надійності стверджувати про існування чіткого прямого взаємозв'язку між обсягами маркетингових операцій підприємства машинобудування, що характеризують маркетингову компоненту стратегічного управління його розвитком, та рівнем інформатизації цієї компоненти в розрізі

досліджуваних машинобудівних підприємств. В цілому ж, здійснене дослідження практики інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування засвідчило певні недоліки в його організації, основними з них є: недостатній рівень інформатизації маркетингової діяльності, обмежений методичний інструментарій маркетингового аналізу, неповна та неефективна побудова системи маркетингових досліджень та вкрай недостатнє застосування спеціалізованих маркетингових інформаційних продуктів. Усе це знижує якість інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, негативно позначається на показниках ефективності як маркетингової діяльності підприємства, так і результатах їх фінансово-господарської діяльності загалом.

Висновки до розділу 2

1. В умовах зростання відкритості середовища господарювання, властивих сучасному етапу розвитку світової економіки, ефективне функціонування підприємств машинобудування визначається тим, наскільки їх керівники володіють інструментами та методами стратегічного управління. За результатами аналізу динамічних показників розвитку вітчизняного машинобудування констатовано, що в останні роки воно втрачає свою здатність підтримувати сталий розвиток – його економічна динаміка погіршується. Висловлено припущення, що це зумовлено, серед іншого, недостатнім інформаційним забезпеченням стратегічного маркетингу. Зважаючи на те, що функція стратегічного маркетингу має найбільше значення для підприємств, які працюють на ринку масового споживання, подальші дослідження проводили на підприємствах машинобудування, що випускають транспортні засоби, зокрема – автомобілебудування.

2. З урахуванням практики розвитку автомобілебудування у промислово розвинених країнах зроблено висновок про його значну роль у

забезпеченні економічного зростання цих країн. Галузь вважається пріоритетною і в Україні, де у виробництво транспортних засобів вкладаються щороку значні інвестиції – більші, ніж у інші групи продукції машинобудування. Однак серед цих підприємств є найбільше збиткових. На сьогоднішні в Україні доволі успішними можна вважати лише кілька автовиробників: ПрАТ «Запорізький автомобільний завод», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс». Це підтверджує висловлене припущення про необхідність підвищення обґрунтованості їх стратегічних планів розвитку, яке потребує активного маркетингового супроводу при формуванні стратегій, а значить – ефективного інформаційного забезпечення реалізації функції стратегічного маркетингу.

3. У роботі здійснено системний аналіз побудови маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування. Дослідження дозволило виявити широку диференціацію підходів досліджуваних машинобудівних підприємств до побудови маркетингових стратегій. Так, підсистема внутрішньої маркетингової звітності функціонує на всіх підприємствах; водночас підсистема моніторингу зовнішнього середовища на третині підприємств відсутня. Це стосується тих підприємств, що реалізують залежну стратегію, виготовляючи комплектуючі на замовлення партнерів. Відповідно це відображається і на змісті маркетингових стратегій та їх ефективності.

4. З метою виявлення впливу чинників зовнішнього середовища на побудову інформаційної системи маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування здійснено аналітичне опрацювання фінансової і статистичної звітності вітчизняних машинобудівних підприємств. Здійснені оцінки показали, що спостерігається тісний взаємозв'язок між характером маркетингових стратегій підприємств та загальним рівнем інформатизації маркетингової компоненти стратегічного управління їх розвитком. Дослідження показали, що найбільшу ефективність господарювання показують підприємства, які застосовують стратегію

диференційованого маркетингу – у 2014 р. рівень рентабельності реалізації становив 21,6%, рентабельності активів – 32,9%. Підприємства із стратегією масового маркетингу в середньому мають рентабельність реалізації – 25,9%, а рентабельність активів на рівні 28,1%. Найменший рівень рентабельності у підприємств без чітко вираженої стратегії, відповідно 13,5% та 22,1%.

5. Для визначення впливу інформаційного забезпечення маркетингових операцій підприємств машинобудування на результати їх діяльності здійснено кореляційно-регресійний аналіз, який показав чітку статистичну залежність між обсягами інвестицій у комп'ютерне та програмне забезпечення, середньою часткою цих інвестицій у загальній величині активів та середнім темпом приросту цих інвестицій і фінансовими результатами діяльності досліджених підприємств. Водночас виявлено широку диференціацію підходів менеджменту обраної вибірки підприємств до побудови маркетингових стратегій, маркетингового обліку, формування внутрішньої маркетингової звітності тощо. В ході дослідження встановлено обмеженість використання маркетингових інструментів і технологій на вітчизняних підприємствах машинобудування, що негативно впливає на здатність підприємств розпізнавати ринкові зміни і розробляти адекватні заходи для підтримання сталої динаміки розвитку. Підкреслено, що значною мірою це зумовлено недосконалістю інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління.

Результати другого розділу опубліковано в [218-220; 223; 263; 264].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

3.1. Трансформація організації стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування на засадах маркетингового підходу

З урахуванням важливості маркетингової складової для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємств машинобудування трансформація організації стратегічного управління має передбачати імплементацію у цей процес низки інноваційних технологій, що поєднуюватимуть стратегічну та операційну маркетингову компоненти управлінського процесу. Для вітчизняних підприємств автомобілебудування, які не можуть в силу відсутності необхідних ресурсів бути першими у розробленні нових видів автомобілів (а значить – стратегічна складова маркетингової компоненти управління розвитком підприємства суттєво звужується), стратегія розвитку може полягати в інтегруванні з провідними світовими виробниками автомобілів – у формі стратегічного індустріального партнерства. Це сприятиме не лише збереженню існуючих виробничих потужностей і, відповідно, робочих місць в технологічно розвиненому промисловому секторі економіки, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг вітчизняних підприємств у виборюванні їх права на входження у технологічні ланцюжки створення готового високотехнологічного продукту – автомобілів сучасних конструкцій.

Під індустріальним партнерством ми пропонуємо розуміти різні форми співпраці автовиробників, постачальників комплектуючих, незалежних інноваційних центрів та інших учасників автомобілебудівної галузі в сфері розробки та промислового освоєння виробництва нових видів автопродукції. Тобто, індустріальне партнерство доцільно розглядати як особливий вид управління на підприємстві, спрямований на визначення цілей, організацію,

стимулювання, контроль та координацію різних форм технологічної і виробничої співпраці з іншими підприємствами галузі (стратегічні альянси, промислові кластери, спільні підприємства).

Основна мета індустріального партнерства – підвищення конкурентоспроможності його учасників за рахунок обміну виробничими технологіями і досягнення на цій основі ефекту синергії. Він виникає в результаті зниження виробничих витрат, витрат на розробку нової продукції і впровадження їх у виробництво. З огляду на це, індустріальне партнерство можна змодельовати як систему відносин, що складається з трьох підсистем, в кожній з яких реалізується відповідний організаційно-економічний механізм (рис. 3.1).

Як об'єкт управління при організації індустріального партнерства доцільно розглядати систему відносин, що виникають при реалізації проектів інноваційно-виробничого партнерства і відповідні організаційно-економічні механізми: індустріального партнерства при створенні нових товарів; індустріального партнерства при виробництві продукції; індустріального партнерства в інвестиційному процесі в галузі. Учасниками індустріального партнерства можуть бути: підприємства-автовиробники, постачальники комплектуючих, спеціалізовані університети, фінансові організації та банки, незалежні центри досліджень та розробок, органи державної влади, що здійснюють регулювання в галузі.

Основна ідея концепції розвитку підприємств автомобілебудування на основі стратегії індустріального партнерства полягає в доцільності використання таких стратегічних альтернатив, які спрямовані на подолання технологічного відставання автовиробників на основі імпорту технологій в короткостроковій перспективі та забезпечення довгострокових конкурентних переваг за рахунок створення інноваційно-виробничих мереж підприємств для спільного розроблення та виробництва нових конкурентоздатних автомобільних технологічних платформ.

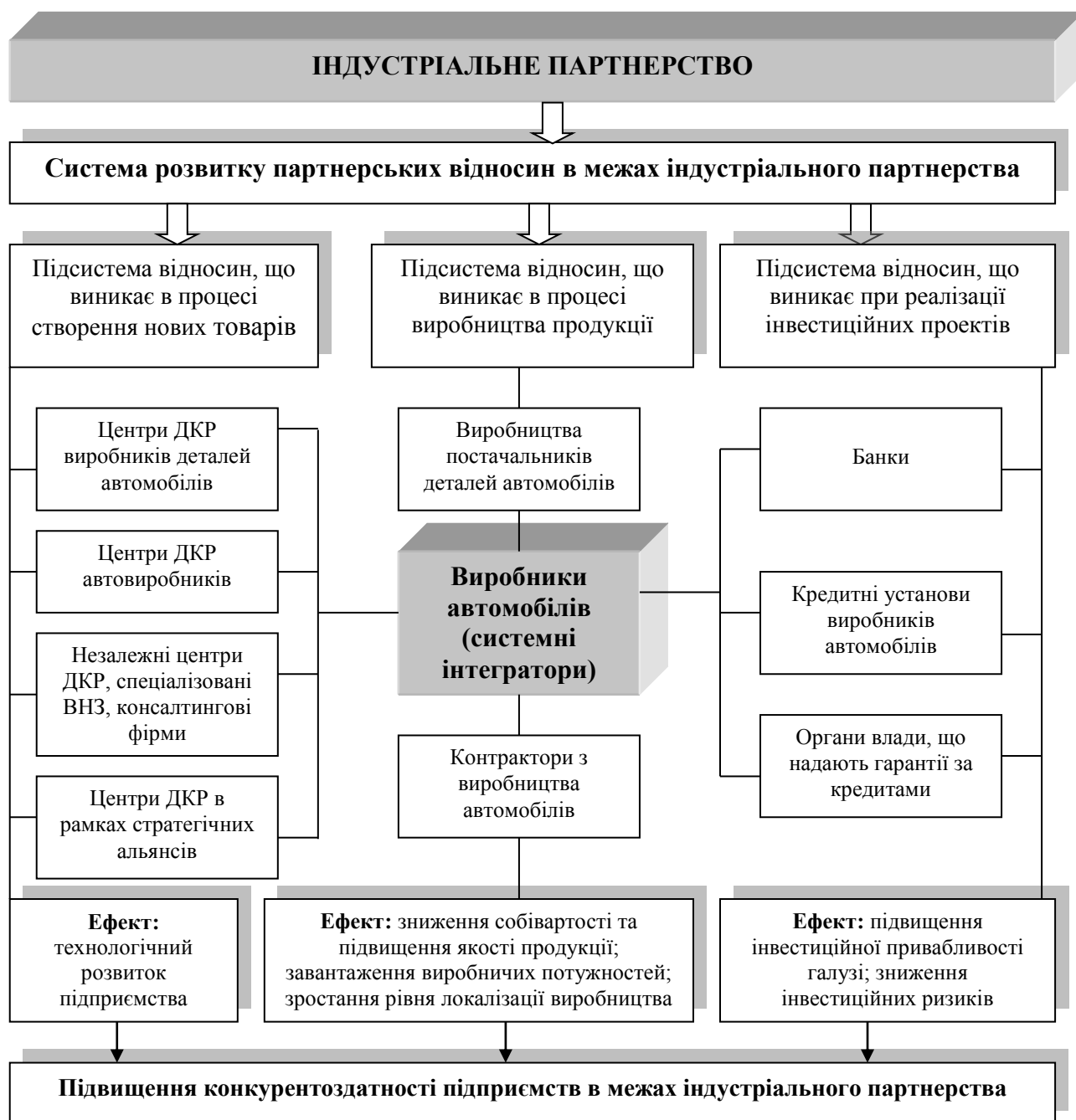


Рис. 3.1. Система відносин, що виникає в рамках індустріального партнерства в автомобілебудівній промисловості

Примітка: розроблено автором

У зв'язку з цим доцільним є виокремлення:

- стратегічної альтернативи нижчого рівня, яка ґрунтується виключно на імпорті вітчизняними підприємствами застарілих виробничих технологій

світових лідерів автомобілебудування (стратегії сателіта, імітування, придбання ліцензій);

- стратегічної альтернативи вищого рівня, яка передбачає комбінування на рівні підприємств імпорту та експорту технологій, що є складовими загального технологічного процесу виготовлення продукції кінцевого споживання (ліцензування, інтеграція, кооперація).

Стратегічний розвиток підприємств автомобілебудівної промисловості в рамках пропонованої концепції передбачатиме три етапи:

1) подолання технологічного відставання на основі запозичення нових конкурентоздатних виробничих технологій у світових лідерів автомобілебудування;

2) імпортозаміщення за рахунок розвитку конкурентних переваг вітчизняних автомобілебудівних підприємств на українському ринку та нарощування власного технологічного й виробничого потенціалів;

3) вихід на міжнародні ринки за рахунок реалізації накопиченого виробничого і технологічного потенціалів вітчизняних автомобілебудівних підприємств.

У всіх трьох випадках маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства відіграє вагомий роль у розробці й реалізації його конкурентної стратегії. Однак її функції відрізнятимуться для зазначених стратегічних альтернатив. У першому випадку маркетингові дослідження охоплюватимуть ринок виробничих технологій – для прийняття рішень про трансфер тих, які формуватимуть конкурентні переваги підприємства у сфері виробництва (складального виробництва чи виробництва комплектуючих для проміжного споживання у партнерському технологічному ланцюжку). У другому випадку – сегменти національного ринку автомобілів для вибору тих моделей, виробництво яких буде перспективним з огляду на запити і вимоги переважно вітчизняних покупців. У третьому – сегменти світового автомобільного ринку для виробництва тих моделей автомобілів, які можуть бути конкурентоспроможними на ринках інших країн. Врахування цих

особливостей маркетингової компоненти стратегічного управління потребує внесення змін до змісту маркетингової діяльності підприємства, коригування набору функцій і доповнення їх специфічними складовими. При цьому успішність реалізації стратегії розвитку залежить від обґрунтованості маркетингових рішень, що, в свою чергу, визначається їх релевантним інформаційним забезпеченням – відповідно до змісту виділених стратегічних альтернатив.

Ефективне організаційне забезпечення процесу розробки стратегії розвитку підприємства автомобілебудування має передбачати створення добре організованої та високоефективної команди, яка об'єднуватиме в своєму складі фахівців тих сфер, що знаходяться в безпосередньому контакті із споживачами продукції і тих, хто здійснює її проектування та розробку. Основними функціями такої команди повинні стати розробка і контроль за виконанням стратегії розвитку підприємства. Враховуючи масштабність діяльності підприємств автомобілебудування, реалізація цих функцій повинна вирішуватися в рамках повноцінного відділу маркетингу. Ще одним важливим структурним підрозділом, покликаним вирішувати вказані завдання, має бути відділ підготовки виробництва. Основними його цілями окрім тих, які реалізуються в рамках традиційної планово-координаційної роботи у виробництві та роботи з формування замовлень, повинна стати участь у визначенні маркетингових цілей в сфері конкурентної стратегії, що носять стратегічний характер. До них можна віднести: аналіз результатів дослідження маркетингологів ринку автомобільної продукції на предмет доцільності внесення змін у товарний асортимент підприємства у стратегічній перспективі; підготовка пропозицій з освоєння нових видів продукції та способів поліпшення існуючих; ефективна робота із споживачами для максимального врахування у процесі виробництва їх індивідуалізованих потреб (особливо у випадку разових замовлень для нестандартних видів авто чи малих партій комплектуючих для складального виробництва).

Фахівці відділу підготовки виробництва повинні займатися вирішенням таких завдань, які сприяли б найбільш ефективному впровадженню заходів

стратегії розвитку підприємства машинобудування та відповідали загальним цілям підприємства. З цією метою вони мають брати безпосередню участь у прийнятті стратегічних рішень за такими напрямками маркетингу:

1) аналізувати ті сегменти ринку, на яких представлені основні споживачі продукції підприємства – з метою визначення технологічної здійснимості й доцільності індивідуалізації виробництва для задоволення особливих потреб окремих груп споживачів. В рамках реалізації цього завдання співробітникам відділу підготовки виробництва необхідно брати участь в оцінці місткості ринку та потенціалу його розвитку;

2) проводити комплексний аналіз технологічної прогресивності продукції основних конкурентів та стежити за новинками у цій сфері. Тут співробітникам відділу підготовки виробництва необхідно відстежувати нові види продукції, яка пропонується конкурентами, способи та основні напрями модифікацій існуючої пропозиції; виявляти і оцінювати сильні та слабкі сторони пропонованих конкурентами модифікацій автомобілів на відповідних сегментах ринку – для того, щоб на основі такого аналізу вибудовувати свої конкурентні переваги;

3) здійснювати аналіз ступеня насиченості ринку продукцією підприємства з визначенням стадії її знаходження на кривій життєвого циклу, на підставі чого планувати її розвиток у стратегічній перспективі;

4) по можливості забезпечувати індивідуалізацію виробництва авто продукції з урахуванням потреб значних цільових груп споживачів. В рамках даного завдання співробітникам відділу підготовки виробництва необхідно накопичувати, зберігати та обробляти інформацію щодо кожного крупного покупця і видів придбаної ним продукції.

Та все ж, основну роботу з обґрунтування стратегії розвитку підприємства машинобудування повинен здійснювати відділ маркетингу, залучаючи співробітників виробничо-технологічних підрозділів підприємства тільки у межах вирішення техніко-технологічних питань виробництва продукції – як за масштабами виробництва, так і за модифікаціями продуктового ряду.

Спільна діяльність різних підрозділів у рамках розробки стратегії розвитку підприємства машинобудування обумовлена необхідністю використання інформації не лише щодо кон'юнктури ринку, але й інформації про можливість практичної реалізації пропозицій з освоєння нових видів продукції, про технологічну придатність виробничої системи підприємства до їх виготовлення. Для цього до процесу розробки стратегії розвитку підприємства машинобудування, окрім відділу підготовки виробництва, необхідно залучати і співробітників відділу головного технолога, а також підрозділів, які відповідають за матеріально-технічне забезпечення виробництва. Ці підрозділи повинні сформулювати пакет рекомендацій для вибору постачальників матеріалів та комплектуючих – у разі промислового освоєння нових видів продукції. Завершальне слово мають сказати працівники планово-економічного відділу, які оцінюють проекти розвитку підприємства з погляду їх економічної привабливості – особливо за наявності кількох приблизно рівноцінних стратегічних альтернатив. Оцінка альтернативних грошових потоків за різними стратегічними альтернативами та порівняння їх за індексами рентабельності дасть змогу прийняти найбільш вигідне рішення.

У процесі розробки стратегії підприємства машинобудування існує ризик ухвалення помилкових рішень. Для зниження його рівня і підвищення обґрунтованості рішень необхідно забезпечити процес їх ухвалення достатньо повною, достовірною та своєчасною маркетинговою інформацією. Тобто, в ідеалі необхідна вичерпна інформація про споживачів, конкурентів та інші чинники середовища господарювання. Тому важливо сформувати відповідну інформаційну базу, яка включала б: інформацію про стан внутрішнього середовища підприємства; інформацію про стан зовнішнього середовища підприємства; канали інформаційної взаємодії між службами підприємства, задіяними у процесі реалізації обраного варіанту розвитку підприємства [131]. Це сприятиме гнучкому реагуванню менеджменту підприємства на зміни зовнішнього середовища та забезпечуватиме багатоваріантність стратегічних рішень на різних ринках. Особливу увагу в процесі розробки стратегії розвитку

підприємства машинобудування необхідно приділити ефективній інформаційній взаємодії відділів маркетингу та підготовки виробництва з іншими функціональними підрозділами підприємства, яких доцільно залучати до стратегічного управління. Інформаційна взаємодія має відбуватися не лише через систему документообігу, а й через організацію систематичних нарад, учасниками яких, окрім представників зазначених підрозділів повинно стати вище керівництво підприємства. Результати цих робіт мають фіксуватися та бути доступними в єдиній (інтегрованій) інформаційній мережі підприємства. Це зумовлює необхідність застосування інтегрованих інформаційних систем, що базуються на новітніх комп'ютерних технологіях та дають змогу суттєво підвищувати оперативність обґрунтування й ухвалення управлінських рішень.

Як вже зазначалося (розд. 2), багато підприємств машинобудування оснащені сучасною комп'ютерною технікою і базовим програмним забезпеченням, які формують локальну інформаційну мережу та забезпечують доступ до глобальної мережі. Однак здебільшого ступінь використання інформаційних систем для вирішення завдань стратегічного управління розвитком підприємства залишається низьким – через недостатню підготовку персоналу. Усунення цього недоліку доцільно покласти на відділ автоматизованих систем управління підприємством, що повинен мати в своєму складі висококваліфіковані кадри для інформаційної підтримки аналітичних досліджень та навчання співробітників, залучених в процес стратегічного управління.

Слід зазначити, що сучасний ринок програмного забезпечення, окрім базових програм, пропонує спеціалізовані програмні продукти, що істотно полегшують роботу зі збору, аналізу та зберігання інформації, необхідної для розробки і реалізації стратегії підприємств. Однією з таких програм щодо ситуації на ринку, яка дозволяє реалізувати індивідуальний підхід до ключових споживачів в рамках стратегії, налагоджувати зворотний зв'язок, а також проводити поточну роботу зі збутової діяльності підприємства, може бути CRM (*Customer Relationship Management* – система взаємовідносин зі споживачами).

Ця програма базується на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких підприємство збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях роботи з ними (залучення, утримання, лояльність) і використовує ці знання для забезпечення розвитку підприємства шляхом вибудовування взаємовигідних відносин із ними. Функції CRM-системи у контексті інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії розвитку підприємства подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Функції CRM-системи для інформаційного забезпечення розробки стратегії підприємства машинобудування

Функція	Опис і переваги інформаційного забезпечення
Управління контактами	Наявність єдиної бази даних контактів (споживачі, бізнес-партнери, конкуренти й ін.) дозволяє уникнути дублювання інформації і зусиль, що скорочує витрати часу і ресурсів
Управління взаємодіями з клієнтами	Можливість отримання, збереження та обробки повної історії взаємодії з клієнтом, що забезпечує врахування його потреб
Управління потенційними операціями	Можливість контролю процесів підготовки операцій; дає змогу коригувати управлінські рішення у разі зміни ринкової ситуації
Управління укладеними угодами	Контроль за виконанням укладених угод дозволяє знизити ризик конфліктів між підприємством і клієнтом
Управління послугами та цінами підприємства, інформація про ринкову кон'юнктуру	Наявність бази знань за послугами, що надаються як самим підприємством, так і її конкурентами розширює можливості пошуку інформації про потреби і запити клієнтів
Автоматична підготовка комерційних пропозицій	На основі розроблених шаблонів розробляться професійно оформлена комерційна пропозиція
Генерування звітності	Знижується час на аналіз і складання прогнозів, що полегшує роботу керівництва з управління процесами продажів
Аналіз і формування цільової аудиторії, генерування списків потенційних клієнтів	Підготовка баз даних клієнтів для проведення маркетингових заходів (розсилки, семінари, виставки, конференції)
Планування проведення маркетингових кампаній і досліджень та аналіз їх	Планування та облік витрат і ресурсів, необхідних для проведення маркетингових кампаній і досліджень
Інструменти для телемаркетингу	Автоматизація розсилання електронною поштою, підготовка конвертів і листів для прямої розсилки, публікація маркетингової інформації на web-сайті, у call-центрі

Джерело: складено автором

Таким чином, функціональні можливості CRM-системи зі збору, зберігання та обробки великої кількості інформації, необхідної для ефективного управління розробкою стратегії розвитку підприємства, дозволять отримати низку додаткових конкурентних переваг.

Для визначення економічної ефективності впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами необхідна оцінка витрат. Витрати на реалізацію складатимуться з наступних елементів: придбання апаратного та програмного забезпечення; навчання фахівців; впровадження (це найважливіший і найскладніший процес, що включає бізнес-аналіз і доопрацювання системи під конкретні вимоги замовника). На підставі наявних даних використання CRM-систем можна стверджувати, що річний економічний ефект, який оцінюється як приріст прибутку, може скласти до 10% за 2-3 рр. Такий великий приріст прибутку обумовлений, перш за все, ефективнішим просуванням наявних і нових видів продукції машинобудування. На наш погляд, використання CRM-системи в практиці управління розробкою і реалізацією стратегії розвитку машинобудівного підприємства дозволить отримувати весь комплекс інформації, необхідної для налагодження ефективних відносин із споживачами і врахування їх потреб при плануванні напрямів розвитку продукції.

У структурі системи стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств на засадах маркетингового підходу вважаємо за доцільне виділити три ієрархічних рівні, для кожного із яких формується відповідне інформаційне забезпечення. На найвищому (першому) рівні відбувається формування базової стратегії розвитку підприємства машинобудування, передусім – здійснюється вибір між існуючими стратегічними альтернативами. Саме на цьому рівні підприємство формує базовий вектор свого розвитку, встановлюючи пріоритети для інвестування та обираючи оптимальну для себе швидкість та інтенсивність змін, що відповідає тенденціям розвитку машинобудування. Також на цьому рівні здійснюється обґрунтування оптимальної маркетингової та конкурентної стратегії підприємства – з огляду на характер конкурентного середовища, та найбільш вагомих для утримання конкурентних позицій джерел конкурентних

переваг (традиційно це більш низька ціна, специфічна продукція під вузькі сегменти ринку або її диференціація під потреби різних сегментів споживачів).

На цьому рівні стратегічного управління розвитком підприємства найважливішого значення набуває інформація про чинники зовнішнього макрота мікросередовища, зокрема, дані про характер та силу впливу політико-правових, економічних, соціальних, демографічних і науково-технічних чинників. Передусім саме під їх сукупним впливом здійснюється вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням поточної стадії розвитку галузі. У той же час, при виборі маркетингової та конкурентної стратегії передусім важливо врахувати вплив чинників мікросередовища, основними із яких є характер конкурентного середовища, інтенсивність та жорсткість конкуренції, ступінь концентрації ринку та можливості конкуренції для машинобудівних підприємств, сила позицій конкурентів, основні джерела формування конкурентних переваг та їх зміни у перспективі.

На другому рівні системи стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств нами виділено дві групи стратегій – продуктово-ринкову (вона в першу чергу залежить від обраної базової стратегії розвитку підприємства) та конкурентного позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі (вона переважно формується на базі обраних маркетингової та конкурентної стратегії). Основні стратегічні рішення для машинобудівних підприємств на даному етапі полягають у тому, щоб сформувати оптимальний продуктовий-портфель, з'ясувати ключові напрямки спеціалізації господарської діяльності, визначити свій стратегічний профіль у конкурентному середовищі (конкурентне позиціонування), обрати пріоритетні для себе ринкові сегменти, чітко ідентифікувати свою цільову аудиторію та обґрунтувати інструментарій маркетингових комунікацій із представниками цільової аудиторії, побудувавши таким чином модель системи інтегрованих маркетингових комунікацій.

Для інформаційного забезпечення стратегічного управління на другому ієрархічному рівні важливо забезпечити підприємства машинобудування інформацією про дві компоненти зовнішнього середовища: по-перше,

забезпечити вичерпну інформацію про стан товарної компоненти на ринку (широта та глибина представленого на ринку асортименту, динаміка і структура попиту на окремі товарні групи, життєвий цикл товарів, їх прибутковість, ступінь насичення ринку як у цілому, так і в розрізі окремих асортиментних груп тощо); по-друге, забезпечити вичерпну інформацію про стан споживчої компоненти ринку (основні характеристики споживачів, ієрархія їх потреб, моделі споживчої поведінки, профілі сприйняття продукції, критерії прийняття рішень споживачами про покупку тощо).

На третьому рівні системи стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств доцільно виділити ще дві стратегії – стратегію збуту і розподілу продукції підприємства (що передбачає прийняття стратегічних рішень щодо конфігурації майбутньої логістично-збутової мережі підприємства на ринку) та цінову стратегію підприємства, в межах якої обирається тип цінової політики, розробляється механізм ціноутворення на продукцію машинобудування та проектується система оперативного управління цінами. У системі підпорядкування стратегій підприємств на збутову стратегію в основному впливає продуктово-ринкова стратегія, тоді як цінова стратегія забезпечує конкурентне позиціонування підприємства на ринку.

Для функціонування стратегічного управління на третьому рівні необхідно забезпечити підприємства інформацією ще про дві компоненти зовнішнього середовища:

- про стан інфраструктурної компоненти ринку, яка представлена діючими на ринку оптовиками, дилерами і дистриб'юторами, мережею роздрібною торгівлі, транспортно-логістичними компаніями, складською мережею тощо. Усі вказані суб'єкти ринкової інфраструктури формують загальний ланцюг товароруку машинобудівної продукції, а їх характеристики безпосередньо впливають на ефективність збуту продукції підприємства та її доведення до кінцевого споживача;

- про стан виробничої компоненти ринку, зокрема – про розвиток виробничих технологій у галузі, вартість використовуваних у виробництві

ресурсів, дані про виробничу собівартість та ціни на продукцію основних конкурентів, тенденції виробничих технологій, які використовуються та націлені на підвищення продуктивності та зниження виробничих витрат.

