

**НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД
ЧАС ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ ЇХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Д.С. Кобизський, аспірант кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, Сумський державний університет

*Сумський державний університет,
бул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна*

Українські промисловці мають усвідомити неприпустимість подальшого ведення пасивної маркетингової діяльності. Наразі необхідно відмовитись від звичного маркетингового планування, що ведеться з консервативним підходом планової економіки. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю містить безліч ефективних дієвих інструментів, що значно розширюють традиційні уявлення щодо потенціального впливу маркетингової діяльності на успішність стійкого розвитку компанії. Зважаючи на данні обставини, автор роботи пропонує дослідити особливості стратегічного управління маркетинговою діяльністю в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах з метою розкриття потенціалу відповідних заходів щодо якісного покращення їх загальної економічної діяльності. Так, автором досліджено відповідний вітчизняний та закордонний досвід, вдосконалено методику вибору оптимальної маркетингової стратегії розвитку в заданому конкурентному середовищі в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві з авторським підходом до проведення SWOT-аналізу. В ході дослідження було проведено практичну апробацію вдосконаленої авторської методики в реальному конкурентному середовищі промислових підприємств; в роботі представлено відповідні результати апробації.

Ключові слова: *стратегічне управління, маркетингова діяльність, реінжиніринг бізнес-процесів, SWOT-аналіз.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2018.2-03

Абревіатури:

АТ – акціонерне товариство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

НДР – Німецька Демократична Республіка.

ВСТУП

Питання взаємозв'язку стратегічного управління та проведення реінжинірингу є одним з визначальних у загальному проекті його здійснення, хоч разом з тим і недостатньо дослідженим. Ефективність проведення реінжинірингу при вже визначених стратегіях, їх вплив на реінжиніринг, а також можливості реінжинірингу в питаннях розробки та корегування стратегій є, на переконання автора, сильним організаційно-економічним інструментом для якісного оновлення операційної діяльності машинобудівних підприємств України. Особливо актуальним та ефективним даний зв'язок є для маркетингової діяльності, оскільки саме даний напрямок потребує оперативної реакції на різку зміну оточуючого бізнес-середовища, вимагає розробки унікальних та нових заходів з формування

довготривалих конкурентних переваг і є найбільш близьким та чутливим до вимог та потреб існуючих і потенційних клієнтів. Унікальна роль реінжинірингу маркетингових стратегій полягає у можливості не тільки виявляти та реалізовувати унікальні потенційні можливості підприємств, але й прогнозувати реакцію та зміну бізнес-оточення у довготривалій перспективі. Які би маркетингові стратегії чи тактики не обирали компанії, важливо усвідомлювати те, що вони повинні підлягати постійним уточненням та корегуванням відповідно до вимог та потреб оточуючого бізнес-середовища. При входженні в незвичні для себе бізнес-умови компанії стикаються з новими викликами у вигляді нової поведінки конкурентів, у виді нових пріоритетів замовників та їх принципів здійснення вибору постачальника.

В даних умовах необачне (не достатньо оцінене та досліджене) бажання разового виграшу за рахунок того чи іншого рішення обернутися в кінцевий провал в довготривалій перспективі. Те, що являє собою сьогодні потенційно вигідну можливість, може обернутися на катастрофічну загрозу через деякий час. З іншої сторони, при правильно спланованих діях на ринку аспекти, які розглядалися як загроза, можуть бути трансформовані у можливість, що створять ексклюзивну довготривалу конкурентну перевагу.

Так чином, враховуючи орієнтацію реінжинірингу на радикальні перетворення, задоволення потреб та цілей як клієнта, так і постачальника, комплексну оцінку бізнес-оточення, здатність до прогнозування, постійного оновлення та самовдосконалення з використанням найбільш прогресивних технологій та проривних ідей, реінжиніринг має бути тісно пов'язаний з розробкою, оцінкою та реалізацією маркетингових стратегій. Таким чином, робота з маркетинговими стратегіями в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів потребує окремого організаційно-методичного апарату, який в обов'язковому порядку має бути практично апробований на реальних вітчизняних промислових підприємствах.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Маркетингова діяльність українських промислових підприємств найчастіше ґрунтується на пасивному маркетингу або на прагненні швидкого одноразового збагачення. При залученні реінжинірингу бізнес-процесів в оновлення підходів до організації та здійснення діяльності, українські промисловці мають відповідним чином змінити підходи до стратегічного управління маркетинговою діяльністю з метою забезпечення формування стійких довготривалих конкурентних переваг. Для ефективної та наглядної демонстрації багатого потенціалу використання реінжинірингу бізнес-процесів в даному напрямку пропонується шляхом представлення результатів практичної апробації запропонованої методики роботи з маркетинговими стратегіями в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на українських промислових підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед досліджень, що акцентували увагу на зв'язок стратегій з реінжинірингом бізнес-процесів, а також на вплив нових ринкових умов на стратегію і тактику інноваційної діяльності підприємств можна виділити роботи наступних вчених: Таранюк Л.М. [1] Черемних О.С. і Черемних С.В. [2], Абутидзе З.С., Олександрівська Л.М., Баса В.М. [3], Виноградова О.В. [4], Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. [5], Онищенко В.О., Редкін О.В., Старовірец А.С., Чевганова В.Я. [6], Йохна М.А., Стадник В.В. [7], Москаленко В.П. [8], Оболенські Н. [9], Дорофеев В.Д., Шестопап Н.Ю., Шестопап В.Т. [10], Г. Форті [11]. То ж сучасна економічна література надзвичайно багата дослідженнями щодо маркетингових стратегій та їх розгляду в різних площинах. Разом з тим, спостерігається розрив між теоретичними напрацюваннями та актуальними практичними потребами, адже швидкість зміни вихідних умов не допускає використання константних стратегій та методик.

Ані методичні аспекти, ані практична апробація оцінки впливу інноваційних управлінських рішень та заходів, що і являє собою реінжиніринг, зокрема у маркетинговій сфері, на довготривалу діяльність суб'єктів господарювання досліджені не достатньо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проаналізувавши досліджувану тематику, необхідно відзначити, що в Україні методики стратегічного управління маркетинговою діяльністю при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах мало досліджені та недостатньо апробовані.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є практична апробація вдосконаленої автором методики стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства в період здійснення реінжинірингу його бізнес-процесів.

