

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

КОБИЗСЬКИЙ ДЕНИС СЕРГІЙОВИЧ

УДК 339.138:005.591.4:658.5(043.5)

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ
РЕІНЖИНІРИНГУ БІНЕС-ПРОЦЕСІВ
МАРКЕТИНГОВОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

075 – Маркетинг

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів
мають посилання на відповідне джерело _____

Д. С. Кобизський

Науковий керівник:
Таранюк Леонід Миколайович,
доктор економічних наук, професор

Суми – 2021

АНОТАЦІЯ

Кобизський Д.С. Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств – кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня докторі філософії за спеціальністю 075 – Маркетинг – Сумський державний університет, Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту, Суми, 2021.

Захищено у спецраді Сумського державного університету. Суми, 2021.

У дисертаційній роботі системно досліджено та розвинуто організаційно-економічні основи реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності промислових підприємств, з метою суттєвого підвищення рівня економічної ефективності діяльності промислових підприємств в період різких трансформаційних перетворень внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовищ.

Зокрема у роботі розвинуто теоретичні положення щодо розуміння реінжинірингу бізнес процесів у маркетинговій діяльності шляхом уточнення понятійного апарату реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств. Так під «реінжинірингом бізнес-процесу (чи їх сукупності)» запропоновано розуміти концепцію досягнення найбільш оптимальної організації бізнес-процесу (чи їх сукупності) та способів їх реалізації, що фізично досяжні за наявних можливостей розвитку науково-технічних засобів забезпечення діяльності та економічно обґрунтовані для заданих умов функціонування конкретного суб'єкта господарювання, на підставі досягнення вагомих покращень критично важливих для клієнта бізнес-процесу (чи їх сукупності) характеристик, та з метою задоволення визначених цілей конкретного суб'єкта господарювання. У той же час під поняттям «реінжиніринг маркетингової діяльності» пропонується розуміти фундаментальні організаційно-економічні перетворення діяльності підприємства, які забезпечують оперативне визначення вимог важливого для підприємства ринку (клієнту) та забезпечення їх своєчасного і якісного задоволення через організаційний, інформаційний, мотиваційний та інноваційний супровід; а також формулювання функцій маркетингової роботи суб'єктів господарювання під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів (мотиваційна, організаційна, культуро-творча та інноваційна). При цьому обґрунтовано, що визначальними в

процесі здійснення реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів є мотиваційна, організаційна, культуро-творча та інноваційна функції маркетингу, оскільки саме ці функції найкраще відображають характерні відмінності головних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності промислових підприємств, що принципово відрізняють його від реорганізації, реструктуризації, реконструкції, а також класичних маркетингових стратегій.

Також автором удосконалено науково-методичний підхід до формування моделі організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу у маркетинговій роботі підприємств шляхом інтеграції “алмазної моделі компанії” Хамера/Чампі та “інтегрального комплексу реінжинірингу маркетингу” Б. Гаджиєва з використанням змісту компонентів та властивостей постреінжинірингової організаційної структури компанії, зокрема її ітеративності та здатності до переходу у нові фази. Такий підхід дозволяє гармонізувати перепроєктування внутрішніх процесів і відповідну реакцією зовнішнього середовища та формувати як концепцію пошуку стратегії маркетингового розвитку, так і концепції реалізації та досягнення ключових цілей заздалегідь визначеної маркетингової стратегії.

Проведений у роботі аналіз стратегій машинобудівних підприємств виявив ряд недоліків, зокрема відсутність чітко вираженого позиціонування компаній по відношенню до різних типів контрагентів та різних ринків. Дослідження найбільш поширених теорій формування маркетингових стратегій виявило їх недостатню адаптованість, зокрема і для сектору машинобудування. Для вирішення цієї проблеми автором удосконалено науково-методичний підхід до ідентифікації та вибору оптимальних стратегічних таргетів та формування стратегій розвитку маркетингової діяльності промислових підприємств шляхом формування системи зв'язків між сильними, слабкими сторонами, можливостями та загрозами, що дозволяє скоригувати напрямки реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів та визначити найбільш оптимальні інструменти та таргети маркетингової діяльності для забезпечення максимальної результативності маркетингової стратегії компанії.

Дослідження діяльності промислових підприємств в галузі машинобудування в період проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів дозволило виокремити саме ті сфери діяльності підприємств, які мають найбільший вплив на формування маркетингового потенціалу. Такими сферами визначено зокрема: стан та динаміка

ринку, на якому здійснюється діяльність підприємства, продажі підприємства, реклама та зв'язки з громадськістю, маркетингові інновації, маркетингове планування, залучення до маркетингової діяльності усіх підрозділів підприємства та сторонніх організацій, інвестиційна та фінансова політика, а також кадровий потенціал. Врахування цих результатів дозволило удосконалити методичний підхід до оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства, шляхом обґрунтування специфіки та розробки механізму його оцінювання в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням змін критеріальної бази оцінювання маркетингового потенціалу в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволяє комплексно оцінити кількісні та якісні параметри маркетингової роботи компанії саме в цей період. У роботі розроблений механізм оцінювання інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, який базується на 24 показниках, які характеризують вище зазначені сфери впливу та дозволяє врахувати вплив реінжинірингу бізнес-процесів на маркетингову діяльність підприємства. Це у свою чергу дозволяє сконцентрувати управлінські дії на максимально релевантних напрямках діяльності компанії.

Встановлено, що реінжиніринг бізнес-процесів може призводити до того, що 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. З урахуванням цього ефекту автором розвинуто теоретико-методичне забезпечення формування маркетингових стратегій на основі SWOT/TOWS матриць за рахунок визначення поняття «полярності» економічних зв'язків (такої характеристики економічних зв'язків між окремими елементами зовнішнього середовища та внутрішнім середовищем організації і навпаки, яка визначає характер наслідків впливу елемента зовнішнього середовища на організацію, за наявних у момент фіксації цих зв'язків обставин, та має властивість змінювати своє значення в залежності від внутрішнього середовища компанії) та «поляризації» внутрішнього середовища організації (здатності організації за рахунок наявних ресурсів, з урахуванням можливості залучення у короткостроковому періоді додаткових ресурсів, шляхом перебудови (реінжинірингу) бізнес-процесів, або без такої за

рахунок використання «сильних сторін», забезпечити зміну значення полярності елементів зовнішнього середовища з «загрози» на «нейтральну» або «можливість», а внутрішнього середовища з «слабкої сторони» на «нейтральну» або «сильну сторону»), що дозволяє удосконалити методичні засади стратегічного планування маркетингових стратегій під час реінжинірингу бізнес-процесів. Також у роботі розроблено концептуальну схему формування кадрового забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності, яка на відміну від існуючих передбачає формування компетенційної моделі реінжинірингової команди на основі запропонованих критеріальних показників та оцінювання відповідності реінжинірингової команди отриманій моделі, для чого було розроблено та апробовано авторську модель опитування; коригування реінжинірингової команди для забезпечення її відповідності компетенційній моделі, а також оцінювання вартості формування кадрового потенціалу реінжинірингу бізнес-процесу.

Одержані результати знайшли практичне застосування в організації та здійсненні маркетингової діяльності промислових підприємств Сумської області (АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», ТОВ «Сумський машинобудівний завод», НВП «Насостехкомплект»), в навчальному процесі Сумського державного університету.

Основні теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій щодо використання організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств для якісного покращення ефективності та результативності їх основної діяльності.

Ключові слова: маркетингова діяльність, реінжиніринг бізнес-процесів, промислові підприємства, стратегічне управління, інноваційний маркетинг, маркетинговий потенціал, організаційно-економічне забезпечення

ABSTRACT

KobyzskyI D.S. Theoretical and Methodological Framework for Business Process Re-Engineering in the Marketing Sphere of Industrial Enterprises – qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 075 – Marketing – Sumy State University, Academic and Research Institute of Business, Economics and Management, Sumy, 2021.

Defended in the Special Council of Sumy State University. Sumy, 2021.

The dissertation deals with the systematic study and development of the organizational and economic framework for business process re-engineering in the marketing activities of industrial enterprises to significantly increase the economic efficiency of industrial enterprises during the period of sharp transformations of the internal and external business environment.

In particular, it develops theoretical provisions on understanding business process re-engineering in marketing activities by clarifying the conceptual apparatus of business process re-engineering in the marketing activities of industrial enterprises. Thus, “Business process (aggregate of business processes) re-engineering” is suggested to imply the concept of achieving the most optimal organization of a business process (or their aggregate) and methods for their implementation, which are achievable with the available opportunities for the development of scientific and technical means of ensuring activities and economically justified for the given conditions for the functioning of a particular enterprise, based on the achievement of significant improvements of the business process critical for the client (or their combination), and to meet the specific goals of a particular enterprise. Herewith, it is proposed to define the concept of “marketing activity re-engineering” as fundamental organizational and economic transformations of the enterprise’s activities, which ensure the prompt determination of the requirements of an important market for the enterprise (client) and ensuring their timely and high-quality satisfaction through organizational, informational, motivational and innovative support; as well as the formulation of the functions of the marketing activity of business entities during the business process re-engineering (motivational, organizational, cultural-creative and innovative). It is substantiated that the motivational, organizational, cultural-creative and innovative functions of marketing are decisive in the process of marketing business process re-engineering, since it is these functions that best reflect the characteristic differences of the main aspects of business process re-engineering in the marketing activities of industrial enterprises, which fundamentally distinguish it from reorganization, restructuring, reconstruction, and classic marketing strategies.

The author also improved the scientific and methodological approach to the formation of a model of organizational and economic support for re-engineering in the marketing activity of enterprises by integrating the Hammer and Champy’s “diamond model” and

integral complex of marketing re-engineering by B. Gadzhiev using the content of the components and properties of the post-reengineering organizational structure the company, in particular its iteration and ability to move into new phases. This approach makes it possible to harmonize the redesign of internal processes and the response of the external environment and form both the concept of searching for a marketing development strategy and the concept of implementing and achieving the key goals of a predetermined marketing strategy.

The analysis of the strategies of machine-building enterprises revealed a number of shortcomings, in particular, the lack of a clearly expressed positioning of companies in relation to various types of counterparties and different markets. The study of the most common theories of the formation of marketing strategies revealed their lack of adaptability, including for the mechanical engineering sector. To solve this problem, the author has improved the scientific and methodological approach to the identification and selection of optimal strategic targets and the formation of strategies for the development of marketing activities of industrial enterprises by forming a system of connections between strengths, weaknesses, opportunities and threats, which makes it possible to adjust the directions of marketing business process re-engineering and determine the most optimal tools and targets of marketing activities to ensure maximum effectiveness of the company's marketing strategy.

The study of the activities of industrial enterprises in the field of mechanical engineering during the re-engineering of their business processes allowed identifying exactly those areas of activity of enterprises that have the greatest impact on the formation of marketing potential. These areas are defined as follows: the state and dynamics of the market in which the company operates, sales of the company, advertising and public relations, marketing innovations, marketing planning, involvement in marketing activities of all divisions of the company and third-party organizations, investment and financial policy, and human resources. Taking these results into account allowed improving the methodological approach to assessing the marketing potential of an industrial enterprise, by justifying the specifics and developing a mechanism for evaluating it during the business process re-engineering, taking into account changes in the criterion base for evaluating marketing potential during the business process re-engineering, which allows comprehensively assessing the quantitative and qualitative parameters of the company's

marketing activity during this period. The dissertation develops a mechanism for evaluating the integral indicator of the marketing potential of an enterprise when conducting business process re-engineering, which is based on 24 indicators that characterize the above areas of influence and allows taking into account the impact of business process re-engineering on the marketing activities of the enterprise. This, in turn, allows focusing management actions on the most relevant areas of the company's activities.

It has been established that the business process re-engineering can lead to the fact that different sides of the same indicator can pose both a threat to the organization and create a potential opportunity for it. Moreover, the same factors are a threat to some organizations, and an opportunity to create an advantage for others. Taking this effect into account, the author has developed a theoretical and methodological support for the formation of marketing strategies based on SWOT/TOWS matrices by defining the concept of "polarity" of economic ties (such a characteristic of economic ties between individual elements of the external environment and the internal environment of the organization and vice versa, which determines the nature of the consequences of the impact element of the external environment on the organization, under the circumstances existing at the time of fixing these connections, and tends to change its value depending on the internal environment of the company) and the "polarization" of the internal environment of the organization (the ability of the organization due to available resources, taking into account the possibility of attracting additional resources in the short term, by restructuring (reengineering) of business processes, or without it through the use of "strengths", environment from "threat" to "neutral" or "opportunity", and the internal environment from "weak side" to "neutral" or "strong side"), which allows improving the methodological foundations of strategic planning of marketing strategies during the business process re-engineering. The author developed a conceptual scheme for the formation of staffing for re-engineering of business processes of marketing activities, in contrast to the existing ones, it provides for the formation of a competency model of a re-engineering team based on the proposed criterion indicators and assessing the compliance of the re-engineering team with the resulting model, for which the author's model of the survey was developed and tested; adjusting the re-engineering team to ensure its compliance with the competency model, as well as assessing the cost of building human resources for the business process re-engineering.

The results obtained have found practical application in the organization and

implementation of marketing activities of industrial enterprises of the Sumy Region (JSC Nasosenergomash Sumy, Sumy Machine Building Plant Ltd., Scientific and Production Enterprise “Nasostechkomplect”), in the educational process of Sumy State University.

The main theoretical and methodological provisions of the dissertation have been brought to the level of methodological developments and practical recommendations on the use of organizational and economic support for the business process re-engineering in the marketing activities of industrial enterprises to qualitatively improve the efficiency and effectiveness of their main activities.

Keywords: marketing activities, business process re-engineering, industrial enterprises, strategic management, innovative marketing, marketing potential, organizational and economic support.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії

1. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Реінжиніринг бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств. *Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика* : колективна монографія / за ред. Н.С. Ілляшенко. Суми : Видавництво “Триторія”, 2018. С. 443-454 (0,5 друк. арк.).
Особистий внесок: проведено аналіз передумов залучення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств (0,3 друк.арк.).

Публікації у наукових виданнях України

2. Taraniuk, L.M. L.M. Taraniuk, D.S. Kobyzskyi, K.V. Taraniuk Organizational and Economic Opportunities of Reengineering Business-processes as Part of the Effective Functioning for Native Machine-building Branch Recreation. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 4. С. 68-76 (0,52 друк. арк.).
Особистий внесок: окреслено перспективні напрямки залучення реінжинірингу для вдосконалення ефективності діяльності промислових підприємств (0,27 друк. арк.).

3. Кобизський Д.С. Передумови впровадження реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 76-84 (0,35 друк. арк.).

4. Кобизський Д. С. Організаційно-економічне забезпечення реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. *БізнесІнформ*. 2018. №2. С. 319-325 (0,28 друк. арк.).

5. Л. М. Таранюк, Д. С. Кобизський. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2 (36). С. 49-56 (0,31 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено концепцію стратегічного управління маркетингової діяльності промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (0,2 друк. арк.).*

6. Кобизський Д.С. Науково-прикладні аспекти стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств під час проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. №2. С. 25-38 (0,6 друк. арк.).

7. Kobyzskyi D.S. Organizational and Economic Potential of Re-engineering business processes in the Context of Marketing Activity of an Industrial Enterprise to Ensure Its Efficient Innovative. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості (ITSSI)*. 2018. №3 (5). С. 95-105. (0,41 друк. арк.).

8. Кобизський Д.С. Методичні аспекти проведення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент"*. 2018. №8(77). С. 46-51. (0,34 друк. арк.).

Публікації в інших наукових виданнях

9. Kobyzskyi D.S. Concept of Re-engineering Business-process in Marketing Activity as a Way to Adapt Ukrainian Industrial Enterprises to Radical Transformations in Business-environment. *International Marketing and Management of Innovations*. 2019. № 16. P. 150-167. (0,75 друк. арк.).

10. Taraniuk L. M., Kobyzskyi D. S., Thomson M. Estimation of the marketing potential of industrial enterprises in the period of re-engineering of business processes. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. №16(2). P. 412-423 (0,5 друк. арк.) *Особистий внесок: сформовано систему критеріальних показників інтегральної оцінки маркетингового потенціалу та критеріальну базу оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства (0,2 друк. арк.).*

11. Taraniuk L. M., Kobyzskyi D. S., Taraniuk K.V., Dimitrova V. Personnel aspects of marketing activity reengineering at the industrial enterprises. *Innovative Marketing* . 2018. Volume 14. Issue #2. P. 26-34 (0,55 друк. арк.). *Особистий внесок: сформовану*

систему критеріальних показників для відбору персоналу компанії, що буде здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів (0,2 друк. арк.).

Тези доповідей на наукових конференціях

12. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Розробка маркетингових стратегій машинобудівних підприємств при проведенні реінжинірингу їх бізнес-процесів в умовах глобальної економіки. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 26-27 квітня 2018р. Дніпро : Нац. метал. Академія України, 2018. Т. 1. С. 15-18 (0,16 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано методичний підхід до визначення оптимальної маркетингової стратегії підприємства (0,08 друк. арк.).*

13. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Особливості діяльності промислових підприємств в умовах трансформаційних зрушень в економіці країни. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 березня 2017р. Київ : Державний університет телекомунікацій, Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва, 2017. С. 122-123 (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено ключові детермінанти погіршення ринкового становища вітчизняних підприємств машинобудівної галузі (0,05 друк. арк.).*

14. Таранюк Л.М. Кобизський Д.С. Аналіз проблемних зон постачання машинобудівної продукції замовнику на прикладі АТ "Сумський завод "Насосенергомаш". *STABICONsystems – 2017* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 27-29 квітня 2017р. Суми : Сумський державний університет, 2017. С. 120-122. (0,13 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено наслідки втрати ринків здути в країнах СНД для вітчизняних промислових підприємств (0,07 друк.арк.).*

15. Taranyuk L.M., Kobyzskyi D.S., Taranyuk K.V. Economic aspects of benchmarking innovative products of enterprises. *58th International Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship SCEE*. Riga : Riga Technical University, 2017. P 122-124 (0,13 друк. арк.). *Особистий внесок: визначення ключових інтересів контрагентів при виході промислових підприємств на нові ринки (0,07 друк. арк.).*

16. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Реінжиніринг бізнес-процесів промислового підприємства (на прикладі АТ Сумський завод «Насосенергомаш»).

Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації : збірник тез I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 16-18 листопада 2016р. Кременчук, КрНУ, 2016. С. 95-97 (0,13 друк. арк.).
Особистий внесок: визначення маркетингового потенціалу промислового підприємства (0,07 друк. арк.).

17. Кобизський Д. С. Ефективна робота з маркетинговими цілями в умовах реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств України. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 25 червня 2018р. Полтава : ЦФЕНД, 2018. Ч.1. С. 29-31 (0,13 друк. арк.).

18. Кобизський Д. С. Маркетингова орієнтація на шляху до реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств. *Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 22 грудня 2017р. Полтава : ЦФЕНД, 2017. Ч.1. С. 49-51 (0,13 друк. арк.).

19. Кобизський Д. С. Осмислення процесно-орієнтованого підходу на шляху до реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств України. *Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрямки* : Міжнародна науково-практична конференція, 17-18 листопада 2017р. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2017. Ч.1 С. 92-94 (0,14 друк. арк.).

20. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів для оперативного покращення економічного стану машинобудівних підприємств України. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів, 28 квітня 2017р. Харків : Видавництво "ФОП Панов А.М.", 2017. С. 3100-3105 (0,21 друк. арк.)
Особистий внесок: побудова організаційно-управлінського механізму здійснення реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів (0,11 друк. арк.).

21. Кобизський Д. С. Стратегічна функція продукту промислових підприємств в умовах реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права* : Міжнародна науково-практична конференція, 14.08.2018, Полтава : ЦФЕНД, 2018. Ч.1. С. 49-51 (0,13 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	24
1.1 Передумови впровадження реінжинірингових заходів маркетингової діяльності машинобудівних підприємств України.....	24
1.2 Теоретичні положення реінжинірингу бізнес-процесів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, на вітчизняних машинобудівних підприємствах...	44
1.3 Теоретичні положення щодо можливостей реінжинірингу бізнес-процесів в розробці ефективного та дієвого інноваційного маркетингу на вітчизняних машинобудівних підприємствах.....	72
Висновки до розділу 1	89
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ РЕІНЖИНІРИНГУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА.....	92
2.1 Організаційно-економічні засади реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств.....	92
2.2 Науково-методичний підхід до інтегральної оцінки впливу реінжинірингових заходів на маркетинговий потенціал підприємства	119
2.3 Практичні аспекти оцінки маркетингового потенціалу промислового підприємства у період проведення реінжинірингу бізнес-процесів.....	135
Висновки до розділу 2	149
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ПРОВЕДЕННІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	152
3.1 Організаційні та методичні положення щодо формування маркетингових стратегій машинобудівних підприємств при проведенні реінжинірингу їх бізнес-процесів.....	152

3.2 Науково-прикладні аспекти стратегічного управління маркетингової діяльності машинобудівних підприємств під час проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів	183
3.3 Аспекти кадрової роботи при проведенні реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств	209
Висновки до розділу 3	223
ВИСНОВКИ	226
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	231
ДОДАТКИ	258

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Протягом багатьох років після здобуття незалежності вітчизняні промислові підприємства працювали з використанням технологій управління напрацьованих ще за радянських часів. Удосконалення механізмів управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств як правило носило ситуаційний характер і в першу чергу було спрямоване на часткове вирішення проблем зі збутом промислової продукції. Накопичені системні організаційно-економічні хвороби українських промислових підприємств, зокрема в галузі машинобудування, поєдналися з геополітичною кризою 2014-2017 рр., що відобразилося у стрімкому падінні ключових економічних показників галузі та економіки країни в цілому. Закриття традиційних ринків збуту для багатьох підприємств стало критичним і змусило їх шукати вихід на нові ринки, учасники яких вимагали іншої продукції та інших підходів до просування промислової продукції. За таких умов поступова адаптація вітчизняних підприємств до нових умов не принесе жодного позитивного результату, а тому існує об'єктивна необхідність удосконалення існуючих та розробки нових науково-методичних підходів до здійснення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності на промислових підприємствах.

Теоретичні та методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів досліджено та висвітлено у наукових працях багатьох закордонних вчених-економістів, зокрема: Н. Абдікєєва, А. Блинова, Л. Володько, С. Гардінера, В. Гровера, Т. Давенпорта, В. Демінга, К. Есселінга, Т. Єрмакової, Б. Железко, Е. Зіндера, С. Ільдеменова, В. Кеттінгера, Р. Кімбі, Р. Манганелі, В. Мединського, Н. Оболенські, М. Олала, М. Робсона, Д. Саланта, П. Страссмана, Д. Тенга, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Д. Ханни, Д. Чампі та ін.

Окремі науково-методичні та практичні аспекти проведення заходів з реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності підіймали в своїх

дослідженнях наступні закордонні та вітчизняні вчені: А. Бяшимова, Б. Гаджиев, Т. Елвін, А. Капатіна, Лі Конг, С. Ку, Ма Лі, Ф. Лін, Дж. Лінч, А. Міку, С. Сіадат, Й. Су, Д. Текуччі, Е. Уткін, Г. Форті, Шектль П. тощо.

Вивченню теоретико-методичних аспектів щодо можливостей залучення реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення конкурентоздатності вітчизняних промислових підприємств присвячено ряд праць українських науковців, зокрема: Виноградової О.В., Гвоздь М.Я., Лепейко Т.І., Мельника Л.Г., Мироненко К.С., Потопи К.Л., Таранюка Л.М., Ткаченко О.В., Тупкало В.М., Череп А.В., Чухрай Н.І. та ін.

Разом з тим, не зважаючи на численність досліджень базових аспектів реінжинірингу, а також окремих практичних прикладів впровадження принципів реінжинірингу бізнес-процесів в маркетингову діяльність компаній, спостерігається дефіцит теоретично-методичних засад організаційно-економічного забезпечення маркетингової діяльності промислових підприємств в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів. Поглиблених досліджень потребують аспекти стратегічного управління маркетингової діяльністю, моніторингу стану маркетингової діяльності та роботи з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності вітчизняних промислових підприємств при проведенні реінжинірингу їх бізнес-процесів. Удосконалення також потребують підходи до визначення маркетингового потенціалу в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Актуальність, теоретична важливість та практична значущість зазначених питань обумовила вибір теми дисертаційної роботи, її мету, зміст, завдання, предмет та напрямки дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане у відповідності з планами науково-дослідних робіт Сумського державного університету, зокрема за темою “Удосконалення маркетингової діяльності промислового підприємства шляхом впровадження реінжинірингових заходів (на прикладі “Сумський завод “Насосенергомаш”) (№ 53.14-01.16/17. СП).

Дисертаційне дослідження та публікація результатів здійснювалися в тому числі в рамках гранту Президента України докторам наук для здійснення наукових досліджень на 2018 рік на тему: “Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств, як складова виведення вітчизняної продукції на міжнародні ринки” (№ ДР 0118U006322; Ф78/180-2018). Результати досліджень також публікувались в рамках виконання держбюджетної теми молодих науковців “Механізм управління формування стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств” (№ ДР 0117U003928).

Тема дисертаційної роботи затверджена 08.12.2016 р. (протокол №6) та уточнена Вченою радою Сумського державного університету 20.06.2019 р. (протокол №13).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є поглиблення науково-методичних засад та практичного інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств.

Виходячи з поставленої мети у дисертаційному дослідженні поставлено та вирішено наступні *завдання*:

- здійснити компаративний ретроспективний аналіз теоретико-методологічних положень реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій сфері промислових підприємств;
- удосконалити методичні підходи до організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу у маркетинговій роботі підприємств;
- удосконалити науково-методичні підходи до формування стратегій маркетингової діяльності промислових підприємств;
- удосконалити науково-методичні засади оцінювання маркетингового потенціалу промислових підприємств;
- розробити пропозиції щодо обґрунтування напрямків взаємозв'язку між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства та їх впливу на формування стратегії маркетингової діяльності;

- запропонувати шляхи покращення системи кадрового забезпечення промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств.

Предметом дослідження є науково-методичні засади та практичний інструментарій здійснення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є положення класичних економічних теорій, теоретичні засади підприємництва та управління економічними системами, сучасні концепції управління маркетинговою діяльністю та реінжинірингу. Емпіричною основою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних вчених із проблем реінжинірингу бізнес-процесів, фінансова звітність та результати маркетингової діяльності господарюючих суб'єктів у періоди трансформаційних змін.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: порівняльний аналіз – у дослідженні організаційно-економічних передумов реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств, а також при оцінці конкурентоспроможності різних країн світу; статистичний аналіз – при дослідженні тенденцій та напрямків розвитку промисловості України; системний підхід – при розвитку понятійного апарату реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності, формуванні механізму управління вибором оптимальних маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів та розробці моделі компетенцій персоналу, задіяного у маркетинговій діяльності при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів; економіко-математичний аналіз – при розрахунку складових маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів; аналіз і синтез – при розрахунку інтегральної абсолютної величини сили/слабкості; SWOT-аналіз – при визначенні показників впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств, а також можливостей і загроз маркетингової діяльності при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів

промислового підприємства з метою оптимальної маркетингової стратегії; метод експертних оцінок – при оцінюванні показників сил/слабкостей напрямів маркетингової діяльності під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів; індуктивний метод при визначенні основних напрямків, що потребують залучення заходів з реінжинірингу на підставі оцінки конкурентоспроможності, а також при визначенні принципів залучення цифрових технологій в маркетингову діяльність при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів; методичний підхід, який містить оцінку конкурентоспроможності потенціалу підприємства з метою розрахунку показників стимуляторів та дестимуляторів, які характеризують маркетинговий потенціал підприємства; метод Евклідової відстані для визначення інтегрального показника маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання; метод Стерджесса з метою встановлення діапазону значень інтегрального показника маркетингового потенціалу промислових підприємств для виявлення його рівня в господарській діяльності компаній.

Інформаційну базу дослідження сформували зібрані, опрацьовані та узагальнені особисто автором первинні матеріали, що характеризують маркетингову та інноваційну діяльність промислових підприємств, законодавчі та нормативні документи України, галузеві стандарти та стандарти ISO, офіційні матеріали Сайту Державної служби статистики України та Сайту Обласного управління статистики в Сумській області, дані опитування задіяних працівників, надані промисловими підприємствами машинобудівного комплексу України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Обробка даних здійснювалася з залучення програмних пакетів MS Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо розвитку та удосконалення науково-методичних засад та практичного інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств. Найбільш вагомими є наступні наукові результати:

удосконалено:

- науково-методичний підхід до формування моделі організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу у маркетинговій роботі підприємств шляхом інтеграції “алмазної моделі компанії” Хамера/Чампі та “інтегрального комплексу реінжинірингу маркетингу” Б. Гаджиєва з використанням змісту компонентів та властивостей постреінжинірингової організаційної структури компанії;

- науково-методичний підхід до ідентифікації та вибору оптимальних стратегічних таргетів та формування стратегій розвитку маркетингової діяльності промислових підприємств шляхом формування системи зв'язків між сильними, слабкими сторонами, можливостями та загрозами;

- методичний підхід до оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства, шляхом обґрунтування специфіки та розробки механізму його оцінювання в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням змін критеріальної бази оцінювання маркетингового потенціалу в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо розуміння реінжинірингу бізнес процесів у маркетинговій діяльності шляхом уточнення понятійного апарату реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств, а саме понять «реінжиніринг бізнес-процесу (чи їх сукупності)» та «реінжиніринг маркетингової діяльності»;

- розвинуто теоретико-методичне забезпечення формування маркетингових стратегій на основі SWOT/TOWS матриць за рахунок визначення поняття «полярності» економічних зв'язків;

- розвинуто організаційно-методичні засади здійснення реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів шляхом формування та виокремлення в окрему цілісну компоненту комплексу заходів із формування кадрового потенціалу реінжинірингу.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційної роботи полягає в доведенні теоретичних і методологічних положень дисертаційної роботи до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій щодо використання організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств для якісного покращення ефективності та результативності їх основної діяльності.

Рекомендації впроваджені на наступних промислових підприємствах:

- АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”: довідка №43-13/2-08975 від 14.10.20;

- ТОВ “Сумський машинобудівний завод” довідка № 523 від 05.10.20;

- НВП “Насостехкомплект” довідка № 1061-2 від 15.11.20;

Результати дисертаційного дослідження використано в навчальному процесі Сумського державного університету при підготовці навчальних програм і навчально-методичних матеріалів дисципліни “Управління конкурентоспроможністю” (акт від 18 січня 2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. В ній представлено авторський підхід до розробки організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств. Всі наукові результати, представлені в роботі, отримано автором особисто. Матеріали, що використовувались з наукових робіт, опублікованих у співавторстві, використано лише в межах розробок та положень, що формують особистий внесок автора відповідно до теми дисертаційного дослідження. Персональний внесок автора у роботах, які були опубліковані у співавторстві, наведений у переліку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Дисертація обговорювалась за розділами й у цілому на засіданнях кафедри Економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Сумського державного університету. Ключові положення та результати дисертаційного дослідження представлялися та

отримали високу оцінку наукового співтовариства на науково-практичних конференціях, у тому числі міжнародних, зокрема:

- Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз» (26-27 квітня 2018р., м. Дніпро);

- Міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні тенденції та перспективирозвитку системи управління в Україні та світі” (16-17 березня 2017р., м. Київ);

- Міжнародній науково-практичній конференції STABICONsystems – 2017 (27-29 квітня 2017р., м. Суми)

- 58th International Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship SCEE. (Riga Technical University, 2017, Riga);

- Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (16-18 листопада 2016 р., м. Кременчук,);

- Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, менеджменту та права: теорія і практика» (25 червня 2018р., м. Полтава);

- Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі (22 грудня 2017р., м. Полтава)

- Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрямки» (17-18 листопада 2017р., м. Ужгород);

- Всеукраїнській науково-практичній конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (28 квітня 2017р., м Харків);

- Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права» (14 серпня 2018р., м. Полтава).

Публікації. Основні теоретичні положення й висновки дисертації викладено у 21 опублікованих наукових працях, з яких:

- 7 статей у наукових фахових виданнях України, які включені до наукометричних баз;
- 2 статті у наукових виданнях, які індексуються у наукометричній базі даних SCOPUS;
- 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, яке індексується міжнародними наукометричними базами;
- 10 тез наукових доповідей та повідомлень на міжнародних науково-практичних конференціях;
- 1 підрозділ колективної монографії.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків і списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 313 сторінок, з них основний текст дослідження – 207 сторінок, 36 табл., 19 рис., 14 додатків та список літератури із 254 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

1.1 Передумови впровадження реінжинірингових заходів маркетингової діяльності машинобудівних підприємств України

Ефективність функціонування процесів, що вкладають визначальний внесок у кінцевий результат, найчастіше визначає успішність діяльності в цілому. Так, одна з пріоритетних галузей економіки України, промисловість, уособлює і відображає всі хиби та недоліки національного господарства країни, що вже багато років спонукає вчених та науковців до пошуку методик та інструментарію для якісних перетворень та покращень. Схвалена Кабінетом Міністрів України [1, 2] у 2013р. “Концепція Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2020р.” (далі – Концепція) однозначно визначає рівень розвитку промисловості як виразний показник рівня розвитку національної економіки загалом. Описані в Концепції системні проблеми функціонування галузі та можливі методи їх подолання, як результат, ключовим фактором відновлення втрачених колись позицій визначають науково-технічний та інноваційний фонд, що може створювати ексклюзивний продукт, а також продукт з високим вмістом технології. Сировинний (добувний) сектор промисловості безперечно відіграє важливу роль у формуванні національного капіталу, але з точки зору довготривалої стратегії, цінним є не той продукт, виготовлення якого потребує високої технології, а той, що сам являє собою технологію найвищих досягнень. Таким чином, наша особлива увага саме до машинобудування. На жаль, за роки незалежності український машинобудівний бізнес не навчився перемагати у щільній конкурентній боротьбі з рівними умовами. Тому фактор ексклюзивності є

найбільш вагомим та дієвим аргументом для захоплення чи утримання позицій на ринку.

Сукупність накопичених системних хвороб українських промислових підприємств організаційно-економічного характеру з ефектом резонансу поєдналися з геополітичною кризою 2014-2016 рр. та відобразились у стрімкому зниженні ключових економічних показників галузі та економіки країни в цілому (табл.1.1, рис. 1.1) [3].

Таблиця 1.1 – Валовий внутрішній продукт в Україні у 2007-2016 роках (сформовано на підставі [3])

Роки	У фактичних цінах	У цінах попереднього року	Індекси фізичного обсягу
	млн. грн	млн. грн	% до попереднього року
2007	751106	611439	108,2
2008	990819	767957	102,2
2009	947042	840844	84,9
2010	1120585	985795	104,1
2011	1349178	1181604	105,4
2012	1459096	1351233	100,2
2013	1522657	1459759	100,0
2014	1586915	1369190	93,4
2015	1988544	1431826	90,2
2016	2 383 182	2 034 430	102,3

Як видно з таблиці 1.1 кризові явища 2009 року (мінус 15,1% ВВП) не зробили українську економіку сильнішою чи більш ефективною та незалежною. Тоді на тлі загальносвітової фінансової кризи та послаблення російської економіки знайшлося достатньо виправдань, за якими залишилась не достатньо оціненою залежність загального стану господарства країни від об'єму експорту сировинних товарів. Так, різке скорочення попиту на міжнародному ринку на металургійну продукцію призвело до дефіциту надходження валюти до економіки країни. Такий дефіцит разом з інформаційною панікою призвели до посиленню відтоку закордонної валюти з банків і відповідно до зменшенню вартості національної валюти у 2009 р. (грудень), у порівнянні з 2008р. (січень), на 57,7% [4]. Відсутність раціональних висновків та вдалих системних протидій сформувала несприятливі передумови для входження української промисловості

в один з найскладніших періодів існування незалежної української економіки 2014-2016 рр. Звуження ринків збуту, дефіцит коштів на оновлення виробництва та залучення нових технологій, фінансово-валютні обмеження, відтік кваліфікованого персоналу, різке збільшення вартості енергоносіїв та багато інших причин, що будуть досліджені далі, укупі призвели до кризових мінус 9,8 % ВВП у 2015 р.

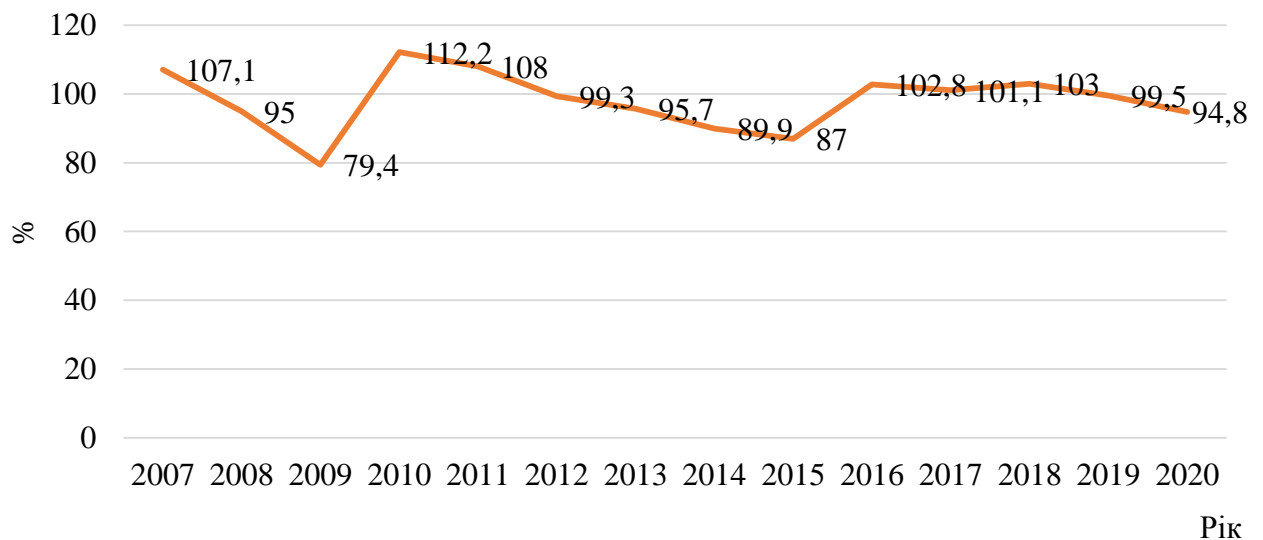


Рисунок 1.1 – Індеси виробництва промислової продукції в Україні у 2007-2020 рр., % (сформовано на підставі [5])

Різде зниження експорту сталі та чавуну у 2009 р. можна назвати головним чинником, що позначилося на негативних показниках промисловості у цей період (рис. 1.1). Тоді ж як у 2014-2015 рр. кризові фактори зачепили майже всі підгалузі. Окрім загальної тенденції по промисловості зокрема, та економіці взагалі, деякі підгалузі промисловості пережили особливу відчутну кризу. Так, українське машинобудування у 2014-2015 рр., завдячуючи своїй докорінній орієнтованості на споживача з пострадянським менталітетом та відповідним полем номенклатурних вимог, опинилося у найбільш невігідному становищі. Саме для цього сектору промисловості обсяг реалізованої продукції у цей період часу (2014 р.), навіть у вираженні в національній валюті, впав нижче п'ятирічного мінімуму, а відповідна частка машинобудування у загальному

обсязі замовлень української промисловості у 2015 р. скоротилася на 38,7%, навіть у порівнянні з кризовим 2009 роком (6,5% проти 10,6%) (табл. 1.2).

Фактор вартості національної валюти неодмінно має враховуватись при дослідженні статистичних показників, наведених у національній валюті, адже українське машинобудування (виробництво машин і устаткування) оперує портфелем замовлень, що складається не менше, як з половини експортної частки [7].

Таблиця 1.2 – Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2007-2016 роках (сформовано на підставі [6])

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016, січ.-черв.
Промисловість, млрд. грн.	717,1	917,0	806,5	1043,1	1305,3	1367,9	1322,4	1428,8	1776,6	798,4
Машинобудування, млрд. грн.	98,3	121,7	85,8	97,1	130,8	140,5	113,9	101,9	115,3	26,5
Частка машинобудування, %	13,7	13,3	10,6	9,3	10,1	10,3	8,6	7,1	6,5	3,3
Динаміка зміни курсу гривні, %	+0,05	+51,3	+4,22	+0,04	+0,35	-0,04	+0,00	+97,27	+52,22	+13,3

Більшість машинобудівних підприємств не витримали тиску нових обставин і різко втратили у показниках операційної діяльності. Так період 2014-2015р. позначився відчутним зниженням і без того невисокої рентабельності для даного сектору економіки (табл. 1.3). А переламний 2014 р. і взагалі показав його збитковість. При чому, якщо в кризу 2008-09 рр. при загальній рентабельності по промисловості 1,8% рентабельність машинобудування становила 5%, то у 2014р. при близьких 1,6% по галузі, машинобудівний сектор спрацював з мінус 2,4%. Тож наведена статистика яскраво підтверджує статус українського машинобудування як одного з найбільш вразливого та незахищеного сектору економіки в умовах дії зовнішніх і внутрішніх кризових явищ 2014-15рр.

Таблиця 1.3 – Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами промислової діяльності у 2007-2016рр. (сформовано на підставі [8, 9])

Показник	Рівень рентабельності (збитковості), %									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Промисловість	5,8	4,9	1,8	3,8	6,0	3,4	3,0	1,6	0,9	5,5
Машинобудування	-	2,9	4,7	5,5	7,4	9,9	6,6	-2,4	3,4	8,1
Виробництво машин і устаткування	-	2,8	5,0	5,3	4,7	6,2	5,4	-1,4	3,2	8,0

Необхідно також відзначити, що найбільш вразливими серед машинобудівних підприємств виявились саме великі компанії. Так у 2014-2015рр. кількість збиткових великих машинобудівних підприємств вперше за останні роки перевищила число прибуткових. Окрім внутрішніх системних недоліків таких підприємств, свою роль зіграла залежність їх портфелів замовлень від великих проектів у Російській Федерації, що фінансуються або контролюються державними установами та фондами. Тож вагома політична складова подібних проектів не викликає сумнівів. Починаючи з 2014 р., участь українських машинобудівників у згаданих проектах звелась до мінімуму (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Фінансові результати до оподаткування промислових підприємств (з урахуванням їх розмірів) (сформовано на підставі [10])

Фінансові результати до оподаткування промислових підприємств (з урахуванням їх розмірів) відповідного року, %												
Роки	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Прибуткові	Збиткові	Прибуткові	Збиткові	Прибуткові	Збиткові	Прибуткові	Збиткові	Прибуткові	Збиткові	Прибуткові	Збиткові
Усього по промисловості	62,6	37,4	62,4	37,6	63,3	36,7	63,3	36,7	72,9	27,1	65,7	34,3
Великі підприємства	69,1	30,9	69,6	30,4	65,1	34,9	49,0	51,0	47,2	52,8	55,7	44,3
Середні підприємства	59,9	40,1	61,8	38,2	60,8	39,2	58,0	42,0	67,0	33,0	66,2	33,8

Ілюзії щодо швидкого освоєння альтернативних ринків та заміщення російського замовника, розбились сухими статистичними даними (табл. 1.5). Показники 2015-ого року засвідчили зниження експорту за всіма напрямками.

Окрім втрати ринку країн СНД (падіння близько 50%), Україна втратила позиції в торгівлі з усіма найбільшими партнерами. Дані обставини відобразилися у зниженні загального обсягу експорту у 2015 р. майже на 30%, у порівнянні з попереднім роком. При чому наведені в таблиці загальні показники для всіх видів економічної діяльності, у випадку українського машинобудування носять ще більш песимістичні цифри. Втративши один з найбільш ємних ринків світу (виробничо-промислова база країн СНД), промисловці вимушені були визнати свою неготовність оперативно та ефективно відреагувати на нові умови зовнішнього середовища.

Таблиця 1.5 – Географічна структура експорту України товарами (найбільші напрямки експорту) у період 2011-2016 рр. (сформовано на підставі [11])

Обсяг експорту до країн світу відповідного року, тис.дол. США (у відсотках до попереднього року)						
Країна	Рік					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Усього	68394195,7 (133,0%)	68809810,6 (100,6%)	63312022,1 (92,0%)	53901689,1 (86,5%)	38127149,7 (70,7%)	36362801,5 (95,4%)
РФ	19819616,2 (147,6%)	17631749,5 (89,0%)	15065123,5 (85,4%)	9798226,2 (66,3%)	4827717,9 (49,3%)	3591795,7 (74,4%)
Туреччина	3748582,0 (123,8%)	3685112,6 (98,3%)	3805477,8 (103,3%)	3561365,4 (94,9%)	2771758,3 (77,8%)	2048691,1 (73,9%)
Польща	2794088,3 (156,3%)	2576195,6 (92,2%)	2547823,1 (98,9%)	2644656,8 (103,9%)	1977329,6 (74,8%)	2200158,7 (111,3%)
Німеччина	1763830,5 (117,6%)	1645030,3 (93,3%)	1603784,9 (97,5%)	1590590,3 (102,5%)	1328677,4 (83,5%)	1423685,5 (107,2%)
Єгипет	1335645,3 (100,6%)	2898299,5 (217,0%)	2720563,0 (93,9%)	2862068,3 (105,3%)	2079784,0 (72,7%)	2266171,4 (109%)
Індія	2265303,2 (158,8%)	2290932,0 (101,1%)	1974747,3 (86,2%)	1815849,8 (92,8%)	1444086,8 (79,5%)	1903249,5 (131,8%)
Іспанія	970612,5 (235,7%)	1539018,7 (158,6%)	987671,7 (64,2%)	1166565,1 (119,3%)	1043602,6 (89,5%)	1004549,8 (96,3%)
Італія	3039540,6 (126,0%)	2480017,4 (81,6%)	2357633,7 (95,1%)	2468270,5 (105,7%)	1979843,6 (80,2%)	1929589,6 (97,5%)
Білорусь	1922329,7 (101,2%)	2251118,5 (117,1%)	1983615,6 (88,1%)	1617084,0 (83,3%)	870696,4 (53,8%)	903279,0 (103,7)
Казахстан	1857549,5 (142,8%)	2459251,4 (132,4%)	2120025,4 (86,2%)	1069434,3 (51,3%)	712744,5 (66,6%)	400109,7 (56,1%)
Китай	2180034,4 (165,5%)	1777177,6 (81,5%)	2726677,3 (153,4%)	2674125,8 (99,4%)	2399078,9 (89,7%)	1832513,6 (76,4%)
Нідерланди	833394,9 (148%)	829939,3 (99,6%)	1041336,6 (125,5%)	1106095,9 (106,7%)	905655,0 (81,9%)	996404,5 (110,0%)
Саудівська Аравія	816959,6 (126,7%)	926403,5 (113,4%)	782116,6 (84,4%)	1031359,6 (132,0%)	761562,2 (73,8%)	592882,4 (77,9%)
США	1113752,1 (137,1%)	1014659,1 (91,1%)	888273,0 (87,5%)	667926,8 (77,6%)	481845,9 (72,1%)	426557,0 (88,5%)
Угорщина	1340723,2 (156%)	1510219,0 (112,6%)	1556952,7 (103,1%)	1509893,8 (97,2%)	909721,0 (60,3%)	1053087,9 (115,8%)

Розглядаючи період 2011-2016 рр. (табл.1.5) можна впевнено стверджувати, що українська промисловість ще не готова ані ефективно розробляти, ані виготовляти, і тим більш просувати товар, що буде затребуваний на нових ринках збуту. Таким чином, втративши те, що мала, галузь не здобула нового.

Окрім внутрішніх організаційних та функціональних обмежень, зменшення портфелю замовлень в країнах СНД, в зовнішньо-економічній діяльності українським промисловцям довелося зіткнутися із труднощами, пов'язаними з обмеженнями у валютних операціях. Вимушені заходи Національного Банку України [12, 13] неодмінно позначились на партнерській привабливості для потенційних закордонних контрагентів у негативному плані. Більш того, вони практично унеможливили участь українських машинобудівників у “спільних підприємствах” за межами України. Формат участі вітчизняних промисловців у подібних проектах взагалі мало розглядається серед можливих заходів порятунку галузі, натомість його практична складова є дуже суттєвою.

Погіршення економічних показників 2014-2015 рр. ще більше поглибило дефіцит залучення нових технологій в українській промисловості в цілому, та машинобудуванні зокрема. Тож сталася ситуація, коли в умовах відсутності реальної державної підтримки, перекриття надходження коштів від існуючих замовників через їх відхід, промисловці постали перед занадто сміливими викликами в момент різкого дефіциту коштів. Таким чином, замість потужного інноваційного розвитку, промислові підприємства значно скоротили свої витрати на придбання та освоєння нових технологій (табл. 1.6).

Аналіз наведених даних говорить, що при згадуваному падінні вартості національної валюти близько 60%, у 2014р. загальна сума витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств склала лише 53% від аналогічного показника 2011р., відповідно: придбання нових технологій – 14,5%, придбання обладнання та програмного забезпечення – 48,8% у гривньовому вираженні.

Таблиця 1.6 – Показники інноваційної діяльності промислових підприємств 2007-2016рр. (сформовано на підставі [14])

Роки	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	Загальна сума витрат, млн.грн.	У тому числі за напрямками, млн.грн.				
			Дослідження і розробки	у тому числі		Придбання інших зовнішніх знань	Придбання машин обладнання та програмного забезпечення
				Внутрішні НДР	Зовнішні НДР		
2007	14,2	10821,0	986,4	793,5	192,9	328,4	7441,3
2008	13,0	11994,2	1243,6	958,8	284,8	421,8	7664,8
2009	12,8	7949,9	846,7	633,3	213,4	115,9	4974,7
2010	13,8	8045,5	996,4	818,5	177,9	141,6	5051,7
2011	16,2	14333,9	1079,9	833,3	246,6	324,7	10489,1
2012	17,4	11480,6	1196,3	965,2	231,1	47,0	8051,8
2013	16,8	9562,6	1638,5	1312,1	326,4	87,0	5546,3
2014	16,1	7695,9	1754,6	1221,5	533,1	47,2	5115,3
2015	17,3	13813,7	2039,5	1834,1	205,4	84,9	11141,3
2016	18,9	23229,5	2457,8	2063,8	394,0	64,2	19829,0

Різке зменшення витрат на придбання зовнішніх знань, машин та відповідного програмного забезпечення яскраво ілюструє, чому не відбулося таке необхідне та очікуване освоєння нових ринків збуту. Українське машинобудування на даний момент не має готового продукту до виходу на ринки збуту типу “ЄС”. Передусім, потребує оновлення нормативна база та технологічні можливості. Розробка та освоєння нового продукту не можливе без створення нового процесу, що супроводжує створення продукту. Новий продукт вимагає нових правил, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства.

Таблиця 1.7 – Впровадження інновацій на промислових підприємствах у період 2007-2016рр. (сформовано на підставі [15])

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів, шт.	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, шт.	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості, %
2007	11,5	1419	2526	6,7
2008	10,8	1647	2446	5,9
2009	10,7	1893	2685	4,8
2010	11,5	2043	2408	3,8
2011	12,8	2510	3238	3,8
2012	13,6	2188	3403	3,3
2013	13,6	1576	3138	3,3
2014	12,1	1743	3661	2,5
2015	15,2	1217	3136	1,4
2016	16,6	3489	4139	...

Вітчизняні промисловці володіють потужним потенціалом у вигляді науково-технічної бази, досвіду та кваліфікованого персоналу, але цей потенціал має бути ефективно використаний та вдало зорієнтований для якнайшвидшого досягнення якісного покращення конкурентоздатності галузі на міжнародному рівні.

Збереження кількості підприємств, що намагаються займатись інноваційною діяльністю у складний економічний період, хоч і при невеликій їх чисельності, говорить що українські промисловці усвідомлюють вимоги сучасного бізнес-середовища, разом з тим структура відповідних витрат говорить про наступне.

Таблиця 1.8 – Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств 2007-2016рр. (сформовано на підставі [16]), млн. грн.

Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		Власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2007	10821,0	7969,7	144,8	321,8	2384,7
2008	11994,2	7264,0	336,9	115,4	4277,9
2009	7949,9	5169,7	127,0	1512,9	1140,9
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2013	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3
2014	7695,9	6540,3	344,1	138,7	672,8
2015	13813,7	13427,0	55,1	58,6	273,0
2016	23229,5	22036,0	179,0	23,4	991,1

За відсутності зовнішньої фінансової підтримки та недостатньої кількості вільних власних коштів на придбання зовнішніх знань, більшою мірою вітчизняні машинобудівники орієнтуються на науково-дослідні розробки за рахунок власного кадрового потенціалу (у 2015 р. витрати на внутрішні НДР майже у 9 разів перевищили витрати на зовнішні НДР; у 2014 р витрати на придбання інших зовнішніх знань у 6,88 разів зменшились, у порівнянні з 2011 р.). Відсутність належної зовнішньої підтримки у веденні інноваційної діяльності українськими промисловцями підтверджується також статистичними даними [16]. Так у 2015р. власні витрати підприємств на інноваційну діяльність у 34,7 разів перевищили витрати за всіма іншими джерелами фінансування.

Разом з тим, задіяні у промисловості, і машинобудуванні зокрема, робітники через низький рівень оплати праці відчують вкрай низьку мотивацію. При чому не тільки для освоєння нових знань, а і для виконання відведених їм штатних посадових зобов'язань.

Вихідною точкою створення ексклюзивного продукту є кваліфіковані кадри: науковці та спеціалісти. І саме в цих умовах на ринку праці український бізнес почав відчувати різкий дефіцит спеціалістів для задоволення потреб промисловості (табл. 1.9). Різке зменшення попиту на інженерні спеціальності у вищих навчальних закладах при таких обставинах здавалось би не коректною реакцією, але ефект різкого погіршення статусу фахівця-інженера на тлі кризових явищ у галузі в цілому відіграв визначальну роль. Україна впевнено втрачає науково-технічний потенціал, на який так покладаються державні концепції і програми.

Таблиця 1.9 – Потреба роботодавців у працівниках за професійними групами (сформовано на підставі [17])

Потреба у працівниках	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.
	Тис. осіб			
	У % до попереднього періоду			
Потреба у працівниках, усього	47,5	35,3	25,9	36,0
		83,0	73,4	139,0
Професіонали	8,1	5,2	3,8	4,7
		71,5	73,3	123,4
Фахівці	5,4	4,0	2,8	3,9
		84,0	71,1	136,7
кваліфіковані робітники з інструментом	9,0	6,4	5,2	7,9
		77,5	81,1	153,2
робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	6,0	5,2	3,8	5,8
		94,7	71,6	153,4
найпростіші професії	6,2	5,0	2,7	4,2
		85,3	55,1	152,7

Спадок вітчизняної епохи у вигляді тарифно-кваліфікаційної сітки, що визначає граничні норми заробітної платні для відповідних фахівців, призвів до

катастрофічного відтоку спеціалістів з машинобудівного сектору. Такий підхід зменшує цінність особливо талановитих та ефективних працівників, прирівнюючи фінансову оцінку їх професійних якостей до середньо-статичних показників.

Кризові явища у промисловості 2014-2015 рр. неодмінно позначалися на соціально-економічних показниках рівня життя задіяних працівників (рис. 1.2, табл. 1.10). Різке зменшення і без того невисокого рейтингу інженерних професій призвело до посилення відтоку кадрів за кордон, де аналогічні спеціальності перебувають у де більш привілейованому положенні.

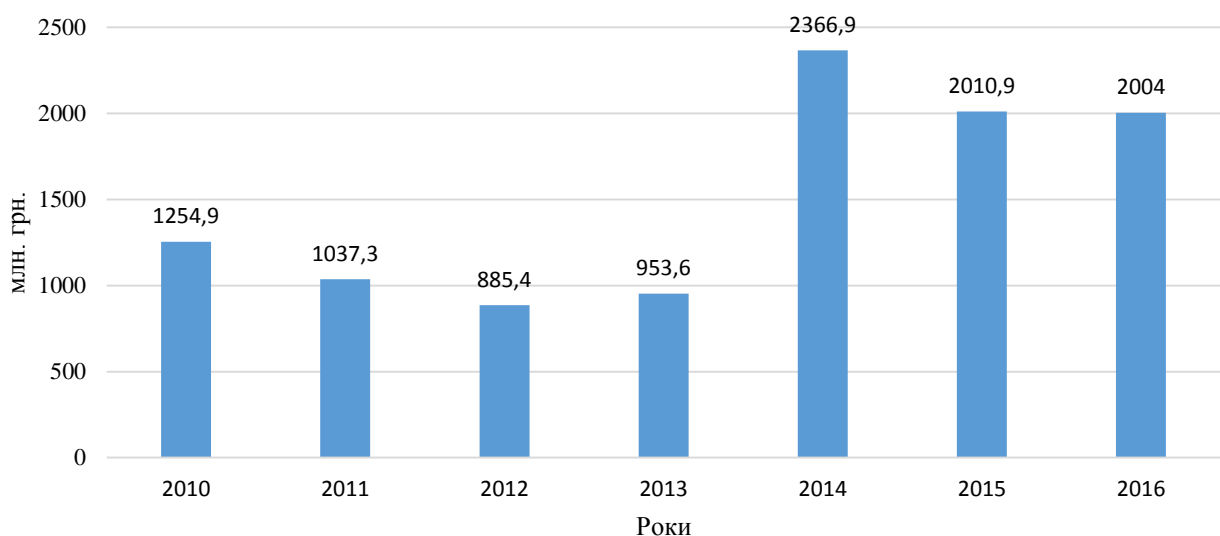


Рисунок 1.2 – Динаміка суми заборгованості із виплати заробітної плати, млн. грн. (сформовано на підставі [18])

Втрата мотиваційного чинника призвела до системних проблем з якістю дотримання технологічних вимог та посадових інструкцій, що в результаті визначає якість кінцевого продукту. Продукт українського машинобудування не витримує конкуренції не тільки через застарілі технології, а й через низьку культуру виробництва та недотримання існуючих технологій. Потужний потенціал, що неодмінно існує, просто не використовується. Традиційне ставлення рядового працівника: “Чому я мушу напружуватись за копійки?”. Проблема стосується не тільки виробничих спеціальностей, але й більшості інших, задіяних у машинобудуванні, в т.ч. таких важливих, як: інженери-

конструктори, інженери-технологи, маркетологи. Фахівці, навіть при дотриманні посадових інструкцій, в переважній більшості обмежують реалізацію свого потенціалу межами відведених обов'язків. Одним з найпоширеніших формулювань є: “Мені за це не платять”.

Так, не зважаючи на гучні заяви про стратегічну важливість промислової галузі, фактичні статистичні показники (табл. 1.10) по середньомісячній заробітній платні галузево-утворюючого напрямку машинобудування переважно не дотягують до середніх показників по економіці країни в цілому.

Таблиця 1.10 –Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 2007-2016 роках (сформовано на підставі [19, 20, 4])

Вид діяльності	У розрахунку на одного штатного працівника відповідно до року, грн									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Усього (середнє значення за всіма видами економічної діяльності)	1351	1806	1906	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183
Зміна до попереднього періоду, %	+29,8	+33,7	+5,5	+18,0	+17,7	+14,8	+7,2	+6,0	+20,6	+23,6
Виробництво машин і устаткування, не віднесені до угруповань промисловості	1380	1791	1744	2213	2724	3041	3281	3433	4120	5080
Зміна до попередньо-го періоду, %	+29,2	+29,8	-2,6	+26,7	+23,1	+11,6	+7,9	+4,6	+20,0	+23,3

При цьому загальна тенденція до зростання показників середньомісячної заробітної платні не має викликати хибних і поспішних оптимістичних висновків. Різкий спад вартості національної валюти у 2014-2015рр. значно поглибив і без того невтішну статистику (табл. 1.11).

Поєднавши таблиці динаміки росту середньої заробітної плати відповідної галузі промисловості та динаміки зміни курсу національної валюти, отримаємо наглядну картину різкого погіршення умов життя залучених робітників у період 2014-2015рр. (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 Порівняльний аналіз динаміки росту заробітної платні та динаміки зміни курсу національної валюти (сформовано на підставі [19, 20, 4])

Показник	Рік									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Динаміка зміни середньомісячної заробітної плати у машинобудуванні, %	+29,2	+29,8	-2,6	+26,7	+23,1	+11,6	+7,9	+4,6	+20,0	+23,3
Динаміка зміни курсу гривні до долара США, %	+0,05	+51,28	+4,22	+0,04	+0,35	-0,04	+0,00	+97,27	+52,22	+13,33

Більшість підприємств просто не витримали різкої зміни бізнес-середовища і не змогли забезпечити соціально-економічні гарантії для своїх працівників у складні часи. Практично всі вище наведені статистичні показники наглядно ілюструють різке погіршення соціально-економічних умов у період 2014-2015рр.

На глибоке переконання автора, категорично необхідно змінити підхід до мотиваційного чинника в кадровій роботі на українських машинобудівних підприємствах, формуванні нового професійного іміджу українського машинобудівника та створенні нової корпоративної свідомості, направленої на досягнення найкращого результату, що відображається у властивостях кінцевого продукту.

Системні проблеми, що так обмежують вітчизняних виробників, офіційно визнані були ще у 2013р. та задекларовані згаданою раніше Концепцією [1, 2].

Події, що відбулися у 2014-2015рр. не тільки поглибили їх, але й розширили відповідний перелік. Так автором роботи пропонується визначити наступні найбільш критичні фактори, що перешкоджають розвитку українського машинобудування:

- низька вмотивованість задіяного персоналу;
- низька культура дотримання технологічних циклів;
- відсутність програм залучення талановитої молоді та формування корпоративної свідомості;
- ізольованість учасників підпроцесів створення готового продукту чи надання послуги;

- низька швидкість руху інформації між учасниками підпроцесів;
- інертність підприємств при розробці нових продуктів, освоєнні нових технологій та нормативних правил;
- перебільшені витрати на діяльність, що не створює користі для кінцевого продукту та споживача;
- низький рівень сервісу;
- відсутність орієнтації на клієнта;
- застарілі інструменти маркетингу;
- відсутність державної стимуляції інноваційної діяльності;
- тимчасові валютні обмеження через кризові явища 2014-2015рр.;
- обмежені можливості до створення спільних підприємств за межами України (для подолання регіональних перешкод стосовно походження товару, в залежності від джерела фінансування відповідного проекту);
- відсутність державних заходів по захисту привілейованого права вітчизняних виробників на участь у проектах на території України, що фінансуються за кошти міжнародних фондів і банків.

В наведеному переліку можна помітити ряд факторів, які лежать поза межами впливу самих підприємств. Та разом з тим, попри заяви та декларації, державі поки що не вдається створити пільгові, чи хоча б сприятливі умови для реалізації антикризових програм. Так, наприклад, з огляду на “зовнішньоекономічну коректність”, жоден з державних конкурсів на закупівлю промислових товарів 2014-2015р. років не передбачав пільгові чи преференційні умови для вітчизняних виробників (окрім обмежень на закупівлю товарів російського походження). В подібних умовах підприємства вже мало покладаються на державну допомогу, і чітко усвідомили гостру необхідність внутрішніх радикальних перетворень. Перепроєктуванню підлягають всі основні внутрішні і функціональні зв’язки: від коректності початку діалогу з замовником службою маркетингу до його успішного завершення службою сервісу підприємства. Разом з тим, фактичні реалії існування вітчизняних промисловців далеко не завжди дозволяють оперувати незадіяними коштами і значно

обмежують їх інноваційні можливості. Тож не залишається нічого іншого, окрім часткового оновлення. В боротьбі за основний ресурс існування – нові замовлення, одну з визначальних роль грає маркетингова діяльність. Саме вона визначає обличчя підприємства, висвітлює якнайкраще усі здобутки та досягнення підприємства, приховує недоліки та вказує напрямки перспективного розвитку. Будучи в авангарді зовнішньої діяльності підприємства, вона стане основним полем для подальших досліджень даної роботи та розробки рекомендацій щодо заходів, спрямованих на якісне покращення перспектив вітчизняних машинобудівників.

Одним з найбільш характерних регіонів для дослідження особливостей діяльності українського машинобудування є Сумщина. Насиченість промисловими підприємствами, структура експорту товарів, рівень інноваційних програм та обсяг залучених інвестицій яскраво демонструють всі системні ознаки галузі. За даними Головного управління статистики в Сумській області [6], промисловість Сумщини донедавна забезпечувала не менше 50% обсягу реалізованої продукції області. Згадувані події зменшили дольову частку сектору до 45% (табл. 1.12), а абсолютні показники на тлі зміни курсу національної валюти до валют основних зовнішньо-економічних розрахунків [4] висвітлюють помітний спад галузі.

Нижче наведена географічна структура експорту товарів Сумської області (табл. 1.13) наглядно демонструє основні тенденції та причини вище описаного спаду економічних показників галузі. Приведені цифри говорять, що зовнішньо-економічна діяльність за напрямками “Європа”, “Країни ЄС”, “Африка” залишились на рівні показників 2011р., натомість експорт в країни СНД, та РФ зокрема, скоротився майже втричі.