У кінцевому підсумку, саме за рахунок комплексного врахування стану усіх компонентів зовнішнього середовища (компоненти макро- та мікросередовища, товарна, інфраструктурна, споживча та виробнича компоненти) та їх впливу на внутрішнє середовище підприємства, із застосуванням усього наявного інструментарію стратегічного управління (SWOT-аналізу, GAP-аналізу, портфоліо-аналізу, економіко-математичного моделювання, експертних оцінок та концепції BSC) машинобудівне підприємство зможе обґрунтувати оптимальну маркетингову стратегію.

Сучасна ситуація на ринках машинобудівної продукції вимагає від виробників впровадження системи маркетингового стратегічного управління. Для забезпечення її ефективного функціонування необхідно досягти її максимально повної інтеграції з іншими підсистемами машинобудівного підприємства – виробничою, фінансовою, технологічною, кадровою. На нашу думку, в сучасних умовах найбільш ефективним засобом стратегічного управління розвитком підприємства, яка ґрунтується на інтегруванні її основних функціональних підсистем з акцентом на управління відносинами з клієнтами є концепція збалансованої системи показників [75; 76; 88; 91]. Її призначення – забезпечити формулювання стратегічних планів у вигляді системи взаємопов'язаних цілей, що дає змогу ефективно керувати їх реалізацією. Концепція збалансованих показників дозволяє відобразити взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей діяльності підприємства, а також вирішити проблему комплексної оцінки та прогнозування загального рівня ефективності діяльності підприємства.

В контексті впровадження системи стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування на засадах маркетингового підходу необхідною є оцінка поточного конкурентного становища, що є одним з етапів розробки стратегії підприємства. Позиції будь-якого підприємства на ринку мають

оцінюватися з урахуванням можливих кроків конкурентів, які функціонують у тому ж секторі. При цьому бажано вважати, що будь-яке підприємство завжди діє найбільш доцільно, обираючи для себе найкращу з наявних стратегій. У процесі розгляду альтернативних варіантів особа, що приймає рішення, повинна враховувати велику кількість факторів, що мають як кількісну, так і якісну природу. Мислення людини завжди носить оцінювальний характер, і тому остаточне рішення також має вигляд оцінки. Оцінювальні судження здатні всебічно та досить повно охопити ситуацію, що аналізується, однак, в остаточному підсумку, усе ж таки мають потребу в кількісному обґрунтуванні, оскільки саме кількісна оцінка служить найбільш переконливим аргументом для колег і опонентів, підвищує впевненість у правильності рішення. Тому бажано знайти такий підхід, що дозволив би інтегрувати знання, досвід, бачення експертів, специфіку людського мислення, і можливість одержання при цьому кількісної оцінки. На нашу думку, найбільш доцільним для вирішення даного завдання є застосування апарата теорії нечітких множин.

Тривалий час в економіці великою популярністю користувалися імовірнісні підходи, але їх ефективність найчастіше була сумнівною. Як показала практика, їх застосування стає доцільним лише при наявності статистичної стійкості, тобто у випадках, коли мова йде про однорідні події масового характеру, що відбуваються в незмінних умовах. Сучасний менеджмент має справу з великою кількістю неповторних ситуацій. Зокрема, це стає особливо помітно при різких і непередбачених змінах середовища (наприклад, в умовах кризи). У подібних випадках є сенс говорити не про ймовірність, а про можливість настання певної події.

Дотепер теорія нечітких множин успішно використовувалась у таких сферах, як аналіз надійності технічних об'єктів, попередження надзвичайних ситуацій, діагностика захворювань, керування технологічними процесами та різними технічними об'єктами. В економіці існує низка робіт, присвячених застосуванню теорії нечітких множин у фінансовому аналізі, управлінні проектними ризиками, формуванні асортименту й інвестиційного портфеля, а

також для прогнозування цін, вибору оптимальних стратегій поведінки на ринках цінних паперів і валют [137].

Отже, першим етапом у розробці стратегії є визначення поточного становища підприємства в конкурентному середовищі. Стратегічний менеджмент має достатній інструментарій, що дозволяє визначити як потенціал, так і конкурентне становища підприємства. Основою для його застосування є експертні оцінки. У полі зору експерта перебуває велика кількість факторів кількісного і якісного характеру, які мають різну значимість для підсумкового рішення й найчастіше не піддаються формалізації. Інформація про силу впливу цих факторів далеко не завжди доступна й надійна, до того ж, їх вектор і сила впливу з часом може змінюватися; внаслідок динамічності зовнішнього середовища можлива поява нових, неврахованих раніше факторів, що дає підстави говорити про нечіткість їх кількісного відображення у загальній картині середовища господарювання підприємства. Тому можна стверджувати про правомірність застосування для аналізу їх впливу на підприємство інструментального апарату теорії нечітких множин – для моделювання розвитку стану підприємства із заданим ступенем точності.

На прикладі машинобудівних підприємств проілюструємо запропоновану нами процедуру оцінки стану підприємства (x_1 – ПАТ «АК «Богдан Моторс»; x_2 – ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», x_3 – ПрАТ «ЗАЗ», x_4 – ПАТ «Черкаський автобус», x_5 – ПАТ «Єврокар»). Необхідно оцінити конкурентні позиції кожного з них.

Уведемо умовні позначення. Нехай x_i - підприємство даного сектора $i = \overline{1, n}$; $X = \{x_1, \dots, x_5\}$ – множина конкуруючих підприємств, що діють на даному ринку (секторі ринку); y_j – фактор середовища, що впливає на позиції підприємства $j = \overline{1, b}$; Y – множина показників внутрішнього й зовнішнього середовища, що визначають позиції підприємства. $Y = \{y_1 - \text{«наявність ресурсів (капіталу)»}, y_2 - \text{«стан устаткування (час роботи від моменту його останнього відновлення)»}, y_3 - \text{«кваліфікація персоналу»}, y_4 - \text{«частка ринку»}, y_5 - \text{«система збуту»}\}$; m_k – один з можливих станів підприємства, $k = \overline{1, 5}$, що залежить від впливу факторів

зовнішнього й внутрішнього середовища. Поточний стан підприємства визначає його конкурентні позиції; $M = \{m_1 - \text{«погані»}; m_2 - \text{«нижчі середніх»}; m_3 - \text{«середні»}; m_4 - \text{«вищі за середні»}; m_5 - \text{«дуже гарні»}\}$.

Кожний показник внутрішнього й зовнішнього середовища має свій рівень значимості та, відповідно, свою питому вагу в підсумковій оцінці. Варіанти визначення рівня значимості можуть бути різні – вони наведені в науковій літературі [136]. Для нашого випадку будемо вважати, що всі показники рівнозначені. Тоді питома вага i -го показника, r_i знаходиться за формулою:

$$r_i = 1/N, \quad (3.1)$$

де N – число показників. У нашому випадку $r_i = 0,2$.

Експертним шляхом були отримані такі значення показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Значення показників, що визначають стан підприємства

Конку- ренти	Показники				
	Наявність капіталу, грн. y_1	Стан устатку- вання, років y_2	Кваліфікація персоналу y_3	Частка ринку, % y_4	Стан системи збуту y_5
x_1	10^5	1	висока	35	надійна
x_2	10^7	3	середня	40	дуже гарна
x_3	10^5	5	низька	10	ненадійна
x_4	10^9	12	дуже низька	5	вкрай ненадійна
x_5	10^8	8	середня	10	вкрай ненадійна

Примітка: складено автором за даними досліджених підприємств

Даний набір показників містить у собі як кількісні, так і якісні фактори. Для приведення різнорідних даних до єдиного виду використовуємо стандартний п'ятирівневий нечіткий класифікатор. У даному класифікаторі лінгвістична змінна «Рівень показника» має множину значень «Дуже низький, Низький, Середній, Високий, Дуже високий». Для опису підмножин доцільно

використати систему з п'яти відповідних трапецієподібних функцій приналежності виду:

$$\mu(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } x \leq \underline{x}' \\ \frac{x - \underline{x}'}{\underline{x} - \underline{x}'}, & \text{якщо } \underline{x}' \leq x < \underline{x} \\ 1, & \text{якщо } \underline{x} \leq x < \bar{x} \\ \frac{\bar{x}' - x}{\bar{x}' - \bar{x}}, & \text{якщо } \bar{x} \leq x \leq \bar{x}' \\ 0, & \text{якщо } x > \bar{x}' \end{cases} \quad (3.2)$$

Та її графічне представлення:

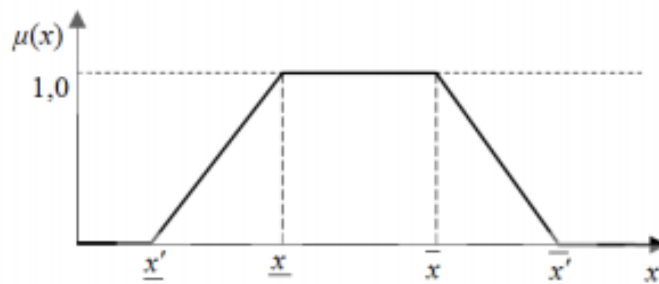


Рис. 3.2. Графічне представлення трапецієвидної функції приналежності

На основі функції (3.2) отримаємо систему трапецієподібних функцій приналежності:

«Дуже низький»:

$$\mu_1(x) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } 0 \leq x < 0,15 \\ 10(0,25 - x), & \text{якщо } 0,15 \leq x < 0,25 \\ 0, & \text{якщо } 0,25 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.3)$$

«Низький»:

$$\mu_2(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } 0 \leq x < 0,15 \\ 10(x - 0,25), & \text{якщо } 0,15 \leq x < 0,25 \\ 1, & \text{якщо } 0,25 \leq x < 0,35 \\ 10(0,45 - x), & \text{якщо } 0,35 \leq x < 0,45 \\ 0, & \text{якщо } 0,45 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.4)$$

«Середній»:

$$\mu_3(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } 0 \leq x < 0,35 \\ 10(x - 0,35), & \text{якщо } 0,35 \leq x < 0,45 \\ 1, & \text{якщо } 0,45 \leq x < 0,55 \\ 10(0,65 - x), & \text{якщо } 0,55 \leq x < 0,65 \\ 0, & \text{якщо } 0,65 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.5)$$

«Високий»:

$$\mu_4(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } 0 \leq x < 0,55 \\ 10(x - 0,55), & \text{якщо } 0,55 \leq x < 0,65 \\ 1, & \text{якщо } 0,65 \leq x < 0,75 \\ 10(0,85 - x), & \text{якщо } 0,75 \leq x < 0,85 \\ 0, & \text{якщо } 0,85 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.6)$$

«Дуже високий»:

$$\mu_5(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } 0 \leq x < 0,75 \\ 10(x - 0,75), & \text{якщо } 0,75 \leq x < 0,85 \\ 1, & \text{якщо } 0,85 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.7)$$

Графічне зображення функцій приналежності для лінгвістичної змінної «Рівень показника» подано на рис. 3.3.

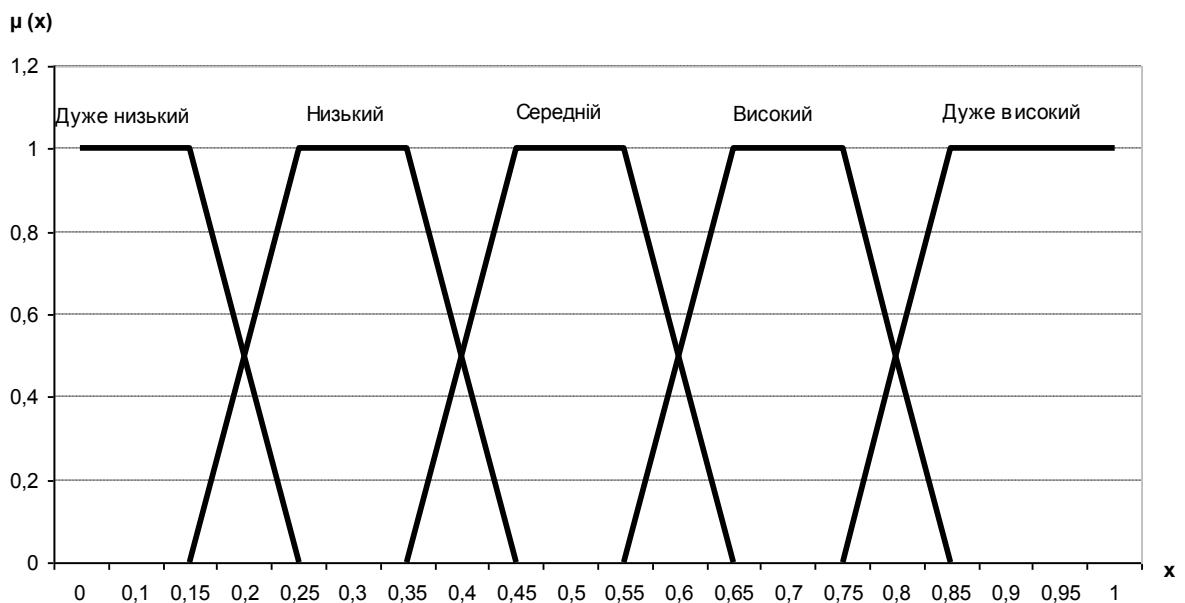


Рис. 3.3. Система трапецієподібних функцій приналежності на 01- носії
Примітка: дана система функцій належності будується на основі систем 3.3 – 3.7

Використання нечіткого класифікатора виправдане тим, що навіть коли про фактор нічого не відомо, крім того, що він може приймати будь-які значення в межах 01-носія (відрізок $[0,1]$), а треба провести асоціацію між кількісною і якісною оцінками даного фактору, запропонований класифікатор робить це з максимальним ступенем вірогідності. При цьому сума всіх функцій приналежності для будь-якого x_i дорівнює 1, що вказує на несуперечливість даного класифікатора [2, с. 240]. Залежно від об'єкта дослідження, поставлених завдань і необхідного ступеня точності, кількість рівнів у класифікаторі може бути різною – вона обирається для зручності моделювання. Вважаємо, що в цьому разі найбільш доцільне використання п'ятирівневого класифікатора, оскільки, з одного боку, забезпечується достатня для більшості економічних оцінок ступінь точності, а з іншого боку – така кількість інтервалів не ускладнює процедуру експертної оцінки.

Наступним кроком є переведення значень факторів y_i в 01 інтервал (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Трансформація значень факторів y_i в 0-1 інтервал

Показник	Значення факторів y_i на інтервалі 01									
Вузли класифікації 01 інтервалу, g_j	0,1			0,3		0,5		0,7		0,9
Рівні нечіткого класифікатора, z	Дуже низький, z_1			Низький, z_2		Середній, z_3		Високий, z_4		Дуже високий, z_5
Наявність капіталу, грн., y_1	10^4		10^5		10^6		10^7		10^8	10^9
Стан устаткування, років, y_2		10	9	8	7	6	5	4	3	2 1
Кваліфікація персоналу, y_3		Дуже низька		Низька		Середня		Висока		Дуже висока
Частка ринку, %, y_4	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90 100
Система збуту, y_5	Відсутня			Украй ненадійна		Ненадійна		Надійна		Дуже гарна

Примітка: складено автором за даними досліджуваних підприємств

Використовуючи формули (3.3 – 3.7) і дані таблиць 3.2 і 3.3, будуюмо матриці поточного стану підприємств $T(\lambda_{ij})$, де $y_1 - y_5$ – показники стану підприємства, та $z_1 - z_5$ – рівні нечіткого класифікатора (див. рис. 3.2).

$$T_1 = \begin{bmatrix} & z_1 & z_2 & z_3 & z_4 & z_5 \\ y_1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ y_2 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ y_3 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ y_4 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ y_5 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \end{bmatrix}$$

$$T_2 = \begin{bmatrix} & z_1 & z_2 & z_3 & z_4 & z_5 \\ y_1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ y_2 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ y_3 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ y_4 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ y_5 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$$

$$T_3 = \begin{bmatrix} & z_1 & z_2 & z_3 & z_4 & z_5 \\ y_1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ y_2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ y_3 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ y_4 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ y_5 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$T_4 = \begin{bmatrix} & z_1 & z_2 & z_3 & z_4 & z_5 \\ y_1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ y_2 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ y_3 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ y_4 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ y_5 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

$$T_5 = \begin{bmatrix} & z_1 & z_2 & z_3 & z_4 & z_5 \\ y_1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ y_2 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ y_3 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ y_4 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ y_5 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

Для визначення підсумкової оцінки стану підприємств доцільно використати формулу подвійної згортки:

$$g = \sum_{j=1}^5 g_j \sum_{i=1}^N r_i \lambda_{ij} \quad (3.8)$$

де λ_{ij} - відповідний елемент матриці T;

r_i у нашому випадку визначається за формулою (3.1),

g_j - вузлові точки класифікації визначається за формулами:

$$g_j = 1 - g_t \quad (3.9)$$

$$g_t = 0,9 - 0,2 * (j - 1) \quad (3.10)$$

$$g_j = \{0,1; 0,3; 0,5; 0,7; 0,9\}$$

Будуємо матрицю зважених показників (R) та розраховуємо підсумкову матрицю (вектор) станів $\bar{S}$:

$$g_1 = \frac{(0,1 + 0,9 + 0,7 + 0,3 + 0,7)}{5} = (0,02 + 0,18 + 0,14 + 0,06 + 0,14) = 0,54,$$

$$g_2 = \frac{(0,5 + 0,7 + 0,5 + 0,3 + 0,9)}{5} = (0,1 + 0,14 + 0,1 + 0,06 + 0,18) = 0,58,$$

$$g_3 = \frac{(0,1 + 0,5 + 0,3 + 0,1 + 0,5)}{5} = (0,02 + 0,1 + 0,06 + 0,02 + 0,1) = 0,3,$$

$$g_4 = \frac{(0,9 + 0,1 + 0,1 + 0,1 + 0,3)}{5} = (0,18 + 0,02 + 0,02 + 0,02 + 0,06) = 0,3,$$

$$g_5 = \frac{(0,7 + 0,3 + 0,5 + 0,1 + 0,3)}{5} = (0,14 + 0,06 + 0,1 + 0,02 + 0,06) = 0,38.$$

Таким чином, матриця R матиме вигляд:

$$R = \begin{bmatrix} & y_1 & y_2 & y_3 & y_4 & y_5 \\ x_1 & 0,02 & 0,18 & 0,14 & 0,06 & 0,14 \\ x_2 & 0,1 & 0,14 & 0,1 & 0,06 & 0,18 \\ x_3 & 0,02 & 0,1 & 0,06 & 0,02 & 0,1 \\ x_4 & 0,18 & 0,02 & 0,02 & 0,02 & 0,06 \\ x_5 & 0,14 & 0,06 & 0,1 & 0,02 & 0,06 \end{bmatrix}, \quad \bar{S} = \begin{pmatrix} 0,54 \\ 0,58 \\ 0,3 \\ 0,3 \\ 0,38 \end{pmatrix}$$

Далі, використовуючи стандартний нечіткий п'ятирівневий класифікатор (формули 3.3-3.7), визначаємо поточний стан кожного з конкурентів.

Стан підприємства $x_1 - \mu(0,54) = 1$ оцінюється як «середній»; стан підприємства $x_2 - \mu(0,58) = 0,3$ - для класифікатора «високий рівень» та $\mu(0,58) = 0,7$ для класифікатора «середній рівень», тому стан даного

підприємства можна класифікувати як «вище середнього рівня»; стан підприємств $x_3 - \mu(0,3) = 1$ і $x_4 - \mu(0,3) = 1$ – «низький рівень», а стан підприємства $x_5 - \mu(0,38) = 0,7$ для класифікатора «низький рівень» $\mu(0,38) = 0,3$ для класифікатора «середній рівень», тому стан даного підприємства можна визначити як «нижче середнього рівня».

Маючи у своєму розпорядженні кількісну оцінку станів підприємств-конкурентів, можна робити припущення про те, які цільові пріоритети будуть ними встановлені, наскільки реалізована та або інша мета для конкретного підприємства і т. ін. Далі, застосовуючи розглянутий математичний апарат, одержуємо кількісне обґрунтування результативності обраних цілей. Після цього можна приступати до визначення того, наскільки обрана стратегічна альтернатива ефективна для досягнення цілей конкретного підприємства. Результати, отримані на даному етапі, можна використати для постановки довгострокових цілей, визначення та аналізу стратегічних альтернатив і моделювання сценаріїв поведінки підприємства на ринку.

Сучасні економічні реалії свідчать, що ефективне управління розвитком підприємств машинобудування в умовах нестабільного та невизначеного ринку неможливе без професійно побудованого інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління. Зростаюча роль якісної і релевантної інформації про стан і тенденції розвитку ринків для прийняття стратегічно важливих рішень щодо вибору напрямів розвитку виробничих систем актуалізує проблему ефективної організації процесу задоволення інформаційних потреб менеджменту підприємства, яка може бути вирішена лише за умов побудови ефективно функціонуючої підсистеми одержання та аналізу маркетингової інформації.

За основу побудови маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування нами взято науково-методичні підходи сучасного маркетинг-менеджменту, які акцентують увагу на інноваційній спрямованості маркетингових заходів [199] і передбачають: використання інструментів маркетингу для формування технологічного і комерційного

відділів нових (або вдосконалених) продуктів і технологій; створення процесних інновацій, що сприяють економії найбільш дорогих ресурсів і зниження постійних витрат; проведення маркетингових досліджень за новими продуктами, сегментами ринку, а також пробне розміщення інноваційного товару. Схематично авторське бачення реалізації цих підходів у формуванні маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування подано на рис. 3.4. У представлений схемі показано взаємозв'язок функцій, інструментів маркетингу та стратегічного управління в процесі дії на споживача.

Підсистема, що управляє, в основі якої лежать блоки інструментів маркетингу, впливає на керовану підсистему за допомогою розробки і просування інноваційної продукції, мотивації учасників бізнес-процесів, раціоналізації ресурсів і інтеграції маркетингових комунікацій. Послідовність реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування реалізується за допомогою інструментів маркетингової та комунікаційних політик. У функціональному плані процеси комунікацій включають дії і заходи, пов'язані з організацією, координацією взаємодій всіх суб'єктів ринкових відносин. Реалізація комунікаційної політики повинна базуватися не лише на раціональному використанні інструментів маркетингу, що входять в споживчий блок, а й на використанні інструментів створення інновацій, раціоналізації ресурсів, стимулювання і мотивації активної взаємодії всіх підрозділів підприємства і бізнес-партнерів в єдиному комунікаційному полі.

Таким чином, для ефективного управління розробкою стратегії розвитку підприємства машинобудування необхідно застосовувати системний підхід до формування організаційного, інформаційного, фінансово-економічного забезпечення, що враховує взаємозв'язки всіх його елементів (організаційна структура, кадрове, інформаційне, технічне та фінансове забезпечення). Тільки такий підхід дозволить реалізувати стратегічні інтереси підприємства машинобудування в конкурентному середовищі, що динамічно розвивається.

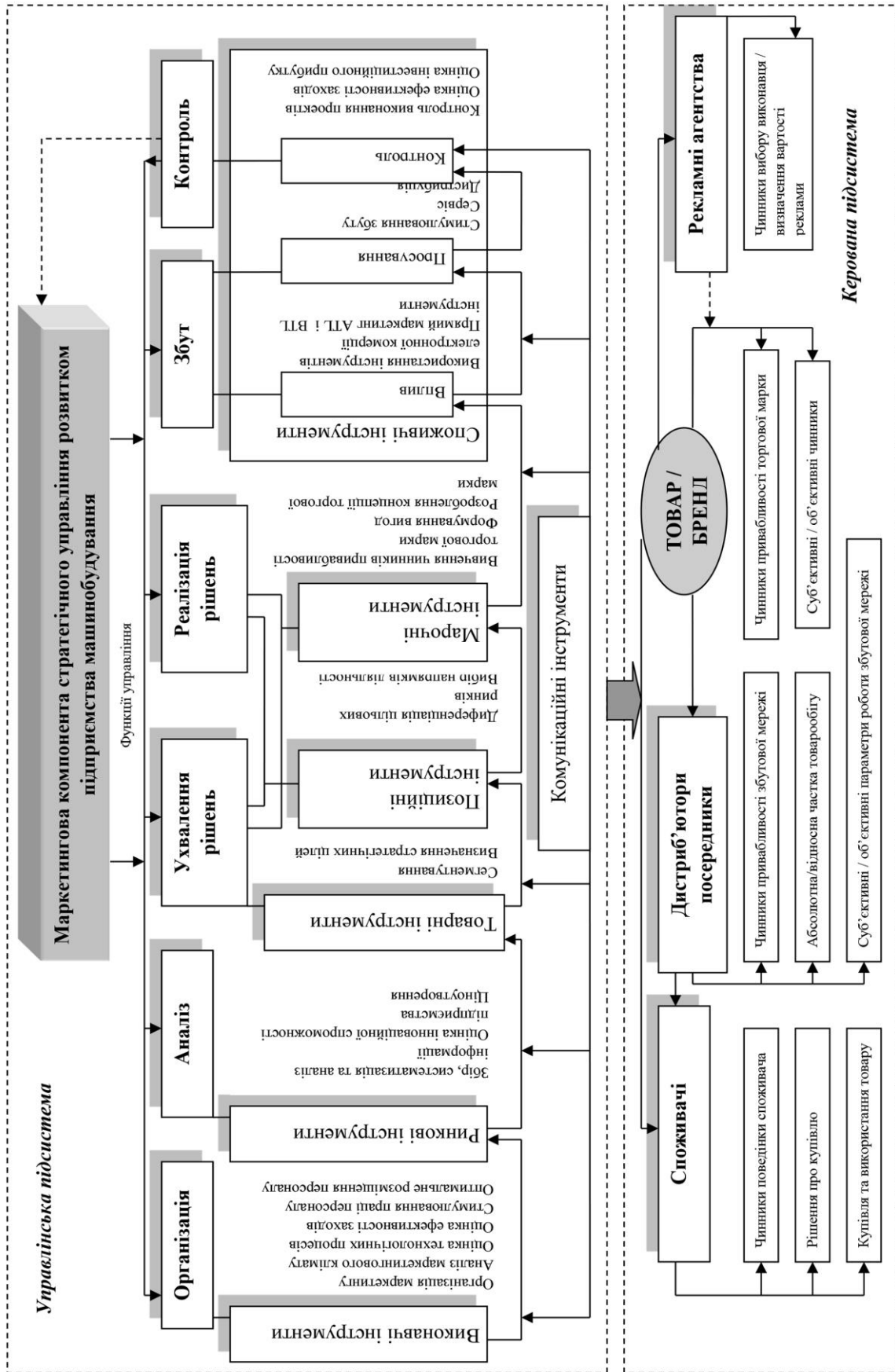


Рис. 3.4. Схема послідовності реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування

3.2. Формування системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства

Зростаюча конкуренція на більшості ринків змушує підприємства машинобудування досягати конкурентних переваг за рахунок удосконалення форм організації бізнесу. Як показує світовий досвід, істотні конкурентні переваги підприємство отримує від ефективно побудованої системи відносин із партнерами: постачальниками, покупцями, посередниками. Це сприяє кращому інформаційному обміну у цьому середовищі, а відповідно – оперативній реакції на зміни пріоритетів партнерів, кращому врахуванні вимог і потреб клієнтів на цільових сегментах ринків.

Дослідження процесів створення і підтримки ефективної системи відносин між бізнес-партнерами в сфері машинобудування дозволило нам висунути концепцію маркетингу взаємовідносин. Маркетинг взаємовідносин як функція управління посідає вагоме місце в структурі прийняття управлінських рішень. Він дає змогу поліпшувати структуру витрат підприємства – завдяки зменшенню тих, які відносяться до трансакційних [308] і які викликані недостатнім інформаційним забезпеченням укладання угод про обмін товарами і ресурсами, про що свого часу говорив Р. Коуз [261]. Використання сучасних інформаційних систем і технологій дозволить підприємству стежити за потоками маркетингової інформації, використовувати отриману інформацію для аналізу, прогнозування та ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Як зазначалось у п. 1.3, під інформаційним забезпеченням маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування ми розуміємо систему інформаційних потоків, яка формує чітку картину умов функціонування підприємства на ринку в стратегічному періоді, що забезпечує обґрунтований вибір його стратегічних цілей і стратегії діяльності та визначає успішність реалізації планів розвитку, функціонально об'єднуючи всі елементи

внутрішнього середовища підприємства для оперативного координування і збалансованості здійснюваних змін. Позичуючи інформаційне забезпечення як процес, можна розглядати його з різних позицій: на фізичному рівні як процес збору, накопичення, обробки, аналізу та оновлення інформації; на комунікаційному рівні як процес передачі інформації, починаючи з вибору цільових аудиторій та комунікативних цілей, засобів комунікації, звернення, сприйняття; на функціональному рівні як процес організації рутинної роботи, алгоритмічних операцій, неструктурованих завдань; на різних етапах ухвалення управлінських рішень як процес проектування, аналізу і розвитку можливих напрямів діяльності, вибору певного курсу діяльності; на різних рівнях управління як процес розробки, реалізації та контролю стратегії і тактики господарської діяльності підприємства (рис. 3.5).