Основними завданнями дослідження є:

- розробити вдосконалену методику вибору оптимальної маркетингової стратегії розвитку промислового підприємства в період здійснення реінжинірингу його бізнес-процесів;
- розробити перелік критеріальних показників сильних/слабких сторін маркетингової діяльності промислових підприємств;
- провести практичну апробацію розробленої авторської методики;
- представити результати методики та зробити висновки відносно її відповідності реальним потребам керівників вітчизняних промислових підприємств.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Робота з потенційними можливостями та загрозами логічно приводить до однієї із найпоширеніших методик стратегічного аналізу, якою є SWOT-аналіз. Сутність методу полягає в оцінці зовнішньої сфери та аналізі внутрішнього середовища. В традиційному підході в рамках SWOT-аналізу визначають сильні (Strength-S), слабкі (Weakness-W) сторони суб'єкта господарювання, можливості (Opportunities-O) і загрози (Threats-T) його функціонування, також взаємозв'язки між ними, які в майбутньому можуть бути використані для розробки стратегії суб'єкта господарювання [1, с.365, 12, 13]. Таким чином, сильні та слабкі сторони формують внутрішню компоненту SWOT-аналізу для суб'єкта господарювання, тоді як можливості і загрози – зовнішню.

З урахуванням акцентованості дослідження маркетингових стратегій на якісну оцінку SWOT-аналіз набув особливого поширення в маркетинговій сфері. Зокрема, в дослідженнях реінжинірингу маркетингової діяльності до SWOT-аналізу звертаються [11] та Саїд Хусейн Сіадат [14.]. Так Гілберт Форті називає SWOT-аналіз безперечно корисним інструментом при розробці маркетингових планів та при прогнозуванні маркетингових перспектив для досліджуваної діяльності.

Таранюк Л.М. в роботах [1 с.365, 15, 16, 17] наводить вдосконалену методику SWOT-аналізу, яка передбачає класифікацію індикаторів сильних і слабких сторін, можливостей та загроз при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, залежно від сфери діяльності підприємства, в т.ч. і маркетингової [1, с.365]. Даний підхід дозволяє більш ефективно впроваджувати процедуру реінжинірингу, враховуючи всі його переваги і недоліки, та надати більш ефективну оцінку проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.

В розробці маркетингових цілей SWOT-аналіз називають лише одним із інструментів опису ситуації. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє скласти

певний перелік обставин, але ніяк не розв'язати знайдені проблеми, особливо коли мова йде про слабкості та загрози. У спробах розширити функціональні можливості SWOT-аналізу з'являються доповненні трактування взаємозв'язку SWOT-елементів. Зокрема, в статті онлайн-джерела "MindTools" у якості нового бачення можливостей SWOT-аналізу пропонується поняття матриці TOWS [18], що дає можливість визначення найбільш доцільних типових маркетингових стратегій. Так відповідно до TOWS-матриці пропонуються стратегії: "максі-максі", "максі-міні", "міні-максі", "міні-міні".

На переконання автора, потенційно важливий аспект, який буде закладено в основу організаційно-методичного забезпечення співіснування реінжинірингу та маркетингових стратегій – різні сторони одного ж і того самого показника можуть становити як загрозу для організації, так і створювати їй потенційну можливість, більш того, одні і ті самі чинники – є загрозою для одних організацій, і можливістю створення переваги для інших. Тобто розподіл зовнішніх чинників є досить умовним.

У разі виникнення загроз пропонується, перш за все, оцінити стратегічні перспективи заходів щодо їх мінімізації та співставлення з перспективами перетворення визначених загроз на можливості. Даний аспект є надзвичайно актуальним для українських машинобудівних підприємств. Адже основні акценти їх діяльності направлені саме на боротьбу з поточними проблемами та загрозами, вирішення яких не забезпечить їм переваг та розвитку в найближчому майбутньому. А отже і такі дефіцитні на сьогодні вкладені кошти, в тому числі в маркетингову діяльність, можуть забезпечити лише короткий період віддачі. В той час, як правильно організовані та спрогнозовані маркетингові заходи з огляду на стратегічні перспективи здатні забезпечити тривалі конкурентні переваги, гарантований попит та лояльність з боку споживача.

Ключовим аспектом зв'язку реінжинірингу з маркетинговими стратегіями, на переконання автора, є можливість досягнення в рамках реінжинірингу виключно кардинальних результатів. То ж саме в даній площині розглядається питання не зменшення загрози, а виключно перетворення її на можливість. На перший погляд, зухвала та не досяжна постановка, але саме для таких сміливих задач застосування реінжинірингу є доцільним та виправданим [19].

Разом з тим, визначені аспекти використання SWOT-аналізу для формування та вибору маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств потребують розробки відповідного математичного апарату для забезпечення можливості практичної імплементації.

Справедливо зазначити, що використання всіх наявних на підприємстві конкурентних стратегій одночасно мало ефективно. Тож залучення SWOT-аналізу до вибору найбільш оптимальної стратегії в умовах реінжинірингу маркетингової діяльності з урахуванням вище зазначених специфічних особливостей розглядається автором як ефективний інструмент вдосконалення процесу управління машинобудівним підприємством в умовах трансформаційних перетворень як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ.

Для реалізації завдання щодо розробки науково-прикладних аспектів стратегічного управління маркетингової діяльності машинобудівних підприємств під час проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів автор пропонує вдосконалити розроблену Таранюком Л.М. [15, 16, 17] процедуру стратегічного аналізу та вибору стратегічних напрямків при проведенні реінжинірингу. Так, зокрема пропонується залучити комплексну систему оцінки показників SWOT-аналізу (сильних/слабких сторін, можливостей та загроз) у маркетинговій діяльності промислового підприємства в бізнес-середовищі з іншими учасниками ринку, та неодмінно розглядати їх у динаміці, аналізуючи значення відповідних показників до та після впровадження реінжинірингових заходів у маркетинговій діяльності. Для цього автор також пропонує провести ринкове позиціонування учасників заданого конкурентного середовища, розробити перелік критеріальних показників сильних/слабких сторін їх

маркетингової діяльності, провести аналіз розподілу показників у заданому конкурентному середовищі, завдяки чому визначити конкурентні можливості/загрози для конкуруючих компаній та розробити рекомендації щодо вибору оптимальної маркетингової стратегії.