Таблиця 1.12 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств Сумської області за у період 2007-2016рр. (сформовано на підставі [21,22,с.40, 4])

Показник	Рік									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Усього реалізовано продукції у Сумській області, млрд. грн	26,4	35,0	35,3	40,1	33,1	36,8	34,5	40,1	60,4	70,2
Реалізовано промисловістю, млрд. грн	9,9	12,8	12,3	12,8	19,3	20,6	19,1	20,9	27,2	29,7
Частка промисловості у загальному обсязі реалізованої продукції, %	37,5	36,6	34,8	31,9	58,3	56,1	55,3	52,1	45,1	42,3
Динаміка зміни обсягу реалізованої продукції промисло-вістю Сумської області до попереднього періоду, %	-	+29,3	-4,7	+4,1	+50,8	+6,7	-7,3	+9,4	+30,1	+9,2
Динаміка зміни курсу гривні до долара США, %	+0,05	+51,28	+4,22	+0,04	+0,35	0,04	+0,00	+97,27	+52,22	+13,3
Динаміка зміни курсу гривні до руб.РФ, %	+7,3	+27,3	+0,7	-1,1	-4,5	+5,5	-6,9	+23,7	+8,7	+38,3

В даних показниках не варто шукати упередженості чи політичної прихильності. Сумщина впродовж досліджуваного періоду історії незалежності України відстоювала демократичний європейський напрямок розвитку, не зважаючи на географічне сусідство з Російською Федерацією. Справа в тім, що саме попит визначав кон'юнктуру ринку. Країни СНД являють собою нормативно зрозумілий та номенклатурно ємний ринок для збуту товарів сумської промисловості.

Таблиця 1.13 – Географічна структура експорту товарів Сумської області за 2007-2016 роки (сформовано на підставі [22,с.215, 23, 24])

Роки	Всього	Країни СНД		Інші країни світу	Країни ЄС (28)	Азія	Африка	Америка
		Всього	В т.ч. РФ					
млн. дол. США								
2007	682,0	405,9	-	276,1	127,2	94,4	21,2	28,1
2008	913,4	590,4	-	323,0	160,4	87,9	41,8	32,3
2009	711,8	533,9	-	177,8	70,3	89,8	9,6	8,0
2010	746,5	489,5	396,3	257,0	95,7	129,2	17,9	16,4
2011	1017,4	686,0	583,0	331,4	151,3	110,3	46,2	29,5
2012	1122,1	803,4	590,6	318,7	126,3	112,9	53,6	33,0
2013	924,6	612,9	479,1	311,7	126,2	145,5	38,1	8,1
2014	738,5	444,4	327,4	294,1	137,2	102,7	40,8	12,6
2015	606,6	279,8	194,6	326,8	148,0	137,7	31,1	9,4
2016	542,2	236,7	163,7	305,5	159,3	101,8	34,3	9,1

Більшість, особливо невеликих, машинобудівних підприємств Сумщини утворились внаслідок різної величини реструктуризації чи просто розпаду великих машинобудівних підприємств, що за радянських часів обслуговували потреби промисловості однієї з найбільших країн світу, колишнього Радянського Союзу. Згідно номенклатурного розподілу сумські промисловці за радянських часів постачали відцентрові насоси на промислові об'єкти (атомні та теплові електростанції, нафтопроводи, водоканали, нафтопереробні заводи, меліоративні системи, металургійні комбінати тощо) всіх радянських країн, в т.ч. країн дальнього зарубіжжя, що були пов'язані з Радянським Союзом політично. За таких обставин, в руках сучасних сумських машинобудівників опинилась номенклатурна база, що за певних умов здатна би була забезпечити замовленнями на декілька десятиріч. Адже найбільш інтенсивний потік постачань відбувався у 70-80-х рр. ХХ ст., обладнання відпрацювало понад 30 років і потребувало заміни. Такий неквапливий, але надійний хід операційної діяльності аж ніяк не стимулював до якісного оновлення технологій та нормативних вимог, оскільки запропонований товар знаходив стабільний попит на ринку. Більш того, в час, коли залучення нових знань і технологій вимагалось як найбільше, через брак вільних фінансових ресурсів сумські промисловці вимушені були навпаки, значно скороти витрати на інноваційну діяльність (табл. 1.14).

Таблиця 1.14 Інноваційна активність промислових підприємств у Сумській області (2007-2015рр., 2017р) (сформовано на підставі [25])

Рік	Загальна сума витрат, тис. грн	У тому числі за напрямками		
		Придбання нових зовнішніх знань, тис. Грн	Придбання машин та обладнання та програмного забезпечення, тис. грн	Інші витрати, тис. грн
2007	149 520,2	2036,0	80 831,3	44 994,6
2008	97 202,4	48,1	44 155,0	20 417,7
2009	72 448,9	140,3	41 129,1	24 17,7
2010	218 539,2	322,8	149 305,5	43 435,7
2011	415 776,6	1035,3	347 867,5	11 945,7
2012	250 022,2	54,7	89 622,6	17 446,1
2013	281 834,5	744,3	231 434,2	64 116,5
2014	587 702,7	83,8	158 513,0	6 349,5
2015	162 349,5	292,0	113 819,9	5 207,0
2017	598 478,2	72,5	544 891,8	14036,7

Так витрати на придбання нових технологій у 2015 р. зменшилися у 8,9 разів, у порівнянні з 2013р.; а придбання машин і програмного забезпечення – у 1,46 р. Складність ситуації полягала ще в тому, що при зниженні активності інноваційної діяльності навіть традиційний для вітчизняних промисловців ринок, в тому числі і український, в умовах активності закордонних виробників, почав випереджати вітчизняних виробників за рівнем технологічних та нормативних вимог. Тож ані продукт, ані рівень сервісу, що його супроводжує, не могли конкурувати з пропозиціями закордонних виробників.

Втративши ринок збуту, який для промисловців багатьох країн світу розглядається як найбільш ємний та перспективний, скоротивши інноваційну діяльність, сумські промисловці разом з тим втратили інвестиційну привабливість. Так, замість стійкого росту обсягу інвестицій, що спостерігався останнім часом, у 2015р. промисловість недорахувалася майже 40% інвестиційних коштів (табл. 1.15). Проблеми, що вдало маскувалися, перестали бути секретом для інвесторів, адже відобразилися у різкому спаді економічних показників при нових бізнес-умовах.

Таблиця 1.15 – Прямі інвестиції Сумської області (сформовано на підставі [26, 22])

Рік	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг прямих іноземних інвестицій в економіці Сумської області, млн. дол. США	156,7	180,5	158,0	243,5	359,6	361,8	386,5	422,7	263,3	199,1
Динаміка зміни обсягу інвестицій в економіці Сумської області, %	-5,3	+15,2	-12,5	+54,1	+47,7	+0,6	+6,8	+9,4	-37,7	-24,4

Дані щодо показників інноваційної діяльності підприємств Сумської області в 2016 році в офіційних джерелах Сумського управління державної служби статистики відсутні. Для відображення динаміки стану інноваційної діяльності наводяться показники 2017 року, які разом зі збільшенням витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення демонструють різке зменшення витрат на придбання нових зовнішніх знань – 72,5 тис. грн у 2017р. проти 2036,0 тис. грн у 2007р. та 744,3 тис. грн у 2013р.

Маючи на меті розробити ефективну “дорожню карту” порятунку української промисловості, уряд позначив напрямки, в яких основні бізнес-процеси мають піддатися вдосконаленню [1, 2].

Автором пропонується доповнити відповідний перелік наступними уточнюючими акцентами, що на переконання автора мають стати ключовими у якісному покращенні конкурентоздатності української промисловості в цілому, та машинобудуванні зокрема:

- застосування гнучких та прогресивних методів оперативного освоєння нових видів продукції, що затребувані маркетинговими вимогами як за номенклатурою, так і за рівнем технології;

- адаптація нормативних документів з розробки, виготовлення та контролю якості відповідно до діючих міжнародних галузевих стандартів з відповідною зміною структури та виробничих зв'язків;

- формування високого статусу фахівців, залучених промисловістю, через правильну мотиваційну політику;

- залучення талановитої молоді до прикладних зовнішньо-економічних задач для підготовки кадрів, адаптованих до вільної діяльності у міжнародному науковому та бізнес-середовищі;

- впровадження нових оперативних зв'язків у виробничих процесах для досягнення максимальної ефективності діяльності з акцентом на кінцевий результат;

- формування корпоративної свідомості залучених працівників з максимальним розкриттям їх потенціалу та розширенням меж впливу і відповідальності;

- забезпечення клієнто-орієнтованої маркетингової діяльності підприємств та її впливу на визначення стратегії розвитку підприємств;

- впровадження прогресивних форм організації підприємств з перепроєктування існуючих функціональних зв'язків задля усунення бюрократичних та формальних перепон оперативного задоволення потреб кінцевого споживача (продукту);

- забезпечення перебування вітчизняних промислових підприємств у єдиному міжнародному інформаційному середовищі через прогресивні маркетингові технології;

- забезпечення високої швидкості руху інформації у виробничих процесах не тільки через засоби інформаційних технологій, але й за рахунок оптимального проектування маршруту руху інформації;

- залучення інноваційного розумного та гнучкого маркетингу, що має враховувати комплекс особливостей глобального розвитку економіки і геополітичних явищ, а також їх вплив на пріоритетні напрямки розвитку конкретного підприємства.

Українська промисловість має усвідомити критичну необхідність радикальних змін та перетворень. Навколишнє середовище стало принципово іншим. Сучасні виклики вимагають зміни векторів діяльності, вимагають освоєння нових ринків, створення нових продуктів. Але, як показав досвід, подібні цілі досягаються не яскравістю політичних заяв чи директивних приписів. Поява якісно нового продукту вимагає появи якісно нових всіх етапів його створення: маркетингу, технічного дослідження, розробки окремих продуктів та типорозмірних рядів, розробки технології виготовлення, залучення відповідного обладнання, матеріального забезпечення, виготовлення, управління, контролю якості, постачання, введення в експлуатацію та сервісного обслуговування. На переконання автора, першим, хто має ефективно відреагувати на нові умови – це маркетинг підприємств. Саме цей напрямок діяльності стоїть в авангарді визначення вектору розвитку підприємства та проникає у кожну із зазначених ланок створення кінцевого продукту. Маркетинг має будуватися та діяти за принципами того середовища, в якому він прагне проявити себе. Маркетинг має перенести властивості нового середовища у кожний бізнес-процес підприємства. В цьому на переконання автора нова роль маркетингової діяльності в тих кризових умовах, в яких опинилося українське машинобудування.

1.2 Теоретичні положення реінжинірингу бізнес-процесів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, на вітчизняних машинобудівних підприємствах

Відсутність гнучкості, неадаптивність, відсутність орієнтації на клієнта, одержимість самою діяльністю, а не її результатами, бюрократичний параліч, недостатня кількість інновацій, високі накладні витрати [27] – ось той спадок, що є надзвичайно спільним для машинобудування в Україні сьогодні зі станом промисловості США тридцятирічної давнини. Значною мірою така спільність обумовлена тим, що економічні моделі радянського господарства багато в чому копіювали американські концепції. Довгі роки промислові підприємства формувалися на основі видатного відкриття Адама Сміта: індустріальне виробництво має бути розбитим на найпростіші базові операції. Тоді як у постіндустріальний період корпорації мають засновуватися і розвиватися на основі ідеї реінтеграції цих операцій в єдині бізнес-процеси [27]. Наприкінці ХХ сторіччя в США у якості методики екстреного порятунку було системно описане поняття “реінжинірингу”. Засновники теорії реінжинірингу, американські вчені Майкл Хаммер та Джеймс Чампі визначили реінжиніринг бізнес-процесів як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показників результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [27]. На погляд автора дисертаційного дослідження, такий підхід абсолютно точно відображає характер ситуації, що склалася, і ступінь відповідних ефективних протидій.

Загальні підходи до організації реінжинірингу для різних сфер активності підприємства, різних підприємств за видом діяльності та їх розміром за вченням М.Хаммера та Дж.Чампі мають спільний характер, проте специфічні рекомендації щодо його впровадження мають все ж таки враховувати конкретні особливості. Необхідність розробки галузевих рекомендацій підтверджують й інші дослідники реінжинірингу. Так Бяшимова А.Н. у своїх дослідженнях

успішного проведення реінжинірингу маркетингової діяльності страхової компанії стверджує, що через набір специфічних ознак, зокрема того, що більша частина маркетингових операцій безпосередньо сприймаються клієнтом та не є скритими від нього, реінжиніринг маркетингу страхової компанії потребує власної методологічної бази [28]. Аналізуючи головні аспекти, які автори теорії реінжинірингу визначають як ключові умови досягнення успіху, а саме: орієнтація на клієнта та адаптивність до мінливого зовнішнього бізнес-середовища, вибір маркетингової діяльності своєрідним вікном промисловості у реінжиніринг стає очевидним. Як і в часи, що описують М. Хаммер та Дж. Чампі сьогодні неможливо достовірно спрогнозувати ані ріст ринку, ані споживчий попит, ані життєвий цикл продукту, ані ступінь технологічних змін, ані природу конкуренції. Визначними рушійними силами вони називають: клієнтів, конкуренцію і докорінні зміни [27, с.39]. Вихідні умови ведення маркетингової діяльності змінилися, тож має змінитися і сам маркетинг. Через маркетинг реінжиніринг має проникнути у всі сфери діяльності та принципи організації підприємства. Так і вчені Абдікеев Н.М. та Кисельов А.Д. висловлюють переконання, що від часів появи має змінитися і сам реінжиніринг, і більше орієнтуватися на процеси, що пов'язують підприємство із зовнішнім світом; тож “під ніж реінжинірингу” мають попасти маркетинг, розробка нових продуктів, стратегічне планування та управління [29, с.162]

Як окрема теорія управління підприємством, реінжиніринг викликав справжній бум у ХХ сторіччі в різних країнах світу. Певна легкість та відсутність жорстких обмежень базової теорії зумовила спалах уточнень та розвитку вчення. За своєю суттю, визнані світовою науковою спільнотою творці теорії, визначили реінжиніринг як вчення наділене значною творчою складовою, тому ціла плеяда відомих світових та вітчизняних вчених знайшла місце для ефективного критичного аналізу, поглибленого вивчення та розвитку теорії реінжинірингу: Н. Абдікеев, А. Блинов, Р. Буряк, Л. Володько, О. Виноградова, К. Волков, М. Гвоздь, Т. Давенпорт, В.Демінг, О. Дороховський, Т. Єрмакова, Б. Железко, А. Забулонов, А. Заїнчковський, В. Захожай, Е. Зіндер, С. Ільдеменов, І. Каліна, О.

Карий, Р. Кімбі, О. Коваленко, А. Кисельов, О. Кузьмін, О. Куроченко, П. Кутельов, Т. Лепейко, Р. Манганелі, В. Мединський, Н. Оболенські, Е. Ойхман, Й. Петрович, В. Пономаренко, Е. Попов, К. Потопа, О. Радзієвський, І. Репина, М. Робсон, Л. Романова, В. Сафонова, П. Страсман, А. Стрікленд, Л. Таранюк, І. Тарасенко, Ю. Тельнова, О. Ткаченко, М. Хаммер, Дж. Чампі, О. Черемних, А. Череп, М. Черненко, Л. Чернобай, Н. Чухрай, Ф. Уллах, Е. Уткин та ін.

Тим не менш, реального масового поширення у практичному впровадженні на даний момент на вітчизняних промислових підприємствах вчення не знайшло. На думку автора, головною причиною нехтування українськими промисловцями теорії реінжинірингу була відсутність критичного приводу вийти з оманливого періоду стагнації, центром якого була орієнтованість на російський споживчий ринок.

Вагомий внесок у адаптацію засад реінжинірингу в сучасну українську промисловість зробили такі вчені як Таранюк Л.М. [30], Гвоздь М.Я. [31-39]. Виноградова О.В. [40], Мироненко К.С. [41], Лепейко Т.І. [42-44], Мельник Л.Г. [45-47] та ін. В їх роботах глибоко досліджені аспекти різниці функціонального та процесно-орієнтованого управління підприємствами, особливості та відмінності поглядів дослідників реінжинірингу, удосконалено дефініційний апарат ключових понять теорії реінжинірингу, розкрита тема інформаційних технологій при реалізації реінжинірингу, розвинуто підходи до класифікації реінжинірингу, запропоновані різні методики оцінки доцільності, ефективності та ризиків від проведення реінжинірингу. Кожному із зазначених аспектів буде наділена увага і в даній роботі, але ключовим, на глибоке переконання автора, має стати розкриття організаційно-економічного потенціалу реінжинірингу. Опис даних можливостей має стати запорукою усвідомлення управлінцями українських машинобудівних підприємств унікальних можливостей реінжинірингу до реального покращення ефективності їхнього функціонування.

Вихідною точкою теорії реінжинірингу є поняття бізнес-процесу. Саме досконале та повне розуміння його суті є запорукою успішності реінжинірингу в цілому. Одне з найбільш загальних, та разом з тим повних визначень поняття

бізнес-процес звучить так: бізнес-процес – сукупність різних видів діяльності, у рамках якої використовується один або декілька ресурсів, внаслідок чого створюється продукт, що має цінність для споживача [27]. Для всебічного та повного розкриття суті бізнес-процесу наведемо найбільш характерні тези досліджень з даної тематики (табл. 1.16).

Таблиця 1.16 – Літературний огляд дефініцій та формулювань стосовно понять “процес” та “бізнес-процес” (систематизовано автором)

№ п/п	Вчені-дослідники/ Формулювання щодо визначення процесу /бізнес-процесу
1	Мельник Л.Г. / Процес як об’єкт процесного підходу; процес – сукупність послідовних дій, що спрямовані на досягнення відповідних результатів [47, с. 236]
2	Сліферов В.Г., Репін В.В. / Процесне управління – основою процесного підходу до управління організацією є виокремлення в організації бізнес-процесів та управління цими бізнес-процесами [48, с. 16]
3	Железко Б.А., Єрмакова Т.А., Володько Л.П. / Бізнес-процеси – внутрішні кроки, які починаються з одного або декількох входів і завершуються створенням продукції, яка необхідна клієнту. При цьому продукція має задовольняти його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю [49, с. 5]
4	Давенпорт Т., Шорт Дж. / Бізнес-процес – набір логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення визначеного виходу бізнес-діяльності. Процес – це специфічно упорядкована сукупність робіт, задана в часі та просторі, з вказівкою початку та кінця та точним визначенням входів і виходів [50]
5	ISO/IEC/ Бізнес-процес – ряд взаємозалежних видів діяльності, які перетворюють входи у виходи [51]
6	Тупкал В.Н. / Бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом “планування, контроль, аналіз, вплив (PDCA)” [52]
7	Портер М., Миллар В. / Сутність, що визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні устрої, що частково включають устрої споживача послуг/товарів, в якій відбувається нарощування вартості продукту [53]
8	Ойхман Е.Г., Попов Е.В. / Множина внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного чи більше входів і закінчуються створенням продукції, що необхідна клієнту і задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю, або повний потік в системі, що описує, як клієнт починає, веде та завершає використання бізнесу [54, с. 154]
9	Демінг В. / Будь-які види діяльності в роботі організації [55, с. 154]
10	Зіндер Е.З. / Логічні серії взаємопов’язаних дій, які використовують ресурси підприємства для створення чи отримання в найближчому чи прогнозованому майбутньому корисного для споживача виходу, такого як продукт чи послуга [56]
11	Козаченко А.В. / Бізнес-процес – послідовність сукупності дій щодо здійснення діяльності, яка перетворює на “виходи” отримані ресурси з метою одержання результату, що має цінність для споживача [57]
12	Мединський В.Г. / Бізнес процес – сукупність етапів робіт, що починаються з одного (кілька) початкових кроків (входів) та завершуються створенням продукту (послуги), що є необхідним клієнту (як зовнішньому, так і внутрішньому) [58]
13	Гвоздь М.Я. / Бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних дій чи операцій, що спрямовані на створення додаткової вартості, яка є необхідною для споживача [59]
14	Виноградова О.В. / Бізнес-процес підприємства – циклічна сукупність пов’язаних конкретизованих завдань(дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) та виходи (результати), що являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього) [40]
15	Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. / Процесний підхід: бізнес-процеси як сукупність видів діяльності, що мають один або декілька входів і створюють на виході продукт, який має цінність для споживача [60, с. 25]
16	Абдікеев Н.М., Киселев А.Д. / Бізнес-процес – це операція, що включена в систему операцій, ціллю якої є виробництво і поставка послуг/товарів операціям, що входять в систему, а також іншим системам. Поставка продукту зовнішньому споживачу, формування процесом доданої вартості або споживчої вартості не можуть використовуватись у якості характерних ознак бізнес-процесу [29, с. 159]

Синтезуючі вище наведені формулювання, оцінюючі різні акценти згаданих досліджень та узагальнюючи їх конструктивізм, можна зробити висновок, що багатогранність сторін дослідження даної теми лише породжує тенденцію до необхідності класифікації бізнес-процесів, тоді ж як ключова їх суть залишається не змінною, не залежно від стилістичного обрамлення.

Тож для розкриття чистої суті поняття “бізнес-процесу” автором пропонується наступне визначення: діяльність підприємства (чи його структурної одиниці) з перетворення входу на вихід, що являє собою цінність та містить необхідні корисні характеристики для споживача виходу.

Поняття бізнес-процесу без перебільшень називається М. Хаммером та Дж. Чампі центром організації підприємства. Вони заперечують думку, що компанії повернули би собі споживчі ринки, якби лишень мали відповідні товари чи послуги; вони стверджують, що товари та послуги мають обмежений строк існування, і навіть кращі з них швидко застарівають. Тож не товари чи послуги, а процеси їх створення приносять компаніям довгостроковий успіх [27, с.49]. На переконання автора, досліджувати бізнес-процеси все ж таки доцільніше в системі, більш того в бізнес-системі. У своїх дослідженнях Таранюк Л.М. наголошує, що бізнес система – це той фундамент, на якому базуються бізнес-процеси і стратегія компанії. Це корпоративні стандарти (політика), нормативна база, принципи і методи ухвалення рішень, в тому числі стратегічних [30, 62, с.47]. На підтвердження даного твердження звертає на себе увагу ідея М.Хаммера та Дж. Чампі щодо так званого “алмазу бізнес-системи” (“business system diamond”). Головний елемент алмазу – бізнес-процеси компанії, тобто спосіб, в який виконується робота; другий – це її трудові завдання та організаційна структура; третій – системи управління та оцінки результатів; четвертий – організаційна культура, тобто цінності і переконання її працівників. Зв’язок між цими елементами грає ключову роль [27, с.122]. Кожен з “елементів” далі буде розглянуто детальніше, та наразі автор звертає увагу на зазначену важливість в загальній моделі бізнесу системи управління та оцінки результатів, а також організаційної культури. На глибоке переконання автора саме ці

елементи є найбільш слабкими, мало дослідженими та проблемо-утворюючими в українській промисловості в цілому, та машинобудуванні зокрема.

Таким чином діяльність будь-якої організації підлягає опису у вигляді сукупності відповідних бізнес-процесів: тоді управління організацією перетворюється в управління бізнес-процесами; такий підхід вчені-економісти, в т.ч. Блінов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я., Захаров І.В, називають процесно-орієнтованим [62]. А сам М. Хаммер цілком слушно називає процесно-орієнтований підхід до управління запорукою успіху ведення ефективної діяльності сучасних підприємств. [27].

Такі вчені як Абдікєєв Н.М., Данько Т.П., Ільдеменов С.В., Кисильова А.Д. вінцем процесного підходу називають саме визначення мережі (системи) взаємопов'язаних процесів організації [63, с. 47]. Такий підхід, на думку автора є більш ефективним, аніж виділення в системі організації підприємства окремих наскрізних процесів.

Процесний підхід ведення бізнесу набуває все більшої поширеності і в українській промисловості. На практиці сучасні українські промисловці переважно використовують підходи системи менеджменту якості ISO 9001 до процесного опису власної діяльності. Відповідно до стандарту ISO 9001:2015 (п. 02) процесно-орієнтований підхід - застосування системи процесів в межах організації з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними [64]. Разом з тим, імплементація положень стандарту відбувається виключно як нормативна необхідність перебування в сучасному оточуючому бізнес-середовищі; фактично принципи ISO 9001 впроваджуються лише формально. Жодна державна програма підтримки, жодний міжнародний фонд розвитку чи форум корисних порад та рятивних бізнес-стратегій не допоможуть реальному промисловцю, доки той не усвідомить ключову вимогу сучасного бізнесу в цілому та осьову ідею процесно-орієнтованого управління – зміщення ідейного вектору організації діяльності в сторону споживача. І тут важливо, що реінжиніринг не тільки вказує вектор розвитку, але й пропонує відповідну методику адаптивної зміни самого підприємства. Українській промисловості в

цілому, та машинобудуванню зокрема, критично необхідно змінити правила ведення діяльності. Ані зниження виробничих витрат, ані застосування нових технологій виробництва не доцільне без перепроєктування бізнесу за правилами, що стали нормами на новому споживчому ринку.

Так ще у працях відомого вченого Анрі Файоля (“батька теорії управління”), де вперше виявлено елементи процесного підходу, вже зазначалася критична необхідність відповідальності конкретного виконавця за виконану роботу. Він вважав менеджмент сукупністю універсальних принципів, яким можна навчити. Власне він розробив чотирнадцять принципів управління: розподіл праці, влада, дисципліна, підзвітність тільки одному керівнику, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів спільним інтересам, справедлива винагорода, оптимальне співвідношення централізації та децентралізації, ефективна взаємодія, порядок в роботі, рівність усіх перед законом, заохочення ініціативи, корпоративний дух [40].

В баченні Демінга Е. теорія процесного підходу полягає у необхідності докладання зусиль до постійного підвищення якості продукції та послуг, а не робити наголос на постійному збільшенні прибутку [65]. І в цьому також є новий принцип розстановки пріоритетів для українського машинобудування.

Сьогодні в українському машинобудуванні існує дві основних проблеми, що на думку автора, є основними його тягарями: не належне виконання персоналом посадових інструкцій та технологічних приписів з однієї сторони, і з іншої – витрата найкращих ресурсів (персоналу, часу, коштів) на виконання непотрібних операцій та завдань, що не створюють і крихти користі для кінцевого продукту та споживача. В стратегічному плані очевидно, що друга названа проблема є більш загрозливою та глибокою. І саме в можливостях реінжинірингу інструменти для вирішення обох цих проблем.

Малоефективна діяльність сучасного машинобудування – це наслідок організації діяльності, що більшість дослідників української промисловості та реінжинірингу (Таранюк Л.М., Виноградова О.В., Гвоздь М.Я., Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. та ін.) називають функціонально-орієнтованою та в

один голос підтверджують її кризо-поглиблюючі властивості. Закладений в економічній моделі Адама Сміта принцип поділу праці трансформувався в добре засвоєну українським менталітетом закоренілу вертикальну структуру окремих підрозділів, де кожний з них перебуває в певному ідейно ізольованому бізнес-просторі. Підлеглі відповідальні лише за делеговані їм функції і, можливо, за результати діяльності свого підрозділу загалом. Функціонал та результати діяльності інших структурних підрозділів їх не дуже цікавлять [62].

Цікаво, що основоположником функціонального підходу у управлінні прийнято вважати все того ж Анрі Файоля. Він розглядав управління як універсальний процес, який складається із декількох взаємопов'язаних функцій: планування, організації, керівництва, координації, контролю [66]. І навряд чи вчений, міг спрогнозувати, що замість чіткого розподілення обов'язків та відповідальності, чіткої та зрозумілої структури спеціалізованих підрозділів підприємства, прозорих вертикальних зв'язків, вертикального кар'єрного росту як мотиваційного чинника до самопокращення, з часом функціональна орієнтація при організації підприємства призведе до катастрофічного неефективного розширення структури та появи паразитуючих робочих одиниць, масштабного збільшення невиробничих витрат, ускладненого вертикального руху інформації, ізоляції та віддаленості спеціалістів від кінцевої ідейної та матеріальної точки діяльності, кар'єрного шантажу та великій інерційності на підприємствах.

Стисло перелічені основні недоліки функціонального управління – це сьогоднішня українського машинобудування. І однією з основних причин провальних спроб освоєння вітчизняними машинобудівниками нових ринків збуту є перекладання всіх цих системних проблем на діалог зі споживачем. Від нерозуміння вигаданих функціонально орієнтованою системою перепон в оперативній діяльності потенційний клієнт просто йде геть. Кожен клієнт, не зважаючи, на його споживчу величину, хоче відчувати свою унікальність та важливість для виробника.

Тож цілком очевидно, що українському промисловцю час прислухатись до висновків вчених економістів, які вже давно визнали безальтернативні переваги та описали перспективні можливості процесно-орієнтованого управління підприємствами. Наведемо найбільш характерні з них:

- сильні горизонтальні зв'язки між структурними одиницями [62] для оперативного прийняття рішень та вирішення робочих питань; працівник відповідає за функції, які на нього покладені, а також за важливі для нього бізнес-процеси що в сукупності створює бізнес-систему [30]; такий (процесний) підхід дозволяє сформувавши не лише оперативне, а також і стратегічне управління організацією, зокрема, ґрунтуючись на ключових показниках ефективності [30, 62]; спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур; спрощення обміну інформацією між різними підрозділами; - оптимізація централізованого та децентралізованого підходів [67, 68]; гнучкість реакції системи управління на зміни зовнішнього середовища; забезпечення передумов для глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу; скорочення витрат за рахунок усунення функцій, що дублюються [69]; дозволяє усунути відособленість підрозділів і посадових осіб; дозволяє усунути ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості [67, 68].

На думку автора, особливо важливою в переліку сильних характеристик процесно-орієнтованого управління підприємством є можливість побудови ефективної мотиваційної системи, що може функціонувати як своєрідний трансформаційний інструмент стратегічних цілей та задач підприємства в пріоритетні службові потреби кожного окремо взятого працівника. Доповнити перелік можна також можливістю своєчасного виявлення змін в оточуючому середовищі. Стратегічно важлива опція, що є критично необхідною умовою вдалої економічної діяльності в сучасних умовах. Адже, як писали М. Хаммер і Дж. Чампі при функціональному підході, віддаляючи менеджерів від операцій і розбиваючи ці операції на частини, що виконуються спеціалізованими відділами, сьогоденні організації гарантують собі умови, при яких ніхто не зможе виявити

вагомих змін, і навіть, якщо комусь вдасться виявити, ніхто не зможе щось заподіяти [27].

Варто зауважити, що, як і США на порозі ХХІ сторіччя, так і українське машинобудування сьогодні переважно представлено компаніями, які були створені в першій половині ХХ сторіччя, і строк ефективного функціонування їх бізнес-систем вичерпано. На зміну мають прийти нові принципи організації діяльності українських машинобудівних підприємств. І у якості найбільш ефективного шляху саме реінжиніринг бізнес-процесів виглядає як безальтернативний та найбільш доцільний.

Множина досліджень теорії реінжинірингу бізнес-процесів розкриває багатогранність поглядів вчених-дослідників щодо наступних його особливостей: глибина докорінності змін; пріоритетні вектори при реалізації; доцільність застосування до організацій різного економічного стану; масштаби об'єктів перетворень; зв'язок з іншими теоріями управління та методиками перетворень; роль інженерно-технічних інструментів (як засобів інформаційних технологій, так і інженерних моделей опису діяльності); функціональні можливості та задачі, що можуть вирішуватись.

Саме визначення поняття “реінжиніринг бізнес-процесів” представлено у працях вітчизняних та закордонних вчених-економістів в різних стилістичних та змістовних забарвленнях. Хоча принципово різними можна визначити два головні методологічні підходи. Засновником першого, як вже відзначалося, був Майкл Хаммер. Він категорично наголошує на необхідності створення нових бізнес-процесів “з чистого аркушу” [30, с.52]. У статті “Реінжиніринг: не автоматизуйте - знищуйте”, - цей вид діяльності він формулює як “фундаментальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення докорінних поліпшень в основних актуальних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги і темпи” [70, 71]. В даному випадку з однієї сторони, ставиться на меті створення дійсно нових та прогресивних, чистих від неефективного спадку, бізнес-процесів, а з іншої - збільшується ризик створення нових бізнес-процесів, які можуть бути вкрай не адаптовані до існуючої організаційної структури,

технологій на підприємстві чи системи зовнішніх обмежень, в тому числі нормативних [30, с.53]. Ідейні переконання М. Хаммера цілком зрозумілі та правильні, особливо думка: “Немає нічого недоторканного – усе повинно піддаватися сумніву”, та разом з тим такий підхід відштовхує реальних менеджерів необхідністю великих витрат часу, матеріальних засобів та залучення висококваліфікованих менеджерів та консультантів.

Принципово інший підхід описується у праці Робсона М. та Улаха Ф. Реінжиніринг бізнес-процесів для них – це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів, без урахування тих, що були раніше. Реінжиніринг бізнес-процесів використовує значну кількість інструментів і методів всередині звичайної структури, але його фокус, насамперед спрямований на об’єднання функцій на макроорганізаційному рівні. Це означає, що субпроцеси можуть утримуватись в рамках однієї функції або підрозділу і до них теж можна застосовувати реінжиніринг бізнес-процесів [30, с. 168].

Саме на даному твердженні ґрунтується ідея даної роботи щодо дослідження організаційно-економічних особливостей реінжинірингу окремого виду діяльності машинобудівного підприємства, а саме маркетингу.

На підтримку даного підходу Таранюк Л.М. наголошує, що підхід Робсона М. та Улаха Ф. враховує всі аспекти діяльності підприємства (технологія, виробництво, управління), і разом з тим позитивно позначається на витратності проведення реінжинірингу на підприємстві [30, с. 53]. З практичної точки зору ця думка виглядає абсолютно раціональною, і в переважній більшості при спробах освоєння реінжинірингу бізнес-процесів українські машинобудівні підприємства будуть дотримуватись саме її.

З іншої сторони, спроби спростити чи зробити більш привабливим реінжиніринг бізнес-процесів для практичної імплементації на підприємствах не мають перетворювати його суті та головної задачі – замінити існуючі процеси на нові, максимально ефективні. Ні в якому разі реінжинірингом не можна називати поступові поліпшення, які, наприклад, ставляться за мету в системі управління якістю. Так, наприклад, відомі вчені Т. Давенпорт і Д. Стюард також

наголошують на тенденції до розмиття головної суті реінжинірингу при плюралізмі та стилістичному різноманітті визначень та тлумачень, зокрема вони стверджують: “неправильне розуміння суті реінжинірингу бізнес-процесів широко поширене, так що його часто прирівнюють до регулярно виникаючих в останнє десятиріччя модних ліків від усіх хвороб менеджменту” [72]. І це при тому, що саме Т.Давенпорт ставить під сумнів традиційний підхід проектування бізнес-процесів з чистого аркушу і рекомендує попередньо уважно дослідити існуючі бізнес-процеси, оцінити їх ефективність, виявити існуючі проблеми, і причини, що їх створюють, і вже після цього приступати до їх перепроєктування.

Окрема плеяда закордонних і вітчизняних вчених, зокрема Кімбі Р. [73], Е. Ойхман, Е. Попов [54], трактують реінжиніринг як погляд на організацію підприємств з інженерної точки зору, тобто чітко прогнозованої та підпорядкованої математичним формулам та законам.

Реінжиніринг також навчить нас по-новому осмислити роль інформаційних технологій у сучасній економічній діяльності, оскільки очікування, що саме по собі їх застосування дозволить вирішити проблеми ефективного управління виробництвом, не виправдались. Так, Абдікеев Н.М. та Кисельов А.Д. називають недостатню віддачу від інвестицій в комп’ютерні системи та інформаційні технології однією з об’єктивних причин до необхідності впровадження реінжинірингу підприємств [29, с.132].

Аналогічної думки дотримується і американський практикуючий спеціаліст з сучасного менеджменту, цифрового маркетингу та питань реінжинірингу Тобі Елвін в роботі “Reengineering Marketing”, акцентуючи увагу на важливості симбіозу інформаційних технологій та реінжинірингу. Важлива особливість цього симбіозу полягає в тому, що подальша екстенсивна імплементація інформаційних технологій без застосування реінжинірингу є марнотратством, в той час, як і ефективно проведення реінжинірингу не можливе без застосування можливостей сучасних інформаційних технологій [74].

Разом з тим, реінжиніринг бізнес-процесів не рідко піддається критиці. Найчастіше його критикують за надто велику радикальність і ризиковість, а отже

і відповідний високий показник провальних проектів з реінжинірингу. Є також група вчених, що критикує реінжиніринг за надто високий неаргументований гамір, так Страссманн П. пише, що реінжиніринг бізнес-процесів не містить у собі нічого нового; власне, немає нічого, щоб вже не було сказано раніше щодо спрощення потоків інформації або організаційних відносин; тобто реінжиніринг він називає гучним лозунгом, щоб в новій упаковці запропонувати те, що інші фірми без фанфар роблять вже 70 років [75, 76]. З одного боку, твердження частково справедливе, та з іншого реінжиніринг відкриває нові важливі акценти, розгляд яких в комплексі і має забезпечити той бажаний вагомий результат з суттєвого покращення показників діяльності підприємств.

Тож, спробуємо ефективно використати існуючий плюралізм досліджень реінжинірингу бізнес-процесів для задоволення потреб якнайбільшої кількості керівників підприємств та дослідників з даної теми. Так наведемо в табличній формі головні тези окремих досліджень та певні коментарі щодо їх повноти розкриття, актуальності щодо українського машинобудівного комплексу та доцільності уточнень (додаток А). Консолідація переваг та недоліків різних наукових поглядів, на нашу думку, дозволить віднайти відповіді для вирішення негайних економічних проблем та задач різної складності та направленості.

Аналізуючи вище наведені визначення та головні ідеї різних дослідників теми реінжинірингу, хотілося б акцентувати увагу, що реінжиніринг з перших вуст представлявся як дуже гнучкий у інструментах і методах, але принциповий у підходах до характеру їх застосування та якості результатів, які мають досягатися. На думку автора, не так важливо частково чи повністю, головна властивість – радикальне перетворення для досягнення значущих покращень у важливих показниках привабливості для клієнта та водночас результативності бізнесу. При збереженні цих ключових принципів масштаби об'єкту вже не такі важливі. Важливо зазначити, що зовсім не завжди для досягнення кінцевої цілі власника бізнесу та як найповнішого задоволення потреб споживачів необхідно суттєво покращувати абсолютно всі споживчі властивості продукту, що створюється, зокрема якість, час виготовлення, величина витрачених ресурсів.

Також доцільно відзначити, що гнучкість та значна творча складова реінжинірингу підказує не обмежувати способи його здійснення конкретними інструментами чи засобами, більш того – не варто конкретизувати об’єкт перетворень, зокрема визначати функціональну приналежність, адже реінжиніринг і покликаний для того, щоб змінити усталений функціональний розподіл. Тож підсумовуючи зазначені коментарі, критично об’єднавши найбільш вдалі думки та доповнивши їх власними судженнями, наведемо наступне визначення реінжинірингу бізнес-процесів, яке, на нашу думку, розкриває все важливі аспекти його суті. Реінжиніринг бізнес-процесу (чи їх сукупності) – концепція досягнення найбільш оптимальної організації бізнес-процесу (чи їх сукупності) та способів їх реалізації, що фізично досяжні за наявних можливостей розвитку науково-технічних засобів забезпечення діяльності та економічно обґрунтовані для заданих умов функціонування конкретного суб’єкта господарювання, на підставі досягнення вагомих покращень критично важливих для клієнта бізнес-процесу (чи їх сукупності) характеристик, та з метою задоволення визначених цілей конкретного суб’єкта господарювання.

Формулювання щодо науково-технічних засобів використано цілком свідомо, адже термін “інформаційні технології”, як показує сучасний розвиток науки і техніки має видиму межу існування. Поява нових технологій здатна принципово розширити існуючі уявлення щодо технічних можливостей забезпечення господарської діяльності. Розвиток нанотехнологій, робототехніки, генної інженерії відкриває можливості, які на момент публічної відсутності інформації щодо результатів, неможливо уявити. В той же час, залучення найбільш прогресивних інновацій було закладено, як одним із пріоритетних принципів проведення реінжинірингу. Тож аби не звужувати потенційні можливості та не обмежувати строк актуальності, поняття “інформаційні технології” було замінено на більш широке.

Вивчаючи дослідження вітчизняних вчених по темі реінжинірингу, зокрема Виноградової О.В., Гвоздь М.Я., Мельник Л.Г., Таранюка Л.М.,

Мироненко К.С., не можливо не звернути увагу на висновки, що застерігають від ототожнення реінжинірингу з іншими методологіями, направленими на покращення ефективності загальної діяльності підприємств. Так, вчені у своїх дослідженнях доводять відмінності реінжинірингу від реструктуризації, реконструкції та реорганізації. Кожен із зазначених інструментів має окремі елементи від реінжинірингу, та жоден із них не відповідає принципам реінжинірингу в цілому, зокрема радикальності перетворень, значущості результатів, що досягаються, кардинальності та глибині змін, універсальності щодо об'єкту досліджень, переорієнтації векторів діяльності та системності.

Короткі визначення зазначених інструментів відкривають головні відмінності від реінжинірингу та вдало окреслюють межі впливу кожного з них.

Реструктуризація – це комплексні та взаємопов'язані зміни структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому» [69]. Зміни не торкаються принципів ведення діяльності, зміни не носять докорінний характер, очікувані результати не носять значущий характер.

Реконструкція – це перебудова (перетворення) основних засобів, техніки і технології на підприємстві з метою підвищення рівня та якості продукції, що випускається, освоєння випуску нових товарів [93, с. 192]. Зміни переважно носять матеріальний характер та поширюються на матеріально-технічну базу підприємства, не змінюючи принципів діяльності та корпоративної культури.

Реорганізація – це перетворення, перебудова організаційної структури управління підприємством, фірмою, компанією при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства з метою пристосування до внутрішніх і зовнішніх умов [93, с. 199]. Зміни носять формальний нормативний характер, інструмент, що найбільш віддалений із зазначених від реінжинірингу, адже також не змінює принципів та способів здійснення діяльності та задоволення потреб клієнтів.

Кожен із зазначених інструментів апробований в реальних умовах існування українського машинобудування, проте кожен із них вичерпав свої потенційні можливості перед ситуацією та умовами, що описані вище. Всі вони

відомі українським менеджерам, і жоден із інструментів не зміг ефективно їм допомогти. Не варто ані шукати зв'язки цих інструментів з реінжинірингом, ані визначити взаємну підлеглість – все це повертає до вчорашніх технологій та відволікає від розкриття повного потенціалу реінжинірингу в реальних умовах вітчизняного машинобудівного сектору економіки.

В переважній більшості досліджень з реінжинірингу питання маркетингової діяльності розглядаються опосередковано, хоч і визначається тісний взаємозалежний зв'язок. Аналізуючи роботи закордонних вчених (ЕлвінТ., Шектл П., Хусейн С. Сіадат., Г. Форті, Дж. Роф-Марш, Капатіна А., Міку А., Лінч Дж.), що досліджували можливості реінжинірингу в площині маркетингу, можна помітити, що в основному, вони носять прикладний характер і стосуються конкретних завдань чи проектів. Тож склалася ситуація, коли спостерігається безсумнівний акцент базових принципів реінжинірингу на маркетингову діяльність, і разом з тим відчувається дефіцит теоретичних та методичних положень щодо їх зв'язку.

Як підтверджується вище наведеним визначенням та викладеними коментарями, реальні практичні умови передбачають та допускають проведення реінжинірингу окремої системи бізнес-процесів. Засновуючись на цьому твердженні, вивчимо більш детально науковий досвід, що стосується реінжинірингу бізнес-процесів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю. При цьому вже на даному етапі можна відзначити, що нове обличчя маркетингу може виходити за межі стандартних уявлень границь відповідальності традиційного функціонального підрозділу. Характерною рисою реінжинірингу є, як раз, відмова від сприйняття підприємства у вигляді чітко розподілених за набором функціональних задач відділів. Це також підкреслює Уткін Е.А. у своїй праці “Бізнес-реінжиніринг”: реінжиніринг підвищує ефективність роботи за рахунок відмови від ієрархічного поділу компанії на відділи; робота виконується в тому місці, де це доцільно, а не за функціональною ознакою [80, с.12]. І з урахуванням пріоритетних акцентів реінжинірингу, зокрема орієнтації на клієнта та

задоволення його потреб, роль традиційної маркетингової служби значно розширюється; маркетинг набуває більше управляючих прав та обов'язків.

Як пише Елвін Т., маркетингу не достатньо просто певних поліпшень, він вимагає різких кардинальних змін, що мають розірвати границі традиційних уявлень щодо ролі маркетингу, функцій маркетингу та маркетингових професій [74]. Тож він також рекомендує залучити саме реінжиніринг як найбільш дієву методологію пошуку оптимальних відповідей на зміни в оточуючому маркетинг просторі.

Більш того, на підтвердження нерозривного зв'язку маркетингу та реінжинірингу бізнес-процесів Адбікеєв Н.М. та Кисельов А.Д. вдало підкреслюють, що спроби застосувати підходи реінжинірингу без освоєння принципів маркетингового управління виробництвом в абсолютній більшості виявляються безуспішними та виглядають аналогічними до спроб перейти до технологій ХХІ століття одразу від технологій ХVІІІ [29, с. 132]. Твердження, що в черговий раз доводить слушність висновку, що успішна імплементація реінжинірингу в принципі організації діяльності українських машинобудівних підприємств має починатися з маркетингу.

На додаток до традиційної (за М. Хамером та Дж. Чампі) класифікації підприємств, що планують застосувати реінжиніринг бізнес-процесів (кризові підприємства; підприємства, що відчувають негативну динаміку у показниках; підприємства-лідери) Адбікеєв Н.М. наводить специфічну класифікацію за маркетинговими мотивами, що, на переконання автора, вдало імплементується в поточну картину тенденцій в українському машинобудуванні:

- бажання вийти на зовнішні ринки зі своїми товарами та послугами;
- прогноз появи на своєму ринку конкуренції закордонних фірм;
- наміри створити умови, які б сприяли входу закордонних інвестицій;
- бажання перейти до випуску якісно нової продукції для початку вдалої конкурентної боротьби (як на національному, так і на зовнішньому ринках) [29, с. 133]. На додаток до даного переліку в площині вітчизняних реалій можна додати:

- бажання підготувати та зберегти професійний та ефективно мотивований персонал для оперативного задоволення поточних і стратегічних завдань як споживача, так і самого підприємства;

- необхідність забезпечення адаптивності підприємства до змін в оточуючому ринковому середовищі;

- бажання забезпечити високий рівень інноваційності підприємства (як для внутрішньої діяльності (технологічної та організаційної), так і для продукції, що випускається).

Тож серед ключових завдань, що ставляться перед сучасними підприємствами, які мають на меті вдалу економічну діяльність М. Хаммер та Дж. Чампі називають адаптивність та інноваційність. Український вчений Виноградова О.В. помітила, що поєднання цих двох ознак визначає конкурентоздатність підприємства. У своїй роботі [40] вона робить акцент на безперечно важливій і, на її думку, визначальній ролі реінжинірингу – покращення конкурентоспроможності. В той же час саме це завдання перебуває в полі звичайних завдань маркетингової діяльності підприємства. На підтвердження зв'язку наведених понять наведемо ряд тез з досліджень, що розкривають питання реінжинірингу та конкурентоспроможності в одній площині.

Так Балабанова Л.В. розглядає конкурентоспроможність підприємства (фірми) в умовах маркетингової орієнтації як можливість (спроможність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних в порівнянні з конкурентами умовах [94, 95]. Ключовим аспектом і зв'язком із даною роботою у твердженні є маркетингова орієнтація; як і для реінжинірингу пріоритетним визначається задоволення запитів клієнта за якістю наданих пропозицій, хоча і акцент робиться на якості самих товарів, а не на якості бізнес-процесів підприємства.

Мазаракі А.А. називає конкурентоздатність підприємства узагальнюючою оцінкою його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [69]. В даному визначенні спостерігається зв'язок з якістю саме бізнес-процесів підприємства; також заслуговує уваги теза щодо покращення загальної ефективності функціонування саме господарської системи, тобто системи бізнес-процесів.

Гвоздь М.Я називає конкурентоспроможне підприємство таким, що ефективно веде свою виробничо-господарську діяльність, орієнтує свою діяльність на ринкові тенденції, пропонує споживачам продукцію, у якій складові “ціна-якість” – збалансовані, завойовує ринок новинками, не забуваючи про своїх потенційних конкурентів [39]. Твердження, що також підтверджує обґрунтованість думки щодо дослідження аспектів використання реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства як досліджень, що стосуються застосування реінжинірингу для вдосконалення маркетингової діяльності підприємств.

Розуміючи, що маркетингові питання охоплюють значно більший сектор діяльності підприємств та відображають й інші показники, окрім конкурентоздатності, все ж наведемо визначення дослідників реінжинірингу в площині конкурентоздатності, як найбільш близькі за акцентами даної роботи (табл. 1.17).

Висновком вище наведених тверджень та відповідних коментарів може бути теза щодо того, що ключові задачі реінжинірингу бізнес-процесів лежать в саме в площині маркетингової діяльності та її ефективності. То ж саме успішність маркетингової діяльності є ключовою необхідною передумовою до загального росту традиційних економічних показників, які частіше за все наводять у звітних і статичних даних оцінки діяльності суб'єктів господарювання. А сам реінжиніринг бізнес-процесів, за більшістю згаданих досліджень, виглядає як інструмент, спеціально сформований для кардинального

якісного покращення маркетингової діяльності і досягнення загального суттєвого поліпшення загальної ефективності діяльності підприємств. На підтвердження того в економічній літературі, зокрема в роботах Железко Б.А., Єрмакової Т.О., Володько Л.П., для характеристики акцентів реінжиніринг бізнесу вживається поняття “маркетингової концепції реінжинірингу” [49].

Таблиця 1.17 Літературний огляд та авторський аналіз розгляду поняття “реінжиніринг” в площині покращення конкурентоспроможності

№ п/п	Автор, джерело/ Основне визначення	Коментарі
1	Щегельська О. [96] / Реінжиніринг бізнес-процесів – один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведення її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку.	Однозначно сформульоване твердження щодо безпосереднього зв'язку понять, хоча питання підпорядкованості, власне визначення реінжинірингу як етапу досить спірне, адже реінжиніринг може бути застосований як інструмент, що забезпечує всі заходи з підвищення конкурентоспроможності
2	Зіндер Е.[77] / Реінжиніринг – широкий підхід, що припускає здійснення змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і швидкості реакції підприємства на зміни ринку (вимог споживачів, дій конкурентів тощо)	Спільні завдання у вигляді покращення загальної ефективності та адаптивності, аспекти щодо необхідності змін та уваги вимог споживачів яскраво підкреслюють спірні риси, хоча і не розкривають особливості характеру реалізації
3	Хаммер М., Чампі Дж [27] / Реінжиніринг – істотні поліпшення у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати виробництва, якість продукції, оперативність й рівень обслуговування споживачів, що й забезпечує умови підвищення конкурентоспроможності підприємства	Визначення основоположників реінжинірингу практично ставить реінжиніринг на службу конкурентоспроможності і розкриває ключові напрямки, що міцно пов'язують ці два поняття. Важливо відзначити, що вчені під терміном “показники бізнесу” визначають характеристики, виключно важливі саме для клієнта, в той час, як економічні показники у вигляді кінцевого ефекту для суб'єкта господарювання не згадуються. Так робиться акцент на обов'язковому характері високих клієнтських показників на шляху до бажаного кінцевого економічного ефекту.
4	Виноградова О.В. [97, 40]. / Реінжиніринг бізнес-процесів – науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності	У твердженні конкурентоспроможність визначається як головне завдання реінжинірингу, що розкриває маркетингову орієнтацію головних завдань реінжинірингу
5	Гвоздь М.Я. [39] / Реінжиніринг бізнес-процесів – це високоефективний сучасний засіб менеджменту, який базується на принципах процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством, передбачає фундаментальну перебудову як окремого бізнес-процесу, так і всього підприємства, загалом, що супроводжується підтримкою інформаційних технологій та налаштує механізм управління, орієнтований на вимоги споживача, які є ключовим пріоритетом.	Одне за найбільш повних та точних визначень реінжинірингу бізнес-процесів, вдало зазначено щодо ключового пріоритету споживача, на відміну від попередніх тверджень, які вирішували це питання власноруч, замість споживача. Разом з тим конкретизація застосування інформаційних технологій дещо конкретизую та обмежує широкий спектр інструментів реінжинірингу, в той час, як і без інформаційних технологій реінжиніринг бізнес-процесів має місце.

Сформовано автором на основі [27, 39, 40, 96, 97]

Унікальна властивість даної концепції в тому, що вона не вступає в конфлікти з існуючими сучасними маркетинговими концепціям, а вдало співіснує з ними, доповнює та виступає у ролі методологічного інструменту з їх успішної імплементації.

Так, наведемо стисло основні тези найбільш характерних концепцій управління маркетингом і проведемо паралельні зв'язки з маркетинговою концепцією реінжинірингу.

Концепція вдосконалення виробництва (Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг) – заснована на твердженні, що споживач надає перевагу товарам, які широко поширені та доступні за ціною; управління маркетингом має бути направлене на вдосконалення виробництва, форм та методів збуту [98, с. 32]. Основні положення співпадають з акцентом реінжинірингу на вдосконалення саме бізнес-процесів, а не окремо взятих готових товарів чи послуг. Адже саме налагодження ефективної організації та принципів діяльності гарантує підприємствам успіх у далекоглядній перспективі. Разом з тим, як і інші, концепція не передбачає акцентів на значущості результатів, що мають досягатися та глибині перетворень, що передбачаються.

Концепція вдосконалення товару (Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг) – передбачає, що споживач віддасть перевагу товарам, якість та характеристики яких постійно покращуються; управління маркетингом має бути направлене на вдосконалення якості продукції [98, с. 33]. Безперечно питання якості мають вагоме значення продукту, проте підхід є виключно вузько орієнтованим, та не займає важливих моментів організації діяльності.

Концепція інтенсифікації комерційних послуг (Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг) – передбачає, що споживач не буде активно купувати продукт, якщо не вдаватись до активних заходів по просуванню продукту та широкомасштабному продажу [98, с. 34]. Власне, концепція підіймає важливе питання інтенсифікації маркетингових зусиль, що неодмінно має бути включено в поле завдань для реінжинірингу пов'язаних бізнес-процесів українських машинобудівних підприємств.

Як бачимо, жодна з класичних концепцій управління маркетингом не забезпечує вирішення повного переліку хронічних проблем українського машинобудування, хоч і в кожній з них окремо містяться корисні рекомендації щодо їх розгляду у певній площині. В той час, як реінжиніринг маркетингу, по-перше, здатний охопити весь комплекс болючих питань, по-друге, досягає істинної глибини та природи проблеми.

У своїй роботі “Reengineering Marketing” [74] Елвін Т. також приходить висновку, що з урахуванням різких змін ринкових умов, наразі вимагаються як нові маркетингові концепції, так і нові організаційні структури, і саме реінжиніринг бізнес-процесів розглядається як найбільш доцільна та дієва методика їх відбудови.

Подальший вибір безпосередньої концепції маркетингового управління відбувається найвищим менеджментом компанії відповідно до стратегічних завдань, а також номенклатурних та галузевих особливостей ринкового середовища. Разом з тим, абсолютно впевнено можна стверджувати, що без попереднього проведення реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності ефективного освоєння будь-якої з концепцій для поточного стану та організації діяльності українських машинобудівних підприємств виглядає мало імовірним. Наведемо основні положення найбільш визначних концепцій, аби переконатися у доцільності реінжинірингу пов'язаних бізнес-процесів.

Концепція маркетингу (П. Друкер) – філософія управління маркетингом, яка передбачає, що досягнення компанією своїх цілей є результатом визначення потреб і запитів цільових ринків і більш ефективного в порівнянні з компаніями-конкурентами задоволення споживача. Концепція передбачає інтегрований маркетинг, що являє собою двосторонню систему: зовнішній маркетинг – направлений на координацію усіх маркетингових функцій з точки зору клієнта; внутрішній маркетинг – потребує погодження роботи всіх відділів компанії з точки зору її співробітників [99, С. 64-65].

На переконання Елвіна Т. надзвичайно важливо, щоб в рамках реінжинірингу маркетингу відповідні зміни та перепроєктування акцентів

відбулись як у зовнішніх відносинах зі споживачем, так і внутрішніх відносин в організації [74]. Зауваження, що є дуже актуальним для українських машинобудівних реалій, адже дуже часто вдало проведений діалог зі споживачем просто не знаходить відповідного продовження при спробах реалізації.

Концепція просвітнього маркетингу (Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг) – маркетинг компанії має підтримувати оптимальне функціонування системи збуту продукції в довготривалій перспективі з її п'ятьма принципами: маркетинг, орієнтований на споживача, інноваційний маркетинг, маркетинг ціннісних переваг товару, маркетинг з усвідомленням своєї місії, соціально-етичний маркетинг [98, с. 84]. Тож зазначені концепції вимагають підготовки цілого комплексу характеристик організації і принципів діяльності підприємства, зокрема ефективного моніторингу вимог зовнішнього ринкового середовища, налагодження гнучкої адаптивної системи бізнес-процесів для оперативного задоволення визначених вимог, мотиваційна та культурна робота з персоналом, ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства (виробничого, номенклатурного, інтелектуального), налагодження інноваційної політики, стратегічна робота з клієнтами, що разом формулюють перелік вихідних завдань для реінжинірингу маркетингової діяльності.

Серед можливих зон застосування реінжинірингу в маркетингу Виноградова О.В. визначає наступні функції [40].

“Аналітична функція – пошук можливостей розширення своєї або побудова нової ніші на ринку. Не відмовляючись від пошуку нових можливостей збуту продукції, служба маркетингу повинна бути націлена на виявлення можливостей диверсифікації номенклатури й асортименту продукції в інтересах задоволення існуючого, але не задоволеного попиту або навіть формування попиту на товар, який відсутній на ринку, але відповідає визначеній реальній потребі” [40]. Саме така, активна, маркетингова діяльність є запорукою контролю ринкового середовища. Не зважаючи на високу конкуренцію і на внутрішньому, і особливо на зовнішніх ринках, українське машинобудування має потенціал для формування унікальної пропозиції. Однак маркетингова

ініціатива має бути підтриманою виробничим фондом, зокрема оперативністю розробки та підготовки виробництва. І тут неможливо обійтись без розширення повноважень маркетингу, зокрема наділення його виробничою функцією.

“Виробнича функція – підпорядкування виробничої діяльності підприємства інтересам споживачів, задоволення їхніх вимог до продукції за всіма параметрами, гарантійному обслуговуванню, сервісу тощо” [40]. В даному випадку, окрім узгоджених дій відповідальних менеджерів високого рівня зі сторони маркетингу та виробництва відповідно, необхідною умовою вдалого виконання цієї функції є усвідомлення кожним виробником, задіяним у виробництві, кінцевої суті прийнятих керівництвом рішень, розставлених пріоритетів та встановлених норм і правил.

“Контрольна функція – оцінка діяльності підрозділів з позиції підпорядкування усім вимогам ринку, а також зворотній зв’язок зі споживачем з метою встановлення з ними довгострокових партнерських відносин” [40]. Досить загальна та зрозуміла фраза, разом з тим, можливо, в ній криється відповідь на одні з найбільш хронічних проблем вітчизняного машинобудування. Автор висловлює свою згоду з наведеним твердженням на пропонує акцентувати та поглиблювати розкриття потенціалу реінжинірингу маркетингової діяльності для якнайкращої реалізації даної функції. Аналізуючи документи українських машинобудівних підприємств по Системі менеджменту якості, можна в плані оцінки власної діяльності помітити, що для більшості виробничо-технологічних підрозділів у якості критеріїв обрані показники, що дуже умовно пов’язані з потребами конкретного клієнта. Виробничо-технологічні підрозділи мають коректно сприйняти домінацію маркетингових завдань та зняти власну ізоляцію розподілу праці та розстановки пріоритетів. Ключові проблеми машинобудування мають міжфункціональну природу, тож автор висловлює своє переконання що реінжиніринг може побудувати маркетингову систему, в якій міжфункціональні конфлікти будуть мінімізовані.

Англійський вчений Дж. Лінч у своїй роботі “Маркетинг та реінжиніринг бізнес-процесів” [100] приходять до висновку, що саме реінжиніринг розкриває

маркетинг і його вихідні завдання як основу для побудови організаційної структури (системи бізнес-процесів) та принципів діяльності підприємства, а маркетингову діяльність як головний інструмент для забезпечення ефективної імплементації маркетингової концепції управління підприємством.

Так і Елвін Т. стверджує, що саме усвідомлення потреб клієнта і ефективний зручний для нього діалог має бути в основі побудови загального плану реінжинірингу корпорації; другим базисом він називає зв'язок інформаційних технологій та генеральної бізнес-лінії організації. При чому, клієнт має стати повноцінним учасником бізнес-процесів підприємства. І такі зміни мають торкнутись всіх важливих елементів діяльності: бізнес-процесів, інформаційних технологій, що їх підтримують а також персоналу і корпоративної культури [74].

Таким чином цілком слушною виглядає пропозиція автора щодо виокремлення з загального переліку меж впливу маркетингу додаткових функцій, зокрема: мотиваційної, організаційної, культуротворчої та інноваційної. Так, маркетинг має стати своєрідним “трансформатором” вимог клієнта в пріоритети організації виробничо-господарської діяльності.

Для того, щоб зрозуміти, яких перетворень потребує система маркетингу та продажу Дж. Роф-Марш в роботі “Reengineering the Sales Process” закликає починати з вивчення “першого поверху компанії”, її виробничих приміщень та процесів, які і відображають принципи побудови та діяльності компанії, корпоративної культури та мотиваційних пріоритетів її працівників [101].

Процес ефективної мотиваційної роботи в реальних умовах різкого невдоволення переважної більшості задіяних в українському машинобудуванні робітників містить у собі безліч скритих перешкод. Зокрема, пряма диференціація заробітної плати для задіяних у певних проектах робітників на практиці призводить до ускладнення внутрішньої атмосфери в колективі та єдності команди. Тому питання прозорості та прогнозованості встановлених правил щодо корпоративної культури та відповідного мотиваційного відображення мають бути взяті до особливої уваги.

На важливість зв'язку маркетингу та роботи з персоналом вказують і роботи закордонних вчених, так румунські вчені Капатіна А. та Міку А. досліджували реінжиніринг маркетингової діяльності на прикладі румунської компанії з виготовлення програмного забезпечення, що імплементувала стратегію роботи з персоналом за принципом “фріланс” [102].

Схожі переконання щодо розширення традиційних уявлень про роль маркетингу на підприємстві наводять у своїй праці “Реінжиніринг інноваційного підприємництва ” російські вчені Мединський В.Г. та Ільдеменов С.В. Вони називають маркетинг основою діяльності інноваційної фірми, тому також рекомендують не обмежувати його виключно спеціалізованим підрозділом з відповідною назвою. Ціллю маркетингу вони називають забезпечення умов отримання найвищого прибутку від реалізації продукту шляхом максимального задоволення потреб клієнта [58, с. 363]. Об'єднуючи забезпечення матеріально-технічними ресурсами зі збутом в єдину маркетингову політику інноваційного підприємства, вони включають і процеси матеріального забезпечення в зону впливу маркетингу. Проста річ, що має дуже важливе практичне значення. На практиці фактично через неправильне розуміння принципів та положень Системи менеджменту якості часто відбувається погіршення споживчих властивостей продукту зі збереженням формального виконання документальних вимог. Кожен співробітник підприємства має керуватися не страхом щодо можливого покарання за невиконання формальностей, а усвідомленням пріоритетних потреб і вимог споживача.

Зокрема у роботі німецького вченого Шектль П. “Business Process Reengineering der Marketing-Logistik – Das Beispiel Bosch-Siemens Hausgerate GmbH in Spanien/Portugal” [103] розглянуто реінжиніринг маркетингу та логістики у нерозривному зв'язку, що підтверджує підпорядкованість пов'язаних бізнес-процесів маркетинговим пріоритетам та в черговий раз розширює традиційні уявлення щодо функціонального розподілу підрозділів на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Нові функції маркетингу в рамках реінжинірингу бізнес-процесів мають не тільки посилити ефект від маркетингової діяльності за рахунок залучення кваліфікованих технічних спеціалістів, але і видалити перепони у взаємодії, що існують на даний момент на українських машинобудівних підприємствах між маркетинговими підрозділами та іншими внутрішніми підрозділами підприємства, а також між маркетинговими підрозділами підприємства та відповідними контактними підрозділами підприємств-дилерів. Основні причини проблем у співпраці – відсутність розуміння мотивів тих чи інших вимог та завдань.

Фактор заохочення також відіграє одну з пріоритетних ролей у формуванні настрою робітників, залучених у машинобудуванні, адже на більшості підприємств існує упереджене ставлення до робітників, безпосередньо пов'язаних з маркетингом та продажем продукції. Тож межі фінансової винагороди доцільно визначати не границями функціональних підрозділів, а виключно внеском залучених працівників у досягненні поставлених важливих задач. Для практичної імплементації такого підходу необхідні відповідні організаційно-економічні зміни та вольові рішення найвищого керівництва, що можуть бути забезпечені в рамках здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівного підприємства.