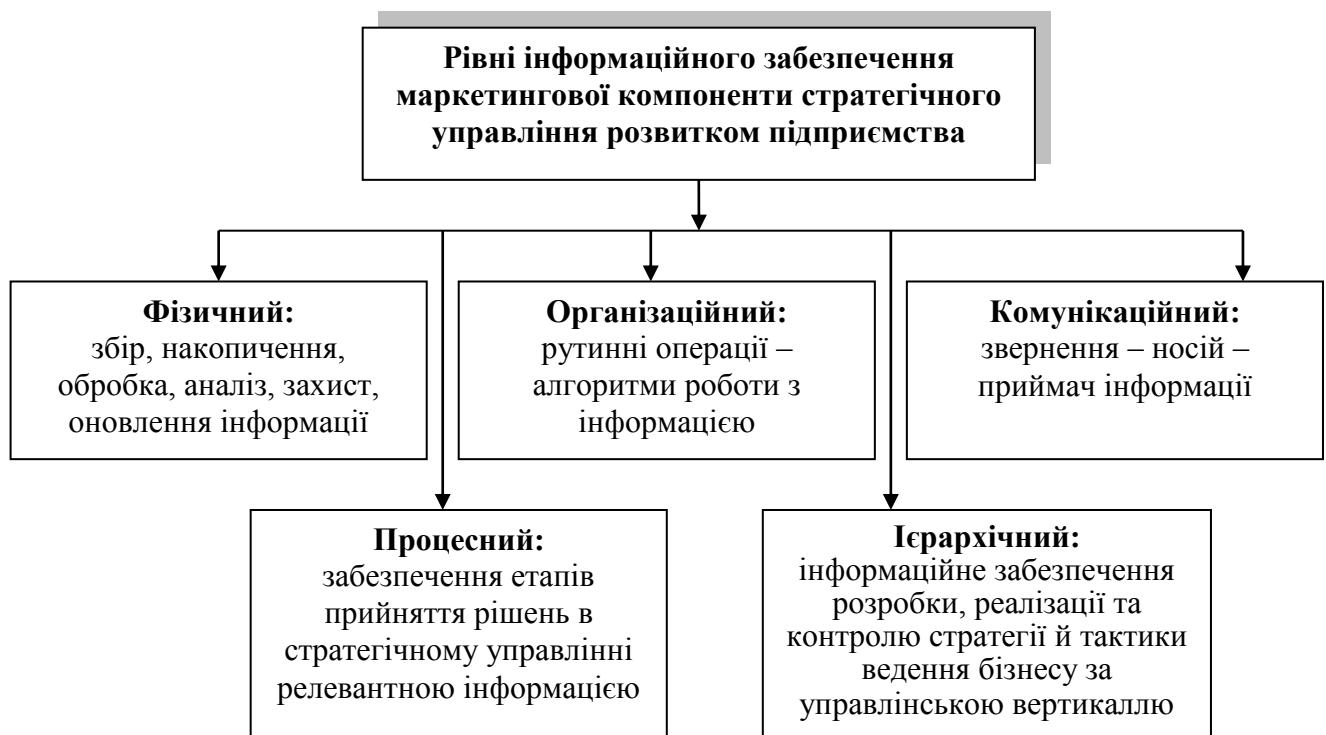


Рис. 3.5. Характеристика рівнів інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування

Джерело: розробка автора

Тобто, інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування є безперервним процесом забезпечення менеджерів інформацією, необхідною для ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. Він реалізується за допомогою певних організаційних структур й інформаційних систем в контексті відповідної інформаційної культури та рівня кваліфікації фахівців.

Такий підхід до визначення змістового наповнення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства містить всі необхідні ознаки системи: цілеспрямованості (сприяння процесу ухвалення управлінських рішень); розкриття (допомога в ідентифікації можливих користувачів, проектувальників, осіб, що ухвалюють рішення); встановлення меж (система передбачає підтримку управлінських рішень на різних рівнях ієрархії); збереження покращення (нові додаткові матеріальні об'єкти і об'єкти інтелектуальної власності, що вмонтовуються в систему, сприяють її розвитку та пов'язані з поліпшенням маркетингової діяльності).

Можна визначити такі загальносистемні властивості інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування: цілісність; ієрархічність, інтегрованість (забезпечення інтеграції функцій маркетингу в єдину систему стратегічного управління підприємством). Інформаційна єдність може бути забезпечена за допомогою структуризації цілей, встановлення правил збору і перевірки інформації, систем доступу до неї та інформаційних фільтрів.

Основною метою системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування має бути підтримка прийняття управлінських рішень за допомогою збору і перетворення інформації у форму, необхідну менеджерам для оцінки стану об'єкту маркетингу, розробки і організації виконання певних рішень в сфері стратегічного управління. Для цього вона (як і будь-яка інша інформаційна система) повинна реалізовувати наступні функції: інтеграційну (сприяє виконанню комплексу завдань з формування внутрішньо організаційного та

зовнішнього ланцюжка створення вартості); комунікативну (спрямовану на обмін інформацією та підтримку баз даних; інструментальну, направлену на розробку інструментарію з пошуку, обробки, аналізу, узагальнення маркетингової інформації); пізнавальну (здійснює відображення об'єктивної реальності та виступає в ролі дескриптивної і діагностичної); організаційно-технологічну (є системою засобів, які визначають порядок та правила практичних дій з досягнення бажаного результату).

Серед елементів системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування доцільно виокремити завдання, щодо співпраці з групами зацікавлених осіб, які є учасниками стратегічного процесу. Для ефективної реалізації цього необхідно сформувати взаємовідносини, що ґрунтуються на інформаційній прозорості і довірі. Нами розроблена концептуальна технологічна модель оцінки інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, яка передбачає необхідність врахування восьми основних компонентів – чотирьох елементів функціонального складу управлінського процесу та чотирьох процесів, що пов'язують ці елементи (рис. 3.6).

Це може стати основою для оцінки ефективності функціонування кожного із елементів у загальній системі інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління, що є необхідною умовою для удосконалення управління розвитком підприємств машинобудування, зокрема – більш обґрунтованого вибору стратегії розвитку з урахуванням здатності підприємства формувати конкурентні переваги у стратегічній зоні господарювання.

В розрізі кожного з функціональних елементів управлінського процесу вирішуються різні завдання з налагодження ефективних комунікацій із учасниками прийняття стратегічних рішень у сфері маркетингу:

- 1) управлінські завдання, для характеристики яких необхідно використати прагматичну оцінку потреб менеджерів в інформації для здійснення конкретних

видів маркетингової діяльності. Очевидно, що різні підприємства повинні по-різному вибудовувати систему взаємовідносин з партнерами, проте загальні орієнтири її формування мають враховувати ефективне налагодження відносин зі всіма учасниками, а створення ланцюга цінностей забезпечить підприємству стійкі конкурентні переваги;

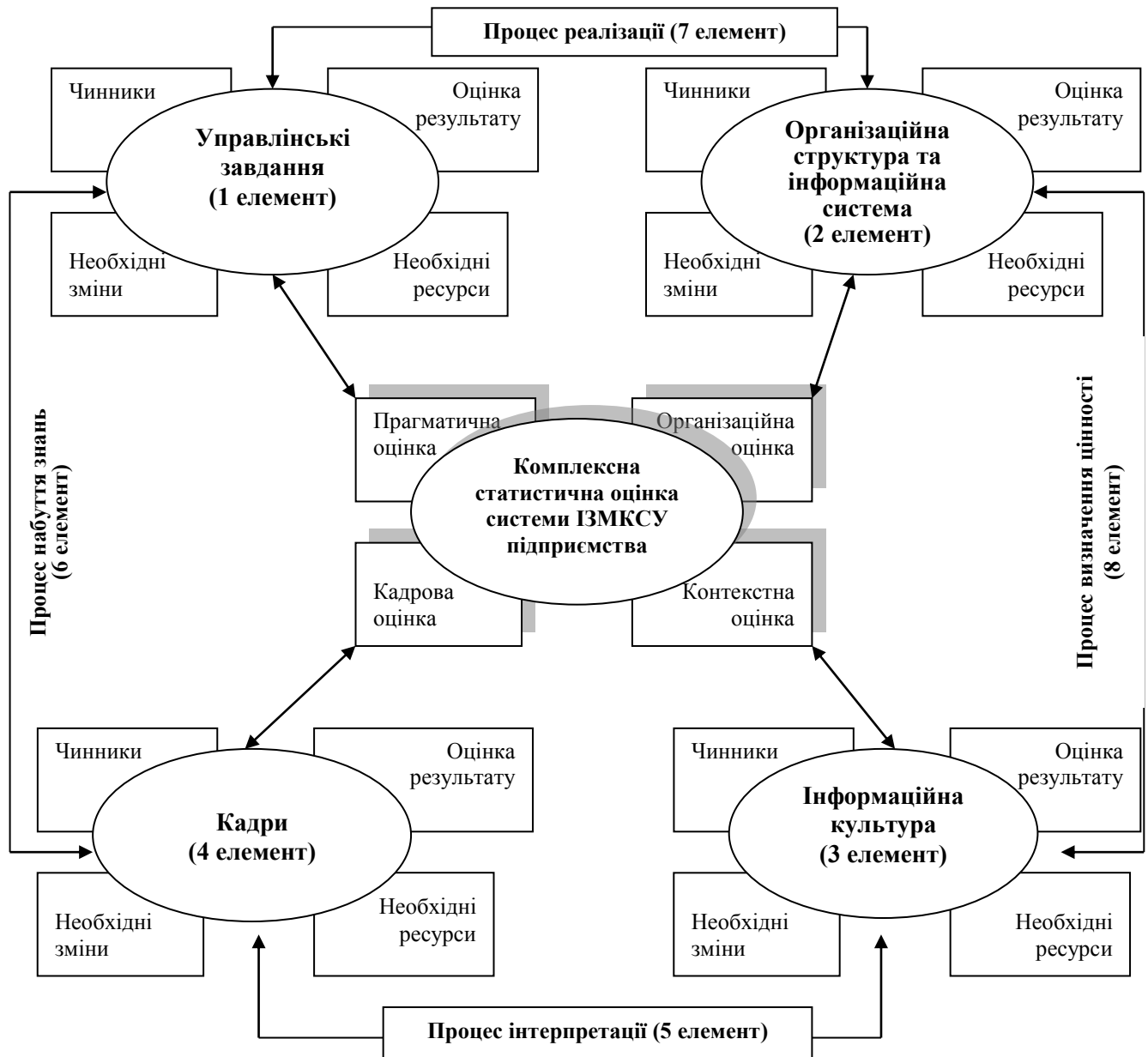


Рис. 3.6. Структурно-функціональна модель оцінювання системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком (ІЗМКСУ) машинобудівного підприємства

Джерело: розробка автора

2) організаційні структури та інформаційні системи – для оцінки формальної організації процесу інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, а також його забезпеченості ресурсами. В рамках концепції маркетингу взаємовідносин аналіз організаційних структур передбачає вивчення: структури відділу маркетингу (розподіл зон відповідальності за виконавцями, порядку організації роботи з клієнтами); внутрішньої документації підприємства (договори з покупцями та постачальниками ресурсів, поточна інформація про перебіг бізнес-процесів, порядок архівування інформації); звітності за обсягами реалізації. Що стосується інформаційних систем, то тут варто відзначити, що в зарубіжній теорії і практиці менеджменту вже достатньо докладно вивчені проблеми управління взаємовідносинами підприємства з постачальниками (SRM - Supplier Relationship Management), з споживачами (CRM - Customer Relationship Management), а також в ланцюзі постачання продукту від виробника кінцевому споживачеві (SCM - Supply Chain Management) [259]. Проте з огляду на специфіку стратегічного управління розвитком підприємства, важливо побудувати інформаційну систему, яка б забезпечувала оперативний інформаційний обмін з усіма стратегічно важливими групами стейкхолдерів у їх взаємозв'язку;

3) інформаційна культура, що визначає прийнятність маркетингових принципів і, відповідно, контекстну оцінку потреб в інформаційному забезпеченні маркетингової компоненти стратегічного управління. Для ефективного розвитку взаємовідносин необхідно з'ясувати думку постачальників та покупців за наступними аспектами взаємодії: оцінка ефективності співпраці між всіма партнерами; наміри про продовження (припинення) співпраці, ступінь задоволеності якістю продукції. Відкритий обмін інформацією – один з чинників, що визначає ефективну співпрацю, а також показник, що засвідчує високий рівень довіри і лояльності;

4) кадри, оцінка яких відображає склад користувачів інформації, а також рівень підготовки фахівців і менеджерів до сприйняття корисності маркетингової інформації. Розвиток взаємовідносин багато в чому визначають

співробітники по роботі з клієнтами. Тому важливо, щоб менеджери усвідомлювали значущість свого внеску у взаємовідносини. Одним з чинників, що впливають на поведінку співробітників, є мотивація та система оцінки роботи з боку керівництва, що сприяють ефективній взаємодії з партнерами. Менеджери повинні чітко розуміти стратегічні цілі розвитку взаємовідносин, а також вигоди, що отримуються від досягнення цих цілей. У такому разі підвищується рівень внутрішньої мотивації і, як наслідок, задоволеність співробітників, що позитивно впливає на якість роботи. Серед чинників, які сприяють підвищенню мотивації, можна виокремити: чітко встановлені та формально зафіксовані цілі взаємовідносин; заходи заохочення досягнення цілей; заохочення ініціативи розвитку взаємовідносин; зафіксовані стандарти оцінки роботи менеджера.

У модель (рис. 3.6) також включені процеси, які пов'язують усі елементи. Процес інтерпретації є, на нашу думку, основним у системі інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, оскільки в його ході визначаються вигоди від застосування системи для ухвалення управлінських рішень. Процес набуття знань має включати два основні аспекти: практичну підготовку менеджерів до сприйняття та використання інформації для ухвалення рішень і джерела набуття інформації (внутрішні та зовнішні). Метою процесу реалізації є створення умов для ухвалення рішень за допомогою визначення основних способів та методів збору інформації для системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування. На даному етапі має прийматися рішення щодо впровадження нових інформаційних технологій та систем, включаючи збір та зберігання інформації. Визначення цінності маркетингової інформації полягає у виявленні переваг і недоліків інформаційних систем підприємства, а також – трансформації ціннісної орієнтації співробітників.

Розвиток системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління має відбуватися з урахуванням суттєвих для прийняття стратегічних рішень змін у середовищі господарювання

підприємства. Він має бути безпосередньо пов'язаний із зміною елементів моделі: зміною завдань, що вирішуються в межах структурних підрозділів організаційної структури підприємства та їх взаємозв'язку із спеціалізованими маркетинговими завданнями (потребуватиме доступу цих підрозділів до маркетингової інформації); змінами у можливостях інформаційних технологій і навичками персоналу у використанні цих можливостей; розвитком інших функціональних навичок, досвіду персоналу тощо. Система показників інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств (ІЗМКСУ) має включати узагальнюючі, групові та внутрішньогрупові показники, побудовані за ієрархічною підпорядкованістю, починаючи від розробки підсистем індикаторів оцінюваних компонентів (елементів та процесів системи) до послідовності формування узагальнюючих оцінок (табл. 3.4).

Оцінка ефективності системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування відрізняється за методичними підходами від тих, що оцінюють ефективність інших економічних явищ (коли результати зіставляються з витратами ресурсів). Витрачання коштів на отримання максимального обсягу інформації не означає, що вся ця інформація буде використана для ухвалення управлінських рішень. Останні, у свою чергу, не обмежуються отриманням прибутку, а можуть бути спрямовані на задоволення потреб клієнтів і особистих інтересів керівників та працівників, зростання їх кваліфікації, добробуту, що необхідно для забезпечення довготривалої перспективи зростання на конкурентному ринку.

Витрати, пов'язані з розробкою конкретної системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства, відносно легко виміряти, принаймні прямі. Зазвичай їх можна оцінити під час технічного аналізу використання системи. Непрямі ж витрати, що виникають при затримках впровадження цієї системи через опортуністичну поведінку персоналу, фактично неможливо оцінити в абсолютному вимірі. Проте порівняльну картину можна побачити при їх зіставленні.

**Укрупнена система показників інформаційного забезпечення
маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком
підприємств машинобудування**

№ з/п	Оцінювані компоненти системи ІЗМКСУ розвитком підприємств машинобудування		Призначення підгруп показників
	Елементи і процеси	Види оцінок, що використовуються	
Елементи системи ІЗМКСУ			
1.	Управлінські завдання	Прагматична оцінка	Релевантність інформації
			Корисність інформації
			Повнота інформаційного забезпечення
2.	Організаційна структура та інформаційна система	Організаційна оцінка	Семантична (змістова) оцінка інформації
			Оцінка організації процесу ІЗМКСУ
			Оцінка рівня забезпеченості ресурсами
3.	Інформаційна культура	Контекстна оцінка	Базові положення: прихильність маркетинговим принципам
			Загальні цінності: стратегії взаємин з учасниками ринку, що підтримують програми і процеси
			Артефакти
4.	Кадри	Кадрова оцінка	Склад користувачів інформації
			Особові характеристики керівної ланки
			Підготовленість персоналу до роботи з системою
			Внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на потреби менеджерів в інформації
Процеси ІЗМКСУ			
5.	Інтерпретація	Оцінка сприйняття системи	Вигоди від застосування системи
			Ставлення співробітників до системи
6.	Набуття знань	Оцінка можливостей отримання інформації	Практична підготовка фахівців і менеджерів до сприйняття та використання інформації
			Джерела набуття інформації (зовнішні і внутрішні)
7.	Реалізація ІЗМКСУ	Синтаксична (структурна) оцінка	Основні способи і методи збору інформації
8.	Визначення цінності	Ціннісна оцінка	Трансформація ціннісних орієнтацій співробітників
Система ІЗМКСУ в цілому		Узагальнена оцінка	Розвиток системи ІЗМКСУ
			Ефективність функціонування системи

Примітка: складено автором

Менеджерам при упровадженні системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства часто доволі важко правильно визначити, в чому ж полягатимуть ключові вигоди від цього, оскільки: вигоди проявляються протягом значного інтервалу часу; природа вигод невідчутна; стратегічні та конкурентні вигоди складно кількісно відобразити; результати від запровадження інформаційних технологій здебільшого непрямі і їх важко відмежувати від результатів впливу інших чинників; існуючі теорії та методики мало підходять для пояснення цінності інформаційних систем.

Аналіз ефективності інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, на наш погляд, можна проводити за декількома напрямками:

1) корисність (цінність) інформації. Під цінністю інформації ми розумітимемо різницю між результатами рішень, прийнятих з використанням даної інформації, та результатами рішень, які були отримані без її використання. Під «результатами» маються на увазі економічні та інші наслідки управлінських рішень, вимірювані у вигляді прибутку (короткострокового чи довгострокового), зростання підприємства, поліпшення міжособистісних відносин в колективі. По суті, оцінка корисності інформації торкається трьох блоків питань: яка інформація, ким і для яких рішень вона використовується. Основна увага має зосереджуватись на підвищенні точності інформації для прогнозування тенденцій на ринку, для якого розробляються стратегічні рішення;

2) витрати на інформаційне забезпечення. Слід оцінити витрати (кадрові, фінансові витрати, технічні засоби і час), які передбачається виділити (або можуть бути виділені) на розробку та експлуатацію цієї системи;

3) ступінь агрегування інформації. Необхідно врахувати запити користувачів маркетингової інформації на різних рівнях стратегічного управління розвитком підприємства;

4) повнота інформаційного забезпечення – відображається в складі та підпорядкуванні поточних та перспективних завдань і даних, що використовуються;

5) вигоди / зміни в маркетинговій діяльності, пов'язані з впровадженням та використанням системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.

Узагальнюючою оцінкою ефективності системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування можуть виступати показники, що свідчать про її затребуваність в процесі ухвалення рішення, зокрема: збільшення обсягу інформації, яка використовується для ухвалення рішень; підвищення якості інформації; розвиток внутрішньої інформаційної інфраструктури; зменшення кількості паперової роботи; зростання достовірності інформації та результатів аналізу; скорочення часу ухвалення рішень.

Запропонована система показників має низку переваг: дає змогу оцінювати повноту реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства; придатність для використання окремими підприємствами і для їх сукупності – як для самооцінки, так і для незалежної оцінки експертами; структурованістю, яка дозволяє чітко виокремити та сформулювати проблеми в стратегічному управлінні підприємством, що підлягають вирішенню; доступністю розуміння результатів персоналом підприємства.

Для удосконалення технології інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування необхідно забезпечити:

- централізацію зберігання та обробки інформації корпоративного рівня, формування єдиного корпоративного інформаційного середовища;
- уніфікацію всієї корпоративної інформації, застосування алгоритмів та технології синхронізації даних;
- використання для вирішення аналітичних завдань корпоративного рівня спеціалізованих аналітичних систем з вбудованою наочною функціональністю, обмеження сфери застосування електронних таблиць невеликими завданнями локального характеру;

- ширше застосування комунікаційних можливостей сучасних систем управління: доступу до інформації через Інтернет, алгоритмічні описи процесів управління, створення середовища колективної роботи користувачів з обґрунтованим доступом їх до інформації і дотриманням прав такого доступу.

Використання сучасних інформаційних технологій у реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування сприятиме проведенню комплексного моніторингу їх стратегічного потенціалу. Завдання аналізу стратегічного потенціалу підприємства машинобудування – виявлення глибинних внутрішніх причин конкурентних успіхів та «провалів». Тому особлива увага має приділятися внутрішньовиробничим чинникам діяльності підприємства. Оцінка потенціалу повинна проводитися не в напрямі від зовнішнього середовища до внутрішньої специфіки підприємства, а навпаки – від «пізнання самого себе» до з'ясування зовнішніх обмежень діяльності (розвитку) чи визначення нових можливостей у зовнішньому середовищі для свого зростання. Результатом комплексного аналізу стратегічного потенціалу є уточнення можливостей і обмежень здійснення планованої стратегії, що, можливо, потребуватиме її коригування або вибору іншої стратегії діяльності (розвитку).

Обрана після проведення усього комплексу досліджень середовища господарювання і внутрішнього потенціалу підприємства базова (корпоративна) стратегія має бути поділена на функціональні блоки, які згодом синтезуються і розподіляються за структурними одиницями підприємства (виробництвами, підрозділами, професійними групами, окремими працівниками) та об'єктами – ринками, продуктами, партнерами, споживачами, конкурентами (рис. 3.7).

Очевидно, що між усіма стратегіями існують причинно-наслідкові зв'язки. Результатом ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем є його фінансова стійкість, стійка позитивна економічна динаміка, здатність досягати стратегічних цілей, адаптивність, циклічність процесу розширеного відтворення. Цього можна досягти тільки на основі реалізації стратегії, яка відповідає реальним ринковим очікуванням. А це неможливо без усебічного

маркетингового дослідження стану і тенденцій розвитку ринку та використання маркетингових інструментів впливу на поведінку споживачів.

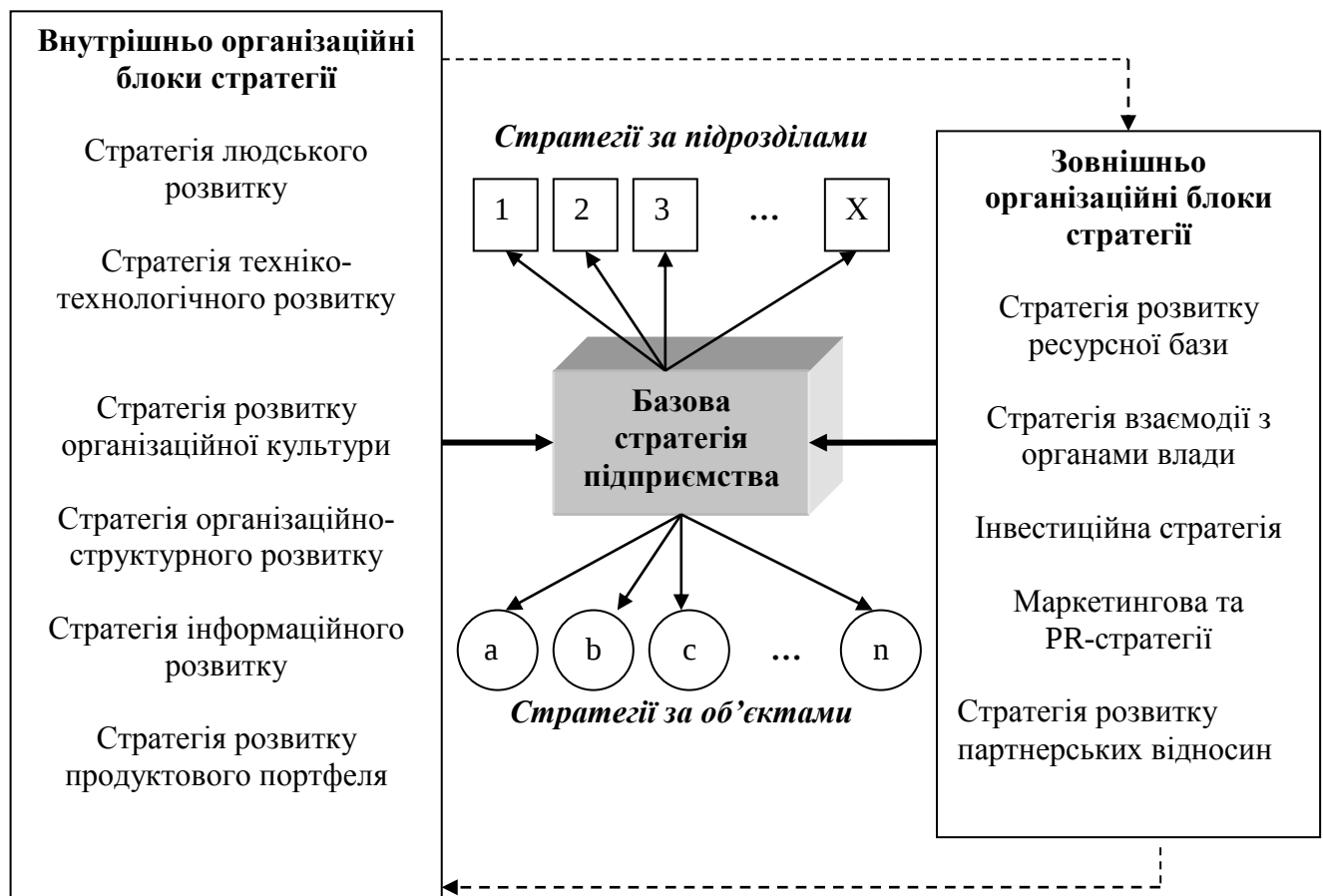


Рис. 3.7. Структура функціональних стратегій підприємства машинобудування

Примітка: розроблено автором

Розвиток систем маркетингової інформації й збільшення можливостей обробки й аналізу даних привели до посилення ролі інформаційно-аналітичних систем маркетингу в інформаційному забезпеченні прийняття рішень на високих щаблях управлінської ієрархії. Якщо раніше менеджери високого рівня при прийнятті рішень опиралися більшою мірою на свою інтуїцію чи на наявну у підприємства інформацію, а інформаційні системи використовувалися, головним чином, для забезпечення потреб в інформації нижчої управлінської ланки, то на

сьогоднішній час використання систем маркетингової інформації менеджерами вищої й середньої ланки неухильно зростає.

Серед сучасних напрямків у роботі систем маркетингової інформації можна назвати три основні: перше – впровадження нових методів збору й аналізу даних, друге – формування нових підходів до аналізу ринку за допомогою мікрмаркетингу й маркетингу баз даних, третє – застосування нововведень у сфері організації наявних маркетингових даних, що втілилися в концепції управління знаннями.

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується широким використанням в управлінні підприємствами комп'ютеризованих інформаційних систем (спеціалізованих або інтегрованих) та інформаційних технологій. Вони складаються з модулів різного функціонального призначення і, відповідно, можуть використовуватись у різних сферах економічної діяльності та на різних рівнях управління, що визначає специфіку відповідних інформаційних систем, а також доцільність їх використання. Тому необхідно систематизувати та виокремити найважливіші їхні характеристики, що дозволить обрати найбільш ефективний шлях впровадження сучасних інформаційних систем в управлінську діяльність підприємств (табл. 3.5).