Подібний підхід містить, на переконання автора, принципово важливу цінність для українського менеджменту машинобудівних підприємств – оцінку результату та доцільності проведення тих чи інших витратних заходів у сфері управління, зокрема маркетинговою діяльністю. Крім того, даний підхід забезпечує систему ефективного моніторингу зовнішнього бізнес-оточення та відповідності стану внутрішніх процесів у компанії. Важливо зазначити, що вибір оптимальної стратегії та відповідна оцінка системи SWOT-аналізу має неодмінно проводитись з урахуванням обраних цілей компанії, в т.ч. маркетингових, наявних (або можливих до залучення) ресурсів та визначених пріоритетів у формуванні довготривалої конкурентної переваги.

Важливо відзначити, що величина вагомості показників є суб'єктивним фактором і визначається, головним чином, з огляду на обрані цілі та стратегічні напрямки ринкової діяльності підприємства, а також пріоритети власників відповідного бізнесу. Разом з тим, автор вбачає за доцільне залучати до відповідного процесу оцінювання вагомості елементів SWOT-аналізу (сильних/слабких) сторін маркетингової діяльності, окрім представників власників, вищого менеджменту та фахівців досліджуваного підприємства, також представників споживачів продуктів спільної номенклатури досліджуваних підприємств (безпосередніх споживачів або торгових компаній). Подібний підхід, на думку автора, забезпечить врахування інтересів власника бізнесу, відповідність обраним пріоритетам розвитку та одночасне їх співставлення з очікуваннями та пріоритетними потребами споживачів відповідних товарів. Автор наголошує, що при визначенні коефіцієнтів вагомості кожного з показників відбувається характеристика зв'язків між внутрішніми та зовнішніми елементами SWOT-аналізу, зокрема оцінка впливу сильних/слабких сторін на визначені можливості та загрози в маркетинговій діяльності машинобудівних підприємств при проведенні реінжинірингу їх бізнес-процесів.

На основі розроблених переліків критеріальних показників сильних/слабких сторін маркетингової діяльності конкуруючих промислових підприємств, експертного визначення їх вагомості та бальної оцінки їх поточного стану на підприємстві проводиться відповідна відносна оцінка кожного з напрямків маркетингової діяльності, а також відносна оцінка інтегральної сили/слабкості маркетингової діяльності досліджуваних конкуруючих підприємств.

$$S_{into} = \sum_{i=1}^t (R_{iauo} - MAX R_{iaut}),$$

де S_{into} – інтегральна конкурентна сила маркетингової діяльності o-ого підприємства, що оцінюється; t – кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції в маркетинговій діяльності у визначеному конкурентному середовищі;

R_{iauo} – зважена оцінка кожного i-ого показника a-ої сильної/слабкої сторін u – ого напрямку маркетингової діяльності o-ого підприємства, яке оцінюється.

$$R_{iauo} = B_{iauo} \cdot K_{iauo}$$

де B_{iauo} – фактична величина балів за кожним i-им показником a-ої сильної/слабкої сторони u-ого напрямку маркетингової діяльності o-го підприємства, що оцінюється; K_{iauo} – коефіцієнт вагомості кожного i-ого показника a-ої сильної/слабкої сторони u – ого напрямку маркетингової діяльності o-ого підприємства, яке оцінюється.

В подальших дослідженнях апробуємо удосконалений методичний підхід на прикладі машинобудівних підприємств України. Об'єктами апробації пропонується обрати компанії, що виготовляють однорідну машинобудівну промислову продукцію, а саме промислові відцентрові насоси. Історично саме на Сумщині був сформований один з найбільш потужних центрів насособудування в колишньому

Радянському Союзі. Випробувальні лабораторії, науково-дослідний інститут, відкриті спеціальності у вищих навчальних закладах, ливарні підприємства, заводи – все це об'єднувало єдиний потужний науково-виробничий кластер насособудування, що здатний був задовольняти відповідні потреби будь-якої галузі народного господарства.

Сьогодні провідними підприємствами Сумщини, що виготовляють відцентрові промислові насоси можна назвати АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” [21], ТОВ “Сумський машинобудівний завод” [22] ТОВ “Сумська насосна техніка” [23]. Всі зазначені підприємства мають спільну номенклатуру (відцентрові насоси типу Д, ЦН, СЕ, ПЕ, Кс, КсВ, КсД), а також окремі індивідуальні групи товарів. Крім спільної номенклатури, підприємства також мають значний спільний ринок збуту. Головним чином, частка спільного ринку збуту обумовлена часткою спільної номенклатури та відповідними об'єктами промисловості, що її споживають.

Відповідно до проведеного статичного аналізу кількісних показників роботи вказаних машинобудівних підприємств у період трансформаційних перетворень, а також на підставі інформації щодо особливостей їх діяльності, можна зробити висновок щодо наступного розподілу ролей на досліджуваному ринку:

- АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” – лідер;
- ТОВ “Сумський машинобудівний завод” – наслідувач;
- ТОВ “Сумська насосна техніка” – претендент.

Подальші дослідження будуть вестись при умові розгляданні АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” як базового підприємства, для якого і буде визначатись оптимальна маркетингова стратегія розвитку у заданому конкурентному середовищі.

Збір даних для розрахунку проводився анкетуванням членів експертної групи. До складу експертної групи увійшли: представники робочої групи сторонньої організації, що спеціалізується на роботах з реінжинірингу; представники АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”: директор інженерно-маркетингового центру, начальник бюро відділу головного конструктора, начальник управління планування та проектів; представники торгової організації АТ “Гідромашсервіс” (дана організація є офіційним дилером АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”, але також має досвід співробітництва з ТОВ “Сумський машинобудівний завод”; також дана організація регулярно приймає участь у конкурсах на постачання обладнання на вище зазначений ринок, де конкурують всі досліджувані підприємства, безпосередньо або через посередників).