У якості переконливого підтвердження нової ролі маркетингу після реінжинірингу наведемо також висновок Елвіна Т. , який окрім традиційної відповідальності маркетингу за розвиток компанії та її бренду, наділяє маркетинг наступними обов'язками: відповідальність за технологію; відповідальність за організацію; відповідальність за взаємозв'язки; відповідальність за враження клієнта; відповідальність за свідому аналітику [74].

Приймаючи до уваги вище зазначені роз'яснення щодо змісту нових функцій маркетингу в рамках реінжиніринг бізнес-процесів, сформуємо відповідні визначення:

- мотиваційна функція – сприяє найбільш повному розкриттю потенціалу наявного на підприємстві персоналу з метою ефективного та результативного здійснення маркетингових задач;

- організаційна функція – забезпечує організацію здійснення діяльності, направлену на оперативне та ефективне створення якісного виходу процесів, що являють цінність для їх споживачів;

- культуро-творча функція – забезпечує синхронізацію пріоритетів окремого працівника та загальних цілей компанії, формує клієнто-орієнтовано внутрішнє середовище.

Наступною функцією сучасного маркетингу, яку хочеться також відзначити окремо є інноваційна функція. Переважна більшість дослідників реінжинірингу погоджуються з думкою М. Хаммера щодо нерозривного зв'язку реінжинірингу з інноваціями. Так, Уткін Е.А. стверджує, що всі реінжинірингові проекти базуються на корінному оновленні бізнесу, інноваціях. Окрім традиційного уявлення інновацій у вигляді технічних чи технологічних розробок, Уткін Е.А. пише також про важливість усіх змін, що покращують діяльність фірми, а саме: нові товари, нові послуги, нові зручні умови для клієнтів, в тому числі ціни і т.д. [80, с. 36].

Автором пропонується наступне визначення щодо інноваційної функції маркетингу під час реінжинірингу бізнес-процесів: забезпечує формування розвинутого інноваційного клімату, що направлений на насичення способів виконання роботи та їх продуктів інноваціями, що у підсумку формує ексклюзивну конкурентну перевагу компанії.

Тема зв'язку реінжинірингу маркетингу українських машинобудівних підприємств та інновацій потребує окремого детального розкриття, що і буде досліджено далі.

Таким чином з урахуванням розглянутих акцентів маркетингової орієнтації реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, сформуємо визначення реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності:

- фундаментальні організаційно-економічні перетворення діяльності підприємства, які забезпечують оперативне визначення вимог важливого для підприємства ринку (клієнту) та забезпечення їх своєчасного і якісного задоволення через організаційний, інформаційний, мотиваційний та інноваційний супровід.

Подібний підхід комплексно розкриває нові завдання та можливості, яких набуває маркетингова діяльність в ході реінжинірингу бізнес-процесів, а також підкреслює ключові аспекти та риси реінжинірингу, яких необхідно дотримуватись для забезпечення успішності реалізації окремих проектів та діяльності компанії в цілому.

1.3 Теоретичні положення щодо можливостей реінжинірингу бізнес-процесів в розробці ефективного та дієвого інноваційного маркетингу на вітчизняних машинобудівних підприємствах

Як вже відзначалося в попередніх підрозділах, українські машинобудівні підприємства відчують різкий дефіцит залучення інновацій. Сподівання на сторонню допомогу в існуючих реаліях економіки країни марні. Підприємства власноруч мають навчитися налагоджувати ефективну інноваційну роботу з використанням наявного ресурсного потенціалу. Налагодження інноваційної політики машинобудівних підприємств за рахунок ефективної реалізації функції маркетингу автор вважає одним із головних завдань і потенційних можливостей реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. Мабуть, заяви щодо важливості залучення інновацій українські машинобудівники чують не вперше, проте далі гучних популістських заяв справа особливо не просувається. З цього приводу найбільш вдалою виглядає теза з книги М. Хаммера та Дж. Чампі: “Інновація також являється результатом добре спроектованих процесів, а не виникає сама по собі. Слабке місце в діях багатьох

компаній в тому, що їм не вдалося подивитись на свій бізнес через призму процесів. Без цього спроби вдосконалення бізнесу будуть зведені до беззмістовної роботи нахшталт перестановки шезлонгів на палубі Титаніка, що вже почав тонути” [27, с.288]. Тож унікальна цінність реінжинірингу полягає у розкритті саме практичних аспектів, пов’язаних з організаційно-економічними особливостями побудови підприємства з ефективною інноваційною політикою.

Саме маркетинг має найбільше точок контакту з інноваціями. Визначимо головні точки, що в загальному вигляді описують потенціал ефективного використання симбіозу маркетингу та інновацій:

- визначення передумов залучення інновацій;
- вибір, оцінка ефективності та ризиків інновації;
- підготовка підприємства до інновації;
- забезпечення пріоритетності освоєння обраної інновації в системі цінностей оперативної діяльності підприємства;
- заохочення інновацій;
- захист інновації;
- реалізація (інформування, просування та продаж) інновації;
- утилізація інновації.

З урахуванням визначеного раніше акценту українських машинобудівних підприємств на власний ресурсний потенціал у вигляді висококваліфікованих кадрів одними з найбільш вище зазначених пунктів є забезпечення пріоритетності, заохочення та захисту інновацій. Важливою задачею нового маркетингу є забезпечення сприятливих умов до інноваційної діяльності підприємства. Уткін Е.А. називає ці умови “інноваційним кліматом”. Інноваційний клімат – сформовані певним чином умови, в яких людина відчуває себе вільно, повністю мотивованою, готовою до творчої роботи [80, с. 41]. Тож одна з чергових задач реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівного підприємства – забезпечити організаційно-економічні зміни, що формують ефективний інноваційний клімат.

Унікальною властивістю співпраці маркетингу та інновацій є те, що маркетинг може бути як суб'єктом, так і об'єктом інноваційної політики. З приводу цього навіть сформувався окремий напрямок досліджень – маркетинг інновацій та інноваційний маркетинг, який буде детально розглянутий далі.

Вагомий внесок у дослідження взаємодії маркетингової та інноваційної діяльності зробили такі вчені як: Балабанао Л.В., Баранчєєв В.П., Бейкер М., Божкова В.В., Виноградов О.А., Гончарова Н.П., Гриньов А.В., Драчук Ю.З., Друкер П., Ілляшенко Н.С., Ілляшенко С.М., Каракай Ю.В., Кардаш В.Я., Карпенко Н.В., Ківі Б., Кірносова М.В., Котлер Ф., Котляревська І.В., Купер Р.Г., Левінсон Дж.К., Максимова Т.С., Морохова В.О., Нянько В.М., Перерва П.Г., Примак Т.Ю., Телєтов О.С., Українець А.І., Чухрай Н.І. та ін. Разом з тим, поняття інноваційного маркетингу та маркетингу інновацій були вперше запропоновані у працях Ілляшенко С.М. [104]. Так даним поняттям надані наступні визначення:

- маркетинг інновацій: маркетинг слід розглядати як підґрунтя інноваційної діяльності промислового підприємства, що забезпечує підприємство інформацією про потреби споживачів, шляхи їх задоволення, стан та перспективи розвитку ринку, умови конкурентної боротьби (такого роду інформація слугує основою для вибору напрямків інноваційного розвитку промислового підприємства), а також необхідними маркетинговими інструментами для створення і комерціалізації інновацій (товарна, цінова політика, розподіл, просування інновацій, інструменти маркетингового стратегічного планування, організації та контролю);

- інновації в маркетингу: йдеться про впровадження новітніх маркетингових інструментів, зокрема інноваційних методів маркетингових досліджень та різного роду інновацій в комплексі маркетингу [105].

Безумовно, взаємодія маркетингу та інновацій – штатний процес, що реалізується на більшості промислових підприємствах, та особливість полягає саме у типі взаємодії. Адже в переважній більшості промисловці забезпечують контакт маркетингу та інновацій у форматі, коли маркетинг являє собою лише

певний елемент в ланцюзі інноваційного процесу. Так в реальних умовах відбуваються “маркетинг комерціалізації інновацій”, а також “маркетинг з вибору напрямку інноваційного продукту”. В літературі інновації, що пройшли подібний односторонній контакт з маркетингом прийнято відповідно називати “такими, що виштовхуються лабораторією” (Розробка → Виробництво → Маркетинг → Споживання інновації) та “тими, що втягуються ринком” (Маркетинг → Розробка → Виробництво → Споживання інновації) [105]. Подібні формати взаємодії мають один спільний недолік – їх однобічність, адже при такій взаємодії існує велика імовірність неврахування комплексу супутніх факторів, що неодмінно позначається на успішності заходів на послідовних етапах реалізації інновації. То ж особлива увага українських машинобудівників має бути прикута до формату взаємодії маркетингу та інновацій у так званому “широкому розумінні”.

Основний недолік маркетингової роботи з інноваціями на реальних вітчизняних машинобудівних підприємствах – слабкий зворотній зв’язок та обмеженість напрямків взаємодії. Українське машинобудування потребує комплексної взаємодії маркетингу та інновацій, що повинна відбуватися з парними двохсторонніми взаємозв’язками. Так вчені Морохова В.О. та Борзаковська Л.В. для промислового підприємства описують наступні контактні пари:

- “маркетинг-розробка” – передбачає координацію відділу маркетингу та НДКР при розробці інновації (I рівень товару – “товар за задумом”);
- “маркетинг-виробництво” – йдеться про взаємодію маркетингового та виробничого відділів (II рівень товару – “товар в реальному виконанні”);
- “маркетинг-споживання” – передбачає взаємодію підприємства та споживача, включаючи комплекс маркетингових заходів, спрямованих на доведення інновації до споживача, післяпродажне обслуговування та формування партнерських відносин з метою найбільш повного задоволення потреб споживача та їх використання як основи наступних інновацій (III рівень товару – “товар з підсиленням”) [105].

Безперечно з ростом умовно прийнятих рівнів товару якість забезпечення взаємодії маркетингу та інновацій в українських машинобудівних реаліях все нижче і нижче. Іншими словами, найбільш важлива точка контакту“ маркетинг-споживання” реалізується найгірше. Відсутність розуміння виконуючим персоналом ключової ролі споживаючої сторони підказує запропонувати додаткові напрямки діяльності маркетингу для задоволення потреб інновації:

- “маркетинг-мотивація” – йдеться про забезпечення усвідомлення персоналом запропонованих змін та розставлених пріоритетів, формування системи цінностей та корпоративної інноваційної культури (“товар в ідейному сприйнятті”).

Окрім того, сучасні мінливі умови оточуючого бізнес-середовища, суттєвий вплив непрямих, невиробничих та неспоживчих факторів вимагає ще більшого галузевого розширення маркетингових завдань з захисту інновацій:

- “маркетинг-фінанси” – взаємодія, що передбачає не тільки обґрунтування доцільності імплементації інновацій та сприяння у пошуку джерела фінансового забезпечення, але й супровід процесу реалізації, захист від непередбачених потрясінь, тимчасових труднощів та забезпечення витримки щодо процесу очікування фінансової віддачі інновації (“товар у грошовому сприйнятті”);

- “маркетинг-право” – один з найбільш широких та актуальних напрямків взаємодії в сучасних умовах жорсткої конкуренції та складних геополітичних обставин; передбачає підтримку та захист інновації в питаннях патентного захисту, сертифікації, митних та продуктових національних обмежень (“товар у правовому сприйнятті”).

Тож цілком слушно виглядає теза Морохової В.О щодо важливості двохстороннього зв'язку між маркетинговою та інноваційною діяльністю, а саме – маркетинг, як основа забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства та інновації, як шлях до вдосконалення та розвитку маркетингу [105].

Серед вчених, що досліджували аспекти інноваційного маркетингу на українських промислових підприємствах найбільш ґрунтовно – Ілляшенко Н.С.

[106]. Її праці містять цінні ефективні рекомендації щодо практичної реалізації інноваційного маркетингу з урахуванням існуючих особливостей вітчизняних промислових підприємств. Серед найбільш важливих моментів звертає на себе увагу твердження щодо існування двох напрямків дій українських промислових підприємств в рамках концепції інноваційного маркетингу:

- імпорт закордонних інноваційних технологій (у т.ч. відкриття іноземними виробниками заводів на території України);

- розроблення та впровадження власних інновацій – організація на вітчизняних підприємствах власних наукових лабораторій та постійна кропітка робота маркетингових служб зі створення інноваційної продукції, яка задовольняє вимоги саме вітчизняних покупців [106].

Представлений у попередніх розділах аналіз структури інноваційної діяльності українських промислових підприємств підтверджує переважаючу вимушену орієнтацію на власні інноваційні розробки. А відтак, знову підкреслюється питання збереження та гідної оцінки унікального кадрового потенціалу. З урахуванням власного потужного науково-технічного потенціалу українська промисловість відчуває дефіцит імпорту та імплементації інновацій не так технічної направленності, як організаційно-управлінської. Технічні інновації після їх імпорту набагато легше сприймаються та імплементуються на українських машинобудівних підприємствах, тоді ж як організаційно-управлінські нашоухуються на закоренілу функціональну систему та ментальні особливості, і це при тому, що імпорт подібних інновацій користується набагато меншим попитом.

На підтвердження даної думки Ілляшенко Н.С. підкреслює, що реалізація основних засад інноваційного маркетингу передбачає розроблення та реалізацію інноваційних проектів, управління якими не завжди можливе в межах існуючих організаційних структур; тож у результаті обрання підприємством концепції інноваційного маркетингу доцільним є реорганізація його організаційно-управлінської структури [107].

На глибоке переконання автора, розглянуті напрямки інноваційної діяльності промислових підприємств мають бути доповнені стратегічно важливим аспектом – експорт інновацій. Цей напрям діяльності є ключовим у досягненні кінцевої мети для українського машинобудування – покращення економічного стану за рахунок якісного оновлення номенклатури та освоєння нових експортних ринків. Важливо зазначити, що українська машинобудівна інновація є потенційно затребувана на зовнішніх ринках. Ми звикли до заяв щодо перспективності відкриття спільних промислових підприємств в Україні з відповідним імпортом інновацій, та мало хто говорить щодо потенціалу експорту українських інновацій та відкриття спільних підприємств на зовнішніх ринках на основі української технічної інновації.

І саме маркетинг підприємства має бути зацікавленим найбільше у розвитку економіки, заснованої на інноваціях. При чому інноваційність економіки має полягати не тільки у виробленні високотехнологічної продукції (інновації), а і обов'язково у використанні інновацій в усіх сферах і напрямках діяльності. Тож і сам маркетинг, і підприємства в цілому, мають бути достатньо інноваційними, аби вирішувати задачі інновацій. Разом з тим, незмінним лишається твердження дослідника когнітивного менеджменту Гапоненко О.Л., що головним для економіки, заснованої на знаннях, є не стільки створити знання, а скільки продуктивно його використати [108].

Інновації мають значно більш вагому ціну та значення, аніж сировина та продукти з низьким вмістом технології, тож саме експорт високотехнологічного продукту чи всього виробничого циклу є більш економічно привабливим. Для цього має бути змінений цілий комплекс організаційно-управлінських аспектів, що дозволили б ефективно імплементувати експортоване виробництво у нове бізнес-середовище. Тож абсолютно аргументованим виглядає запропонована автором схема залучення інновацій, при якій імпортуються організаційно-управлінські інновації для найбільш ефективного налагодження внутрішньої політики розробки інновацій та подальшого вдалого експорту згенерованих інновацій на основі нової

інноваційної організації підприємства. Схематично запропонований алгоритм виглядає наступним чином (рис. 1.3).

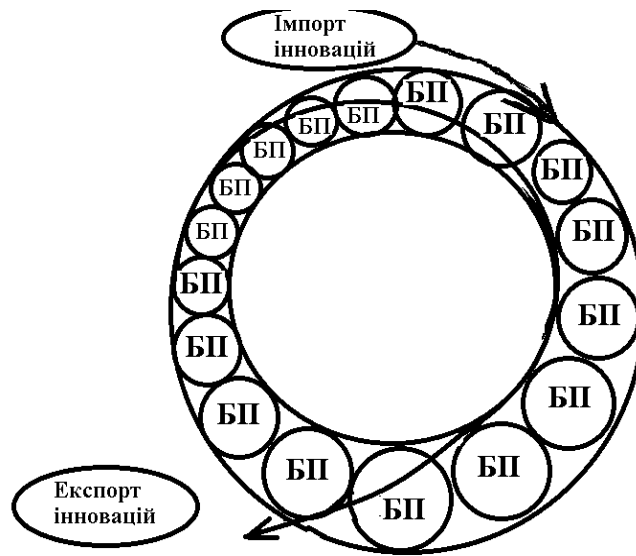


Рисунок 1.3 – Алгоритм руху інновацій на підприємстві під час здійснення реінжинірингу бізнес-процесів (Розроблено автором)

Як бачимо, імпортовані інновації мають торкнутися кожного бізнес-процесу, що потребує змін, відбудувати найбільш оптимальну структуру бізнес-процесів та пройти необхідну кількість відповідних ітерацій контактів з бізнес-процесами підприємства.

З урахуванням викладеного вище матеріалу, реінжиніринг маркетингової діяльності промислових підприємств може бути розглянутий як інновація, що імпортується. Тож аналогічно дослідженням, які виділяють інноваційний маркетинг та маркетинг інновацій, реінжиніринг може досліджуватись як інновація в маркетингу, а також як методика для налагодження ефективної маркетингової роботи саме з інноваціями. Тобто відбувається імпорт однієї інновації для вдалого експорту інших інновацій.

Аналогічно до раніше сформульованої нами думки, що маркетинг має забезпечити проникнення базових принципів реінжинірингу у всі сфери діяльності підприємства, так і дослідники інноваційного маркетингу покладають на нього задачі щодо налагодження вже згаданого внутрішнього інноваційного клімату на промислових підприємствах. Так, Ілляшенко Н.С. пише про

формування підсистеми інноваційного маркетингу, яке полягає в удосконаленні організаційної підсистеми, підсистеми мотивації персоналу та активізації дослідницької діяльності, а також про формування комплексу інноваційного маркетингу. У її дослідженнях традиційні складові маркетингового комплексу, а саме: товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики підприємства, доповнюються такими важливими на сьогодні елементами як “people” та “culture”. Суть цих додаткових елементів полягає у налагодженні взаємовідносин з основними конкурентами і комунікацій на самому підприємстві, і відповідно формуванні корпоративної культури, яка направлена в основі своїй на інновації, їх постійну генерацію та впровадження [107].

Поглиблене розкриття змісту цих елементів вказує на принципову схожість із завданнями реінжинірингу бізнес-процесів, лише з тією відмінністю, що реінжиніринг дає відповіді на запитання щодо практичного досягнення встановлених задач, зберігаючи при цьому принципи радикальності перетворень та значущості досягнутих покращень.

Тож, беручи до уваги вище наведені судження щодо наскрізного та водночас колового руху інновацій на підприємстві, пропонується доповнити запропоновану Ілляшенко Н.С. схему складових комплексу інноваційного маркетингу елементом “бізнес-процеси підприємства”, а також таким важливим сьогодні та вкрай необхідним для успішного здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності елементом “інформаційні технології, зокрема їх організаційно-економічними можливостями” (рис. 1.4). Перелік бізнес-процесів та їх особливості не завжди очевидні та типові, разом з тим не так важливий, на думку автора, їх повний перелік, як важливо забезпечити свідомий та ефективний контакт кожного бізнес-процесу з інновацією. Очевидно, в цьому і полягає принципова нова стратегічно важлива задача інноваційного маркетингу. В той час, як реінжиніринг маркетингової діяльності машинобудівного підприємства є методологічним інструментом для її успішного здійснення. Важливо також звернути на нову окрему роль інформаційних технологій. Адже в рамках пропозованих Ілляшенко Н.С. уявлень про комплекс “people”, а саме

внутрішні та зовнішні зв'язки підприємства, де інформація є основним продуктом виробництва та предметом споживання, передбачається виконання наступних основних завдань:

- збір інформації про основних суб'єктів, з якими підприємство співпрацює та контактує, їх аналіз;
- налагодження довгострокових контактів з контрагентами, підвищення ефективності співпраці з ними;
- покращення рівня комунікацій з персоналом підприємства [107].

В той час як нова роль інформаційних технологій в рамках проведення реінжинірингу маркетингової діяльності – формування нової структури та нових бізнес-процесів, відкриття видів діяльності, яка не проводилася раніше для покращення споживчих характеристик діяльності окремих структурних одиниць та підприємства в цілому.

Поряд з роботами з вивчення інноваційного маркетингу в економічній літературі зустрічаються також дослідження, що більше направлені на маркетинг інновацій, тобто про частину взаємодії маркетингу та інновації, де інновації виступають об'єктом по відношенню до маркетингу, і більш того, являють собою виробничий продукт.

Власне, маркетинг готує, сприяє виготовленню та реалізує такого роду інновацію. У своїх роботах Драчук Ю.З. називає таку взаємодію маркетинговим забезпеченням інновацій на промислових підприємствах, розглядаючи її як складову інституціонального середовища промислового виробництва, що являє собою сукупність інструментів, форм і методів інноваційного маркетингу та інформаційних технологій для створення, просування та збуту на ринок якісно вдосконалених, модифікованих або інноваційних продуктів [109]. На підтвердження своїх суджень він наводить поняття, запропоноване Кушнерук А.С., “маркетингова система промисловості” [110].

Комплекс інноваційного маркетингу

Традиційні елементи	Додаткові елементи Ілляшенко Н.С.	Нові додаткові елементи
Товарна політика підприємства	Внутрішні та зовнішні взаємовідносини підприємства	Бізнес-процеси підприємства
Цінова політика підприємства		
Збутова політика підприємства	Інноваційна культура підприємства	Організаційно-економічні можливості інформаційних технологій
Комунікаційна політика підприємства		Реінжиніринг бізнес-процесів

Рисунок 1.4 – Комплекс інноваційного маркетингу (доповнено автором на основі [107]).

За такого підходу передбачається підкорення всього процесу створення продукту, від його задуму до споживання та утилізації, потребам клієнта. Саме таким визначено коло завдань і реінжинірингу маркетингової діяльності, що розглядається як ефективний методологічний інструмент для здійснення таких важливих перетворень в системі цінностей промислових підприємств.

Аналогічної думки дотримується і Вініченко І.І., який стверджує, що політика переорієнтації інноваційної діяльності на маркетинг передбачає посилення ролі ринку, націленість як виробничої, так і торгової сфер на вивчення потреб і запитів конкретних споживачів та найбільш повне їх задоволення [111].

Доцільність зміни методів маркетингу, що застосовують українські машинобудівники підтверджують також і інші дослідники перспектив практичного впровадження інноваційного маркетингу. Так, у своїх дослідженнях з можливостей імплементації концепції інноваційного маркетингу на машинобудівних підприємствах Львівщини Українець А.І. зауважує

принципово важливу річ: такі цілі, як зниження собівартості і ціни продукції, поліпшення техніко-економічних характеристик продукції чи підштовхування споживачів до купівлі товару у сучасних умовах втрачають свою доцільність як основні серед пріоритетів розвитку; за наявності достатнього рівня інноваційного потенціалу необхідно ставити пріоритетним завданням досягнення лідерства з урахуванням як потреб споживачів, так і власних потреб, що і є основним завданням впровадження концепції інноваційного маркетингу на підприємстві [112]. В данному аспекті не можна не звернути увагу на розглянуте раніше питання щодо того, що в далекоглядному плані справжню цінність для підприємства несуть не товари чи послуги, а оптимально спроектовані, налагоджені та взаємоузгоджені бізнес-процеси підприємства, що знову повертає нас до необхідності застосування реінжинірингу.

Тема залучення інформаційних технологій у вигляді можливостей середовища Інтернет чи інших спеціальних прикладних програмних продуктів, напевно, зустрічається найчастіше у практичних рекомендаціях з інноваційного маркетингу. Сучасний споживач, як зауважує Елвін Т. хоче мати доступ до потрібної йому інформації в будь-який час, з будь-якого пристрою, з будь-якої локації [74].

Разом з тим, в реаліях для більшості машинобудівних підприємств Інтернет слугує перш за все інформаційним майданчиком. Тут публікуються загальні відомості про підприємства, їх науково-виробничий потенціал, контактна інформація, номенклатура, останні новини, довідкова інформація, новини про поточні успіхи та інноваційні розробки машинобудівних підприємств; з іншої сторони, машинобудівні підприємства отримують інформацію щодо потенційної потреби у продукції, використовуючи онлайн-майданчики з закупівель окремих організацій чи цілих держав. В той час же час, функціональний набір можливостей середовища Інтернет для інших галузей (фінансової, сфери послуг, роздрібної торгівлі, різноманітних розваг) набагато ширший.

Практично всі рекомендовані заходи направлені на покращення процесу поширення інформації, що вже існує. Все це розходиться з тим, що лежить в основі реінжинірингу бізнес-процесів: “ Не автоматизуйте, знищуйте” [27]. Використання універсально розроблених інформаційних технологій вже передбачає їх не максимальну ефективність відповідно до конкретної галузі, зокрема машинобудування. Суть доцільності залучення інформаційних технологій чи інших сучасних засобів техніки полягає у розкритті нових унікальних взаємовигідних можливостей в рамках діалогу споживач-виробник продукції машинобудівного сектору. Такий підхід повністю відповідає закладеному у сутність реінжинірингу індуктивного підходу [27, 29, с. 28] Це підкреслює і російський вчений Абдікеев Н.М., звертаючи увагу на твердження Хаммера та Чампі щодо необхідної умови повного використання можливостей інформаційних технологій – вміння менеджерів компаній мислити індуктивно, а не дедуктивно. Так, дедуктивне мислення, що найчастіше використовується управлінцями, полягає в тому, що вони визначають задачу, а потім шукають та оцінюють різні способи рішення тієї задачі. Однак при реінжинірингу треба використовувати індуктивне мислення, тобто здатність спочатку розпізнати ефективне рішення, а потім шукати проблеми, які воно здатне вирішити [27; 29, с. 29].

Поширена помилка багатьох компаній полягає у дослідженні потенціалу інформаційних технологій в рамках існуючих процесів. Разом з тим, доведено, що автоматизація існуючої діяльності і проста імплементація інформаційних технологій на існуючі процеси не призводять до реального перетворення чи оновлення бізнесу. Важливо усвідомити, що правильною вбачається постановка питання в ракурсі: як за допомогою нової технології робити те, що ми не робили раніше?

Серед ключових завдань, що водночас постають як перед маркетингом, так і перед реінжинірингом – задача зрозуміти клієнта, спрогнозувати його потреби та зрозуміти мотиви, за якими він робить свій вибір.

І тут все більшої популярності набувають можливості поведінкової економіки. Величезні кошти витрачаються відомими світовими брендами на вивчення непомітних для самих споживачів мотивів прийняття споживчих рішень при виборі товарів чи послуг. Команда Йельської школи менеджменту (Yale School of Management) – одна з найбільш успішних організацій вивчення споживачів, яка надає своїм замовникам інформацію від загального уявлення до детального аналізу, отриманого з використанням можливостей найбільш прогресивних цифрових технологій та систем. Серед їх партнерів такі компанії, як P&G, IBM, Google, PepsiCo, American Express [113].

Більш того, автор вважає важливим відзначити роботи, що досліджують потенціал поведінкової економіки для українських підприємств, зокрема робота Бутенко В.М. “Поведінкова економіка як інструмент маркетингу в сучасному агробізнесі” [114]. Тож, якщо здобутки досліджень в поведінковій економіці так широко використовуються в маркетингових стратегіях світових постачальників послуг та виробників товарів широкого вжитку, чому б українським промисловцям не вчинити так само. Крім того, та кардинальність результатів, що закладена в принципи реінжинірингу бізнес-процесів, очевидно, може бути досягнута лише у випадку, коли ми почнемо робити щось кардинально нове, а не просто поліпшимо те, що робили вчора.

Саме реінжиніринг бізнес-процесів постає перед нами, тією інновацією, яка, по-перше використовується для вирішення проблеми організації інноваційної маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств, а по-друге, вчить нас подальшому правильному застосуванню доступного інноваційного потенціалу, та інформаційних технологій зокрема.

До схожого висновку приходять і сучасний український дослідник потенціалу реінжинірингу бізнес-процесів в рамках впровадження ERP- систем на інноваційно-активних підприємствах Мироненко К.С. У своїх дослідженнях вона розглядає реінжиніринг бізнес-процесів як основу для впровадження на інноваційно-активних підприємствах ERP- систем [115].

Важливе зауваження щодо імплементації ERP-системи робить Беккер Й., зокрема стверджуючи, що впровадження ERP-системи не рідко призводить до змін цілих процесів, а також до перегрупування чи навіть знищенню окремих задач [116]. Таким чином цілком слушним виглядає поєднання впровадження ERP-системи і проведення реінжинірингу бізнес-процесів для якісного поліпшення організації процесів та ефективного планування ресурсів. При чому, як зазначає Мироненко К.С. найбільш ефективним є одночасне проведення реінжинірингу бізнес-процесів та імплементації ERP-системи. Більш того, вона зауважує, що використання даних систем допомагає не тільки автоматизувати бізнес-процеси, але й підготувати їх до впровадження інновацій [115].

ERP-системи, на переконання автора, можуть бути використані в т.ч. і як адміністративно-ресурсна база для імплементації завдань інноваційного маркетингу в систему бізнес-процесів підприємства; через такі інструменти можна досягти того, аби підприємство функціонувало за правилами та пріоритетами інноваційного маркетингу. Тож робота з пошуку оптимальних структур бізнес-процесів, власне їх реінжиніринг, творче залучення організаційно-економічних можливостей інформаційних технологій є невід'ємною частиною побудови системи інноваційного маркетингу для ефективної роботи на ринку інновацій.

Таким чином, необхідну підготовку підприємства, а саме забезпечення удосконаленої організаційної системи, підсистеми мотивації персоналу, активізацію дослідницької діяльності, що за висновками досліджень Ілляшенко Н.С. [107], є обов'язковою передумовою переходу підприємства на інноваційний маркетинг доцільно проводити за рахунок реінжинірингу маркетингової діяльності підприємства і пов'язаних з нею бізнес-процесів. З урахуванням цього, автором пропонується видозмінити представлену в існуючих дослідженнях [107] схему впровадження інноваційного маркетингу на підприємстві (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Схема впровадження інноваційного маркетингу на підприємстві (допрацьовано на основі [107])

Описані вищі принципи та пріоритетні напрямки в проведенні реінжинірингу маркетингової діяльності передбачають більш широкий, радикальний та фундаментальний спектр перетворень на підприємстві, аніж зазначено у вихідній редакції схеми. Адже поточні обставини в оточуючому

бізнес-середовищі та відповідний організаційно-економічний стан машинобудівних підприємств України вимагає виключно рішучих та фундаментальних перетворень у принципах організації діяльності. Тож ефективне проникнення мотивів інноваційного маркетингу на кожне робоче місце з забезпеченням відповідної матеріальної бази для оптимального руху необхідної інформації доцільно забезпечити через відповідний реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

Як показують численні дослідження, для української промисловості, та машинобудування, зокрема, багатьма вченими визначено правильні та прогресивні орієнтири для вдосконалення маркетингової діяльності. Питання лише полягає в тому, як досягти намічених цілей. І тут на глибоке переконання автора, з урахуванням схожої за суттю природи пріоритетів, саме реінжиніринг має розкрити та конкретизувати практичний алгоритм вирішення розглянутих вище системних проблем вітчизняного машинобудування та його маркетингової діяльності.

Основні задачі, що ставляться перед реінжинірингом бізнес-процесів для налагодження інноваційного маркетингу машинобудівного підприємства, пропонується сформулювати наступним чином:

- організація побудови та взаємоузгодженості бізнес-процесів підприємства з оптимальним залученням організаційно-економічних можливостей інформаційних технологій, при якій забезпечується:

- ефективне та повне використання внутрішнього інноваційного інтелектуального капіталу;

- моніторинг передових галузевих інновацій;

- своєчасний та економічно доцільний імпорту необхідних інновацій;

- створення позитивного інноваційного клімату підприємства з відповідним стимулюванням примноження внутрішнього інноваційного капіталу, освоєння імпортованих інновацій та сприяння експорту спродукованих інновацій;

- створення організаційно-методологічної бази з управління, планування, захисту та використання інновацій для всіх бізнес-процесів підприємства;
- оптимально оперативний рух внутрішніх інформаційних потоків щодо інновацій;
- оптимальна інформаційна, ресурсна, комерційна та правова підготовка експорту інновацій;
- стратегічно (в рамках ринку) вигідний експорт інновацій;
- підтримка та забезпечення штатного (безпроблемного) споживання експортованої інновації;
- утилізація інновації (як номенклатурної одиниці).

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження статистичних даних та теоретичного підґрунтя залучення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності для вдосконалення ефективності роботи промислових підприємств України дозволяє зробити такі узагальнення та висновки:

1. Аналіз діяльності промислових підприємств України в цілому, та Сумської області зокрема, в період 2007-2016 рр. за такими характеристиками як рентабельність діяльності, структура експорту продукції, інноваційна діяльність, робота з персоналом та рівень соціально-економічного забезпечення задіяного персоналу виявив їх неготовність оперативно та ефективно відреагувати на нові умови зовнішнього середовища. З втратою ринку збуту в країнах СНД українська промисловість ще не готова ані ефективно розробляти, ані виготовляти, і тим більш просувати товар, що буде затребуваний на нових ринках збуту.

2. Для того, щоб увійти на новий ринок українські підприємства мають позбутися дисонансу внутрішніх принципів організації з принципами, що діють на нових ринках. Маркетинг має перенести властивості нового середовища у

кожний бізнес-процес підприємства, саме це визначає нову роль маркетингової діяльності в тих кризових умовах, в яких опинилося українське машинобудування.

3. Грунтуючись на аналізі дефініції різними вченими-економістами понять “бізнес-процес” та “реінжиніринг бізнес-процесів”, запропоновані шляхи подальшого розвитку теоретичних положень щодо реінжинірингу бізнес процесів у маркетинговій діяльності, які на відміну від існуючих містять понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств та функції маркетингової роботи суб’єктів господарювання під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесу (чи їх сукупності) – це концепція досягнення найбільш оптимальної організації бізнес-процесу (чи їх сукупності) та способів їх реалізації, що фізично досяжні за наявних можливостей розвитку науково-технічних засобів забезпечення діяльності та економічно обґрунтовані для заданих умов функціонування конкретного суб’єкта господарювання, на підставі досягнення вагомих покращень критично важливих для клієнта бізнес-процесу (чи їх сукупності) характеристик, та з метою задоволення визначених цілей конкретного суб’єкта господарювання

Реінжиніринг маркетингової діяльності - фундаментальні організаційно-економічні перетворення діяльності підприємства, які забезпечують оперативне визначення вимог важливого для підприємства ринку (клієнту) та забезпечення їх своєчасного і якісного задоволення через організаційний, інформаційний, мотиваційний та інноваційний супровід.

4. Обґрунтовано, що визначальними в процесі здійснення реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів є мотиваційна, організаційна, культуро-творча та інноваційна функції маркетингу.

5. В роботі висвітлено характерні відмінності головних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності промислових підприємств, що принципово відрізняють його від реорганізації, реструктуризації, реконструкції, а також класичних маркетингових стратегій.

6. Обґрунтовано необхідність впровадження організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності суб'єктів господарювання, що є ефективним та дієвим способом підвищення рівня економічного потенціалу та економічної ефективності діяльності промислових підприємств в умовах ринкових відносин.

Основні результати та положення, викладені у першому розділі, відображені в працях автора, позначених у списку використаних джерел [117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127].

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ РЕІНЖИНІРИНГУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічні засади реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств

Переважає більшість керівників машинобудівних вітчизняних підприємств розуміють необхідність пошуку нових управлінських рішень. Досить поширеною є практика створення “відділів розвитку”, що працюють над перестановками в організаційній структурі компаній. В пошуках оптимальних рішень проводиться перепідпорядкування відділів та підрозділів. Та не дивлячись на багаторічні пошуки, ефективною структурною схемою на практиці так і не було знайдено. У науковій літературі переважає думка, що досягнення бажаного результату в першу чергу залежить від зміни об’єкта перетворень, тому що ефективність підприємства визначають не функціональні схеми організаційного підпорядкування підрозділів, а успішність діяльності цілої системи у комплексі та відповідність її внутрішніх характеристик актуальним вимогам. Так, в теорії реінжинірингу поширена позиція щодо правильності організації окремого бізнес-процесу, або їх системи, що охоплює значно більше факторів, аніж безпосередньо структурна підпорядкованість. Нова організація бізнес-процесів має забезпечити радикальне покращення сумарної ефективності. Так, акумулювавши дослідження, що розвивали базову теорію Хаммера-Чампі, Абдікеєв Н.М., наводить набір характеристик, що визначає нову модель компанії, як результат реінжинірингу його бізнес-процесів [29, с. 143]:

- стратегія фірми, орієнтована на перспективні вимоги споживача;

- новий набір бізнес-правил чи бізнес-процедур, що дозволяє зменшити витрати, зменшити час прийняття рішень (як на тактичному рівні, так і на стратегічному);
- новий формат організаційних структур, орієнтований на аналогічні цілі;
- нові умови роботи персоналу, новий об'єм прав та доступних кадрових ресурсів;
- змінений підхід до отримання зворотнього зв'язку від споживачів;
- забезпечення роботи всіх попередніх процедур і структур за допомогою інформаційних систем на основі нових інформаційних технологій.

Цей перелік не можна назвати повним та вичерпним, тому що щоразу нові дослідження розкривають потенціал реінжинірингу більш широко. Тож спробуємо визначити організаційно-методичні аспекти реінжинірингу маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, щоб сформулювати принципи ефективного досягнення встановлених цілей та віднайти нові потенційні можливості.

Базові принципи реінжинірингу є вихідною точкою формування будь-якої методології його здійснення. Різноманіття підходів до їх трактувань сформувало лише багатогранність їх імплементаційних можливостей, в той час стержневі основи залишаються не змінними, і виглядають наступним чином – фундаментальність, радикальність, вагомість, процеси [27, С. 60-63].

Фундаментальність реінжинірингу полягає у критичному ставленні не скільки до способу, а більше до необхідності факту виконання тих чи інших операцій. Тож вихідною точкою є аргументована доцільність існування певних робочих процедур і відповідний подальший пошук найбільш ефективного способу їх виконання. Очевидно, що дана властивість містить чи не найбільший потенціал для українських машинобудівних підприємств. Оскільки, як вже відзначалось у попередньому розділі, саме витрачання найкращого кадрового ресурсу на виконання операцій, що не містять ані цінності, ані користі для кінцевого споживача, є серед найбільш загрозливих хронічних проблем галузі.

Радикальність реінжинірингу визначає глибину необхідних змін. Власне, радикальність і передбачає необхідність структурно-організаційних перетворень, що мають відображати новий спосіб виконання робіт. Проникнення в організаційну архітектуру машинобудівних підприємств є вкрай необхідним, оскільки закоренілі скелети планової економіки не можуть дозволити адаптацію прогресивних методів роботи, що вимагаються ринком сьогодні. Для працівників мають бути сформовані принципово нові актуальні правила роботи з виключенням нормативно-організаційних конфліктів, що генеруються спробами адаптації змін без радикальних перетворень.

Вагомість реінжинірингу характеризують його очікувані результати. Ризики, витратність та методологічні труднощі реінжинірингу – занадто висока ціна, щоб її платити за скромне поліпшення важливих факторів. Коли ми говоримо про реінжиніринг, мова йде виключно про вагомий стрибок у необхідних показниках. На переконання автора, важливо зазначити, що перелік показників не обмежується безпосередніми звітними фінансовими даними, а відображає важливі в певний момент розвитку підприємства показники досягнення стратегічно важливих цілей.

Кожний з вище названих принципів буде розглянуто більш детально в рамках побудови організаційно-методологічної бази для здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності саме національних машинобудівних підприємств з урахуванням їх характерних галузевих особливостей.

Процеси в концепції реінжинірингу займають дійсно провідну роль. Раніше вже відзначалася ключова ідея М. Хаммера та Д. Чампі, яка схвально сприймається практично усіма дослідниками реінжинірингу, що процеси створюють успіх компанії у довготривалій перспективі, а не товари чи послуги. Саме бізнес-процеси є своєрідними маркерами, які розділяють діяльність підприємства за результатами, цінними як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів.

Як зазначає Таранюк Л.М.: «якісна оцінка організації бізнес-процесів при процесно-орієнтованому управлінні промислового підприємства є запорукою

успішного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на мікрорівні» [30, с.113].

Характерною особливістю постреінжинірингової компанії є те, що її функції визначаються її процесами, а не навпаки. Впровадження нових процесів повинна проходити одночасно з впровадженням нової організаційної структури. Спроби окремої імплементації нових процесів з послідуною адаптацією нових процесів не є вдалими, так як і реалізація нової організаційної структури з послідуною імплементацією процесів. Нефективність подібних спроб, не зважаючи на удавану прогнозовану економічність та мінімальну ризиковість, обумовлена високою імовірністю генерації конфліктів, адже в нових процесах можуть приймати участь організаційні одиниці, яких не було до впроваджених змін, окрім цього можуть втратити ефективність процеси, які працювали до змін в результаті модифікації організаційної структури.

Бізнес-процеси підприємства є відповідно і ключовим елементом у побудові організаційно-методологічної бази в комплексі реінжинірингу, тож опишемо складові елементи бізнес-процесів для повноцінного усвідомлення їх змістовної ролі в подальших дослідженнях.

Так, загально прийнято визначати наступні елементи: власник процесу, модель процесу (включає також вхід процесу, вихід процесу, ресурс процесу), споживач процесу, регламент і функція процесу [62, с.81]. Ресурс процесу, окрім традиційного сприйняття у вигляді інформації, фінансів, персоналу, інформаційних технологій чи матеріальних цінностей автором пропонується доповнити новими важливими формами: інновації (як організаційні, так і технічні), мотивації та пріоритет, зміст яких буде розкрито далі.

Роль процесу в теорії реінжинірингу є більшою ніж роль організаційної структури, зокрема організаційної структури у сприйнятті командно-планової економіки. Після успішного здійснення реінжинірингу робота організовується довкола процесів, а також команд, що її виконують. В такому середовищі люди працюють з тими, хто їм необхідний, а право контролю мають всі задіяні у процесі працівники. На думку М. Хаммера та Дж. Чампі, яку підтримують усі

послідовники, незалежно від типу визначеної організаційної структури, вона після реінжинірингу має бути неодмінно плоскою. Яскравим прикладом є досвід Стівена Ізраеля, старшого віце-президента "IBM Credit", який на поставлене запитання стосовно постреінжинірингової схеми організаційної структури фірми дав наступну відповідь: “У нас є така, та ми ніколи не звертаємось до неї”; фактичною структурою організації стала спільнота людей, що виконують роботу [27, с. 122].

Така позиція підтверджує думку щодо відсутності єдиної універсальної організаційної структури. Організаційна структура не може бути незмінною одиницею, вона повинна володіти властивістю оперативно реагувати на зміну оточуючого бізнес-простору.

Так Йозеф Шумпетер у своїй теорії економічного розвитку зазначав, що найчастіше увага надається механізму управління існуючими на підприємстві або галузевому ринку структурами, тоді як проблема криється в механізмі їх створення та знищення. Багаторічні дослідження та практика доводять, що лише нечисленні компанії можуть знайти сили, аби опанувати процеси творчого знищення, при чому діючи так швидко і в таких обсягах, як то вимагається для перемоги у конкурентній боротьбі. Однак саме така поведінка необхідна для того, щоб відповідати вимогам ринкової ефективності в довготривалій перспективі [62, с. 40; 128].

На нашу думку, розкриття нової сутності організаційної структури, її компонентів та задач і є унікальною цінністю реінжинірингу бізнес-процесів для вітчизняного машинобудування.

За теорією М. Хаммера та Дж. Чампі, яку можна назвати класичною, організаційна структура, як і бізнес-процеси є лише частиною алмазної моделі системи (“business system diamond”) – рисунок 2.1 [27, с. 123]. Абсолютна більшість організаційно-методичних досліджень з реінжинірингу містить в своїй основі цю модель, хоча і в різних модифікаціях. Представимо дану модель як вихідну та в подальших судженнях спробуємо зробити проєкцію даної моделі на площину проблем маркетингової діяльності українських машинобудівних

підприємств. Ключовою складовою алмазної моделі Хаммера-Чампі є бізнес-процеси підприємства, зокрема яким чином виконується робота, другий за значенням – організаційна структура та робочі завдання; третій – управлінська система та оцінка результатів роботи; четвертий – корпоративна культура, зокрема цінності та переконання працівників компанії. Зв'язок між вищезазначеними елементами і відіграє ключову роль.

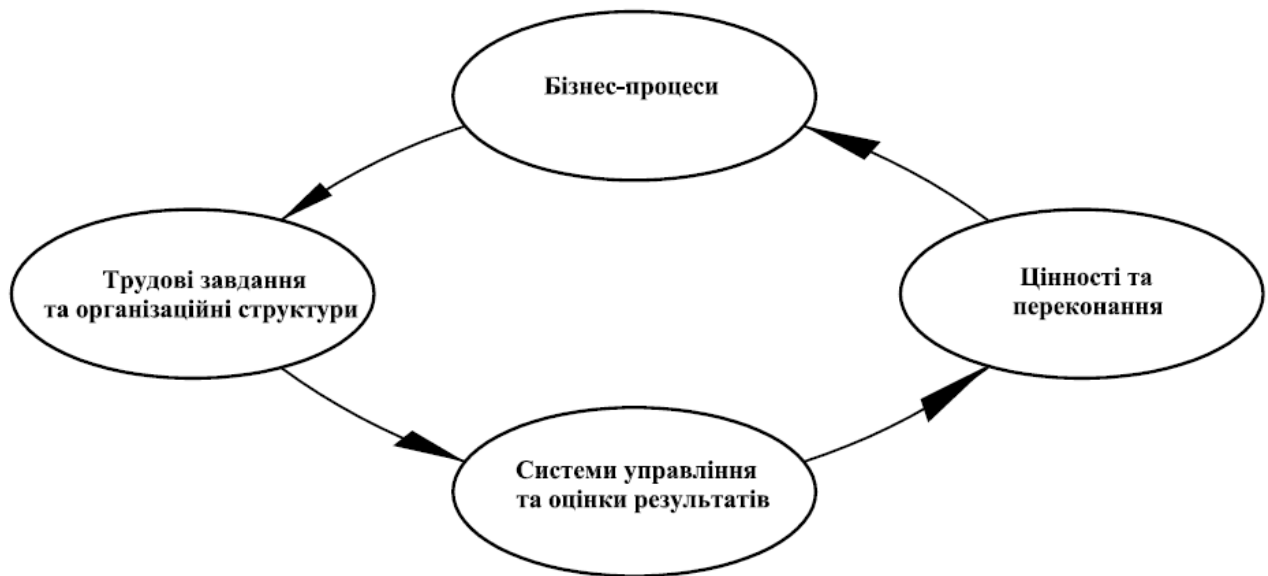


Рисунок 2.1 – Алмазна модель бізнес-системи Хаммера-Чампі [27]

Як бачимо з рис. 2.1, зазначена модель ґрунтується на круговому русі, вихідною та кінцевою точкою якого є бізнес-процеси. На думку автора, замкнутість даного кола є певною гіпотезою, а її розкриття має потенціал для формування конкретної організаційної та методологічної концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Тож згідно класичної алмазної моделі бізнес-процеси формують природу трудових завдань і спосіб, у який люди згуртовані для їх виконання; складність та багатогранність трудових завдань формують вимоги до задіяного персоналу, а відтак і систему оцінки від управлінських систем; в свою чергу система оцінки є головним фактором, що визначає цінності та переконання працівників. Відповідність закладених пріоритетів при формуванні бізнес-процесів і сформованих в системі цінностей працівників і визначає загальну успішність функціонування системи.

Автор глибоко розділяє думку російського дослідника Блинова А.О., на думку якого «організаційна культура, яка являє собою неосяжний заслін у вигляді взаємовідносин на промисловому підприємстві, його систем та кваліфікації співробітників – це важковідновлювальний ресурс, на основі якого формується унікальність всього підприємства, а відповідно і стрижневих компетенцій (унікальний набір здібностей, навичок, ресурсів і процесів, котрі виграють вирішальну роль в прийнятті стратегічних рішень та забезпечують корпоративний розвиток у довготривалому періоді) та довготривалих стратегічних переваг» [62 с.40].

У своїх дослідженнях реінжинірингу маркетингової діяльності [129] Б.І. Гаджиєв визначив зокрема компоненти реінжинірингу маркетингу (RM). Початковою точкою він визначив бізнес-стратегію підприємства, яка визначає вигляд інших компонентів, зокрема продажів, бізнес-комунікацій та бізнес-дискусій. Саме така схема ї визначає організаційну систему реінжинірингу маркетингової діяльності. За умови збереження колового принципу побудови моделі, характерною особливістю є розширення схеми за рахунок зовнішніх факторів. Реінжиніринг маркетингу визначається Б.І. Гаджиєвим як інтеграція внутрішніх та зовнішніх процесів організації (рис. 2.2).

За принципом побудови дана система являє собою графік. На вертикальній осі відкладено існуючі маркетингові концепції, що спираються на практичний досвід, зокрема бенчмаркетинг (Петерс Т. і Вотерман Р. [130], Колінс Дж. і Порас Дж. [131], Зіман С. [132]) і практика невдач і помилок (Траут Дж 2.1.10 горизонтальна вісь – теоретичний та методичний підхід з традиційним (поступовий та логічний підхід від загального до часткового (Райс А., Райс Л. [134]) для опису сегментації та позиціонування конкретного ринку (потреби, люди, ситуація, продукти)) та нетрадиційним підходами (формування нових категорій в маркетингу з урахуванням реорганізації ринків збуту, дивергенції, розпаду ринку до величини окремого клієнта, збільшення ризиків, зростання вимог до креативності).

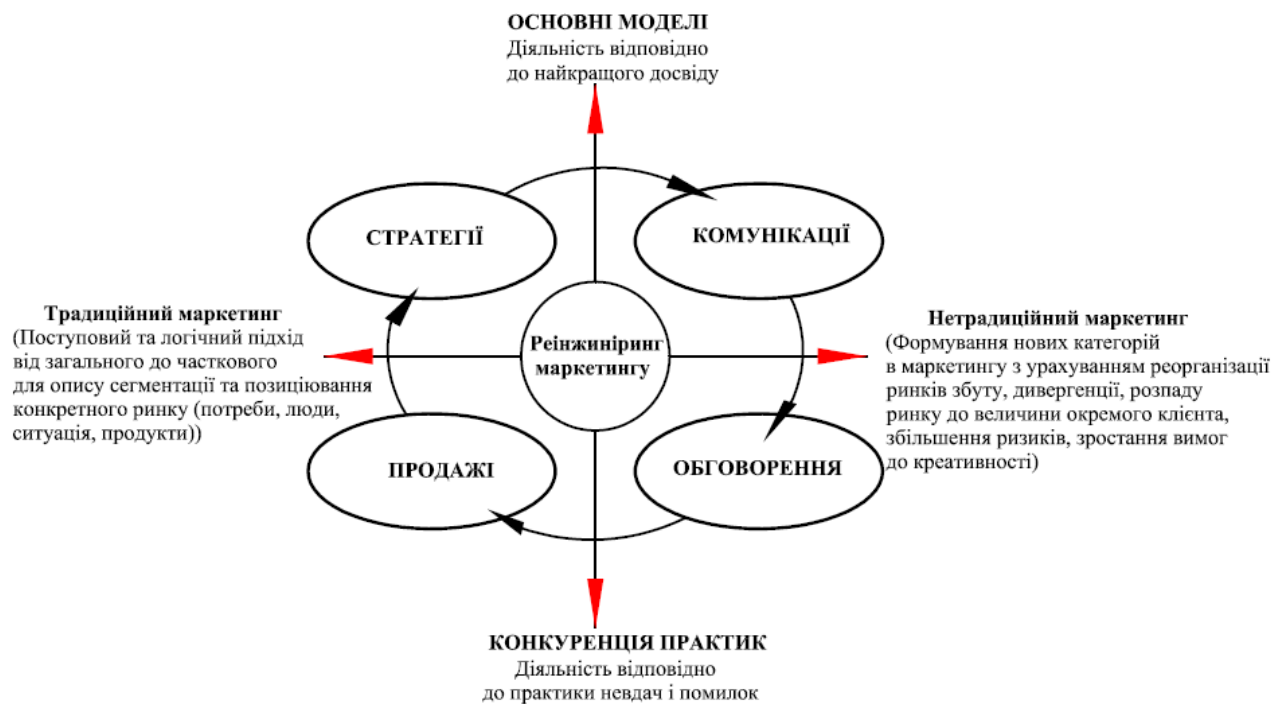


Рисунок 2.2 – Система реінжинірингу маркетингу на основі маркетингових взаємовідносин [129]

Унікальною цінністю та новизною даного підходу є співставлення та поєднання через реінжиніринг маркетингу практичних та теоретичних досліджень зі сфери маркетингу та менеджменту з внутрішніми процесами підприємств (мотиваційні механізми, інновації, виробництво). Таким чином реінжиніринг маркетингу визначається, як агрегуючий інструмент, що прибирає розрив між науково-методичними дослідженнями та реально існуючими умовами, тенденціями та проблемами господарюючих суб'єктів та створює можливості для створення дієвої та адаптивної маркетингової концепції, адекватної до поточних умов маркетингового оточення.

Наступним кроком до повноцінного опису організаційної схеми реінжинірингу Б.І. Гаджиєва є узагальнена схема комплексного реінжинірингу (CR), що поєднує в собі необхідні для успішного функціонування системи кластери, зокрема енергію (тобто ресурси), інформацію та менеджмент (рис. 2.3), а також розкриває принципи внутрішніх взаємовідносин між ними [129].

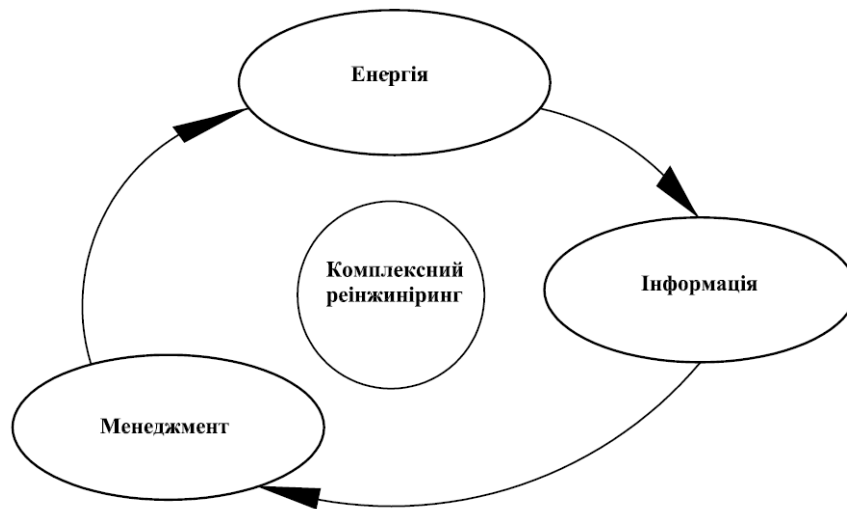


Рисунок 2.3 Взаємозв'язок базових елементів комплексного реінжинірингу [129]

У вищезазначеному підході ми вбачаємо характерну особливість, яку вважаємо за необхідне розкрити більш ґрунтовно. Запропонована схема чітко визначає круговий принцип формування процесних входів та демонструє залежність не тільки виходів від входів, а й навпаки. Інакше кажучи, система прийняття управлінських рішень, а також вчасність та якість їх виконання опосередковано створюють нові умови для функціонування компанії у вигляді реагування навколишнього бізнес-простору, для виконання яких може бути затребувана нова система прийняття управлінських рішень. Подібні твердження повертають нас до думки щодо обмеження гіпотези про замкнутість умовних кіл у переважній більшості схем, що ілюструють моделі та організаційні структури в реінжинірингу бізнес-процесів. З огляду на вищезазначене доцільно стверджувати, що схеми мають принаймні три виміри, і мають бути представлені у спіральному вигляді. Але для зручності відображення проєкції використаємо зображення у вигляді ексцентричних кіл, що, на відміну від існуючих організаційних схем та моделей, будуть відображати умовне перезавантаження системи та ітеративність процесів.

Власне, ітеративність реінжинірингу, як його природну властивість, відзначають й інші дослідники реінжинірингу, зокрема Абдікеєв Н.М. та Кисельов А.Д. [29. с. 144]. Схожі думки стосовно переходу організації з одного

стану в інший наводить Блинов А.Г. На його думку, що коли велике підприємство знаходиться у відносному стійкому стані, розробка стратегії перетворюється на підготовку стрибка із одного стану в інший. Перехід забезпечується трансформацією підприємства і викликає посилення його позицій на галузевому ринку, тобто сталий стан порушується випадковими і часто драматичними стрибками в новий стан [62, с 40]. Як показав Г. Мінцберг [62, 135] етапи розвитку підприємства приймають форму періодичних потрясінь, зсувів “туди-сюди”, життєвих циклів і регулярного процесу адаптації.

В подальших дослідженнях фактор впливу компанії на оточуючий бізнес-простір буде розглянутий більш змістовно в рамках формування критеріїв оцінки успішності компанії в цілому, та реінжинірингових заходів зокрема.

З метою максимально повноцінного завершення опису організаційних механізмів реінжинірингу бізнес-процесів необхідно згадати класичну теорію Хаммера-Чампі, яка визначає три рушійні сили, що на сьогодні визначають ключові моменти успішної діяльності будь-якої фірми: клієнти, конкуренція, зміни (сила трьох “с” – clients, competition, changes) [27, с.39-47]. Як бачимо, наші припущення щодо постійного та двонаправленого зв'язку інтерналій та екстерналій при здійсненні реінжинірингу, а також їх взаємних поступових трансформацій знаходяться в межах класичної концепції реінжинірингу.

Таким чином, ми пропонуємо авторський перелік характеристик, яким, на переконання автора, на відміну від існуючих, має володіти організаційна модель компанії під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 2.4):

- відкритість (модель має відображати зв'язок із зовнішнім бізнес-середовищем та постійний обмін даними із ним; при чому зв'язок має бути двосторонній; таким чином ілюструється критично важлива необхідність регулярного моніторингу трансформацій у зовнішньому середовищі, а також оцінка успішності адаптації компанії до визначених трансформацій);

- розгорнутість у часі (запорукою успішності організаційної структури є її гнучкість до нових обставин як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому,

що характеризують певний часовий період; відповідно, з переходом у новий часовий період має відбуватися перехід організаційної структури у новий стан);

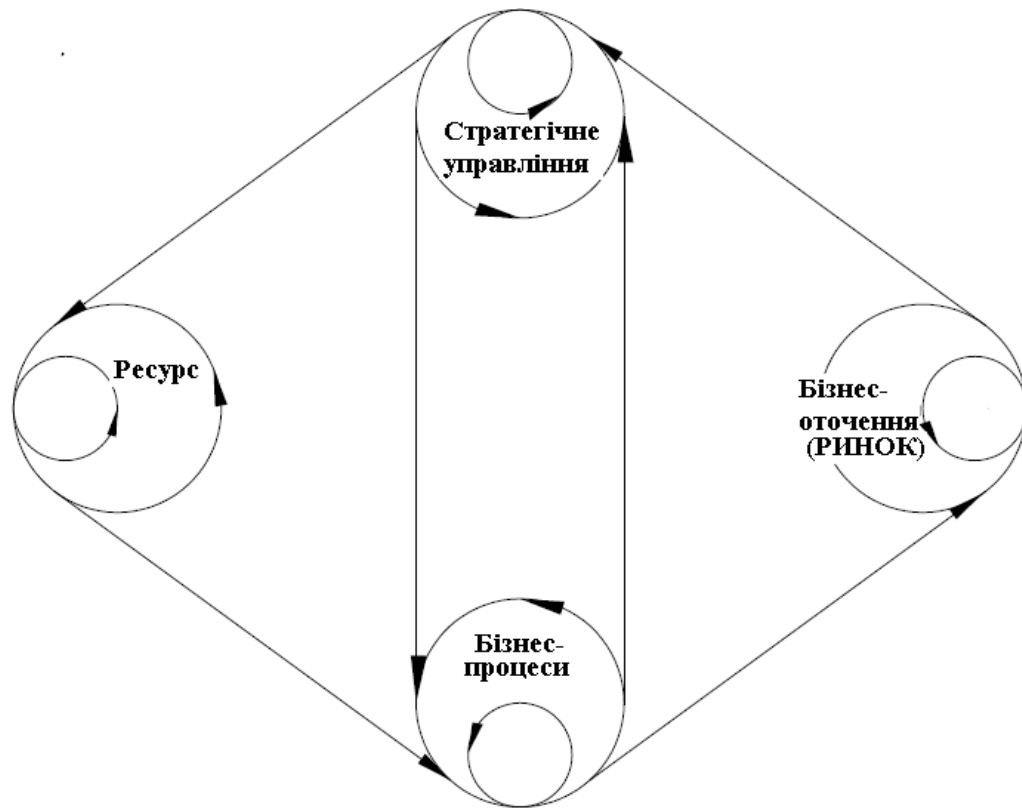


Рисунок 2.4 – Організаційний механізм забезпечення функціонування компанії (в т.ч. маркетингової діяльності) під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів (розроблено автором)

- несталість (стаціонарність організаційної структури в обов'язковому порядку призводить до втрати її актуальності та відповідності поточним вимогам зовнішнього бізнес-середовища, тому модель організаційної структури має ілюструвати можливість структури до набуття нової форми та встановлення нових зв'язків);

- ітеративність (доцільність перетворень в організаційній структурі має підтверджуватись відповідністю прогнозних результатів очікуванням власників окремих бізнес-процесів чи бізнесу в цілому (щодо якості результатів або їх відповідності обраним стратегіям), таким чином модель організаційної

структури має відображати можливість оцінки даної відповідності та проходження додаткових етапів ітерацій з доопрацюванням у разі необхідності);

- саморегульованість (властивість, яка забезпечує зазначену можливість оцінки та доопрацювання; власне передбачається можливість отримання зворотного зв'язку від елементів організаційної структури та проведення відповідних коригувань у разі необхідності (при отриманні сигналу про зміну зовнішніх умов чи сигналу щодо невідповідності визначеним корпоративним пріоритетам та стратегіям розвитку)).

В подальших дослідженнях вивчимо алгоритм роботи даної схеми. На даному ж етапі розкриємо власне бачення кожного з елементів схеми (табл. 2.1). Окремо звернемо увагу, що ми розглядаємо фірму з точки зору її маркетингової орієнтації, яку ми визначаємо як пріоритетну.

Таблиця 2.1 Змістовний склад компонентів організаційного механізму забезпечення функціонування компанії під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів (розроблено автором)

	Компонент схеми			
	Ресурс	Бізнес-оточення	Бізнес-процеси	Стратегічне управління
Складові	- мотивація; - інновація; - пріоритет; - інформація; - корпоративний клімат; - виробництво (в т.ч. його підготовка – розробка, технологія); - забезпечення (в його традиційному сприйнятті: матеріальне, ІТ, фінансове, правове, кадрове, організаційне (в т.ч. умови праці))	- ринок збуту; - ринок інновацій (як технічних, так і організаційних); - ринок інформації; - ринок персоналу.	- бізнес-процеси, бізнес-підпроцеси (зокрема маркетингові) та їх організація	- очікування власника бізнесу; - внутрішні обмеження та можливості; - теоретико-методичні та практичні напрацювання з розробки бізнес-стратегій

Особливу увагу необхідно звернути на компоненти “ресурс” та “бізнес-оточення”. Якщо традиційне сприйняття ресурсу у вигляді складових “забезпечення” не є новим, то використання таких елементів як мотивація, пріоритет, інновація, інформація, корпоративний клімат у якості ресурсу впливу на результативність та правильну функціональну орієнтацію системи відкриває

нові можливості управління. Своєчасно впроваджена інновація, подана корисна своєчасна і повна інформація або донесене побажання власника бізнесу, що дозволяє чітко розставити пріоритети, захищає підприємство від неефективного “буксування” на одному місці. Втрачений час, даремно витрачені кошти та відволікання персоналу на розв’язання неактуальних та невагомих для клієнта завдань – це на сьогодні розкіш, яка здатна знецінити витрати, здійсненні на інші види забезпечення. Що ж стосується корпоративного клімату – в першу чергу значення має те, що ініціюється власником бізнесу; тоді як повноцінний його вигляд формується реагуванням виконавчої частини системи (зворотний зв’язок ми розглянемо далі). Тим не менше, саме власник бізнесу має можливості визначити та задовольнити найважливіші та сьогочасні потреби робітників, створити сприятливі умови для розвитку ініціативності, креативності працівників, повноцінного розкриття їх потенціалу та позбавленої суб’єктивізму внутрішньої взаємодії. Часто у вирішенні найбільш важливих переломних проблем, які визначають якісні конкурентні переваги підприємства, ключову роль відіграють ідеї та запропоновані рішення спеціалістів, тож їх відповідність очікуванням власника бізнесу залежать від бачення підходів до вирішення питань, сформованого корпоративним кліматом. Саме корпоративний клімат, окрім стратегічних довготривалих переваг, про які говорилося вище, формує одну з найважливіших ознак компанії – її стресостійкість. Саме ця ознака забезпечує антикризовий ресурс роботи компанії, у тому числі під час дефіциту забезпечення інших компонентів.