Очевидно, що висока динамічність середовища господарювання зумовлює об'єктивну необхідність у впровадженні комплексних систем інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування. Підприємства, у яких краще налагоджений процес збору зовнішньої маркетингової інформації та її ефективного внутрішнього розподілу і аналітичної обробки, можуть краще спрогнозувати динаміку ринкових тенденцій і приймати більш об'єктивні маркетингові рішення, більш обґрунтовано ухвалювати стратегічні рішення.

Першочерговою є інформація про нову продукцію та використовувані конкурентами маркетингові стратегії, її аналіз зменшує ризики прийняття помилкових маркетингових рішень.

Таблиця 3.5

Характеристика сучасних продуктів програмного забезпечення

Назва продукту	Функціональні характеристики																
	Системи управління взаємовідносин з клієнтами	Управління маркетингом	Управління постачанням і збутом	Управлінський облік	Бухгалтерський і податковий облік	Корпоративні інформаційні системи	Реінжиніринг бізнес-процесів	Управління витратами	Управління фінансами	Планування, бюджетування, прогнозування	Управління документообігом	Управління проектами	Довідково-інформаційні системи	Системи підтримки прийняття рішень	Управління якістю	Управління виробництвом	Управління персоналом
Галактика	+	+	+		+	+		+	+	+	+		+	+		+	+
1С: Підприємство	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+		+		+	+
Microsoft Business Solution: FinExpert, Ахapta, CRM, 1С 8.0, Project	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+
Terrasoft CRM	+	+	+	+		+	+		+	+	+	+	+				
Softlrbis: Ирбис-предприятие, CRM - решение Simple Tasks, SReD Предприятие	+	+	+	+	+		+	+	+		+	+	+				+
SalesWorks (SoftServe)	+		+			+		+		+	+						+
MegaFin (Киберсофт)	+	+	+	+	+		+	+	+		+		+	+		+	
DelaPro 3.0 (КСИКОМ СЕРВИС)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+					+	+
SVOD (КомПАС Интеллект)		+	+	+	+	+		+	+	+			+			+	+
IT- Предприятие		+	+		+	+		+	+	+	+		+		+	+	+
Аналітик (Інформ-проект)	+	+	+					+	+	+		+		+	+	+	
Флагман КИС (Техно-баланс)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Парус	+	+	+	+													

Примітка: складено автором за даними моніторингу пропозиції інформаційних продуктів

Тому інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування має відзначатися комплексністю і системністю, що дозволяє упорядкувати і координувати роботу зі збору, обробки, зберігання і передачі користувачеві інформації, використовуючи її багатократно для різних цілей, тобто, алгоритмізуючи цей процес (рис. 3.8). Зокрема, щодо оцінки стану зовнішнього середовища у системі інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування потрібно:

- виділити її основні складові (попередньо нами було виділено 6 основних складових середовища підприємств – компоненти макро- та мікро - середовища, товарна, інфраструктурна, споживча та ресурсно-виробнича компоненти);

- визначити джерела одержання релевантної інформації кожної складової середовища;

- розробити систему основних одиничних індикаторів, що характеризують кожну складову зовнішнього середовища;

- обґрунтувати методи одержання та аналітичної обробки інформації на кожному рівні системи;

- визначити основні синтетичні результати, які одержуються на виході системи шляхом відповідної аналітичної обробки одиничних індикаторів.

При впровадженні інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування вирішується і питання ефективного використання інформаційної системи в комерційній службі: працівники інформаційно-стратегічного підрозділу підприємства машинобудування не тільки повинні заносити інформацію в систему, але й користуються інформацією інших підрозділів, у першу чергу, відділу маркетингу, для вирішення своїх завдань (вибір цільового сегмента, вироблення технології взаємодії із клієнтами, організація комунікацій із клієнтами). При реалізації подібних систем на практиці можливі два рішення: вибрати й адаптувати існуючі програмні продукти або самотійно розробити індивідуальний програмний продукт.



Рис. 3.8. Алгоритм інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування
Примітка: розроблено автором

Написання індивідуального програмного продукту, на перший погляд, більш привабливе, адже очевидна перевага такого способу полягає в можливості врахування індивідуальних особливостей підприємств, її бізнес-процесів, інформаційних запитів менеджерів. Недоліки цього підходу виявляються пізніше, проте вони досить суттєві:

- по-перше, з урахуванням затрат праці з постановки задач і програмування, сумарні витрати на розробку й підтримку дуже скоро починають перевищувати вартість навіть найдорожчого стандартизованого рішення;
- по-друге, у випадку звільнення фахівців, що розробляли систему, в організації існують ризики залишити цю інформаційно-аналітичну систему без технічної та програмної підтримки.

Цих проблем можна уникнути, якщо використовувати готові програмні продукти. На сьогодні ринок програмного забезпечення містить продукти, які дозволяють вирішувати основні інформаційні завдання відділу маркетингу й мають достатню гнучкість при побудові звітів. З іншого боку, при побудові маркетингової інформаційної системи (МІС) не обов'язково намагатися розв'язати всі завдання за допомогою одного продукту. Цілком можливе рішення, коли окремі блоки задач будуть вирішуватися за допомогою різних програмних продуктів, між якими буде налагоджений обмін необхідною інформацією.

Інтегруючи усю отриману інформацію про стан середовища господарювання, підприємство створює собі фундамент для прийняття обґрунтованих стратегічних маркетингових рішень, які визначатимуть напрями розвитку виробничої системи (рис. 3.9). Для машинобудівних підприємств, які є найбільш фондомісткими із усієї сукупності промислових підприємств, такі рішення уможливають зменшення інвестиційних ризиків.



Рис. 3.9. Організаційна схема функціонування інформаційно-стратегічного підрозділу підприємства машинобудування

Примітка: розроблено автором

В контексті інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування зростає необхідність концентрації уваги на інтересах споживачів, зростанні ролі партнерських стосунків, розвитку відкритих комунікацій та вільного обміну інформацією, значної актуальності набуває впровадження в господарську діяльність підприємств машинобудування принципів партнерського маркетингу, який є процесом створення, підтримання і розширення тісної співпраці з клієнтами та іншими партнерами підприємства для підвищення рівня індивідуалізації у задоволенні їх специфічних потреб.

При цьому важливим елементом виступає формування та розвиток ланцюга поставок (ЛП), який дає можливість об'єднати в єдину інтегровану систему усі фази логістики та перейти від короткострокових стосунків, які існують у традиційному маркетингу між підприємством та постачальниками, дилерами, дистриб'юторами, клієнтами до довготривалих стосунків. За цих умов актуалізується проблема оцінки тісноти співпраці «постачальник - покупець» та окреслення перспектив переходу до партнерства не тільки в теоретичному, а й у практичному аспектах. Це зумовлює постановку таких завдань: представити теоретичні та практичні основи моделі оцінки стосунків «постачальник – покупець», ідентифікаційну оцінку критеріїв постачальника; окреслити можливості переходу до партнерства для досліджуваних об'єктів. Об'єктами досліджень були визначені ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» та СП «Електронтранс».

Для встановлення рівня задоволення відносин «постачальник-покупець» в ЛП англійськими вченими Майклом Р. Ліндерсом і Харольдом Е. Фіроном була запропонована матрична модель [115, с.247-248]. Основи даної моделі наступні:

- 1) оцінка відносин «постачальник-покупець» на даний момент часу може бути проведена, принаймні, на макрорівні;
- 2) якщо одна зі сторін або обидві є незадоволені, вони будуть намагатися знайти вихід з даної ситуації;
- 3) спроба змінити існуючий порядок речей може впливати на стабільність відносин та привести до ситуацій виграш–програш, програш–програш і виграш–виграш;
- 4) відносини між постачальником та покупцем зі сторони кожного з них можуть бути сприйняті по-різному;
- 5) для покращення відносин між даними елементами ЛП існує різноманітна кількість інструментів, методів та підходів.

Розглянемо детальніше варіанти поведінки партнерів у даній моделі і прокоментуємо їх з позицій перспективи продовження партнерства (рис. 3.10).

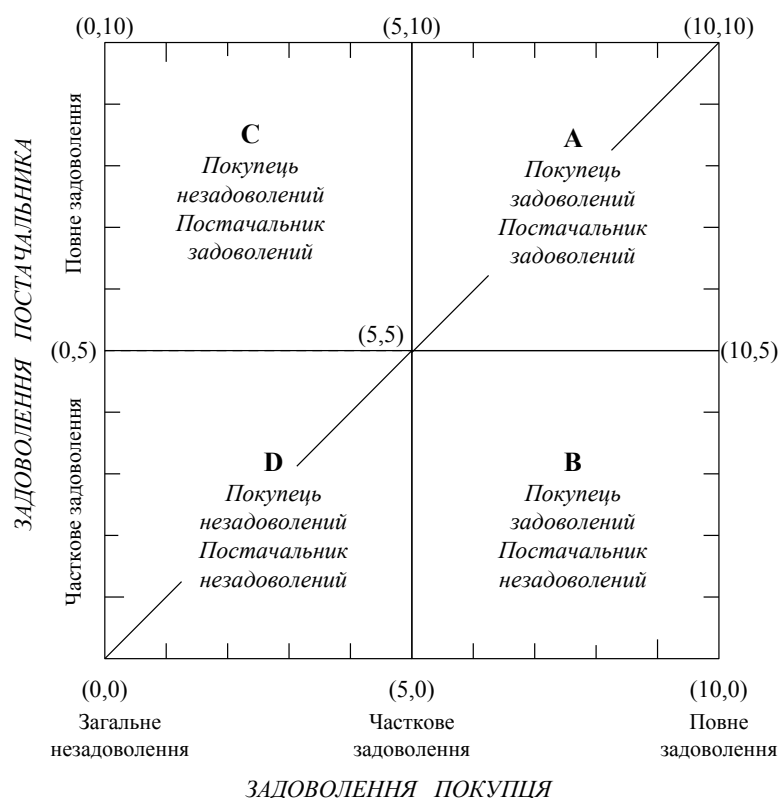


Рис. 3.10. Модель оцінки відносин «постачальник-покупець»

Примітка: сформовано автором з використанням [115, с.247; 142, с.584; 244]

Квадрант А. (Область $(5,5) - (10,5) - (10,10) - (5,10)$). Задоволені обидві сторони. Як у постачальника, так і в покупця відзначається високий рівень задоволення стосунків, що є основою для створення довгострокових відносин в ЛП на основі партнерства. Водночас існує можливість покращення відносин при просуванні від $(5,5)$ до $(10,10)$.

Квадрант В. Задоволений тільки покупець. (Область $(5,0) - (10,0) - (10,5) - (5,5)$). Оскільки покупець задоволений, а постачальник – ні, тому останній буде спрямовувати свої зусилля на зміну існуючого становища, результатом чого може стати позиція в будь-якому з квадрантів матриці, але досягнення довготривалих відносин малоймовірно. Водночас не виключається можливість підтримання довготривалих стосунків із слабким партнером як зі сторони сильного покупця, так і зі сторони сильного постачальника з утриманням позицій відповідно у квадрантах В чи С.

Квадрант С. (Область $(5,0) - (5,5) - (5,10) - (0,10)$). Задоволений тільки постачальник, а покупець – ні. Тому покупець буде намагатися покращити ситуацію на свою користь. Результати можуть бути різні: постачальник може перейти у квадрант D, хоча також є можливість переходу в квадрант А, коли обидві сторони будуть задоволені.

Квадрант D. Не задоволена жодна зі сторін. (Область $(0,0) - (5,0) - (5,5) - (0,5)$). В даній ситуації кожна зі сторін буде боротися за покращення свого становища, що не йтиме на користь довготривалим відносинам.

Використовуючи дану модель для аналізу відносин у зв'язці «постачальник-покупець» для ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» та СП «Електронтранс», можна стверджувати, що їх відносини відповідають тим, які є у квадранті С (покупець незадоволений, а постачальник задоволений). Аргументами на користь цього висновку слугують наступні чинники: 1) залежність підприємства-виробника від єдиного джерела постачання сировини; 2) тривалі терміни постачання сировини; 3) порушення графіків постачання сировини; 4) обмежений обсяг постачання сировини.

З іншого боку, лояльність відносин між постачальником і покупцем можна охарактеризувати за допомогою ідентифікаційної оцінки критеріїв постачальника (табл. 3.6). Оцінка постачальника за даною методикою подається в бальній дискретній шкалі (низька оцінка – 1-3 бали, середня оцінка – 4-7 бали, висока оцінка – 8-10 балів), узагальненням служить або сума балів, або графічна інтерпретація у вигляді побудови логістичного профілю постачальника.

Таблиця 3.6

Критерії та ідентифікатори оцінки постачальника

1. Оцінка зацікавленості постачальника в розвитку партнерських стосунків		
Низька	Середня	Висока
Демонструє невисоку зацікавленість до налагодження партнерства. Не розповсюджує інформацію про витрати виробництва	Робить певні кроки щодо покращення стосунків. Інформує про розвиток фірми	Цінує довготривалі стосунки. Значна зацікавленість керівництва на найвищому рівні. Готовність поділитися довгостроковими планами

Продовження таблиці 3.6

2. Оцінка цін постачальника порівняно з ринковими		
Низька	Середня	Висока
Значно вище ринкової	На рівні ринкової	Нижче ринкової
3. Оцінка ініціативи постачальника стосовно зменшення витрат		
Низька	Середня	Висока
Висувається мало ідей про зниження витрат, реальні результати ініціатив невисокі. Не появляється прагнення до зниження цін	Висуваються численні пропозиції та вдається зекономити 2-3 % від суми річних витрат	Постійно плануються заходи стосовно зниження витрат. Активно підтримується дослідження можливостей використання альтернативних варіантів. Прагнення до зниження цін. Вдається зекономити 5 % суми витрат за рік
4. Порівняння часу реалізації замовлення із середніми термінами для галузі		
Низька	Середня	Висока
Тривалі терміни. Слабка реакція на критичні зауваження	Середній термін. Постачальник не має плану, як покращити свою ситуацію. Однак реагує на критику	Терміни нижчі, ніж у конкурентів. Систематично розробляє заходи для їх скорочення. Висока готовність реагувати на будь-які критичні зауваження
5. Оцінка постачальника у здійсненні бездефектних поставок		
Низька	Середня	Висока
Мають місце випадки виявлення браку. Деякі дефекти проявляються знову і знову	Окремі випадки виявлення недоліків, які не призводять до серйозних збитків. Немає ознак наявності систематичних дефектів	Повна відсутність дефектів
6. Оцінка вміння постачальника усувати причини скарг покупців		
Низька	Середня	Висока
П'ять і більше звернень. Постійне виявлення випадків незадоволення покупців	Не більше двох звернень. Окремі випадки виявлення ізольованих проблем	Відсутність скарг
7. Оцінка реакції постачальника на проблеми, пов'язані з якістю		
Низька	Середня	Висока
Постачальник практично не займається проблемами якості. Може усунути ознаки, а не причини	Постачальник займається дослідженням проблемами якості, але йому не вистачає швидкості реагування та рішучості	Негайне усебічне вивчення проблеми. Результативні коригуючі дії. Пропозиція відповідної компенсації
8. Оцінка сертифікатів відповідності постачальника		
Низька	Середня	Висока

Продовження таблиці 3.6

В сертифікатах мають місце ряд упущень. Сертифікати представляються з запізненням. Накладається додаткова оплата	Сертифікати зазвичай знаходяться в задовільній формі або не вимагаються. Іноді для їх одержання необхідно докласти додаткові зусилля. Ніякої додаткової оплати не проводиться	Сертифікати знаходяться в повному порядку та представляються вчасно. Ніякої додаткової оплати не проводиться
--	---	--

9. Оцінка якості супроводжувальних документів		
Низька	Середня	Висока
Відсутність важливої інформації. Погане оформлення	Містить всю основну інформацію (код товару, номер замовлення)	Містить вичерпну інформацію, включаючи інформацію про номер партії, її вагу і т.д.
10. Оцінка готовності постачальника до співпраці		
Низька	Середня	Висока
Постачальник не підтримує існуючу схему стосунків. Існує багато невирішених питань та поточних проблем.	Робляться спроби налагодити відносини з виробництвом. Швидке вирішення всіх питань	Відсутність питань з приводу цін. Швидке прийняття рішень з приводу знижок та кредитів
11. Оцінка ефективності адміністративної системи постачальника		
Низька	Середня	Висока
Велика кількість питань з приводу цін. Знижки та кредити постійно відбуваються з запізненням	Реальні спроби мінімізації цінових проблем. Своєчасний вплив на цінові знижки та кредити	Відсутність питань з приводу цін. Швидке прийняття рішень з приводу знижок та кредитів
12. Оцінка ефективності роботи відділу збуту постачальника		
Низька	Середня	Висока
Не представляє необхідну інформацію до раніше встановлених дат. Має погане представлення про стан замовлення, яке виконується. Затримки та проблеми при розміщенні замовлення. Іноді приймаються замовлення, які не можуть бути виконанні	Повідомляє інформацію про виконання замовлення. Іноді вимагає нагадування. Замовлення, які приймаються, швидко перевіряються і приймаються необхідні дії стосовно їх виконання	Своєчасне представлення всієї необхідної інформації. Наявність точних даних про стан кожного замовлення. Приймаються тільки замовлення, які можливо реально виконати, в іншому випадку пропонуються альтернативні варіанти
13. Оцінка процедури постачання		
Низька	Середня	Висока
Постачальник рідко робить повідомлення про поставку. Вантаж може поступити в будь-який момент	Постачальник робить попереднє повідомлення про поставку, однак графік постачання іноді порушується	Завжди робиться попереднє повідомлення про поставку і постачається товар у вказаний термін

Продовження таблиці 3.6

14. Оцінка готовності постачальника до впровадження інновацій		
Низька	Середня	Висока
Пріоритет надається іншим покупцям. Мала кількість нових ідей	Постачальник готовий поділитися деякими нововведеннями. Постачальник діє головним чином в своїх інтересах	Впроваджується багато нововведень. Постачальник готовий до тісної співпраці в роботі над дослідницькими проектами
15. Оцінка допомоги постачальника у вирішенні технічних проблем		
Низька	Середня	Висока
Слабка готовність до вирішення питань. Низька зацікавленість	Допомога, яка необхідна, надається, але ресурси на вирішення проблеми виділяються неохоче	Швидке реагування на запити, які виникають, шляхом залучення кваліфікованої допомоги
16. Оцінка постачальника стосовно дотримання узгоджених графіків роботи		
Низька	Середня	Висока
Відсутність реакції. Зразки, інструменти, готові товари часто надходять з запізненням. Демонструється не гнучке ставлення	Іноді можуть виникати незначні затримки. Проблеми з адекватним реагуванням на зміни	Чітке виконання узгоджених термінів. Адекватна реакція на зміни

Примітка: розроблено автором

Представлена ідентифікаційна оцінка критеріїв постачальника була застосована на практиці для двох вище зазначених підприємств, при цьому одержано загальну суму балів 95, логістичний профіль представлено на рис. 3.11.

Ця оцінка свідчить про те, що стосунки «постачальник-покупець» мають середній рівень, який дає можливість при усуненні певних недоліків сформувати вдалі партнерські стосунки між досліджуваними господарськими суб'єктами. При цьому особливу увагу необхідно звернути на такі слабкі сторони як: 1) несвоєчасність поставок; 2) час реалізації замовлення; 3) оцінку процедури постачання.

Таким чином, представлена модель та критерії оцінки стосунків «постачальник-покупець» в ЛП окреслили практично однакові негативні елементи у стосунках між досліджуваними підприємствами, які перешкоджають формуванню партнерських стосунків між ними. Тому для налагодження партнерства насамперед необхідно усунути ці недоліки – відповідно до їх

значущості для збереження тривалого й ефективного партнерства. У подальшому доцільно буде розробити план щодо розвитку більш тісного партнерства, який передбачатиме: 1) можливість інтеграції зусиль у роботі над спільним проектом; 2) покращення показників роботи кожної з сторін завдяки більш продуктивному використанню ресурсів відповідно до обґрунтованих пріоритетів діяльності; 3) обмін інформацією та ресурсами; 4) досягнення вищих стандартів обслуговування клієнтів; 5) інтегроване управління якістю та інші заходи.

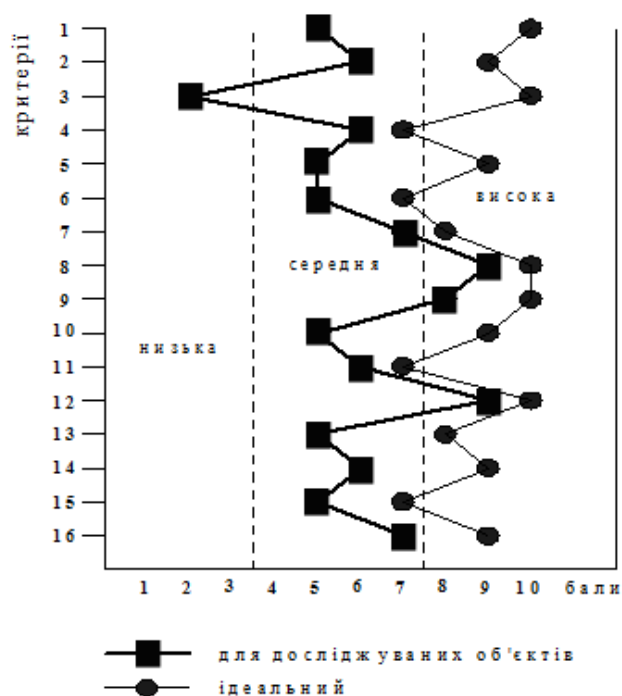


Рис. 3.11. Логістичний профіль постачальника

Примітка: розроблено автором з використанням матеріалів досліджуваних підприємств

Впровадження системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування дозволить підвищити рівень взаємоузгодженості управлінських рішень в різних функціональних сферах діяльності підприємства, що в комплексі сприятиме принципово новому рівню якості прийняття стратегічних маркетингових рішень. В свою чергу, це забезпечуватиме здійснимість планів стратегічного розвитку машинобудівного підприємства й ефективність їх реалізації.

3.3. Вплив інформаційного забезпечення маркетингу на ефективність стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування

В умовах обмеженості внутрішнього попиту на продукцію підприємств машинобудування, на тлі зростання конкуренції суттєво збільшується відповідальність менеджменту підприємств за прийняття усебічно обґрунтованих маркетингових рішень стратегічного характеру – які будуть покладені в основу вибору стратегії розвитку підприємства. Це стосується як машинобудівних підприємств, що працюють на ринку виробників, так і підприємств, які виготовляють продукцію масового споживання. У автомобілебудуванні є підприємства з орієнтацією на обидва типи ринків. Природно, що сутнісне наповнення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком таких підприємств буде відрізнятися – як за цілями, так і за інструментарієм, методами досліджень і впливу на поведінку споживачів. В обох випадках обґрунтованість рішень залежить першочергово від якості інформаційного забезпечення управлінського процесу. За цих умов інформаційні системи маркетингу починають відігравати провідну роль на підприємствах і вносити істотний вклад у процес прийняття стратегічних маркетингових рішень. Ефективна маркетингова діяльність підприємства має забезпечувати:

1. Досягнення в повній мірі всієї сукупності маркетингових цілей.
2. Мінімізацію витрат на залучення необхідної кількості, якості та структури ресурсів, необхідних для досягнення маркетингових цілей.
3. Реалізацію встановленого стратегічними цілями співвідношення основних показників діяльності підприємства з найкращими галузевими показниками (обсяг продажу, прибуток, частки ринку тощо).

Для визначення напрямів і резервів поліпшення роботи підприємства, які можуть бути реалізовані за допомогою інформаційно-аналітичних систем (у т.ч. і у сфері маркетингу), необхідно передусім виділити найбільш типові чинники неефективності (тобто проблеми, властиві підприємству). Ними на більшості досліджених підприємствах є: надлишковий обсяг незавершеного виробництва;

надлишкові складські запаси; низький ступінь використання виробничих ресурсів; завищені матеріальні витрати; низька якість продукції; низький рівень обслуговування клієнтів; неточності у визначенні собівартості та ціни; недостатній рівень організації збуту й логістики; проблеми обліку та управління. Очікувані поліпшення, яких можуть досягти підприємства у ході впровадження у свою маркетингову практику інформаційно-аналітичних систем, представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Очікувані поліпшення діяльності підприємства від упровадження
інформаційно-аналітичних систем**

Сфери поліпшення діяльності	Джерела економічного ефекту
Незавершене виробництво і тривалість виробничого циклу	Зниження вкладень в активи, зниження витрат на переміщення матеріалів, скорочення строків виробництва, зниження запасів напівфабрикатів власного виробництва (завдяки скороченню виробничого циклу)
Складські запаси	Зниження вкладень в активи, зниження витрат на переміщення матеріалів, підвищення рівня обслуговування
Використання виробничих ресурсів	Зниження витрат робочого часу, мінімізація переналагоджень, підвищення коефіцієнта готовності устаткування
Зниження матеріальних витрат	Партнерські відносини з постачальниками, своєчасність вхідних поставок, можливість використання невеликих партій, зниження частки бракованих матеріалів
Підвищення якості продукції	Зниження кількості дефектів, усунення порушень графіків виробництва, зменшення кількості переналагоджень, запобігання зниження обсягу продажу
Підвищення якості обслуговування	Скорочення термінів постачання, забезпечення відповідності між запасами готової продукції і попитом, своєчасність постачання
Управління витратами	Оперативність і точність розрахунку собівартості зразків продукції для їх порівняльного аналізу і вибору для промислового освоєння (у тому числі на основі функціонально-вартісного підходу), оперативність аналізу фактичних витрат, причин відхилень від плану
Організація зберігання і переміщення матеріалів	Підвищення ефективності при одночасному зниженні трудомісткості, підвищення якості обслуговування, більш точний і оперативний контроль
Облік і управління фінансами	Доступність точної і своєчасної фінансової інформації, оптимізація фінансових взаємин з постачальниками та споживачами

Примітка: складено автором

При визначенні економічної ефективності інформаційно-аналітичних систем маркетингу у машинобудуванні необхідно враховувати їх позитивний вплив на:

- підвищення продуктивності праці менеджерів внаслідок скорочення втрат робочого часу на пошук і опрацювання необхідної інформації;
- краще використання засобів зв'язку – для автоматизації управління бізнес-процесами;
- зниження витрат на управління маркетинговими операціями;
- прискорення оборотності оборотних коштів – завдяки оптимізації запасів матеріальних ресурсів;
- зниження непродуктивних витрат ресурсів у сферах діяльності, які не піддаються кількісному визначенню: підвищення якості обслуговування споживачів (надійність, достовірність, доступність, швидкість, усталеність відносин тощо); поліпшення якості управління та прийняття рішень; оперативність роботи апарату управління та ін.

Щодо очікуваного економічного ефекту, який зможуть одержати підприємства машинобудування від впровадження в свою практику інформаційно-аналітичних систем маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства, то він полягає в тому, що це дозволить:

- скоротити на 10 - 25% строки оновлення асортименту на основі більш ретельного вивчення попиту цільових груп споживачів;
- домогтися ритмічної роботи підприємства й підвищити завантаження устаткування на 20 - 30%;
- знизити рівень складських запасів на 10 - 15%;
- знизити витрати на адміністративно-управлінський апарат на 5%;
- домогтися підвищення точності й оперативності виконання логістичних операцій і в остаточному підсумку значно поліпшити якість роботи логістичної служби підприємства;
- всебічно аналізувати інформацію про взаємодію з клієнтами, раціонально й продумано проводити рекламні й маркетингові кампанії, що забезпечить збільшення кількості клієнтів і зростання їх лояльності до його продукції.

Для кожної складової зовнішнього середовища нами сформовано основні одиничні показники (індикатори), що відображають її стан, виділено методи та

процедури аналітичної обробки маркетингової інформації. В результаті комплексного аналізу сукупності одиничних показників визначаються синтетичні індикатори, що всебічно характеризують стан зовнішнього середовища і використовуються для прийняття стратегічних маркетингових рішень.

1. Стан макросередовища господарювання характеризують такі показники, як динаміка ВВП та його рівень на душу населення, чисельність населення, рівень зайнятості і безробіття в країні, інфляція та особисті доходи населення, обсяги споживчих витрат домогосподарств, частка витрат на продукти харчування, динаміка та галузева структура інвестицій. У результаті аналітичної обробки даної інформації на виході підсистеми підприємство машинобудування матиме уявлення про профіль економічного розвитку країни та сценарні прогнози за основними макропоказниками.

2. Стан мікросередовища господарювання характеризують обсяги та динаміка ринку машинобудування, чисельність підприємств машинобудування, їх обсяги виробництва та реалізації, використовувані виробниками стратегії. Це дає змогу менеджменту оцінити структуру і профіль конкурентного середовища, визначити частки основних конкурентів і побудувати карту їх стратегічних груп, окреслити регіональний профіль ринку, встановити стадію життєвого циклу галузі та своє місце серед конкурентів.