Отримавши інформацію щодо конкурентних сил та слабкостей маркетингової діяльності досліджуваного машинобудівного підприємства в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та трансформаційних перетворень у зовнішньому бізнес-середовищі, пропонується авторський метод вдосконалення SWOT-аналізу для вибору оптимальної стратегії подальшого розвитку маркетингової діяльності підприємств. Нагадаємо, що відповідно до авторських рекомендацій при визначенні ваги кожного з показників сили/слабкості основних напрямків маркетингової діяльності приймалась до уваги величина їх впливу на ринкові можливості та загрози в маркетинговій діяльності. Тож на наступному етапі пропонується у якості критичних загроз для базового підприємства розглядати отримані на підставі відносної оцінки конкурентних позицій маркетингової діяльності показники сили, за якими конкуренти мають найвищі відносні бали, і найменші відносні бали слабкостей, а відповідно найбільш перспективні можливості сформувані за найбільшими відносними слабкостями конкурентів та найменшими відносними показниками сили. Даний підхід яскраво ілюструє взаємозалежність компонентів SWOT-аналізу, на якій наголошувалось автором раніше.

Отримані в результаті відносної оцінки сильних/слабких сторін основних напрямків маркетингової діяльності конкуруючих машинобудівних підприємств у період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, підтверджують лідерські позиції АТ “Сумський завод

“Насосенергомаш”. Так, абсолютна конкурентна сила даного підприємства переважає найближчого конкурента (ТОВ “Сумський машинобудівний завод”) по показнику сили на 0,77 одиниць, а аутсайдера (ТОВ “Сумська насосна техніка”) на 2 одиниці; абсолютних конкурентних слабкостей підприємство має на 2,36 одиниці менше, аніж найближчий конкурент по даному показнику (ТОВ “Сумська насосна техніка”), та на 2,59 одиниці менше, ніж аутсайдер по рівню слабкості (ТОВ “Сумський машинобудівний завод”). Разом з тим, варто відзначити, що перевага АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” по показнику сили не є надто переконливою, і за окремими показниками сили та по деяким напрямкам маркетингової діяльності в цілому (отримання замовлень (-0,49), виконання замовлень (-0,01), робота з персоналом задіяним у маркетинговій діяльності (-0,14)) підприємство поступається конкурентам. Основну конкурентну перевагу АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” створюють наступні напрямки показники сили в маркетинговій діяльності: присутність на ринку у вигляді активної рекламної та інженерно-технічної консультаційної діяльності (0,08); присутність на ринку у вигляді успішного досвіду вже реалізованих проєктів (0,12); можливість формування ексклюзивної пропозиції, що формує довготривалу перевагу (0,1); вплив на формування технічного рівня ринку (0,08); наявність необхідного рівня науково-технічної бази (0,15); наявність необхідного рівня виробничої потужності (0,15); залучення цифрових технологій у моніторинг та підтримку життєвого циклу продукту (0,18). Також варто відзначити високі значення сили та низький рівень слабкості окремих напрямків маркетингової діяльності ТОВ “Сумська насосна техніка”: отримання замовлень (0,49/-0,22); робота з персоналом задіяним у маркетинговій діяльності (0,14/-0,06). Високі оцінки за окремими показниками підтверджують для ТОВ “Сумська насосна техніка” статус претендента для розглянутого переліку конкуруючих машинобудівних підприємств. ТОВ “Сумський машинобудівний завод” з 21 показника сили має 5 “нулів” та 6 показників з відхиленням не більше 0,05 одиниць в оцінці маркетингової діяльності по відношенню до лідера АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”. Така близькість результатів оцінки, на переконання автора, також підтверджує статус ТОВ “Сумський машинобудівний завод” як наслідувача. При чому, варто відзначити, що дане підприємство досить успішно виконує роль наслідувача, створюючи серйозну конкуренцію лідеру АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”.

Таким чином, на підставі відносної оцінки сильних/слабких сторін основних напрямків маркетингової діяльності базового підприємства (АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”) відносно конкуруючих машинобудівних підприємств у період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, пов’язаних з маркетинговою діяльністю, отримаємо наступну матрицю компонентів SWOT-аналізу (табл. 1). Більш того, відображення у матриці компонентів SWOT-аналізу відповідного конкурента дозволяє обрати найбільш оптимальну стратегію поведінки на ринку для кожного типу з ринкових гравців, в залежності від конкретного ринкового протистояння та надати відповідні практичні рекомендації.

Таблиця 1. Авторські пропозиції щодо практичної імплементації реінжинірингових заходів в маркетинговій діяльності АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”