Бізнес-оточення, яке представлено у вигляді ринку збуту, ринку інновацій, ринку інформації та ринку персоналу являє собою простір зовнішніх вихідних умов. Постійне відстеження та прогнозування даних умов забезпечує відповідність компанії очікуванням споживачів та актуальність її продукції/послуг. При чому, кожен із зазначених компонентів є рівнозначним, оскільки ринок збуту створює поточний добробут компанії, а ринки інновацій та даних формують її майбутнє, тоді як нехтування змінами на кадровому ринку унеможлиблює ефективне здійснення ані “сьогодні”, ані “завтра”.

Розглянемо представлену нами вище схему з точки зору бачення перепроєктування бізнес-процесів при проведенні реінжинірингу Таранюка Л.М, яке полягає у виділенні двох основних елементів організаційно-економічного механізму реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема керованої (економічний інструментарій управління перепроєктуванням бізнес-процесів (система метрик та мотиваційного впливу, а також інші показники), етапність проведення реінжинірингу а також його поетапне економічне обґрунтування, система економічних критеріїв необхідності проведення реінжинірингу і критерії очікуваних економічних результатів від його реалізації) [30, с. 146] та керуючої системи (мотивація, керівництво, співробітники, комунікації, бюджет, технологічна підтримка, консультації) [30, с. 197]. Як бачимо, схема наглядно розкриває аспекти керуючої системи, про які детально йшлося вище (стратегічне управління, ресурсне забезпечення, бізнес-процеси, бізнес-оточення), та разом з тим не повноцінно ілюструє присутність керованої системи. В подальших підрозділах автором будуть змістовно розглянуті складові керованої системи саме відносно маркетингової діяльності при проведенні реінжинірингу маркетингової діяльності промислового підприємства. Так будуть розглянуті авторські пропозиції щодо методики роботи з маркетинговими стратегіями, критерії оцінки зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовищ, критерії оцінки ефективності маркетингової діяльності, а також критерії відбору персоналу, що може бути задіяний у маркетинговій діяльності при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств.

На даному ж етапі спробуємо усунути цей недолік доповненням схеми лініями внутрішніх зв'язків (штрих-пунктирні лінії) (рис. 2.5). Для повноцінної оцінки їх ролі та можливостей зазначимо їх важливі властивості: тимчасовість (лінії можуть існувати при необхідності) і двостороння направленість (вплив зміни їх напрямку на загальну роботу системи буде досліджено далі).

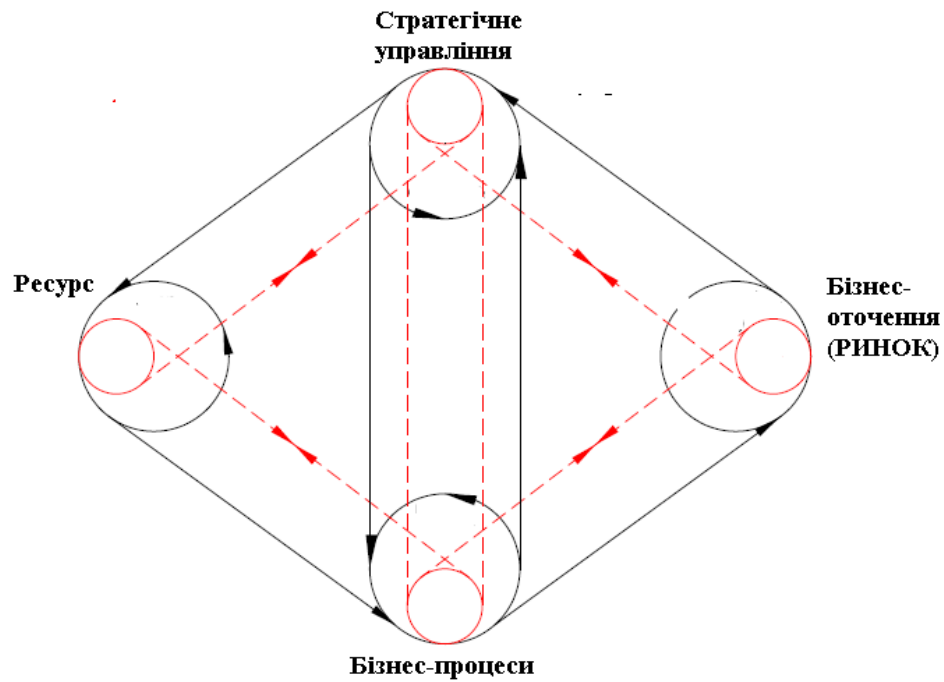


Рисунок 2.5 – Організаційний механізм забезпечення функціонування компанії (в т.ч. її маркетингової діяльності) з урахуванням зворотніх зв'язків під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів (розроблено автором)

Для розкриття принципів роботи даної системи, визначення її рушійних сил, а також чинників, які впливають на ефективність роботи досліджуваної системи продовжимо дослідження з акцентом на методичні основи проведення реінжинірингових заходів. Окремо, автор звертає увагу, що після ефективного проведення реінжинірингу компанія набуває здатності до самостійного проведення реінжинірингу з певною періодичністю у майбутньому. Тож авторський організаційно-методичний механізм реінжинірингу, на відміну від існуючих, має відображати стан фірми, за якого вона має можливість своєчасно визначати потребу проведення наступного етапу реінжинірингу, неупереджено та критично давати оцінку як внутрішнім, так і зовнішнім процесам, оптимально та в повній мірі використовувати важелі впливу наявного ресурсного потенціалу, вчасно та обгрунтовано залучати необхідні ресурси, знати необхідний алгоритм дій відповідно до конкретної ситуації, ефективно сприймати зворотній зв'язок (ефективно працювати з критеріями успішності) в ході проведення реінжинірингових заходів та вчасно вдаватись до необхідних коригуючих дій,

вдало опрацьовувати конфлікти між існуючими та впровадженими організаційними складовими, вчасно визначати готовність підприємства до закінчення поточного етапу (кола спіралі) реінжинірингу.

На нашу думку саме у такому підході є ключова цінність реінжинірингу для вітчизняних машинобудівних підприємств, і саме такий підхід вирізняє реінжиніринг бізнес-процесів від інших аутсорсингових проектів, що дуже часто намагаються пристосувати успішні за визначених умов проекти в реальних компаніях без корегування фундаментальних засад організації, принципів роботи та якісного розширення компетенцій.

Сьогодні існує безліч методів стратегічного управління в цілому, та методів здійснення реінжинірингових заходів зокрема. Нові методи з'являлись у відповідь на докорінні зміни у зовнішньому середовищі, ріст рівня складності виникаючих проблем (докорінні зміни в таких поняттях як клієнт та конкуренція) та намагання компаній посилити свої позиції на ринку. Сучасні менеджери компаній намагаються бути більш чуйними до змін в оточуючому середовищі, аніж всі попередні покоління, та варто визнати, що ефективна поведінка підприємств на ринку може бути забезпечена лише при застосуванні комбінації різноманітних методів стратегічного управління.

Так, наприклад, у спробах згуртувати найкращі методики реінжинірингу та сформувані оптимальні інтегровані рекомендації англійський вчений Л. Мансар разом з голландцем Х. Рейджерсом [136, 137] проаналізували 29 методичних підходів.

Разом з тим, як зазначається в спільній роботі групи науковців з університетів Тайвані (Шао Ян Хуань, Чао-Хсюн Лі, Ан-Ан Чіу) та США (Девід Йен) [136, 138] “єдиного найкращого шляху” в реінжинірингу не існує.

Чисельні методології реінжинірингу бізнес-процесів різняться в діапазоні від найзагальніших до сильно структурованих підходів. Певні методики засновані на комбінації аналітичної та інтуїтивної концепцій в рамках узагальненої методології розробки нового проекту. Інші методики ґрунтуються на системному підході з використанням засобів процесного моделювання і

врахуванням міжфункціональних та міжорганізаційних взаємодій. Та переважна більшість методологій підпорядкована спільній логіці побудови, мають спільні напрями та послідовність.

Загальна структурна спільність різноманітних методик заснована на класичному баченні процесу реінжинірингу Хаммера-Чампі, яке являє собою два принципових блока “AS-IS” (як є) та “TO-BE” (як має бути) [27]. Тож сам процес реінжинірингу вбачається як трансформація моделі “AS-IS” (як є) в модель “TO-BE”. В основному, дослідники методології реінжинірингу, зокрема Т.Девенпорт [139], американці Ст. Ку, Дж. Текучі та південно-кореєць Юнь-Хо Су [140], американці В. Гровер, Дж. Тенг, С. Джеон, В. Кеттінгер [141], сходяться на висновку, що аналіз моделі “AS-IS” піддається науковому підходу, може бути об’єктивним і прогнозованим, в той час, як проектування та впровадження моделі “TO-BE” потребує значно більших зусиль та креативності. Найчастіше саме цей блок і є причиною провалів загальних проектів з реінжинірингу, що за різними даними складають від 50 до 70% від їх загальної кількості [29, 30, 62].

Як зазначає іранський вчений Саїд Хусейн Сіадат [136], на проектування процесів, а також на їх імплементацію впливають численні фактори, такі як: бізнес-стратегії, цілі, технологія і рівень її розвитку, інтенсивність конкуренції, політика, наявні ресурси. Тож різні експерти в галузі реінжинірингу в різній мірі зважають на зазначені чинники.

За висновком групи китайських вчених (Кон Лі, Лін Фенг, Лі Ма), що досліджували питання покращення обсягів продажу китайських компаній з виробництва змащувальних матеріалів [142] єдине, що різні дослідники визначають, як спільний орієнтир для проектування нових процесів – бізнес-стратегії.

Тож представлений нами вище організаційний механізм маркетингової діяльності (і діяльності в цілому) постреінжинірингової компанії відповідає сучасним світовим тенденціям в дослідженнях даного питання.

Аби сформувати базові методичні підходи до проведення реінжинірингових заходів, що становитимуть користь для вітчизняної галузі

машинобудування у розумінні фундаментальних основ сутності процесу, наведемо характерні акценти найбільш знакових методик (Додаток Б).

Як бачимо, практичні методики головним чином ґрунтуються на комбінації базових підходів та доповнюються специфічними моментами, що забезпечують їх практичну цінність та сприяють успішній імплементації в реальних компаніях. Основний аналіз наведених методологій зведемо до виділення переваг та аспектів кожної з них, що можуть бути ефективно застосовані до реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств:

- орієнтація на задоволення потреб та очікувань споживачів;
- орієнтація на задоволення стратегічних цілей компанії;
- максимально творчий та креативний підхід та відсутність недоторканих стереотипів;
- творче використання інформаційних технологій;
- структурний опис бізнес-процесів;
- модельна апробація нових бізнес-процесів;
- створення комплексу нових умов роботи для персоналу;
- паралельна робота з недопущення та нівелювання конфліктів у разі їх виникнення;
- розробка відповідної системи менеджменту якості;
- оцінка можливості завершення процесу реінжинірингу;
- оцінка отриманих результатів, підбиття підсумків.

Оскільки сам реінжиніринг бізнес-процесів позиціонується як явище, що не зважає на стереотипи, в подальшому спробуємо максимально синтезувати визначені акценти, які навіть, не перший погляд, можуть здатися конфліктними між собою, для розробки власної методологічної концепції проведення реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств.

На даному ж етапі досліджень звернімо увагу на поняття X-інжинірингу. Адже ця запропонована Дж. Чампі удосконалена інтерпретація класичного

реінжинірингу, власне, і нівелює розрив покращених внутрішніх процесів із зовнішнім світом. У новому баченні реінжинірингу перепроєктуванню відповідно до потреб ринку підлягають не тільки внутрішні, але й зовнішні процеси (з клієнтами, конкурентами, постачальниками, партнерами та глобальною економічною системою в цілому), зберігаючи при цьому базові принципи класичного реінжинірингу.

Особливу увагу в питаннях вдосконалення методології проведення реінжинірингу бізнес-процесів на основі X-інжинірингу звертають на себе роботи українського вченого Таранюка Л.М., що змістовно та глибоко досліджував методологічні особливості реінжинірингу промислових підприємств [143, 144, 145, 147, 148]. Початковою точкою проведення реінжинірингу він називає створення “трикутника X-інжинірингу”, що являє собою:

- процеси (внутрішні – для себе, зовнішні – для інших, аутсорсингові – для себе від інших);
- пропозиції (унікальні конкурентні переваги компанії за параметрами: інноваційність, ціна, якість, сервіс, швидкість, номенклатура);
- учасники (формування кола учасників X-інжинірингу за приналежністю до компанії, що розглядається; за типом зв'язку з компанією) [144].

Після формування “трикутника X-інжинірингу” необхідно визначити мету змін. Тобто ту саму мету, заради якої ініціюються перетворення та ламається стара система. Ключовий аспект, в якому автор вбачає цінність даного підходу для представленого вище організаційного механізму та процесу реінжинірингу маркетингової діяльності в цілому. Аспект, з якого в подальшому пропонується формувати критерії успішності реінжинірингу. На переконання автора, в площині реінжинірингу маркетингової діяльності повинен переважати саме критерій досягнення поставленої ринкової (маркетингової) мети, що і має спричинити бажаний подальший прорив загальних економічних показників. В баченні Дж. Чампі при такому підході бізнес-модель формується як поєднання ключової даної споживачам обіцянки та обраного способу її здійснення.

В прийнятому вище форматі представимо удосконалену Таранюком Л.М. методологію X-інжинірингу та оцінимо її з точки зору відповідності розглянутим вище пріоритетним завданням в реінжинірингу маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств.

Для повноцінної підготовки етапу розробки власної методології здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівного підприємства розглянемо також основні методичні підходи, що використовуються для побудови нової бізнес-моделі компанії. Так, за висновком російського вченого Забулонова А.Б. [149] основні підходи, що реально використовуються на практиці зводяться до трьох основних:

- zero-approach (розробка бізнес-моделі з чистого листа; побудова ідеального образу компанії на основі теоретичних і практичних уявлень, а також суб'єктивних очікувань керівництва суб'єкта господарювання та команди, що здійснює реінжиніринг; існуюча модель компанії до уваги не береться);

- побудова бізнес-моделі на основі моделювання системи прийняття управлінських рішень (передбачає вдосконалення системи прийняття управлінських рішень і побудову нових бізнес-процесів на основі оптимізованої системи прийняття управлінських рішень; бізнес-процеси розглядаються лише з точки зору їх зв'язку з системою прийняття управлінських рішень та їх впливу на неї);

- розробка бізнес-моделі з попереднім детальним відображенням існуючого стану (передбачає детальний різносторонній аналіз і опис ключових аспектів діяльності організації).

Для оцінки доцільності та можливості застосування того чи іншого підходу в площині нашого дослідження наведемо узагальнюючий перелік основних аспектів зазначених концепцій, а також умовних недоліків та переваг відносно маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств (Додаток В).

Таблиця 2.2 – Вдосконалена методологія Х-інжинірингу (на основі [144])

Автори методологічних підходів	Основа методології	
Алгоритм проведення реінжинірингу	Коментарі	
Таранюк Л.М. [144]	Х-інжиніринг, стратегічний аналіз, вплив внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства	
<p>1) бізнес-планування проекту (формування критеріїв доцільності радикальних перетворень внутрішнього і зовнішнього середовищ; формування і навчання робочої групи; формування пріоритетів перспективного розвитку з огляду на інформацію із зовнішнього середовища);</p> <p>2) запуск проекту (формування підходу до проведення реінжинірингу з залученням методів стратегічного аналізу; опис внутрішніх і зовнішніх процесів у форматі “AS-IS”);</p> <p>3) перепроєктування процесів (відбір внутрішніх і зовнішніх процесів під перепроєктування; моделювання процесів у форматі “TO-BE”; відстеження нових процесів; попередній аналіз);</p> <p>4) перевірка результатів (формування критеріїв успішності реінжинірингу; аналіз та контроль за отриманими результатами; відстеження величини змін зовнішнього середовища; визначення ключових перешкод у разі наявності відхилень);</p> <p>5) прийняття рішення щодо ефективності реінжинірингу (оцінка реінжинірингу на основі сформованих критеріїв та отриманих результатів; розробка коригуючих дій; розробка моделі безперервних покращень бізнес-процесів; перевірка ефективності розробленої моделі).</p>	<p>Спираючись на принципи Х-інжинірингу методологія покликана гармонізувати перепроєктування внутрішніх процесів і відповідну реакцією зовнішнього середовища.</p> <p>Власне, зворотній зв'язок системи і відіграє роль основника показника правильності вибраної стратегії і ефективності реінжинірингових заходів. Такий підхід дозволяє мінімізувати проблеми, що можуть виникати на етапі впровадження, що і має найбільше практичне значення.</p> <p>Принциповою перевагою даної методології є потенційна можливість впливу на зовнішні процеси навколо компанії, без якого ефективно забезпечення внутрішніх процесів не можливе.</p> <p>Налаштування компанії до стану, при якому вона здатна до проведення безперервних покращень бізнес-процесів, автором вважається пріоритетним завданням загальної ідеї реінжинірингу, про що йшлося вище</p>	

На переконання автора, викладений вище матеріал формує достатній перелік передумов для розробки власної методологічної концепції реінжинірингу маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. Опис та презентацію запропонованих підходів пропонується вести на базі представленої раніше схеми організаційного механізму постреінжинірингової компанії з відповідним її уточненням в площині маркетингової діяльності (рис. 2.6).

Характерна особливість даної схеми, яку хочеться виділити окремо, полягає в тому, що за задумом, схема є універсальною. Таким чином, вона дозволяє формувати як концепцію пошуку стратегії маркетингового розвитку, так і концепції реалізації та досягнення ключових цілей заздалегідь визначеної маркетингової стратегії. Також схема однаково ефективна для компаній, що намагаються уникнути прогнозованих загроз чи ефективно використати визначені можливості.

В схемі також наведені основні маркетингові підпроцеси для наглядної демонстрації функціональних можливостей схеми в площині вирішення

практичних маркетингових завдань. В даному випадку маркетингові підпроцеси розглядаються як внутрішній споживач (клієнт) на підприємстві, наділений правом зворотної реакції, що здатна змінювати загальні вихідні умови при прийнятті управлінських рішень.



Рисунок 2.6 – Принципова схема організаційно-методичного механізму реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності машинобудівного підприємства (Розроблено автором)

Відповідно до представленої схеми сформуємо та опишемо основні етапи, що, на переконання автора, мають відбуватися в ході реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності та прокоментуємо відповідні заходи (табл. 2.3)

Представлена схема дозволяє як спрогнозувати, так і оцінити фактичний вплив від прийняття тих чи інших управлінських рішень, що якісно відрізняє її від усіх існуючих. Особливо цінною дана властивість є з точки зору оцінки

можливості впливу компанії на зовнішні умови. Якщо уявити представлену схему як механізм, що складається з пов'язаних ремінною передачею шківів, то можна наглядно переконатися в умовах його нормального функціонування та імовірних причин негараздів. Пробуксовування, відставання у швидкості чи взагалі зміна напрямку обертання окремих вузлів неодмінно призводить до збоїв у роботі всього механізму. Разом з тим, свідомий вплив на роботу даного “механізму” за рахунок введення додаткових потужностей може забезпечити керовану зміну ринкових умов та формування вигідних передумов для ефективної реалізації наявних ексклюзивних можливостей підприємства. До імовірних маркетингових заходів з введення додаткових потужностей в “механізм” для впливу на бізнес-оточення можна віднести:

- кероване створення попиту за рахунок розробки та пропозиції унікального інноваційного продукту;

- вплив на нормативно-правову базу споживчого сектору для забезпечення вимушеного попиту на ексклюзивний продукт з необхідними характеристиками відповідно до стандарту;

- введення на ринок пропозиції з унікальними фінансовими характеристиками (енергосервісні контракти, спільні підприємства, покриття кредитних зобов'язань клієнта тощо);

- створення унікальної сервісної пропозиції за рахунок розширення зобов'язань постачальника (нові інформаційно-технічні канали та формати ведення діалогу зі споживачем, розширені гарантійні зобов'язання, обстеження, ремонт та підбір нового обладнання, навчання персоналу тощо);

- введення на ринок унікальної цінової пропозиції;

- введення на ринок інформації щодо новин, тенденцій, можливостей та загроз у відповідній споживчій галузі;

- вплив на ринок персоналу за рахунок створення унікальних умов та мотивації праці.

Таблиця 2.3. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності.

№ п/п	Стадія	Етап	Входи, виходи, дії, задачі, заходи	Ланка у схемі
1	Відкриття	Ініціація	Сигнал від Бізнес-оточення щодо <u>зовнішніх</u> ЗАГРОЗ чи <u>МОЖЛИВОСТЕЙ</u> Формування ключової ЦІЛІ (ПРІОРИТЕТУ)	1
		Ідентифікація	Аналіз <u>внутрішніх</u> наявних <u>МОЖЛИВОСТЕЙ</u> та <u>ОБМЕЖЕНЬ</u> Формування переліку пов'язаних бізнес-процесів	2.2-2.2В; 2.1-2.1В
		Вивчення	Як реалізують <u>МОЖЛИВОСТІ</u> найкращі? (Як уникають <u>ЗАГРОЗ</u> ?) Як це використати нам? Як реалізуємо можливості (уникаємо загроз) ми?	1В-1 2.2-3-2.1.1; 2.1-2.1В
			Як маємо реалізувати можливості (уникати загроз) ми? Що буде (що ми здобудемо/що ми втратимо)? - ми реалізуємо можливість (уникнемо загрози); - ми не реалізуємо можливість (не уникнемо загрози) Що (хто) для цього потрібно?	2.1А-3А-2.2В 2.2А-3В-1.1.1В 2.1А-2.1В 1-2.2-3-4-1 1В-1; 1В-1 2.1-3А-2.2В
Рішення	Прийняття рішення щодо доцільності. Затвердження бюджету та формування груп	2.2; 2.1		
2	Проведення	Оформлення	Формування відповідних (доопрацювання існуючих чи їх заміна) положень Системи менеджменту якості, внутрішніх наказів та розпоряджень з визначенням наступних акцентів: - ключові пріоритети при плануванні, здійсненні діяльності та прийнятті рішень; - ключові критерії мотиваційного заохочення; - посадові права та обов'язки; - порядок внутрішнього руху інформації; - ключові показники якості діяльності.	Всі ланки
		Тестування	Дозволяє спрогнозувати реакцію клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) та продемонструвати вірогідну зміну вихідних умов при реалізації запропонованих заходів. Може відбуватись як комплексно, так і для поточної перевірки ефективності запропонованих рішень для кожної ланки.	Будь-яка ланка
		Контроль	Передбачає оцінку відповідності прийнятих рішень та здійснених заходів у кожній виконавчій ланці сформованим пріоритетам та ключовим цілям	2.2В; 2.1В
		Коригування	За результатами отриманого в ході тестування та контролю зворотного зв'язку мають бути прийняті коригувальні дії, що забезпечують відповідність, достатність та своєчасність вирішення потреб, сформованих з ключових цілей проекту	2.2А; 2.1А; 3А-2.2В
		Рішення	Повернення до тестування, перехід у "Серію" Рішення щодо розгляду закриття проекту у разі неможливості перейти у "Серію"	2.2; 2.1
		"Серія"	Штатна експлуатація проекту	2.2-3-4-1
3	Закриття	Оцінка	Оцінка досягнення ключової ЦІЛІ (ПРІОРИТЕТУ) Оцінка зміни зовнішніх можливостей і загроз Оцінка зміни внутрішніх можливостей і обмежень	2.1.1; 1 4В-1А
		Рішення	Нормативне рішення щодо статусу тимчасових заходів – переведення на постійну основу, закриття з причини досягнення цілі (усунення загрози), закриття з причини неможливості досягнення цілі (усунення загрози).	2.2; 2.1

Саме подібний підхід характеризує сильні компанії. І саме фактор впливу на бізнес-оточення (ринки збуту, інновацій, інформації, персоналу), на переконання автора, дає більш широку оцінку підприємству в стратегічному плані, аніж поняття конкурентоздатності в його традиційному сприйнятті.

Таким чином, аби мати можливість економічно привабливого існування у довготривалій перспективі, вітчизняним машинобудівним компаніям необхідно направити зусилля на комплексне вивчення сучасного бізнес-оточення та формування інноваційних рішень, що будуть приймати участь у формуванні майбутнього бізнес-оточення та вигідно вирізняти їх.

Принциповим моментом представленої методології є порядок дій на етапі Вивчення. Зокрема, передбачається розпочинати даний етап з вивчення найкращого досвіду та існуючих найкращих прогресивних рішень з вирішення поставлених задач. Дуже часто фактична модель підприємства “AS-IS” “засліплює” робочу групу і перетворює реінжиніринг на “лікування” існуючих принципів, форматів і схем, тоді ж як потенційно найвищий результат може бути досягнутий за рахунок імплементації ідей, про які до цього навіть ніхто і не замислювався на підприємстві. Тож як, відзначалося раніше в плані пошуку можливості залучення та використання прогресивних інформаційних технологій, процес вивчення в ході реінжинірингу маркетингової діяльності пропонується проводитися в індуктивному форматі з залученням найбільш успішних та інноваційних рішень.

Етапи Тестування та Контроль розкривають універсальність методологічної схеми в питаннях системи оцінки заходів з реінжинірингу бізнес-процесів. Універсальність схеми полягає у можливості її застосування як для оцінки результативності заходів, так і для оцінки їх ефективності. Розглянуті у роботах Мироненко К.С. [150-152] важливі аспекти оцінки заходів з реінжинірингу розділяють критерії оцінки результативності та ефективності. Так оцінку реінжинірингу в зазначених роботах пропонується проводити в наступному обсязі [150-152]:

- економічне оцінювання доцільності і результативності проведення реінжинірингу бізнес-процесів;

- індикативний моніторинг реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (як система збору, обробки, зберігання і подання вибіркової інформації про поточні характеристики та кінцеві результати етапів реінжинірингу бізнес-процесів);

- комплексне оцінювання реінжинірингу (в рамках функціонального наповнення, що охоплює: діагностичну, аналітичну, регуляторну, планувальну функції, а також: попередній відбір альтернативних варіантів реінжинірингу, опрацювання вихідних даних по окремим альтернативним варіантам проектів; варіативне формування інтегральних цілей, остаточний відбір проектів).

Системний підхід в питаннях оцінки реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє:

- забезпечити системи управління підприємством оперативною і об'єктивною інформацією щодо протікання реінжинірингу;

- відстежити як результати, так і параметри протікання реінжинірингу;

- оцінити співвідношення результативності та витрачених ресурсів (ефективність);

- оцінити досягнення встановлених цілей;

- оцінити дотримання встановлених правил реінжинірингу;

- оцінити управлінські компетентності;

- оцінити забезпеченість (достатність, своєчасність) у визначеному широкому розумінні;

- оцінити реакцію клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) на відповідні заходи та їх характеристики, а також спрогнозувати зміну вихідних умов у якості зворотної реакції клієнта у разі успішності чи неуспішності запропонованих заходів.

Саме можливість зв'язку із реакцією клієнта є ключовою для реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності. Разом з тим, характерною особливістю маркетингових заходів є протяжність їх результатів у часі. Оскільки

з урахуванням зовнішніх обмежень, система постачальник-клієнт може набувати інертних властивостей, і результати від проведених заходів можуть проявитися з певним запізненням. Більш того, реакцію зовнішнього оточення складно зупинити та обмежити певним часовим простором. Тож в рамках оцінки реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності ключовою є оцінка саме результативності, тобто досягнення встановлених вихідних цілей; тоді ж як економічну оцінку ефективності доцільно проводити в площині дотримання визначених показників витратності проекту. Власне, визначені ключові властивості моделі організаційного забезпечення, закладеного в основу представленої методики, зокрема ітеративність та саморегульованість, і забезпечують відповідний регулярний моніторинг відповідності ключовим цілям та необхідну кількість повторних процедур.

На додаток автором також пропонується проводити оцінку загального маркетингового потенціалу компанії під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів, що, власне, і буде характеризувати ефективність та результативність впливу відповідних заходів на маркетингову діяльність. Дане питання буде змістовно розглянуто у наступних підрозділах.

Відповідно до представленої схеми може виникнути питання щодо періодичності проведення заходів з реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема запуску етапу ініціації. Тут автор наголошує, що показник періодичності не може встановлюватись нормативно, адже даний фактор напряму залежить від подій у зовнішньому бізнес-середовищі. Таким чином, єдиною запорукою підтримки внутрішнього середовища у відповідності до ключових потреб зовнішнього середовища, є регулярний моніторинг останнього та оперативна розробка відповідних планів реагування компанії з урахування внутрішніх особливостей. Так, автор пропонує перейти до дослідження особливостей роботи з маркетинговими стратегіями при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах.

2.2 Науково-методичний підхід до інтегральної оцінки впливу реінжинірингових заходів на маркетинговий потенціал підприємства

Як відзначалось у всіх попередніх підрозділах, сучасна українська промисловість функціонує в стані різких трансформаційних перетворень зовнішнього бізнес-середовища. Характер змін, що відбуваються в економічному, політичному, соціальному, інформаційному, технологічному та науковому оточеннях неодмінно вимагає відповідних перетворень внутрішнього бізнес-середовища промислових підприємств, що, в свою чергу, пропонується забезпечити за рахунок реінжинірингу бізнес-процесів. Перетворення мають торкнутися кожного напрямку діяльності промислового підприємства та підпорядкувати пріоритети стратегічного розвитку. Змінюватись мають як підходи до організації та здійснення діяльності, так і підходи до оцінки як загальної діяльності підприємства, так і її окремих напрямків. Оцінка має перестати бути виключно контролюючим інструментом; неодмінно треба розвивати її управлінські функції. Вичерпна та творча оцінка здатна сформулювати повноцінне підґрунтя для подальших ефективних управлінських рішень. Досліджуючи маркетингову діяльність, необхідно відзначити особливу роль здійснення трансформаційних змін в ній, зокрема реінжинірингу бізнес-процесів, з метою підвищення рівня маркетингового потенціалу підприємства в період зовнішніх перетворень.

В свою чергу, реінжиніринг бізнес-процесів неодмінно пов'язаний з удосконаленням інноваційної діяльності. Як відзначалося у підрозділі 1.3, реінжиніринг, з однієї сторони сам по собі являється управлінською інновацією, а з іншої – використовується для організації та здійснення ефективної роботи з інноваціями на підприємстві.

Як відзначає в роботі [185, с.230] Таранюк Л.М., інноваційний потенціал підприємства має бути націлений на ринковий попит, який сприяє формуванню ринкового потенціалу. Таким чином, можна стверджувати, що будучи

орієнтованим, з однієї сторони, на споживача, а з іншої, на інновації, реінжиніринг бізнес-процесів може бути однаково ефективним як для вдосконалення інноваційного, так і маркетингового потенціалу промислових підприємств.

Ефективна оцінка ходу перетворень в маркетинговій діяльності підприємства, перш за все, повинна надати інформацію щодо відповідності змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищах. Інформація щодо рівня відповідності очікуванням та вимог ринку з однієї сторони, а також інтересам власника бізнесу, з іншої, повинна створити поле вихідних даних для результативного та ефективного управління змінами у маркетинговій діяльності зокрема, та на підприємстві в цілому. Таким чином, автор вважає необхідним предметно дослідити аспекти ефективного оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

В праці Нотта О. та Вlachвеї А. [186] досліджуються зміни в маркетингових стратегіях під час рецесії, де акцентується увага на стратегічних змінах компаній різних галузей на рівні світу, формуються принципові зміни в маркетингових стратегіях у період економічної кризи. Разом з тим, в підрозділі 2.1 даної роботи автором детально вивчалось питання змін у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю при здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, що формує поле внутрішніх перетворень. Таким чином, абсолютно справедливо можна зауважити, що ефективна робота з маркетинговими стратегіями розвитку компанії вимагає особливого підходу з урахуванням трансформаційних процесів у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищах. Більш того, при моніторингу та оцінці стану маркетингової діяльності в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів залишається актуальним питання відповідності цілей та пріоритетів, визначених розробленими відповідними маркетинговими стратегіями.

Одним з головних ознак ефективного маркетингу в період трансформацій є дослідження внутрішнього його потенціалу. В праці Му. Дж., Бао. Ю., Сехон

Т., Лав Е. [187] розглянуто внутрішню можливість маркетингу та управління продуктивністю підприємства.

Поняття маркетингового потенціалу є відносно новим в економічній літературі. В переважній більшості розвиток даного поняття пов'язаний із поширенням тенденції маркетингової орієнтації управління підприємствами. Вивченню поняття маркетингового потенціалу присвячені роботи наступних вчених: Анн Х., Арзямов А., Багієв Г.Л., Баранчєєв В.П., Берлін А., Колесник Є.М., Батова Т.М., Акиф'єва В.А, Попов Є.В., Толстих Д.В., Баранчєєв В.П., Стрижов С.Г., Родіонова А.П., Мальченков Є.М. [189, 190], Остервальдер А., Патрісія С., Шрайбер С., Хулей Дж., Спенсер Л., Тіс Д., Пилипенко А.А., Березовський К.М. [191], Коваль Т.О., Пономаренко О.О., Якхінд В.П. [192], та ін.

Серед існуючих досліджень поняття маркетингового потенціалу можна виділити три основні підходи до його трактування: ресурсний, компетентнісний (або результативний) та цільовий [189-191].

Ресурсний підхід спирається на визначення поняття маркетингового потенціалу як сукупності ресурсів і можливостей, що знаходяться в розпорядженні підприємства, і використовуються для здійснення маркетингової діяльності [190]. Прихильниками даного підходу можна назвати Попова Є.В. [193], Толстих Д.В. [194], Шайбера С., Тіс Д. [191]. Так Попов Є.В. називає маркетинговий потенціал сукупністю засобів і можливостей підприємства в реалізації маркетингової діяльності [193]. В баченні Толстих Д.В. маркетинговий потенціал – це сукупність засобів і можливостей при реалізації маркетингової діяльності, тобто сукупність показників чи факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, здібності та інші виробничі резерви, що можуть бути використані в економічній діяльності [194]. Безперечно, на переконання автора, даний підхід є найбільш обмежений в трактуванні маркетингового потенціалу і найбільш віддалений від реінжинірингових підходів організації діяльності, оскільки не відображає стан організації та функціонування процесів компанії, системи прийняття управлінських рішень,

ефективності використання наявних ресурсів для виконання виробничих завдань, а також не відображає зв'язків із зовнішнім бізнес-оточенням.

Відповідно до компетентнісного (або результативного) підходу маркетинговий потенціал відображає здатність підприємства досягнення відповідності наявних ресурсів та умінь (компетенцій) роботи з ними [191] для досягнення відповідних результатів [190]. До прихильників даного підходу відносять Баранчєєва В.П., Стрижова С.Г. [195], Родіонову А.П. [196], Спенсера Л. [191]. Баранчєєв В.П. та Стрижов С.Г. розуміють маркетинговий потенціал як міра готовності, здатності підприємства, його маркетингової служби своєчасно та якісно виконувати маркетингові функції, вирішувати поставлені задачі; ступінь відповідності маркетингової служби тому стану, який необхідний для вирішення поставлених задач [195]. Родіонова А.П. позиціонує маркетинговий потенціал як здатність і готовність маркетингової системи керувати попитом на товари і послуги, використовуючи наявні для цього маркетингові ресурси і можливості бізнес-середовища [196]. На думку автора, даний підхід має помітні переваги, в порівнянні з ресурсним, оскільки характеризує ефективність роботи та результативність. Крім того, у визначенні Родіонової А.П. загадується про управління попитом, що є елементом стратегічного управління та розглядається автором як важливий аспект для забезпечення успішної маркетингової діяльності промислових підприємств. Разом з тим, в площині залучення реінжинірингу бізнес-процесів до організації ефективною маркетинговою діяльності промислового підприємства зазначений підхід має обмеженості, оскільки спирається на функціональний спосіб організації діяльності підприємства та розглядає маркетинговий потенціал в межах функціональних маркетингових підрозділів компанії.

В площині цільового підходу маркетинговий потенціал розглядається як здатність компанії забезпечувати своє довготривале функціонування та досягнення стратегічних цілей при заданій кількості, якості, складу наявних ресурсів [190]. Серед прихильників цільового підходу: Колесник Є.М. [197], Мальченков Є.М. [198], Остервальдер А., Патрісія С. [191]. За визначенням

Колесник Є.М. маркетинговий потенціал розуміється як сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, внутрішніх і зовнішніх можливостей їх використання для маркетингового розвитку, показники яких визначаються для поточного та прогнозованого (цільового) стану [197]. Мальченков Є.М. трактує маркетинговий потенціал як підсистема економічного потенціалу підприємства, що забезпечує за рахунок використання власних ресурсів, ресурсів інших підсистем (управлінської, кадрової, виробничо-технологічної, фінансової, інноваційної) і ресурсів бізнес-партнерів, реалізацію досліджень ринку, товарної, цінової, комунікативної, розподільної, збутової політик, що мають на меті забезпечення конкурентоспроможності на цільовому ринку [198]. На думку автора, цільовий підхід є найбільш вичерпним щодо трактування поняття маркетингового потенціалу і вдало синхронізується з аспектами реінжинірингу бізнес-процесів. Разом з тим, автор пропонує розглядати маркетинговий потенціал все ж таки не як складову узагальненого потенціалу, а як окремий погляд на ефективність роботи підприємства, що пропонується розкрити далі.

Так, автору близький підхід Фатхутдінова Р.А., який у випадку інноваційного потенціалу розглядає його, як міру готовності організації виконати задачі, які забезпечать досягнення поставленої мети, тобто міра готовності до реалізації інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень та впровадження інновацій; він розглядає розвиток організації як реакцію на зміну зовнішнього середовища і підкреслює її стратегічний характер [185, с.230].

Автор погоджується із твердженнями Пилипенко А.А. та Березовського К.М., які розглядають маркетинговий потенціал підприємства в площині орієнтації на маркетингову парадигму всіх практик діяльності підприємства [191]. Так само і вчені Пономаренко О.О., Коваль Т.О., Якхінд В.П. в роботі [192] звертають увагу на розвиток маркетингу як управлінської функції, що превалює над іншими функціями управління. Вони зазначають, що характерною особливістю сучасного етапу розвитку маркетингової концепції управління стало виокремлення категорії маркетингового потенціалу як фундаментальної

основи формування конкурентних переваг підприємства в умовах мінливого господарського середовища.

Таким чином, знову знаходимо підтвердження доцільності моніторингу маркетингового потенціалу підприємства саме в період трансформаційних перетворень, коли успішність маркетингової діяльності та маркетингової орієнтації підприємства є визначальною у питанні вдалої адаптації до змін.

Щодо визначення маркетингового потенціалу з урахуванням ефективного зв'язку із зовнішнім середовищем та управлінської ролі маркетингу, то вчені Пономаренко О.О., Коваль Т.О., Якхінд В.П. позиціонують дане поняття як узагальнюючу системну характеристику, що відображає ступінь відповідності та погодженості основних складових (підсистем, елементів) комплексу маркетингу, взаємодія яких обумовлює граничні можливості підприємства щодо використання всіх доступних йому видів виробничих ресурсів у процесі маркетингової діяльності для забезпечення досягнення стратегічних або поточних цілей при формуванні конкурентних переваг в умовах певного рівня привабливості зовнішнього ринкового оточення (ємності, якості, можливостей зростання та рівня конкретності ринку, на якому діє або на який безперешкодно може вийти підприємство) [192].

Важливий момент щодо властивостей потенціалу компанії, зокрема інноваційного, в роботі [185, с.230] зауважує Таранюк Л.М.; так він наголошує, що потенціал виявляє свої властивості тільки в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем.

Звертають також на себе увагу наведені в зазначеній роботі [192] дані щодо трактування різними вченими відношення маркетингового потенціалу щодо загального потенціалу підприємства, так зокрема:

- Берлін А. та Арзямов А. відзначають, що необхідно розрізняти поняття виробничо-економічного і ринкового потенціалу підприємства, що являє собою максимально можливий обсяг реалізації при даному рівні забезпеченості ресурсами і є мірою використання виробничо-економічного потенціалу;

маркетинговий потенціал вони називають частиною виробничо-економічного потенціалу;

- Гончарук В.А. вважає, що маркетинговий потенціал є складовою загального потенціалу;

- Мерзликіна Г.С. позиціонує маркетинговий потенціал як частину ринкового потенціалу.

Авторська ж пропозиція полягає в тому, що маркетинговий потенціал – це здатність керуючої (стратегія, мотивація, керівництво, співробітники, комунікації, ресурсна підтримка, консультації) та керованої (бізнес-процеси, реалізація бізнес-процесів, методика та принципи їх здійснення, інструменти оцінки та моніторингу) систем підприємства вирішувати завдання маркетингу. Не дивлячись на узагальненість визначення, на думку автора, воно не обмежує спектр питань, що постають перед маркетингом в період трансформаційних перетворень у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищах. Як показують результати авторських досліджень, представлених у підрозділі 1.2, функції та завдання маркетингу в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві значно ширші за традиційні функціональні уявлення, тому вище запропоноване визначення маркетингового потенціалу, на думку автора, відображає сутність поняття в площині даного дослідження найбільш змістовно. Відповідно, маркетинговий потенціал позиціонується як оцінка всіх напрямків діяльності підприємства з точки зору ефективності реалізації маркетингових пріоритетів.

Одним із важливих аспектів у формуванні високого рівня маркетингового потенціалу підприємства є впровадження екологоорієнтованої продукції та послуг, що характеризує «зелену» трансформацію в період Третьої та Четвертої промислової революції. В статті Пападаса К., Авлонітіса Дж., Карігана М. [188] розроблено концепцію зеленої маркетингової орієнтації, яка складається з трьох вимірів: стратегічної зеленої маркетингової орієнтації, тактично зеленої маркетингової орієнтації та внутрішньої зеленої маркетингової орієнтації в період трансформаційних змін у компаніях. Необхідно також відзначити роль

соціальної відповідальності при реалізації маркетингової діяльності промислових підприємств, адже людський фактор є одним з головних передумов до успішного ведення бізнесу. Як зазначалось раніше, особливо актуальним дане питання є для українських підприємств, які через неможливість забезпечити гідний соціально-економічний захист задіяного персоналу в умовах жорстких змін зовнішнього бізнес-середовища, втрачають силу свого загального потенціалу та вже завтра постануть перед проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів. Вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності в управлінні бізнес-процесами в маркетингу займався в своїй праці СанкLEMENTE-Телез Д. [199]. Особливо важливим для успішного вдосконалення маркетингової діяльності даний аспект вбачається автором з точки зору визначеної раніше мотиваційної та культуротворчої функцій маркетингу при здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Довготривалий застій організаційних та економічних принципів мотиваційної роботи з персоналом на українських промислових підприємствах суттєво позначився на рівні сприйняття персоналом змін та здатності до оперативної адаптації відповідно до змін у зовнішньому бізнес-середовищі. Повноцінне використання внутрішнього наявного кадрового потенціалу, єдність пріоритетів окремих працівників та стратегічних орієнтирів розвитку компанії – все це повинно перебувати в площині моніторингу стану маркетингової діяльності при здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. В наступних розділах автором будуть досліджені практичні аспекти кадрової роботи при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних промислових підприємствах. Зокрема, будуть запропоновані критерії, що визначають компетенції персоналу, задіяного в маркетинговій діяльності, а також безпосередньо у робочій групі із здійснення проектів реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Пропонується також змістовно дослідити сучасні уявлення українських промисловців щодо ролі та статусу керівників підприємств і окремих робочих колективів, і відповідно перейти до формування образу нових лідерів, які

необхідні компаніям для вдалої діяльності в умовах різких трансформаційних перетворень, зокрема реінжинірингу бізнес-процесів.

Однією з головних ознак у формуванні економічного інструментарію маркетингового потенціалу в період радикальних трансформаційних змін є процес його оцінювання. Відзначимо, що недостатньо використовувати дані бухгалтерської звітності, адже вони не повним чином враховують формування доданої вартості промислової продукції саме завдяки маркетинговій діяльності підприємства. Більш того, на глибоке переконання автора, будь-яка статистична інформація щодо маркетингової діяльності потребує експертного аналізу та роз'яснень. Ані показники фінансової звітності, ані доступні митні бази без експертних тлумачень не нададуть вичерпної інформації щодо їх змісту. Переважна більшість успішних маркетингових заходів, що формують конкурентну перевагу, є такими, бо не є очевидними для конкурентів та інших учасників ринків. Реальна вартість продукції, комерційні витрати на її реалізацію, кінцеві споживачі та проміжні контрагенти – все це поза межами сухих цифр. Тому автор наголошує на необхідності залучення експертного аналізу при проведенні оцінки маркетингового потенціалу. Удосконалення процесу оцінювання маркетингової діяльності підприємств у своїй науковій праці займалися вчені-економісти Бендле Н. Т., Ванг Х. С. [200]. В даній праці удосконалено процес оцінювання маркетингової діяльності компанії за рахунок введення до економічного аналізу маркетингових рахунків, які дозволяють відокремити вплив маркетингової діяльності на формування доданої вартості промислової продукції підприємства. Важливим аспектом є дослідження проблемних моментів та можливостей оцінювання елементів маркетингу в господарській діяльності промислових підприємств у період реінжинірингу бізнес-процесів, який вивчали вчені-економісти Крауз К., Хаканссон Х., Лінд Дж. [201]. На погляд автора, це дозволяє концентрувати увагу на негативних та позитивних сторонах проведення оцінювання маркетингового потенціалу промислових підприємств у період реінжинірингу бізнес-процесів та формувати більш ефективні управлінські рішення в сфері маркетингу. Вивченням

математичного апарату та побудови моделей залежності поведінки споживачів від прийняття рішення щодо покупки товарів у період ринкових змін займалися у своїй праці вчені Шрьодер Н., Грусчка Х. [202]. Критично дослідили процес оцінювання ефективності продаж через реалізацію маркетингового інструментарію в роботі компаній вчені Гованарді М., Лукареллі А. [203].

Одні з найбільш ґрунтовних досліджень серед українських вчених-економістів щодо оцінки діяльності промислових підприємств в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів проведені Таранюком Л.М. В його роботі [30] теоретично обґрунтовано та наведено результати практичної апробації вдосконаленої методики оцінки економічного потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Відповідно до зазначеної удосконаленої методики економічний потенціал розглядається як сукупність потенціалів фінансової складової діяльності, виробничої, кадрової та маркетингової. В подальших дослідженнях базові засади вказаної методики будуть взяті за основу, та разом з тим маркетинговий потенціал все ж таки буде розглянуто як окремий напрямок оцінки діяльності підприємства з відповідним полем критеріальних показників.

Одним з найбільш близьких в концептуальному плані досліджень щодо оцінки маркетингового потенціалу автор вважає роботи вчених Пилипенко А.А. та Березовського К.М. [191, 204]. Так, вчені усвідомлюють, що більшість існуючих підходів оцінки маркетингового потенціалу оперують лише одним з зазначених вище підходів трактування даного поняття. В той час, як для повноцінної оцінки необхідне інтегрування підходів. Реалізація даної задачі авторами пропонується в рамках співвідношення маркетингового потенціалу та проявів стратегічної відповідності запитам ринку. Відповідно передбачається оцінка маркетингового потенціалу через ступінь задоволення ринкових потреб продукцією підприємства [191]. Побідний підхід абсолютно вдало синхронізується з визначеними концептуальними засадами організації маркетингової діяльності промислового підприємства при здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів.

Дослідженням управлінського обліку процесоорієнтованої діяльності займався вчений Храбал М. [205], яким було удосконалено процес оцінювання ефективності реінжинірингових заходів у діяльності підприємницьких структур. Дослідження ролі інформаційних технологій в маркетинговій діяльності промислових підприємств займалася у своїй праці Олалла М. [206]. На думку автора, це є невід'ємним при плануванні успішного проведення реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері промислових підприємств. З однієї сторони, реалізація реінжинірингових на базі інформаційних технологій найчастіше пов'язана з суттєвими стартовими капіталовкладеннями, тому необхідно здійснювати контроль дотримання визначених меж фінансування та доцільністю прийняття можливих відхилень; з іншої сторони, більшість проектів на базі інформаційних технологій приречені на супротив від існуючого персоналу, що стикається з проблемами додаткового навчання та зміни традиційних процедур, тому вкрай важливо вчасно виявляти опір, вивчати його та звертатись до відповідних коригувальних процедур чи роз'яснень. Важливо також контролювати, щоб визначені цілі впровадження реінжинірингових заходів на базі інформаційних технологій не трансформувались з часом у банальну автоматизацію існуючих процедур, що, в переважній більшості, не виправдовує понесених витрат. Адже виключно створення принципово нових можливостей, процесів чи споживчих пропозицій може виправдати відповідні необхідні витрати.

Необхідно відзначити, що успішність маркетингової діяльності промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів без державних програм є неможливою. Розробленням державних регуляторних механізмів реінжинірингу бізнес-процесів у торговельній сфері займався в своїй праці Салант Д. [207]. Дослідження ролі управління ресурсами підприємства при реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери в роботі промислових підприємств проводили вчені Гардінер С., Ханна, Дж., Латур М. [208].

Серед досліджених праць, які присвячено ролі маркетингової діяльності компаній при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів та процесу її

оцінювання, мало уваги приділено дослідженню методів оцінювання маркетингового потенціалу промислових підприємств у період проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Тому дослідження та розкриття цього питання, на переконання автора, потребує розвитку. Авторська пропозиція полягає в удосконаленні методів оцінювання потенціалу маркетингової сфери промислових підприємств, формування критеріальної бази даного оцінювання з метою прийняття ефективних управлінських рішень в роботі суб'єктів господарювання.

При оцінюванні маркетингового потенціалу автором пропонується розробити показники, які характеризують маркетинговий потенціал компанії при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів. При цьому пропонується розрахувати показники стимулятори і дестимулятори відповідних індикаторів маркетингового потенціалу підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, при використанні методу оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, який був досліджений вченими Краснокутською Н.С., Бубенець І.Г. [209]. Також пропонується доповнити відповідний інструментарій інтегральним показником маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу та сформувати критеріальне значення різних рівнів маркетингового потенціалу промислового підприємства в період радикальних трансформацій. Математичний апарат розрахунку інтегрального показника сфер діяльності компанії та його діапазонів досліджений науковцями Костін В.А., Костін А.В., Костін Д.В [210, 211].

Для цього автором запропоновано показники, що характеризують маркетинговий потенціал компанії при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (додаток Г, табл. Г.2 – Г.3). Дані показники є вхідною інформацією для проведення оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства в період радикальних трансформацій, які пов'язано з реінжинірингом маркетингової сфери компанії. Відповідно запропоновані показники характеризують кожен із напрямків (компонентів) маркетингової діяльності, що,

на думку автора є особливо важливим для аналізу та оцінки в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві (додаток Г, табл. Г.1).

Після збору вхідної інформації автором пропонується перейти до порівняльного аналізу дослідження діяльності суб'єкта господарювання.

Проведемо оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства, застосовуючи метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, який удосконалений вченим Краснокутською Н.С. [194], з метою визначення нормалізованих значень показників (показники стимулятори та дестимулятори), які характеризують маркетинговий потенціал компанії при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів [210].

Нормалізовані економічні показники маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів визначаються за формулою

$$B_{in}' = \frac{B_{in}}{B_{max}}, \quad (2.1)$$

де B_{in}' - нормалізоване значення i -ого показника маркетингового потенціалу підприємства в n -ому періоді (показник стимулятор); B_{in} - фактичне значення i -ого показника маркетингового потенціалу підприємства в n -ому періоді; B_{max} - максимальне значення індикатора маркетингового потенціалу підприємства.

Показник дестимулятор визначається за формулою

$$B_{in}' = \frac{B_{min}}{B_{in}}, \quad (2.2)$$

де B_{min} - мінімальне значення індикатора маркетингового потенціалу підприємства.

Процес нормалізації показників оцінювання маркетингового потенціалу необхідний для приведення індикаторів кількісної та якісної оцінки до одного виміру з метою визначення інтегрального показника маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів.

Відповідно, маємо таблицю нормалізованих показників маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів (додаток Г, табл. Г.3)

Після визначення нормалізованих показників маркетингового потенціалу компанії необхідно розрахувати запропонований інтегральний показник маркетингового потенціалу, який пропонується оцінювати використовуючи метод Евклідової відстані за наступною формулою

$$I_{МРБП} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (q_{in} * B_{in}')^2}, \quad (2.3)$$

де $I_{МРБП}$ - інтегральний показник маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів; q_{in} - вага i -тих показників маркетингового потенціалу підприємства у n -періоді; B_{in}' - нормалізоване значення i -ого показника маркетингового потенціалу підприємства в n -ому періоді; m - кількість i -тих показників маркетингового потенціалу підприємства.

З метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у маркетинговій роботі промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів виникає необхідність формування критеріальної бази результуючої оцінювання маркетингового потенціалу підприємства в період радикальних трансформацій. Автором пропонується визначати діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів з метою прийняття

ефективних управлінських рішень спрямованих на підвищення рівня маркетингового потенціалу промислового підприємства.

Даний діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства пропонується визначити завдяки використанню метода Стерджесса [210], розрахувавши відповідний коефіцієнт Стерджесса за наступною формулою

$$k_{I_{MRBP}} = \frac{I_{MRBP_{max}} - I_{MRBP_{min}}}{1 + 3,322 \lg N}, \quad (2.4)$$

де $k_{I_{MRBP}}$ - коефіцієнт Стерджесса, який характеризує діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесу; $I_{MRBP_{max}}$ - максимальне значення інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесу; $I_{MRBP_{min}}$ - мінімальне значення інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесу; N - кількість показників оцінки.

Узагальнена авторська концептуальна схема оцінювання маркетингового потенціалу промислових підприємств представлена на рисунку 2.7.

Таким чином, автором запропоновано вдосконалений методичний підхід до оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів, який на відміну від існуючих містить сформовану систему критеріальних показників інтегральної оцінки маркетингового потенціалу, що дає можливість проведення комплексної оцінки якісних та кількісних показників маркетингової роботи суб'єкту господарювання при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів.

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ



Рисунок 2.7 – Обґрунтування специфіки та механізму оцінювання маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів

Автором удосконалено методику визначення критеріальної бази оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на підставі запропонованого інтегрального показника маркетингового потенціалу компанії, що дає змогу приймати більш ефективні управлінські рішення в маркетинговій роботі промислових підприємств під час проведення реінжинірингових заходів.

Відповідно, наступний розділ буде присвячений практичній апробації запропонованих методик, в тому числі визначенню фактичних значень вказаних критеріїв при оцінці діяльності конкретних промислових підприємств.

2.3 Практичні аспекти оцінки маркетингового потенціалу промислового підприємства у період проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Проаналізуємо практичні засади процесу оцінювання маркетингової діяльності промислових підприємств у період проведення перепроєктування бізнес-процесів. При дослідженні маркетингового потенціалу підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на додаток до методики, представленої у підрозділі 2.2, автором пропонується також використати підхід від загального до часткового, який дозволить проаналізувати на макрорівні основні тенденції маркетингової та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних країн світу, враховуючи в тому числі досвід країн ЄС та зробити відповідні висновки стосовно розвитку маркетингового та інноваційного потенціалів компаній країн. При проведенні аналізу основних тенденцій маркетингової та інноваційної діяльності використовується порівняльний аналіз показників блоку інновацій та блоку ефективності товарних ринків в оцінці глобальної конкурентоспроможності країн світу, особливості

проведення якого досліджували науковці Шваб К., Сала-і-Мартін Х., Саманс Р. [236].

Враховуючи постійний прогрес теоретичних і прикладних економічних досліджень, методологія, яка використовується Всесвітнім економічним форумом для оцінки конкурентоспроможності країн, з часом неминуче еволюціонує. Останнім кроком у цій еволюції став індекс глобальної конкурентоспроможності, який був розроблений у співпраці з професором Хав'єром Сала-І-Мартіном з Колумбійського Університету та вперше представлений у 2004 році. Відтоді індекс глобальної конкурентоспроможності став головним індексом Всесвітнього економічного форуму для вимірювання національної конкурентоспроможності. Індекс глобальної конкурентоспроможності був розроблений для оцінки потенціалу зростання країн у середньостроковій та довгостроковій перспективі, з огляду на поточний рівень розвитку та з усвідомленням того факту, що конкурентоспроможність – «це набір інституцій, політик і факторів, які визначають рівень продуктивності країни». Індекс глобальної конкурентоспроможності увібрав у себе основні новітні економічні ідеї щодо конкурентоспроможності й, з урахуванням складності процесу економічного зростання, бере до уваги зважене середнє значення великої кількості різних складників, кожний з яких відображає один з аспектів конкурентоспроможності. У 2008 році Всесвітній економічний форум спільно з Фондом «Ефективне Управління» вперше презентував звіт про конкурентоспроможність України. Звіти надають політикам та бізнесменам інструмент, за допомогою якого вони зможуть об'єктивно оцінити відносно сильні та слабкі сторони національної економіки у порівнянні з іншими країнами. Результати також можуть допомогти провести аналіз пріоритетного провадження тих чи інших реформ та виявити приклади успішного досвіду та практики країн у певних сферах. Методика складання звіту глобальної конкурентоспроможності використовується для надання необхідної інформації для роботи урядовців у дедалі більшій кількості країн. У Єгипті, наприклад, Єгипетська рада конкурентоспроможності використовує індекс глобальної

конкурентоспроможності для покращення сприйняття конкурентоспроможності серед населення загалом та для інформування населення про важливість реформ, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності країни, і є необхідними для її майбутнього. У інших країнах, таких як Хорватія, методика стала одним з інструментів уряду для формулювання рекомендацій щодо політики країни. Проводячи детальний аналіз результатів, державні органи і дослідницькі центри можуть окреслити ті сфери розвитку економічного життя країни, що потребують покращення, а також визначити приклади впровадження успішного досвіду в певних сферах. Багато країн, наприклад, Казахстан або Саудівська Аравія, поширюють результати звіту серед громадськості для того, аби населення активніше підтримувало амбітні реформи, які в іншому випадку були б неможливими. Проголошуючи національною метою досягнення конкретної позиції у рейтингу за певний час, уряди покращують поінформованість населення про необхідні реформи і той позитивний вплив, що вони можуть мати на добробут у середньостроковій перспективі [237].

Щодо зв'язку роботи промислових підприємств та факторів, що формують індекс конкурентоспроможності, то неодмінно варто акцентувати на таких складових, як ефективність роботи з персоналом та гнучкість ринку праці, рівень розвитку бізнесу та рівень розвитку технологій. Так гнучкість ринку праці передбачає, що бізнес може незалежно змінювати заробітну плату працівникам, а ефективність ринку праці забезпечує можливість утримувати таланти від виїзду за кордон - проблемні питання, що піднімалися в розділі 1 як ключові чинники серед тих, що стримують розвиток промисловості в Україні, а також являють собою перспективну площину для залучення заходів з реінжинірингу бізнес-процесів. Відповідно рівень розвитку бізнесу відображає здатність підприємств, в т.ч. промислових, створювати прогресивні стратегії, комплексні та сучасні бізнес-процеси в умовах, коли компанії країни не ізольовані одна від одної та діють в єдиній бізнес-мережі. Рівень розвитку технологій є ключовим показником відповідності промислових підприємств сучасним ринковим вимогам. Дана складова частина оцінки конкурентоспроможності відображає

швидкість, з якою, промислові підприємства зокрема, та економіка в цілому переймає та використовує новітні технології для підвищення ефективності діяльності.

Загалом індекс глобальної конкурентоспроможності складається з більш ніж 100 змінних, що згруповані у 12 контрольних показників («Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інноваційний потенціал») [237.].

Проаналізуємо за рейтингом глобальної конкурентоспроможності країн світу відповідно: країни лідери; країни, які мають середні показники свого розвитку; країни аутсайтери (таблиця 2.4). Даний аналіз проводиться за блоком «Ефективність товарних ринків», який характеризує: розвиток конкуренції, відношення до імпорту, вплив ринку, управління взаємозв'язками з клієнтами, що в сукупності відображає розвиток маркетингового потенціалу компаній досліджених країн та блоком «Інноваційний потенціал», який містить: можливості до впровадження інновацій, витрати компаній на наукову діяльність, впровадження нових технологій та процесів, що в сукупності характеризує інноваційний розвиток та проведення інноваційних процесів, яким є реінжиніринг бізнес-процесів, компаніями країн світу.

Щодо інноваційного потенціалу в методичних коментарях Дрзенік Хану М., Гейгер Т. до оцінки індексу глобальної конкуренції зазначається, що у довгостроковій перспективі підвищення ефективності та рівня життя можливе лише завдяки технологічним інноваціям. Особливе значення інновації мають для розвинених країн, де працюють за найбільш передовими технологіями. Компанії в таких державах повинні розробляти та створювати найсучасніші товари та процеси для збереження конкурентної переваги. Для цього необхідне сприятливе для інноваційної діяльності середовище, яке має підтримку з боку державного і приватного секторів. Зокрема, йдеться про достатні інвестиції в наукові

дослідження, особливо з боку бізнесу, високоякісні дослідницькі інститути, співробітництво у проведенні досліджень між університетами та бізнесом, а також захист інтелектуальної власності [237].

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз показників глобальної конкурентоспроможності країн світу у 2017 році, у.о./ ранг

Найменування економічних індикаторів	Швейцарія	США	Японія	Латвія	Словаччина	Україна	Нігерія	Венесуела	Смен
Блок «Ефективність товарних ринків»									
Інтенсивність місцевої конкуренції	5,5 (29)	6,0 (6)	6,2 (1)	5,5 (28)	5,4 (36)	5,0 (78)	5,1 (70)	2,8 (137)	4,1 (130)
Обсяг домінування ринку	5,9 (1)	5,5 (3)	5,9 (2)	3,6 (79)	3,5 (88)	3,2 (106)	3,7 (69)	2,8 (137)	2,5 (132)
Торгові тарифи	3,5 (49)	1,6 (34)	1,9 (36)	1,1 (6)	1,1 (6)	2,9 (44)	11,2 (115)	12,2 (122)	6,5 (80)
Ступінь орієнтації клієнта	6,1 (2)	5,8 (7)	6,2 (1)	4,8 (57)	4,7 (58)	4,6 (74)	3,9 (115)	3,6 (129)	3,5 (131)
Вишуканість покупця	5,1 (3)	5,3 (1)	4,9 (7)	2,8 (109)	2,9 (101)	3,1 (93)	3,3 (79)	2,4 (130)	2,5 (125)
Блок «Інноваційний потенціал»									
Потенціал для інновацій	6,2 (1)	6,0 (2)	5,1 (21)	4,2 (57)	4,3 (48)	4,3 (51)	3,9 (82)	3,6 (116)	3,1 (133)
Витрати підприємств на НІОКР	6,1 (1)	5,9 (2)	5,6 (5)	3,2 (73)	3,4 (65)	3,2 (76)	2,9 (108)	2,5 (130)	2,6 (127)
Співпраця університетів та промисловості в сфері НІОКР	5,8 (1)	5,7 (2)	4,7 (23)	3,1 (100)	3,3 (77)	3,4 (73)	2,5 (133)	3,0 (104)	2,3 (134)
Впровадження нових технологій	5,9 (4)	6,0 (2)	5,5 (15)	4,4 (67)	4,8 (47)	4,3 (84)	4,3 (80)	3,7 (122)	2,9 (135)
Патентні заявки	300,1 (3)	176,5 (10)	332,4 (1)	11,8 (35)	11,3 (36)	3,6 (52)	0,0 (111)	0,2 (92)	0,0 (119)
Індекс глобальної конкурентоспроможності	5,9 (1)	5,9 (2)	5,5 (9)	4,4 (54)	4,3 (59)	4,1 (81)	3,3 (125)	3,2 (127)	2,9 (137)

Сформовано на основі [237]

Провівши порівняльний аналіз показників глобальної конкурентоспроможності країн світу встановлено, що блок показників ефективності товарних ринків, що характеризує розвиток маркетингового потенціалу, має наступні відхилення країни-лідера від країни аутсайдера. Так за показником «Інтенсивність місцевої конкуренції» дане відхилення становить 2,1 у.о., за обсягом домінування ринку – 3,4 у.о., за ступенем орієнтації клієнта – 2,7 у.о., що в сукупності характеризує достатньо різний рівень розвитку маркетингового потенціалу країн світу та готовності розширювати власний

ринок та захоплювати нові ринки. Щодо блоку показників інновації, то маємо такі відхилення показників країни-лідера від країни аутсайдера. За показником «Потенціал для інновацій» – 3,1 у.о., за витратами підприємств на НДДКР – 3,5 у.о., за рівнем впровадження нових технологій – 3,1 у.о., що в цілому характеризує різний рівень здатності підприємств країн до проведення інноваційних процесів, в тому числі і реінжинірингу бізнес-процесів. Щодо індексу глобальної конкурентоспроможності, то відхилення даного індексу країни-лідера (Швейцарія) від країни аутсайдера (Ємен) становить 3 у.о., що свідчить про різний рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання даних країн і здатності нарощувати свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках.