3. За результатами аналізу товарної компоненти зовнішнього середовища підприємство одержить дані про поточну та прогнозовану товарну структуру ринку, зможе зробити стратегічну оцінку свого продуктового портфеля з позицій рентабельності основних товарних груп, окупності інвестицій в їх виробництво.

4. Аналіз інфраструктурної компоненти зовнішнього середовища забезпечить підприємство даними про логістично-збутову структуру ринку, формування ціни на продукцію в процесі руху до споживачів, дасть змогу визначити стратегічну роль окремих каналів у доставці продукції до споживачів.

5. За аналізом споживчої компоненти зовнішнього середовища підприємство буде поінформоване щодо структурних зрушень сукупності цільових груп споживачів, зможе побудувати карти їх лояльності до торгових

марок, змодельовати поведінку споживачів на ринку, фактори і процес ухвалення ними рішень про покупку.

6. Аналізуючи ресурсно-виробничу компоненту середовища господарювання, підприємство матиме інформацію про ціноутворення на свої товари, частку окремих витрат у структурі ціни та прогноз собівартості на перспективу.

З огляду на багатоаспектність маркетингової інформації вважаємо, що доцільно оцінювати ефективність інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування на основі визначення так званих Ключових індикаторів ефективності (KPI), структурованих за бізнес-процесами маркетингу (рис 3.12).



Рис. 3.12. Вплив інформаційного забезпечення маркетингу на ефективність стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування

Примітка: складено автором

Для оцінки ефективності стратегічного маркетингового управління нами розроблено систему якісних та кількісних індикаторів (табл. 3.8).

Система якісних та кількісних індикаторів інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування

Компоненти зовнішнього середовища	Бізнес-процеси стратегічного маркетингового управління	Якісні показники ефективності маркетингового управління	Кількісні показники ефективності маркетингового управління (KPI)
Макро- та мікросередовище господарювання	Обґрунтування базової стратегії розвитку, маркетингової та конкурентної стратегії	Маркетингові стратегії по кожній товарній групі (позиції) відповідають загальним цілям і стратегіям організації, цілям і стратегіям її відповідної структурної одиниці (підрозділу, сфери діяльності, області бізнесу), фазі життєвого циклу цієї групи (позиції), а також конкурентній позиції організації по даній товарній групі (позиції)	Частка ринку підприємства, %
			Рівень інвестицій в розрахунку на 1% зростання частки ринку
			Обсяг чистого прибутку, тис. грн.
			Рентабельність власного капіталу, %
			Оборотність капіталу та середній термін капіталовіддачі, років
			Чистий прибуток в розрахунку на 1% ринкової частки
Товарна компонента середовища	Формування продуктово-ринкової стратегії підприємства (стратегічні рішення про структуру продуктового портфеля підприємства)	Частка кожного продукту (групи, позиції) у планованому асортименті випуску відповідає оптимальним для підприємства маркетинговим стратегіям. У програмах випуску переважають продукти із найбільшою маржинальністю; враховується взаємодоповнення і взаємозаміщення продуктів. В асортиментній політиці враховується фактор ЖЦП продукції	Стратегічна ефективність інвестицій (NPV, IRR, PI)
			Обсяги продажу продукції у натуральному вимірі
			Виручка від реалізації продукції, тис. грн.
			Рентабельність продукції, %
			Рентабельність продажу, %
			Частка нереалізованої продукції в обсязі обороту, %
			Частка товарних запасів готової продукції
			Частка ринку відносно конкурентів, %

Продовження таблиці 3.8

Компоненти зовнішнього середовища	Бізнес-процеси стратегічного маркетингового управління	Якісні показники ефективності маркетингового управління	Кількісні показники ефективності маркетингового управління (KPI)
Інфраструктур на компонента середовища	Формування стратегії збуту і розподілу продукції підприємства, стратегічні рішення щодо конфігурації логістично-збутової мережі підприємства	Ефективна структура управління збутом готової продукції, ефективна система планування збуту, ефективна система контролю збутових витрат та ефективна система управління збутовими ризиками	Чисельність торгових партнерів підприємства на ринку, одиниць
			Обсяги реалізації в розрахунку на 1 торгового партнера, грн.
			Частка підвищення ціни на продукцію підприємства у каналах збуту, %
			Питома вага витрат на збут у структурі операційних витрат підприємства, %
			Прибутковість продажу продукції підприємства, %
Споживча компонента середовища	Формування стратегії конкурентного позиціонування та просування на ринку (обґрунтування стратегічної позиції підприємства на ринку), вибір цільової аудиторії та методів комунікації із нею	Зростає кількість споживачів продукції, продукція та саме підприємство позитивно сприймається споживачами, споживачів високо оцінюють її якість та лояльні до торгової марки підприємства. Рекламна стратегія по кожній товарній групі відповідає фазі її ЖЦ, рекламний бюджет по кожній товарній групі відповідає фактичному обсягу продажу, використовуються найбільш ефективні канали поширення реклами	Загальна чисельність споживачів підприємства, тис осіб
			Частка витрат споживачів на продукцію підприємства, %
			Рівень поінформованості споживачів про торгову марку підприємства, %
			Рівень лояльності споживачів до торгової марки підприємства
			Обсяги продажу продукцію в розрахунку на 1 споживача, грн.
Ресурсно-виробнича компонента середовища	Формування цінової стратегії підприємства з урахуванням структури витрат ресурсів	Стратегія ціноутворення відповідає виробничим і збутовим стратегіям підприємства за видами продукції. Обсяги продажу продукції зростають, ціна відповідає споживчому попиту і сприяє появі додаткових споживачів	Частка витрат на просування в розрахунку на 1 лояльного споживача, грн.
			Обсяги реалізації продукції, тис. одиниць
			Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн.
			Рівень маржинального доходу за видами продукції, %
			Цінова конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку (відношення собівартості продукції конкурентів до продукції підприємства), %

Примітка: складено автором

Прогнозну оцінку економічної ефективності від впровадження спеціалізованих інформаційно-аналітичних систем маркетингу (на основі запропонованих ключових показників ефективності KPI) зроблено на прикладі корпорації «Богдан», яка протягом 2013 р. здійснила впровадження інформаційно-аналітичної системи «Marketing Analytic 4». До витрат на впровадження програми «Marketing Analytic 4» в корпорації «Богдан», відносяться: витрати на придбання програми у компанії-розробника; витрати на модернізацію існуючої у корпорації «Богдан» комп'ютерної техніки з метою доведення її до технічного рівня, якого потребує програма «Marketing Analytic 4», а також витрати на навчання персоналу роботі з новим програмним продуктом (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Витрати корпорації «Богдан» на впровадження програми
«Marketing Analytic 4»**

Статті витрат	Сума, тис грн.
Витрати на придбання продукту	125,3
Витрати на модернізацію комп'ютерної техніки	11,5
Витрати на навчання персоналу	6,5
Разом витрат	143,3

Примітка: складено автором за даними підприємства

Як бачимо, що 87,4% витрат на впровадження програми «Marketing Analytic 4» – це витрати на її придбання у розробника; 8% – на модернізацію існуючої комп'ютерної техніки корпорації «Богдан» і 4,5% – на навчання персоналу роботі з програмою «Marketing Analytic 4».

Зазначимо, що корисний ефект від програми полягає перш за все в прискоренні процесу виконання таких маркетингових функцій, як планування, обробка паперових документів, обробка та аналіз результатів маркетингових досліджень та аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства. Як показує практика, в середньому протягом місяця маркетологи корпорації

«Богдан» здійснювали близько 20 значимих маркетингових операцій (розробка планів збуту, планів з реклами, планів з асортименту, аналіз показників діяльності і т.д., сюди не відносились дрібні операції, які виконуються менеджерами з маркетингу щоденно і не займають значної кількості часу). Обстеження засвідчили, що до впровадження програмного продукту маркетингологи корпорації «Богдан» витрачали в середньому на виконання однієї значущої маркетингової операції 48 годин. Зараз же, завдяки впровадженню програмного продукту, на виконання однієї аналогічної операції витрачається 36 годин. В табл. 3.10 представлено розрахунки річної суми економії від впровадження програми «Marketing Analytic 4» в практику управління корпорацією «Богдан».

Таблиця 3.10

**Розрахунки економічного ефекту від впровадження програми
«Marketing Analytic 4»**

№ п/з	Показники	Значення
1	Витрати на виконання однієї значущої маркетингової операції до впровадження програми, год.	48
2	Витрати на виконання однієї значущої маркетингової операції після впровадження, год	36
3	Економія робочого часу на виконання однієї операції, год	12
4	Середньомісячна кількість маркетингових операцій відділу маркетингу	20
5	Економія робочого часу менеджерів з маркетингу, годин на місяць(4*3)	240
6	Середньомісячна зарплата одного менеджера, грн.	3956
7	Місячний фонд робочого часу менеджера, годин	160
8	Витрати на оплату 1 години праці одного менеджера, грн.	24,73
9	Місячна економія на зарплаті менеджерів з маркетингу, грн.(5*8)	6228
10	Відрахування на ЄСВ, %	39,02
11	Річна економія на оплаті праці по корпорації «Богдан» з відрахуваннями на ЄСВ (9*1,3902*12), тис.грн.	99,0

Примітка: складено автором

Далі здійснено розрахунки економічної ефективності від впровадження програми з використанням технологій оцінки ефективності інвестиційних проектів. У нашому випадку розглянуто процес впровадження в практику діяльності корпорації «Богдан» інформаційно-аналітичної маркетингової системи «Marketing Analytic 4» як маркетингову інвестицію. У табл. 3.11 представлено фінансові потоки аналізованого проекту впровадження інформаційно-аналітичної системи маркетингу «Marketing Analytic 4».

Таблиця 3.11

Фінансові потоки проекту впровадження програми «Marketing Analytic 4» в практику управління корпорації «Богдан», тис. грн.

№ п/п	Показники	Періоди (роки)					
		0-й період	1-й період	2-й період	3-й період	4-й період	5-й період
1	Інвестиції в проект	-143,3					
2	Річна сума економії	0	99,0	99,0	99,0	99,0	99,0
3	Річна сума амортизації нематеріальних активів		28,66	28,66	28,66	28,66	28,66
4	Результуючий грошовий потік	-143,3	127,66	127,66	127,66	127,66	127,66
5	Дисконтний множник	1,000	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
6	Дисконтований грошовий потік (5*4)	-143,3	106,4	88,7	73,9	61,6	51,3

Примітка: складено автором

Величина дисконтованого грошового потоку по проекту за 5 періодів становить 381,8 тис. грн. Чиста поточна вартість (NPV) проекту є різницею між сумою дисконтованих грошових потоків по проекту та сумою стартових інвестицій в проект

$$NPV = PV - CI = 381,8 - 143,3 = 238,5 \text{ тис. грн.}$$

Прибутковість проекту (індекс рентабельності інвестицій) можна оцінити, поділивши суму дисконтованих грошових потоків по проекту на суму стартових інвестицій в проект

$$PI = PV/CI = 238,5 / 143,3 = 1,664.$$

Оскільки значення прибутковості проекту більше 1, то можна говорити про ефективність проекту. Фактично значення прибутковості на рівні 1,664 означає, що 1 грн. стартових інвестицій в проект забезпечує одержання чистого прибутку (приведеного на момент початку реалізації проекту) в розмірі 0,664 грн.

Термін окупності проекту з урахуванням дисконтування – період, коли дисконтовані доходи проекту дорівнюватимуть сумі стартових інвестицій в нього (рис. 3.13).

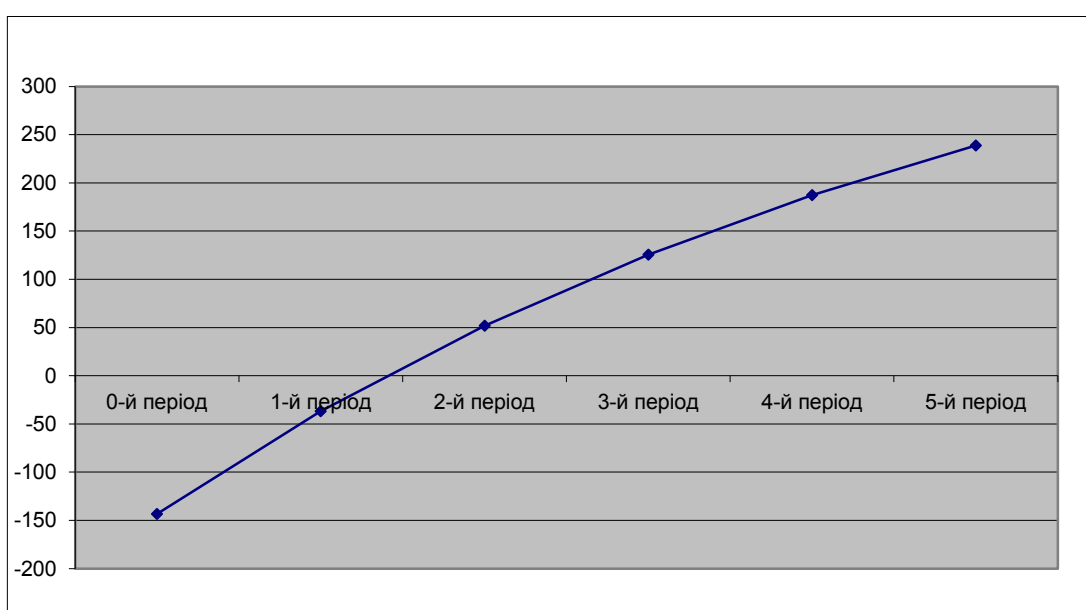


Рис. 3.13. Дисконтований грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн.

Примітка: складено автором

Як видно з наведеного графіка, термін окупності даного проекту з урахуванням дисконтування – 2-й період його функціонування.

Для оцінки внутрішньої норми доходності (IRR) проекту скористаємося графічним методом і побудуємо графік залежності між ставкою дисконтування та NPV проекту (рис. 3.14). За допомогою якого встановлюємо, що внутрішня норма прибутковості проекту знаходиться на рівні 41-42%.

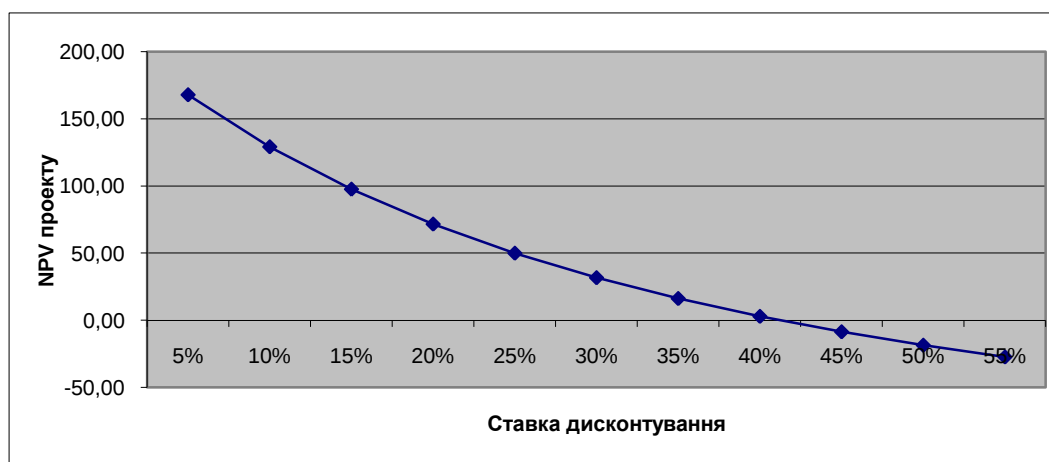


Рис. 3.14. Визначення внутрішньої норми доходності проекту

Примітка: складено автором

Важливим результатом впровадження автоматизованої інформаційної системи «Marketing Analytic 4» в практику маркетингового управління корпорації «Богдан» стало скорочення витрат робочого часу менеджерів з маркетингу на здійснення таких операцій, як складання планів, робота з документами та формування оперативних звітів (табл. 3.12). Це дало змогу приділяти більше уваги пошуку клієнтів та безпосередній роботі з ними в офісі по формуванню замовлень на продукцію корпорації «Богдан».

Таблиця 3.12

Структура витрат робочого часу менеджера з корпорації «Богдан» до та після впровадження програми «Marketing Analytic 4», %

Витрати робочого часу	До впровадження	Після впровадження
1. На пошук замовників	12	19
2. На роботу з клієнтами в офісі	18	27
3. Складання планів маркетингу	25	18
4. Робота з документами	18	15
5. Формування оперативних звітів	15	10
6. Інші витрати часу	12	11
Разом	100	100

Примітка: складено автором

Загалом, корисний ефект від впровадження програми значно більший, адже програмний продукт «Marketing Analytic 4», будучи за своєю сутністю CRM – системою, створює корпорації «Богдан» значні можливості у побудові ефективної системи взаємовідносин із ринком, передусім зі своїми ключовими споживачами. Зауважимо, що в сучасних умовах для всіх без винятку підприємств машинобудування вкрай актуальною є боротьба за кожного споживача, що вимагає побудови тісних партнерських відносин з ключовими споживачами як одного із вагомих чинників ефективності маркетингової діяльності. Вирішення даного питання значно спрощується завдяки впровадженню автоматизованих інформаційно-аналітичних CRM – систем, які забезпечують потрібний ефект. Корпорація «Богдан» в цьому аспекті є одним із передових таких користувачів. Її упровадження забезпечило поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про історію взаємин із ними, встановлення і покращення бізнес-процедур на основі збереженої інформації і наступної оцінки їхньої ефективності. Основні принципи CRM – системи такі: наявність єдиного сховища інформації, звідки в будь-який момент можна отримати відомості про всі випадки взаємодії з клієнтами; синхронність управління множинними каналами взаємодії (тобто існують організаційні процедури, які регламентують використання цієї системи і інформації в кожному підрозділі компанії); постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів і прийняття відповідних організаційних рішень, наприклад, сегментація клієнтів на основі їхньої значущості для компанії.

Таким чином, при будь-якій взаємодії з клієнтом по будь-якому каналу співробітникам корпорації «Богдан» доступна повна інформація про всі взаємини із клієнтами і рішення приймається на її основі. Інформація про це, у свою чергу, теж зберігається і доступна при всіх наступних взаємодіях. Зокрема, на основі аналітичних даних CRM – системи корпорації «Богдан» було отримано наступну гістограму розподілу крупнооптових та дрібнооптових замовників

автомобілів за ступенем важливості (усього у підприємства зараз 102 замовники) (рис. 3.15).

Як видно з представленої діаграми, перші 10 найкращих замовників корпорації забезпечують більше 53% продажу; 10 наступних замовників формують ще 22% обороту корпорації (фактично спрацьовує правило Парето, що 20 % клієнтів забезпечують 80% доходу). У сукупності 20 основних замовників корпорації забезпечують 73% її обороту. Що ж стосується решти замовників, то вони є джерелом отримання незначного доходу, оскільки їх внесок в оборот незначний і становить лише 27% (близько 0,4% обороту в розрахунку на одного замовника).



Рис. 3.15. Гістограма розподілу продаж компанії в розрізі груп замовників, %

Примітка: складено автором

На підставі аналізу ABC – можемо розподілити замовників на кілька груп за ступенем важливості, по відношенню до кожної з яких підприємству потрібно застосовувати індивідуальні стратегії побудови партнерських відносин:

– перша група з 10 основних замовників (53% усіх продаж) – стратегічно важливі замовники для компанії, втрата кожного з яких може суттєво позначитись на доходах. По відношенню до цієї групи потрібна політика створення міцних партнерських відносин із клієнтами: постійна увага до замовників та зворотній зв'язок із ними, додаткові сервісні послуги для них, програми підтримки;

– друга група із 10 замовників (22% усіх продаж) – важливі замовники для компанії, які служать суттєвим джерелом одержання її доходів. Політика по відношенню до цієї групи замовників повинна бути спрямована на пошук можливостей інтенсифікації співробітництва і збільшення обсягів продажу автомобілів, аби їх додаткові замовлення дали змогу знизити ризики залежності від основних покупців;

– третя група – це решта замовників, які не служать джерелом одержання основного доходу підприємства, а виступають у якості варіанту часткової диверсифікації каналів продаж, способу згладжування коливання попиту та дозавантаження виробничих потужностей компанії під час деяких спадів на основних ринках збуту.

За результатами аналізу споживачів продукції корпорації «Богдан» ми розробили обґрунтовані пропозиції для працівників відділу маркетингу підприємства з впровадження диференційованої програми бонусів та партнерської підтримки для своїх оптових замовників. Для розробки диференційованого підходу до існуючих дистриб'юторів та оптовиків була використана матриця, що розподіляє усю сукупність збутових партнерів корпорації «Богдан» на різні групи залежно від таких параметрів, як частка продаж дистриб'ютора (оптовика) в оборотах корпорації «Богдан» та частка продукції компанії в загальному обороті дистриб'юторів (оптовиків) (рис 3.16).

Частка товарів компанії в обороті дистриб'ютора (оптовика)	0	В	Г	Д
	10	Б	В	Г
	25	А	Б	В
		6	3	1,5
	Частка продаж компанії в регіоні дії оптовика, %			

Рис. 3.16. Матриця важливості дистриб'юторів для корпорації «Богдан»

Примітка: складено автором

У матриці виділено наступні групи:

- група А – збутові партнери, які забезпечують найбільшу кількість закупівлі товарів та забезпечують найвищі продажі;

- група Б – дистриб'ютори (оптовики), які або мають значну частку в регіоні, або ж забезпечують достатньо великі обсяги закупівлі товарів у корпорації «Богдан». На першому етапі варто намагатись поглибити співробітництво з цими дистриб'юторами і спробувати їх перевести в розряд збутових партнерів групи А. Для оптовиків, які поки що забезпечують незначні обсяги продажу продукції корпорації «Богдан» основні мотивуючі заходи повинні концентруватись на програмі бонусів (щоб стимулювати більш активний продаж своєї продукції), для посередників, які забезпечують достатньо високі продажі, однак не мають значної ваги на ринку автомобілів, необхідно в більшій мірі реалізовувати програми партнерської підтримки, щоб зміцнити позиції цих дистриб'юторів (оптовиків) в регіоні;

- група В – дистриб'ютори (оптовики), що займають так звану «середню» позицію за параметрами обсягів продажу продукції компанії та часткою ринку в регіоні. Щодо даних груп посередників слід прийняти стандартну програму бонусів та партнерської підтримки;

- посередники категорій Г та Д – посередники, які не відіграють значної ролі ані в продажах компанії, ані на конкретному регіональному ринку, де вони працюють. Особливої активності у стимулюванні даних збутових партнерів корпорації «Богдан» виявляти не варто.

Зауважимо, що впровадження запропонованого продукту в практику маркетингової діяльності підприємств машинобудування позитивно позначилось на основних показниках економічної ефективності (KPI), що характеризують ефективність формування стратегії збуту і розподілу продукції підприємства та його стратегічні рішення щодо конфігурації логістично-збутової мережі (табл. 3.13) – чисельності торгових партнерів підприємства на ринку, обсягах реалізації з розрахунку на 1 торгового партнера, частці підвищення торговим

посередником ціни на продукцію підприємства у каналах збуту, питомій вазі витрат на збут у структурі операційних витрат підприємства та прибутковості продажу продукції підприємства.

Таблиця 3.13

Зміна основних КРІ від впровадження CRM – системи на підприємстві

Ключові КРІ	До впровадження	Після впровадження	Зміна, +/-	Зміна, %
Чисельність торгових партнерів, одиниць	53	67	14	26,4%
Обсяги реалізації в розрахунку на 1 торгового партнера, тис. грн.	42,1	43,7	1,6	3,8%
Частка підвищення торговим посередником ціни на продукцію підприємства у каналах збуту, %	27,5	24,3	-3,2	-11,6%
Питома вага витрат на збут у структурі операційних витрат підприємства, %	35,8	33,1	-2,7	-7,5%
Прибутковість продажу продукції підприємства, %	19,5	21,2	1,7	8,7%

Примітка: складено автором на основі аналізу звітності підприємства

Як свідчать оцінки, після впровадження CRM-системи покращились усі основні КРІ, що характеризують ефективність стратегії збуту продукції, а тому цілком обґрунтовано можна говорити про економічну доцільність її впровадження.

Таким чином, поліпшення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств на основі впровадження сучасних програмних продуктів для роботи із клієнтами позитивно впливає на всі елементи їх фінансово-господарської діяльності.

Висновки до розділу 3

1. Трансформація організації стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування на засадах маркетингового підходу має передбачати імплементацію інноваційних технологій управління, що розширюватимуть стратегічні альтернативи розвитку підприємства – через реалізацію стратегічного індустріального партнерства зі світовими лідерами галузі, що є особливо перспективним для вітчизняних автомобілебудівних підприємств. Для обґрунтованого вибору відповідних альтернатив розвитку підприємств автомобілебудування у межах стратегічного індустріального партнерства виокремлено три основні напрями стратегічного індустріального партнерства і сформовано відповідно до них основні завдання маркетингу. Аргументовано, що маркетингові дослідження мають охоплювати не тільки ринок готової продукції а й ринок виробничих технологій – для прийняття рішень про трансфер тих, які формуватимуть конкурентні переваги підприємства у сфері виробництва. Такі ж можливості стратегічного партнерства можуть використовувати й інші машинобудівні підприємства, які випускають технічно складну і наукомістку продукцію, виготовлення якої потребує принципово нових технологій. Зазначено, що це вимагає внесення змін до змісту маркетингової діяльності підприємства, коригування набору функцій і доповнення їх специфічними складовими. При цьому успішність реалізації стратегії розвитку залежить від обґрунтованості маркетингових рішень, що, в свою чергу, визначається їх релевантним інформаційним забезпеченням.

2. З огляду на значущість достовірної і повної інформації про стан середовища господарювання для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень, а також того, що машинобудівні підприємства працюють на різних типах ринків і це впливає на зміст ключової інформації про переваги

та вимоги споживачів, аргументовано, що саме інформаційна система підтримки прийняття маркетингових рішень мусить стати фундаментом ефективного стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування. Головним підсумком впровадження інформаційної системи підтримки прийняття маркетингових рішень повинне стати створення на підприємстві ефективно діючого механізму управління, який поєднує бізнес-процеси маркетингового управління з іншими бізнес-процесами – фінансово-виробничими, технологічними, управління персоналом і т.д. У результаті цього підприємство машинобудування зможе вийти на якісно новий рівень управління і планування своєї діяльності.

3. Доведено, що складність зовнішнього середовища машинобудівного підприємства його мінливість та взаємопов'язаність факторів впливу дає підстави для використання в процесі маркетингових досліджень апарату нечіткої логіки. На прикладі низки підприємств автомобілебудування показано можливості нечіткої логіки для оцінки конкурентних позицій кожного з них. Зазначено, що оцінка стану машинобудівного підприємства за допомогою теорії нечітких множин може служити адекватним способом опрацювання маркетингової інформації, необхідної для виявлення стратегічних альтернатив розвитку і вибору сценарію поведінки підприємства у конкурентному середовищі.

4. З урахуванням функціонального призначення стратегічного маркетингу розроблено схему реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, яка враховує взаємозв'язок функцій, інструментів маркетингу та стратегічного управління в процесі дії на споживача. Процес реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування реалізується

за допомогою інструментів маркетингової та комунікаційних політик. У функціональному плані процеси комунікацій повинні включати дії і заходи, пов'язані з організацією та координацією взаємодій всіх суб'єктів ринкових відносин в єдиному комунікаційному полі.

5. Виділено рівні інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства і розроблено структурно-функціональну модель системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, яка передбачає необхідність врахування дієвості восьми основних компонентів – чотирьох елементів функціонального складу управлінського процесу та чотирьох процесів, що пов'язують ці елементи. Окреслено сутнісне наповнення цих елементів і процесів з позицій стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства.

6. Зважаючи на те, що більшість вітчизняних машинобудівних підприємств працюють на ринку виробників і прагнуть індивідуалізувати свою продукцію під потреби розвитку їх виробничих систем, вказано на доцільності більш тісного інформаційного зв'язку з такими споживачами для планування стратегії власного розвитку. Для виявлення недоліків існуючих партнерських відносин «постачальник-споживач» доповнено відому матричну модель Ліндерса-Фірона системою критеріїв, що дало змогу сформувати логістичний профіль такого зв'язку. Його апробація на прикладі двох підприємств дала змогу виявити напрями поліпшення їх партнерських відносин. Доведено, що для цього доцільно використовувати CRM-технології, які опираються на стандартні програмні продукти.

7.3 урахуванням того, що упровадження адекватних завданням інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного

управління програмних продуктів потребує певної підготовчої роботи і доволі значних витрат, а результати використання можуть бути багатоаспектними, аргументовано доцільність доповнення стандартної методики оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів визначенням ключових індикаторів ефективності (KPI). Сформовано систему KPI для характеристики інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства. З урахуванням особливостей діяльності корпорації «Богдан» здійснено оцінку ефективності впровадження у роботу маркетингового відділу програми «Marketing Analytic 4» за основними показниками, що характеризують інвестиційні проекти, а також – за ключовими індикаторами ефективності.