<p>1. Використання та розвиток <u>сильних сторін</u> для найбільш повного та ефективного використання <u>можливостей</u>, а також для нейтралізації <u>загроз</u> і поліпшення <u>слабких</u> показників</p>	
<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - присутність на ринку у вигляді активної рекламної та інженерно-технічної консультаційної діяльності; - присутність на ринку у вигляді успішного досвіду вже реалізованих проєктів; - можливість формування ексклюзивної пропозиції, що формує довготривалу перевагу; - вплив на формування технічного рівня ринку; - залучення цифрових технологій у моніторинг та підтримку життєвого циклу продукту; - наявність необхідного рівня виробничої потужності. 	<p><u>Можливості:</u></p> <p>Недоліки конкурентів за показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обмеженість номенклатури; - слабкий науково-технічний потенціал; - обмеженість ресурсів на впровадження інновацій в маркетингову діяльність.
<p><u>Слабкість</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - неможливість гарантувати визначені умови співробітництва впродовж тривалого періоду 	<p><u>Загрози:</u></p> <p>Переваги конкурентів за показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - успішна діяльність з регіональними посередниками; - можливість надання гнучких комерційних умов постачання; - широкі можливості у ціновій боротьбі; - вплив на ціноутворення на ринку.
<p><u>Рекомендовані заходи в рамках здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності:</u></p> <p>Пропонується використати сильні ринкові позиції АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” на внутрішньому ринку України і через активні інженерно-технічні консультації з проєктними, інжиніринговими та експлуатуючими організаціями створити ексклюзивну потребу. Зокрема, пропонується освоїти високотехнологічне насосне обладнання для заміни того, що 30-40 років назад (за часів Радянського Союзу) було закуплено закордоном (колишні НДР, Чехословаччина) та наразі відпрацювало свій ресурс. Аналогічна ситуація спостерігається і в інших країнах колишнього Радянського Союзу. На сьогодні закупівля нового обладнання закордоном для споживача ускладнена невідгніми коливаннями курсу національної валюти (в даному випадку неможливість гарантувати визначені умови співробітництва впродовж тривалого періоду може бути використана на користь вітчизняного підприємства), разом з тим дане обладнання (з певними характерними технологічними та конструктивними особливостями) не є типовим для вітчизняної насособудівної галузі та не входить в номенклатуру жодного з українських підприємств. До певного часу українські виробники пропонували товар з характеристиками, що задовольняє основні процесні вимоги до обладнання, але містить істотні відхилення в ергономічних та експлуатаційних характеристиках. Освоєння обладнання у повній відповідності закордонним аналогам вимагає витратних науково-дослідних робіт та капітальної підготовки виробництва. Тож в реальних умовах для зазначених конкурентів підприємства – це не досягне завдання. Разом з тим, дане освоєння створює передумови для формування монополістичних умов. В той же час повноцінний вихід нового продукту на ринок стримується відсутністю відповідного досвіду постачань (референцій).</p> <p>Таким чином, рекомендується направлення зусиль на оперативне освоєння відповідної продукції на АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”, з попереднім визначенням найбільш затребуваних позицій, та постачання клієнтам на внутрішній ринок за максимально вигідними для них умовами, з організацією дистанційного цифрового моніторингу процесу експлуатації та демонстрації відповідного позитивного досвіду потенційним споживачам в інших країнах. При успішному здійсненні описаних маркетингових заходів конкуренти будуть просто позбавлені можливості використати свої найбільш виражені переваги.</p> <p>Таким чином, повноцінні дослідження ринкового бізнес-середовища, визначення перспективної потреби та вимог клієнту, використання стратегічної функції продукту, налагоджений оперативний процес розробки нового продукту, творче задіяння цифрових технологій у просування та супровід продукту, творчий підхід до завдань без прямих відповідей – все це формує поле реінжинірингових аспектів для ефективного перепроєктування маркетингової діяльності машинобудівного підприємства.</p>	

2. Використання сили для поліпшення “слабких напрямків” та зменшення загроз	
<p>Сила :</p> <ul style="list-style-type: none"> - напрямок “Впровадження інновацій в управління та здійснення маркетингової діяльності”; - напрямок “Просування продукції” 	<p>Загрози:</p> <p>Перевага конкурентів за показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неможливість задовольнити додаткові вимоги клієнта через принципову позицію своєї формальної правоти; - закоренілість функціонального підходу до ведення маркетингової діяльності; - обмеженість повноважень на управління мотивацією персоналу, задіяного у маркетинговій діяльності; - задіяність позаштатного для маркетингових підрозділів персоналу у маркетинговій діяльності; - вплив на формування пріоритетів плану науково-дослідних робіт та виробничого плану підприємства; - гнучкість та оперативність задоволення вимог клієнта щодо оформлення договірних відносин;
<p>Слабкість:</p> <ul style="list-style-type: none"> - напрямок “Робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності”; - напрямок “Утримання клієнта”; - напрямок “Виконання замовлень”; 	<p>Рекомендовані заходи в рамках здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності:</p> <p>Розвинута власна-науково-технічна база, успішний досвід впровадження цифрових технологій в маркетингову діяльність, наявний доступ до певних інвестицій у маркетингову діяльність має бути обов’язково використаний для нівелювання загроз, що формуються на основі переваг конкурентів по вказаним напрямкам. Так, зокрема пропонуються наступні заходи в рамках здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, пов’язаних з маркетинговою діяльністю.</p> <p>1. Замінити існуючу систему мотивації на підставі фактичного виконання плану виробництва та плану реалізації за сумарним обсягом на KPI-мотивацію на рівні підприємства. Метод KPI-мотивації набуває все більшої популярності в українських компаніях, але використовується переважно персонально і відносно вищого менеджменту компанії або відносно працівників, задіяних у продажах. Авторська рекомендація полягає у використанні методу KPI-мотивації на рівні підприємства для трансформації визначених та прийнятих пріоритетів розвитку компанії, зокрема маркетингового, в персональні пріоритети кожного з працівників компанії. Так план виробництва та план реалізації описуються не просто цифрами (з яких раніше виробництво вибирало найбільш зручні та вигідні для виконання), а персоніфікованими проектами, кожен з яких має свою вагу, з урахуванням впливу на обрані пріоритети та стратегії розвитку. Відповідно виконання найбільш важливих для загального розвитку компанії проектів має бути найбільш вигідним для всіх працівників. Таким чином, маркетинг та його пріоритети проникають у кожний підрозділ підприємства в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та трансформації у зовнішньому бізнес-середовищі. Тож рекомендований підхід здатний суттєво оновити та покращити напрямки “Робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності” та “Виконання замовлень”.</p> <p>2. Розширити впровадження цифрових технологій в управління маркетинговою діяльністю та її оперативні зв’язки з іншими службами підприємства. Так, зокрема пропонується задіяння CRM-технологій для усунення впливу людського фактору та втручання особистісного ставлення до підпроцесів та окремих виконавців в таких питаннях як планування, оформлення та контроль ходу виконання процедур, пов’язаних з маркетинговою діяльністю. Такий підхід має багатий потенціал для суттєвого вдосконалення напрямку “Виконання замовлень” Крім того, цифрові технології можуть не тільки покращити, але й сприяти формуванню виняткової переваги, в напрямку “Утримання клієнта”. Зокрема, за рахунок розвитку показника “Залучення цифрових технологій у моніторинг та підтримку життєвого циклу продукту”. Так, використання дистанційних засобів моніторингу стану та експлуатаційних показників обладнання значно збільшує надійність роботи обладнання за рахунок своєчасного виявлення ознак нештатної роботи, суттєво зменшує час реагування виробника на позаштатну ситуацію, а також надає об’єктивні та ґрунтовні докази при вирішенні спірних питань зі споживачем.</p> <p>Отже за рахунок творчого використання сильних сторін підприємство може ефективно попрацювати зі своїми слабкостями та значно зменшити відповідні загрози (навіть перетворити їх на можливості), суттєво зменшивши перевагу конкурентів за відповідними показниками маркетингової діяльності.</p>