На підставі проаналізованої динаміки показників блоку «Ефективність товарних ринків» та блоку «Інноваційний потенціал», сформовано основні напрямки переходу до ефективної маркетингової діяльності в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств, до яких слід віднести:

- зміна орієнтації продажу промислової продукції на нові ринки збуту, як приклад переорієнтація машинобудівної продукції пострадянських країн на ринок Євросоюзу та ринки Азії;

- формування клієнтоорієнтованих бізнес-процесів промислових підприємств, реалізуючи концепцію CRM;

- створення нової якості гарантійного та післягарантійного обслуговування промислової продукції підприємств, впроваджуючи методи Шість сигма, система 5С, BPM, PDCA;

- створення експортно-орієнтованої стратегії здійснення маркетингової діяльності шляхом переведення бізнес-процесів збутової діяльності на торговельні представництва, торговельні доми, які розташовані за кордоном;

- підвищення якості маркетингових досліджень внутрішнього та зовнішнього ринків збуту промислової продукції;

- визначення критичних факторів щодо вибору споживачем продукту, що актуальні для заданої ринкової локації, в т.ч.: співвідношення ціна - якість,

національне походження продукту, необхідний та достатній рівень вмісту технічної та споживчої інновації, нормативні вимоги (відповідність галузевим стандартам, регіональним технічним регламентам та митним вимогам);

- оптимізація витрат виробництва, збуту промислової продукції та надання регіонального походження продукту шляхом відкриття виробничих потужностей та сервісних центрів в інших регіонах країни та за кордоном;

- підвищення стандартів якості сервісного обслуговування промислової продукції підприємств; розширення переліку сервісних послуг (обстеження об'єктів, підготовка техніко-економічних обґрунтувань модернізації об'єктів, навчання обслуговуючого персоналу, формування журналів запасних частин та комплектуючих, відкриття регіональних сервісних центрів), що з однієї сторони формує лояльне відношення зі сторони споживача з урахуванням вирішення частини його виробничих завдань, з іншої – надає можливість сформулювати передумови для створення керованого попиту на продукцію компанії;

- формування лояльної кредитної та цінової політики підприємств по відношенню до споживача промислової продукції (надання кредитування з можливістю його пролонгування, факторингові операції, формування фінансово-промислових груп, розробка гнучкої системи знижок у випадку великого замовлення);

- регулярна робота з персоналом щодо моніторингу повноти використання його потенціалу, в т.ч. інноваційного, відповідності новим вимогам, завданням та інноваційним способам виконання роботи, підтримка кваліфікації персоналу, аналіз узгодженості інтересів працівників та стратегічних пріоритетів компанії;

- регулярний моніторинг ринку інновацій, при чому як продуктово-технологічних, так і маркетингових та управлінських;

- розвиток та підтримка внутрішнього інноваційного клімату; мотивація, захист та супровід реалізації інноваційних проектів;

- розвиток співпраці з науково-дослідними організаціями, що працюють з інноваціями до їх виходу в серійне використання;

- залучення фрілансерів та спеціалізованих аутсорсингових організацій для якісного оновлення способів та інструментів маркетингової діяльності;
- розробка інноваційних пропозицій, що формують ексклюзивний попит.

Слід відзначити, що проблематикою формування нових напрямів маркетингової діяльності при впровадженні інновацій займався науковець Шуберт Т. [238]. Ученим було досліджено вплив маркетингових та організаційних змін на інноваційний процес у роботі німецьких підприємств. Сформовані напрямки переходу до ефективної маркетингової діяльності в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств характеризують розвиток теоретичних положень управління змінами в діяльності промислових підприємств.

На наступному етапі перейдемо безпосередньо до процесу оцінювання маркетингової діяльності промислових підприємств у період проведення перепроєктування бізнес-процесів відповідно до вдосконаленої автором методики, представленої в розділі 2.2. З цією метою дослідимо роботу у маркетинговій сфері промислового підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період проведення реінжинірингу бізнес-процесів у 2015-2017 рр., який містить перепроєктування організаційних бізнес-процесів, формування нової системи роботи з клієнтом (CRM) [239].

АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» є підтвердженим лідером у регіоні з постачань відцентрових промислових насосів. Варто зазначити, що лідерство підприємства підтверджується не тільки зазначеними статистичними даними щодо обсягів реалізації продукції та маркетингової активності, але й інтенсивною роботою з залучення інновацій у технологічні цикли та продукцію, що виготовляється. Так, підприємство постійно модернізує парк металооброблювального обладнання. Відповідний перелік нового обладнання включає продукцію всесвітньо відомих брендів: токарний станок з числовим програмним керуванням DOOSAN PUMA 700XLY, вертикальний оброблювальний центр DOOSAN Mynx 5400/50, токарні станки з числовим програмним керуванням DOOSAN PUMA 400, системи вимірювання інструменту поза станком Zoller

Venturion 600, портална машина плазмового різання Ermak Plazma EPL 3060 SAXIS +OXY. Інформаційна система підприємства поповнилась потужною універсальною конструкторсько-технологічною системою CAD/CAM Mastercam X7, що призначена для швидкого та точного проектування управляючих програм на станки з числовим програмним керуванням. Підприємство також залучає у виробництво технології 3D-сканування та 3D-друку для оперативного освоєння нових номенклатурних позицій та втілення у життя інноваційних задумів та розробок [240].

Активна позиція даного підприємства стосовно імплементації реінжинірингових заходів підтверджується рядом інших заходів, зокрема:

- активним освоєнням нових номенклатурних одиниць та типорозмірів продукції (за останні п'ять років номенклатура поповнилась більше, ніж 300 інноваційних номенклатурних одиниць);

- для якісного покращення маркетингової діяльності та посилення її оперативного технічного супроводу створено інженерно-маркетинговий центр, до складу якого в тому числі увійшли фахівці, що мають досвід роботи в конструкторських відділах; подібний підхід забезпечує ефективну та оперативну обробку запитів на підбір насосного обладнання, кваліфікований підхід до формування планів освоєння нової техніки, підвищення рівня технічного кваліфікації сторони постачальника при веденні переговорів щодо потенційних постачань, посилює авторитет та сприйняття рішень щодо отриманих замовлень перед іншими службами підприємства на різних етапах реалізації замовлень, синхронізує маркетингові потреби (вимоги споживачів) та пріоритети конструкторських підрозділів;

- введено в дію наказ про створення на підприємстві підрозділу управління проектами, що уособлює собою перший реальний крок відходу від функціонального принципу організації діяльності; ведеться постійний моніторинг ходу виконання важливих проектів з залученням цифрових технологій планування;

- введено в промислову експлуатацію електронну систему Directum для організації оперативного документообігу, що значно скорочує час на внутрішній рух інформації, погодження рішень, удосконалює контроль виконання доручень, зберігання та систему пошуку кореспонденції;

- введено в промислову експлуатацію для процесів продажу та в тестову для виробничих і технологічних процесів програмного продукту Infor LN; даний програмний продукт призначений для організації процесу виконання замовлення від створення попиту до відвантаження зі складу готової продукції; при цьому передбачається оперативна доступність до відповідної необхідно інформації всіх учасників підпроцесів: зовнішніх дилерів, відділу продажів підприємства, підрозділів планування, конструкторсько-технологічних відділів, виробничих підрозділів, підрозділів забезпечення, відділів контролю якості, служби збуту та логістики; система не тільки накопичує дані відповідно до історії продажів, але й забезпечує оперативний поточний контроль будь-яким учасником процесу поточного стану виконання конкретного заданого замовлення;

- запущено в реалізацію пілотний проект підконтрольної експлуатації інноваційної продукції з забезпеченням цифрового дистанційного контролю поточного стану та робочих показників обладнання.

Відповідно для запропонованих у підрозділі 2.2 показників, що характеризують маркетинговий потенціал компанії при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів проведено зріз статистичних даних роботи підприємства у маркетинговій сфері (додаток Д, таблиця Д.1). Як відзначалось раніше, дані показники є вхідною інформацією для проведення оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства в період радикальних трансформацій, які пов'язано з реінжинірингом маркетингової сфери компанії.

Після збору вхідної інформації необхідно перейти до порівняльного аналізу дослідження діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно наступний етап - процес нормалізації показників оцінювання маркетингового потенціалу необхідний для приведення індикаторів кількісної та якісної оцінки до одного виміру з метою визначення інтегрального показника

маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (формули 2.1 – 2.2). Також сформовано вагові значення кожного показника на підставі проведеної експертної оцінки спеціалістами маркетингової, фінансової, виробничої служб АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». Розрахунок нормалізованих показників маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів представлено в таблиці Д.2 додатку Д.

Аналіз результатів, наведених у таблиці Д.2 демонструє, що в ході реалізації реінжинірингу бізнес-процесів відбулись суттєві покращення у всіх ключових (вага показників була оцінена не нижче 0,05) показниках маркетингової діяльності. Так кількість обстежень об'єктів експлуатації та виданих відповідних техніко-економічних обґрунтувань у період проведення реінжинірингу збільшилась в 4 рази (за 2 роки), відповідно суттєво зріс обсяг замовлень за наданими техніко-економічними обґрунтуваннями (втричі за 1 рік). Особливо важливим показником є збільшення обсягу експорту в країни ЄС більше, ніж в 6 раз за 2 роки проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Стосовно обсягу реалізації на внутрішньому ринку, то тут спостерігається різке збільшення після першого року (1,0 од. у 2016р. проти 0,04 од. у 2015) і поступове зменшення ефекту від проведених заходів на другий рік, хоч із збереженням високих значень (0,57 од. у 2017р. проти 0,04од.) – в даному випадку рішення щодо необхідності проведення додаткових заходів має прийматись менеджментом відповідно до їх задоволення наявними абсолютними показниками продажу та виправданістю необхідних додаткових витрат. Звертає також на себе увагу зростання інтенсивності залучення в маркетингову діяльність представників інших підрозділів, що відобразило суттєвому збільшенні обсягів коштів, виплачених спеціалістам різних, крім маркетингових, підрозділів підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (0,38 од. у 2016р., 1,0 од. у 2017р. проти 0 од. у 2015р). Поява продуктивних програм (стратегій) в період здійснення реінжинірингу засвідчує

усвідомлену діяльність на ринку та підготовлену роботу компанії щодо просування продукції та освоєння перспективних ринків збуту.

Разом з тим деякі показники, зокрема “рівень рентабельності продажів”, продемонстрували негативну динаміку. Не зважаючи на несуттєвий вплив погіршення даних показників на величину загального маркетингового потенціалу, при подальшому плануванні заходів з реінжинірингу бізнес-процесів необхідно розробити відповідні коригувальні дії та посилити контроль їх дотримання.

Після визначення нормалізованих показників маркетингового потенціалу компанії розраховуємо запропонований інтегральний показник маркетингового потенціалу відповідно до формули 2.3. (табл. 2.5)

У ході розрахунку отримано результуючі оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів, а саме інтегральний показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу: у 2015 р. $I_{\text{МРБП}} = 0,1$ у.о.; у 2016 р. $I_{\text{МРБП}} = 0,14$ у.о.; у 2017 р. $I_{\text{МРБП}} = 0,23$ у.о.

З проведеного оцінювання можна зробити висновок, що збільшення рівня маркетингового потенціалу промислового підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» обумовлене ефективністю здійснення реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері промислового підприємства.

Як відзначалось, з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у маркетинговій роботі промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів виникає необхідність формування критеріальної бази результуючої оцінювання маркетингового потенціалу підприємства в період радикальних трансформацій. Автором запропоновано діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів.

Таблиця 2.5 – Результати розрахунку інтегрального показника маркетингового потенціалу на підставі визначених нормалізованих показників маркетингового потенціалу компанії в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

№ за табл. 3.2.3.	Ва-га (q_i)	2015 рік			2016 рік			2017 рік			
		B_i	$q \cdot B_i$	$(q \cdot B_i)^2$	B_i	$q \cdot B_i$	$(q \cdot B_i)^2$	B_i	$q \cdot B_i$	$(q \cdot B_i)^2$	
1	0,08	0,25	0,02	0,0004	0,42	0,0336	0,001129	1	0,08	0,0064	
2	0,01	0,33	0,0033	0,000011	0,67	0,0067	0,000045	1	0,01	0,0001	
3	0,06	0	0	0	0,34	0,0204	0,000416	1	0,06	0,0036	
4	0,05	0,15	0,0075	0,000056	0,65	0,0325	0,001056	1	0,05	0,0025	
5	0,03	0,5	0,015	0,000225	0,56	0,0168	0,000282	1	0,03	0,0009	
6	0,06	0,04	0,0024	0,000006	1	0,06	0,0036	0,57	0,0342	0,00117	
7	0,02	0,54	0,0108	0,000117	0,97	0,0194	0,000376	1	0,02	0,0004	
8	0,03	0,33	0,0099	0,000098	0,87	0,0261	0,00068	1	0,03	0,0009	
9	0,01	0,73	0,0073	0,000053	0,99	0,0099	0,000098	1	0,01	0,0001	
10	0,08	0,5	0,04	0,0016	0,5	0,04	0,0016	1	0,08	0,0064	
11	0,08	0,35	0,028	0,000784	0,09	0,0072	0,000052	1	0,08	0,0064	
12	0,06	0,15	0,009	0,000081	0,63	0,0378	0,00143	1	0,06	0,0036	
13	0,02	0,99	0,0198	0,000394	0,9	0,018	0,000324	1	0,02	0,0004	
14	0,01	1	0,01	0,0001	0,82	0,0082	0,000067	0,71	0,0071	0,00005	
15	0,01	0	0	0	0	0	0	1	0,01	0,0001	
16	0,03	0,19	0,0057	0,00003	0,24	0,0072	0,000052	1	0,03	0,0009	
17	0,05	0,19	0,0095	0,00009	0,26	0,013	0,00017	1	0,05	0,0025	
18	0,02	1	0,02	0,0004	0,96	0,0192	0,00037	0,78	0,0156	0,00024	
19	0,07	0,73	0,0511	0,00261	0,76	0,0532	0,00283	1	0,07	0,0049	
20	0,02	0,62	0,0124	0,000154	0,93	0,0186	0,000346	1	0,02	0,0004	
21	0,04	1	0,04	0,0016	0,15	0,006	0,000036	0,13	0,0052	0,00003	
22	0,07	0	0	0	0,38	0,0266	0,00071	1	0,07	0,0049	
23	0,04	0,42	0,0168	0,000282	0,78	0,0312	0,00097	1	0,04	0,0016	
24	0,05	0,43	0,0215	0,000462	0,86	0,043	0,001849	1	0,05	0,0025	
$\sum_{j=1}^m (q_{in} \cdot B_{in})^2$				0,009555				0,0185			
$I_{MRBP} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (q_{in} * B_{in})^2}$				0,1				0,14			

Розраховано та сформовано автором

Таким чином формула 2.4 у випадку оцінювання маркетингового потенціалу виробничої компанії АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період реінжинірингу бізнес-процесів за наведеними значеннями запропонованих критеріальних показників та отриманих значень інтегрального показника для розрахунку діапазону критеріальних значень інтегрального маркетингового потенціалу набуває вигляду

$$k_{I_{\text{МРБП}}} = \frac{I_{\text{МРБП max}} - I_{\text{МРБП min}}}{1 + 3,322 \lg N} = \frac{0,23 - 0,10}{1 + 3,322 * \lg 3} = 0,05, \quad (2.5)$$

В таблиці 2.6 наведено сформовану автором критеріальну базу оцінювання результуючої оцінювання маркетингового потенціалу виробничої компанії АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період реінжинірингу бізнес-процесів, а саме діапазони критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період трансформацій.

Таблиця 2.6 – Діапазони критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період реінжинірингу бізнес-процесів

<i>I_{МРБП}</i> , у.о.	Характеристика діапазону критеріальних значень
$I_{\text{МРБП}} \geq 0,10$	Діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів свідчить про високий рівень розвитку маркетингової діяльності, завдяки ефективному проведенню реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері, що містить комплексне перепроєктування бізнес-процесів у маркетингу (HR-реінжиніринг, впровадження CRM, ERP проєктів, аутсорсинг, фандрейзинг, бенчмаркинг бізнес-процесів, технологія PDCA, PR).
$0,05 \leq I_{\text{МРБП}} < 0,10$	Діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів свідчить про достатній рівень розвитку маркетингової діяльності, завдяки ефективному проведенню реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері, що містить перепроєктування декілька бізнес-процесів у маркетингу (HR-реінжиніринг, впровадження CRM проєктів).
$0 \leq I_{\text{МРБП}} < 0,05$	Діапазон критеріальних значень інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства в період реінжинірингу бізнес-процесів свідчить про низький рівень розвитку маркетингової діяльності завдяки низькій ефективності проведення реінжинірингових заходів у маркетинговій сфері компанії, що містить перепроєктування лише одного бізнес-процесу у маркетингу (PR).

Розроблено автором

Розроблена автором критеріальна база оцінювання маркетингового потенціалу промислових підприємств у період реінжинірингу бізнес-процесів є дієвим інструментам для топ-менеджменту для формування ефективного інструментарію моніторингу маркетингової діяльності компанії в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів з метою визначення ефективності реінжинірингових заходів, які впливають на роботу компанії в маркетинговій сфері.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження організаційно-методичного забезпечення здійснення та оцінювання впливу реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності промислових підприємств дозволяє зробити такі узагальнення та висновки:

1. У роботі обгрунтовано системні недоліки роботи вітчизняних промисловців, найбільш принциповим з яких є застаріле та неефективне сприйняття змісту поняття організаційної структури компанії. Ключовим завданням реінжинірингу на підприємствах машинобудівної галузі є розкриття нової сутності організаційної структури, її компонентів та задач.

2. Доведено, що відкритість, розгорнутість у часі, ітеративність та саморегульованість є визначальними характеристиками, якими має володіти організаційна модель компанії під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

3. Доведено, що використання змісту компонентів та властивостей постреінжинірингової організаційної структури компанії, зокрема її ітеративності та здатності до переходу у нові фази при формуванні моделі організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу у маркетинговій роботі підприємств дозволяє за рахунок інтеграції “алмазної моделі компанії” Хамера/Чампі та “інтегрального комплексу реінжинірингу маркетингу” Б. Гаджиєва гармонізувати перепроєктування внутрішніх процесів і відповідну реакцією зовнішнього середовища та формувати як концепцію пошуку стратегії маркетингового розвитку, так і концепції реалізації та досягнення ключових цілей заздалегідь визначеної маркетингової стратегії.

4. Розглянутий та обгрунтований автором підхід до трактування сутності та специфіки реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів дозволяє стверджувати, що маркетинговий потенціал компанії саме при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів має властивості, які не враховуються

традиційними підходами до його оцінювання. Дослідження діяльності промислових підприємств в галузі машинобудування в період проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів дозволило виокремити саме ті сфери діяльності підприємств, які мають найбільший вплив на формування маркетингового потенціалу. Такими сферами визначено зокрема: стан та динаміка ринку, на якому здійснюється діяльність підприємства, продажі підприємства, реклама та зв'язки з громадськістю, маркетингові інновації, маркетингове планування, залучення до маркетингової діяльності усіх підрозділів підприємства та сторонніх організацій, інвестиційна та фінансова політика, а також кадровий потенціал.

5. Виокремлено три найбільш поширені у науковій літературі підходи до трактування поняття «маркетинговий потенціал», а саме ресурсний (який здебільшого орієнтується на оцінювання виробничих резервів компанії, зокрема показників/факторів, які характеризують силу маркетингового потенціалу, джерела, можливості, засоби та здібності компанії та її колективу до реалізації маркетингових цілей), компетентнісний або результативний (який в узагальненому вигляді орієнтований на оцінювання функціональної ефективності компанії, зокрема ефективності роботи та результативності маркетингової служби компанії, ефективності управління попитом тощо) та цільовий (який ґрунтується на оцінюванні наявних та прогнозованих на визначений період часу матеріальних та нематеріальних ресурсів компанії, ресурсів бізнес-партнерів, показників конкурентоспроможності на цільовому ринку тощо). При цьому розглянутий та обґрунтований автором підхід до трактування сутності та специфіки реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів дозволяє стверджувати, що маркетинговий потенціал компанії саме при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів має властивості, які не враховуються традиційними підходами до його оцінювання.

7. Автором розроблено методику визначення критеріальної бази оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на підставі запропонованого

інтегрального показника маркетингового потенціалу компанії, що дає змогу приймати більш ефективні управлінські рішення в маркетинговій роботі промислових підприємств під час проведення реінжинірингових заходів. Запропонований механізм оцінювання інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів базується на 24 показниках, які характеризують вище зазначені сфери впливу та дозволяє врахувати вплив реінжинірингу бізнес-процесів на маркетингову діяльність підприємства. Це у свою чергу дозволяє сконцентрувати управлінські дії на максимально релевантних напрямках діяльності компанії.

Основні результати та положення, викладені у другому розділі, відображені в працях автора, позначених у списку використаних джерел [212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220].

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ПРОВЕДЕННІ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

3.1 Організаційні та методичні положення щодо формування маркетингових стратегій машинобудівних підприємств при проведенні реінжинірингу їх бізнес-процесів

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 чуттєвим 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.

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. [30] Черемних О.С. і Черемних С.В. [81],

Абутидзе З.С., Олександрівська Л.М., Баса В.М. [79], Виноградова О.В. [40], Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. [60], Онищенко В.О., Редкін О.В., Старовірец А.С., Чевганова В.Я. [153], Йохна М.А., Стадник В.В. [154], Москаленко В.П. [155], Оболенські Н. [156], Дорофєєв В.Д., Шестопал Н.Ю., Шестопал В.Т. [157], Г. Форті [158].

Разом з тим, методичні аспекти 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.

То ж спробуємо, детально розкриваючи організаційні складові маркетингових стратегій, встановити методичні особливості зв'язку реінжинірингу та маркетингової діяльності в стратегічній перспективі.

Маркетингові стратегії різняться від однієї компанії і відповідної галузі до іншої, від однієї цільової групи – до іншої. Яку б стратегію не реалізовувала компанія, але кінцевою метою є переконати споживача, який ще не споживає її товари, нарешті зробити це, а існуючих клієнтів залишатися лояльними до компанії. Не дивлячись на достатньо часте згадування в економічній літературі терміну “стратегія”, думки вчених щодо його повного значення розходяться. Від моменту першої згадки в бізнес-літературі у 1952р. даного терміну, вичерпне роз'яснення його змісту, так і не зроблено. З появою нових викликів ринку та робіт нових дослідників термін набуває все нових уточнень та доповнень.

В загальному підході термін “стратегія” все ж таки відповідає на запитання: “Що робити?”; тоді, як, відповідно, “тактика” - “Як робити?”. В площині досліджень даної роботи передбачається, що правильно розроблена маркетингова стратегія, перш за все, позбавить українські машинобудівні підприємства виконання позбавлених цінності та перспективи завдань і операцій, тоді ж як нова система бізнес-процесів буде формувати тактичну складову плану розвитку.

Для найбільш повного усвідомлення змістовного наповнення даного поняття наведемо характерні висновки вчених різних країн щодо цього.

Д. Вест визначає стратегію як загальний план використання ресурсів організації для встановлення привілейованої позиції на ринку; відповідно до попередніх досліджень Мінцберга та Куїна стратегія розглядається у багатовекторній перспективі – за допомогою моделі “5Ps”: план (Plan), ідея (Ploy), модель (Pattern), позиція (Position), перспектива (Perspective) [159].

Відповідно і Американська маркетингова асоціація [160] дає визначення маркетингу як процесу планування та здійснення концептування, цінового супроводу, просування та розповсюдження ідей, товарів і послуг для створення обміну, що задовольняє цілі як окремих осіб, так і організацій. Таким чином визначення формує набір елементів “маркетингового міксу”: продукт, ціна, місце, просування. Даний підхід закладений в основі відповідної моделі маркетингової стратегії “4Ps” – Product, Price, Place, Promotion.

Вперше, поняття маркетингового міксу було представлено вченим Мак-Карті більше 50 років назад [158, с.21]. З того часу маркетинговий мікс являє собою стрижень організаційного забезпечення багатьох маркетингових стратегій і розглядається як практичні засоби трансформації маркетингових планів у реальність.

В узагальнюючому визначенні англійського вченого Антоні Бене поняття “4Ps” являє собою продукт (як матеріальний, так і не матеріальний), визначений відповідно до максимального задоволення потреб клієнта, оцінений відповідно до можливості клієнта дозволити його (продукт, ціну) собі, зроблений доступним для придбання клієнтом у заданій місцевості і представлений відповідно до максимального уявлення потенційного клієнта щодо його характеристик [161]. Визначене поле питань формує частину набору вихідних даних та завдань для реінжинірингу відповідних процесів.

Всесвітньо відомий дослідник маркетингу Ф. Котлер, об'єднуючи застарілу маркетингову ідеологію з новітніми тенденціями, називає маркетинг процесом, за рахунок якого компанії створюють цінність для клієнта і будують міцні відносини з клієнтом з метою повернення цінності від клієнта у новому вигляді. При чому обов'язковим є зважання на всі чотири вище вказані елементи

маркетингового міксу. Власне, він представляє маркетинговий мікс набором контрольованих тактичних маркетингових інструментів, що фірми застосовують для досягнення бажаного результату в цільовому маркетингу [162]. Особливо цінними дані тлумачення виглядають у раніше наданому визначенні реінжинірингу маркетингової діяльності, що передбачає задоволення потреб як клієнта, так і власника бізнесу, що неодмінно мають співіснувати.

Відповідно до потужного інформаційного розвитку суспільства професор Кардіфського університету К. Петі ще у 1997р. запропонував доповнити класичний набір “4Ps” додатковим елементом, зокрема інформаційним забезпеченням [163]. З ходом часу вплив даної складової не тільки посилювався, а й набув нових рис. Сучасну маркетингову діяльність просто не можливо уявити без інформаційного супроводу. Більш того, інформація використовується не тільки як вхідні дані, але як потужний інструмент впливу на оточуючий бізнес-простір. То ж, безперечно, даний елемент має бути присутнім в організаційному забезпеченні маркетингових стратегій.

Важливо відзначити, що, на переконання автора, поняття “інформаційні технології” та “інформація” мають розглядатися в організаційному забезпеченні маркетингових стратегій окремо. Більш того, “інформаційні технології” мають бути замінені на більш загальне поняття “технології”, що включають в собі, власне інформаційні технології, а також інші: соціальні, управлінські, фінансові, технічні. Таким чином, сприяючи реалізації маркетингових цілей, кожен з видів технологій формує загальне поле маркетингових технологій.

Для компаній, які пропонують не матеріальні товари, а послуги, традиційний набір з чотирьох елементів Дж. Іві пропонує доповнити ще трьома, зокрема люди, фізичні можливості та процеси [164]. Разом з тим, на переконання автора, такі складові, як люди та процеси неодмінно мають бути включені в організаційне забезпечення реінжинірингу маркетингових стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств. Сутність їх присутності, а також набір функцій детально буде розглянуто далі.

Відповідно до публікацій видання “Marketing Wizdom” маркетингом називають будь-яку сферу діяльності компанії, яка спрямована на залучення та утримання клієнтів, які є єдиною підтримуючою силою в бізнесі [165]. Окрім акценту на головуючу роль клієнта, дане твердження заслугоує особливої уваги з огляду на структурне розширення впливу маркетингу, а відповідно, і клієнта, на підприємстві. Твердження, що підтверджує раніше наведені думки щодо знищення обмежень у вигляді традиційних маркетингових структурних підрозділів. Реінжиніринг маркетингової діяльності має “наповнити маркетингом” всі види діяльності машинобудівного підприємства, в той час, як маркетинг має навчити їх принципам реінжинірингу.

Італійська вчена М. Маццукато стратегією називає все, що стосується організаційних змін, і будь-яку діяльність фірми, яка дозволяє їй стати кращою за конкурентів; стратегічним є особливо те, що формує тривалу перевагу [166]. То ж відповідно, реінжиніринг можна розглядати і як частину певної маркетингової стратегії, і як окрему стратегію.

Відповідно до сучасних тенденцій питання конкуренції має розглядатись комплексно. Так відповідно до моделі “5 сил М. Портера”, що включає як внутрішні (перелік загроз для компанії – загрози від товарів-замінників, загрози від нових претендентів на входження у ринок), так і зовнішні (конкуренція в галузі серед існуючих гравців, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників) чинники, визначається загальна привабливість галузі чи сегменту ринку [167].

Окремим способом зображення процесів у маркетинговому середовищі є використання, так званих, “маркетингових військових стратегій”. Цінові війни, прикордонні сутички, перестрілки, захоплення ринку, пропагандні війни, ударні війська, нападник, оборонець, фронтові, флангові атаки, партизанські війни та ін. - все це похідні військових термінів, що використовуються сьогодні для опису подій, що відбуваються на ринку, в т.ч. в роботах М.Дж. Бейкера [168]. Асоціації з військовою термінологією, по-перше, характеризують відповідний стан та взаємовідносини на сучасному ринку, який насичений боротьбою, обмеженістю

ресурсів та збільшенням претендентів на них, а по-друге, передбачають залучення у маркетинг найбільш прогресивних технологій різноманітних галузей науки і техніки аналогічно до військової справи.

Інші спроби розтлумачити значення стратегії спираються на розділення корпоративної стратегії та корпоративної політики. Так, в бізнесі “політикою” прийнято називати набір принципових цілей компанії з відповідної ідентифікацією сфери діяльності. Корпоративна політика описує сенс існування компанії, тобто – що компанія робить і де компанія робить. Тоді як стратегія виступає в ролі плану досягнення намічених політикою цілей. Так, Девіс Уорнок узагальнює, що політика визначає предмет існування компанії і встановлює параметри, в рамках яких передбачається досягти мети, тоді як стратегія – це план, який визначає, як політика буде здійснена [169].

Важливо навести рекомендації Боба де Віта та Рона Мейера, які визначили три головні характеристики стратегії: процес стратегії (Як? Хто? Коли?), зміст стратегії (Що?) та обставини (контекст) (Де? За яких умов?) стратегії [170]. При чому, жодна з зазначених характеристик не може розглядатися окремо, так як разом вони формують організаційно-методичний апарат стратегії.

Своєрідним симбіозом та відображенням обраних маркетингових стратегій та тактик можна назвати маркетингове планування. В “Європейському журналі з маркетингу” в статті С. Пулендран, Р. Спіда та Р.Д. Віндінга зазначається, що маркетингове планування відображає набір технік та видів діяльності організації, які слугують для вирівнювання та узгодженості зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також внутрішніх можливостей компанії для досягнення визначених цілей [171]. Аналогічні завдання синхронізації внутрішніх і зовнішніх процесів стоять і в рамках реінжинірингу бізнес-процесів компанії, про що відзначалося раніше в організаційно-методичному механізмі реінжинірингу маркетингової діяльності.

У роботі М. МакДональда “Плануючи маркетинг з М. МакДональдом: розуміння маркетингових планів і стратегій” [172] зазначається, що головна

сутність маркетингового планування і його принциповий фокус полягає у визначенні та створенні тривалої конкурентної переваги.

Які би цілі не містились в маркетинговому плануванні, головною лінією маркетингового планування є корпоративна місія. Підтримка та просування корпоративної місії, або ідеї, є ключовим завданням маркетингового планування. І загальна успішність маркетингового планування має полягати саме у питанні досягнення корпоративної місії.

Своєрідне розділення маркетингового планування полягає у наявності стратегічної та тактичної складових. Стратегічне планування передбачає визначення правильних речей, які треба робити, тоді ж як тактичне – описує, у який правильний спосіб їх робити. Стратегічне планування характеризується та оцінюється результативністю, тоді як тактичне планування – ефективністю. Тож справедливо відзначити, що саме якісний метод оцінки є найбільш доцільним щодо маркетингових стратегій.

Які би маркетингові стратегії чи тактики не обирали компанії, важливо усвідомлювати те, що вони повинні підлягати постійним уточненням та коригуванням відповідно до вимог та потреб оточуючого бізнес-середовища.

Так в роботі Д. Веста “Стратегічний маркетинг: створення конкурентної переваги” у якості нового тренду розкривається усвідомлення компаніями необхідності адаптування та зміни раніше результативних маркетингових стратегій і тактик з метою посилення своїх позицій в жорсткому конкурентному ринковому середовищі [159]. Схожих висновків по ходу дослідження ми досягали, визначаючи ключові задачі та цілі реінжинірингу маркетингової діяльності, наділяючи постреінжинірингову компанію здатністю до періодичного перегляду та переосмисленню принципів організації та здійснення діяльності в залежності від стану та вимог оточуючого бізнес-середовища.

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. Сучасний світ швидко змінюється. Так ще недавно гостре питання глобалізації замінено більш потужним та впливовим явищем – глобальністю, в якій будь-який бізнес може постати перед жорсткою конкуренцією від будь-якого іншого бізнесу з будь-якої точки світу [158].

Глобальність, як новий тренд у бізнесі, передбачає відсутність єдиних географічних центрів, єдиних безальтернативних та досконалих моделей досягнення успіху, єдиних стратегій забезпечення інноваційного розвитку та економічного зростання.

Як зазначає група американських вчених (Гарольд Л. Сіркін, Аріндем Бхеттакаря та Джим Хемерлінг) у роботі “Глобальність: конкуренція з кожним, звідусіль, за все” бізнес з будь-якої частини світу може конкурувати за одних і тих самих клієнтів, за одні і ті самі ресурси, таланти, а також інтелектуальний капітал [173].

З розмиттям географічних кордонів і обмежень у бізнесі провідні компанії світу почали використовувати потенційні можливості географічних експансій та трансформацій власних виробничих потужностей як ефективний та дієвий інструмент якісного оновлення бізнесу. При чому найбільший інтерес для світових лідерів становлять саме ринки та економіки з низьким рівнем розвитку, а отже із слабо розвинутою конкуренцією та потенційно значною ємністю для подальшого насичення та встановлення заздалегідь передбачуваних та часто штучно створених показників якості та нормативних правил. Все це, в комплексі, забезпечує створення довготривалої контрольованої переваги. Разом з тим, 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 може 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 розглядались як загроза, можуть бути трансформовані у можливості, 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.

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 [174; 175; 30, с.365]. 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 Гілберт Форті [158] та Саїд Хусейн Сіадат [136]. 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 [176; 143; 145; 30, с.365] 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 [30,

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.

На додаток до згаданих досліджень автором пропонується розвинути методику SWOT-аналізу щодо розробки маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Зокрема, пропонується комплексна оцінка елементів SWOT-аналізу та оцінка їх внутрішніх взаємозв'язків, SWOT-аналіз організаційно-структурних елементів маркетингових стратегій. Особливий акцент пропонується направити на роботу з загрозами, що постають перед компаніями та потенціалом залучення реінжинірингових заходів.

Однією з найбільш важливих функціональних можливостей SWOT-аналізу в площині маркетингових стратегій, а також їх реінжинірингу, є можливість визначення досяжності встановлених цілей. Якщо ціль визначена недосяжною, процес необхідно повторювати, залучаючи нові сили та можливості. Якщо ціль досяжна, необхідно розробити відповідний стратегічний план. Даний аспект абсолютно точно відповідає раніше розробленому організаційно-методичному механізму забезпечення реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівного підприємства.

Відповідні тлумачення бізнес-консультанта Сюзанни Вілсон кожному з елементів SWOT-аналізу щодо досягнення поставлених цілей в площині маркетингової діяльності приводяться в роботі “Реінжиніринг маркетингових стратегій” Форті Гілберта [158].

Наведемо тези з даного дослідження (табл. 3.1) для виразної ілюстрації сутності кожного з елементів. Автор зауважує, що представлений перелік не є повним та вичерпним, більш того, на думку автора, подібного повного переліку не існує, і не може існувати. Кожен новий виток розвитку суспільства буде формувати нові обставини та ставити нові завдання і виклики перед суб'єктами господарювання. Тож ключовим є вміння правильно визначати їх та працювати з ними.

Таблиця 3.1 – Цільове трактування елементів SWOT-аналізу та характерні приклади з операційної діяльності (систематизовано та доповнено автором на основі [158])

№ п/п	Елемент SWOT-аналізу та його сутність	Характерні приклади в оперативній діяльності
1	Сильні сторони – елементи всередині організації або внутрішні відповідно до організації, які допомагають організації чи бізнесу досягти поставлених цілей.	- персонал; природа походження продукту компанії; локація (розміщення) організації чи бізнесу; рівень сервісу; відповідні доступні фінансові ресурси; доступні сировинні матеріали; новизна типу бізнесу чи ідеї; референтність, відомість бренду; розвинутість мережі представництв, дилерів та агентів; науково-технічна підтримка та науково-дослідні інноваційні роботи, прогресивні виробничі можливості; мобільність компанії; обізнаність з технологічними циклами та потребами споживачів; наявність оперативної інформації щодо бізнес-середовища; вплив на інформацію, що отримують інші учасники бізнес-середовища
2	Слабкі сторони – елементи всередині організації або внутрішні відповідно до організації, які можуть бути шкідливими або можуть чинити перепони для досягнення поставлених цілей	- інертність компанії та повільність її процесів; дефіцит фінансової підтримки; невиразний та недовірливий персонал; пасивний маркетинг; нездатність втримати висококваліфіковані кадри; відсутність гнучкості до потреб споживача; закоренілість внутрішніх норм та принципів діяльності; ізолюваність підрозділів компанії один від одного і від споживача; внутрішня конкуренція між підрозділами; невдоволеність рівнем мотивації; особистісні пріоритети; закоренілість номенклатури; низький рівень вмісту інновацій у продукті; відсутність науково-технічного розвитку виробництва; переважання внутрішніх правил над потребами споживача; дефіцит інформації щодо бізнес-середовища; залежність від інших учасників бізнес-середовища
3	Можливості – зовнішні чинники, які можуть допомогти організації досягти поставлених цілей	- низький рівень конкуренції на ринку, нові ринкові можливості (потреби, вигідні для організації комбінації необхідного попиту та доступної пропозиції), нові транспортні можливості, нові податкові чи митні можливості, нові інвестиційні можливості, партнерство або інтеграція, поява нових брендів на ринку, що створюють перевагу організації, розвиток галузі споживання, оперативний зв'язок з компаніями, що обслуговують потенційних споживачів, нормативні обмеження чи приписи у діяльності споживача, що формують передумови для вимушеного попиту на інноваційну продукцію компанії, організація нових міжнаціональних компаній, що надають нових переваг (зокрема по географії походження) спільного продукту, нові форми маркетингового обміну (постачальник(товар)-споживач(ресурс)), нові канали отримання та розповсюдження інформації, нові науково-технічні відкриття у процесах, пов'язаних зі створенням та споживанням продукту (експлуатаційних, конструкторських, технологічних, виробничих – як для готового продукту, так і його комплектуючих), нові кадрові можливості (випуски молодих фахівців спеціалізованими кафедрами, кадрові проблеми конкурентів тощо).
4	Загрози – зовнішні умови, які є шкідливими для досягнення корпоративних цілей; зовнішні чинники, довготривала дія яких може призвести до закриття чи скорочення бізнесу	- прийняття нового законодавства в бізнес-середовищі (номенклатурні, митні, податкові, національні обмеження та норми) та відповідна втрата долі ринку; технологічні зміни та відповідна неготовність їх впровадження на власному виробництві компанії; низький прогнозований рівень економічного розвитку в певному регіоні (як в регіоні споживача (платіжна спроможність, правова коректність споживача, закриття програм модернізації), так і самої компанії (валютні коливання, витрати на внутрішнє обслуговування та виробничий процес, конфлікти щодо питань власності); висока вартість праці певних професій; поява нових учасників ринку; активний маркетинг зі сторони конкурентів; відтік висококваліфікованих кадрів; втрата клієнтів через невдоволеність рівнем якості та оперативності реакції на їх вимоги; втрата рентабельності через неефективне ведення операційної діяльності та відповідний дефіцит ресурсів на оновлення та покращення

Важливою, хоч і не надто помітною, особливістю наведених тлумачень автор вважає використання слова “може”. Визначення зовнішніх чинників повинно відбуватись настільки вчасно, наскільки при цьому є реальною робота з ними і відповідна адаптація відповідно до потреб організації. Якщо визначення та оцінка чинників відбувається своєчасно, то їх негативний вплив оцінюється лише вірогідно, і момент їх реальної дії може бути усунений, відтермінований або хоча б мінімізований.

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 доповнення трактування взаємозв’язку SWOT-елементів. Зокрема, в статті онлайн-джерела “MindTools” у якості нового бачення можливостей SWOT-аналізу пропонується поняття матриці TOWS [177], що дає можливість визначення найбільш доцільних типових маркетингових стратегій. Так відповідно до TOWS-матриці пропонуються стратегії: “максі-максі”, “максі-міні”, “міні-максі”, “міні-міні” (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – TOWS-матриця стратегічного аналізу [177]

	Зовнішні можливості (O)	Зовнішні загрози (T)
Внутрішні сильні сторони (S)	<p>SO</p> <p>“максі-максі” стратегія</p> <p>Стратегії, що використовують сильні сторони для посилення можливостей</p>	<p>ST</p> <p>“максі-міні” стратегія</p> <p>Стратегії, що використовують сильні сторони для мінімізації загроз</p>
Внутрішні слабкі сторони (W)	<p>WO</p> <p>“міні-максі” стратегія</p> <p>Стратегії, що мінімізують слабкості за рахунок задіяння переваг від можливостей</p>	<p>WT</p> <p>“міні-міні” стратегія</p> <p>Стратегії, що мінімізують слабкості та уникають загроз</p>

Відповідно за представленої структурної схеми TOWS-матриці сформуємо авторський перелік типових критеріальних показників, актуальних для маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств (табл. 3.3).

Критеріальні показники згрупуємо відповідно до їх можливих змістовних взаємозв'язків у ринкових умовах.

Таблиця 3.3 – TOWS-матриця стратегічного аналізу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств (розроблено автором)

		Зовнішні можливості (O)	Зовнішні загрози (T)
№ п/п	Внутрішні сильні сторони (S)	SO “максі-максі” стратегія	ST “максі-міні” стратегія
	Внутрішні слабкі сторони (W)	WO “міні-максі” стратегія	WT “міні-міні” стратегія
1		(O) Проектування та побудова нових технологічних об'єктів в галузі споживання продукту	(T) Наявність на ринку пропозицій з мінімально достатнім рівнем інновацій та низькою ціною
	(S) Науково-технічний потенціал для створення інноваційного продукту	(SO) Інтенсивне розповсюдження інформації щодо нових інноваційних характеристик серед потенційних споживачів та проектних організацій для закладення відповідних вимог у завдання на проектування та виготовлення	(ST) Техніко-економічне обґрунтування доцільності застосування інноваційного продукту за рахунок менших експлуатаційних витрат, в порівнянні з товаром більш низької вартості закупівлі
	(W) Висока вартість інноваційного продукту	(WO) Досконале вивчення характеристик продукту з мінімально достатнім рівнем інновації задля визначення повного переліку потенційних можливостей досягнення кращих споживчих характеристик необхідного продукту	(WT) Діалог з потенційним споживачем щодо можливості зниження рівня інновації продукту до виправданих меж з метою зниження собівартості продукту
2		(O) Необхідність забезпечення термінових програм закупок (в т.ч. сезонних) чи освоєння інвестиційних проектів замовника	(T) Формування негативного іміджу підприємства через зрив строків постачання; занесення бренду до переліку недобросовісних постачальників
	(S) Потужне виробництво з новітнім обладнанням	(SO) Ознайомлення потенційних споживачів з виробничими потужностями; демонстрація досвіду успішно реалізованих проектів	(ST) Використання потужного виробничого потенціалу для забезпечення ексклюзивних (не досяжних для конкурентів) строків та обсягів постачання продукту за терміновими кампаніями із закупу споживача зі збереженням визначеного рівня якості
	(W) Переважаючі особистісні інтереси при визначенні пріоритетів та управлінні виробничою програмою	(WO) Коригування мотиваційної роботи з персоналом та примусова синхронізація пріоритетів персоналу з потребами споживачів	(WT) Прийняття фінансового навантаження у вигляді передбачених договором постачання штрафів та відповідний вплив на мотиваційну роботу з персоналом

Розуміючи, що в реальних ринкових контактах імовірно формування специфічних індивідуальних обставин, і таким чином, не претендуючи на

вичерпність представленого переліку, сформуємо характерні реакції на співставлення пов'язаних елементів TOWS-матриці у вигляді локальних стратегічних рекомендацій. Більш того, в запропонованій таблиці міститься припущення, що обмежує використання сильних сторін для роботи з визначеною загрозою виключно одним обраним пунктом. На практиці для роботи з маркетинговими загрозами компанія може використовувати повний перелік сильних сторін та їх комбінацію, незалежно від сфери діяльності, в якій вони проявляється найбільш виразно: в науково-технічній, виробничій, фінансовій, управлінській, кадровій, інформаційній чи політичній.

Наведені в таблицях 3.1 та 3.3 характерні приклади ілюструють, 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. Вважаємо за доцільне формалізувати дане явище, яке безумовно має важливе значення для дослідження особливостей стратегічного планування. Отже, фактично, одна і та ж подія або процес, що відбувається ззовні організації, і на яку організація не має впливу, може приймати для організації 3 значення – «загроза», «можливість» та «нейтральне». Аналогічно, подія, процес, система чи інший елемент внутрішнього середовища організації на яку організація може впливати і змінювати, може за тих чи інших зовнішніх умов приймати для організації також 3 значення – «сильна сторона», «слабка сторона» та «нейтральне». При цьому прийняття подією чи процесом конкретного значення для організації залежить від внутрішньої здатності цієї організації до ефективної перебудови внутрішніх процесів (реінжинірингу) та адаптації до нових умов функціонування. Таким чином пропонуємо для подальших наших наукових досліджень використовувати наступні визначення.

Полярність – характеристика економічних зв'язків між окремими елементами зовнішнього середовища та внутрішнім середовищем організації і навпаки, яка визначає характер наслідків впливу елемента зовнішнього середовища на організацію, за наявних у момент фіксації цих зв'язків обставин, та має властивість змінювати своє значення в залежності від внутрішнього середовища компанії. При цьому за значенням полярності елементи зовнішнього середовища поділяються на «можливості» (наслідки – сприятливі), «загрози» (наслідки – негативні) та «нейтральні» (відсутність будь-яких наслідків), а внутрішнього – на «сильні сторони» (наслідки – сприятливі), «слабкі сторони» (наслідки – негативні) та «нейтральні» (відсутність будь-яких наслідків).

Поляризація внутрішнього середовища організації – здатність організації за рахунок наявних ресурсів, з урахуванням можливості залучення у короткостроковому періоді додаткових ресурсів, шляхом перебудови (реінжинірингу) бізнес-процесів, або без такої за рахунок використання «сильних сторін», забезпечити зміну значення полярності елементів зовнішнього середовища з «загрози» на «нейтральну» або «можливість», а внутрішнього середовища з «слабкої сторони» на «нейтральну» або «сильну сторону». Розрахунок загальної поляризації внутрішнього середовища організації (P_{int}) пропонуємо здійснювати у наступний спосіб:

$$P_{int} = \frac{\Delta CR}{\Delta p} \quad (3.1)$$

$$\Delta p = \sum_{i=1}^n p_{1i} - p_{0i_1} \quad (3.2)$$

$$p_1, p_0 = \begin{cases} 1 - \text{Можливість, Сильна сторона;} \\ 0 - \text{Нейтральний;} \\ -1 - \text{Загроза, Слабка сторона} \end{cases} \quad (3.2)$$

де ΔCR – відносний приріст витрат, пов'язаних з реінжинірингом, спрямованим на зміну полярності зв'язків між елементами зовнішнього та внутрішнього середовища;

Δp – сумарна зміна полярності зв'язків між елементами зовнішнього та внутрішнього середовища після застосування заходів реінжинірингу; $\Delta p \neq 0$.

n – загальна кількість зв'язків, вплив яких аналізується.

Зазначимо, що поляризацію внутрішнього середовища можна розраховувати також і за окремими підсистемами внутрішнього середовища, зокрема при аналізі маркетингового середовища компанії. У такому разі буде розраховуватися питома поляризація за певним напрямком діяльності, для чого потрібно буде враховувати лише ті зв'язки, які мають вплив на досліджуване середовище.

Тож використаємо даний аспект для формування організаційно-методичного апарату формування маркетингових стратегій промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на основі розглянутих раніше базових маркетингових стратегій, їх основних структурних елементів та відповідних взаємозв'язків. Зокрема, наділимо основні організаційні елементи одночасною здатністю створювати можливість та являти собою загрозу, тобто мати певну полярність (рис. 3.1).

То ж пропозицією автора є об'єднати розглянуті вище дослідження в питаннях маркетингових стратегій для розробки найбільш повних та ефективних рекомендацій в рамках здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності, а також залучити реінжинірингові підходи для кардинальних перетворень в розробці маркетингових стратегій. Так відповідно маркетингова стратегія представляється у вигляді трьох основних блоків: контексту, процесу та змісту стратегії.

Контекст стратегії, що визначає набір вихідних умов та формується з урахуванням умов та обставин зовнішнього бізнес-середовища, пропонується описати наступними складовими: позиціювання, перспектива, ринкова сила покупців, ринкова сила постачальників, товари-замінники, нові учасники ринки. Відповідно до встановлених раніше особливостей елементів стратегічного аналізу автор вважає, що кожен із зазначених аспектів може становити як

загрозу, так і формувати поле можливостей. В цілому контекст стратегії описує існуюче, можливе та прогнозоване положення компанії відносно оточуючого бізнес-середовища та його учасників.

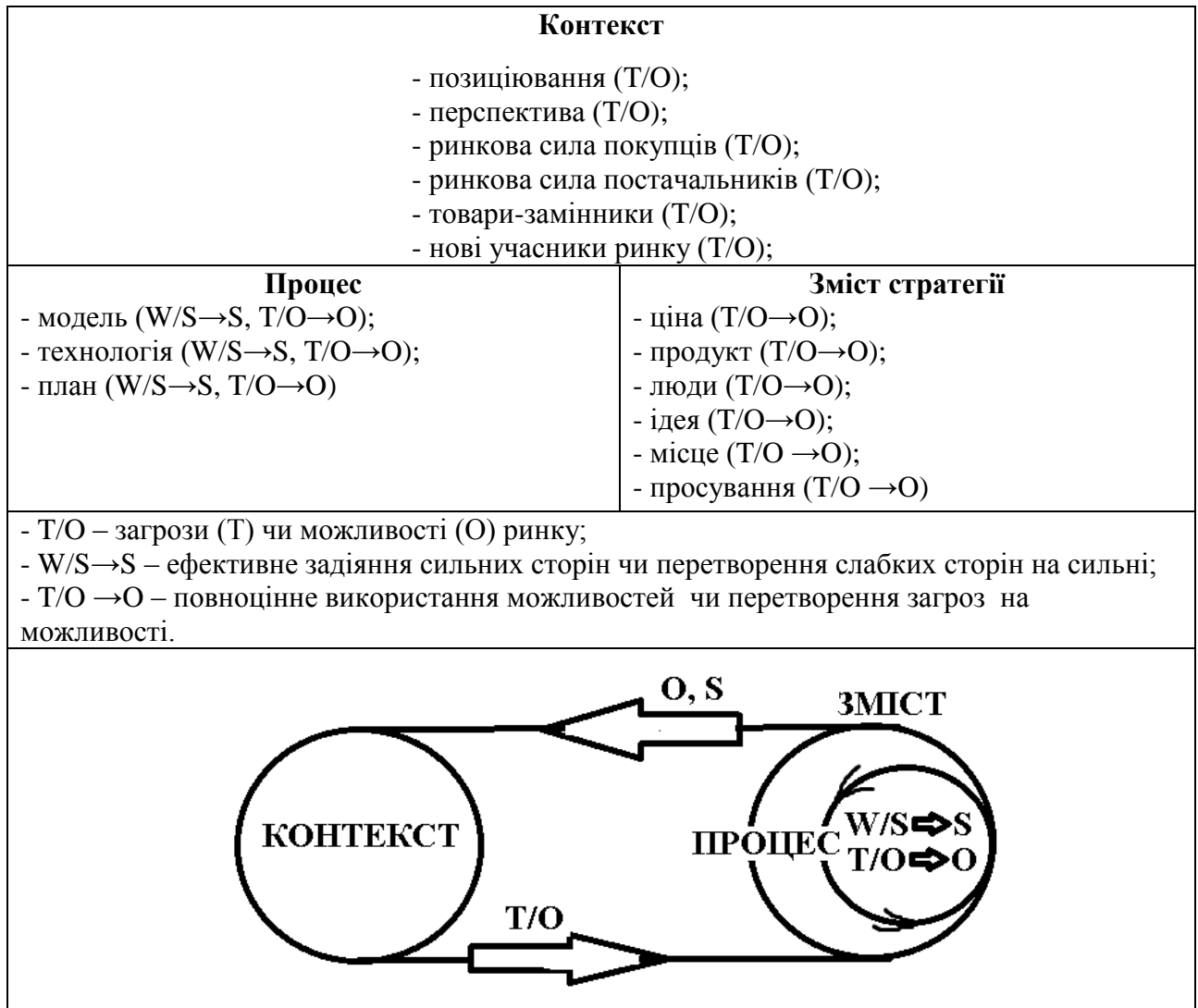


Рисунок 3.1 – Організаційно-методичний апарат формування маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств (розроблено автором)

Процес стратегії передбачає опис алгоритму та рекомендацій комплексного використання інструментарію маркетингових стратегій. Процес може бути представлений моделлю, технологією чи планом стратегії. Саме процес передбачає опис необхідних дій та заходів з перетворення слабких сторін на сильні чи посилення сильних сторін (W/S→S), а також перетворення загроз

на можливості і найбільш ефективно використання можливостей (Т/О→О). Авторською пропозицією є залучити реінжинірингові заходи до розробки та здійснення процесу стратегії. Представлений на рис. 3.1 процес у вигляді ексцентричних кіл, що ілюструють його ітеративність, і є умовним зображенням реінжинірингу.

Зміст стратегії формує вихід маркетингової стратегії. Розроблений на основі контексту стратегії та за алгоритмом процесу, зміст стратегії представляє поле вихідних пропозицій, що направляються в зовнішнє бізнес-оточення та пропонуються потенційному споживачу або іншим учасникам бізнес-середовища. Ключовими елементами змісту стратегії пропонується визначити наступні: ціна, продукт, люди, ідея, місце, просування. З урахуванням проведених реінжинірингових заходів в ході формування процесу стратегії передбачається, що виходом стратегії мають бути виключно сильні сторони компанії та передумови для створення потенційних можливостей.

Представлений на рис. 3.1 механізм передбачає постійний моніторинг зовнішнього бізнес-оточення та безперервний процес внутрішнього вдосконалення на основі отриманих зовнішніх даних. Як і в попередньому розділі у якості найбільш прогнозованої та ефективної діяльності пропонується активний вплив на зовнішнє бізнес-оточення та формування передумов для створення потенційних можливостей підприємства. 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 зазначеними елементами організаційно-методичного апарату, 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.

Багато в чому вибір найбільш ефективної стратегії обумовлений одним із найбільш вагомих, на думку автора, елементів представленого організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління маркетинговою діяльністю та її реінжинірингу, зокрема позиціонування. Вагомою проблемою вітчизняних промисловців, зокрема машинобудівників, є нездатність усвідомити свого перебування у певній системі. Компанії здійснюють свою діяльність не в ізольованому просторі, де діють власні правила та пріоритети, вони працюють для різноманітних споживачів пліч о пліч зі своїми конкурентами та партнерами. Діяльність компанії не може проводитися однаково відносно різних співучасників ринку та різних ринкових обставин. Правильне позиціонування компанії передбачає вибір відповідного типу поведінки та розробки найбільш доцільного сценарію.

Відповідно до сили позиції на ринку клієнтів чи постачальників, а головне, відповідно до величини впливу компанії на ринок та особливості його розвитку (вагомість даного фактору визначалась в підрозділі 2.1) визначають наступні типи компаній: лідери, претенденти, наслідувачі, нішеві учасники ринку [158].

То ж надамо загальні визначення кожному з типів ринкових учасників (спираючись на висновки досліджень Гарольда Л. Сіркіна, Аріндема Бхеттакаря та Джима Хемерлінга [173]), а також охарактеризуємо їх ринкові позиції в стратегічній перспективі, зазначивши їх доступні можливості (Opportunities) та наявні загрози (Threats) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Стратегічний аналіз різних типів ринкових гравців
(розроблено автором на основі [158, 173, 181, 179, 178])

№ п/п	Тип ринкового гравця/ Визначення, характеристики	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	Лідери ринку/ - Відповідно до визначення електронного ресурсу “Business Dictionary” – це бренд, продукт чи фірма, що має найбільший відсоток у продажах на певному ринку; лідер переважає своїх конкурентів у рівні лояльності клієнта, поширеності дистрибуції, привабливості, сприйняття, ціні, рівні прибутків і рекламній інтенсивності [178]. Лідери ринку ініціюють і сприяють розвитку глобальності, оскільки зважаючи на свій розвиток починають відчувати обмеженість умов їх основної локації. В пошуках нових вигідних умов для організації та здійснення діяльності, в т.ч. виробництва лідери знищують умовні кордони, та разом з тим, перебування в нових умовах глобальності не є абсолютно комфортним	Тотальне захоплення ринку чи його долі за рахунок вагомих ексклюзивних переваг	Втрата захоплених позицій; атаки претендентів; нові стандарти порівняння (конкуренції); прихильність клієнтів до місцевих організацій через їх референтність
2	Претенденти – це компанії, які “штовхають” лідерів ринку до нових вимірів конкуренції [173] Глобальність передбачає існування стадії жорсткої конкуренції для лідерів від певних організацій, особливо в країнах з економікою, що розвивається (де раніше найбільш переконливі переваги лідерів перестають бути визначальними); ці організації прийнято називати претендентами. Організації, походженням з країн із розвинутою економікою, з їхніми стандартами “високої якості”, опиняються позаду організацій, які пропонують продукт за стандартом “достатньої якості”. Продукт “високої якості” абсолютно не може конкурувати з продуктом “достатньої якості” за ціною, зважаючи на різні рівні витрат на виробництво, і в решті програє абсолютну конкуренцію. Претенденти ведуть діяльність дуже обачливо та вдаються до інновацій тільки у разі різкої необхідності. Претенденти є найбільш активними учасниками ринку та можуть вступати в конкуренцію практично з усіма типами компаній.	Захоплення ринків, які були проігноровані або втрачені лідерами; орієнтири та потенційні можливості, виявлені лідерами; визначений рівень достатніх вимог місцевих ринків, що передбачає мінімально достатні витрати на їх задоволення; знання слабких сторін лідерів і відповідна можливість атаки через них	Атаки наслідувачів; жорсткі протидії лідерів
3	Наслідувачі – бреди або продукти, успішність діяльності яких не достатня, аби бути лідерами ринку [179]. Наслідувачі володіють дуже незначною частиною ринку, в порівнянні з лідерами та претендентами. Вони задовольняються слідування за лідерами та використовують можливості, створені лідерами. Коректні наслідувачі не крадуть клієнтів лідерів, а пропонують альтернативну копію товарів лідера (з різним ступенем ідентичності). Наслідувачі ретельно вивчають потреби клієнтів та пропонують ексклюзивні специфічні характеристики (сервіс, локація, канали збуту), зберігаючи при цьому достатній рівень якості [179]. Наслідувачі мають також здійснювати діяльність таким чином, аби не привернути увагу лідерів чи претендентів	Напрацювання лідерів; використання напрацьовань лідерів для захоплення певних специфічних сегментів ринку; знання специфічних потреб клієнтів; збільшення до рівня претендента	Увага лідерів та претендентів; правові атаки лідерів щодо авторського права; сутички з претендентами в специфічних сегментах ринку
4	Нішеві учасники ринку – ті, що просувають та реалізують свою продукцію найкраще в певному обмеженому сегменті ринку за рахунок найкращого розуміння специфічних потреб даного сегменту. Тлумачення виходить з поняття “ніша”. Відповідно до визначення поняття “ніша”, представленим у роботі К. Тофтена та Т. Хаммерволя з дослідження нішевого маркетингу [180], це метод маркетингу, який передбачає задоволення потреб клієнта за рахунок сегментації ринку товарів чи послуг на невеликі частини, акцентуючись на дрібних однорідних сегментах, які були проігноровані іншими. Ніші передбачають існування в невеликій долі ринку певних брендів з високим ступенем лояльності клієнтів до них [181]. Вони мають найкращу результативність та ефективність у вузькому сегменті ринку.	Виключне розуміння специфічних потреб певного сегменту ринку (за локацією, клієнтською кон’юктурою, ціною тощо) та ексклюзивна здатність їх задовольнити; можливість штучного розбиття ринку на специфічні сегменти.	Зникнення специфічної потреби у клієнта; зникнення специфічного сегменту ринку; банкрутство специфічного клієнта; збільшення обсягів діяльності та привернення уваги лідерів чи претендентів

Таким чином, автором пропонується описати та оцінити положення і перспективи учасників ринку в залежності від існуючих та можливих взаємовідносин з іншими учасниками ринку з урахуванням їх ринкового статусу. Відповідно передбачається формування поля можливих відповідних реакцій та маркетингових стратегій. Адже не дивлячись на поточне ринкове положення, кожен з учасників ринку постає перед загрозами та зустрічає потенційні можливості. Готовність до подібних зустрічей та усвідомлення принципів розробки доцільних заходів визначає здатність компанії до довготривалої присутності на ринку.

У роботах закордонних вчених, зокрема Іві [164], Котлера [162], Петті [163; 182], серцем маркетингового міксу, а отже і маркетингових стратегій називають продукт. Разом з тим, усвідомлення вітчизняними машинобудівниками його змісту є безперечно обмеженим. І це при тому, що, як влучно зазначає Петті, продукт є “серцем маркетингового обміну” [182, с. 261]. Власне, Петті дає одне з найбільш повних та виразних визначень: “Продукт – це фізичний товар, сервіс, ідея, особа або місце, що за своїми матеріальними чи нематеріальними характеристиками здатні переконати особистостей чи організації вважати за потрібне чи бути настільки задоволеним, щоб позбутися грошей або інших цінностей, аби заволодіти ними” [182, с. 262].

Товар є відображенням рівня усвідомлення постачальником вимог та потреб споживача. Товар – це найбільш безпосередній інструмент у взаємовідносинах між споживачем та постачальником. Так само, як споживач впливає на товар, так само і постачальник може впливати на формування характеристик товару, що забезпечують довготривалу прихильність та лояльність споживача. Розкриття функціонального наповнення товару формує потенціал для реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних вітчизняних підприємств в цілому, та реінжинірингу їх маркетингових стратегій зокрема. Спираючись на структуру продукту, представлену в роботі С. Петті та Фр. Брассінгтона “Принципи маркетингу” [182, с.263], розкриємо потенційні

функціональні можливості продукту як ефективного інструменту встановлення тривалих партнерських відносин між клієнтом та постачальником (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Функціонально-структурний аналіз продукту (розроблено автором на основі [182])

Функція	Структурна частина	Сутність структурної частини	Ким формується
Споживча функція	Ядро продукту – його функціональний зміст	Відображає ступінь розуміння постачальником ключової потреби споживача щодо товару; формує основну цінність для споживача	90% формується споживачем; 10% - поста-чальником
Представницька функція	Фактичний продукт – оболонка, що формується навколо ядра продукту і представляє собою спосіб подачі ядра продукту споживачу	Основне поле для маркетингового впливу на товар та формування ідентифікаційних характеристик товару (бренд, дизайн, пакування, рівень якості, характеристики)	65% формується постачальником; 35% - споживачем (за наявності особливих вимог)
Функція просування	Доповнений продукт – нематеріальні опції, що формують додаткові переваги	Властивості, що можуть бути не зв'язані з продуктом безпосередньо, але при цьому вони визначають переваги (найчастіше, зменшені витрати) у процесі заволодіння товаром, його використання чи утилізації для споживача (після-продажне обслуговування, гарантії, технічна підтримка, доставка, кредитування, страхування тощо)	90% формується поста-чальником; 10% - споживачем (за наявності особливих вимог)
Стратегічна функція	Потенційний продукт – визначає майбутній образ продукту	Формує стратегічну функцію продукту. Забезпечує додану вартість, що найкраще захищена від конкурентів та товарів-замінників. При ефективній розробці забезпечує вплив на формування потреб споживача та створення довгострокових партнерських відносин.	98% формується постачальником; 2% - споживачем

Авторською пропозицією є формулювання та розкриття функцій кожного елемента представленої у [182, с. 263] структури продукту, а також приведення авторського бачення долі впливу учасників маркетингового обміну (постачальник-споживач) на їх формування. Подібне представлення надасть можливість системного уявлення про роль продукту у відношеннях постачальник-споживач, а також розкриє потенціал якісного перепроєктування підходів до створення продукту компанії в рамках здійснення реінжинірингових заходів. Ключовою ідеєю є необхідність усвідомлення вітчизняними машинобудівниками широким можливостей їх продукту та необхідність свідомого процесу його створення, задля забезпечення не тільки споживчої функції продукту, як це переважно було за радянських часів планової економіки,

але й таких як: представницька функція, функція просування стратегічна функція. Саме подібний комплексний підхід до створення продукту компанії здатний забезпечити довготривалі стратегічні перспективи розвитку компанії.