Результати третього розділу опубліковано в [220-222; 224; 227; 231-235; 237].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено узагальнення теоретичних основ, визначено науково-методичні підходи, розроблено практичні рекомендації та запропоновано нове вирішення наукового завдання, яке полягає в удосконаленні інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування. Систематизація отриманих результатів дала підстави для таких висновків:

1. В умовах зростання відкритості середовища господарювання, провідною складовою стратегічного управління стає функція маркетингу, яка забезпечує раціоналізацію процесів руху товару у ході ринкових трансакцій між їх учасниками, що дає змогу підвищити гнучкість підприємства в процесі реалізації стратегії розвитку. Аналіз наукових поглядів на сутність і функціональне призначення стратегічного й операційного маркетингу у діяльності машинобудівних підприємств став основою для авторського визначення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства, яку запропоновано трактувати як цілісну систему планово-управлінських дій з визначення напрямів і масштабів якісних змін у внутрішньому середовищі підприємства для поліпшення його здатності передбачати й оперативно реагувати на зміни споживчого попиту і відповідним чином формувати конкурентні стратегії.

2. Встановлено, що ефективність реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства визначається її інформаційним забезпеченням, під яким запропоновано розуміти систему інформаційних потоків, яка формує чітку картину умов функціонування підприємства на ринку в стратегічному періоді, що забезпечує обґрунтований вибір його стратегічних цілей і стратегії діяльності та успішність реалізації планів розвитку, функціонально об'єднуючи всі елементи внутрішнього середовища підприємства для оперативного координування здійснюваних змін. Підкреслено, що структура маркетингової інформації має враховувати

специфіку економічної діяльності підприємства у взаємозв'язку із найбільш значущими для вибору конкурентної стратегії складовими зовнішнього середовища.

3. Здійснено аналітичне опрацювання фінансової і статистичної звітності досліджуваних підприємств машинобудування з метою виявлення впливу чинників зовнішнього середовища на побудову інформаційної системи маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком цих підприємств. Проведений кореляційно-регресійний аналіз показав чітку статистичну залежність між масштабами та обсягами маркетингових операцій підприємств і показниками рівня інформатизації маркетингової компоненти стратегічного управління їх розвитком, яка відображена динамікою інвестицій у комп'ютерне та програмне забезпечення.

4. Обґрунтовано технологію опрацювання маркетингової інформації для оцінювання стану машинобудівного підприємства, яка дає змогу уніфікувати оцінку впливу різних факторів на діяльність підприємства і більш обґрунтовано підійти до вибору стратегічної альтернативи його розвитку, в основу якої покладено теорію нечітких множин.

5. Сформовано теоретико-прикладні підходи до формування партнерських відносин підприємств машинобудування в межах стратегічного індустріального партнерства, у яких виділено стратегічні завдання маркетингової компоненти при виборі форм співпраці із лідерами ринку за трьома сценаріями. Доведено, що це створює умови для прискорення розвитку підприємств машинобудування в межах технологічного ланцюжка і нарощування їх конкурентоспроможності.

6. Визначено науково-методичні підходи до побудови системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування, які відображають взаємозв'язок функцій і інструментів маркетингу та стратегічного управління у впливі на споживача, акцентують на інноваційній спрямованості маркетингових заходів.

7. Розроблено структурно-функціональну модель системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком

підприємств машинобудування, яка охоплює елементи функціонального складу управлінського процесу та процеси, що пов'язують ці елементи. За кожною із складових сформовано сукупність показників для оцінки ефективності її функціонування у загальній системі інформаційного забезпечення.

8. Удосконалено модель управління партнерськими відносинами між постачальниками і споживачами товарів проміжного споживання у технологічному ланцюжку виготовлення машинобудівної продукції на основі дослідження особливостей взаємодії вітчизняних підприємств. Її доповнено системою критеріїв, що характеризують маркетингові аспекти їх відносин і дають змогу реалізувати активізауючо-коригуючу функцію маркетингу для встановлення взаємовигідних довготривалих відносин між учасниками обміну.

9. Запропоновано науково-методичні підходи до оцінювання впливу інформаційного забезпечення на ефективність стратегічного управління підприємством на основі концепції ключових індикаторів ефективності. Вона структурує ключові індикатори ефективності за бізнес-процесами стратегічного маркетингового управління, які подані у взаємозв'язку із виділеними групами складових зовнішнього середовища (макро-, мікро, товарної, інфраструктурної, споживчої, ресурсно-виробничої). Це дає змогу виявити їх вплив на ключові бізнес-процеси стратегічного управління, за рахунок чого підприємство машинобудування зможе обґрунтувати оптимальну конкурентну стратегію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер ; [пер. с англ. С. Жильцова, под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2002. – 542 с.
2. Аакер Д.А. Маркетинговые исследования / Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй ; [пер. с англ. С. Божук]. – СПб. : Питер, 2004. – 840 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
4. Александров Д.В. Методы и модели информационного менеджмента / Д.В. Александров, А.В. Костров, Р.И. Макаров, Е.Р. Хорошева : учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 336 с.
5. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / Б.М. Андрушків, Л.М. Мельник, Л.Я. Малюта // Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 238 с.
6. Ансофф И. Стратегия управления / И. Ансофф. ; [пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Армстронг Г. Маркетинг. Общий курс : [пер. з англ.] / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – М. : ИД «Вильямс», 2001. – 608 с.
8. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Г. Ассэль ; [пер. з англ. М.З. Штернгарца ; науч. ред. В.Н. Калгин]. – М. : Инфра-М, 1999. – 804 с.
9. Афанасьев М.П. Маркетинг : стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасев. – М. : Финстатинформ, 1995. – 214 с.
10. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х. : ИД «Инжэк», 2003. – 184 с.
11. Багиев Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 736 с.
12. Багиев Г.Л. Концепция маркетинга взаимодействия: измерение и оценка эффективности / Г.Л. Багиев, А.О. Шульга // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 262 – 265.

- 13.Баззел Р.Д. Информация и риск в маркетинге : [пер. з англ.] / Р.Д.Баззел, Д.Ф. Кокс, Р. В.Браун. – М. : Финстатинформ, 1993. – 95 с.
- 14.Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / Л.В. Балабанова. – К. : Знання, 2005. – 301 с.
- 15.Балабанова Л.В. Комерційна діяльність : маркетинг і логістика / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. – К. : Професіонал, 2006. – 288 с.
- 16.Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / Л.В. Балабанова. – К. : Знання, 2004. – 354 с.
- 17.Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. /Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : Професіонал, 2006. – 448 с.
- 18.Белов А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии : подходы и проблемы / А. Белов // Top-Manager. – 2002. – № 21. – С. 12 – 14.
- 19.Белявцев М.І. Маркетинг : навч. посіб. / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. – К. : ЦНЛ, 2005. – 328 с.
- 20.Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / М.І. Белявцев, В.М. Воробйов. – К. : ЦНЛ, 2006. – 407 с.
- 21.Беляевский И.К. Маркетинговые исследования : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права / И.К. Беляевский. – М. : АПКЕ, 2002 – 175 с.
- 22.Бенчмаркинг : все лучшее – себе [Электронный ресурс] // Секрет фирмы. – 2002. – № 1. – Режим доступа : management.com.ua (дата звернення 01.02.2013).
- 23.Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин. – М. : Русская Деловая Литература, 2007. – 416 с.
- 24.Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти ; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.

25. Білошапка В.А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду / В.А. Білошапка // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1 (115). – С. 77 – 85.
26. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні : проблеми становлення та розвитку. 2-ге вид., вип. і доп. / С.В. Близнюк. – К. : Політехніка, 2004. – 400 с.
27. Богданов А. Тектология. Всеобщая организационная наука : в 2-х кн. / А. Богданов. – М. : Экономика, 1989. – Кн.1. – 303 с. ; Кн. 2. – 351 с.
28. Бойчук І.В. Значення стратегічного маркетингу в управлінні діяльністю промислового підприємства / І.В. Бойчук // Регіональна економіка. – 2007. – № 1. – С. 297 – 302.
29. Боровский Н. Конкурентные стратегии : методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – № 6. – С. 37 – 48.
30. Бучацька І.О. Розвиток інформаційного забезпечення маркетингової діяльності торговельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / І.О. Бучацька. – Київ, 2000. – 20 с.
31. Ваганов А.С. Стратегический маркетинг : учебно-практическое пособие / А.С. Ваганов, Н.А. Шмелев. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2005. – 112 с.
32. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, В.Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2005. – 440 с.
33. Василенко В.О. Стратегічне управління : навч. посібник. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2006. – 396 с.
34. Веснин В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 328 с.
35. Виноградова О.В. Стратегічний аналіз як інструмент маркетингового дослідження / О.В. Виноградова, І.М. Фаброя // Збірник тез доповідей V міжнародної науково – практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – С. 34 – 36.

36. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – М. : Гардарика, 2012. – 387 с.
37. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті. / І.С. Вовчак. – Тернопіль : Карт-бланш, 2001. – 120 с.
38. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
39. Войчак А.В. Маркетингові дослідження : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А.В. Вовчак. – К. : КНЕУ, 2001. – 119 с.
40. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – СПб. : Изд-во СПбГПУ, 2004. – 802 с.
41. Грабовецький Б.Є. Виробничі функції : теорія, побудова, використання в управлінні виробництвом : монографія. / Б.Є. Грабовецький. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 137 с.
42. Гавриленко Н.И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений / Н.И. Гавриленко // Финансы и кредит. – 2005. – № 22. – С. 56 – 68.
43. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление : полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаенко. – М. : Эксмо, 2006. – 496 с.
44. Ганущак Л.М. Інформаційне забезпечення управління розвитком інноваційного потенціалу державних підприємств / Л.М. Ганущак // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 10. – С. 37 – 44.
45. Герасимов Б.И. Маркетинговые исследования рынка : учеб. пособ. / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. – М. : ФОРУМ, 2009. – 336 с.
46. Германчук А.Н. Стратегический подход к управлению коммерческой деятельностью в условиях маркетинговой ориентации торговых предприятий / А.Н. Германчук. – Донецк : Донбасс, 2000. – 87 с.
47. Голубков Е.П. Теория и методология маркетинга : настоящее и будущее / Е.П. Голубков. – М. : Дело и Сервис, 2008. – 208 с.

48.Гончаров В.Д. Маркетинг продовольственных товаров в России. / В.Д. Гончаров. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 176 с.

49.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. /П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.

50.Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации : учеб. пособие / И.Б. Гурков. – М. : Издательство Дело АНХ, 2008. – 288 с.

51.Данько Т.П. Управление маркетингом / Данько Т.П. – М. : Инфра-М, 2009. – 363 с.

52.Данько Т.П. Система управления эффективностью маркетинга / Т.П. Данько, О.В. Китова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 5. – С. 362 – 378.

53.Джеффри А. Мур. Внутри торнадо. Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках / Д. Мур // Издательство BestBusinessBooks, 2010. – 70 с.

54.Дзинько Т. Повелители рынка. Идеальный директор по маркетингу глазами маркетологов и продавцов / Т. Дзинько // Новый маркетинг. – 2012. – № 1. – С. 24 – 32.

55.Диксон П.Р. Управление маркетингом / П.Р. Диксон ; [пер. с англ.]. – 4-е изд. – М. : ЗАО «Издательство БИНОМ, 2008. – 560 с.

56.Длігач А. Стратегії зростання в системі стратегічного маркетингу / А. Длігач // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2007. – №98. – С. 7 – 10.

57.Довбенко М.В. Сучасна економічна теорія (Економічна нобелеологія) : навч. посіб. / М.В.Довбенко. – К. : Академія, 2005. – 336 с.

58.Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии ; 3-е изд. / П. Дойль // СПб. : Питер, 2005. – 544 с.

59.Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 204 – 212.

60.Древинг С.Р. Управление качественными характеристиками информационной системы предприятия / С.Р. Древинг, Д.А. Такатлы // Научное обозрение. – 2013. – № 1. – С. 282 – 289.

61.Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т.2 / Редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2002. – 848 с.

62.Ефименко А.З. Основы маркетингового управления предприятием : учеб. пособ. / А.З. Ефименко. – М. : Издательство Ассоциации строительных вузов, 2004. – 312 с.

63.Ефремова Л.И. Информационно-аналитическое обеспечение менеджмента предприятия / Л.И. Ефремова, Л.И. Зинина // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 8. – С. 87 – 93.

64.Єрмоленко М.М. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / М.М. Єрмоленко. – К. : НАУ, 2001. – 204 с.

65.Жигір А.А. Концептуальні основи стратегічного менеджменту розвитку підприємництва / А.А. Жигір // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 9. – С. 60 – 63.

66.Журило В.В. Процедура збору первинної маркетингової інформації при дослідженні споживчої мотивації на ринках технологічних інновацій / В.В. Журило // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 1. – С. 23 – 27.

67.Забродский В.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В.А. Забродский, Н.А. Кизим. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

68.Зигрій О. Ефективність використання інтернету при зборі маркетингової інформації / О. Зигрій // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 158 – 161.

69.Ильичева И.В. Маркетинговые технологии : учебно-методическое пособие / И.В. Ильичева. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 158 с.

70.Информационные технологии в управлении : учеб. пособие / Е.В. Самофалова, В.А. Дудко, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. Под ред. Э.Н. Кузьбожева. – Курск : Курск. гос. тех. ун-т, 2003. – 268 с.

71. Информационные технологии управления : учеб. пособие для вузов. Под ред. Г.А. Титоренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 439 с.

72. Исаев Д.В. Информационное обеспечение корпоративного управления и стратегического менеджмента : монография / Д.В. Исаев. – М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2008. – 219 с.

73. Ілляшенко С.М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / С.М. Ілляшенко, М.Ю. Баскакова. За ред. С.М. Ілляшенка. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 192 с.

74. Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності у 2010-2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_p_u_e_bez.htm (Дата звернення 11.09.2015).

75. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : монография / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.

76. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

77. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

78. Карпова С.В. Международный маркетинг / Карпова С.В. – Феникс, 2009. – 320 с.

79. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления : генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестник С.-Петербургского ун-та. – 2002. – Вып. 4. – С. 20 – 42.

80. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб. : Издат. дом С - Петерб. гос. ун-та, 2006. – 253 с.

81. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Лачс – СПб. : Питер, 2004. – 414 с.

82. Кількість та оплата праці найманих працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.org/uk/express/ezpres_u.htm (Дата звернення 14.09.2015).

83.Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент : актуальные проблемы и новые направления / Г.Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 15 – 22.

84.Клименко С. Методы сбора маркетинговой информации с использованием современных информационных технологий и коммуникаций / С. Клименко // Риск : Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2011. – № 2. – С. 532 – 536.

85.Ковальчук С.В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств / С.В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. – 280 с.

86.Ковшова І.О. Формування процесу маркетингових досліджень на підприємстві / І.О. Ковшова, І.А. Гриджук // Економіка та держава. – 2011. – № 2. – С. 62 – 64.

87.Колесников С.Н. Стратегия бизнеса. / С.Н. Колесников. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 324 с.

88.Колісник М.К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М.К. Колісник, Г.В. Рубаха // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.5. – С. 18 – 25.

89.Константинов П.В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії / П.В. Константинов // Інвестиції : практика та досвід. – 2011. – червень (№ 11). – С. 21 – 23.

90.Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М. : ДЕКА, 1997. – 304 с.

91. Косар Н.С. Гармонійна взаємодія системи збалансованих показників ефективності та маркетингової стратегії компанії / Н.С. Косар, О.А. Дікун, І.І. Білик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – 2012. – № 749. – С. 179 – 183.

92. Косар Н.С. Концепція холістичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств / Н.С. Косар, Т.В. Сарапін, Н.Є. Кузьо // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та

підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – № 769. – С. 47 – 53.

93. Костюк В.Н. Теория эволюции и социоэкономические процессы / В.Н. Костюк. – М. : Эдиториал УРСС, 2001. – 174 с.

94. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. ; [пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского]. – СПб : Питер, 2009. – 896 с.

95. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. ; [пер. с англ. Ю. Каптуревский]. – СПб : Нева, 2003. – 224 с.

96. Котлер Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Котлер Ф., Андреасен А.Р. – Ростов-н/Д : Феникс, 2007. – 437 с.

97. Коупленд Т. Стоимость компании : оценка и управление / Т. Коупленд ; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 554 с.

98. Кох Р. Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию. / Р. Кох. – СПб. : Питер, 2003. – 320 с.

99. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Кревенс. ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2006. – 752 с.

100. Крестова Т. Конкурентоспособность и стратегический маркетинг / Т. Крестова // Отдел маркетинга. – 2007. – № 11-12. – С. 2 – 5.

101. Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг : підручник. 2-ге вид./ Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 472 с.

102. Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / К. Криппендорф. ; [пер. с англ.]. – С-Пб. : Питер, 2005. – 256 с.

103. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер. – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.

104. Круглов М.Г. Менеджмент качества как он есть / М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. – М. : Эксмо, 2006. – 544 с.

105. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування : автореф. дис. д-ра екон. наук за спеціальністю : 08.06.01 / Н.В. Куденко. – К., 2003. – 36 с.
106. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2008. – 245 с.
107. Куклінова Т.В. Розвиток малих та середніх підприємств : проблеми аналізу та ефективності / Т.В. Куклінова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4, т. 1. – С. 193 – 196.
108. Куярова Л. Стратегический маркетинг в организации : концепции сетевого управления / Л. Куярова, Ю. Ларина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7-8. – С. 113 – 118.
109. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. ; [пер. с франц. – 8-е изд., доп. и перер.]. – СПб. : Наука, 2006. – 589 с.
110. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / Ж.-Ж. Ламбен, Р.Чумпитас, И.Шулинг. ; [пер. с англ. В. В. Колчанова]. – СПб : Питер, 2008. – 720 с.
111. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин. – М. : Управление персоналом, 2004. – 288 с.
112. Лаптев А.А. Стратегический и оперативный маркетинг : учебное пособие / А.А.Лаптев, И.П.Конев, Л.П.Силантьева / Под научн. ред. А.А Лаптева. – Петрозаводск : Изд-во ПетрГУ, 1999. – 320 с.
113. Левитт Т. Маркетинговая миопия // Классика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.
114. Лекції з економетрії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fmi.npu.edu.ua/files/StorinkaVikladacha/RNikiforov/ekonometria.pdf>
115. Линдерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Линдерс, Х. Фирон. ; [пер. с англ.]. – СПб. : ООО «Издательство Полигон», 1999. – 768 с.
116. Лодон Дж. Управление информационными системами / Дж. Лодон, К. Лодон. ; [пер. с англ. под ред. Д. Р. Трутнева]. – СПб. : Питер, 2005. – 912 с.

117. Лосев С.В. Равнение на клиента : основные принципы построения клиенто-ориентированной организации / С.В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 31 – 41.

118. Лук'яненко Д.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації : монографія / Д.Г. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2001. – 538 с.

119. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем : теорія, режими, інститути. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 668 с.

120. Максим Ю. Маркетинговая информационная система – одно из условий успешной работы компании на рынке / Ю. Максим // Исследование коммуникаций продаж. – 2005. – №10. – 59 с.

121. Маній Л. Ринок автомобілів в Україні / Л. Маній // Пропозиція. – 2014. – № 1.

122.Маркетингова консалтингова компанія в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sommersby.ru/services/marketing-consulting/>

123. Маркетинговые исследования в условиях кризиса : что говорят эксперты (результаты блиц-опроса) // Маркетинговые исследования в Украине. – 2009. – № 2. – С. 14 – 25.

124. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент / В.Д. Маркова. – Новосибирск : ЗКОР-штага, 2005. – 248 с.

125. Мартыанова А.В. Базы данных и знаний / А.В. Мартыанова. – АГТУ, 2009. – 291 с.

126. Матвійчук-Соскіна Н.О. Аналіз сучасних підходів до створення маркетингових інформаційних систем / Н.О. Матвійчук-Соскіна //Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8. – С. 266 – 272.

127. Машинобудування в Україні : тенденції, проблеми, перспективи / [під заг. ред. чл.-кор. НАН України Б.М. Данилишина]. – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007 – 308 с.

128. Менеджмент и маркетинг. Текущие научные проблемы Восточной Европы : монография / Под ред. М. Юшик. – Lublin: Politechnika Lubelska, 2013. – 186 с.

129. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. ; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

130. Мних О.Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: монографія / О.Б. Мних. – Львів : НУ «Львівська політехніка». – 2009. – 428 с.

131. Могилевська О.Ю. Формування системи організації маркетингової інформації на підприємствах машинобудування / О.Ю. Могилевська // Інвестиції : практика та досвід. – 2011. – № 22. – С. 82 – 85.

132. Могилевская О.Ю. / О.Ю.Могилевская // Внутренний маркетинг – эффективная составляющая маркетинговой системы управления промышленным предприятием в стратегии инновационного развития // Економіка та держава. – 2015. – № 4. – С. 82 – 86.

133. Моисеенко И.В. Классификация методов определения емкости рынка на основе применяемой маркетинговой информации / И.В. Моисеенко, Е.В. Носкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 23 – 32.

134. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник / Г.Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.

135. Мордвінцева Т.В. Стратегічне маркетингове управління діяльністю підприємств / Т.В. Мордвінцева // Інвестиції : практика та досвід. – 2007. – № 23. – С. 41 – 43.

136. Мхитарян С.В. Маркетинговая информационная система / С.В. Мхитарян. – М. : Эксмо, 2006. – 336 с.

137. Нечеткие множества и теория возможностей. Последние достижения / Под ред. Р.Р. Ягера. – М. : Радио и связь, 1986. – 408 с.

138. Обсяги реалізованої продукції за основними видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/pmm_gic/pmm_gic_u/ipv2014_u.htm (Дата звернення 12.08.2015).

139. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / Русская академия наук / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М. : Азбуковник, 1998. – 944 с.

140. Ойнер О.К. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности / О.К. Ойнер. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2001. – 190 с.

141. Оксанич А.І. Інформаційні системи і технології маркетингу : навч. посіб. / А.І. Оксанич, В.Р. Петренко, О.П. Костенко. – К. : Професіонал, 2008. – 320 с.

142. Окландер М.А. Логістика : підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.

143. Оксентюк Б. Інформація в системі маркетингового управління підприємством / Б. Оксентюк, О. Фроленко // Галицький економічний вісник. – 2015. – № 2 (49). – С. 192 – 198.

144. Основи стійкого розвитку / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.

145. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua>

146. Панухник Я.Г. Концептуальні підходи до побудови маркетингових інформаційних систем промислового підприємства / Я.Г. Панухник // Інноваційна економіка. – 2014. – № 2. – С. 113 – 120.

147. Пейн Е. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Е. Пейн. – Минск : Г. Паблишер, 2007. – 256 с.

148. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія / Ю.С. Погорелов. – Харків : АдвАТМ, 2010. – 352 с.

149. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Харків : Основа, 2008. – 401 с.

150. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

151. Пономаренко Т. Маркетинг – это смесь науки и искусства / Т. Пономаренко // Маркетинг и реклама. – 2009. – № 5. – С. 49 – 53.

152. Попов С.А. Стратегическое управление : 17-модульная програма для менеджеров «Управление развитием организаций» / С.А. Попов. – Модуль 4. – М. : ИНФРА – М, 1999. – 52 с.

153. Портер М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер. ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

154. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

155. Портер М. Конкуренция = On competition: учеб. пособие. / Майкл Портер. ; [пер. с англ.]. – СПб. : Вильямс, 2000. – 495 с.

156. Портер Майкл Стратегія конкуренції / Майкл Портер.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільській]. – К. : Основи, 1998. – 320 с.

157. Прауде В.Р. Маркетинг : навчальний посібник / В.Р. Прауде, О.Б. Білий. – К. : Вища школа, 1994. – 256 с.

158. Приватне акціонерне товариство «Єврокар»: щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2014. – 18 березня, № 50 (3847). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2014.

159. Публічне акціонерне товариство «Українська автомобільна корпорація» : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2011. – 4 березня, № 41 (3092). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2011.

160. Публічне акціонерне товариство «Українська автомобільна корпорація»: щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2012. – 12 березня, № 45 (3345). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2012.

161. Публічне акціонерне товариство «Українська автомобільна корпорація»: щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та

фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук'яненко. – 2014. – 24 березня, № 54 (3851). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2014.

162. Публічне акціонерне товариство «Автомобільна компанія «Богдан Моторс» : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Дмитро Лук'яненко. – 2012. – 20 березня, № 51 (3351). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2012.

163. Публічне акціонерне товариство «Автомобільна компанія «Богдан Моторс» : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук'яненко. – 2013. – 21 березня, № 53 (3603). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2013.

164. Публічне акціонерне товариство «Автомобільна компанія «Богдан Моторс»: щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук'яненко. – 2014. – 13 березня, № 47 (3844). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2014.

165. Публічне акціонерне товариство «Черкаський автобус» : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук'яненко. – 2012. – 22 березня, № 53 (3353). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2012.

166. Публічне акціонерне товариство «Черкаський автобус» : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Дмитро Лук'яненко. – 2014. – 7 березня, № 44 (3841). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2014.

167. Пятенко С. Специфика стратегического маркетинга / С. Пятенко // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 7. – С. 35 – 39.

168. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі / О.В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

169. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д.В. Райко. – Х. : Інжек, 2008. – 632 с.

170. Рижук С. Оцінка розвитку ринку автомобілебудування / С. Рижук // Контракти. – 2014. – № 1. – С. 18 – 25.

171. Річна інформація емітента Відкрите акціонерне товариство «Черкаський автобус» : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2010. – 30 квітня, № 79 (2881), II частина. – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2010.

172. Річна інформація емітента за 2010 рік : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2000. – 29 квітня, № 79 (3130), II частина. – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2011.

173. Річна інформація емітента за 2011 рік : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2012. – 27 квітня, № 78 (3378), II частина. – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2012.

174. Річна інформація емітента за 2011 рік : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2012. – 28 квітня, № 79 (3379), II частина. – К.: Український інститут розвитку фондового ринку, 2012.

175. Річна інформація емітента за 2011 рік : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2000. – 30 квітня, № 80 (3380), II частина. – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2012.

176. Річна інформація емітента за 2012 рік : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2013. – 24 квітня, № 78 (3628). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2013.

177. Річна інформація емітента за 2012 рік : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред.

Д. Лук`яненко. – 2013. – 30 квітня, № 82 (3632), IV частина. – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2013.

178. Річна інформація емітента Публічне акціонерне товариство «АвтоКраЗ» : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2014. – 30 квітня, № 80 (3877), V частина. – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2014.

179. Річна інформація емітента : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2010. – 26 квітня, № 75 (2877), II частина. – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2010.

180. Річна інформація емітента : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2011. – 18 квітня, № 71 (3122). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2011.

181. Річна інформація за 2013 рік емітента цінних паперів : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2014. – 28 квітня, № 78 (3875), I частина. – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2014.

182. Річна інформація «АвтоКраЗ» за 2011 рік : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук`яненко. – 2000. – 28 квітня, № 79 (3379), III частина. – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2012.

183. Романчукевич М.Й. Формування системи інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю підприємств : дис. канд. екон. наук. – Тернопіль, 2006. – 24 с.

184. Савченко В.І. Підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук за спеціальністю : 08.06.02. – Х., 2000. – 18 с.

185. Салига С.Я. Удосконалення системи стратегічного маркетингу на підприємствах : монографія / Салига С.Я., Кирилова Л.І., Каланджи І.А. – Запоріжжя : Вид-во Класичного приватного ун-ту, 2009. – 52 с.
186. Саттон Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Д. Саттон, Т. Кляйн. ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2004. – 401 с.
187. Сафиуллин А. Стратегия маркетинга : сравнительный анализ основных подходов / А. Сафиуллин // Маркетинг. – 2009. – № 4. – С. 60 – 72.
188. Свердан П.Л. Вища математика. Аналіз інформації у фармації та медицині : підручник. Львів: Світ, 1998. – 332 с.
189. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навч. посібник / Г.О. Селезньова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 240 с.
190. Семенов И. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ / И. Семенов // Маркетинг. – 2011. – № 1. – С. 20–40.
191. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління / О. Сенишин // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – жовтень-грудень (№ 4). – С. 125 – 133.
192. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. / В.Ф. Ситник. – К. : КНЕУ, 2004. – 614 с.
193. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К. : ЦНЛ, 2006. – 312 с.
194. Сліпенький В.В. Стратегічне маркетингове управління підприємством в умовах ринкової економіки : автореф. дис., канд. екон. наук за спеціальністю : 08.06.01. – Донецьк, 2004. – 19 с.
195. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 346 с.