Розроблено автором

Таким чином, аналізуючи значення сильних/слабких базового підприємства у конкурентному середовищі, та співставляючи їх з відповідними показниками конкурентів, що формують поле можливостей та загроз, можна дійти висновку, що найбільш ефективною стратегією поведінки для АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” є використання та розвиток унікальних сильних сторін, що формують суттєву довготривалу ексклюзивну перевагу на тлі відповідних слабкостей конкурентів по даному напрямку (просування продукції, розробка інноваційної продукції, впровадження інновацій в управління та здійснення маркетингової діяльності), тобто найбільш повне та ефективно використання можливостей. Більш того, на переконання автора подальший розвиток сильних сторін буде приводити до подальшого ослаблення визначених слабких сторін конкурентів, що буде сприяти ще більшому зростанню конкурентної сили базового підприємства.

Разом з тим, підприємству варто залучати свої сильні сторони для роботи зі своїми слабкими сторонами та відповідними загрозами, що формуються за рахунок переваг конкурентів по даним напрямкам (виконання замовлень, утримання клієнта, робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності), таким чином зменшуючи ризик реалізації загроз.

Стосовно різко виражених слабкостей, то автор пропонує, реально оцінивши шанси на їх оперативне суттєве поліпшення, витратити зусилля в даному напрямку дуже обачно. Так, наприклад, мова йде про такий показник як обмеженість у цінній боротьбі. На переконання автора, зусилля АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”, направлені на пряму цінову боротьбу з названими конкурентами по спільній номенклатурі, не є виправданими. Дане твердження обумовлене двома основними факторами: по-перше, продажі з низькою (або взагалі від’ємною) рентабельністю навряд чи можуть сприяти розвитку та збагаченню компанії (за винятком випадків освоєння нових ринків чи номенклатури), а по-друге, кожен новий крок АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” знайде відповідь у конкурентів, які за рахунок значно менших накладних витрат, будуть і далі знижувати рівень цін. Звичайно, питання оптимізації накладних витрат є стратегічно важливим та вимагає втручання, в т.ч. реінжинірингових заходів, але вирішення його є тривалим та комплексним, і, навряд чи може бути досягнуто у найближчій перспективі. Тож автор вважає більш ефективним за рахунок впливу на технічний рівень розвитку ринку створювати потребу з високим вмістом інновацій, що створює передумови, при яких реалізація сильних сторін конкурентів, а отже і реалізація загроз, стає неможливою.

Повторний розрахунок прогнозованого розподілу відносних сильних/слабких сторін у заданому конкурентному середовищі після впровадження запропонованих автором заходів з реінжинірингу дозволяють базовому досліджуваному машинобудівному підприємству (АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”) досягти наступних позитивних змін у показниках маркетингової діяльності у визначеному бізнес-середовищі:

- збільшити абсолютну конкурентну силу у 59,7 разів (1,79 проти 0,03);
- покращити показники абсолютної конкурентної слабкості у 2,1 разів (-2,22 проти -1,06);
- понизити абсолютну конкурентну силу найближчого конкурента за силою (ТОВ “Сумський машинобудівний завод”) у 3,04 разів (-2,25 проти -0,74);
- погіршити показники абсолютної конкурентної слабкості найближчого конкурента за слабкістю (ТОВ “Сумська насосна техніка”) у 1,88 разів (2,44 проти 1,3);
- за напрямком (1) “Просування продукції”: наростити силу у 2,73 разів (0,82 проти 0,3); покращити показники слабкості у 1,58 разів (-0,82 проти -0,52);
- за напрямком (2) “Отримання замовлень”: покращити показники сили у 1,75 разів (-0,28 проти -0,49); покращити показники слабкості у 1,86 разів (-0,26 проти -0,14);

- за напрямком (3) “Розробка інноваційної продукції”: наростити силу у 4,23 разів (0,55 проти 0,13);
- за напрямком (4) “Виконання замовлень”: суттєво покращити показники сили (0,04 проти -0,01); покращити показники слабкості у 1,79 разів (-0,34 проти -0,19);
- за напрямком (5) “Впровадження інновацій в управління та здійснення маркетингової діяльності”: покращити показники сили у 1,58 разів (0,38 проти -0,24); суттєво покращити показники слабкості (-0,24 проти 0);
- за напрямком (6) “Утримання клієнта”: суттєво покращити показники сили (0,2 проти 0); суттєво покращити показники слабкості (-0,09 проти 0,16);
- за напрямком (7) “Робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності ” суттєво покращити показники сили (0,08 проти -0,14); суттєво покращити показники слабкості (-0,02 проти 0,08).

Відповідно аналіз прогнозованих результатів відносно оцінки конкурентних позицій АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” після здійснення реінжинірингових заходів у відповідності з рекомендованими стратегіями розвитку маркетингової діяльності яскраво демонструє доцільність та ефективність рекомендацій, а також відповідність очікуванням від реінжинірингових заходів щодо значущості отриманих результатів.