В реаліях вітчизняного машинобудування задоволення споживчої функції продукту займає основну увагу науково-технічного потенціалу. Адже ще донедавна, за умов функціонування планової економіки та обмеженої конкуренції, виконання даної умови було достатньо. Сьогодні ж, глобальна конкуренція значно розширила вимоги до успішної реалізації товару. Продукт машинобудування має набути споживчої привабливості в площинах, які раніше не бралися до уваги при виборі постачальника. В даному сегменті вітчизняні машинобудівники значно поступаються досвіду конкурентів, що прийшли з ринків, де відповідні вимоги були нормою (опікування представницькою, стратегічною функцією та функцією просування), що пояснює запропоновані автором високі відсотки участі постачальника: 65% - представницька, 90% - просування, 98% - стратегічна. Разом з тим, вітчизняні машинобудівники все ще мають перевагу технічної адаптивності номенклатури та технологічних прив'язок на пострадянських ринках, а також конкурентоздатний науково-технічний потенціал для створення інноваційної продукції.

Таким чином, потенціал застосування реінжинірингу, з урахуванням складності завдань, що він покликаний вирішувати, вбачається у залученні до реалізації стратегічної функції продукту. Зокрема, для забезпечення формування контрольованого попиту на товари з унікальними характеристиками, що забезпечують довготривалі переваги. То ж саме таким чином пояснюються вказані автором у табл. 3.5 10% участі постачальника щодо формування споживчої функції товару. Більш того, саме в стратегічних пріоритетах постачальника має бути тенденція щодо збільшення даного показника. Так, запропонована в роботі [183, с. 263], структурна схема “анатомії продукту” із залученням реінжинірингу повинна набути наступного вигляду (рис. 3.2).

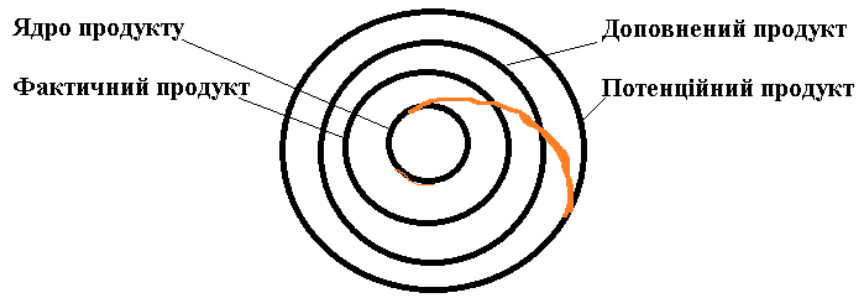


Рисунок 3.2 – Реінжиніринг в структурних елементах продукту (допрацьовано автором на основі [182])

Організовуючи роботу з маркетинговими стратегіями, суб'єкти господарювання звертаються до такого поняття як “маркетингові цілі”. Будучи своєрідними орієнтирами розвитку компанії, вони визначають бажані результати діяльності компанії, виражені в чисельних показниках або показниках результативності. На практиці це можуть бути: збільшення долі ринку, звільнення певної кількості робітників, отримання доступу до ексклюзивних сировинних ресурсів, освоєння певного виду продукції тощо. Важливо зазначити, що при визначенні маркетингових цілей варто орієнтуватися на їх рекомендовані характеристики. Так, зокрема сучасні консалтингові видання в галузі маркетингу [183] визначають набір “SMART” характеристик маркетингових цілей. Відповідно до їх рекомендацій цілі мають бути: “S” (specific, визначені – чітко формулювати, що має бути здійснено), “M” (measurable, вимірювані – досягнення або прогрес, який можна виміряти), “A” (achievable, досяжні – мають бути визнані досяжними відповідальними за їх здійснення особами відповідно до навколишніх умов), “R” (realistic, реалістичними – можливими для досягнення відповідно до наявних потужностей та ресурсів), “T” (timed, виміряні в часі – мають визначити обмежений визначений період часу).

В той же час, більшість цілей, що ставляться перед українською промисловістю, та машинобудуванням зокрема, більше схожі на порожні лозунги. Реалістичність та досяжність – ключові аспекти маркетингових цілей, що в тому числі мають і мотиваційний вплив. Співставлення з однієї сторони

правового середовища, соціально-політичного та соціально-культурного, а з іншої – ресурсів, технологій, продуктивності, кваліфікації робітників, рівня конкуренції, фінансових та сировинних ресурсів, доступних для компанії, визначають загальну картину успішності роботи з маркетинговими цілями. Так, наприклад, розповсюджений лозунг щодо освоєння продуктом українського машинобудування ринку Європейського Союзу в умовах насиченості європейського ринку товарами-аналогами європейського походження, кризових явищ в економіці Європейського Союзу, загостренням уваги до негативного впливу та безперспективності розвитку галузей, що є традиційними споживачами продуктів українського машинобудування (теплова енергетика, атомна енергетика, нафтова галузь), підтверджує абсолютну безгрунтовність та формальність декларування подібних заяв.

Автор пропонує символічну та наглядну ілюстрацією до відображення необхідних умов успішної реалізації маркетингових стратегій (рис. 3.3). Особливістю ілюстрації є те, що вона розроблена на основі принципів побудови характеристичних кривих роботи відцентрового насосу на трубопровідну мережу [184]. Символічність полягає у тому, що відповідно до спеціалізації сумських машинобудівників відцентрові насоси є їх основним продуктом. В подальших розділах саме їх практична діяльність буде досліджена з урахуванням наведених теоретико-методичних суджень стосовно організаційно-економічних аспектів реінжинірингу маркетингової діяльності. Отже графік спільної роботи відцентрового насосу та трубопровідної мережі передбачає точку перетину їх напірних характеристик, де за одного значення продуктивності (Q), напірні криві H_1 та H_2 мають однакові значення напору. Тобто насос при даній продуктивності (Q) розвиває такий напір, який за своїми потребами (висота підйому, діаметр, стан внутрішніх поверхонь, геометричні нерівності та ін.) вимагає трубопровід, аби пропустити заданий об'єм рідини за одиницю часу (Q , м³/год). Дослідники ефективності роботи відцентрових насосів на трубопровідну мережу (у системі) однозначно говорять про те, що споживча ефективність насосного обладнання

визначається не просто номінальними показниками ефективності насосу, а обов'язково розміщенням точки перетину напірних характеристик насосу і мережі по відношенню до оптимуму (максимального значення) кривої ефективності насосу.

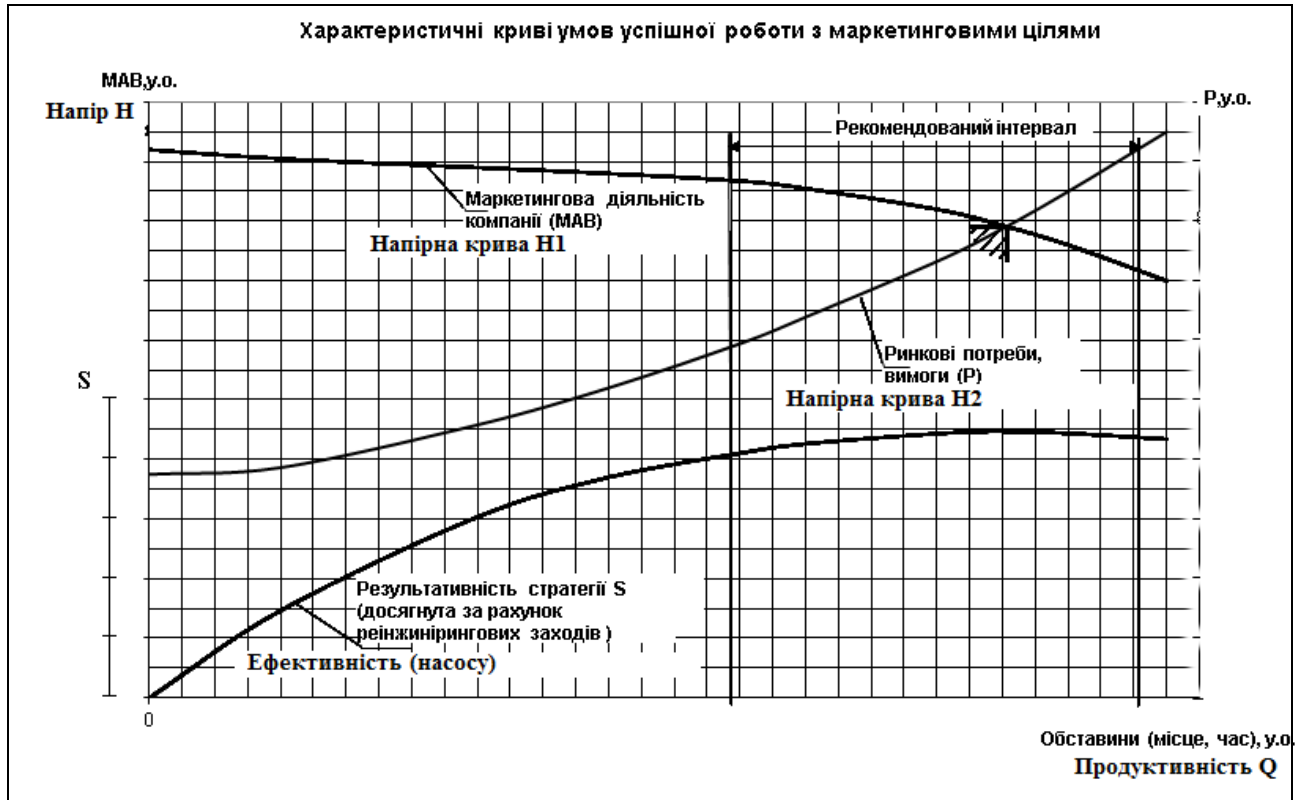


Рисунок 3.3 – Принципи успішної роботи компанії на ринку (розроблено автором)

Таким чином висока ефективність насосу поза межами спільних параметрів насосу і мережі не несе споживчої користі для клієнта. Даний аспект автор вважає за доцільне спроектувати на площину відносин компаній зі споживачем (учасників ринку). Проводячи аналогії з розглянутою вище системою насос-мережа, пропонується розглядати точку перетину Маркетингової діяльності компанії (МАВ) та Ринкових потреб, вимог (Р) та оцінювати її положення відносно ефективності діяльності компанії (власне, успішності та повноти реалізації обраної маркетингової стратегії - S). Таким чином, компанія має спрямувати максимум своїх найкращих зусиль в інтервал

потенційного перетину фактичних потреб ринку та наявної пропозиції компанії, що зустрічаються в рамках здійснення маркетингової діяльності. Горизонтальна вісь при даному трактуванні може відображати часові або просторові показники. Отже виключно діяльність компанії в даному інтервалі містить у собі споживчу цінність та користь для клієнта.

Тож задачею реінжинірингу в даному трактуванні є перепроєктування загальних принципів діяльності для забезпечення максимального рівня ефективності діяльності компанії в інтервалі потенційного перетину маркетингової діяльності та стратегічно важливих потреб ринку або, навпаки, пошуку потенційно перспективних ринкових потреб в інтервалі найвищої ефективності діяльності компанії.

З точки зору роботи з маркетинговими стратегіями в рамках здійснення реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств автором пропонується використовувати дану розробку (рис. 3.3) для роботи, в тому числі, зі стратегічними цілями. Так, зокрема представлена схема дозволяє оцінити здатність підприємства ефективно задовольнити умови, при якій маркетингова діяльність компанії (МАВ) з пошуку попиту та просування пропозиції зустрічається з процесами на ринку (Р) щодо задоволення попиту та пошуку необхідної пропозиції. Додатковою особливістю є те, що ринок не є стаціонарним, він постійно змінюється, і також здійснює діяльність з формування потреби та з пошуку найкращого варіанту задоволення сформованої потреби (Р). Тож настає критичний момент, коли ринок вимушений приймати рішення щодо варіанту задоволення потреби – точка перетину. Тоді з урахуванням розглянутих вище рекомендованих властивостей маркетингових цілей: визначеність, вимірюваність в часі, досяжність, реалістичність, вимірюваність, отримуємо в представленій ілюстрації наглядну картину необхідних умов успішної маркетингової діяльності. Окрім визначення потреб та оцінки вимог ринку, пошуку відповідного попиту та просування ефективної пропозиції, компанії також мають прагнути до забезпечення до концентрації зусиль на діяльності, що продукує користь для споживача, а також забезпечувати

необхідний рівень продуктивності та якості даної діяльності. Більш того, відповідно до визначених маркетингових пріоритетів зміщення акцентів в сторону потенційного інтервалу перетину має відбуватись за всіма напрямками діяльності компанії, зокрема: інноваційної, науково-виробничої, інформаційної, організації бізнес-процесів та їх взаємозв'язків, кадрової політики, фінансової політики, корпоративної культури та системи пріоритетів.

Тож стратегічний аналіз залишається найбільш розповсюдженим та дієвим інструментом визначення ринкового положення компанії та необхідного напрямку дій відповідно до стратегічних потенційних можливостей. Разом з тим, методичні аспекти SWOT-аналізу містять потенціал для якісного вдосконалення та розширення його функціонального набору. Так, наприклад, розглянемо характерні для українського машинобудування елементи SWOT-аналізу:

- у якості сильної сторони (S) – науково-технічна база;
- у якості слабкої сторони (W) – відтік молодих технічних спеціалістів.

Визначимо відповідний вплив та взаємозв'язки вказаних елементів в рамках загальної картини SWOT-аналізу (рис. 3.4).

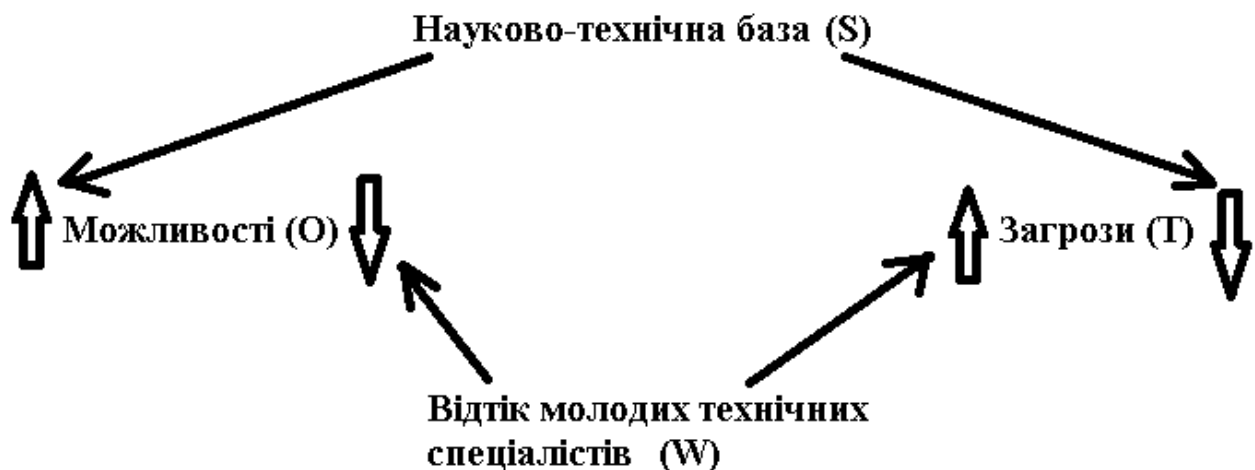


Рисунок 3.4 – Взаємозв'язок елементів SWOT-аналізу (розроблено автором)

Зберігаючи запропонований принцип зв'язків елементів SWOT-аналізу, розробимо відповідні авторські критеріальні показники в площині маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, які на відміну від існуючих враховують особливості маркетингової діяльності в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, а також передбачають обставини, коли слабкі та сильні сторони підприємств можуть впливати як на реалізацію можливостей, так і на формування загроз (додаток Е). Наведений перелік не позиціонується як вичерпний та незмінний. Автор приводить поле елементів SWOT-аналізу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств у подібному вигляді виключно для демонстрації встановлених особливостей зв'язків між елементами.

Таким чином, очевидним є вплив будь-якого елемента SWOT-аналізу на всі інші елементи. Отже для повноцінного стратегічного аналізу необхідно визначати величину впливу заданого елемента та відповідну прогнозовану оцінку зміни стану для всіх інших елементів. З урахуванням визначених кардинальних задач для реінжинірингу стосовно перетворення загроз на можливості через імплементацію необхідних відповідних перетворень процес маркетингового стратегічного аналізу набуває динамічного характеру, з'являються етапи ітерацій, що відображають прогнозовану реакцію системи елементів SWOT-аналізу. При цьому зв'язки між елементами SWOT-аналізу можуть бути як прямими, так і містити проміжні ланки. Перетворення у будь-якому з елементів SWOT-аналізу мають наслідки для загальної розстановки сил в описі ринкових реалій та перспектив компанії. На основі даних суджень зобразимо схематичне представлення реінжинірингу методичних основ застосування SWOT-аналізу в рамках роботи з маркетинговими стратегіями (рис. 3.5.)

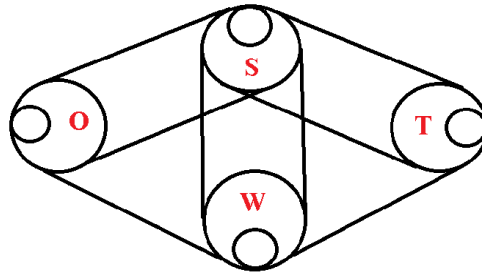


Рисунок 3.5 – Використання SWOT-аналізу для формування та вибору маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств (розроблено автором)

Таким чином, єдиною запорукою підтримки внутрішнього середовища у відповідності до ключових потреб зовнішнього середовища, є регулярний моніторинг останнього та оперативна розробка відповідних планів реагування компанії з урахування внутрішніх особливостей та найбільш ефективного використання потенціалу даних особливостей.

Відповідно, синтезуючи ключові аспекти проведених результатів досліджень особливостей реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності промислових підприємств, зокрема властивості та форму організаційно-методичного забезпечення, особливості авторського підходу до стратегічного аналізу та внутрішніх взаємозв'язків між його елементами, авторське бачення стратегічної ролі продукту в маркетинговій стратегічній діяльності та необхідність синхронізації пріоритетних напрямків розвитку компанії з актуальними потребами ринку, дозволяють автору запропонувати авторське бачення концепції здійснення маркетингової діяльності промислового підприємства в період різких трансформаційних перетворень зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища, зокрема проведення реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 3.6).

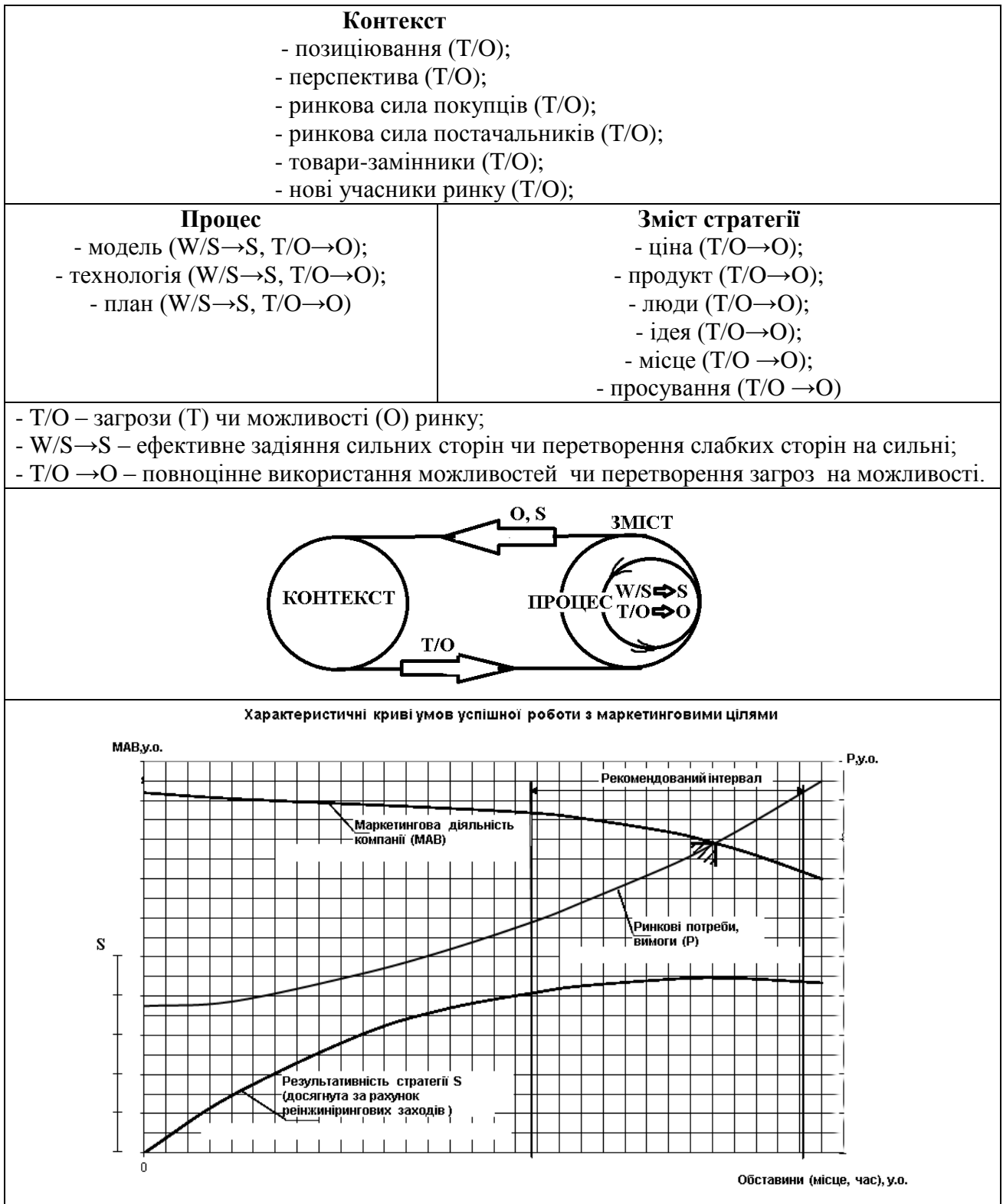


Рисунок 3.6 – Концептуальна схема методичного забезпечення стратегічного управління маркетинговою діяльністю при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств (розроблено автором)

Відповідно, в подальшому для розвитку представлених організаційно-методичних аспектів роботи з маркетинговими процесами промислових підприємств при здійсненні реінжинірингу їх бізнес-процесів, а також підготовки практичної імплементації в роботу реальних промислових підприємств необхідно розробити математичний апарат опису запропонованих методичних аспектів.

3.2 Науково-прикладні аспекти стратегічного управління маркетингової діяльності машинобудівних підприємств під час проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів

Визначені раніше, та відображені у підрозділі 3.1, 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. Разом з тим, практична імплементація, на глибоке переконання автора, має також відбуватися з урахування розробленого та представленого в підрозділі 3.1 організаційно-методичного апарату формування маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств, а також визначених важливих в площині реінжинірингу стратегічних характеристик продукту та особливостей роботи з цілями компанії. В основу практичного дослідження пропонується покласти розроблені критеріальні показники системи елементів SWOT-аналізу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств з урахуванням виявленої автором потенційної можливості реінжинірингу щодо прогнозування наслідків прийняття тих чи інших стратегічних рішень та відповідної нової характеристики умов зовнішнього ринкового середовища.

Справедливо зазначити, що використання всіх наявних на підприємстві конкурентних стратегій одночасно мало ефективне. 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 машинобудівних 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. [176, 143, 145] 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.

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.

Таким чином, автором пропонується наступний алгоритм вибору стратегічного напрямку розвитку машинобудівного підприємства з залученням

комплексної оцінки елементів SWOT-аналізу в умовах реінжинірингу пов'язаних з маркетинговою діяльністю бізнес-процесів.

На першому етапі, за пропозицією автора, передбачається проведення позиціонування та визначення ролі підприємства на досліджуваному ринку. Крім того, пропонується провести відбір підприємств, що також представлені в досліджуваному бізнес-середовищі (в першу чергу, підприємства-конкуренти або такі, що можуть ними стати), але займають інші позиції. Відповідно подальші дослідження системи показників SWOT-аналізу діяльності на ринку рекомендується проводити для кожного з підприємств, що в цілому формує системну оцінку поточного та прогнозованого стану ринкового оточення машинобудівного підприємства в період впровадження трансформаційних змін. На переконання автора, подібний підхід дозволить забезпечити повноцінний та ефективний моніторинг діяльності підприємства на ринку та прогнозування поведінки та позицій конкурентів від прийняття тих чи інших управлінських рішень в умовах здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності. Визначення позицій учасників ринку пропонується проводити на підставі статичного аналізу показників їх маркетингової діяльності відносно досліджуваного середовища.

На другому етапі передбачається оцінка запропонованих показників сильних/слабких сторін діяльності визначених машинобудівних підприємств в межах спільного ринкового середовища з призначенням фактичних балів по кожному з показників маркетингової діяльності. Базове оцінювання елементів SWOT-аналізу (сильних/слабких) сторін пропонується проводити на підставі експертної оцінки. До складу відповідної експертної групи рекомендується залучати наступних експертів: представників базового досліджуваного підприємства (представник вищого менеджменту, представник безпосереднього маркетингового підрозділу, представник інженерно-технічних підрозділів, представник виробництва), представник споживача продуктів спільної номенклатури досліджуваних підприємств (безпосередній споживач або торгова компанія), фахівці аутсорсингової організації, що залучена до дослідження.

Важливим моментом, на думку автора, є залучення представника сторони споживання відповідного продукту, що забезпечує важливий принцип реінжинірингових заходів, а саме зміщення вектору формування пріоритетів в сторону потреб клієнта. Відповідно збір інформації щодо базової оцінки SWOT-аналізу (сильних/слабких) сторін маркетингової діяльності машинобудівних підприємств, що формують єдине ринкове середовище, пропонується проводити на основі анкетувань та консультаційних уточнень в роботі з усіма представниками експертної групи. Подібний підхід забезпечує незалежну та об'єктивну оцінку визначних показників маркетингової діяльності.

На третьому етапі передбачається оцінка кожного з елементів SWOT-аналізу (сильних/слабких) сторін за вагомістю в стратегічній перспективі розвитку компанії. 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. Власне, автором пропонується на даному етапі зазначати відповідний перелік можливостей і загроз виключно для досліджуваного підприємства, відносно яких

значається вагомість показників сил/слабкостей підприємства. Відповідно вже на даному етапі формується попередній перелік пріоритетних напрямків маркетингової діяльності. При дослідженні приймається припущення щодо вагомості визначених показників для всіх досліджуваних підприємств з точки зору базового досліджуваного підприємства.

На четвертому етапі передбачається проведення розрахунку зваженої оцінки за кожним компонентом сильної/слабкої сторони маркетингової діяльності машинобудівного підприємства в системі учасників ринкового середовища в період проведення трансформаційних перетворень, зокрема реінжинірингу маркетингової діяльності. Розрахунок пропонується провести за формулою 3.3:

$$R_{iauo} = B_{iauo} \cdot K_{iauo} \quad (3.3)$$

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

Подібний підхід забезпечує системну оцінку показників маркетингової діяльності машинобудівного підприємства у період трансформаційних перетворень, оскільки об'єднує базову бальну оцінку сильних/слабких сторін маркетингової діяльності в конкурентному середовищі з урахуванням їх вагомості в площині досягнення стратегічних цілей та пріоритетів компанії, реалізації можливостей, нейтралізації загроз та перетворення їх на можливості.

На п'ятому етапі передбачається розрахунок конкурентної сили за кожним компонентом сильної/слабкої сторони (див. формулу 3.4):

$$S_{eaiuo} = R_{iauo} - \text{MAX } R_{iaun}, \quad (3.4)$$

де S_{eaiuo} – конкурентна сила i -ого показника a -ої сильної/слабкої сторони u -ого напрямку маркетингової діяльності, o -ого підприємства, яке оцінюється; R_{iauo} –

зважена оцінка кожної i -ого показника a -ої сильної/слабкої сторони u –ого напряму маркетингової діяльності o -ого підприємства; R_{iaun} – зважена оцінка кожного i -ого показника a -ої сильної/слабкої сторони u – ого напряму маркетингової діяльності конкурента n (для лідера – відносно найближчого конкурента, для решти відносно лідера).

Даний етап дозволяє системно оцінити сильні/слабкі сторони маркетингової діяльності машинобудівного підприємства в період проведення реінжинірингу маркетингової діяльності з урахуванням стану показників маркетингової діяльності інших учасників досліджуваного ринкового середовища.

На шостому етапі передбачається проведення розрахунку інтегральної конкурентної сили/слабкості відповідного напрямку маркетингової діяльності досліджуваного машинобудівного підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів відносно діяльності конкурентів (див. формулу 3.5):

$$S_{intuo} = \sum_{i=1}^t (R_{iauo} - \text{MAX } R_{iaun}), \quad (3.5)$$

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

Сьомий етап дозволяє провести оцінку інтегральної абсолютної конкурентної сили/слабкості маркетингової діяльності досліджуваного машинобудівного підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів відносно діяльності конкурентів (див. формулу 3.6):

$$S_{into} = \sum_{u=1}^t S_{intuo}, \quad (3.6)$$

де S_{into} – інтегральна абсолютна 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.

Таки чином, зазначений інтегральний показник надасть об'єктивну інформацію щодо стану маркетингової діяльності досліджуваного підприємства відносно інших учасників конкурентного середовища та визначить першочергові напрямки, що потребують трансформаційних перетворень, зокрема реінжинірингу бізнес-процесів, задля ефективної реалізації визначених можливостей та мінімізації загроз або перетворення їх на можливості.

Після цього власне пропонується розробка та оцінка реінжинірингових заходів щодо перетворення бізнес-процесів машинобудівного підприємства, пов'язаних з маркетинговою діяльністю. Відповідно на восьмому етапі передбачається перевірка реінжинірингових заходів, що пропонуються, у вигляді оцінки впливу на розподіл сильних і слабких сторін у досліджуваному ринковому середовищі за вище описаним алгоритмом. Принципово важливим, на переконання автора, є проведення оцінки доцільності впровадження реінжинірингових заходів, розглядаючи машинобудівне підприємство не як ізольовану бізнес-одиницю, а в системі з іншими учасниками ринкового середовища та з урахуванням актуальних потреб клієнта. Таким чином, виключно після досягнення прогнозованих значень як окремих показників, так і інтегрального показника успішності маркетингової діяльності, що відповідають необхідним для їх досягнення витратам та масштабів перетворень, власник бізнесу може прийняти рішення щодо доцільності впровадження визначених реінжинірингових заходів та обрати найбільш доцільну відповідну стратегію поведінки на ринку.

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. Задіяні підприємства по-різному пережили нові умови зовнішнього бізнес-середовища. Поруч з базовими підприємствами утворились нові невеликі суб'єкти господарювання, що проявили кращу здатність до швидкої адаптації до нових викликів. Цікаво відзначити, що кожне нове підприємство намагалося використати репутацію сумського центру насособудування та відзначити дану приналежність у назві відповідного суб'єкта господарювання. Разом з тим, варто відзначити, що сьогодні всі задіяні в машинобудуванні підприємства постали перед змінами нового рівня. Кожному з них необхідно віднайти нові оптимальні способи контакту зі споживачем нового типу та нові способи задоволення його потреб.

Так, сьогодні провідними підприємствами Сумщини, що виготовляють відцентрові промислові насоси можна назвати АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” [221], ТОВ “Сумський машинобудівний завод” [222] ТОВ “Сумська насосна техніка” [223]. 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. Так, маючи незначні індивідуальні ринкові напрямки, всі названі підприємства виготовляють продукцію для об'єктів водного господарства, теплової енергетики, металургії, гірсько-добувної промисловості та нафтогазового сектору, що розташовані в країнах колишнього Радянського Союзу (головним чином: Україна, РФ, Республіка Білорусь, Казахстан, Узбекистан, Туркменія). Додатковим аргументом до вибору зазначених підприємств є їх прихильність до реінжинірингових аспектів у здійсненні діяльності. Так, відповідно до наявної в публічному доступі інформації можна відстежити орієнтованість обраних підприємств на першочергове задоволення клієнта, оновлення виробничих потужностей, активне використання цифрових технологій для контакту зі споживачем, освоєння

інноваційної номенклатури, впровадження проектів на базі цифрових технологій в якісне оновлення операційної діяльності, впровадження процесного підходу до організації діяльності, ефективна робота з системою менеджменту якості тощо. Тож представимо більш детально кожне з підприємств та зазначимо характерні в площині реінжинірингу особливості, що варті особливої уваги.

АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” – підприємство засноване у 1949 році. Головний напрям діяльності – розробка, проектування, виготовлення, випробування, постачання та сервіс насосного обладнання. Окрім названої спільної номенклатури, спеціалізується також на виготовленні насосного обладнання для атомної енергетики, має широку номенклатуру насосного обладнання для трубопровідного транспорту нафти та нафтопродуктів, нафтодобувної галузі, а також спеціальну номенклатуру вакуумної техніки. Має найбільш розгалужену географію постачань серед зазначених компаній, що охоплює 56 країн на 5 континентах світу. Окрім постачань на ринок країн колишнього Радянського Союзу, за останні 5 років підприємство реалізовувало проекти з постачань великих партій спеціального насосного обладнання в наступні країни: Китай, Ірак, Німеччина, Індія, Болгарія. Володіє замкнутим циклом виробництва, що охоплює всі стадії життєвого циклу насосного обладнання від виявлення потреби до здійснення сервісного обслуговування [224].

Щодо впровадження реінжинірингових аспектів в операційну діяльність можна зазначити наступні особливості та досягнення. Одним з найбільш характерних чинників варто назвати прагнення підприємства до переходу на процесно-орієнтовану організацію діяльності; так, підприємство успішно пройшло сертифікацію системи менеджменту якості за стандартами ISO (9001-2015, 14001:2015 [225]. Крім того, підприємство активно впроваджує в операційну діяльність проекти на базі цифрових технологій, так підприємство визнано переможцем конкурсу BEST CIO, що проводиться видання “Комп’ютерний огляд”, та має на меті встановити рівень зрілості IT-інфраструктури підприємства [226]. Підприємство не тільки оновлює

номенклатуру, освоюючи інноваційну продукцію, але й робить це з дотриманням вимог провідних міжнародних стандартів, супроводжуючи процес освоєння отриманням відповідних сертифікатів [227]. Аналогічний підхід застосовується і щодо оновлення та модернізації виробництва, так підприємство запустило в експлуатацію нове ливарне виробництво з використанням обладнання провідних світових брендів, що забезпечить підприємству прогнозовану високу якість продукції та суттєво зменшить залежність від субпостачальників [228, 229]. У якості окремої ексклюзивної переваги підприємство заявляє про наявність єдиного в Україні сертифікованого за міжнародними нормами випробувального центру (Національним агентством з акредитації України, що є членом Міжнародної кооперації по акредитації лабораторій), що дозволяє проводити унікальні випробування споживчих характеристик продуктів, що виготовляються [230]. Таким чином, менеджмент АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” докладає максимум зусиль щодо комплексного оновлення напрямків діяльності. Разом з тим, підприємству необхідні нові управлінські рішення щодо збереження раніше захоплених та освоєння нових ринків збуту в період кардинальних трансформаційних перетворень як у зовнішньому, так і у внутрішньому бізнес-середовищі. Так, безальтернативно менеджмент компанії прийшов до необхідності вивчення організаційно-економічних можливостей реінжинірингу бізнес-процесів, пов’язаних з маркетинговою діяльністю підприємства. Тож подальші практичні дослідження аспектів використання SWOT-аналізу для формування та вибору маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств за запропонованою вище методикою будемо проводити, розглядаючи АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” як базове досліджуване підприємство.

ТОВ “Сумський машинобудівний завод” – підприємство засноване у 1998 році. Спеціалізується на виготовленні насосного обладнання. Основну частину номенклатури становить вище названий спільний перелік обладнання. Назва та конструктивне виконання спільної номенклатури часто повторюють відповідні позиції АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”. Підприємство має також спільні

з АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” позиції по насосному обладнанню для транспорту нафти та нафтопродуктів. Індивідуальний ексклюзивний напрямок номенклатури – процесні відцентрові насоси для нафтопереробної галузі типу НДг. Зазначений спільний ринок складає основний вектор збутової діяльності підприємства. Система якості підприємства сертифікована на відповідність стандарту ISO 9001-2015. На сайті підприємства також міститься розділ щодо політики з якості, де зазначається пріоритетна роль клієнта у здійсненні операційної діяльності [222].

ТОВ “Сумська насосна техніка” – підприємство розпочало діяльність у 2010 році. Молоде підприємство, яке стрімко розпочало захоплювати позиції на зазначеному вищу ринку насосного обладнання загальнопромислового використання. Основна номенклатура повністю дублює найменування позиції АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”. До особливих здобутків варто віднести новину на корпоративному сайті щодо отримання від компанії SIA “International Center for Quality Certification-ICQC” сертифікату відповідності, що дозволяє наносити маркування “EU” (ЄС) для постачань насосного обладнання в країни Європейського Союзу, Ізраїлю, Швейцарії, США, Канади, Японії, Австралії та Нової Зеландії [231]. Варто також зазначити, що підприємство розширює номенклатуру, освоюючи як номенклатурні традиційні позиції АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” (вакуумні насоси НВЗ) [232], так і індивідуальні позиції (хімічні насоси типу ТХИ) [233]. Така поведінка посилює конкуренцію, створює сильний тиск на інших учасників ринку, змушує їх здійснювати регулярно моніторинг та вдаватись до заходів із знешкодження загроз та посилення ринкових позицій.

Далі наведемо кількісні показники роботи вказаних машинобудівних підприємств у період трансформаційних перетворень (пропонуються дослідити показники 2017 року), на підставі яких можна бути зробити аргументований висновок щодо ролі кожного з них на досліджуваному ринку (країни колишнього Радянського Союзу та окремо – внутрішній ринок України) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Кількісні показники роботи українських виробників насосного обладнання на ринку пострадянського простору для оцінки ролі на ринку

№ п/п	Найменування показника	Назва підприємства		
		АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”	ТОВ “Сумський машинобудівний завод”	ТОВ “Сумська насосна техніка”
Значення показника у 2017 році				
1	Тривалість діяльності на ринку, років	69	20	8
2	Кількість позицій у загальній номенклатурі, шт.	910	285	95
3	Кількість працівників, шт.	2750	225	205
4	Кількість нових позицій у номенклатурі за останні 5 років, шт.	210	5	15
5	Кількість інноваційних проектів в управлінні маркетинговою діяльністю за останні 5 років, шт.	5	0	2
6	Загальний обсяг реалізації продукції, млн. грн	1097	106	210
7	Обсяг реалізації продукції на внутрішній ринок України, млн грн	85,3	11	15
8	Обсяг реалізації продукції на пострадянський ринок (без урахування України), млн грн	1036,4	93	192
9	Обсяг річного бюджету на маркетингову діяльність, тис. грн	6200	580	1010

Розроблено автором

Відповідно до наведених 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.

З урахуванням визначеного розподілу позицій на досліджуваному ринку та зазначеного вище алгоритму використання SWOT-аналізу для формування та вибору маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств, автором пропонується відповідна система показників сильних та слабких сторін основних напрямків маркетингової діяльності машинобудівних підприємств. Для кожного підприємства буде проведена відповідна оцінка запропонованих показників за представленим вище алгоритмом. На даному етапі для найкращої презентації запропонованої системи

показників та процедури їх оцінки автор приводить таблиці формування вихідних даних для оцінки окремо сильних (додаток Ж, таблиця Ж.1) та окремо слабких (додаток Ж, таблиця Ж.2) сторін основних напрямків діяльності машинобудівних підприємств у період трансформаційних перетворень як зовнішнього бізнес-середовища, так і внутрішніх процесів, зокрема здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю.

Відповідні значення вихідних даних та розрахункових величин для оцінки маркетингової діяльності машинобудівних підприємств в період проведення трансформаційних перетворень, зокрема реінжинірингу маркетингової діяльності, для кожного з досліджуваних конкуруючих підприємств наведені у Додатку И.

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” [234] (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).

Представлені в таблиці 3.7 результати 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”.

Таблиця 3.7 – Результати відносної оцінки сильних/слабких сторін основних напрямків маркетингової діяльності конкуруючих машинобудівних підприємств у період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, пов’язаних з маркетинговою діяльністю* (до проведення реінжинірингу).

Напрямок маркетингової діяльності	Показник сили/ слабкості на-прямку маркетингової діяльності	АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”			ТОВ “Сумський машинобудівний завод”			ТОВ “Сумська насосна техніка”		
		ΔR_{iauo}	S_{intuo}	$S_{int o}$	ΔR_{iauo}	S_{intuo}	$S_{int o}$	ΔR_{iauo}	S_{intuo}	$S_{int o}$
		Див. примітки								
Конкурентна сила/слабкість										
1.	1.1	0,08/ -0,2	0,3/ -0,52	0,03/ -1,06	-0,08/ 0,2	-0,3/ 0,52	-0,74/ 1,53	-0,16/0,2	-0,8/ 0,6	-1,97/ 1,3
	1.2	0,12/ -0,08			-0,12/ 0,08			-0,24/0,08		
	1.3	0,1/ -0,24			-0,1/0,24			-0,4/0,32		
2.	2.1	-0,21/ 0,18	-0,49/ -0,14		0/-0,06	0,21/ -0,03		0,21/-0,18	0,49/ -0,22	
	2.2	-0,12/ -0,08			0,09/0,08			0,12/0,16		
	2.3	-0,16/ 0,2			0,12/-0,05			0,16/-0,2		
3.	3.1	0,08/-0,24	0,13/ -0,45		-0,08/0,24	-0,18/ 0,57		-0,48/0,36	-0,83/ 0,67	
	3.2	-0,1/ -0,25			0,05/0,25			0,1/0,35		
	3.3	0,15/ 0,04			-0,15/0,08			-0,45/-0,04		
4.	4.1	-0,1/ 0,05	-0,01/ -0,19		0/0	-0,11/ 0,24		0,1/-0,05	-0,14/ 0,43	
	4.2	-0,06/ -0,18			0,04/0,18			0,06/0,3		
	4.3	0,15/-0,06		-0,15/0,06	-0,3/0,18					
5.	5.1	0,04/ -0,04	0,24/ 0,00	-0,04/0,08	-0,32/ 0,28	-0,08/0,04	-0,31/ 0,00			
	5.2	0,18/0,04		-0,18/0,12		-0,21/-0,04				
	5.3	0,02/0		-0,1/0,08		-0,02/0				
6.	6.1	0/ 0,04	0/ 0,16	0/0	-0,04/ -0,06	-0,2/-0,04	-0,52/ -0,12			
	6.2	0/ 0,12		-0,04/-0,06		0/-0,12				
	6.3	0/ 0		0/0		-0,32/0,04				
7.	7.1	-0,02/ 0,09	-0,14/ 0,08	-0,04/-0,06	0,00/ 0,01	0,02/-0,09	0,14/ -0,06			
	7.2	-0,08/0,03		0,04/0,03		0,08/-0,03				
	7.3	-0,04/-0,04		0/0,04		0,04/0,06				

Розроблено автором

Примітки:

* - нумерація напрямків та показників маркетингової діяльності відповідно до таблиць Ж.1 та Ж.2;

ΔR_{iauo} – різниця зважених оцінок кожного і-ого показника а-ої сильної/слабкої сторони і – ого напрямку маркетингової діяльності конкурента п (для лідера – відносно найближчого конкурента, для решти – відносно лідера) (конкурентна сила за кожним показником);

S_{intuo} – інтегральна конкурентна сила і-ого напрямку маркетингової діяльності о-ого підприємства, що оцінюється; t – кількість чинників, що

характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції в маркетинговій діяльності у визначеному конкурентному середовищі.

S_{into} – інтегральна абсолютна конкурентна сила маркетингової діяльності о-ого підприємства, що оцінюється.

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 проектів (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 окремим 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”.

Разом з тим, варто зауважити, що представлений аналіз можна вважати коректним після його перевірки щодо значень коефіцієнту конкордації (узгодженості) Кендела [235] між експертами, що залучались до дослідження. Для цього необхідно позначити ранги (місця, зайняті конкурентами відповідно до оцінок) щодо сильних та слабких сторін відповідних напрямків маркетингової діяльності при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів для розглянутих підприємств (дані табл. 3.7).

Відповідний розподіл рангів в межах розглянутої оцінки основних напрямків маркетингової в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів представлений у таблицях 3.8 (показники сили) та 3.9 (показники слабкості) (до імплементації реінжинірингу бізнес-процесів).

Далі проводимо розрахунок суми квадратів різниць (S) рангів за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m R_{ij})^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m R_{ij})^2}{n}, \quad (3.7)$$

де $\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m R_{ij})^2$ – загальна сума квадратів рангів; $\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m R_{ij}$ – загальна сума рангів; n – кількість критеріїв рангової оцінки (кількість напрямків маркетингової діяльності, що оцінюються); m – кількість рангів.

Відповідно до таблиці 3.8 розрахунки дають наступні значення:

- сума квадратів різниць рангів сили напрямків маркетингової діяльності при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (до імплементації реінжинірингу бізнес-процесів):

$$S = 602 - \frac{42^2}{7} = 350;$$

- сума квадратів різниць рангів слабкості напрямків маркетингової діяльності при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (до імплементації реінжинірингу бізнес-процесів):

$$S = 596 - \frac{42^2}{7} = 344;$$

Таблиця 3.8 – Рангові оцінки розподілу показників сили основних напрямків маркетингової діяльності серед конкуруючих промислових підприємств в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів (до імплементації реінжинірингу бізнес-процесів)

Напрямок маркетингової діяльності (згідно табл. Ж.1)	АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”	ТОВ “Сумський машинобудівний завод”	ТОВ “Сумська насосна техніка”
1	1	2	3
2	3	2	1
3	1	2	3
4	1	2	3
5	1	3	2
6	1	2	3
7	3	2	1
Сума рангів	11	15	16
Квадрат суми рангів	121	225	256
Загальна сума рангів	42		
Загальна сума квадратів сум рангів	602		

Таблиця 3.9 – Рангові оцінки розподілу показників слабкості основних напрямків маркетингової діяльності серед конкуруючих промислових підприємств в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів (до імплементації реінжинірингу бізнес-процесів)

Напрямок маркетингової діяльності (згідно табл. 3.3)	АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”	ТОВ “Сумський машинобудівний завод”	ТОВ “Сумська насосна техніка”
1	1	2	3
2	2	3	1
3	1	2	3
4	1	2	3
5	1	3	2
6	3	2	1
7	3	2	1
Сума рангів	12	16	14
Квадрат суми рангів	144	256	196
Загальна сума рангів	42		
Загальна сума квадратів сум рангів	596		

Далі проводимо безпосередній розрахунок коефіцієнту конкордації Кендела за наступною формулою:

$$W = \frac{12}{k^2(n^3-n)} S \quad (3.8)$$

де S – різниця сум квадратів рангів (відхилення від середнього), k – кількість експертів; n – кількість факторів (кількість напрямків маркетингової діяльності, що оцінюються).

Як уже зазначалося, у дослідженні брали участь експерти, яких можна розділити на 5 експертних груп, що формували окрему оцінку: 3 фахівця АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”, що представляють окремі напрямки діяльності, представники торгової організації АТ “Гідромашсервіс”, що співпрацюють з кожною з розглянутих компаній, а також група представників сторонньої організації, власне Сумського державного університету, що виступали у ролі спеціалізованої організації в питаннях реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах. Тому у розрахунках коефіцієнту

конкордації Кендела автором дисертаційного дослідження враховувалися 5 груп експертів ($k=5$), і відповідно 7 кластерів за напрямками маркетингової діяльності промислових підприємств ($n=7$).

Таким чином, за отриманими значеннями сума квадратів різниць рангів сили/слабкості напрямків маркетингової діяльності розглянутих промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів коефіцієнт конкордації Кендела набуде таких значень:

- коефіцієнт конкордації Кендела експертної оцінки сили напрямків маркетингової діяльності розглянутих промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (до імплементації реінжинірингу бізнес-процесів):

$$W = \frac{12}{7^2 (5^3 - 5)} * 350 = 0,714;$$

- коефіцієнт конкордації Кендела експертної оцінки слабкості напрямків маркетингової діяльності розглянутих промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (до імплементації реінжинірингу бізнес-процесів):

$$W = \frac{12}{7^2 (5^3 - 5)} * 344 = 0,688;$$

Таким чином, проведені розрахунки 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. Автор стверджує, що високий рівень узгодженості проведеного дослідження обумовлений наступними факторами:

- оптимальним вибором критеріїв відповідних напрямків маркетингової діяльності промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів;

- використанням у якості експертів кваліфікованих, обізнаних та неупереджених фахівців, а також їх оптимальної кількості;

- використанням простих алгоритмів у проведенні експертної оцінки, доступних для груп оцінювачів різного рівня підготовки у спеціалізованих питаннях.

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, дисертант пропонує 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 найбільш відносними слабкостями конкурентів та найменшими відносними показниками сили. Даний підхід яскраво ілюструє взаємозалежність компонентів SWOT-аналізу, на якій наголошувалось автором у підрозділі 3.1.

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 (додаток К, таблиця К.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.

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 ціновій боротьбі. На переконання автора, зусилля АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”, направлені на пряму цінову боротьбу з названими конкурентами по спільній номенклатурі, не є виправданими. Дане твердженням 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 технічній 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.

Відповідно в таблиці К.2 наведені авторські пропозиції щодо практичної імплементації реінжинірингових заходів в маркетинговій діяльності машинобудівного підприємства (на прикладі АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”) для реалізації визначених потенційно найбільш ефективних маркетингових стратегій. Так, пропозиції будуть визначати задіяні елементи SWOT-аналізу та практичні кроки, що рекомендуються для здійснення в рамках проведення реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств, що пов’язані з маркетинговою діяльністю.

Так, запропоновані автором заходи дозволяють базовому досліджуваному машинобудівному підприємству (АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”) досягти наступних позитивних змін у показниках маркетингової діяльності у визначеному бізнес-середовищі:

- суттєво збільшити абсолютну конкурентну силу (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);

Таблиця 3.10 – Прогнозовані результати відносної оцінки сильних/слабких сторін основних напрямків маркетингової діяльності конкуруючих машинобудівних підприємств після реалізації запропонованих реінжинірингових заходів відповідно до обраних стратегій розвитку маркетингової діяльності базового досліджуваного підприємства (АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”)

Напрямок маркетингової діяльності	Показник сили/слабкості напрямку маркетингової діяльності	АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”			ТОВ “Сумський машинобудівний завод”			ТОВ “Сумська насосна техніка”		
		ΔR_{iauo}	S_{intuo}	S_{into}	ΔR_{iauo}	S_{intuo}	S_{into}	ΔR_{iauo}	S_{intuo}	S_{into}
		Див. примітки								
Конкурентна сила/слабкість										
1.	1.1	0,4/-0,5	0,82/ -0,82	1,79/ -2,22	-0,4/ 0,5	-0,82/ 0,82	-	-0,48/0,5	-1,32/ 0,9	-3,57/ 2,44
	1.2	0,12/-0,08			-0,12/0,08			-0,24/0,08		
	1.3	0,3/-0,24			-0,3/0,24			-0,6/0,32		
2.	2.1	0/ 0,06	0/0		0/0,06					
	2.2	-0,12/-0,08	-0,28/ -0,26		0,21/ 0,03	0,12/0,16		0,28/ -0,1		
	2.3	-0,16/ 0,2	0,12/-0,05		0,16/-0,2					
3.	3.1	0,4/-0,24	0,55/ -0,45		-0,4/0,24	-0,6/ 0,57		-0,64/0,36	-1,09/ 0,67	
	3.2	0/ -0,25			0,05/0,25			0/0,35		
	3.3	0,15/ 0,04			-0,15/0,08			-0,45/ 0,04		
4.	4.1	-0,05/ -0,1	0,04/ -0,34		-0,05/0,15	-0,16/ 0,39		0,05/0,1	-0,19/ 0,58	
	4.2	-0,06/-0,18			0,04/0,18			0,06/0,3		
	4.3	0,15/-0,06		-0,15/0,06	-0,3/0,18					
5.	5.1	0,08/ -0,04	0,38/ -0,24	-0,08/0,08	-0,46/ 0,52	-0,12/0,04	-0,45/ 0,24			
	5.2	0,24/-0,08		-0,24/0,24		-0,27/0,08				
	5.3	0,06/-0,12		-0,14/0,2		-0,06/0,12				
6.	6.1	0/ -0,12	0,2/ -0,09	0/0,16	-0,24/ 0,19	-0,2/0,12	-0,72/ 0,13			
	6.2	0,04/ 0,03		-0,08/0,03		-0,04/ 0,03				
	6.3	0,16/ 0		-0,16/0		-0,48/0,04				
7.	7.1	0,08/ 0,03	0,08/ -0,02	-0,1/0	-0,18/ 0,11	-0,03/ 0,09	-0,08/ 0,02			
	7.2	0/0,03		-0,04/,03		-0,03/ 0,03				
	7.3	0/-0,08		-0,04/0,08		0/0,08				

Розроблено автором

Примітки:

* - нумерація напрямків та показників маркетингової діяльності відповідно до таблиць Ж.1 та Ж.2;

ΔR_{iauo} – різниця зважених оцінок кожного і-ого показника а-ої сильної/слабкої сторони u – ого напрямку маркетингової діяльності конкурента n (для лідера – відносно найближчого конкурента, для решти – відносно лідера) (конкурентна сила за кожним показником);

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

S_{into} – інтегральна абсолютна конкурентна сила маркетингової діяльності o-ого підприємства, що оцінюється.

- 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 відносної оцінки конкурентних позицій АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” після здійснення реінжинірингових заходів у відповідності з рекомендованими стратегіями розвитку маркетингової діяльності (табл. 3.10) яскраво демонструє доцільність та ефективність рекомендацій, а також відповідність очікуванням від реінжинірингових заходів щодо значущості отриманих результатів.

На підтвердження коректності отриманих результатів прогнозованої оцінки сил та слабкостей основних напрямків маркетингової діяльності конкуруючих промислових підприємств після імплементації реінжинірингу бізнес-процесів на базовому досліджуваному підприємстві (дані табл.3.10) проведемо розрахунок коефіцієнтів конкордації (узгодженості) Кендела між експертами, що залучались до дослідження, відповідно до зазначеної вище методики (формули 3.7 та 3.8).

Відповідний розподіл рангів в межах розглянутої оцінки основних напрямків маркетингової в період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів

представлений у таблицях 3.11 (показники сили) та 3.12 (показники слабкості) (після імплементації реінжинірингу бізнес-процесів).

Відповідно до таблиці 3.11 розрахунки дають наступні значення:

- сума квадратів різниць рангів сили напрямків маркетингової діяльності при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (після імплементації реінжинірингу бізнес-процесів):

$$S = 626 - \frac{42^2}{7} = 374;$$

- сума квадратів різниць рангів слабкості напрямків маркетингової діяльності при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (після імплементації реінжинірингу бізнес-процесів):

$$S = 662 - \frac{42^2}{7} = 410;$$

Таблиця 3.11 – Рангові оцінки розподілу показників сили основних напрямків маркетингової діяльності серед конкуруючих промислових підприємств в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів (після імплементації реінжинірингу бізнес-процесів)

Напрямок маркетингової діяльності (згідно табл. 3.2)	АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”	ТОВ “Сумський машинобудівний завод”	ТОВ “Сумська насосна техніка”
1	1	2	3
2	3	2	1
3	1	2	3
4	1	2	3
5	1	3	2
6	1	2	3
7	1	3	2
Сума рангів	9	16	17
Квадрат суми рангів	81	256	289
Загальна сума рангів	42		
Загальна сума квадратів сум рангів	626		

Таблиця 3.12 – Рангові оцінки розподілу показників слабкості основних напрямків маркетингової діяльності серед конкуруючих промислових підприємств в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів (після імплементації реінжинірингу бізнес-процесів)

Напрямок маркетингової діяльності (згідно табл. 3.2)	АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”	ТОВ “Сумський машинобудівний завод”	ТОВ “Сумська насосна техніка”
1	1	2	3
2	1	3	2
3	1	2	3
4	1	2	3
5	1	3	2
6	1	3	2
7	1	3	2
Сума рангів	7	18	17
Квадрат суми рангів	49	324	289
Загальна сума рангів	42		
Загальна сума квадратів сум рангів	662		

Далі проводимо безпосередній розрахунок коефіцієнту конкордації Кендела за вказаною раніше формулою 3.8:

- коефіцієнт конкордації Кендела експертної оцінки сили напрямків маркетингової діяльності розглянутих промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (після імплементації реінжинірингу бізнес-процесів):

$$W = \frac{12}{7^2 (5^3 - 5)} * 374 = 0,748;$$

- коефіцієнт конкордації Кендела експертної оцінки слабкості напрямків маркетингової діяльності розглянутих промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (після імплементації реінжинірингу бізнес-процесів):

$$W = \frac{12}{7^2 (5^3 - 5)} * 410 = 0,820;$$

Таким чином, проведені розрахунки знову 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. Отримані результати підтверджують твердження автора щодо коректності вибору критеріїв оцінки та складу експертних груп.

3.3 Аспекти кадрової роботи при проведенні реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств

Робота з кадрами в галузі машинобудування найбільш характерно відображає залежність від радянської системи організації діяльності підприємств. Надмірна орієнтація на тарифно-кваліфікаційний довідник професій та сприйняття його рекомендацій як правової норми сформувала дуже негативне ставлення молодих спеціалістів до інженерних професій. Довгі роки наслідувачі планової економіки працювали над формуванням у свідомості працівників хибного, на глибоке переконання автора, правила, що вертикальний рух кар'єрними сходами – це єдиний шлях до покращення умов оплати власної праці. Тож в колективах, в яких посади менеджерів середньої ланки (начальники відділів), займають люди, не старші 45 років, теоретичні шанси для ефективної внутрішньої мотивації та довгострокової прихильності молодих спеціалістів до підприємства мізерні. Традиційне машинобудівне підприємство передбачає можливість якісного покращення умов оплати праці лише з переходом на керівну посаду менеджера. При цьому абсолютно ігнорується перспектива втрати якісного фахівця та здобуття менеджера без керівного таланту. В таких умовах переважна більшість молодих технічних спеціалістів розглядає традиційні машинобудівні підприємства як стартовий майданчик отримання знань та навичок для подальшого працевлаштування за кордоном. В той же час, реінжиніринг передбачає чітке розділення між просуванням по службі та винагородою за результати.

Як зазначають М.Хаммер та Дж. Чампі, просування по службі є похідна від здібностей, а не результатів; тобто це зміна, а не винагорода [27, с.116].

На додаток, варто відзначити, що роль керівника в традиційному розумінні є системно переоціненою в корпоративних культурах більшості машинобудівних підприємств. Хибне уявлення працівників, що саме керівник платить їм заробітну платню, формує інститут задоволення пріоритетів та потреб керівника, що на практиці часто не мають нічого спільного з актуальними потребами кінцевого споживача. Культурні цінності, що можна широко зустріти серед традиційних вітчизняних машинобудівних підприємств ґрунтуються на минулих результатах, контролі та ієрархії. Подібний підхід абсолютно не може співіснувати з системою нових процесів. Для ефективного здійснення реінжинірингових заходів категорично необхідно разом з системою нових процесів побудувати нову систему цінностей. Безперечно, однією з ключових основ нової системи має стати споживач та поле його умов і потреб. За даних обставин, саме маркетингова діяльність забезпечує зв'язок пріоритетів споживача з внутрішньої системою цінностей для всіх підрозділів підприємства.

Постреінжинірингова компанія не потребує традиційних керівників; вона потребує тренерів. Тренерів, які мають полегшувати роботу інших, створювати умови праці, розвивати власні навички та навички членів команди, що створюють корисну додану вартість для споживача.

Класики теорії реінжинірингу в роботі [27, с.120] наголошують, що керівництво – це особливий навичок, такий же, як інженерна справа або продажі, і залежність між професійною успішністю та успішністю керівної діяльності дуже слабка та непрогнозована.

Взагалі питання роботи з кадрами в рамках здійснення реінжинірингових заходів є одним з найбільш актуальних та важливих серед факторів, що визначають загальну успішність реінжинірингу. З однієї сторони, реінжиніринг змінює підходи людей до роботи, змінює поведінку людей, змінює самих людей, з іншої сторони – саме люди, а не компанії, здійснюють реінжиніринг.

На підтвердження даних слів в роботі Дж. Дака [241, 62] знаходимо абсолютно справедливе зауваження, що організація не зміниться до тих пір, поки не зміняться погляди та поведінка її співробітників.

Автор також глибоко розділяє думку А.О.Блінова, який в роботі [62, с.313] підкреслює, що для забезпечення стійкого розвитку, окрім інтересів власників, менеджмент компанії має також опікуватися інтересами персоналу.

Таким чином варто досягти вивільнення творчої енергії всього колективу. Для забезпечення балансу співвідношення економічного та соціального розвитку необхідно розробити відповідні організаційно-економічні механізми.

Тож подальші дослідження зацентруємо на формуванні принципів відбору та формуванні команди з реінжинірингу, а також визначення поля компетенцій персоналу машинобудівного підприємства, що пройшло реінжиніринг маркетингової діяльності.

За тлумаченням А.О. Блінова, як і будь-яка жива система, персонал реалізує функцію саморегулювання в економічній системі та намагається втримати її у стані рівноваги, тоді як ціль реінжинірингу – перехід у новий стан [62, с. 320]. Тож в рамках здійснення заходів з реінжинірингу неодмінно доведеться мати справу з подоланням супротиву. Причини виникнення та мотиви супротиву будуть різні, та кожен з них має бути взятий до уваги та ретельно опрацьований менеджментом.

Так як і у випадку перетворення зовнішніх загроз на можливості в стратегічній перспективі, необхідно досягти використання енергії супротиву змінам на користь реінжинірингових заходів. Для того, щоб зменшити супротив змінам, необхідно змінити переконання людей.

Серед найбільш відомих – класифікація способів подолання супротиву за П.Котлером та Л.Шлезингером [242].

Наведемо дану класифікацію, проаналізуємо її та доповнимо власними судженнями відносно вітчизняних машинобудівних підприємств.

Таблиця 3.13 – Способи подолання супротиву організаційним змінам
(Доповнено автором на основі [242])

Заходи	Передумови до застосування	Переваги	Недоліки
Навчання та надання інформації	Дефіцит інформації, недостовірні інформація або її неправильне трактування	При переконанні співробітників в необхідності заходів вони активно приймають участь у перетвореннях	Потребує дуже багато часу при необхідності роботи з великою кількістю працівників
Залучення до участі в проєкті	Дефіцит інформації у ініціаторів проєкту відносно програми змін і припустимого супротиву	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають відповідну адекватну інформацію для планування	Потребує дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення щодо цілей перетворень
Стимулювання і підтримка	Супротив через складнощі індивідуальної адаптації до певних змін	Надання допомоги при адаптації та урахування індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей перетворень	Потребує багато часу, а також великих витрат, що може привести до невдачі проєкту.
Переговори і угоди	Супротив груп в керівництві підприємства, що побоюються втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може виявитися відносно простим способом подолання супротиву	Часто потребує великих витрат і може викликати претензії у інших груп
Кадрові перестановки та призначення	Неспроможність інших тактик або недопустимо великі витрати за ними	Супротив ліквідується достатньо швидко, при цьому не вимагаючи великих витрат	Загроза майбутнім проєктам через недовіру особам, що розглядаються
Скриті та явні заходи примусу	Гострий дефіцит часу або відсутність владної сили у ініціаторів перетворень	Загроза санкцій зупиняє супротив, робить можливим швидке здійснення проєкту	Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість до ініціаторів.
↑Способи подолання супротиву за П.Котлером та Л.Шлезінгіром [242]↑			
↓Авторські рекомендації щодо подолання супротиву↓			
Гарантії працевлаштування осіб з робочих місць, які скорочуються в результаті перетворень	В часи складних соціально-економічних умов перспектива втрати працевлаштування різко збільшує занепокоєння та невдоволення персоналу, відповідно погіршує ефективність роботи та сприйняття перетворень	Демонструє персоналу високу ступінь опіки зі сторони менеджменту та формує позитивну атмосферу сприйняття перетворень	Вимагає значних витрат ресурсів на організацію нових робочих місць, а також на можливе навчання персоналу відповідно до вимог нових робочих місць
Компенсація оплати праці на перехідний період встановлення перетворень в умовах оплати праці	Різке невдоволення персоналу новими виплатами в початковий період встановлення нового формату оплати праці	Демонструє персоналу високу ступінь опіки зі сторони менеджменту; дозволяє усвідомити переваги нового формату оплати праці, уникнути різкого супротиву та сформуванню прихильності до перетворень	Вимагає певного відстрочення перетворень в умовах оплати праці, але не потребує витрат, більших, ніж до перетворень
Включення в команду перетворень потенційних найбільших противників перетворень, наділення їх повноваженнями, зобов'язаннями, в т.ч. з навчання та донесення до персоналу суті перетворень та очікуваних переваг	Перші згадки про перетворення викривають потенційних противників, які навіть не вдаються до розуміння суті перетворень; вмовляння та пояснення в даному випадку не ефективні. Найбільш розповсюджена подібна категорія – ображені попередніми кадровими перестановками	Надаючи повноваження на підгрітій образи за попередні кадрові перестановки, замість категоричного супротиву, отримуємо ініціативного та палкого прихильника перетворень, який до того ж буде активно пропагувати та поширювати інформацію щодо доцільності перетворень	Вимагає тонкого психологічного відчуття особистісних якостей персоналу та кадрової історії колективу; у разі неправильно обраних осіб існує імовірність зворотної реакції з посиленням супротиву перетворенням
Нормативний супровід перетворень та особистісних зобов'язань і призначень	Традиційне сприйняття на виробничих підприємствах інформації у вигляді наказів, розпоряджень або інших внутрішніх документів; недовіра до усної інформації та сприйняття її на рівні слухів	Чітке формулювання положень, роз'яснення суті та закріплення повноважень відповідальних осіб відкрито та однозначно доносить інформацію у сприйнятливому форматі до персоналу	Вимагає клопіткої роботи з паперами; вимагає чітких формулювань та коректних і оперативних корегувань у разі відхилення від початкового плану перетворень

Як бачимо, серед методів – як жорсткі, так і м'які та компромісні. Які б методи не обирав менеджмент, очевидно одне – робота з потенційним супротивом персоналу – ключова умова успіху проекту реінжинірингу. Залучення співробітників в процес перетворень, створення для них можливості вносити свої пропозиції щодо цілей та методів перетворень, обговорення з персоналом організаційних змін, переконання в необхідності і правильності методів перетворень, навчання суміжним професіям та новим методам роботи, інформування про плани та хід перетворень, укладання угод, створення гарантій непогіршення положення співробітників, психологічний аналіз колективу, розуміння соціальних проблем та потреб колективу – все це доступний інструментарій для перетворення різкого опору на плідну співпрацю та сприяння успішному ходу перетворень.