196. Советов Б.Я. Базы данных. Теория и практика : учебник / Б.Я. Советов, В.В. Цехановский, В.Д. Чертовский. – М. : Высш. шк., 2007. – 463 с.

197. Солнцев С.О. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесів на підприємстві / С.О. Солнцев, К.Ю. Яворська // НТІ В Україні «КПІ». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2.

198. Стадник В.В. Концепція CRM у підвищенні ефективності маркетингового планування на промислових підприємствах / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3, т. 1. – С. 138 – 142.

199. Стадник В.В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія / В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна. – Хмельницький : ПП Гонти А.С., 2013. – 206 с.

200. Стадник В.В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська. – Хмельницький, 2016. – 197 с.

201. Стадницький М. Стратегічне маркетингове планування процесів просування інноваційної продукції на ринок / М. Стадницький, Ю. Варава // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – № 136. – С. 50 – 54.

202. Старостіна А.А. Визначення цілей маркетингових досліджень : українська специфіка / А.А. Старостіна, В.А. Кравченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.4p.com.ua/som/3.html>

203. Старостіна А.О. Маркетинг : навч. посібник / А.О. Старостіна, Д.М. Черваньов, О.В. Зозульок. – К. : Знання-Прес, 2002. – 191 с.

204. Статистичний бюлетень за 2014 рік / Державний комітет статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

205. Стельмашук Н.А. Структурні аспекти розвитку стратегічного маркетингу підприємств / Н.А. Стельмашук // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 225 – 228.

206. Сунь-Цзы. Искусство маркетинга / Сунь-Цзы. – СПб. : Нева, 2004. – 160 с.

207. Такатлы Д.А. Инновации в функционировании корпоративных информационных систем как элемент конкурентоспособности предприятия / Д.А. Такатлы // Стратегическое управление организациями : теория и практика инновационного развития : сб. научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. – СПб. : изд-во Политехн. ун-та, 2012. – С. 252 – 266.

208. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.

209. Тичина Т.В. Теоретичні аспекти удосконалення маркетингової стратегії підприємства / Т.В. Тичина // Міжнародна Інтернет конференція. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.viem.edu.ua/konf/art.php?id=0308>

210. Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/tszt/tszt_u/tszt_0113_u.htm (Дата звернення 14.10.2015).

211. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.

212. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

213. Топчишвили Г.М. Маркетинг нового тысячелетия : моделирование пути к успеху / Г.М. Топчишвили, К.В. Мальков, Д.В. Туницкий. – М. : Поколение, 2008. – 256 с.

214. Траут Д. Позиционирование. Битва за узнаваемость / Д. Траут, С. Райс ; [пер. с англ. С.Жильцов]. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.

215. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р.А. Фатхудинов. – С-Пб. : Питер, 2008. – 368 с.

216. Философский энциклопедический словарь / Гл. ред. : Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов. – М. : Сов. энцикл., 1989. – 1068 с.

217. Фінансові результати підприємств України до оподаткування за видами діяльності [Електронний ресурс] Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/fin_rez/fr_ed/fr_td_u/fr_ed_2013_u.html (дата звернення 27.09.2015р.).

218. Фроленко О.М. Аналіз структурних змін на ринку автомобілебудування / О.М. Фроленко // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Розвиток України в XXI столітті : економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми (Тернопіль, 31 жовтня 2011 р.). – Тернопіль : Вектор, 2011. – Секція 1-3. – 209 с. – С. 127 – 131.

219. Фроленко О.М. Бізнес-середовище підприємства : методичні підходи до його стратегічного аналізу / О.М. Фроленко // Формування ринкових відносин в Україні : Зб. наук. праць. – К., 2012. – Вип. 9 (136). – С. 145 – 150.

220. Фроленко О.М. Вірусний маркетинг в процесі реалізації стратегії сучасних підприємств / О.М. Фроленко // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми трансформаційних економік в умовах глобалізації» (Тернопіль, 25 квітня 2013 р.). – Тернопіль : Вектор, 2013. – 342 с. – С. 260 – 262.

221. Фроленко О.М. Гнучкість підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності / О.М. Фроленко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Шляхи розвитку економіки у контексті євроінтеграційних процесів» (Сімферополь, 7-8 лютого 2014 р.). – Сімферополь : НО «Economics», 2014. – 140 с. – С. 37 – 39.

222. Фроленко О.М. Економічна діагностика виробничої підсистеми як ефективний інструмент в обґрунтування маркетингової стратегії підприємства / О.М. Фроленко // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Ринкова природа інституційних

трансформацій сучасних економічних систем» (Чернівці, 18-20 квітня 2013 р.). – Чернівці : ЧНУ, 2013. – Ч. 2. – 279 с. – С. 258 – 260.

223. Фроленко О.М. Інноваційний механізм реалізації стратегічного потенціалу підприємств автомобілебудування /О.М. Фроленко // Науковий вісник Чернівецького університету : Збірник наукових праць. Економіка. – 2015. – Випуск 750. – С. 58 – 62.

224. Фроленко О.М. Інституалізація механізму стратегічного маркетингового управління підприємством та його інформаційно-аналітичного забезпечення / О.М. Фроленко // Галицький економічний вісник. – 2014. – Випуск № 3 (46). – С. 196 – 209.

225. Фроленко О.М. Конкурентоспособность предприятий автомобилестроения: проблема мониторинга / О.М. Фроленко // Материалы IV научно-практической конференции молодых ученых «Инновационное развитие российской экономики» (Москва, 9-13 декабря 2013 г.). – М., 2013. – 544 с. – С. 503 – 506.

226. Фроленко О.М. Концепція управління вартістю як основа формування стратегії підприємства / О.М. Фроленко // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 11/2. – С. 45 – 49.

227. Фроленко О.М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу промислового підприємства / О.М. Фроленко // Інноваційна економіка : науково-виробничий журнал. – 2014. – № 6 [55]. – С. 238 – 244.

228. Фроленко О.М. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоздатності монопродуктового промислового підприємства / О.М. Фроленко // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання економічних наук» (Донецьк, 14-15 лютого 2014 р.). – Донецьк : ГО «СІЕУ», 2014. – 140 с. – С. 12 – 14.

229. Фроленко О.М. Маркетинговий механізм формування системи економічної безпеки підприємства / О.М. Фроленко // Науковий вісник

Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Випуск 6 (частина 3). – С. 206 – 208.

230. Фроленко О.М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності української автомобілебудівної галузі / О.М. Фроленко // Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Розвиток України: в XXI столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми» (Тернопіль, 30 березня 2012 р.). – Тернопіль : Вектор, 2012. – 221 с. – С. 87 – 90.

231. Фроленко О.М. Мотивація трудового колективу машинобудівного підприємства як технологія реалізації його стратегічного потенціалу / О.М. Фроленко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства» (Кам'янець – Подільський, 21-22 листопада 2014 р.). – Кам'янець – Подільський : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – Ч. 1. – 252 с. – С. 207 – 211.

232. Фроленко О.М. Передумови забезпечення інноваційної діяльності в розвитку підприємства / О.М. Фроленко // Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку України в умовах глобальної кризи» (Дніпропетровськ, 13-14 червня 2013 р.). – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – 212 с. – С. 73 – 75.

233. Фроленко О.М. Стратегія маркетингу підприємства в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури / О.М. Фроленко // Матеріали Дев'ятої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна ідентичність та тенденції глобалізації» (Тернопіль, 23-24 лютого 2012 р.). – Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2012. – Ч. 1. – 299 с. – С. 230 – 231.

234. Фроленко О.М. Формування логістичної стратегії як чинник реалізації стратегічного потенціалу підприємств автомобілебудування в умовах забезпечення їх фінансово-економічної безпеки / О.М. Фроленко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки

та управління сучасної України» (Ужгород, 16-17 травня 2014 р.). – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – 344 с. – С. 157 – 159.

235. Фроленко О.М. Формування маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства / О.М. Фроленко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2014. – Випуск 2/4 (том 19). – С. 91 – 95.

236. Фроленко О.М. Формування портфелю інновацій машинобудівного підприємства / О.М. Фроленко // Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Розвиток України в XXI столітті : економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми» (Тернопіль, 15 березня 2013 р.). – Тернопіль : Вектор, 2013. – 194 с. – С. 49 – 51.

237. Фроленко О.М. Формування системи маркетингу на підприємстві / О.М. Фроленко // Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання економіки та управління у сучасних соціально-економічних умовах» (Дніпропетровськ, 14-15 жовтня 2013 р.). – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – 313 с. – С. 121 – 124.

238. Холдингова компанія «АВТОКРАЗ» : щоденне офіційне видання Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку / Голов. ред. Д. Лук'яненко. – 2010. – 25 лютого, № 35 (2837). – К. : Український інститут розвитку фондового ринку, 2010.

239. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А.В. Череп, А.В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

240. Черняховская Т. Виды маркетинговых стратегий в зависимости от спроса, конкуренции и доли рынка / Т. Черняховская // Отдел маркетинга. – 2011. – № 6. – С. 10 – 14.

241. Черчилль Г. Маркетинговые исследования / Г. Черчилль, Т. Браун. ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2007. – 704 с.

242. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.

243. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/chpr_pr_0114_u.htm (дата звернення 14.09.2015).

244. Чухрай Н.І. Партнерський маркетинг у постачанні : світовий і вітчизняний досвід / Н.І.Чухрай, Н.І. Хтей, Р. Патора. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка». – 2004. – № 499. – С. 339 – 346.

245. Шамян Л.С. Побудова ефективної маркетингової інформаційної системи туристичного підприємства / Л.С. Шамян // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 4. – С. 79 – 82.

246. Шегда А.В. Основы менеджмента : учеб. пособие / А.В. Шегда. – К. : Знання, 1998. – 512 с.

247. Шершньова З.Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня : сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях / З.Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3, т. 1. – С. 137 – 141.

248. Экономический мониторинг в системе стратегического управления предприятием : информационное обеспечение и алгоритм проведения : монография / Е.С. Масалитина, Н.М. Горбунов, Л.А. Езепчук. – Хабаровск : Изд-во ДВАГС, 2010. – 200 с.

249. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг : ситуации, примеры / Дж. Эткинсон. ; [пер. с англ. В. Егорова]. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 472 с.

250. Юрьев В.Н. Маркетинговые информационные системы промышленных предприятий / В.Н. Юрьев. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 1998. – 168 с.

251. Яковенко Б.В. Менеджмент і маркетинг : навчальний посібник / Б.В. Яковенко. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2010. – С. 389 – 394.

252. Янченко В. Стратегия бизнеса : как найти свою / В. Янченко // Менеджмент и менеджер. – 2011. – № 6. – С. 2 – 6.

253. Ястребов А.П. Маркетинговое информационное обеспечение разработки и реализации инновационных проектов / А.П. Ястребов // Проблемы современной экономики. – 2012. – N 1 (41). – С.203 – 207.

254. Arrow K.J. Vertical Integration and Communication / Arrow K.J. // Bell Journal of Economics. – 1975. – Vol. 6. – P. 173 – 183.

255. Ballantyne D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing / D. Ballantyne. – Argentina : AMA International Marketing Educators' Conference, 2000.

256. Barnard C. Functions of the Executive / C. Barnard. – Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1938.

257. Becker G.S. Human capital. A Theoretical and Empirical Analysis / G.S.Becker. – N.Y., 2004. – 437 p.

258. Bertalanfi L. An Outline of General System Theory / L. Bertalanfi. – British Journal for Philosophy of Science. – 1950. – № 1-2. – P. 134 – 165.

259. Buttle F. Relationship Marketing : Theory and Practice. / F. Buttle – Liverpool : Paul Chapman Publihing Co, 1996.

260. Buzzell Robert D. The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance / Robert D. Buzzell, Bredley T. Gale. – The Free Press, 1987.

261. Coase R.H. The Problem of Social Cost / Coase R.H. // Journal of Law and Economics. – 1960. – Vol. 3 (1). – P. 1 – 44.

262. Ford D. The Business Marketing Course / D. Ford. – N.Y. : John Wiley & Sons, 2002.

263. Frolenko O.M. Informational marketing mechanism for supporting the realization of strategic enterprises capacity / O.M. Frolenko // Wirtschaft und Management : Theorie und Praxis : Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 1 – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – P. 405 – 410.

264. Frolenko O.M. Logistic and marketing mechanism of realization the enterprise strategy on the basis of providing its economic safety / O.M.Frolenko // Problems of social and economic development of business : Collection of scientific articles. Vol. 1 – Publishing house «BREEZE», Canada, 2014. – P. 342 – 347.

265. Grant R.M. The Resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation / Grant R.M. // California Management Review. – 2001. – № 33 (3). – P. 114 – 135.

266. Huettner W. Informationen fuer Marketing-Entscheidungen. / W. Huettner. – Muenenchen, 1999. – 523 s.

267. Kall J. Tożsamość marek należących do sieci detalicznych / J. Kall. – Poznan : WAE, 2015. – 369 c.

268. Kasperek M. System informacji w zakupach / M. Kasperek. – Warszawa : WEKA, 2013. – 180 s.

269. Klein B. Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process / Klein B., Crawford R., Alchian A. // Journal of Law and Economics, 1978. – P. 297 – 326.

270. Kuada J. Planning Oriented Versus Action Based Approach to the Internationalization of Firms / Kuada J., Sorensen O. // Working Paper. Aalborg : Centre for International Studies, Aalborg University. – 2007. – № 22.

271. Meffert H. Dienstleistungs– marketing: Grundlagen– Konzepte– Methoden / H. Meffert, M. Bruhn. – Wiesbaden : Gabler, 2013. – 842 p.

272. Muller L. Einfuehrung in das Marketing / L. Muller, M. Schuckel. – Stuttgart : Schaffer-Poeschel Verlag, 2013. – 322 p.

273. Niehans J. Transaction Costs. A Dictionary of Economics / Niehans J. – London : MacMillan, 1997. – Vol. 4. – P. 676 – 679.

274. Rafiq M. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management / M. Rafiq, P.K. Ahmed // Journal of Marketing Management. – 1993. – No. 3. – P. 219 – 232.

275. Stahl M.J. Strategic Management for Decision Making / J.M. Stahl, N.D. Grigsby. – Boston : PWS-Kent Publishing Company, 2002. – 999 p.

276. Williamson O.E. Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives / Williamson Oliver E. // Administrative Science Quarterly. – 2011. – Vol. 36 (2). – P. 269 – 294.

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1**Цільове призначення програмного інформаційного забезпечення
маркетингової компоненти стратегічного управління**

Програмне забезпечення маркетингової інформаційна система	Характеристика програмного забезпечення
«Гермес»	Призначена для оптової торгівлі і прямих продажів продукції підприємства. Фіксує інформаційні потоки підприємства, інтегрує роботу відділів збуту і маркетингу. Дає змогу проводити маркетингові дослідження, моніторити ринкову ситуацію, накопичувати комерційну інформацію, вести БД контрагентів, контролювати діяльність працівників відділу збуту, проводити поштову та e-mail розсилку.
«Marketing GEO»	Призначена для зберігання, відображення на електронній карті та аналізу маркетингової інформації про клієнтів, постачальників, дилерів та конкурентів. Вирішує широке коло маркетингових завдань. Містить базу даних Держкомстату за регіонами та підприємствами України і може бути в наступних модифікаціях: Marketing Geo INFO Щорічник, Marketing Geo Standard, Marketing Geo INFO
«БІГ Майстер 4.4 Маркетинг»	Основне призначення — накопичення даних для аналітичної обробки з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень з поліпшення діяльності підприємства. Забезпечує інформаційну підтримку маркетингу, ключові функції якого визначаються як «Ідентифікація потреб споживача; формування продукту, що відповідає їх вимогам; взаємодія з покупцями та моніторинг задоволення потреб». Потреби і очікування споживачів (до якості, технічних характеристик товару, сервісного обслуговування) представлені у формі конкретних вимог для підприємства (стандарти ISO 9000:2000). «БІГ Майстер 4.4 Маркетинг» формує стандартний набір базових документів, що регламентують діяльність підприємства в сфері маркетингу: «Положення про організацію маркетингу», «Положення про службу маркетингу», а також положення про окремі контури системи маркетингу: «маркетингові дослідження», «системи просування та реклами». У комплект постачання може включатися реалізована в MS Access система взаємодії з клієнтами, структура таблиць якої налаштовується відповідно до стратегії підприємства. Можлива інтеграція і з складнішими CRM-системами, наприклад, з Sales Expert
«Marketing Expert»	Призначена для розробки маркетингової стратегії підприємства. Дозволяє оцінити реальне становище підприємства на ринку, провести аналіз його збутової діяльності, сформувати оптимальну структуру збуту. Розраховує прибутковість різних сегментів ринку і товарів, частку ринку підприємства та темпи її зростання. Користувач може задати необхідний рівень прибутковості, і програма «Marketing Expert» розрахує ціни товарів, необхідні для його досягнення. Застосування загальноприйнятих аналітичних методик (GAP-аналіз, сегментний аналіз, SWOT-аналіз, Portfolio-аналіз) у складі МІС надає допомогу при розробці оптимальних стратегій та тактики роботи підприємства на ринку, при оцінці ризиків та розрахунках планових фінансових показників. Розроблений із застосуванням «Marketing Expert» стратегічний план маркетингу може бути використаний для прогнозування обсягів збуту в програмі Project Expert

Продовження таблиці А.1

«БЕСТ-Маркетинг»	Призначена для автоматизації маркетингового аналізу. Є зручним і ефективним інструментом для оцінки ринкових позицій підприємства в умовах конкуренції. Перевагою цього програмного продукту є простота термінології інтерфейсу, який розрахований на користувача, що не має спеціальної підготовки в сфері маркетингу. Введення інформації здійснюється у вигляді оцінок за принципом «краще/ліпше», «важливе/другорядне». Якісні дані, що вводяться, перетворюються системою в кількісні, що дозволяє проводити відповідні розрахунки. «БЕСТ-маркетинг» базується на методиках SWOT-аналізу, моделі Розенберга, методу 4Р, матриці Ансофа
«Marketing Analytic»	Є повнофункціональною системою, призначеною для вирішення завдань, що виникають в маркетинговій діяльності. Він забезпечує детальний аналіз, який включає обробку результатів маркетингових досліджень (зовнішніх і внутрішніх чинників), а також процес розробки стратегічного і оперативного планів маркетингу, що призводять до побудови та контролю маркетингових бюджетів. Система включає такі модулі: Portfolio: інструмент стратегічного аналізу і планування маркетингу; Geo: інструмент просторового аналізу даних за допомогою цифрових географічних карт; C-Comease: інструментарій обліку, короткострокового планування і бюджетування маркетингової діяльності підприємства; Analyzer: інструмент аналізу продажів і маркетингової діяльності за багатьма зрізами (клієнтами, товарними групами, каналами збуту, конкурентами) та їх аналітичними ознаками; Predictor: інструмент практичного прогнозування, націлений на вирішення завдань прогнозу збуту продукції на конкурентних ринках
«Кон Сі»	Представляє серію програм, що автоматизують ділянки маркетингового аналізу і управління. Її основні функції: Кон Сі – МАРКЕТИНГ. Організація роботи регіональних менеджерів. Ведення досьє на клієнтів та історії спілкування з ними. Вплив на клієнтів за допомогою поштової розсилки, Internet-маркетингу. Аналіз динаміки контактів з клієнтами, аналіз реакції на рекламні дії; Кон Сі – ЦІНОВИЙ МОНИТОРИНГ. Організація легального спостереження за конкурентами. Технологія накопичення цін конкурентів і представлення цін в зіставній валюті і одиницях виміру. Методи розрахунку цін. Індексні методи аналізу цін конкурентів; Кон Сі – РЕГІОНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ. Моделі і методи аналізу маркетингової роботи в регіонах. Математичні моделі аналізу впливу регіонального чинника на продажі. Аналіз потенціалів регіонів. Аналіз реакції регіональної клієнтури на рекламні дії. Методи прогнозування регіональних продажів; Кон Сі – СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ. Групування споживачів за сегментами ринку. Обробка даних про клієнтів і споживачів. Позиціонування товарів, побудова карт позиціонування. Аналіз виділених сегментів; FOREXSAL – прогнозування продажів. Прогноз величини несезонних і сезонних продажів товарів. Технологія анкетування Anketter for Positioning Brands. Дозволяє створювати анкети, екранні форми введення анкет в Excel і в програму «Сегментація ринку» для аналітичної обробки інформації про споживачів та для позиціонування брендів

Примітка. Складено автором з використанням даних мережі Інтернет.

Основні показники розвитку машинобудування України

Показники	Роки							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Обсяг реалізованої продукції (у фактичних цінах), млн грн.	98339,9	121780,4	85833,0	97056,9,5	130847,9	140539,3	113926,6	99387,1
*Темпи зростання відносно попереднього року, %	143,08	123,84	70,48	118,76	130,94	107,54	86,4	79,4
Частка продукції машинобудування у загальному обсязі всієї реалізованої продукції, %	13,7	13,3	10,6	9,3	10,1	10,3	8,6	7,2
Рентабельність операційної діяльності, %	4,3	2,9	4,6	6,6	9,3	9,5	6,6	-2,9
Вартість експорту млн у грн.	8482,3	10903,5	6887,9	9182,6	11614,1	13284,2	10611,9	7358,7
*Темпи зростання відносно попереднього року, %	152,47	128,54	63,17	133,31	126,48	114,38	79,88	69,34
*Частка в структурі експорту, %	17,2	16,4	17,3	17,8	17,4	19,3	16,8	13,7
Кількість найманих працівників, тис. осіб	710	687	579	578	499,4	520,8	456,4	585,2

Джерела: Державна служба статистики України: Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] /Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/opr_gik/opr_gik_u.html (дата звернення 14.09.2015 р.); Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt_1314_u.htm (Дата звернення 11.04.2015); Кількість та оплата праці найманих працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.org/uk/express/ezpres_u.htm (Дата звернення 14.09.2015); Фінансові результати підприємств України до оподаткування за видами діяльності [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/fin_rez/fin_rez_u/fin_ed/fin_ed_2013_u.html (дата звернення 27.09.2015 р.); * власні розрахунки

Таблиця Б.2

**Фінансові результати промислових підприємств України до оподаткування
за видами діяльності**

Види діяльності	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткуван- ня (млн грн.)	Підприємства, що одержали прибуток		Підприємства, що одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансо- вий результат (млн грн.)	у % до загальної кількості підприємств	фінансо- вий результат (млн грн.)
2010 рік					
Промисловість	31221,1	58,7	68933,1	41,3	37712,0
Машинобудування, в т.ч.:	6859,0	60,2	9771,5	39,8	2912,5
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	78,4	63,6	495,1	36,4	416,7
виробництво електричного устаткування	697,1	61,7	1121,1	38,3	424,0
виробництво транспортних засобів та устаткування	4153,9	53,7	5123,8	46,3	969,9
виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	1929,6	60,1	3031,5	39,9	1101,9
2011 рік					
Промисловість	58662,3	62,6	106688,2	37,4	48025,9
Машинобудування, в т.ч.:	14637,6	67,3	17053,6	32,7	2416,0
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	1522,3	68,6	1751,7	31,4	229,4
виробництво електричного устаткування	265,0	69,7	969,1	30,3	704,1
виробництво транспортних засобів та устаткування	10451,3	66,3	11083,8	33,7	632,5
виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	2399,0	66,2	11083,8	33,7	632,5
2012 рік					
Промисловість	20924,6	62,0	86402,8	38,0	65478,2
Машинобудування, в т.ч.:	13610,5	66,1	16311,1	33,9	2700,6
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	1594,6	69,8	1840,6	30,2	246,0
виробництво електричного устаткування	366,7	67,8	929,5	32,2	562,8
виробництво транспортних засобів та устаткування	9404,9	62,4	10365,7	37,6	960,8
виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	2244,3	65,1	3175,3	34,9	931,0

Продовження таблиці Б.2

Види діяльності	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткуван- ня (млн. грн.)	Підприємства, що одержали прибуток		Підприємства, що одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансо- вий результат (млн. грн.)	у % до загальної кількості підприємств	фінансо- вий результат (млн. грн.)
2013 рік*					
Промисловість	13698,3	63,3	81336,9	36,7	67638,6
Машинобудування, в т.ч.:	5526,9	65,2	9597,8	34,8	4070,9
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	308,7	66,1	503,5	32,3	827,5
виробництво електричного устаткування	806,4	67,7	1633,9	32,3	827,5
виробництво транспортних засобів та устаткування	3043,1	63,0	4488,6	37,0	1445,5
виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	1368,7	64,5	2971,8	35,5	1603,1
2014 рік**					
Промисловість	-166414,0	63,3	76253,3	36,7	242667,3
Машинобудування, в т.ч.:	-20501,5	64,7	9841,6	35,7	30343,1
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	-1615,1	64,3	666,4	35,7	2281,5
виробництво електричного устаткування	-4413,2	65,2	1371,5	34,8	5784,7
виробництво транспортних засобів та устаткування	-10582,3	62,1	3957,0	37,9	14539,3
виробництво машин та устаткування, не віднесених до інших груп	-3890,9	65,4	3846,7	34,6	7737,6

**Без урахування тимчасово окупованої території Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерела: Державний комітет статистики України. Фінансові результати підприємств України до оподаткування за видами діяльності [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/fin_rez/fr_ed/fr_td_u/fr_ed_2013_u.html (дата звернення 02.09.2014 р.); * і **Фінансові результати підприємств України до оподаткування за видами діяльності [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/fin/fin_rez/fr_ed/fr_td_u/fr_ed_2015_u.html (дата звернення 27.02.2016 р.).