На підтвердження коректності отриманих результатів прогнозної оцінки сил та слабкостей основних напрямків маркетингової діяльності конкуруючих промислових підприємств в ході імплементації реінжинірингу бізнес-процесів на базовому досліджуваному підприємстві проведено розрахунок коефіцієнтів конкордації (узгодженості) Кендела між експертами. Отримані результати (0,75; 0,82) підтвердили наявність високої узгодженості думок експертних груп в даному досліджуванні, висновок про що робиться на підставі фактичних величин коефіцієнту конкордації вищих від критеріального 0,6.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗРОБОК

В ході дослідження висвітлено особливості стратегічного управління маркетинговою діяльністю в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Наведено аргументи щодо необхідності зміни підходів до ведення маркетингової діяльності в період здійснення трансформацій як у зовнішньому, так і у внутрішньому бізнес-середовищах. Представлений потенціал стратегічного управління маркетинговою діяльністю для покращення загальної успішності діяльності компанії на ринку, а також рівень закореніlosti та відсталості відповідних підходів на вітчизняних промислових підприємствах відносно актуальних ринкових очікувань, доводить виправданість залучення таких радикальних заходів, як реінжиніринг бізнес-процесів. В ході дослідження автором було вдосконалено методику вибору оптимальної маркетингової стратегії розвитку промислового підприємства при проведенні реінжинірингу його бізнес-процесів на основі сформованих раніше відповідних організаційно-методичних особливостей SWOT-аналізу. Так, зокрема автором запропоновано використовувати визначену особливість елементів SWOT-аналізу набувати протилежних за змістом знаків, доповнити методику вибору оптимальної стратегії процедурою позиціонування компаній у визначеному конкурентному середовищі, наведено авторських перелік критеріальних показників сили/слабкості основних напрямків маркетингової діяльності промислових підприємств в період здійснення реінжинірингу їх бізнес-процесів, а також запропоновано проводити прогнозну оцінку розподілу сил/слабкостей у визначеному конкурентному середовищі після імплементації рекомендованих заходів з реінжинірингу відповідно визначеним стратегічним завданням. Перспективи подальших наукових досліджень пропонується присвятити розвитку тематики практичних аспектів імплементації заходів з реінжинірингу

бізнес-процесів як для вдосконалення окремих аспектів маркетингової діяльності, так і діяльності промислових підприємств в цілому.

SUMMARY

SCIENTIFIC AND APPLIED ASPECTS OF MARKETING STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DURING THEIR BUSINESS-PROCESSES REENGINEERING

D. S. Kobyzskyi, post-graduate student of Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration;

Sumy State University,

2, Rymky-Korsakov st, Sumy, 40007, Ukraine

Foreign economic relations of any state is an integral part of the national economy. It is one of the factors of the country's integration into the world economy system and allows it to expand production and consumption opportunities, strengthen competition and thus influence economic growth. Ukraine is at a new stage of entering the system of world economic relations, and how this process will take place depends not only on the dynamics of the country's foreign trade development, but also on the growth rate of the entire national economy. The authors analyzed the main indicators of Ukraine's foreign economic activity and made conclusions regarding the factors influencing the changes in these indicators. The main problems and levers of state support of exporters in Ukraine are determined. The foreign experience of state support for own exporters has been studied, which makes it possible to determine the system of export support in different countries of the world. The directions of actions for state support of Ukrainian exports have been formed, which is aimed at increasing the level of export-oriented activity of domestic enterprises.

Keywords: foreign trade, export, competitiveness, innovations, economic growth.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика: Монографія/ Л.М. Таранюк. – Суми: “Мрія-1”, 2014. – 608с.
2. Черемных О.С.. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом / О.С. Черемных, С.В. Черемных. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 736с.
3. Абутидзе З.С. Управление качеством и реинжиниринг организации / З.С. Абутидзе, Л.Н. Александровская, В.Н. Бас. – М.: Логос, 2003. – 328с.
4. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: / О.В.Виноградова. Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
5. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. – К.: Кондор, 2009. – 368с.
6. Онищенко В.О. Організація виробництва / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. – К.: Лібра, 2005. – 376с.
7. Йохна В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності / В.В. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Академія, 2005. – 399с.
8. Москаленко В.П. Економічні новачі: пошук та впровадження / В.П. Москаленко. – Суми: Довкілля, 2004. – 366с.
9. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса: инструменты и методы для эффективного изменения / Н. Оболенски. – М.: Лори, 2004. – 367с.
10. Шестопап Н.Ю. Конкурентоспособность и реинжиниринг в антикризисном управлении / Н.Ю. Шестопап, В.Д. Дорофеев, В.Т. Шестопап. – Пенза: ПИЭРАУ, 2002. – 180с.
11. Gilbert Forti. Reengineering Marketing Strategies. Lahti University of Applied Sciences: Degree Programme in International Business. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51425/Forti_Gilbert.pdf?sequence=4&isAllowed=y
12. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная политика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий; под ред. В.А. Белошапки. –К.: Абсолют-В, 1998. – 319с.
13. Клівець П.Г. Стратегія підприємства / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 62с.
14. Seyed Hossein Siadat. Marketing Process Reengineering Using Best Practices/ Seyed Hossein Siadat, Azadeh Karimisefat, Banafsheh Ataafarin, Zahra Mahmoudi, Samira Nasimvariani// *International Journal of Operations and Logistic Management*. – 2014, Vol. 3, Issue 4, pp. 287-301. Режим доступу : <http://absronline.org/journals/index.php/ijolm/article/view/373>
15. Таранюк Л.М. Застосування бальних оцінок для стратегічного енергопланування / Л.М. Таранюк, А.І. Шаповал // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції “Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності” – Дніпропетровськ, Фаргос, 2010. – Т.4.-С. 124-127.
16. Таранюк Л.М. Методика SWOT-аналізу діяльності промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів / Л.М. Таранюк, Л.Г. Мельник // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика” – Харків: ХНЕУ. – 2010. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
17. Таранюк Л.М. Методика стратегічного аналізу при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2010. - № 4 (50). – С. 120-126.

18. Using the TOWS Matrix. Developing Strategic Options From an External-Internal Analysis. Mind Tools. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm

19. Таранюк Л. М. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів / Л. М. Таранюк, Д. С. Кобизський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2018. – № 2 (36). – С. 49-56. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/ejorj/2018/No2/49.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1308150.

20. Таранюк Л.М. Застосування бальних оцінок для стратегічного енергопланування / Л.М. Таранюк, А.І.Шаповал // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності» (Жовті Води, 18–19 березня 2010 р.). – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2010. – Т.4.– С.124–127.

21.Таранюк Л.М. Методика SWOT – аналізу діяльності промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів / Л.М. Таранюк, Л.Г. Мельник // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 15–16 листопада 2010р.). - Харків: ХНЕУ. – 2010. — 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) ; 12 см. — Систем. вимоги: Pentium ; 32 Mb RAM ; Windows 95, 98, 2000, XP ; MS Word 2000-2003.— Назва з контейнера.