Разом з тим, автор вбачає за необхідне навести красномовні судження М.Хаммера та Дж. Чампі щодо того, що співробітники будуть вірити тому, що заробітну платню їм платять клієнти, а не начальники лише в тій мірі, в якій буде це ілюструвати діюча в компанії система винагород. Вони запевняють, що без управлінських систем, самі по собі проголошені цінності не варті нічого. Пусті, непідкріплені організаційними діями заяви лише посилюють організаційний цинізм [27, с. 117].

А.О. Блінов звертає також увагу на важливість ефективності комунікацій в роботі з персоналом [62]. Тобто критично важливо віднайти канал зв'язку, що буде забезпечувати повноцінне інформування, сприйняття інформації, і що найбільш важливе, на думку автора, отримання зворотної реакції.

Автор переконаний, що однією з найбільш актуальних проблем для вітчизняного машинобудування є неповноцінні знання менеджменту щодо потенційних можливостей персоналу. Відсутність ефективного зворотного зв'язку формує передумови, при яких неповноцінні знання і неповноцінне використання робочої сили позбавляє підприємства максимуму своїх реальних можливостей. Іншою важливою проблемою є відстороненість персоналу від кінцевих цілей менеджменту, а також ізольованість від потреб споживача. При

чому як фахівців, так і їх традиційних керівників. Тож завданням реінжинірингу маркетингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств в площині роботи з персоналом є повноцінне використання внутрішніх професійних резервів, розробка нових підходів до роботи з персоналом та якісне оновлення його професійних та корпоративних поглядів, а також синхронізація цілей підприємства з пріоритетами кожного працівника на підприємстві.

Повертаючись до згаданої традиційно ролі керівника, стає очевидною необхідність зміни сутності керівника в умовах здійснення реінжинірингових заходів. Перехідний період змін та трансформацій на підприємстві вимагає не просто управлінця-функціонера, а керівника-лідера. Безумовно, управлінці-функціонери також знайдуть собі призначення в налагодженні ефективної штатної роботи, але в часи різких перетворень виникає потреба в лідерах змін. Будь-яка компанія, яка прагне рухатись вперед, потребує лідера змін.

В роботі Базарова Т.Ю. [29, 243] наводяться твердження з книги С.Р.Кові “Принцип-центричне керівництво”, згідно яких менеджери-функціонери здатні налагодити лише роботу існуючих систем, тоді як керівники (лідери змін) створюють гнучкі організації, які інколи сторонньому спостерігачу видаються дезорганізованими, але самі такі організації здатні на великі звершення, оскільки співробітники володіють загальною, перспективною, ціллю, відчуттям загального призначення.

Відтак саме лідер змін формує цілі, які мотивують і надихають людей, акумулює їх енергію та направляє у потрібне русло.

Тож так постає актуальне та комплексне питання вибору осіб на роль лідера змін. У своїй роботі [29, с. 200] Н.М. Адбікеев та А.Д. Кисельов пропонують застосовувати технологію ассесмент-центру для вибору відповідних особистостей всередині компанії чи зі сторони. Основні положення технології, представлені в роботі Лейкіної Я.В. [244] підкреслюють її гнучкість з однієї сторони, та цілісність – з іншої. Сама технологія ассесмент-центру полягає в тому, що в спеціально змодельованих типових ситуаціях виявити, проаналізувати та оцінити міру виразності у фахівця важливих якостей, що

знадобляться йому в роботі, надати опис його особистісних якостей, сформувані задачі для професійного зростання та навчання.

Серед варіацій асесмент-центру (центр розвитку, центр самопізнання, стратегічний асесмент-центр) саме стратегічний асесмент-центру вважається найбільш ефективним методом виявлення лідерів змін, оскільки дає можливість виконати перспективний кадровий аудит. Стратегічний асесмент-центр виявляє співробітників, чуттєвих до проблем та сигналам щодо майбутніх змін, здатних швидко аналізувати динамічні мінливі ситуації, формулювати велике число гіпотез, пропонувати нестандартні ідеї [29, с. 205].

Тож спробуємо використати в подальших дослідженнях вказані переваги та прогресивні властивості технологій асесмент-центру для методичних та практичних рекомендацій щодо аналізу та відбору необхідного персоналу в умовах машинобудівних підприємств.

Окремим напрямком в дослідженнях питань роботи з кадрами в рамках здійснення реінжинірингу, в т.ч. маркетингової діяльності, можна визначити прихильників застосування інформаційних технологій. Серед таких: С.Гардінер, Дж. Ханна та М. Ля Тур з роботою “ERP and the Reengineering of Industrial Marketing Processes” (“ERP та реінжиніринг процесів промислового маркетингу”) [245], М. Атаран з роботою “Exploring the Relationship between Information Technology and Business Process Reengineering” (“Вивчаючи зв'язок між інформаційними технологіями та реінжинірингом бізнес-процесу”) [246], А. Міку та А. Капатіна з роботою “Marketing Process Reengineering within a Romanian Software Company Focused on the Implementation of a Freelancing Strategy” (“Реінжиніринг процесу маркетингу в румунській компанії з програмного забезпечення на основі впровадження стратегії фрілансу”) [102]. На особливу увагу заслуговує остання робота, оскільки окрім застосування інформаційних технологій, зокрема продукту PATHMAKER 6.1, для якісного вдосконалення маркетингової роботи підприємства, вона піднімає важливе питання роботи з персоналом, що лежить в організаційно-економічній площині. На погляд автора, саме в цьому і полягає основна її цінність для визначеного

предмету дослідження. Адже організаційно-економічні аспекти роботи з персоналом в рамках здійснення заходів з реінжинірингу маркетингової діяльності проникають в самий корінь проблеми, і дозволяють не маскувати проблему, чим характеризуються чисельні інформаційні технології, а кардинально змінювати принципи роботи. Так в згаданому дослідженні [102] вивчаються перспективи залучення працівників зі сторони на умовах фрілансу в рамках реінжинірингу процесів маркетингу підприємства.

Поняття фрілансу, очевидно, породжене поняттям глобальності. Володіння правом вибору роботодавця та зручного формату співпраці можливе лише в умовах глобальності. Ринок праці більше не може ігнорувати потужної сили, що є альтернативою традиційним найманим робітникам. Традиційним підрозділам з кадрової роботи варто не тільки серйозно сприймати потенційні можливості фрілансерів, але й почати розробляти стратегії із залучення найбільш корисних та успішних фрілансерів для майбутньої ефективної роботи з вирішення найбільш прогресивних та інноваційних завдань компанії. Підприємства мають бути готовими сприйняти відповідні нормативно-правові перетворення у галузі кадрового законодавства, що очевидно будуть забезпечені в найближчому майбутньому. Саме в такому форматі вбачається один з напрямків якісного оновлення спеціальних знань компанії. Особливо корисним даний напрямок може бути для маркетингової діяльності, оскільки саме даний напрямок найлегше сприймає та імплементує нововведення, а також оперативно демонструє інноваційні досягнення споживачу.

На підтвердження доцільності залучення фрілансерів в оновлення маркетингової діяльності згадані румунські дослідники [102] пропонують результати оцінки доповнення маркетингового підрозділу фрілансерами, що спеціалізуються на роботі з циклом програм, що вивчають активність конкурентів (“Competitor Tracking”). Так побудована ними модель демонструє найбільшу ефективність, коли новим напрямком в існуючому маркетинговому підрозділі будуть займатись фахівці-фрілансери, що спеціалізуються на даній справі.

Безперечно, на шляху до ефективного залучення фрілансерів в оперативну діяльність машинобудівних підприємств необхідно вирішити ряд організаційних питань, в т.ч. на основі їх співіснування зі штатними співробітниками та можливою появою відповідних конфліктів. Разом з тим, потенціал розвитку даного напрямку в умовах різкого розвитку цифрових технологій та інновацій є очевидним для забезпечення сучасності різних напрямків діяльності машинобудівного підприємства, а особливо маркетингової.

Класики теорії реінжинірингу М.Хаммер та Дж. Чампі у своєму баченні колективу, що здійснює реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві [27, с.150], представляють бажаний перелік дієвих осіб, кожен із яких виконує свою важливу роль в загальному проекті з реінжинірингу: лідер (leader), хазяїн процесу (process owner), реінжинірингова команда (reengineering team), керівний комітет (steering committee), цар реінжинірингу (reengineering czar). Відповідно до їх моделі даного колективу в ідеальному світі взаємовідносини між вказаними дієвими особами складаються наступним чином: лідер назначає хазяїна процесу, який створює реінжинірингову команду для проведення реінжинірингу процесу при підтримці зі сторони царя і під патронатом керівного комітету [27, с. 153]. Найменування ролей може різнитися, тут відсутня принциповість чи вплив на успішність, а от відповідні характеристики та особливості відповідного персоналу безпосередньо впливають на ефективність проведення заходів з реінжинірингу.

Проаналізуємо детально ролі вказаних дієвих осіб за Хаммером та Чампі, а також проведемо паралелі з особливостями членів колективу, що могли би ефективно реалізувати реінжиніринг процесів в маркетинговій діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств (додаток Л).

Систематизуючи вище наведені характеристики реінжинірингового колективу, виділимо особистісні та професійні якості, що пропонуються як найбільш корисні для успішного здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств:

- схильність до інноваційної діяльності;

- відкритість до навчання та спроможність працювати в умовах змін та перетворень;

- вміння працювати в команді;
- навички проектної роботи;
- обізнаність з положеннями реінжинірингу;
- віра в успішність реінжинірингових заходів;
- активність, стресостійкість, наполегливість, ініціативність;
- авторитет в колективі (переважно для керівних ролей);
- обізнаність з організацією процесу, що перепроєктовується, та його зв'язками з іншими процесами на підприємстві;

- усвідомлення та сприйняття стратегічних цілей розвитку компанії;

- обізнаність з ринковим положенням компанії, її основної номенклатури та потенційного поля споживачів продукції та послуг;

- усвідомлення ролі споживача та ринкових пріоритетів в організації діяльності підприємства;

- усвідомлення ролі споживача та ринкових пріоритетів в організації діяльності підприємства;

- відсутність суб'єктивних факторів прихильності до існуючої організації процесу, системи мотивації та особистісних зв'язків;

- професійна успішність.

Н.М. Адбікєєв та А.Д. Кисельов в роботі [29, с. 181] звертають увагу на досвід американського та європейського менеджменту у пошуку універсального інструменту оцінки та відбору працівників, що дозволяє прогнозувати успішність діяльності особи, яка розглядається. Так вони наводять тези досліджень Р.Мілса [247], Д. Мак-Клеланда [248], Р.,Боятціса [249], Л. Спенсера і С.Спенсера [250], Д.Дубоіс [251], М.Крастонової, Н. Осетрової, Н. Самари [252], щодо компетенцій:

- базова характеристика особи, яка на основі критеріїв причинно пов'язана з ефективним або найкращим виконанням в роботі або ситуаціях взагалі;

- набір стилів поведінки, які окремі особи виконують краще за інших;

- набір моделей поведінки, які працівник повинен використовувати в рамках своєї посади, щоб компетентно виконувати свої завдання і функції;

- основна характеристика особи, що може бути мотивом, рисою характеру, навиком, представленням щодо самого себе, соціальною роллю або сукупністю знань;

- опис поведінки або дій, які можна спостерігати при належному виконанні роботи;

- типова та вимірювана модель поведінки, знань і навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи [29, с.181].

Тож трактування поняття “компетенції” різняться в широкому діапазоні. Школи різних країн по-різному трактують підходи до визначення суті компетенцій: американська школа акцентує увагу на описі оптимальної необхідної поведінки та відповідності поведінки робітника даній моделі; британська – на функціональному підході і здатності демонструвати роботу відповідно до стандартів ефективного виконання робіт; німецька школа розділяє компетенції професіональні, особистісні, соціальні, когнітивні та самокомпетенції.

В загальному ж розумінні, на переконання автора, модель компетенцій має представляти собою механізм, що пов’язує систему управління персоналом зі стратегією розвитку підприємства; механізм, який формує перелік критично важливих для загальної успішної діяльності компанії в заданому напрямку навичок, знань, особистісних та поведінкових якостей.

В сучасному бізнес-просторі існує безліч готових моделей компетенцій. Та разом з тим, приймаючи до уваги особливості національного менталітету, традиції бізнес-відносин та розповсюджені внутрішні неформальні взаємозв’язки автор рекомендує розробку індивідуальних моделей компетенцій, що з однієї сторони, будуть забезпечувати неупередженість результатів, а з іншої – гарантувати реальну довгострокову перевагу у випадку успішної реалізації. Модель компетенцій не є ідентичною до традиційного набору кваліфікаційних чи професійних вимог при працевлаштуванні. Ефективно розроблена модель компетенції здатна виявити якості, що не описуються формальними статистичними показниками, вона допомагає відібрати фахівців, що найкращим

чином доповнять та реалізують заплановані організаційні перетворення та впровадження нової системи цінностей. Таким чином, модель компетенцій має бути синхронізована з новим баченням організаційної структури та корпоративної політикою. В протилежному випадку нововведення в кадровій роботі будуть сприйматись як чергова погроза та цинічне введення більш жорстких стандартів.

Та варто зауважити, що робота з персоналом не обмежується відбором необхідного кадрового ресурсу. Для повноцінного використання виявленого потенціалу автор рекомендує заздалегідь планувати роботи з забезпечення кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, розробки програм навчання та оптимального розподілу ролей в реінжиніринговому колективі.

Варто також взяти до уваги, що модель компетенцій позиціонується як гнучка система. З плином часу та зміною бізнес-оточення модель компетенцій має піддаватись коригуванням для забезпечення її актуальності та ефективності. Константність моделі компетенцій призводить до втрати її актуальності та поваги зі сторони менеджменту та персоналу.

Тож реінжиніринг маркетингової діяльності як окрема стратегія розвитку підприємства потребує розробки власної моделі компетенцій, яка в тому числі в подальшому буде використана для формування колективу нового формату, що буде планувати та здійснювати маркетингову діяльність машинобудівного підприємства.

Приймаючи до уваги вище наведені акценти, спробуємо сформулювати питальники, що будуть відображати наявність та ступінь виразності критично важливих для реінжинірингових заходів компетенцій з однієї сторони, а з іншої – також допоможуть виявити системні проблеми у сприйнятті колективом місії компанії, її стратегічних пріоритетів, ставленні до існуючої організаційної системи та принципів роботи (додаток М).

Зчитування результатів роботи за питальником пропонується наступним чином:

- кожний варіант відповіді на питання має свою ціну (бальність), для кожної компанії свою; з точки зору принципів реінжинірингу або іншої обраної стратегії та цілей компанії;

- рахуємо кількість набраних балів відповідно до запитання, а також аналізуємо виявлені тенденції та поширені повтори – оцінка ситуації в баченні персоналу.

При оформленні питальників доцільно передбачити поле для надання працівниками інформації щодо: підрозділу, посади, віку, досвіду роботи в компанії. Опитування передбачається проводити серед менеджерів середньої ланки, а також закріплених фахівців відповідних підрозділів.

З урахуванням вищезазначеного, нами пропонується концептуальна схема формування кадрового забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності, яка на відміну від існуючих передбачає формування компетенційної моделі реінжинірингової команди на основі запропонованих критеріальних показників та оцінювання відповідності реінжинірингової команди отриманій моделі, для чого було розроблено та апробовано авторську модель опитування; коригування реінжинірингової команди для забезпечення її відповідності компетенційній моделі, а також оцінювання вартості формування кадрового потенціалу реінжинірингу бізнес-процесу (рис. 3.7).

Апробація запропонованої автором методики роботи з персоналом під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві була проведена на згаданому раніше АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”, а також на НВП “Насостехкомплект”. Дане підприємство спеціалізується на розробці та виготовленні високотехнологічних комплектуючих та систем моніторингу для насосних та компресорних агрегатів [253] та співпрацює не тільки з усіма дослідженими виробниками насосного обладнання, але й компаніями з різних країн світу.



Рисунок 3.7 – Концептуальна схема формування кадрового забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності (розроблено автором)

Окрім регулярного оновлення традиційної номенклатури (муфт пружних пластинчатих з'єднувальних), компанія постійно розширює коло потенційних споживачів, так зокрема на ринок була представлена сучасна інноваційна продукція у вигляді систем вібромоніторингу, що за експлуатаційними характеристиками може конкурувати з відомими світовими брендами; компанія веде регулярний патентний захист інноваційних розробок та має систему менеджменту якості, сертифіковано на відповідність міжнародним стандартам. Відповідні результати апробації наведені у додатку Н.

Таким чином у даному підрозділі нами проаналізовано головні теоретико-методологічні положення вітчизняних та зарубіжних вчених щодо формування кадрового забезпечення та здійснено узагальнення характеристик головних кадрових «ролей» учасників процесу реінжинірингу, а також систематизовано ключові професійні якості реінжинірингового колективу, необхідні для успішного здійснення реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних

підприємств. У той же час, виявлено, що поширені теорії реінжинірингу містять досить нечіткі підходи щодо формування реінжинірингової команди та механізмів оцінювання відповідності такої команди заявленим цілям та завданням реінжинірингу, зокрема в маркетинговій діяльності підприємств.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження засад формування маркетингових стратегій машинобудівних підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє зробити такі узагальнення та висновки

1. Обґрунтовано, що при здійсненні стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів ключове та вирішальне значення має визначена здатність сильних, слабких сторін діяльності підприємства, можливостей та погроз в їх роботі, змінювати “полярність”. Врахування цього ефекту дозволяє досягати оптимуму ефективності господарської діяльності компанії (успішної та повної реалізації обраної маркетингової стратегії) в діапазоні перетину маркетингової активності та актуальних потреб ринку.

2. В ході дослідження розроблено авторський перелік критеріальних показників системи елементів SWOT-аналізу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням визначених автором особливостей у зв'язках між компонентами SWOT-аналізу.

3. На підставі проведених практичних досліджень для кола основних вітчизняних виробників відцентрових насосів, зокрема: АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” (визначено лідером у конкурентному середовищі), ТОВ “Сумський машинобудівний завод” (визначено наслідувачем у конкурентному середовищі), ТОВ “Сумська насосна техніка” (визначено претендентом у

конкурентному середовищі), що мають спільну основну номенклатуру та спільний ринок збуту та з використанням авторської методики визначено слабкі та сильні сторони підприємств та розроблено практичні рекомендації для них. Для визначеного лідера в заданому конкурентному середовищі АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” розроблено пропозиції щодо вибору оптимальної стратегії розвитку.

4. Оцінка прогнозних результатів зміни розподілу сил/слабкостей за основними напрямками маркетингової діяльності у заданому конкурентному середовищі після імплементації авторських рекомендацій для АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” з реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності демонструє вагомі покращення відповідних показників, так зокрема:

- суттєво збільшити абсолютну конкурентну силу (1,79 у.о. проти 0,03 у.о.);

- покращити показники абсолютної конкурентної слабкості у 2,1 разів (-2,22 у.о. проти -1,06 у.о.);

- за напрямком (3) “Розробка інноваційної продукції”: наростити силу у 4,23 разів (0,55 у.о. проти 0,13 у.о.);

- за напрямком (5) “Впровадження інновацій в управління та здійснення маркетингової діяльності”: покращити показники сили у 1,58 разів (0,38 у.о. проти -0,24 у.о.); суттєво покращити показники слабкості (-0,24 у.о. проти 0 у.о.);

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

5. Обґрунтовано, що модель компетенцій учасників реінжинірингової команди, яка включає сформовану систему критеріальних показників для відбору персоналу, спрямована на ефективне проведення персоналом компанії

реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій роботі промислових підприємств, а її використання у комплексі з іншими організаційними заходами дозволяє суттєво підвищити рівень організації реінжинірингу та здійснювати оцінювання ефективності кадрової складової цього процесу.

6. Підтвержено ефективність та релевантність розробленої автором форми опитувального листа, що відображає визначену модель компетенцій учасників реінжинірингової команди, шляхом її практичної апробації на реальних промислових підприємствах, зокрема на НВП “Насостехкомплект”, що виготовляє інноваційну високотехнологічну продукцію для насосного та компресорного обладнання, а також на АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”, що є лідером вітчизняної галузі насособудування.

Основні результати та положення, викладені у третьому розділі, відображені в працях автора, позначених у списку використаних джерел [213, 214, 254, 215, 218].

ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню актуальної економічної проблеми – поглибленню науково-методичних засад та практичного інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств. В рамках вирішення вказаної проблеми автором сформовано низку теоретичних, методологічних і науково-практичних положень, що забезпечило вирішення основних завдань роботи відповідно до поставленої мети дослідження. В результаті можуть бути сформовані наступні висновки та рекомендації:

1. Аналіз діяльності промислових підприємств України в цілому, та Сумської області зокрема, в період 2007-2016рр. за такими характеристиками як рентабельність діяльності, структура експорту продукції, інноваційна діяльність, робота з персоналом та рівень соціально-економічного забезпечення задіяного персоналу виявив їх неготовність оперативно та ефективно відреагувати на нові умови зовнішнього середовища. З втратою ринку збуту в країнах СНД українська промисловість ще не готова ані ефективно розробляти, ані виготовляти, і тим більш просувати товар, що буде затребуваний на нових ринках збуту.

2. Для того, щоб увійти на новий ринок українські підприємства мають позбутися дисонансу внутрішніх принципів організації з принципами, що діють на нових ринках. Маркетинг має перенести властивості нового середовища у кожний бізнес-процес підприємства, саме це визначає нову роль маркетингової діяльності в тих кризових умовах, в яких опинилося українське машинобудування.

3. Грунтуючись на аналізі дефініції різними вченими-економістами понять “бізнес-процес” та “реінжиніринг бізнес-процесів” запропоновані шляхи подальшого розвитку теоретичних положень щодо реінжинірингу бізнес процесів у маркетинговій діяльності, які на відміну від існуючих містять понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності

промислових підприємств та функції маркетингової роботи суб'єктів господарювання під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

4. Обгрунтовано, що визанчальними в процесі здійснення реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів є мотиваційна, організаційна, культуро-творча та інноваційна функції маркетингу. В роботі висвітлено характерні відмінності головних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності промислових підприємств, що принципово відрізняють його від реорганізації, реструктуризації, реконструкції, а також класичних маркетингових стратегій.

5. Обгрунтовано необхідність впровадження організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності суб'єктів господарювання, що є ефективним та дієвим способом підвищення рівня економічного потенціалу та економічної ефективності діяльності промислових підприємств в умовах ринкових відносин.

6. У роботі обгрунтовано системні недоліки роботи вітчизняних промисловців, найбільш принциповим з яких є застаріле та неефективне сприйняття змісту поняття організаційної структури компанії. Ключовим завданням реінжинірингу на підприємствах машинобудівної галузі є розкриття нової сутності організаційної структури, її компонентів та задач. Доведено, що відкритість, розгорнутість у часі, ітеративність та саморегульованість є визначальними характеристиками, якими має володіти організаційна модель компанії під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

7. Доведено, що використання змісту компонентів та властивостей постреінжинірингової організаційної структури компанії, зокрема її ітеративності та здатності до переходу у нові фази при формуванні моделі організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу у маркетинговій роботі підприємств дозволяє за рахунок інтеграції “алмазної моделі компанії” Хамера/Чампі та “інтегрального комплексу реінжинірингу маркетингу” Б. Гаджієва гармонізувати перепроєктування внутрішніх процесів і відповідну реакцією зовнішнього середовища та формувати як концепцію пошуку стратегії

маркетингового розвитку, так і концепції реалізації та досягнення ключових цілей заздалегідь визначеної маркетингової стратегії.

8. Розглянутий та обґрунтований автором підхід до трактування сутності та специфіки реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів дозволяє стверджувати, що маркетинговий потенціал компанії саме при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів має властивості, які не враховуються традиційними підходами до його оцінювання. Обґрунтовано, що найбільший вплив на формування маркетингового потенціалу промислових підприємств мають: стан та динаміка ринку, на якому здійснюється діяльність підприємства, продажі підприємства, реклама та зв'язки з громадськістю, маркетингові інновації, маркетингове планування, залучення до маркетингової діяльності усіх підрозділів підприємства та сторонніх організацій, інвестиційна та фінансова політика, а також кадровий потенціал.

9. Виокремлено три найбільш поширені у науковій літературі підходи до трактування поняття «маркетинговий потенціал», а саме ресурсний, компетентнісний або результативний та цільовий. При цьому розглянутий та обґрунтований автором підхід до трактування сутності та специфіки реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів дозволяє стверджувати, що маркетинговий потенціал компанії саме при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів має властивості, які не враховуються традиційними підходами до його оцінювання.

10. Запропонований механізм оцінювання інтегрального показника маркетингового потенціалу підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів базується на 24 показниках, які характеризують визначені сфери впливу та дозволяє врахувати вплив реінжинірингу бізнес-процесів на маркетингову діяльність підприємства. Це у свою чергу дозволяє сконцентрувати управлінські дії на максимально релевантних напрямках діяльності компанії.

11. Обґрунтовано, що при здійсненні стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів ключове та вирішальне значення має визначена

здатність сильних, слабких сторін діяльності підприємства, можливостей та погроз в їх роботі, змінювати “полярність”. Врахування цього ефекту дозволяє досягати оптимуму ефективності господарської діяльності компанії (успішної та повної реалізації обраної маркетингової стратегії) в діапазоні перетину маркетингової активності та актуальних потреб ринку.

12. На підставі проведених практичних досліджень для кола основних вітчизняних виробників відцентрових насосів, зокрема: АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” (визначено лідером у конкурентному середовищі), ТОВ “Сумський машинобудівний завод” (визначено наслідувачем у конкурентному середовищі), ТОВ “Сумська насосна техніка” (визначено претендентом у конкурентному середовищі), що мають спільну основну номенклатуру та спільний ринок збуту та з використанням авторської методики визначено слабкі та сильні сторони підприємств та розроблено практичні ректомендації для них. Для визначеного лідера в заданому конкурентному середовищі АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” розроблено пропозиції щодо вибору оптимальної стратегії розвитку.

13. Обґрунтовано, що модель компетенцій учасників реінжинірингової команди, яка включає сформовану систему критеріальних показників для відбору персоналу, що спрямовано на ефективне проведення персоналом компанії реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій роботі промислових підприємств та її використання у комплексі з іншими організаційними заходами дозволяє суттєво підвищити рівень організації реінжинірингу та здійснювати оцінювання ефективності кадрової складової цього процесу.

14. Підтвержено ефективність та релевантність розробленої автором форми опитувального листа, що відображає визначену модель компетенцій учасників реінжинірингової команди, шляхом її практичної апробації на реальних промислових підприємствах, зокрема на НВП “Насостехкомплект”, що виготовляє інноваційну високотехнологічну продукцію для насосного та компресорного обладнання, а також на АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”, що є лідером вітчизняної галузі насособудування.

Таким чином, запропоновані наукові підходи до впровадження організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринкових відносин та різких трансформаційних перетворень у зовнішньому середовищі, а також сформовані на його основі методичні положення і рекомендації щодо його застосування на промислових підприємствах, формують набір управлінських інструментів, направлених на підвищення рівня економічного потенціалу та економічної ефективності діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Відповідна робоча гіпотеза є підтвердженою.

Відповідні довідки та акти щодо реального практичного впровадження авторських розробок представлені у Додатку П.

Список опублікованих праць, що представляють основні положення та результати дисертаційного дослідження приведено у Додатку Р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Схвалено Концепцію Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2020 року. *Урядовий портал*. URL: http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=246659709&cat_id=244274160
2. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року. *Професійна нормативно-правова бібліотека "НормативPro"*. URL: <http://document.ua/pro-shvalennja-koncepciyi-zagalnoderzhavnoyi-cilovoyi-ekonom-doc154695.html>
3. Валовий внутрішній продукт. Економічна статистика. Національні рахунки. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
4. Архів основних тенденцій валютного ринку. *Офіційний сайт Національного Банку України*. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=40823
5. Індeksi промислової продукції в Україні. Економічна статистика. Економічна діяльність. Промисловість. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
6. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності. Економічна статистика. Економічна діяльність. Промисловість. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
7. Обсяг нових замовлень на виробництво продукції за окремими видами діяльності переробної промисловості. Економічна статистика. Економічна діяльність. Промисловість. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
8. Рентабельність операційної діяльності великих та середніх підприємств за видами промислової діяльності. Економічна статистика. Економічна

діяльність. Діяльність підприємств. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.

9. Статистичний щорічник України за 2010 рік. *Державна служба статистики України*/ за ред. О.Г. Осауленко – Київ: ТОВ “Август Трейд”, 2011. 560с.

10. Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності з розподілом на великі та середні підприємства. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.

11. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами. Економічна статистика. Зовнішньоекономічна діяльність. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.

12. Постанови Правління Національного банку України від 03.09.2015 № 581 "Про врегулювання ситуації на грошовокредитному та валютному ринках України" та № 582 "Про внесення змін до деяких нормативноправових актів Національного банку України". Архів новин НБУ. *Офіційний сайт Національного Банку України*. URL: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=21230674

13. Постанова Правління Національного банку України від 01.12.14. Про врегулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринках України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=12450309>.

14. Загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.

15. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.

16. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. *Матеріали Державної статистичної служби України*. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.

17. Потреба роботодавців у працівниках за професійними групами. Архів. *Матеріали Державної статистичної служби України.* URL: http://ukrstat.gov.ua/http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/rp/sz_br/sz_br_u/arh_pppg_u.htm

18. Заборгованість із виплати заробітної плати. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. Оплата праці та соціально-трудова відносина. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

19. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 2010-2017рр. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. Оплата праці та соціально-трудова відносина. *Матеріали Державної статистичної служби України.* URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

20. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 1995-2012рр. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. Оплата праці та соціально-трудова відносина. *Матеріали Державної статистичної служби України.* URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

21. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) за їх розмірами за видами економічної діяльності. Статистична інформація. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. *Головне управління статистики у Сумській області.* URL: <http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=227&level=3>

22. Статистичний щорічник Сумської області за 2012 рік. *Головне управління статистики у Сумській області.* / за ред. Л. І. Олехнович. Суми: Ви-во Головного управління статистики у Сумській області, 2013. 682с.

23. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами Сумської області. Статистична інформація. Економічна статистика. Зовнішньо-економічна діяльність. *Головне управління статистики у Сумській області.* URL: <http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=638&level=3>

24. Динаміка географічної структури зовнішньої торгівлі товарами Сумської області (1996-2017рр.). Статистична інформація. Економічна

статистика. Зовнішньо-економічна діяльність. *Головне управління статистики у Сумській області*. URL: <http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=241&level=3>

25. Інноваційна активність промислових підприємств. Статистична інформація. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. *Головне управління статистики у Сумській області*. URL: <http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=215&level=3>

26. Прямі інвестиції (акціонерний капітал) Сумської області. Статистична інформація. Економічна статистика. Зовнішньо-економічна діяльність. *Головне управління статистики у Сумській області*. URL: <http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=239&level=3>

27. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. 332 с.

28. Бяшимова А.Н. Условия успешного проведения реинжиниринга маркетинга страховой организации. Молодежь и наука: *Сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения К.Э. Циолковского*. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2012. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-066.pdf>

29. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса.: уч. / под научной ред. Н.М. Абдикеева. Москва: ИНФРА-М, 2010. 382с.

30. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика: Монографія/ Л.М. Таранюк. Суми: “Мрія-1”, 2014. 608с.

31. Гвоздь М.Я. Використання інструментарію реінжинірингу в структурі інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник «Проблеми економіки та управління»*. №640. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. С. 248-251.

32. Гвоздь М.Я. Інформаційні технології як чинник ефективного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. *Тези доповідей III Міжнародної*

науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики», Львів, 2010. С. 80-81.

33. Гвоздь М.Я. Ключова роль інформаційних технологій під час реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник «Проблеми економіки та управління»* №815. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2015. С. 202-207.

34. Гвоздь М.Я. Підгрунття виникнення нової категорії управління – реінжиніринг. *Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації»*, Тернопіль, 2009. С. 144-145.

35. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг – інноваційний інструментарій сучасного менеджменту. *Матеріали VII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»*, Донецьк, 2010. С. 132-133.

36. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств / М.Я.Гвоздь, І.В. Парій. *Вісник «Проблеми економіки та управління»* №668. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2010. С. 253-257.

37. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. *Вісник «Проблеми економіки та управління»* №754. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2013. С. 135-138.

38. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг та інші напрями розвитку підприємства: порівняльний аспект / М.Я.Гвоздь, Н.Т.Свірська. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон. Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2014. С. 90-93.

39. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг як інструмент забезпечення конкурентних переваг підприємствами. *Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації»*, Тернопіль, 2010. С. 158-159.

40. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 195 с.
41. Мироненко К.С. Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних промислових підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2017. 24 с.
42. Лепейко Т.І. Диференціація підходів до управління змінами в інформаційній економіці. *Управління розвитком*, №6(82), 2010. С. 142-148.
43. Лепейко Т.І. Дослідження особливостей організаційних змін на машинобудівних підприємствах / Лепейко Т.І., Найпак Д.В. *Управління розвитком* №17(93). 2010. С.51-53.
44. Лепейко Т.І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія /Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 314с.
45. Мельник Л.Г. Бізнес-процес як об'єкт реінжинірингу промислового підприємства / Л.Г. Мельник, Л.М. Таранюк, С.О. Сомаль. *Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу"* Суми: Папірус, 2012. С. 163-164.
46. Мельник Л.Г. Сутність та природа бізнес-процесів при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах / Л.Г. Мельник, Л.М. Таранюк. *Бізнес-інформ*. 2012. №10. С.88-92.
47. Мельник Л.Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: Энциклопедический словарь. Сумы: ИТД "Университетская книга", 2005. 384с.
48. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. Москва: Инфра-М, 2005. 319с.
49. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов / под ред. Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько. Минск: Мисанта, 2006. 216с.
50. Davenport T. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston, MA.: Harvard Business School Press. 1993. 201p.

51. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем. М.: Книга и Бизнес, 2001. 348с.

52. Тупкало В.Н. Реконструкция предприятий: процессный подход. Корпоративные системы. 2004. №2.

53. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985. URL: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>

54. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г.Ойхман, Э.В.Попов. Москва: Финансы и статистика, 1997. 336 с.

55. Deming W.E. Quality, productivity and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373p.

56. Зиндер Е.З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг. Системы управления базами данных, 1996. URL: <https://www.osp.ru/news/articles/1996/0401/13031477>

57. Козачеко А.В. Управление крупным предприятием / Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др.: монография. Киев: Либра, 2006. 384с.

58. Мединский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В.Г.Мединский, С.В.Ильдеменов. Москва ЮНИТИ, 1999. 414 с.

59. Гвоздь М.Я. «Процес» і «бізнес-процес» в системі управління підприємством. *Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Україна в умовах глобальної конкуренції: стратегія випереджаючого розвитку»*, Донецьк, 2010. С. 29-30.

60. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В, Ткаченко. Київ: Кондор, 2009. 368с.

61. Слепцов С. Реинжиниринг бизнес-процессов. Генеральный директор. 2008. №1. URL: <http://www.intalev.ua/index.php?id=23580>

62. Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов.: учеб. для вузов / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захарова, И.В. Захаров. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 343с.
63. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. Москва: Экспо, 2007. 592с.
64. Стандарт ISO 9001:2015. URL: <http://www.sgsgroup.com.ua/ru-RU/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/ISO-9001-2015-Revision.aspx>
65. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г.Елиферов, В.В.Репин. Серия: Учебники для программы МВА. Москва: Инфра – М, 2004. 320 с.
66. Соснин А.С. Основы теории и практики менеджмента: Конспект лекций / А.С.Соснин, Л.В.Мельниченко. Европ. ун-т. 4-е изд. Киев, 2002. 216 с.
67. Гвоздь М.Я. Пріоритети процесного підходу в системі управління машинобудівними підприємствами. *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: тези доповідей в Міжнародної науково-практичної конференції, 22-23 травня 2014 р., Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». С. 137-138.*
68. Гвоздь М.Я. Проблемы та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами / М.Я.Гвоздь, В.І.Мицько. Вісник «Логістика» №811. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2014. С. 56-62.
69. Виноградова О.В. Процесно-орієнтований підхід у менеджменті торговельних підприємств. Бізнес-інформ: Науково-інформаційний журнал. 2006. №7. С. 63-68.
70. Таранюк Л.М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №4. Т.1(43). С. 97-105.
71. Таранюк Л.М. Виявлення та систематизація ризиків при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко. *Матеріали 10-ої*

Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених “Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка”. Донецьк: ДНТУ, 2010. С. 168-170.

72. Шейн Л. Реинжиниринг: вторая волна. Управление персоналом. 2002. №11. С.58-64.

73. Kimbie R. Business Process Reengineering – When to use it. URL: <http://ezinearticles.com/?Business-Process-Reengineering-When-to-Use-It&id=6133794> .html.

74. T. Elwin. Reengineering Marketing. URL: <https://tobyelwin.com/reengineering-marketing/> - Назва з екрану.

75. Strassman P.A. The Hocus-Pocus of Reengineering // Across The Board. 1994. June, pp. 35-38. URL: <http://strassmann.com.pubs/booked.index.html>

76. Strassman P.A. The Roots of Business Process Reengineering. *American Programmer*. 1995. June. URL: <http://www.strassmann.com/pubs/reeng/roots.html> -

77. Зиндер Е. Корпорация LVS Group “Реинжиниринг бизнес-процессов и автоматизация офиса” URL: <http://www.sai.msu.su:7000/ofic/ofic96/102.shtml>.

78. Ильин В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с помощью ARIS. Москва: Вильямс, 2008. 256с.

79. Абутидзе З.С. Управление качеством и реинжиниринг организации / З.С. Абутидзе, Л.Н. Александровская, В.Н. Бас. Москва: Логос, 2003. 328с.

80. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Москва: ЭКМОС, 1998. 224 с.

81. Черемных О.С.. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом. Москва: Финансы и статистика, 2005. 736с.

82. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. Москва: Ось-89, 2004. 288с.

83. Пуліна Т.В. Роль ризик-менеджменту при реалізації інноваційних проєктів. Київ: КНЕУ, 2001. 343с.

84. Гальчинський А. Україна: Наука та інноваційний розвиток: монографія / А. Гальчинський, В. Геєць, В. Семиноженко. Київ, 1997. С.99-119.

85. Дегтева Є.В. Реінжиніринг бізнес-процесів як необхідна умова ефективного організаційного. URL: <http://www.techros.ru/text/287>
86. Lam K. A Study of Business Process Reengineering by Kevin Lam. URL: http://www.doc.ic.ac.uk/~nd/surprise_95/journal/vol2/tmkl/article2.html
87. Бабушкин В.О. О бизнес-процессах и их реинжиниринге. URL: http://www.inter-solar.ru/st_0014.htm
88. Колесников Г.О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання. Київ: "ВД "Професіонал", 2007. 288 с.
89. Черненко М. Реінжиніринг і псевдо реінжиніринг. Рынок капитала. 2000. № 21. С. 41-49.
90. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М.Робсон, Ф. Уллах. Москва: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224с.
91. Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? *Управление компанией*. 2002. № 6. С. 68–74.
92. Яковенко С.І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 9 (39). С. 56-59.
93. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. Київ: Видавничий центр "Академія", 2002. 952 с.
94. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга: монографія. ДонУЕТ. 2004. 273с.
95. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. ДонДУЕТ. 2006. 294с.
96. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку. *Управление компанией*. № 1-2, 1999 р. С. 26-30.
97. Виноградова О.В. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів торговельних підприємств. *Вісник ДонДУЕТ: Науковий журнал*. Донецьк, 2006. №5 (29). С. 156-167.
98. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е европ. изд. Киев; М; СПб.: Издат. Дом "Вильямс", 1998. 1056 с.

99. Peter Drucker. Management: tasks, responsibilities, practice. New York. Harper & Row 1973. 820p.
100. Lynch J.E. Marketing and business process re-engineering. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1995, Vol. 1 No. 1, pp. 45-53.
101. Roff-Marsh J. Reengineering the Sales Process. Ballistix. URL: http://www.salesprocessengineering.net/wp-content/DVD_Content/Reengineering%20The%20Sales%20Process.pdf – Назва з екрану.
102. A. Micu. Marketing Process Reengineering within a Romanian Software Company Focused on the Implementation of a Freelancing Strategy. Vol.4 No. 4 (2012) , pp. 341-349 DOI: 10.4236/ib.2012.44043.
103. Schechtl P. Business Process Reengineering der Marketing-Logistik — Das Beispiel Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH in Spanien/Portugal. In: Berndt R. (eds) Business Reengineering. Herausforderungen an das Management (Schriftenreihe der Graduate School of Business Administration Zürich), 1997, vol 4. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-642-59187-7_8
104. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / За ред. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2008. 615с.
105. Морохова В.О.. Комплексна взаємодія маркетингової та інноваційної діяльності промислового підприємства. / В.О Морохова., Л.В. Борзаковська. Управління інноваційним процесом в Україні. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/14834/1/109_179-180_120506_maket_ena_ntb.pdf
106. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія. Суми : “Вид-во СумДУ”, 2011. 192 с.
107. Ілляшенко Н.С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010, №1, С. 28-33.
108. Гапоненко А.Л. Экономика, основанная на знаниях: Учеб. пособие.: М.: РАГС, 2006. 352с.

109. Драчук Ю.З. Напрями маркетингового забезпечення модернізації промислового виробництва / Ю.З. Драчук, Н.В. Трушкіна. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2013, №2(38), С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2013_2_8

110. Кушнерук А.С. Теоретичні засади державної політики промислового розвитку на засадах маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №9 (135). С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_9_11

111. Вініченко І.І. Особливості маркетингового управління інноваційною активністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_3

112. Українець А.І. Аналіз можливостей впровадження інноваційного маркетингу на машинобудівних підприємствах Львівщини. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. №749 : Логістика. С. 299-304. URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/hande/ntb/25833>.

113. Российская Ассоциация Бизнес-образования (РАБО). Новый взгляд на маркетинг: погружение в поведенческую экономику. URL: <http://www.rabe.ru/programs/rethinking-marketing-and-insights-behavioral-economics-immersion/>

114. Бутенко В. М. Поведінкова економіка як інструмент маркетингу в сучасному агробізнесі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1(3). С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_3_8.

115. Мироненко К. Ключевые аспекты внедрения ERP-систем на инновационно-активных промышленных предприятиях / К. Мироненко, А. Коваленко, Е. Станиславик. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 6. С. 83-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_6_10

116. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин и др. Москва: Эксмо, 2007. 384с.

117. Taraniuk, L.M. L.M. Taraniuk, D.S. Kobyzskyi, K.V. Taraniuk Organizational and Economic Opportunities of Reengineering Business-processes as Part of the Effective Functioning for Native Machine-building Branch Recreation. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 4. С. 68-76. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66415>

118. Кобизський Д.С. Передумови впровадження реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 76-84. URL: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_34/Denys_S_KobyzskyiBackgro unds_of_Ukrainian_Machine_Building_Enterprises_Marketing_Activity_Reengineer ing.pdf

119. Kobyzskyi D.S. Ogranizational and Economic Potential of Re-engineering business processes in the Context of Marketing Activity of an Industrial Enterprise to Ensure Its Efficient Innovative. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості (ITSSI)*. 2018. №3 (5). С. 95-105. URL: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.5.095>

120. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Реінжиніринг бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств. *Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика* : колективна монографія / за ред. Н.С. Ілляшенко. Суми : Видавництво "Триторія", 2018. С. 443-454.

121. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Особливості діяльності промислових підприємств в умовах трансформаційних зрушень в економіці країни. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 березня 2017р. Київ : Державний університет телекомунікацій, Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва, 2017. С. 122-123.

122. Таранюк Л.М. Кобизський Д.С. Аналіз проблемних зон постачання машинобудівної продукції замовнику на прикладі АТ "Сумський завод "Насосенергомаш". *STABICONsystems – 2017* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 27-29 квітня 2017р. Суми : Сумський державний

університет, 2017. С. 120-122. URL:
<http://www.essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/64551>

123. Taranyuk L.M., Kobyzskyi D.S., Taranyuk K.V. Economic aspects of benchmarking innovative products of enterprises. *58th International Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship SCEE*. Riga : Riga Technical University, 2017. P 122-124.

124. Таранюк Л.М., Кобизький Д.С. Реінжиніринг бізнес-процесів промислового підприємства (на прикладі АТ Сумський завод «Насосенергомаш»). *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації* : збірник тез I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 16-18 листопада 2016р. Кременчук, КрНУ, 2016. С. 95-97.

125. Кобизький Д. С. Маркетингова орієнтація на шляху до реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств. *Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 22 грудня 2017р. Полтава : ЦФЕНД, 2017. Ч.1. С. 49-51.

126. Кобизький Д. С. Осмислення процесно-орієнтованого підходу на шляху до реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств України. *Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрямки* : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 листопада 2017р. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2017. Ч.1 С. 92-94.

127. Таранюк Л.М., Кобизький Д.С. Необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів для оперативного покращення економічного стану машинобудівних підприємств України. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів, 28 квітня 2017р. Харків : Видавництво "ФОП Панов А.М.", 2017. С. 3100-3105.

128. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982 – 360с.
129. Bozhidar Iv. Hadzhiev. Re-engineering Marketing. Scientific Works of the University of Food Technologies (Bulgaria): Pevnia, Monografico, 2010 – p. 45-51. URL: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20103380043>
130. Peters, T.J. and Waterman, R.H. In search of the excellence. Lessons from America's best-run companies. New York: Harper&Row, 1982. 310p.
131. Collins, J.C. and Porras, J.I. Build to last: successful habits of visionary companies. New York: Harper Business, 1994. 325p.
132. Zyman, S. The end of marketing as we know it. New York: Haper Collins, 2000. 246p.
- 133.. Trout, J. Big brands. Big trouble: lessons learned the hard way. New York: John Wiley and Sons, 2001. 223p.
134. Ries, A. and Ries, L. The origin of brands. New York: Collins, 2005. 275p.
135. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 318с.
136. 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. URL: <http://absronline.org/journals/index.php/ijolm/article/view/373>
137. Reijers, H. A., & Liman Mansar, S. Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. Omega. 2005, 33(4), 283-306. URL: <http://www.win.tue.nl/~hreijers/H.A.%20Reijers%20Bestanden/BPRpractices.pdf>
138. Huang, Shaio Yan, Lee, Chao-Hsiung, Chiu, An-An, & Yen, David C. How business process reengineering affects information technology investment and employee performance under different performance measurement. Information Systems Frontiers. 2014, 1-12. URL: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2830045>

139. Davenport T.H., "Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM", *Planning Review*, - 1993, Vol. 21 Issue: 3, pp.6-12. URL: <https://doi.org/10.1108/eb054413>

140. Ku, S., Suh, Y. H., Tecuci, G. Building An Intelligent Business Process Reengineering System: A Case-Based Approach. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*. 1996, 5(1), 25-39. URL: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1174\(199603\)5:1%3C25::AID-ISAF98%3E3.0.CO;2-2/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1174(199603)5:1%3C25::AID-ISAF98%3E3.0.CO;2-2/full)

141. Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J., Teng, J. T. The implementation of business process reengineering. *Journal of Management Information Systems*, 1995, 12 (1), pp.109-144. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=nko5XaAAAAAJ&hl=en>

142. Li, Cong, Feng, Lin, & Ma, Li. (2013). Business Process Reengineering for Better Sale of China Lubricant Enterprises. Paper presented at the Computational Intelligence and Communication Networks (CICN), 2013, 5th International Conference on. URL: <http://ieeexplore.ieee.org/document/6658075/?reload=true>

143. 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.

144. Таранюк Л.М. Методика реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств на засадах X-інжинірингу. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції "Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта"* Харків, 2011. С. 34-36.

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

146. Таранюк Л.М. Методические подходы к оценке рисков проектов реинжиниринга бизнес-процессов промышленного предприятия / Л.М.

Таранюк, О.М. Запорожченко. *Материалы I Международной научно-практической конференции (заочной)*. Тамбов: ТГУ, 2012. С. 511-514.

147. Таранюк Л.М. Методические подходы моделирования бизнес-процессов при проведении реинжиниринга / Л.М. Таранюк, П.В. Гриценко. Проблемы економіки й управління у промислових регіонах. Запоріжжя: “ЗНТУ”, 2008. Т.2. С. 103-106.

148. Таранюк Л.М. Методичні підходи до проведення реінжиніринг заходів на підприємстві невиробничої сфери / Л.М. Таранюк, К.В. Таранюк. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених*. Ялта, 2008. Ч.1. С. 116-117.

149. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации. *Менеджмент в России и зарубежом*. 2002, №1. С. 10–13. URL: <https://www.cfin.ru/press/management/2002-1/>

150. Мироненко К.С. Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних підприємствах та його інструментальне забезпечення: монографія / К.С. Мироненко, С.В. Філіппова. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2016. 257с.

151. Мироненко К.С. Оцінка економічної ефективності реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. №5/2 . С. 51-56.

152. Мироненко К.С. Інтегральна модель оцінки результативності проведення реінжинірингу бізнес-процесів: *Матеріали першої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції “Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо- та макрорівнях”*, Одеса, 5 червня 2015р. Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2015. Т.1 С. 114-115.

153. Онищенко В.О. Організація виробництва / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. Київ: Лібра, 2005. 376с.

154. Йохна В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності / В.В. Йохна, В.В. Стадник. Київ: Академія, 2005. 399с.

155. Москаленко В.П. Економічні новації: пошук та впровадження. Суми: Довкілля, 2004. 366с.
156. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса: инструменты и методы для эффективного изменения. Москва: Лори, 2004. 367с.
157. Шестопап Н.Ю. Конкурентоспособность и реинжиниринг в антикризисном управлении / Н.Ю. Шестопап, В.Д. Дорофеев, В.Т. Шестопап. Пенза: ПИЭРАУ, 2002. 180с.
158. Gilbert Forti. Reengineering Marketing Strategies. Lahti University of Applied Sciences: Degree Programme in International Business. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51425/Forti_Gilbert.pdf?sequence=4&isAllowed=y
159. West D., Ford J. and Ibrahim E. 2010. Strategic Marketing: Creative Competitive Advantage. New York : Oxford University Press Inc., 2010. 571p.
160. AMA (American Marketing Association). 2010. URL: <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>
161. Bennet, Anthony D The five Vs - a buyer's perspective of the marketing mix. Marketing Intelligence & Planning, 1997, Volume 15, Number 3, p. 151-156.
162. Kotler 2010. Principles of Marketing. [toim.] Melissa Isabella. Thirteenth Edition. New Jersey : Pearson, 2010. p. 365.
163. Peattie, Ken. The marketing mix in the third age of computing. Marketing Intelligence and Planning, 1997, 15(3) p. 142-150. URL: DOI:101108/02634509710165948
164. Ivy, Jonathan. A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA. 2008, *International Journal of Educational Management*, 2008, Vol. 22 Issue: 4, pp.288-299. URL: <https://di.org/10.1108/09513540810875635>
165. Marketing Wisdom. URL: <https://marketingwisdom.com/?s=MARKETING+&submit=Search>
166. Mazzucato, Mariana. Strategy for Business. London : SAGE Publications Ltd, 2007. 400p.

167. Karagiannopoulos G.D., Georgopoulos N., Nikolopoulos K.. "Fathoming Porter's five forces model in the internet era", info 2005, Vol. 7 Issue: 6, pp.66-76. URL: <https://doi.org/10.1108/14636690510628328>
168. Baker, Michale John. Marketing: Critical Perspectives on Business and Management:Volume 3. London : Routledge, 2001. 711p.
169. Davies, Warnock "Understanding strategy", Strategy & Leadership, 2000, Vol. 28 Issue: 5, pp.25-30. URL: <https://doi.org/10.1108/10878570010379428>
170. Meyer, Bob De Wit & Ron. Strategy. London : Thomson, 2004. 957p.
171. Pulendran S., Speed R., Widing R.E. II Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance. European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37, No. 3/4, p. 476-497.
172. McDonald, Malcolm. Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy. London : Kogan Page Ltd, 2008. 208p.
173. Sirkin H.L., Hemerling J.W., Bhattacharya A.K.. "Globality: challenger companies are radically redefining the competitive landscape", Strategy & Leadership, 2008, Vol. 36 Issue: 6, pp.36-41. URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878570810918340>
174. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная политика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий; под ред. В.А. Белошапки. Киев.: Абсолют-В, 1998. 319с.
175. Клівець П.Г. Стратегія підприємства. Київ: Академвидав, 2007. 62с.
176. 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.
177. Using the TOWS Matrix. Developing Strategic Options From an External-Internal Analysis. Mind Tools. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm

178. Market Leader. Business Dictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-leader.html>
179. Market Follower Strategies. Citeman Network. Global Online Corporate Community Knowledge-Base. URL: <https://www.citesales.com/results.php?q=MARKET+FOLLOWER+STRATEGIES>
180. Toften K., Hammervoll T. "Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialised firms", *Marketing Intelligence and Planning*, 2010, Vol. 28 Issue: 6, pp.736-753. URL: <https://doi.org/10.1108/02634501011078138>
181. Jarvis W., Goodman S. "Effective marketing of small brands: niche positions, attribute loyalty and direct marketing", *Journal of Product and Brand Management*, 2005, Vol. 14 Issue: 5, pp.292-299. URL: <https://doi.org/10.1108/10610420510616322>
182. Brassington, Pettitt. Principles of marketing. Harlow : British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2000. 420p.
183. Marketing Objectives. Business. Tutor2u. URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/marketing-objectives>
184. Михайлов А. К., Малюшенко В. В. Лопастные насосы. Теория, расчет и конструирование. Москва, «Машиностроение». 1977. 288 с.
185. Таранюк Л.М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Суми : "Мрія-1", 2016. 278с.
186. Notta, O. and Vlachvei, A. (2015). Changes in marketing changes in marketing strategies during recession. *Procedia Economics and Finance*, 24, pp. 485–490.
187. Mu J., Bao Y. K., Sekhon T., Qi J. and Love, E. (2018). Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117307782>.
188. Papadas K. K., Avlonitis G. J. and Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, pp. 236–246.

189. Акифьева В.А., Батова Т.Н. Систематизация определений понятия “маркетинговый потенциал” *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 1-1. URL:<http://science-education.ru/ru/article/view?id=17435>.

190. Батова Т.Н., Крылова В.А. Маркетинговый потенциал предприятия: монография / Т.Н. Батова, В.А. Крылова. Москва: Издательский дом Академии Естествознания, 2016. 234 с.

191. Пилипенко А.А., Березовський К.М. Розвиток технології оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства через рівень його стратегічної відповідності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16), С. 6-20. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/6-20.pdf>

192. Коваль Т.О., Пономаренко О.О., Яхінд В.П. Економічна сутність та закономірності формування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*, 2016 - №10, С. 397–405. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2016/10_0/397_405.pdf

193. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. 559 с.

194. Толстых Д.В. Маркетинговый потенциал как фактор социально-экономического развития территории: автореф. дис. канд. экон. Наук. Москва: Рос. гос. торгово-экон. ун-т., 2013. 24 с.

195. Баранчев В.П., Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В.П. Баранчев, С.Г. Стрижов. *Маркетинг*. 1996. №5. с. 42–50.

196. Родионова А.П. Оценка и реализация маркетингового потенциала развития машиностроительных предприятий региона. *Регионоведение*, № 3. 2009. С. 23–29.

197. Колесник Е.Н. Оценка и развитие маркетингового потенциала предприятий по производству пищевых продуктов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Колесник Екатерина Николаевна. Тольятти, 2014. 213 с.

198. Мальченков Е.Н. Развитие маркетингового потенциала предприятий фармацевтической промышленности: дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05. Пенза, 2013. 223 с.

199. Sanclemente-Téllez J.C. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21, pp. 4–25.
200. Bendle, N. T. and Wang, X. S., Marketing accounts. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 2017. pp. 604–621.
201. Kraus, K., Håkansson, H. and Lind, J. The marketing-accounting interface – problems and opportunities. *Industrial Marketing Management*, 46, 2015. pp. 3–10.
202. Schröder, N. and Hruschka, H. Comparing alternatives to account for unobserved heterogeneity in direct marketing models. *Decision Support Systems*, 103, 2017. pp. 24–33.
203. Giovanardi M., Lucarelli, A. Sailing through marketing: A critical assessment of spatiality in marketing literature. *Journal of Business Research*, 82, 2018. pp. 149–159.
204. Пилипенко А. Оцінювання маркетингового потенціалу та забезпечення цільової орієнтації підприємства через визначення його стратегічної відповідності / Пилипенко А.А., Березовський К.М. *Економіка розвитку*. 2013. №4. С. 109-117.
205. Hrabal, M. Process-Oriented Managerial Accounting. *International Advances in Economic Research*, 22, pp. 2016. 225–227.
206. Olalla, M.F. Information technology in business process reengineering. *International Advances in Economic Research*, 6, 2000. pp. 581–589.
207. Salant, D. Auctions and Regulation: Reengineering of Regulatory Mechanisms. *Journal of Regulatory Economics*, 3, 2000. pp. 195–204.
208. Gardiner, S.C., Hanna, J. B., and LaTour, M.S. ERP and the reengineering of industrial marketing processes: A prescriptive overview for the new-age marketing manager. *Industrial Marketing Management*, 31, 2002. pp. 357–365.
209. Краснокутська, Н.С. та Бубенець, І.Г. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств: монографія. Харків: 2015. 198 с.

210. Taraniuk L. M., Kobyzskyi D. S., Thomson M. Estimation of the marketing potential of industrial enterprises in the period of re-engineering of business processes. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. №16(2). P. 412-423.

211. Kostin, V.A., Kostin, A.V. and Kostin, D.V. Nonlinear averaging function of Maslov and mathematical models in economics. *Doklady Mathematics*, 3, 449, 2013. pp. 263–266.

212. Кобизський Д. С. Організаційно-економічне забезпечення реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. *БізнесІнформ*. 2018. №2. С. 319-325. URL: <http://oaji.net/articles/2017/727-1525759578.pdf>

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

214. Taraniuk L. M., Kobyzskyi D. S., Thomson M. Estimation of the marketing potential of industrial enterprises in the period of re-engineering of business processes. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. №16(2). P. 412-423. URL: [doi:10.21511/ppm.16\(2\).2018.37](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.37)

215. Кобизський Д.С. Науково-прикладні аспекти стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств під час проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. №2. С. 25-38. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71931>

216. Кобизський Д.С. Методичні аспекти проведення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Економіка і менеджмент”*. 2018. №8(77). С. 46-51.

217. Kobyzskyi D.S. Concept of Re-engineering Business-process in Marketing Activity as a Way to Adapt Ukrainian Industrial Enterprises to Radical

Transformations in Business-environment. *International Marketing and Management of Innovations*. 2019. № 16. P. 150-167.

218. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Розробка маркетингових стратегій машинобудівних підприємств при проведенні реінжинірингу їх бізнес-процесів в умовах глобальної економіки. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 26-27 квітня 2018р. Дніпро : Нац. метал. Академія України, 2018. Т. 1. С. 15-18.

219. Кобизський Д. С. Ефективна робота з маркетинговими цілями в умовах реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств України. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 25 червня 2018р. Полтава : ЦФЕНД, 2018. Ч.1. С. 29-31.

220. Кобизський Д. С. Стратегічна функція продукту промислових підприємств в умовах реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 14 серпня 2018р. Полтава : ЦФЕНД, 2018. Ч.1. С. 49-51.

221. АО “Сумский завод “Насосэнергомаш”. *Официальный веб-сайт*. URL: <http://nempump.com/>

222. ООО “Сумский машиностроительный завод”. *Официальный веб-сайт*. URL: http://cmz.sumy.ua/index_ru.html

223. ООО “Сумская насосная техника”. *Официальный веб-сайт*. URL: <http://sumnt.com/>

224. Главная. АО «Сумский завод «Насосэнергомаш. Наше предприятие. *Официальный веб-сайт АО “Сумский завод “Насосэнергомаш”*. URL: <http://nempump.com/o-gruppe-gms/>

225. Справочные материалы. Сертификаты. *Официальный веб-сайт АО “Сумский завод “Насосэнергомаш”*. URL: <http://nempump.com/spravochnye-materialy-2/sertifikaty/>

226. Главная. Новости. Победа в финале конкурса BEST CIO 2015. *Официальный веб-сайт АО “Сумский завод “Насосэнергомаш”*. URL: <http://nempump.com/pobeda-v-finale-konkursa-best-cio-2015-4/>

227. Главная. Новости. Получены новые сертификаты одобрения. *Официальный веб-сайт АО “Сумский завод “Насосэнергомаш”*. URL: <http://nempump.com/polucheny-novye-sertifikaty-odobreniya/>

228. Новый ливарный цех вартістю в 67 млн. грн. введений в дію на «Насосенергомаш». *Сумской информационный портал*. URL: <http://xpress.sumy.ua/news/economy/5635/>

229. Головна. Новини. Економіка. У Сумській області відкрили нове ливарне виробництво. *Українські новини*. URL: <https://ukranews.com/ua/news/198318-u-sumskiy-oblasti-vidkryly-nove-lyvarne-vyrobnyctvo>

230. Главная. Новости. Подтверждена компетентность испытательной лаборатории предприятия. *Официальный веб-сайт АО “Сумский завод “Насосэнергомаш”*. URL: <http://nempump.com/podtverzhdena-kompetentnost-ispysatelnoy-laboratorii-predpriyatiya/>

231. Главная. О предприятии. Новости. Окно в Европу! *Официальный веб-сайт ООО “Сумская насосная техника”* URL: http://sumnt.com/about_us/news/221/

232. Главная. О предприятии. Новости. Дадим вакуум. *Официальный веб-сайт ООО “Сумская насосная техника”* URL: http://sumnt.com/about_us/news/224/

233. Главная. О предприятии. Новости ТХИ потребителю! *Официальный веб-сайт ООО “Сумская насосная техника”* URL: http://sumnt.com/about_us/news/225/

234. АО «ГИДРОМАШСЕРВИС» Объединённая торговая компания АО «ГРУППА ГМС». *Официальный веб-сайт АО “Гидромашсервис”* URL: <http://www.hms.ru/>

235. Головна. Економіка. Теорія економічного аналізу. Метод ранжирування. URL:https://stud.com.ua/53270/ekonomika/metod_ranzhiruvannya

236. Schwab, K., Sala-i-Martin, X. and Samans, R. The Global Competitiveness Report 2017-2018. Geneva: Cologny, 383 p.

237. Дрзенік Хану М., Гейгер Т. Оцінка продуктивності країн та регіонів: Індекс глобальної конкурентоспроможності. *Всесвітній економічний форум*. URL: http://www.feg.org.ua/docs/metodologia2010_UKR.pdf

238. Schubert, T. Marketing and organizational Innovations in entrepreneurial innovation processes and their relation to market structure and firm characteristics. *Review of Industrial Organization*, 2, 36, 2010. pp. 189–212.

239. Биленко П. Выбор и внедрение средств автоматизированного проектирования (САПР) на предприятиях Группы ГМС . Насосы и оборудование. 2011. №4(69)-5(70), С. 16-20.

240. Главная. АО «Сумский завод «Насосэнергомаш». Техническое перевооружение. *Официальный веб-сайт АО «Сумский завод «Насосэнергомаш»*. URL: <http://nempump.com/o-gruppe-gms/tehnicheskoe-perevooruzhenie/>

241. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований: пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2003. 320с.