Додаток В
Таблиця В.1

Динаміка стану активів, зобов'язань та власного капіталу ПАТ «Українська автомобільна корпорація»

№ з/п	Показник	За 2011 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	За 2012 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	За 2013 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	За 2014 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Необоротні активи										
2	Нематеріальні активи	19003,0	0,56	154613,0	4,07	145470,0	3,75	133572,0	3,97	-11898,0	-8,18
3	первісна вартість	46144,0		186193,0		195900,0	-	203743,0	-	+7843,0	-
4	накопичена амортизація	27141,0		31580,0		50430,0	-	70171,0	-	+19741,0	-
5	Незавершені капітальні інвестиції	77150,0	2,26	25371,0	0,67	18810,0	0,48	21089,0	0,63	+2279,0	+12,12
6	Основні засоби	1317717,0	38,57	1387792,0	36,55	1375106,0	35,44	821134,0	24,38	-553972,0	-40,29
7	первісна вартість	1605563,0		1703653,0		1751201,0	-	1443177,0	-	-308024,0	-
8	знос	287846,0		315861,0		376095,0	-	622043,0	-	+245948,0	-
9	Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі	39860,0	1,17	16140,0	0,43	19003,0	0,49	21164,0	0,63	+2161,0	+11,37
10	Інші фінансові інвестиції	724740,0	21,22	709198,0	18,68	895245,0	23,07	870801,0	25,86	-24444,0	-2,73
11	Довгострокова дебіторська заборгованість	17989,0	0,53	4273,0	0,11	3035,0	0,08	2830,0	0,08	-205,0	-6,75
12	Відстрочені податкові активи	3383,0	0,10	4290,0	0,11	89708,0	-	186460,0	5,54	+96752,0	+107,85
13	Інші необоротні активи	83282,0	2,44	74282,0	1,96	70882,0	1,83	126348,0	3,75	+55466,0	+78,25
14	Усього необоротних активів	2283124,0	66,83	2375959	62,58	2617259,0	67,46	2183398,0	64,83	-433861,0	-16,58

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15	Оборотні активи										
16	Запаси	4641,0	0,14	3687	0,10	397534	10,25	346349	10,28	-51185,0	-12,88
17	Товари	365000,0	10,68	510928,0	13,46						
18	Вексел одержані	73278,0	2,15	84697,0	2,23	89554,0	2,31	88998,0	2,64	-556,0	-0,62
19	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	69070,0	2,02	60255,0	1,59	70617,0	1,82	56397,0	1,67	-14220,0	-20,14
20	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	70035,0	2,05	18903,0	0,50	141451,0	3,65	265801,0	7,89	+124350,0	+87,91
21	з бюджетом	32559,0	0,95	13454,0	0,35	28886,0	0,74	30554,0	0,91	+1668,0	+5,77
22	з нарахованих доходів	152708,0	4,47	139086,0	3,66	187406,0	4,83	56993,0	1,69	-130413,0	-69,59
23	Інша поточна дебіторська заборгованість	271272,0	7,94	491829,0	12,95	237381,0	6,12	193032,0	5,73	-44349,0	-18,68
24	Поточні фінансові інвестиції	18015,0	0,53	27094,0	0,71	20382,0	0,53	20382,0	0,61	–	–
25	Гроші та їх еквіваленти	63175,0	1,85	36588,0	0,96	82969,0	2,14	121142,0	3,60	+38173,0	+46,01
26	Інші оборотні активи	3785,0	0,11	25057,0	0,66	6302,0	0,16	4835,0	0,14	-1467,0	-23,28
27	Усього оборотних активів	1123538,0	32,89	1411578,0	37,18	1262482,0	32,54	1184483,0	35,17	-77999,0	-6,18
28	Витрати майбутніх періодів	9453,0	0,28	9035,0	0,24	–	–	–	–	–	–
29	Необоротні активи	–		–		45,0	0,0012	78,0	0,0023	+33,0	+73,33
30	Усього активів	3416115,0	100,00	3796572,0	100,00	3879786,0	100,00	3367959,0	100,00	-511827,0	-13,19
31	Власний капітал										
32	Зареєстрований (пайовий) капітал	94959,0	2,78	94959,0	2,50	94959,0	2,45	94959,0	2,82	–	–
33	Резервний капітал	33740,0	0,99	33740,0	0,89	33740,0	0,87	33740,0	1,00	–	–
34	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2099022,0	61,44	2281088,0	60,08	2425096,0	62,51	1415978,0	42,04	-1009118,0	-41,61
35	Усього власний капітал	2227721,0	65,21	2409787,0	63,47	2553795,0	65,82	1544677,0	45,86	-1009118,0	-39,51

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
36	Довгострокові кредити банків	554037,0	16,22	718974,0	18,94	535567,0	13,80	1039039,0	30,85	+503472,0	+94,01
37	Інші довгострокові зобов'язання	330176,0	9,67	479062,0	12,62	277826,0	7,16	1484,0	0,04	-276342,0	-99,47
38	Цільове фінансування	22,0	0,00	0,0	0,00	–	–	–	–	–	
39	Усього довгострокові зобов'язання та забезпечення	884213,0	25,88	1198036,0	31,56	813393,0	20,96	1040523,0	30,89	+227130,0	+27,92
40	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	227660,0	6,66	40597,0	1,07	415616,0	10,71	157347,0	4,67	-258269,0	-62,14
41	розрахунками з бюджетом	6776,0	0,20	5316,0	0,14	2864,0	0,07	2474,0	0,07	-390,0	-13,62
42	розрахунками зі страхування	1936,0	0,06	2531,0	0,07	2232,0	0,06	1567,0	0,05	-665,0	-29,79
43	розрахунками з оплати праці	5164,0	0,15	5196,0	0,14	5991,0	0,15	3805,0	0,11	-2186,0	-36,49
44	одержаними авансами	19209,0	0,56	22513,0	0,59	26013,0	0,67	19226,0	0,57	-6787,0	-26,09
45	Поточні забезпечення	8062,0	0,24	11868,0	0,31	10995,0	0,28	7383,0	0,22	-3612,0	-32,85
46	Інші поточні зобов'язання	35352,0	1,03	100728,0	2,65	48887,0	1,26	590957,0	17,55	+542070,0	+1108,82
47	Усього поточних зобов'язань та забезпечень	296097,0	8,67	176881,0	4,66	512598,0	13,21	782759,0	23,24	+270161,0	+52,70
48	Разом капітал та зобов'язання і забезпечення	3416115,0	100,00	3796572,0	100,00	3879786,0	100,00	3367959,0	100,00	-511827,0	-13,19

Примітка. Розраховано на основі даних [159-161]

Таблиця В.2

Динаміка стану активів, зобов'язань та власного капіталу ПАТ «АВтоКрАЗ»

№ з/п	Показник	За 2011 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	За 2012 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	За 2013 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	За 2014 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	Абсолют- ний приріст, тис. грн.	Віднос- ний при- ріст, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Нематеріальні активи	6748,0	0,13	6165,0	0,13	6045,0	0,13	5951,0	0,11	-94,0	-1,56
2	первісна вартість	11218,0	0,22	11467,0	0,24	11466,0	—	11438,0	—	-28,0	-0,24
3	накопичена амортизація	4470,0	0,09	5302,0	0,11	5421,0	—	5487,0	—	+66,0	+1,22
4	Незавершені капіталові інвестиції	32870,0	0,64	18733,0	0,39	18505,0	0,39	18547,0	0,35	+42,0	+0,23
5	Основні засоби	355528,0	6,92	328008,0	6,88	310172,0	6,60	291542,0	5,44	-18630,0	-6,01
6	первісна вартість	34953462,0	680,68	4942314,0	103,66	4963648,0	—	4963778,0	—	+130,0	+0,001
7	знос	4597934,0	89,54	4614306,0	96,78	4653476,0	—	4672236,0	—	+18760,0	+0,40
8	Інвестиційна нерухомість	2561,0	0,05	2460,0	0,05	2548,0	0,05	2351,0	0,04	-197,0	-7,73
9	первісна вартість	4845,0	0,09	4732,0	0,10	5653,0	—	5654,0	—	+1,0	+0,02
10	знос	2284,0	0,04	2272,0	0,05	3105,0	—	3303,0	—	+198,0	+6,38
11	Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі	3129,0	0,06	2831,0	0,06	2912,0	0,06	2912,0	0,05	—	—
12	Інші фінансові інвестиції	1846890,0	35,97	1863932,0	39,09	2045774,0	43,53	1058580,0	19,75	-987194,0	-48,26

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	Довгострокова дебіторська заборгованість	1219,0	0,02	1195,0	0,03	15,0	0,0003	15,0	0,0003	–	–
14	Відстрочені податкові активи	24615,0	0,48	34104,0	0,72	34647,0	0,74	60612,0	1,13	+26965,0	+74,94
15	Усього необоротних активів	2273560,0	44,28	2257428,0	47,35	2420618,0	51,51	1440510,0	26,87	-980108,0	-4,49
16	Запаси	261139,0	5,09	203665,0	4,27	202169	4,30	235166	4,39	+32997,0	+16,32
17	Векселі одержані	3057,0	0,06	3057,0	0,06	3057,0	0,07	3057,0	0,06	–	–
18	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	78251,0	1,52	51428,0	1,08	160700,0	3,42	298855,0	5,57	+138155,0	+85,97
19	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	50141,0	0,98	49177,0	1,03	294761,0	6,27	570693,0	1,65	+275932,0	+93,61
20	з бюджетом	66388,0	1,29	56230,0	1,18	68987,0	1,47	16970,0	0,32	-52017,0	-75,40
21	Інша поточна дебіторська заборгованість	2287261,0	44,54	2054743,0	43,10	1427582,0	30,38	1363990,0	25,44	-63592,0	-4,45
22	Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,00	0,0	0,00	–	–	1126662,0	21,02	+1126662,0	100,00
23	Гроші та їх еквіваленти	19724,0	0,38	1266,0	0,03	16944,0	0,36	148518,0	2,77	+131574,0	+776,52
24	Інші оборотні активи	87933,0	1,71	83097,0	1,74	96358,0	2,05	147769,0	2,76	+51411,0	+53,35
25	Усього оборотних активів	2853894,0	55,58	2502663,0	52,49	2270558,0	48,31	3911680,0	72,97	+1641122,0	+72,28

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
26	Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	7611,0	0,15	7620,0	0,16	8537,0	0,18	8537,0	0,16	–	–
27	Усього активів	5135065,0	100,00	4767711,0	100,00	4699713,0	100,00	5360727,0	100,00	+661014,0	14,06
28	Зареєстрований (пайовий) капітал	565742,0	11,02	565742,0	11,87	565742,0	12,04	565742,0	10,55	–	–
29	Капітал у дооцінках	240700,0	4,69	213612,0	4,48	192049,0	4,09	174329,0	3,25	-17720,0	-9,23
30	Резервний капітал	5375,0	0,10	5375,0	0,11	5375,0	0,11	5375,0	0,10	–	–
31	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-96321,0	-1,88	-54029,0	-1,13	-9450,0	0,20	-149450,0	2,79	+140000,0	+1481,48
32	Усього власний капітал	715496,0	13,93	730700,0	15,33	753716,0	16,04	595996,0	11,12	-157720,0	-20,93
33	Довгострокові кредити банків	739897,0	14,41	737537,0	15,47	793406,0	16,88	1319341,0	24,61	+525935,0	+66,29
34	Інші довгострокові зобов'язання	46412,0	0,90	23236,0	0,49	21605,0	0,46	39434,0	0,74	+17829,0	+85,52
35	Цільове фінансування	147,0	0,00	147,0	0,00	147,0	0,003	147,0	0,003	–	–
36	Усього довгострокові зобов'язання та забезпечення	786456,0	15,32	760920,0	15,96	815158,0	17,34	1358922,0	25,35	+543764,0	+66,71
37	Короткострокові кредити банків	688582,0	13,41	692574,0	14,53	689232,0	14,67	686464,0	12,81	-2768,0	-0,40
38	Векселі видані	441130,0	8,59	331442,0	6,95	331442,0	7,05	331442,0	6,18	–	–

Примітка. Розраховано на основі даних [178-182]

Таблиця В.3

Динаміка стану активів, зобов'язань та власного капіталу ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс»

№ з/п	Показник	За 2011 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	За 2012 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	За 2013 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	За 2014 рік, тис. грн.	У % до підсумку балансу	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Нематеріальні активи	5152,0	0,10	13286,0	0,30	26417,0	0,63	26846,0	0,68	429,0	+1,62
2	первісна вартість	7664,0	0,15	16798,0	0,38	32826,0	—	36238,0	—	3412,0	—
3	накопичена амортизація	2512,0	0,05	3512,0	0,08	6409,0	—	9392,0	—	2983,0	—
4	Основні засоби	41584,0	0,83	181393,0	4,14	943734,0	22,46	635253,0	16,06	-308481,0	-32,69
5	первісна вартість	84237,0	1,68	312750,0	7,14	1331180,0	—	816208,0	—	-514972,0	—
6	знос	42743,0	0,85	131357,0	3,00	387446,0	—	180955,0	—	-206491,0	—
7	Інвестиційна нерухомість	1313323,0	26,25	1120307,0	25,57	325181,0	7,74	681927	17,24	356746,0	+109,71
8	первісна вартість	1728591,0	34,55	1515626,0	34,59	504145,0	—	1084457,0	—	580312,0	—
9	знос	415268,0	8,30	393319,0	8,98	178964,0	—	402530,0	—	223566,0	—
10	Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі	2600,0	0,05	2600,0	0,06	2600	0,06	2600	0,07	—	—
11	Інші фінансові інвестиції	446608,0	8,93	500967,0	11,43	588216,0	14,00	259284,0	6,56	-328932,0	-55,92
12	Відстрочені податкові активи	24425,0	0,49	24427,0	0,56	24427,0	0,58	24427,0	0,62	—	—
13	Усього необоротних активів	1833692,0	36,65	1842980,0	42,07	1910575,0	45,46	1630337,0	41,23	-280238,0	-14,47
14	Запаси	701245,0	14,02	490811	11,20	206033	4,90	105405	2,67	-100628,0	-48,84
15	Векселі одержані	651,0	0,01	651,0	0,01	4918,0	0,12	4918,0	0,12	—	—

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
16	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	86294,0	1,72	80983,0	1,85	99842,0	2,38	156436,0	3,96	+56594,0	+56,68
17	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	70500,0	1,41	167352,0	3,82	186908,0	4,45	83290,0	2,67	-103618,0	-55,44
18	з бюджетом	189708,0	3,79	131751,0	3,01	38579,0	0,92	13256,0	0,12	-25323,0	-65,64
19	Інша поточна дебіторська заборгованість	1846997,0	36,91	1511476,0	34,50	1559486,0	37,11	1748707,0	3,96	+189221,0	+12,13
20	Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,00	6720,0	0,15	54645,0	1,30	645,0	2,11	-54000,0	-98,82
21	Гроші та їх еквіваленти	53650,0	1,07	9068,0	0,21	1282,0	0,03	71688,0	0,34	+70406,0	+5491,89
22	Інші оборотні активи	220504,0	4,41	139286,0	3,18	140446,0	3,34	139682,0	3,53	-764,0	-0,54
23	Усього оборотних активів	3169549,0	63,35	2538098,0	57,93	2292139,0	54,54	2324027,0	58,77	+31888,0	+1,39
24	Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	258,0	0,01	48,0	0,00	47,0	0,0011	38,0	0,0010	-9,0	-19,15
25	Усього активів	5003499,0	100,00	4381126,0	100,00	4202761,0	100,00	3954402,0	100,00	-248359,0	-5,91
26	Зареєстрований (пайовий) капітал	1101357,0	22,01	1101357,0	25,14	1101357,0	26,21	1101357,0	27,85	-	-
27	Додатковий капітал	601692,0	12,03	601692,0	13,73	628388,0	14,95	628388,0	15,89	-	-
28	Резервний капітал	23421,0	0,47	23421,0	0,53	23421,0	0,56	23421,0	0,59	-	-
29	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-650919,0	-13,01	-974355,0	-22,24	-1165148,0	-27,72	-2251770,0	-56,94	+1086622,0	+93,26
30	Усього власний капітал	1102247,0	22,03	778811,0	17,78	588018,0	13,99	-498604,0	-12,61	-1086622,0	-184,79

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
31	Довгострокові кредити банків	2788387,0	55,73	2808848,0	64,11	2859061,0	68,03	2842038,0	71,87	-17023,0	-0,60
32	Інші довгострокові зобов'язання	181418,0	3,63	168576,0	3,85	166412,0	3,96	166412,0	4,21	-	-
33	Усього довгострокові зобов'язання та забезпечення	2969805,0	59,35	2977424,0	67,96	3025473,0	0,56	3008450,0	76,08	-17023,0	-0,56
34	Короткострокові кредити банків	58714,0	1,17	66018,0	1,51	83993	2,00	10000	0,25	-73993,0	-88,09
35	Векселі видані	167,0	0,00	167,0	0,00	167,0	0,0040	167,0	0,0042	-	-
36	Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
37	товари, роботи, послуги	195964,0	3,92	107094,0	2,44	68049,0	1,62	44361,0	1,12	-23688,0	-34,81
38	розрахунками з бюджетом	1492,0	0,03	1869,0	0,04	3014,0	0,07	682,0	0,02	-2332,0	-77,37
39	розрахунками зі страхування	1820,0	0,04	1570,0	0,04	3517,0	0,08	1069,0	0,03	-2448,0	-69,60
40	розрахунками з оплати праці	3937,0	0,08	4313,0	0,10	10179,0	0,24	2156,0	0,05	-8023,0	-78,82
41	одержаними авансами	425477,0	8,50	413760,0	9,44	387465,0	9,22	451173,0	11,41	+63708,0	+16,44
42	Поточні забезпечення	79,0	0,00	1982,0	0,05	2358,0	0,06	2008,0	0,05	-350,0	-14,84
43	Інші поточні зобов'язання	243797,0	4,87	28118,0	0,64	30528,0	0,73	932940,0	23,59	+902412,0	+2956,01
44	Усього поточних зобов'язань та забезпечень	931447,0	18,62	624891,0	14,26	589270,0	14,02	1444556,0	36,53	+855286,0	+145,14
45	Разом капітал та зобов'язання і забезпечення	5003499,0	100,00	4381126,0	100,00	4202761,0	100,00	3954402	100,00	-248359,0	-5,91

Примітка. Розраховано на основі даних [162-164]

Додаток Д

Анкета опитування менеджерів автомобільних підприємств щодо використання маркетингових інформаційних технологій стратегічного управління підприємством

1. Посада _____.
2. Вік _____ років.
3. Освіта: _____ (вказіть спеціалізацію).
4. Чи вважаєте Ви маркетинг одним із найважливіших засобів ефективного управління підприємством? Так _____. Ні _____
5. Визначте особливості стратегічного маркетингового планування, що використовуються у Вас на підприємстві:
 - 5.1. Наявність маркетингового планування як такого:
Так _____. Ні _____
 - 5.2. Маркетингова стратегія що використовується:
 _____ – диференційований маркетинг;
 _____ – концентрований маркетинг;
 _____ – масовий маркетинг.
 - 5.3. Максимальний горизонт маркетингового планування, років:
 _____ - 0,5; _____ - 1; _____ - 1,5; _____ - 2;
 - 5.4. Чи використовуються на Вашому підприємстві такі компоненти стратегічного маркетингового плану підприємства:

Компоненти стратегічного маркетингового плану підприємства	Так	Ні
5.4.1 Огляд та прогноз ринку		
5.4.2 Оцінка конкурентів		
5.4.3 Оцінка споживачів		
5.4.4 План по збуту продукції		
5.4.5 План по асортименту продукції		
5.4.6 План по ціновій політиці		
5.4.7 План по заходах із просування продукції		

6. Назвіть наявність (відсутність) окремих компонентів маркетингових інформаційних систем підприємства:

Підсистема внутрішньої звітності		Підсистема моніторингу зовнішнього середовища		Підсистема маркетингового аналізу		Підсистема маркетингових досліджень	
Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні

Продовження додатку Д

7. Зазначте методи маркетингового аналізу, які використовуються в діяльності Вашого підприємства:

Методи маркетингового аналізу	Так	Ні
7.1. Трендовий аналіз		
7.2. Кореляційно-регресійний аналіз		
7.3. Кластерний аналіз		
7.4. Оптимізаційне моделювання		
7.5. Сегментний аналіз		
7.6. SWOT- аналіз		
7.7. GAP – аналіз		
7.8. ABC – аналіз		
7.9. Портфоліо - аналіз		
7.10. Маржинальний аналіз		

8. Назвіть пакети прикладних програм та інформаційні продукти автоматизації маркетингової діяльності, які використовуються на Вашому підприємстві

Excel		Acces		SPSS		1-C		Галак-тика		Marketing Expert		Marketing Analytic 4		БЕСТ – Маркетинг	
Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні

Примітка: у відповідних графах поставте будь-яку позначку

Додаток Е
Таблиця Е.1

Динаміка фінансових результатів ПАТ «АвтоКрАЗ» за 2011-2014 рр.

Показник	За 2011 рік, тис. грн.	За 2012 рік, тис. грн.	За 2013 рік, тис. грн.	За 2014 рік, тис. грн.	Абсолютний приріст 2014-2013, тис. грн.	Відносний приріст (2014/2013), %
Чистий дохід від реалізації	605359,0	677128,0	730006,0	1752303,0	+1022297,0	140,04
Собівартість реалізації	489544,0	622983,0	589124,0	1347137,0	+758013,0	128,67
Валовий: прибуток	115815,0	54145,0	140882,0	405166,0	+264284,0	187,59
Інші операційні доходи	671636,0	654475,0	67830,0	286225,0	+218395,0	321,97
Адміністративні витрати	45391,0	55628,0	53576,0	70923,0	+17347,0	32,38
Витрати на збут	55766,0	23183,0	24818,0	35028,0	+10210,0	41,14
Інші операційні витрати	660012,0	628213,0	57964,0	82592,0	+24628,0	42,49
Фінансовий результат від операційної діяльності	26282,0	1596,0	72354,0	502848,0	+430494,0	594,98
Дохід від участі в капіталі	-	-	82,0	-	-82,0	x
Інші фінансові доходи	25782,0	3509,0	181975,0	139595,0	-42380,0	x
Інші доходи	995453,0	30600,0	1666,0	106,0	-1560,0	x
Фінансові витрати	211613,0	180344,0	157405,0	170171,0	+12766,0	8,11
Інші витрати	826689,0	32482,0	79854,0	656049,0	+576195,0	721,56
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	9215,0	-177121,0	18818,0	-183671,0	-18818,0	x
Витрати (дохід) з податку на прибуток	168,0	21,0	533,0	25951,0	+25418,0	4768,86
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	9047,0	-177142,0	19351,0	-157720,0	-177071,0	x

Примітка. Складено за даними фінансової звітності підприємства.

Таблиця Е.2

Динаміка фінансових результатів ПАТ «Українська автомобільна корпорація» за 2011-2014 рр.

Показник	За 2011 рік, тис. грн.	За 2012 рік, тис. грн.	За 2013 рік, тис. грн.	За 2014 рік, тис. грн.	Абсолютний приріст 2014-2013, тис. грн.	Відносний приріст (2014/2013), %
Чистий дохід від реалізації	2919252	3016071	2840463,0	2016748,0	-823715,0	x
Собівартість реалізації	2593673	2692058	2586327,0	1703199,0	-883128,0	x
Валовий: прибуток	325579	324013	254136,0	313549,0	+59413,0	+23,4
Інші операційні доходи	219134	298925	302400,0	223903,0	+78497,0	+26,0
Адміністративні витрати	230869	264915	187332,0	197006,0	+9674,0	+5,2
Витрати на збут	144623	123256	175057,0	112035,0	-63022,0	-36,0
Інші операційні витрати	225737	59798	110736,0	133348,0	+22612,0	+20,4
Фінансовий результат від операційної діяльності:	-56516	174969	83411,0	95063,0	+11652,0	+14,0
Дохід від участі в капіталі	-	237	450,0	-	450,0	100,0
Інші фінансові доходи	297012	89896	63814,0	106745,0	+42931,0	+67,3
Інші доходи	2332	19864	149,0	1804,0	+1655,0	+1110,7
Фінансові витрати	52857	57075	83704,0	110484,0	+26780,0	+32,0
Інші витрати	6029	22901	2235,0	1193466,0	+1191231,0	+53298,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	179528	204990	61885,0	-1100338,0	-177071,0	x
Витрати (дохід) з податку на прибуток	51106	22924	14817,0	91220,0	+76403,0	+515,6
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	128422	182066	47068,0	-1009118,0	-1056186,0	x

Примітка. Складено за даними фінансової звітності підприємства.

Таблиця Е.3

**Динаміка фінансових результатів ПАТ «Автомобільна Компанія
«Богдан Моторс» за 2011-2014 рр.**

Показник	За 2011 рік, тис. грн.	За 2012 рік, тис. грн.	За 2013 рік, тис. грн.	За 2014 рік, тис. грн.	Абсолютний приріст 2014-2013, тис. грн.	Відносний приріст (2014/2013), %
Чистий дохід від реалізації	3952763	3366548	1054737	446379	-608358	x
Собівартість реалізації	3372253	3038720	1012675	393988	-618687	x
Валовий: прибуток	580510	327828	42062	52391	+10329	+24,6
Інші операційні доходи	474917	140531	116948	217957	+101009	+86,4
Адміністративні витрати	68003	112460	40499	17948	-22551	x
Витрати на збут	230798	142231	78604	38783	-39821	x
Інші операційні витрати	554949	294057	189296	1076089	+886793	+68,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	+201677	80389	-149389	-862472	+713083	+477,3
Дохід від участі в капіталі	1805	767	100	142	+42	+42,0
Інші фінансові доходи	626196	5330	–	188250	+188250	–
Інші доходи	208152	179261	41095	41745	+650	+1,6
Фінансові витрати	1350	64608	–	122366	+122366	–
Інші витрати	623927	5275	409	248431	+248022	+60641,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-3751	-323436	-190793	-1086622	+895829	x
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-3751	-323436	-190793	-1086622	+895829	x

Примітка: складено за даними фінансової звітності підприємства



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tu.edu.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

25.11.2015 № 2/28-3465 На №

від

ДОВІДКА

Видана Фроленко Ользі Михайлівні про те, що вона працює по держбюджетних темах ВК46-14 "Розробка теоретичних та методичних положень стратегії активізації конкурентного потенціалу національної економіки" (реєстраційний номер 0114U001310) та ВК30-11 "Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств у сучасних умовах" (реєстраційний номер 0111U002591) на посаді молодшого наукового співробітника за сумісництвом НДЧ.

Перший проректор



М. М. Митник

Руда О. В.
 0352 255798



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tu.edu.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

04.12.2015

№ 4/28-3606

На №

від

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційного дослідження здобувача кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
 Фроленко Ольги Михайлівни

Видана Фроленко О.М. про те, що наукові результати дисертаційної роботи «Інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), використовуються Тернопільським національним технічним університетом імені Івана Пулюя при розробці та викладанні студентам лекційних курсів та проведенні семінарських занять з дисциплін «Маркетингове планування», «Стратегічний маркетинг», «Інформаційний маркетинг».

Перший проректор



М.М. Митник

Федорович Р.В.
 0352 259414

Асоціація навчальних закладів України
приватної форми власності

Приватний вищий навчальний заклад
„ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ
КОМЕРЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ”

Україна, 46018, м. Тернопіль,
вул. Винниченка, 8, тел./факс 43-19-57
E-mail: tkj@ukrpost.ua



Association of non-stateowned
educational institutions of Ukraine

Private higher educational institution
“TERNOPIL
COMMERCIAL INSTITUTE”

8 Vynnychenko str., Ternopil,
46018, Ukraine, tel./f 43-19-57
E-mail: tkj@ukrpost.ua

27.10.2015р. № 111
на № _____ від _____

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи в навчальний процес

Даним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи «Інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування», виконаної здобувачем Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Фроленко Ольгою Михайлівною впроваджені в навчальному процесі Тернопільського комерційного інституту, зокрема при розробці програм, робочих програм та формуванні навчально-методичного забезпечення з дисциплін «Промисловий маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Маркетингові комунікації».



Ректор

Мартинюк В.Ф.



УКРАЇНА

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

вул. Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел./факс (0352) 52-33-83
E-mail: admin@economy.gov.te.ua Код СДРПОУ 39356737

30.11.2015 № 013-1408
на № _____ від _____

Голові спеціалізованої вченої ради
по захисту дисертацій
Тернопільського національного
технічного університету імені
Івана Пулюя

АКТ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Департаментом економічного розвитку, інвестиційної діяльності та міжнародного співробітництва Тернопільської обласної державної адміністрації розглянуто науково-методологічні й прикладні розробки здобувача Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Фроленко Ольги Михайлівни, викладені у дисертаційному дослідженні на тему: „Інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування”.

Зазначені напрацювання використані при підготовці Стратегії регіонального розвитку Тернопільської області на період до 2020 року, зокрема в розділі „Економіка та підприємництво”.

Директор департаменту

Г.М.ВОЛЯНИК

Онищук 52 24 43



ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» • 15 Квітня, 7 • 47711 с. Байківці, Тернопільська область

big 03.11.2015р.
N213

Голові спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» розглянута аналітична записка «Оцінка функціонування та розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності», підготовлена здобувачем кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Фроленко Ольгою Михайлівною, розроблена в рамках виконання кандидатської дисертації на тему «Інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування». Представлені розробки, зокрема щодо виявлення бар'єрів функціонування підприємства та шляхів їх подолання на основі застосування стратегічного підходу, використані на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» в процесі розробки Бізнес-плану на 2015-2020 роки.

Генеральний директор
ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»



Екхарт Бістрам

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
47711
вул. 15 Квітня, 7
с. Байківці, Тернопільський р-н.
Тернопільська обл.
Україна
Телефон (+380) 35 2 51 08 40 0
Факс (+380) 35 2 51 08 38

Генеральний директор:
Екхарт Бістрам

Поштова адреса
46023, м. Тернопіль,
а/с 218

SUMITOMO ELECTRIC BORDNETZE Group

ПАТ «Стібанк»
Рах № 26001200417003 (UAH)
МФО 300584
ЄДРПОУ 34419383
ІПН: 344193819180
Свідоцтво № 100337593

«ЕЛЕКТРОНТРАНС»

спільне Українсько-Німецьке підприємство



TransTec
Vetschau GmbH

Автотехнопроект

14.04.2014/р. № 54/03

**Голові спеціалізованої вченої ради
по захисту дисертацій**

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

СП «Електронтранс» розглянуло пропозиції здобувача кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя **Фроленко Ольги Михайлівни**, щодо удосконалення маркетингового механізму формування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Представлені розробки, зокрема, щодо трансформації організації управління формуванням та реалізацією стратегічного потенціалу підприємства на засадах маркетингового підходу, впровадження інструментарію управлінського консультування, використані СП «Електронтранс» в процесі розроблення Стратегії розвитку підприємства на період до 2025 року.

/ Генеральний директор

СП «Електронтранс»



В.Б. Пецух

УКРАЇНА
ТДВ «Стрий Авто»
82400, Львівська обл.,
м. Стрий, вул. Промислова 5
тел. +38(03245)5-57-70
<http://saz.in.ua>
striyavto@gmail.com



UKRAINE
ALC "Striy Avto"
82400, Lvivskij region,
Striy, str., Promuslova 5,
tel. +38(03245)5-57-70
<http://saz.in.ua>
striyavto@gmail.com

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СТРИЙ АВТО»

Від 22.10.2015 р.
№ 119

Голові спеціалізованої вченої ради
по захисту дисертацій

**Довідка про впровадження результатів
дисертаційного дослідження**

ТДВ «Стрий Авто» розглянуло пропозиції здобувача Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя **Фроленко Ольги Михайлівни** щодо трансформації організації управління формуванням та реалізацією стратегії розвитку підприємства на засадах маркетингового підходу, напрацьовані в рамках виконання кандидатської дисертації «Інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування». Представлені розробки, зокрема щодо імплементації проектного підходу до формування стратегії, впровадження технологій імітаційного моделювання, використані ТДВ «Стрий Авто» в процесі розроблення стратегії розвитку підприємства на період до 2025 року.

Директор



Карплюк Ю.Я.