22. Таранюк Л.М. Методика стратегічного аналізу при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2010. - №4.–Т(50). – С. 120–126.

23. АО “Сумский завод “Насосэнергомаш”. Официальный веб-сайт. // Режим доступа: <http://nempump.com/>

24. ООО “Сумский машиностроительный завод”. Официальный веб-сайт. // Режим доступа: http://cmz.sumy.ua/index_ru.html

25. ООО “Сумская насосная техника”. Официальный веб-сайт. // Режим доступа: <http://sumnt.com/>

References

1. Taranyuk L.M. (2014) Reinginiyng biznes-procesiv promyslovyh pidpryemstv: teoria, metodologia, praktyka: Monographia/ L.M. Taranyuk – Sumy: “Mria-1” – 608p..

2. Cheremnyh O.S. (2005) Strategicheskii korporativnyi reinginiyng: procesno-stoimostnoi podhod k upravleniu biznesom / O.S. Cheremnyh, S.V. Cheremnyh. – M.: Financy i statistika. – 736p.

3. Abutidze Z.S. (2003) Upravlenie kachestvom i reinginiyng organizacii / Z.S. Abutidze, L.N. Aleksandrovskaya, V.N. Bas. – M.: Logos. – 328p.

4. Vinogradova O.V. (2005) Reinginiyng biznes-procesiv u suchasnomu menedzmenty : / O.V. Vynogradova. Monographia. – Donetsk: DonDUET im. M. Tugan-Baranovskogo. – 195 p.

5. Cherep A.V.. (2009) Reinginiyng – filosofiya upravlinnia pidpryemstvom kharchovoi promyslovosti: Monographia / A.V. Cherep, K.L. Potopa, O.V. Tkachenko. – K.: Kondor. – 368p.

6. Onyshchenko V.O. (2005) Organizacia vyrobnytva / V.O. Onyshchenko, O.V. Redkin, A.S. Starovirec, V.Y. Chevganova – K.: Libra. – 376p.

7. Yohna V.V. (2005) Ekonomika I organizacia innovaciinoi diyalnosti / V.V.Yohna, V.V. Stadnyk. – K.: Akademia. – 399p.

8. Moskalenko V.P. (2004) Ekonomichni novacii: poshuk ta vprovadzenia / V.P. Moskalenko. – Sumy: Dovkillia.. – 366p.

9. Obolenski N. (2004) Prakticheskii reinginiyng biznesa: instrumenty i metody dlia effektivnogo izmenenia / N. Obolenski – M.: Lori. – 367p.

10. Shestopal N.Y. (2002) Konkurentosposobnost' i reinginiyng v antikrizisnom upravlenii / N.Y. Shestopal, V.D. Dorofeev, V.T. Shestopal. – Penza: PIERAU. – 180p.

11. Gilbert Forti. Reengineering Marketing Strategies. Lahti University of Applied Sciences: Degree Programme in International Business. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51425/Forti_Gilbert.pdf?sequence=4&isAllowed=y

12. Beloshapka V.A. (1998) Strategicheskoe upravlenie: principy i mezhdunarodnaya politika / V.A. Beloshapka, G.V. Zagorii ; pod red. V.A. Beloshapki. –K.: Absolut-V.. – 319p.

13. Klivec P.G. (2007) Strategia pidpryemstva / P.G. Klivec. – K.: Akademvydav.. – 62p.

14.Seyed Hossein Siadat. (2014) Marketing Process Reengineering Using Best Practices/ Seyed Hossein Siadat, Azadeh Karimisefat, Banafsheh Ataafarin, Zahra Mahmoudi, Samira Nasimvariani// *International Journal of Operations and Logistic Management*. Vol. 3, Issue 4, pp. 287-301. Retrieved from: <http://absronline.org/journals/index.php/ijolm/article/view/373>

15. Taranyuk L.M. (2010) Zastosuvannia balnyh ocinok dlia strategichnogo energoplanuvannia / L.M. Taranyuk, A.I. Shapoval // *Materialy II Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferencii “Problemy ta shlihy vdoskonalennia ekonomichnogo mekhanizmu pidpryemnyckoi diialnosti”*– Dnipropetrovsk, Fargos, T.4.-pp. 124-127.

16. Taranyuk L.M.. (2010) Metodyka SWOT-analizu diialnosti promyslovogo pidpryemstva pry provedenni reinginiyngy biznes-procesiv / L.M. Taranyuk, L.G. Melnyk // *Materialy Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferencii “Suchasni problem upravlinnia pidpryemstvamy: teoriia ta praktyka”* – Kharkiv: KhNEU. 1st electron. opt.disk (CD-ROM).

17. Taranyuk L.M. (2010) Metodyka strategichnogo analizu pry provedenni reinginiyngy biznes-procesiv promyslovogo pidpryemstva / L.M. Taranyuk // *Mekhanizm reguliuvannia ekonomiky*. № 4 (50). – pp. 120-126.

18. Using the TOWS Matrix. Developing Strategic Options From an External-Internal Analysis. Mind Tools. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm

19. Taranyuk L.M. (2018) Novi pidhody do rozrobky procesu marketyngovykh strategiy mashynobudivnykh pidpryemstv v ramkakh provedennia reingynirynghu yikh biznes-procesiv / L.M. Taranyuk, D.S. Kobyzskiy // *Ekonomika: realii chasu*. Naukovyi zhurnal. № 2 (36). – pp. 49-56. – Retrieved from: <http://economics.opu.ua/ejopu/2018/No2/49.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1308150.

20. Taranyuk L.M. (2010) Metodika strategichnogo analizu pri provedenni reinjynirynghu biznes-procesiv promyslovoho pidpryemstva / L.M. Taranyuk // *Mekhanizm regulovannia ekonomiki*. №4.–Т(50). – С. 120–126.

21. JSC “NASOENERGOMASH Sumy”. Official web-site. // Retrieved from: <http://nempump.com/>

22. “Sumy Engineering Works” Ltd. Official web-site. // Retrieved from: http://cmz.sumy.ua/index_ru.html

23. “Sumy Pump Equipment” Ltd.. Official web-site. // Retrieved from: <http://sumnt.com/>

Надійшла до редакції 6 серпня 2018 р.