242. Kottler J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change // *Harvard Business Review*, 1979, 57. No. 2, 111. URL: https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=144

243. Базаров Т.Ю. Технология Assessment Centre. URL: <http://www.hr-portal.ru/node/2413/print>.

244. Лейкина Я.В. Технология Ассесмент-центра: прошлое, настоящее, будущее / под ред. Т.Ю. Базарова. Москва, 2005, С. 158-183.

245. S. C. Gardiner, J. B. Hanna and M. S. La Tour, “ERP and the Reengineering of Industrial Marketing Processes. A Prescriptive Overview for the New-Age Marketing Manager,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 4, 2002, pp. 357-365. URL: doi:10.1016/S0019-8501(01)00167-5

246. M. Attaran, “Exploring the Relationship between Information Technology and Business Process Reengineering,” *Information and Management*, Vol. 41, No. 5, 2004, pp. 585-596. URL: doi:10.1016/S0378-7206(03)00098-3

247. Милс Р. Компетенции. Карманный справочник по компетенциям.: пер. с англ. Москва: ИПРО, 2004. 128с.

248. McClelland D.C. Testing for competence rather than intelligence // *American Psychologist*. 1973. No 28. Pp. 1-14. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>

249. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 1982. 328p.

250. Spencer L.M., Spencer S.M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 2005. 372p.

251. Dubois D.D. *Competency – based Performance Improvement : A Strategy for Organizational Change*. *Human Resource Development Press*, 1993. 345p.

252. Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В. *Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы*. Москва: Вершина, 2007. 208с.

253. НПП “Насостехкомплект”. *Официальный корпоративный сайт*. URL: <http://www.ntk.net.ua/>

254. Taraniuk L. M., Kobyzskyi D. S., Taraniuk K.V., Dimitrova V. Personnel aspects of marketing activity reengineering at the industrial enterprises. *Innovative Marketing*. 2018. Volume 14. Issue #2. P. 26-34. URL: doi: [http://dx.doi.org/10.21511/im.14\(2\).2018.03](http://dx.doi.org/10.21511/im.14(2).2018.03)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.

Літературний огляд та авторський аналіз дефініцій та формулювань стосовно поняття “реінжиніринг”

№ п/п	Автор, джерело / Основне визначення	Коментарі
1	М.Хаммер, Дж. Чампі [27] / Реінжиніринг є фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність. Реінжиніринг потрібно починати з чистого аркушу	Основне визначенні в теорії реінжинірингу, що уособлює і підкреслює головні риси і задачі реінжинірингу. Радикальний підхід без огляду на те, що є, ускладнюється високим ризиком потенційних невдач та суттєво збільшує загальний бюджет проектів з реінжинірингу
2	Зіндер Е. [77, 30] / Реінжиніринг – повернення управління бізнесу до інжинірингу, посилення уваги до виробничої сфери діяльності підприємства. Реінжиніринг – це революційні зміни в організації бізнесу Під реінжинірингом будемо розуміти широкий підхід, що припускає здійснення змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і швидкості реакції підприємства на зміни ринку (вимог споживачів, дій конкурентів)	Автор підіймає актуальні для теми даної роботи можливості реінжинірингу для підвищення ефективності саме виробничого сектору, хоча зв'язок виключно з інженерним сектором через філологічний корінь слова “реінжиніринг”, на думку автора, відводить від суті значення, що передбачали засновники теорії. Дуже важливим є зазначений аспект щодо потенціалу реінжинірингу до покращення адаптивності підприємства до зовнішніх умов.
3	Ільїн В.В. [78] / Реінжиніринг – це революційні зміни, а саме повне переосмислення розподілу відповідальності та повноважень і, як результат, серйозна зміна організаційної структури компанії	Автор виділяє дуже важливі питання відповідальності та організаційної структури, що мають серйозне практичне значення. У визначенні зазначено революційність характеру перетворень, та не згадано рівень очікуваних результатів
4	Абутидзе З.С., Олександровська Л.М., Бас В.М.[79] / Реінжиніринг – кардинальна і революційна перебудова бізнес-процесів компанії, яка супроводжується переходом на нові принципи побудови організації.	Автор виділяє дуже важливе питання організаційної структури, що має серйозне практичне значення. У визначенні зазначено революційність характеру перетворень, та не згадано рівень очікуваних результатів
5	Блінов А.О. [62] / Реінжиніринг – кардинальна зміна традиційної функціонально-орієнтованої структури управління і виробництва компанії, яка заснована на виділенні бізнес-процесів, що взаємодіють між собою, та обумовлена необхідністю впроваджувати принципово нову модель бізнесу	Згадується один з найбільш важливих аспектів – взаємодія бізнес-процесів, що відображається у моделі бізнесу. Зазначення у визначенні функціонально-орієнтованої структури управління обмежує межі застосування реінжинірингу, адже реінжиніринг може бути застосований для інших структур, в тому числі повторно після переходу до процесно-орієнтованого управління
6	Уткін Е.А. [80] / Реінжиніринг – перебудова (перепроєктування) ділових процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного покращення діяльності фірми	У визначенні зазначені характеристики бажаного кінцевого результату, зроблено акцент на перепроєктуванні процесів, але не визначено акценти перебудови
7	Железко Б.А., Єрмакова Т.А., Володько Л.П. [49] / Реінжиніринг – це цілісне і системне моделювання та кардинальна реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, внаслідок чого спрощується організаційна структура, перерозподіляються і мінімізуються використання різних ресурсів, скорочується термін реалізації потреб клієнтів, підвищується якість їх обслуговування	Розширене визначення, яке підіймає питання моделювання бізнесу, що визначають важливим аспектом серед можливостей реінжинірингу. Конкретизуються об'єкти перетворень, що на нашу думку, звужує потенціал реінжинірингу.
8	Черемних С.В., Черемних О.С. [81] / Реінжиніринг бізнес-процесів – це внесення радикальних (революційних) змін у реалізацію бізнес-процесу для радикального підвищення вартості, що ним генерується	Досить коротке та разом з тим, неймовірно влучне визначення, яке підкреслює важливість існування лише тих процесів, що створюють додану вартість. Разом з тим, визначення обмежує випадки, коли вартість не являється пріоритетною задачею для досягнення стратегічних цілей
9	Щенніков С.Ю. [82] / Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає впровадження інформатизації ділового	Досить вузьке, на нашу думку, розуміння реінжинірингу, що не відображає головної ідеї – творчого пошуку найбільш ефективного зв'язку бізнес-процесів та найбільш

№ п/п	Автор, джерело / Основне визначення	Коментарі
	документообігу на підставі імплементації програмного забезпечення та електронний опис бізнес-процесів	ефективної побудови кожного окремого бізнес-процесу для задоволення критично важливих для споживача потреб
10	Пуліна Т.В. [83] / Реінжиніринг бізнес-процесів – аналіз та корінне перепроєктування існуючих бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації в цілому, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією, у результаті чого суттєво зростає ефективність діяльності організації	Визначення передбачає роль реінжинірингу як інструменту вибору найбільш ефективної методики для покращення ефективності діяльності конкретної організації, що також підтримується поглядами автора.
11	Гальчинський А. [84] / Реінжиніринг – практична інновація для підвищення ефективності господарської діяльності організації	Не дивлячись на відсутність у визначенні таких важливих ознак як радикальність, вагомість, якість, визначення підіймає поняття, що нерозривно пов'язане з реінжинірингом – інновації. Далі зв'язок реінжинірингу та інновацій буде розкрито більш змістовно.
12	Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. [60] / Реінжиніринг – процес, який передбачає відмову від застарілих правил, систем і структур, що склалися на існуючих підприємствах, та пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної зміни показників діяльності	Досить повне та широке визначення, хоча не розкриває глибини та особливостей перетворень.
13	Дегтева Є.В. [85] / Реінжиніринг – процес фундаментального переосмислення і реконструкції бізнесу, що втілює у собі нові способи виконання робіт	Визначення досить чітко відображає основні аспекти вчення М.Хаммера та Дж. Чампі, хоча і не визначає характеристик цілей змін
14	Лам К. [86] / Реінжиніринг – одномоментний підхід до поліпшення якості	З однієї сторони, підтверджується право на існування одномоментних поліпшень, з іншої – не розкриваються не одномоментні зміни
15	Виноградова О.В. [40] / Реінжиніринг бізнес-процесів – науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності	Визначення розкриває одну з головних потенційних можливостей реінжинірингу – конкурентоспроможність; разом з тим конкурентоспроможність носить відносний характер і не завжди може відображати загальні результати економічної діяльності
16	Кімбі Р. [73] / Реінжиніринг – не просто один із способів успішного розвитку підприємницької діяльності, а як і новий спосіб мислення, погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність	Визначення характерне для цілої плеяди вчених, які ототожнюють реінжиніринг з інженерним підходом до опису організації та принципів діяльності підприємств. Такий підхід, на думку автора, при своїх перевагах в плані пошуку найкоротших та найбільш ефективних зв'язків має недоліки в дефіциті творчої складової
17	Бабушкін В., Белова С. [87] / Реінжиніринг має корені в інженерному підході до науки управління. Зміст опису бізнес-процесів для реінжинірингу – моделювання організації в надрах комп'ютеру або на папері, потім зміна цієї моделі під рішення поточних і перспективних завдань організації (найчастіше – рішуче відрубання нераціональних вузлів і функцій)	Як і попереднє визначення ризикує перетворити складний і багатогранний процес на автоматизацію. То ж подібний підхід виглядає досить обмежено
18	Страссман П. [76] / Реінжиніринг бізнес-процесів – це новий науково-практичний напрямок, що виник на стику двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації. Під реінжинірингом розуміється фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення значних поліпшень основних актуальних показників її діяльності: вартість, якість, послуги тощо	Розкриття фактичної історії виникнення реінжинірингу надається без акцентів, що були головним вектором – значення потреб клієнта. Визначення практично повторює згадані формулювання М. Хаммера та Дж Чампі
19	Колесников С. [88] / Реінжиніринг бізнес-процесів – це новий науково-практичний напрямок, що виник на стику двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації... фундаментальне бізнес-процесів компанії для досягнення значних поліпшень основних актуальних показників її діяльності: вартість, якість, послуги	Визначення великою мірою дублюють визначення Страссмана П. Головна роль при здійсненні реінжинірингу відводиться інформаційним технологіям, що має відбуватися з певним застереженням. Реінжиніринг не має перетворитись на автоматизацію

№ п/п	Автор, джерело / Основне визначення	Коментарі
20	Е. Ойхман, Е. Попов [54] / Реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення – погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність. Думка про те, що можна більш ефективно брати участь в конкурентній боротьбі, якщо перепроєктування діяльності підприємства буде здійснюватися при допомозі принципів сучасної інженерії – принципів, які базуються на чітко організованих процесах, – є революційною.	Визначення з категорії прихильників розуміння реінжинірингу як інженерного перезавантаження процесів управління. Напрямок, що розвивався як повноцінне доповнення базової теорії М.Хаммера та Дж. Чампі, адже в їх ученнях технічне наповнення управління мало важливе, але не домінуюче значення, поступаючись творчій адаптації підприємства під потреби клієнта, що швидко змінюються
21	Черненко М., Черненко М. [89] / Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тобто погляд на компанію з позиції клієнта. Таким чином, реінжиніринг, торкаючись таких глибоких аспектів життєдіяльності організації, передбачає в тому числі і зміни системи оцінки, мотивації і заохочення персоналу	Викладені думки чітко відображають пріоритетні акценти перетворень, що являються актуальними для сучасного українського машинобудування. Хоча і кожне конкретне уточнення певним чином звужує загальний потенціал
22	Робсон М., Улах Ф. [90]. Реінжиніринг бізнес-процесів – це інструмент спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, які вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані схеми поліпшення процесів не в змозі. Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення досконало нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніш	Визначення слушно підкреслює перевагу реінжинірингу щодо монополістичних можливостей у критичних ситуаціях, але повне нехтування попереднього досвіду на практиці має дещо перебільшений відтінок
23	Таранюк Л.М.[30,с. 63] / Реінжиніринг – це спосіб кардинальної перебудови бізнес-процесів у компанії, який проходить з докорінними якісними змінами у діяльності конкретного підприємства, що відзначаються значним підвищенням показника економічної ефективності господарської діяльності суб'єкту господарювання в результаті перепроєктування елементів фінансової, виробничої, маркетингової, логістичної, ресурсної, кадрової, інформаційної, екологічної складових організаційно-економічного механізму підприємства і передбачають швидку адаптацію підприємства до ринкового середовища, що змінюється. Реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів.	Одне з найбільш повних та розширених визначень по темі. Наголошує на якості змін, описує широкий функціональний потенціал можливостей реінжинірингу та зазначає рекомендовані етапи реалізації реінжинірингу на підприємстві. Разом з тим не торкається теми пріоритетних векторів при плануванні змін.
24	Шейн Л. [91] / Реінжиніринг бізнес-процесів – рішуча, стрімка, проривна перебудова основ організації та управління підприємством. Специфіка реінжинірингу – відповідальність за наскрізні бізнес-процеси від початку до кінця беруть на себе групи однодумців, які здатні виконувати широкий спектр робіт	Визначення яскраво описує основні риси та характер перетворень, проте ніяк не зачіпає характер очікуваних результатів. Особлива увага, цілком слушно, приділяється мотиваційній та вдосконалюючій роботі з персоналом
25	Яковенко С.[92] / Реінжиніринг – інструмент, спеціально створеним для проведення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення.	Визначення торкається важливих аспектів, зокрема процесів, але не описує цілей та акцентів реінжинірингу та викреслює не масштабні об'єкти, що також можуть піддаватися реінжинірингу

ДОДАТОК Б.

Характерні акценти типових методик з реінжинірингу бізнес-процесів

Автори методологічних підходів	Основа методології
Алгоритм проведення реінжинірингу	Коментарі
М. Хаммер, Дж. Чампі [27]	Бізнес-процеси, що орієнтовані на створення цінності для клієнта
<p>1) введення в реінжиніринг (ініціатива, попередній план дій, формування проектної групи);</p> <p>2) ідентифікація бізнес-процесів (створення карти бізнес-процесів верхнього рівня);</p> <p>3) відбір бізнес-процесів (враховуючи їх вагомість, складність та відповідні ризики);</p> <p>4) вивчення обраних бізнес-процесів (аналіз існуючих процесів, визначення потреб клієнтів, постановка цілей для нових процесів);</p> <p>5) перепроєктування обраних процесів (найбільш творчий етап розробки дизайну проектів та маршруту впровадження);</p> <p>6) реалізація (впровадження вдалих ідей та виправлення хибних; випуск окремими "релізами" для наглядної презентації переваг)</p>	<p>Ключовий інструмент для покращення ефективності бізнес-процесів – "божевільна ідея", здатна кардинально змінити процес. Відповідно з великою вагою творчої складової ключовим етапом позиціонується фаза розробки; початковій фазі та фазі реалізації приділяється менша увага.</p> <p>Звертають на себе увагу застереження щодо формального залучення інформаційних технологій та банальної автоматизації компаній.</p> <p>Фаза завершення проекту з оцінкою результатів та підведенням підсумків відсутня</p>
Т. Давенпорт [30, 50]	Бізнес-процеси, не прив'язані до клієнта
<p>1) створення, бачення та постановка мети (встановлення цілей проекту, оцінка задоволеності співробітників, можливості скорочення втрат часу, збільшення ефективності процесів);</p> <p>2) ідентифікація бізнес-процесів (виявлення основних процесів під реінжиніринг, до 15 одиниць);</p> <p>3) розуміння і вимір процесів (структурне вивчення функцій і роботи процесів);</p> <p>4) інформаційні технології (вивчення можливості застосування інструментарію інформаційних технологій щодо нових та вдосконалених процесів);</p> <p>5) прототип процесу (розробка прототипу нового процесу, а також його попередня пробна реалізація);</p> <p>6) реалізація (повноцінне впровадження випробуваного прототипу)</p>	<p>Ключовий інструмент – інформаційні технології. З урахуванням цього велика увага наділяється структурному опису процесів (розміщення робочих операцій у просторі й часі, виокремлення входів, виходів та структури дій) без прив'язки до клієнта.</p> <p>Окремо акцентується на важливості таких аспектів як кадри та організація.</p> <p>Реалізація проекту відноситься до найбільш вагомих та довготривалих етапів (не менше 12 місяців)</p> <p>Фаза завершення проекту відсутня, та реінжиніринг розглядається як комплекс заходів, направлених на постійне покращення компанії</p>
Р. Манганеллі, М. Клайн [30, 51]	Взаємозв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями компанії
<p>1) підготовка (формування цілей та команди проекту);</p> <p>2) ідентифікація (визначення стратегічно важливих процесів та формування їх моделей);</p> <p>3) бачення (констатація існуючого рівня та встановлення бажаних відповідних показників);</p> <p>4) перепроєктування (технічне, соціальне) (інформаційно-технічна робота з проектами і відповідно створення нового середовища умов роботи для задіяного персоналу);</p> <p>5) трансформація (імплементация перепроєктованих процесів і нових робочих умов)</p>	<p>Основний акцент пропонується направити на бізнес-процеси, які підтримують стратегічні цілі компанії. За рахунок залучення інформаційних технологій та соціального конструювання передбачається кардинальне покращення конкурентних переваг. Виражена фаза завершення відсутня. Оцінка ефективності передбачається на етапі трансформації</p>
Методологія компанії "Кодак" [52]	Практичне впровадження реінжинірингу на підприємстві
<p>1) початок проекту (визначено, як ключовий етап, на якому відбувається планування, встановлення всіх правил і регламентів проектного управління);</p> <p>2) розуміння процесів (проектуються всебічна модель процесів, формується команда з відповідним розподілом менеджерів за процесами);</p> <p>3) проектування нових процесів (власне перепроєктування з залученням інформаційних технологій з завершенням етапу у вигляді пілоотної імплементации перепроєктованих процесів);</p> <p>4) зміни (імплементация нових процесів з адаптацією інфраструктури організації до вимог процесів);</p> <p>5) управління перетвореннями (передбачає усунення перешкод, що виникають в ході проекту, відбувається паралельно з іншими етапами)</p>	<p>Характерною перевагою методології є практична референтність в підрозділах компанії в різних частинах світу. Методологія являє собою помірну комбінацію ідей Хаммера-Чампі та Давенпорта, адже при розумній креативності ідей передбачається покращення бізнес-процесів за рахунок залучення інформаційних технологій. Методологічною відмінністю є виражена присутність завершального етапу, на якій передбачається оцінка результатів проекту, що дозволяє поліпшити ефективність процесу, а також оцінити економічну привабливість для наступних проектів. Наявність етапу управління перетвореннями підтверджує практичність методології. Адже проблема конфліктів є однією з найбільш вагомих в ході здійснення</p>

Автори методологічних підходів	Основа методології
Алгоритм проведення реінжинірингу	Коментарі
	реінжинірингу, так можуть спостерігатися конфлікти цілей, конфлікти нових структур та існуючих умов господарювання, внутрішньо-організаційні конфлікти.
Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. [60]	Кадрова, ресурсна, організаційна політика компанії
<p>1) ініціація проекту (створення проектної групи, формування карти процесів верхнього рівня, вибір процесів під реінжиніринг, визначення потреб клієнтів, завдання цільових показників проектів, запуск проекту);</p> <p>2) діагностика існуючих процесів (дослідження та опис проектів, які піддаються реінжинірингу);</p> <p>3) створення концепції дизайну (із залученням засобів моделювання створення дизайну майбутніх проектів; розробка концепції менеджменту якості);</p> <p>4) створення стратегії впровадження (пропонується "релізний" підхід Хаммера з виділенням трьох стадій (наступні етапи));</p> <p>5) лабораторна стадія (модельна перевірка працездатності запропонованих змін);</p> <p>6) пілотне впровадження (реальна імплементація певних процесів у виділеній частині компанії);</p> <p>7) тираж (реальна імплементація для всієї компанії);</p> <p>8) оцінка ефективності проекту (підведення підсумків проекту, оцінка економічних результатів впровадження реінжинірингу)</p>	<p>Методологія базується на поєднанні підходів Хаммера-Чампі та стратегічних пріоритетів Манганеллі-Клайна.</p> <p>Методологія вбачається максимально відповідною до реальній промислових підприємств, адже окрім уособлення найкращих акцентів базових методик (врахування потреб споживачів, оцінка стратегічного впливу, залучення інформаційних технологій), містить у собі етапи, що демонструють практичну значимість, зокрема поетапне впровадження з обов'язковим моделюванням, критичну оцінку результатів та підведення підсумків, і що також дуже важливо, на погляд автора, розроблення концепції менеджменту якості.</p> <p>Розробка нових норм та правил поведінки позбавляє організаційну систему (в розглянутому вище розумінні) від конфліктів між існуючими елементами та заново спроектованими.</p>

Згруповано та проаналізовано автором на основі [27, 30, 143, 144, 145, 146]

ДОДАТОК В.

Основні методичні підходи розробки бізнес-моделі та їх якісний зв'язок з об'єктом досліджень

Методичний підхід	Очікувані переваги	Прогнозовані недоліки	Коментарі
Zero-approach	<ul style="list-style-type: none"> - найвищий рівень інноваційності; - потенційно найвища ступінь кардинальності покращення стану; - короткі строки здійснення; - низький рівень конфліктності на етапі розробки моделі; - висока творча складова; - не вимагає глибоких знань з реінжинірингу задіяного внутрішнього персоналу; - можливість впровадження як у вигляді експерименту, так і часткового впровадження; - не потребує великих обсягів інформації щодо компанії 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень ризиковості; - високий рівень конфліктності на етапах прийняття та впровадження; - висока імовірність розривів з реальними умовами; - низький рівень структурованості та прогнозованості; - високий рівень критики зі сторони персоналу щодо рівня теоретичної ідеальності очікуваних результатів; - вимагає участі найкращих фахівців компанії у відповідній спеціальній галузі 	<p>Відсутність врахування існуючої моделі компанії може набувати як позитивного, так і негативного впливу на загальний результат при різних обставинах та при різних умовах функціонування підприємства.</p> <p>Абстрагування від традиційного порядку ведення справ є одним з найбільш актуальних та перспективних моментів для вітчизняних машинобудівних підприємств. Застосування рішень, позбавлених тягаря десятиріч планової економіки здатне якісно оновити галузь та вдихнути сили для реалізації існуючого потенціалу в сучасних ринкових умовах.</p> <p>Особливо дієвий підхід в обставинах, коли використання відомих та популярних в певному бізнес-оточенні заходів не приносить якісних позитивних змін, що актуально для реалій українського машинобудування.</p> <p>З точки зору маркетингової діяльності саме даний підхід передбачає створення передумов для різкого відриву від конкурентів за рахунок створення унікальної пропозиції чи переваги.</p> <p>Автором даний підхід вважається найбільш перспективним для маркетингової діяльності вітчизняних підприємств, але разом з тим таким, що потребує особливої уваги та зусиль на етапах впровадження та завершення.</p>
На основі системи прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> - врахування технологічних особливостей та особливостей управлінських технологій; - поєднання відносно недовготривалих строків здійснення і очікуваної високої якості результатів; - забезпечення пріоритетності інтересів компанії перед інтересами особистостей; - ефективне використання відомих управлінських технологій; - позбавлення системи прийняття управлінських рішень суб'єктивізму; - періодична зайнятість внутрішнього персоналу (не на всіх етапах) 	<ul style="list-style-type: none"> - присутність різких конфліктів з персоналом на етапі затвердження; - вимагаються ґрунтовні знання з реінжинірингу, а отже і високі витрати на навчання персоналу; - високий вплив імовірної помилки на всю систему роботи компанії; - дуже низька ефективність та доцільність часткового впровадження; - не може бути використаний у якості експерименту 	<p>Передбачається, що даний підхід може дозволити собі компанія з певними фінансовими ресурсами, хоч і не обов'язково значними.</p> <p>Передбачається побудова системи нових процесів на основі заздалегідь сформованих цільових показників.</p> <p>Акцитування уваги саме на системі управлінських рішень дозволяє уникнути часто не ефективного роботи виключно зі зміни структурного взаємного розташування процесів, і сконцентруватися саме на принципових хронічних проблемах організації та здійснення діяльності підприємств.</p> <p>Наявність високої долі суб'єктивізму в прийнятті важливих для компанії рішень – одне із найбільш проблемо-утворюючих надбань закоренілої функціональної системи, в якій кожен функціонер обмежується захистом виключно відведеної йому зони відповідальності.</p> <p>Таким чином, підхід містить значний потенціал до застосування для видалення системних проблем галузі машинобудування, але разом з тим, передбачає виключно масштабні перетворення в рамках всієї компанії, що будуть супроводжуватися серйозними змінами в кадровій роботі компанії та матимуть істотний вплив на економічний стан компанії.</p> <p>Враховуючи дуже високу вагу імовірних помилок, етап побудови нових процесів потребує особливої уваги та залучення кваліфікованих консультантів.</p>

<p>На основі детального аналізу існуючого стану</p>	<p>- критична оцінка всіх процесів компанії; - висока якість очікуваних результатів; - можливість врахування інтересів більшості підрозділів компанії; - можливість використання компанією здобутої на попередньому етапі корисної інформації; - відносно низька імовірність помилок; - допускається часткове впровадження</p>	<p>- значні строки реалізації; - висока конфліктність на етапі збору вихідних даних про компанію; - проблеми забезпечення наявності та відкритості необхідної для попереднього аналізу інформації; - вимагає участі широкого кола зовнішніх консультантів та фахівців; - вимагає значних фінансових витрат</p>	<p>Головним чином передбачається ведення роботи з бізнес-процесами та зв'язками між ними. Головний акцент направлено на вдосконалення існуючої технології здійснення процесів та видалення вузьких місць. Довготривалість підходу має обмежуватись періодом константності зовнішніх умов. То ж при високій динаміці бізнес-оточення підхід має серйозні обмеження. Безперечно, підхід який дозволяє максимально позитивно використовувати потенціал компанії та забезпечити максимально можливу комфортність змін. Підхід, який максимально налаштований на успішну імплементацію перетворень в заданих реаліях конкретної компанії, що формує його практичну цінність для вітчизняних машинобудівних компаній. Разом з тим, вимагає занадто великих витрат часу та фінансів. Може бути рекомендований для компаній, які зможуть витримати фінансовий тиск у разі невдачі проекту.</p>
---	--	--	--

Проаналізовано на основі [149; 29, с.146-151]

ДОДАТОК Г.

Компоненти розрахунку маркетингового потенціалу промислового підприємства

Таблиця Г.1 – Компоненти маркетингового потенціалу машинобудівного підприємства (розроблено автором)

№ п/п	Компонент маркетингового потенціалу	Сутність компоненту маркетингового потенціалу
1	Дослідження ринку та вплив на ринок	Визначає активність та ефективність підприємства у питаннях визначення власних позицій на ринку, своєчасного моніторингу поведінки інших учасників ринку (традиційних та нових конкурентів), постачальників, появи нових товарів-замінників, тенденцій в розвитку галузей споживання та суміжних з ними галузей, своєчасного виявлення ринкових потреб та виокремлення критичних для споживача їх характеристик, виявлення нових ринків (географічних, галузевих та номенклатурних) та оцінки перспективи їх освоєння і характеру необхідних для цього заходів
2	Реалізація продукту	Визначає наповненість портфелю замовлень підприємства, завантаженість виробничих потужностей, динаміку обсягів реалізації продукції як у грошовому, так і в номенклатурному значенні для всього підприємства в цілому чи за окремими напрямками (географічними, номенклатурними, галузевими, за типом контрагента чи за структурним підрозділом підприємства); визначає швидкість та зручність для споживача процесу розміщення замовлень на виготовлення продукту
3	Реклама, зв'язки з громадськістю	Визначає інформаційну активність підприємства з поширення відомостей про досягнення підприємства, висвітлення його сильних сторін та ефективної презентації продуктів, що пропонуються, присутність у галузевих виданнях та подіях (виставках, семінарах, конференціях, інтернет-ресурсах), сприяння довготривалим партнерським відносинам з ключовими клієнтами, закріплення позитивного іміджу підприємства та лояльності зі сторони споживачів та партнерів (як існуючих, так і потенційних)
4	Інновації в маркетингу	Визначає інноваційну активність маркетингової діяльності, зокрема залучення інновацій в організацію та здійснення маркетингових заходів, інноваційні підходи до ведення діалогу зі споживачем з визначення ринкової потреби, формування найбільш ефективної пропозиції, забезпечення найбільш переконливої та сприйнятливої подачі пропозиції споживачу; характеризує зміст інновацій у продукті, що пропонується, ілюструє динаміку оновлення номенклатури та насиченість номенклатури інноваційними продуктами.

№ п/п	Компонент маркетингового потенціалу	Сутність компоненту маркетингового потенціалу
5	Маркетингове планування	Характеризує обізнаність підприємства в потребах ринку та вимогах споживачів, в тенденціях розвитку галузей споживання та виготовлення аналогічних товарів, товарів-конкурентів та товарів-замінників; демонструє усвідомлення рівня поточних маркетингових, інноваційних, фінансових, виробничих та кадрових можливостей підприємства та необхідних заходів щодо їх використання, розвитку чи залучення зі сторони для нівелювання дефіциту
6	Сприяння збагаченню та розвитку підприємства	Демонструє можливості маркетингової діяльності з підвищення інноваційної привабливості підприємства, залучення реальних інвестицій, забезпечення позитивного економічного балансу та росту загальної вартості підприємства
7	Робота з кадрами	Демонструє можливості маркетингової діяльності з підвищення позитивного іміджу підприємства для залучення провідних фахівців галузі, для збереження необхідного кадрового ресурсу; характеризує гнучкість та оперативність компанії у вирішенні мотиваційних завдань та залучення фахівців різних професійних спеціальностей для вирішення маркетингових завдань та задоволення актуальних потреб споживачів; відображає корпоративну політику підприємства в питаннях ефективності роботи з персоналом та забезпечення високої кваліфікації та адаптивності персоналу
8	Сила маркетингового впливу на підприємстві	Характеризує управлінські можливості маркетингової діяльності; демонструє рівень мотиваційної злагодженості компанії та розуміння важливих для споживача аспектів усіма підрозділами компанії; відображає рівень задіяності спеціалістів різних підрозділів у маркетинговій діяльності

Таблиця Г.2 – Показники (індикатори) оцінки відповідних компонентів маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів

№ п/п	Компонент маркетингового потенціалу	№ п/п	Характерні індикатори компоненту маркетингового потенціалу
1	Дослідження ринку та вплив на ринок	1.1	Кількість обстежень об'єктів експлуатації та виданих відповідних техніко-економічних обґрунтувань, шт.
		1.2	Кількість реєстрацій на електронних ресурсах із закупок, шт.
		1.3	Обсяг замовлень за наданими техніко-економічними обґрунтуваннями, грн
2	Реалізація продукту	2.1	Загальний обсяг реалізації, грн
		2.2	Швидкість оформлення замовлення, днів
		2.3	Обсяг реалізації в заданому сегменті (географічному, номенклатурному, галузевому)
3	Реклама, зв'язки з громадськістю	3.1	Кількість відвідувань корпоративного сайту за період часу, шт.
		3.2	Кількість організованих публічних чи спеціалізованих заходів (семінарів, навчальних проектів, конференцій, виставок) для потенційного кола споживачів, шт.
		3.3	Кількість зареєстрованих звернень щодо інтересу до співпраці з компанією, шт.
4	Інновації в маркетингу	4.1	Кількість проектів на базі цифрових технологій з організації маркетингової діяльності та її зв'язків з іншими видами діяльності, шт.
		4.2	Кількість нових (інноваційних) одиниць в номенклатурі, шт.
		4.3	Обсяг замовлень на нову (інноваційну) продукцію, грн
5	Маркетингове планування	5.1	Відсоток здійснення маркетингового плану реалізації продукції за номенклатурним типом продукції, %
		5.2	Відсоток здійснення маркетингового плану за обсягом реалізації, грн
		5.3	Кількість продуктових програм (стартегій), шт.
6	Сприяння збагаченню та розвитку підприємства	6.1	Обсяг залучених інвестицій на реалізацію замовлень, грн
		6.2	Обсяг залучених інвестицій, на освоєння інноваційної продукції, грн
		6.3	Рівень рентабельності продажів, %
7	Робота з кадрами	7.1	Відсоток коштів, виплачених спеціалістам з маркетингу понад штатні розклади (в порівнянні зі штатним окладом), %
		7.2	Обсяг коштів, витрачених на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в маркетинговій діяльності, грн
		7.3	Обсяг коштів, виплачених на аутсорсингові послуги на виконання завдань, що не входять до обов'язків існуючого складу маркетингового персоналу, грн
8	Сила маркетингового впливу на підприємстві	8.1	Обсяг коштів, виплачених спеціалістам різних, крім маркетингового, підрозділам підприємства на виконання безпосередніх маркетингових пріоритетів, грн
		8.2	Загальна сума днів прострочених замовлень, днів
		8.3	Кількість маркетингових заходів з участю спеціалістів інших підрозділів, шт.

Розроблено автором

Таблиця Г.3 – Нормалізовані показники маркетингового потенціалу промислового

підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Авторський перелік критеріальних показників оцінки маркетингового потенціалу	Вага q_i	$R_{iK_{i1}}$	$R_{iK_{i2}}$	$R_{iK_{in}}$
Кількість обстежень об'єктів експлуатації та виданих відповідних техніко-економічних обґрунтувань у період проведення реінжинірингу, шт.	q_1	B_{11}	B_{12}	B_{13}
Кількість реєстрацій на електронних ресурсах із закупок при впровадженні технології CRM, шт.	q_2	B_{21}	B_{22}	B_{23}
Обсяг замовлень за наданими техніко-економічними обґрунтуваннями відповідних років у період проведення реінжинірингу, млн. грн	q_3	B_{31}	B_{32}	B_{33}
Обсяг реалізації в заданому сегменті (в країні ЄС), млн. грн	q_4	B_{41}	B_{42}	B_{43}
Швидкість оформлення замовлення (перепроєктування організаційних бізнес-процесів маркетингової сфери), днів	q_5	B_{51}	B_{52}	B_{53}
Обсяг реалізації в заданому сегменті (для внутрішнього ринку України), млн. грн	q_6	B_{61}	B_{62}	B_{63}
Кількість відвідувань корпоративного сайту за період часу (місяць - листопад), шт.	q_7	B_{71}	B_{72}	B_{73}
Кількість організованих публічних чи спеціалізованих заходів у період радикальних трансформацій (бізнес-семінарів, навчальних проектів управління змінами, конференцій, виставок) для потенційного кола споживачів шт.	q_8	B_{81}	B_{82}	B_{83}
Кількість зареєстрованих звернень щодо інтересу до співпраці з компанією в період проведення реінжинірингу, шт.	q_9	B_{91}	B_{92}	B_{93}
Кількість проектів управління змінами на базі цифрових технологій з організації маркетингової діяльності та її зв'язків з іншими видами діяльності, шт.	q_{10}	B_{101}	B_{102}	B_{103}
Кількість нових (інноваційних) одиниць (найменувань) в номенклатурі, шт.	q_{11}	B_{111}	B_{112}	B_{113}
Обсяг замовлень на нову (інноваційну) продукцію, млн. грн	q_{12}	B_{121}	B_{122}	B_{123}
Відсоток здійснення маркетингового плану реалізації продукції за номенклатурним типом продукції, %	q_{13}	B_{131}	B_{132}	B_{133}
Відсоток здійснення маркетингового плану за обсягом реалізації інноваційної продукції, грн	q_{14}	B_{141}	B_{142}	B_{143}
Кількість продуктових програм (стратегій), у період реінжинірингу стратегічного управління маркетингової сфери, шт	q_{15}	B_{151}	B_{152}	B_{153}
Обсяг залучених інвестицій на реалізацію замовлень, млн. грн	q_{16}	B_{161}	B_{162}	B_{163}
Обсяг залучених інвестицій на освоєння інноваційної продукції, грн	q_{17}	B_{171}	B_{172}	B_{173}
Рівень рентабельності реалізації товарів та послуг, %	q_{18}	B_{181}	B_{182}	B_{183}
Відсоток коштів, виплачених спеціалістам з маркетингу понад штатні розклади в період реінжинірингу бізнес-процесів (у порівнянні зі штатним окладом), %	q_{19}	B_{191}	B_{192}	B_{193}
Обсяг коштів, витрачених на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в маркетинговій діяльності щодо реалізації реінжинірингових заходів, грн	q_{20}	B_{201}	B_{202}	B_{203}
Обсяг коштів, виплачених на аутсорсингові послуги на виконання завдань, що не входять до обов'язків існуючого складу маркетингового персоналу (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	q_{21}	B_{211}	B_{212}	B_{213}

Обсяг коштів, виплачених спеціалістам різних, крім маркетингового, підрозділів підприємства на виконання безпосередніх маркетингових пріоритетів (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	q ₂₂	B ₂₂₁	B ₂₂₂	B ₂₂₃
Загальна сума днів прострочених замовлень при впровадженні технології CRM, днів	q ₂₃	B ₂₃₁	B ₂₃₂	B ₂₃₃
Кількість реінжинірингових маркетингових заходів з участю спеціалістів інших підрозділів, шт.	q ₂₄	B ₂₄₁	B ₂₄₂	B ₂₄₃

ДОДАТОК Д.

Вхідні дані для розрахунку маркетингового потенціалу АТ «Сумський завод
«Насосенергомаш»Таблиця Д.1 – Показники маркетингового потенціалу АТ «Сумський завод
«Насосенергомаш» у період реінжинірингу бізнес-процесів

№	Показник маркетингового потенціалу	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	Кількість обстежень об'єктів експлуатації та виданих відповідних техніко-економічних обґрунтувань у період проведення реінжинірингу, шт.	3	5	12
2	Кількість реєстрацій на електронних ресурсах із закупок при впровадженні технології CRM, шт.	2	4	6
3	Обсяг замовлень за наданими техніко-економічними обґрунтуваннями відповідних років у період проведення реінжинірингу, млн. грн.	0	12,2	36,1
4	Обсяг реалізації в заданому сегменті (в країні ЄС), млн. грн.	5,93	25,97	40,09
5	Швидкість оформлення замовлення (перепроєктування організаційних бізнес-процесів маркетингової сфери), днів	20	18	10
6	Обсяг реалізації в заданому сегменті (для внутрішнього ринку України), млн. грн	4,5	106,6	60,6
7	Кількість відвідувань корпоративного сайту за період часу (місяць - листопад), шт.	440	786	812
8	Кількість організованих публічних чи спеціалізованих заходів у період радикальних трансформацій (бізнес-семінарів, навчальних проектів управління змінами, конференцій, виставок) для потенційного кола споживачів, шт.	5	13	15
9	Кількість зареєстрованих звернень щодо інтересу до співпраці з компанією в період проведення реінжинірингу, шт.	7 944	10 836	10 892
10	Кількість проектів управління змінами на базі цифрових технологій з організації маркетингової діяльності та її зв'язків з іншими видами діяльності, шт.	2	2	4
11	Кількість нових (інноваційних) одиниць (найменувань) в номенклатурі, шт.	112	28	322
12	Обсяг замовлень на нову (інноваційну) продукцію, млн. грн	52,1	219,4	350,1
13	Відсоток здійснення маркетингового плану реалізації продукції за номенклатурним типом продукції, %	71	65	72
14	Відсоток здійснення маркетингового плану за обсягом реалізації інноваційної продукції, грн	120	98	85
15	Кількість продуктових програм (стартегій), у період реінжинірингу стратегічного управління маркетингової сфери, шт	0	0	3
16	Обсяг залучених інвестицій на реалізацію замовлень, млн. грн	15,0	19,2	80,8
17	Обсяг залучених інвестицій на освоєння інноваційної продукції, млн. грн	4,2	5,7	22,3
18	Рівень рентабельності реалізації товарів та послуг, %	45	43,3	35,3
19	Відсоток коштів, виплачених спеціалістам з маркетингу понад штатні розклади в період реінжинірингу бізнес-процесів (у порівнянні зі штатним окладом), %	40	42	55
20	Обсяг коштів, витрачених на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в маркетинговій діяльності щодо реалізації реінжинірингових заходів, грн	18 000	27 000	29 000
21	Обсяг коштів, виплачених на аутсорсингові послуги на виконання завдань, що не входять до обов'язків існуючого складу маркетингового персоналу (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	32 000	210 000	253 000
22	Обсяг коштів, виплачених спеціалістам різних, крім маркетингового, підрозділів підприємства на виконання безпосередніх маркетингових пріоритетів (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	0	22 000	58 000
23	Загальна сума днів прострочених замовлень при впровадженні технології CRM, днів	1915	1020	800
24	Кількість реінжинірингових маркетингових заходів з участю спеціалістів інших підрозділів, шт.	12	24	28

Сформовано автором

Таблиця Д.2 – Нормалізовані показники маркетингового потенціалу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у період проведення реінжинірингу бізнес-процесів

№	Показник маркетингового потенціалу	Вага	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	Кількість обстежень об'єктів експлуатації та виданих відповідних техніко-економічних обґрунтувань у період проведення реінжинірингу, шт.	0,08	0,25	0,42	1,00
2	Кількість реєстрацій на електронних ресурсах із закупок при впровадженні технології CRM, шт.	0,01	0,33	0,67	1,00
3	Обсяг замовлень за наданими техніко-економічними обґрунтуваннями відповідних років у період проведення реінжинірингу, млн. грн	0,06	0,00	0,34	1,00
4	Обсяг реалізації в заданому сегменті (в країні ЄС), млн. грн	0,05	0,15	0,65	1,00
5	Швидкість оформлення замовлення (перепроєктування організаційних бізнес-процесів маркетингової сфери), днів	0,03	0,50	0,56	1,00
6	Обсяг реалізації в заданому сегменті (для внутрішнього ринку України), млн. грн	0,06	0,04	1,00	0,57
7	Кількість відвідувань корпоративного сайту за період часу (місяць - листопад), шт.	0,02	0,54	0,97	1,00
8	Кількість організованих публічних чи спеціалізованих заходів у період радикальних трансформацій (бізнес-семініарів, навчальних проєктів управління змінами, конференцій, виставок) для потенційного кола споживачів шт.	0,03	0,33	0,87	1,00
9	Кількість зареєстрованих звернень щодо інтересу до співпраці з компанією в період проведення реінжинірингу, шт.	0,01	0,73	0,99	1,00
10	Кількість проєктів управління змінами на базі цифрових технологій з організації маркетингової діяльності та її зв'язків з іншими видами діяльності, шт.	0,08	0,50	0,50	1,00
11	Кількість нових (інноваційних) одиниць (найменувань) в номенклатурі, шт.	0,08	0,35	0,09	1,00
12	Обсяг замовлень на нову (інноваційну) продукцію, млн. грн	0,06	0,15	0,63	1,00
13	Відсоток здійснення маркетингового плану реалізації продукції за номенклатурним типом продукції, %	0,02	0,99	0,90	1,00
14	Відсоток здійснення маркетингового плану за обсягом реалізації інноваційної продукції, грн	0,01	1,00	0,82	0,71
15	Кількість продуктових програм (стартегій), у період реінжинірингу стратегічного управління маркетингової сфери, шт	0,01	0,00	0,00	1,00
16	Обсяг залучених інвестицій на реалізацію замовлень, млн. грн	0,03	0,19	0,24	1,00
17	Обсяг залучених інвестицій на освоєння інноваційної продукції, грн	0,05	0,19	0,26	1,00
18	Рівень рентабельності реалізації товарів та послуг, %	0,02	1,00	0,96	0,78
19	Відсоток коштів, виплачених спеціалістам з маркетингу понад штатні розклади в період реінжинірингу бізнес-процесів (у порівнянні зі штатним окладом), %	0,07	0,73	0,76	1,00
20	Обсяг коштів, витрачених на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в маркетинговій діяльності щодо реалізації реінжинірингових заходів, грн	0,02	0,62	0,93	1,00
21	Обсяг коштів, виплачених на аутсорсингові послуги на виконання завдань, що не входять до обов'язків існуючого складу маркетингового персоналу (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	0,04	1,00	0,15	0,13
22	Обсяг коштів, виплачених спеціалістам різних, крім маркетингового, підрозділів підприємства на виконання безпосередніх маркетингових пріоритетів (реалізація клаптикового реінжинірингу бізнес-процесів), грн	0,07	0,00	0,38	1,00
23	Загальна сума днів прострочених замовлень при впровадженні технології CRM, днів	0,04	0,42	0,78	1,00
24	Кількість реінжинірингових маркетингових заходів з участю спеціалістів інших підрозділів, шт.	0,05	0,43	0,86	1,00

Розраховано та сформовано автором

ДОДАТОК Е.

Критеріальні показники системи елементів SWOT-аналізу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств

№ п/п	Сильні сторони		Наявність та характер прямого зв'язку (↑↓)↔(↓↑)?		Слабкі сторони	
	Можливості (↑↓)	Загрози (↓↑)	Можливості (↓↑)	Загрози (↑↓)	Можливості (↓↑)	Загрози (↑↓)
1	Потужна науково-технічна база		(↓)←		Інертність досвідченого персоналу та обмеженість повноважень на управління мотивацією персоналу та залучення молодих спеціалістів	
	<ul style="list-style-type: none"> - (↑)формування пропозиції з високим вмістом інновацій; - (↑) науково-технічний супровід споживача та супутніх організацій (комерційних компаній та інжинірингових компаній) від моменту формування попиту до утилізації продукту; - (↑) можливість адаптації номенклатури та рівня якості до нових стандартів та вимог ринку; - (↑) можливість оперативної зміни (доповнення) номенклатури при визначенні незадоволеного ємного попиту 	<ul style="list-style-type: none"> - (↓) зменшується залежність від цінової конкуренції з претендентами, що пропонують продукт з невисоким вмістом інновації та значно нижчою ціною; - (↓) зменшується вірогідність втрати потенційних замовлень або долі ринку через створення штучних бар'єрів від конкурентів за конструктивними чи споживчими властивостями продукту; - (↓) зменшуються залежність від сторонніх науково-дослідних організацій; - (↑) формується загроза втрати науково-технічної бази та випадків шпигунства 	<ul style="list-style-type: none"> - (↓) зменшується можливість оперативного залучення інновацій; - (↓) порушується процес накопичення та примноження корпоративних знань, вмінь та навичок; - (↓) формується негативний імідж підприємства, що перешкоджає нормальному процесу залучення молодих спеціалістів; - (↓) зменшується можливість формування ексклюзивних ринкових пропозицій 	<ul style="list-style-type: none"> - (↑) незворотна втрата вкладених ресурсів на підготовку кадрів; - (↑) ослаблення робочих груп та вимушене нерівномірне навантаження на персонал, що супроводжується затримками виконання проектів, додатковими витратами на мотиваційні заходи; - (↑) втрата корпоративних знань та інноваційної інформації разом із втратою спеціалістів; - (↑) відповідне імовірне посилення конкурентів; - (↑) збільшення залежності від кваліфікованих, але інертних та консервативних досвідчених кадрів 		
2	Референтна номенклатура, багата історія поставок		→(↑)		Закоренілість номенклатури, дуже тривалий життєвий цикл номенклатурних одиниць	
	<ul style="list-style-type: none"> - (↑) можливість заміни обладнання без додаткових витрат споживача на переналаштування прив'язок; - (↑) можливість отримання замовлень через відомість бренду та високий рівень довіри з боку проектних та інжинірингових організацій; - (↑) можливість модернізації встановленого обладнання по ремонтним програмам споживача; 	<ul style="list-style-type: none"> - (↑) накопичується негативна інформація щодо споживчих характеристик номенклатурних одиниць, незалежно від бренду виробника; - (↑) інертність та складність появи інноваційних продуктів в номенклатурі через прив'язку підрозділів розробок та проектування до традиційних технічних рішень; - (↑) уявна впевненість щодо стійкого довготривалого попиту на існуючий продукт на 	<ul style="list-style-type: none"> - (↓) перешкоджає просуванню на ринок нових номенклатурних одиниць у випадках пошуку представниками споживача обладнання на заміну виключно за назвою; - (↓) сповільнює процес оновлення номенклатури та пошуку нових ринків; - (↓) сповільнює процес оновлення технологічного устаткування та технологічних циклів; - (↓) звужує базу знань та обізнаність з галузевими інноваціями науково-технічного персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - (↑) збільшується кількість ринкових претендентів та наслідувачів через обізнаність з номенклатурою, її конструкцією та технологією виготовлення; - (↑) зростає обізнаність існуючих та потенційних конкурентів щодо технічних та цінових характеристик продукту, що дає їм можливість наділяти відповідними перевагами свої пропозиції 		

№ п/п	Сильні сторони		Наявність та характер прямого зв'язку (↑↓)↔(↓↑)?	Слабкі сторони	
	Можливості (↑↓)	Загрози (↓↑)		Можливості (↓↑)	Загрози (↑↓)
	- (↑) можливість отримання замовлень за пошуком аналогічного обладнання представниками служб забезпечення споживача; - (↑) можливість підтвердженої демонстрації потенційним новим споживачам досвіду компанії	основі даних про поточний стан ринку			
	Активне впровадження цифрових технологій		(↓)←	Функціональний принцип організаційної структури компанії	
3	- (↑) відкриття нових можливостей для споживача щодо підбору, придбання, експлуатації, сервісу та утилізації продукту, що будуть формувати ексклюзивну конкурентну перевагу для постачальника; - (↑) відкриття нових можливостей для постачальника щодо своєчасного визначення появи потенційної потреби у продукті; - (↑) прямиї, ефективні та оперативні зв'язки зі споживачем щодо задоволення його інформаційних чи технологічних проблем; - (↑) економія ресурсів на супутні заходи з пошуку, отримання, забезпечення, реалізації та постачання замовлень; - (↑) оперативний контроль та можливість своєчасного та ефективного коригування ходу виконання замовлень; - (↑) систематизація та забезпечення оперативного доступу задіяних спеціалістів до необхідної бази інформації; - (↑) ефективний та неупереджений	- (↓) зменшується залежність від суб'єктивного ставлення до процесів прийняття управлінських рішень, контролю та дотримання процедур; - (↑) необхідність витрат часу та ресурсів на навчання існуючого персоналу та підбір нового кваліфікованого персоналу; - (↑) залежність від компаній-розробників та постачальників цифрових послуг; - (↑) залежність від забезпечення доступу до мережі Internet та стану цифрової техніки, зокрема щодо захисту від вірусних атак; - (↑) поява значних непрогнозованих витрат на імplementацію цифрових технологій; - (↑) несприйняття персоналом нових регламентів та процесів; - (↑) невдоволення скороченням штатних одиниць та підрозділів; - (↑) процедурні та організаційні конфлікти впровадження цифрових технологій в працюючу систему організації, комунікацій, контролю та мотивації; - (↑) неправильний підбір та регламент впровадження цифрового		- (↓) знижується можливість оперативного реагування компанії на нові вимоги споживача; - (↓) ускладнюється процес диференційованої мотиваційної роботи та заохочення перспективних молодих спеціалістів; - (↓) ускладнюється процес впровадження інновацій, як технологічних, так і управлінських; - (↓) ускладнюється процес оперативного проходження управлінських рішень; - (↓) ускладнюється процес руху інформації всередині організації;	- (↑) формується безініціативний підхід до здійснення діяльності та прийняття важливих рішень; - (↑) збільшується ізолюваність підрозділів один від одного, від потреб споживача та інновацій у галузі, що стримує розвиток компанії та знижує конкурентоспроможність у довготривалій перспективі; - (↑) формує відчуття безперспективності трудової діяльності для молодих спеціалістів; - (↑) переважання особистісних інтересів при розгляді критичних питань щодо інноваційних проектів та ідей, що стримує розвиток компанії; - (↑) низька готовність керівників середньої ланки до прийняття ризикових рішень; - (↑) концентрація інформації в межах певних підрозділів та її штучна ізоляція через особистісні пріоритети керівників відповідних підрозділів; - (↑) збільшуються витрати часу та ресурсів через дублювання функцій в різних підрозділах;

№ п/п	Сильні сторони		Наявність та характер прямого зв'язку (↑↓)↔(↓↑)?	Слабкі сторони	
	Можливості (↑↓)	Загрози (↓↑)		Можливості (↓↑)	Загрози (↑↓)
	контроль якості продукту; - (↑) об'єктивна та прозора мотиваційна робота з персоналом	програмного забезпечення аутсорсинговими спеціалізованими компаніями			- (↑) зайва бюрократизація та залежність від рішень керівників підрозділів, незацікавлених у прийнятті потрібного для задоволення споживача рішення
	Висока частка власного виробництва у готовому продукті (з відповідним відображенням на маркетингових властивостях продукту та процесу його реалізації)		→(↓)	Орієнтація на пасивний маркетинг та незадовільна динаміка освоєння зовнішніх ринків	
4	- (↑) можливість прогнозованої довготривалої цінової поведінки на ринку; - (↑) можливість контролю якості на всіх стадіях виробничого процесу; - (↑) можливість управління пріоритетами та контролю часу виконання замовлень; - (↑) можливість здійснення власної технічної політики та впровадження інновацій власних розробок; - (↑) можливість оперативного коригування технічного виконання та характеристик продукту відповідно до вимог споживача; - (↓) можливість залучення інноваційних технічних рішень чи комплектуючих спеціалізованих брендів, що могли б підняти загальний рівень інноваційності продукту	- (↓) зменшення залежності від субпостачальників в питаннях вартості, строків постачання та якості продукту; - (↑) сповільнення інноваційного розвитку номенклатури через ізолюваність від досягнень спеціалізованих підприємств з виробництва комплектуючих та супутніх продуктів; - (↑) завищені витрати на власне виготовлення комплектуючих за застарілими або неефективними для даного типу продукту технологіями та відповідне зростання ціни до неконкурентних значень; - (↑) імовірність відмови потенційних замовників через відсутність у складі продукту комплектуючих з необхідними характеристиками чи виробництва певних брендів; - (↑) загрозу зустрічі з перепонами отримання замовлень через національність природи походження продукту	- (↓) можливість отримання додаткових замовлень; - (↓) сповільнює оновлення номенклатури, розвиток інноваційності технологічних циклів та погіршує культуру виробництва; - (↓) обмежує фінансовий розвиток компанії через дефіцит залучення іноземної валюти; - (↑) сприяє інтенсифікації активної маркетингової діяльності на внутрішньому ринку; - (↓) погіршує інвестиційну привабливість компанії; - (↓) сповільнює процес підвищення кваліфікації та актуалізації професійних знань та навичок задіяного персоналу	- (↑) дефіцит замовлень для завантаження виробничих потужностей через обмеженість ємності внутрішнього ринку та високу конкуренцію на ньому серед товарів з низьким вмістом інновацій; - (↑) дефіцит коштів на розвиток та інноваційну діяльність; - (↑) застарілість номенклатури та повільне впровадження технічних інновацій; - (↑) зниження популярності та довіри до бренду як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку, як серед кінцевих споживачів, так і серед комерційних організацій, інжинірингових компаній та генпідрядних організацій	

Розроблено автором

ДОДАТОК Ж.

Вихідні дані для оцінки сильних/слабких сторін основних напрямків
маркетингової діяльності машинобудівних підприємств

Таблиця Ж.1 – Вихідні дані для оцінки сильних сторін основних напрямків
маркетингової діяльності машинобудівних підприємств у період здійснення реінжинірингу
бізнес-процесів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю

Напрямок маркетингової діяльності	Показник сили напрямку маркетингової діяльності/ - потенційні можливості для покращення маркетингової діяльності	B _{iauo} = K _{iauo} * *R _{iauo}
1. Просування продукції	1.1 Присутність на ринку у вигляді активної рекламної та інженерно-технічної консультаційної діяльності/ - формування лояльного ставлення з боку споживача за рахунок допомоги у вирішенні його задач з проектування технологічних об'єктів та підбору необхідного обладнання; - формування нової потреби з характеристиками, що створюють ексклюзивну перевагу та значно збільшують шанси на отримання майбутніх замовлень	R ₁₁₀
	1.2 Присутність на ринку у вигляді успішного досвіду вже реалізованих проектів (референтна номенклатура, багата історія поставок)/ - можливість заміни обладнання без додаткових витрат споживача на переналаштування; - можливість отримання замовлень через відомість бренду та високий рівень довіри з боку проектних та інжинірингових організацій; - можливість модернізації встановленого обладнання по ремонтним програмам споживача; - можливість отримання замовлень за пошуком аналогічного обладнання представниками служб забезпечення споживача; - можливість підтверженої демонстрації потенційним новим споживачам досвіду компанії	R ₁₂₀
	1.3 Здатність формування ексклюзивної пропозиції, що формує довготривалу перевагу/ - можливість створення нішевих чи ринкових монополістичних умов у визначеному бізнес-середовищі	R ₁₃₀
2. Отримання замовлень	2.1 Вплив на ціноутворення на ринку/ - можливість формування конкурентної переваги на підставі ексклюзивної цінової пропозиції; - можливість контролю поведінки конкурентів та здійснення результативних контр-заходів; - можливість впливу на цінову поведінку конкурентів для утримання ринкової ціни в необхідному діапазоні для вигідної діяльності на ринку	R ₂₁₀
	2.2 Активна діяльність з регіональними посередниками/ - розширення географії та посилення інтенсивності процесів пошуку нових потреб; - забезпечення інформацією щодо специфіки діяльності на регіональних ринках та актуальних потреб споживачів; - переведення потреб щодо надання специфічних комерційних умов співробітництва на регіональних посередників та відповідне нівелювання власних обмежень	R ₂₂₀
	2.3 Можливість надання гнучких комерційних умов постачання/ - забезпечення лояльності з боку клієнта на основі задоволення його специфічних комерційних умов співробітництва та забезпечення лояльності щодо майбутніх замовлень	R ₂₃₀
3. Розробка інноваційної продукції	3.1 Вплив на формування технічного рівня ринку/ - науково-технічний супровід споживача та супутніх організацій (комерційних компаній та інжинірингових компаній) від моменту формування попиту до утилізації продукту; - можливість формування ексклюзивної переваги, що не може бути забезпечена конкурентами;	R ₃₁₀
	3.2 Вплив на формування пріоритетів плану науково-дослідних робіт/ - можливість оперативної зміни (доповнення) номенклатури для оперативного задоволення визначеного ємного попиту; - забезпечення своєчасного виконання замовлень на нову інноваційну продукцію; - захист освоєння неприбуткових сьогодні, але перспективних інноваційних продуктів	R ₃₂₀
	3.3 Наявність необхідного рівня науково-технічної бази (потужна науково-технічна база)/ - формування ексклюзивної пропозиції з високим вмістом інновацій; - науково-технічний супровід споживача та супутніх організацій (комерційних компаній та інжинірингових компаній) від моменту формування попиту до утилізації продукту; - можливість адаптації номенклатури та рівня якості до нових стандартів та вимог ринку;	R ₃₃₀
4. Виконання замовлень	4.1 Вплив на формування пріоритетів виробничого плану/ - можливість здійснення власної технічної політики та впровадження інновацій власних розробок;	R ₄₁₀

Напрямок маркетингової діяльності	Показник сили напрямку маркетингової діяльності/ - потенційні можливості для покращення маркетингової діяльності	$V_{iאו} =$ $K_{iאו} * R_{iאו}$
	- можливість оперативного коригування технічного виконання та характеристик продукту відповідно до вимог споживача для забезпечення лояльності споживача та позитивної позиції щодо майбутніх замовлень; - можливість управління пріоритетами та контролю часу виконання замовлень для своєчасного виконання договірних зобов'язань	
	4.2 Гнучкість та оперативність задоволення вимог клієнта щодо оформлення договірних відносин/ - формування лояльного ставлення зі сторони споживача за рахунок задоволення його специфічних комерційних вимог для прийняття вигідних рішень щодо майбутніх закупівель	R_{i42o}
	4.3 Наявність необхідного рівня виробничої потужності (висока частка власного виробництва у готовому продукті)/ - можливість виконання значних за обсягом замовлень; - можливість здійснення власної технічної політики та впровадження інновацій власних розробок; - можливість контролю якості на всіх стадіях виробничого процесу	R_{i43o}
5. Впровадження інновацій в управління та здійснення маркетингової діяльності	5.1 Залучення цифрових технологій у пошук потреби та діалог зі споживачем - суттєве розширення географії охоплення потенційних потреб; - забезпечення своєчасного та прозорого отримання інформації щодо наявних потреб; - отримання та надання довідкової інформації у зручному для споживача вигляді та короткі строки; - відкриття нових можливостей для споживача щодо підбору, придбання, експлуатації, сервісу та утилізації продукту, що будуть формувати ексклюзивну перевагу для постачальника	R_{i51o}
	5.2 Залучення цифрових технологій у моніторинг та підтримку життєвого циклу продукту (активне впровадження цифрових технологій)/ - оперативний контроль робочого стану та експлуатаційних показників обладнання для своєчасного виявлення нештатних ситуацій та оперативного реагування; - контроль дотримання споживачем інструкцій та експлуатаційних процедур для прозорого діалогу щодо зон відповідальності у нештатних ситуаціях;	R_{i52o}
	5.3 Організаційно-технічний та управлінський вплив на маркетингову діяльність з метою забезпечення своєчасного моніторингу та максимальної ефективності маркетингової діяльності/ - своєчасне виявлення слабких ланцюгів в маркетинговій діяльності, що спричиняють сповільнення процедур та погіршення об'єктивності прийняття рішень	R_{i53o}
6. Утримання клієнта	6.1 Задоволеність споживачів (якість продукції, своєчасністю та умовами постачання)/ - формування їх лояльності відносно виробника та його готовності до реалізації нових проектів	R_{i61o}
	6.2 Відповідність організації маркетингової діяльності очікуванням споживача/ - формування лояльності зі сторони споживача, задоволеності рівнем уваги до нього для прийняття ним позитивного рішення щодо вибору постачальника	R_{i62o}
	6.3 Організація супроводу продукту після постачання та формування нової потреби/ - встановлення надійних партнерських відносин з клієнтом для забезпечення необхідного рівня лояльності та формування передумов для отримання нових замовлень; - забезпечення інформацією щодо моніторингу надійності та якості продукції	R_{i63o}
7. Робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності	7.1 Вплив на ринок персоналу відповідних спеціальностей у регіоні/ - залучення найкращих галузевих фахівців; - контроль та управління витратами на оплату праці	R_{i71o}
	7.2 Задіяність позаштатного для маркетингових підрозділів персоналу у маркетинговій діяльності/ - повноцінний та вичерпний супровід маркетингової діяльності спеціальними знаннями; - сприйняття маркетингових пріоритетів та акцентоване направлення найкращих корпоративних здібностей в маркетингову діяльність	R_{i72o}
	7.3 Активність роботи з персоналом (навчання, формування пріоритетів та прозорих корпоративних цінностей)/ - забезпечення сприйняття персоналом стратегічних пріоритетів компанії; - ефективне та повноцінне використання потенціалу задіяного персоналу	R_{i73o}

Примітки:

$V_{iאו}$ – фактична величина балів за кожним і-им показником а-ої сильної/ слабкої сторони u-ого напрямку маркетингової діяльності o-го підприємства, що оцінюється;

$K_{iאו}$ – коефіцієнт вагомості кожного і-ого показника а-ої сильної/слабкої сторони u – ого напрямку маркетингової діяльності o-ого підприємства, яке оцінюється;

$R_{iאו}$ – зважена оцінка кожного і-ого показника а-ої сильної/слабкої сторін u – ого напрямку маркетингової діяльності o-ого підприємства, яке оцінюється (див. формулу 3.1);

Відповідні значення $V_{iאו}$, $K_{iאו}$, $R_{iאו}$ – для кожного критерію кожного з напрямків маркетингової діяльності для кожного з досліджуваних підприємств наведені у Додатку И.

Таблиця Ж.2 – Вихідні дані для оцінки слабких сторін основних напрямків маркетингової діяльності машинобудівних підприємств у період здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю.

Напрямок маркетингової діяльності	Показник слабкості напрямку маркетингової діяльності/ - потенційні загрози для успішності маркетингової діяльності	$B_{iאו} =$ $K_{iאו} * R_{iאו}$
1. Просування продукції	1.1 Орієнтація на пасивний маркетинг/ - загроза втрати частки ринку або всього ринку за рахунок зменшення обсягу замовлень; - загроза втрати популярності бренду та зменшення поінформованості потенційних споживачів щодо наявних пропозицій компанії	R_{i11o}
	1.2 Наявність негативного іміджу бренду/ - формування упередженого ставлення зі сторони споживача, що гальмує або унеможлиблює прийняття рішень щодо майбутніх замовлень	R_{i12o}
	1.3 Залежність від відомої клієнту номенклатури, що експлуатується та обмеженість нею/ - вузьке поле потенційних потреб; - перебування в конкурентному середовищі з обмеженим набором потенційних інструментів щодо встановлення конкурентних переваг; - низький потенційний рівень рентабельності продажів	R_{i13o}
2. Отримання замовлень	2.1 Обмежені можливості у ційовій боротьбі/ - втрата замовлень через програш у ційовій конкуренції; - зниження завантаження виробничих потужностей, особливо для серійної номенклатури; - зниження обсягу обігових коштів	R_{i21o}
	2.2 Залежність від успішності діяльності регіональних посередників/ - втрата замовлень на регіональних ринках через переважання особистісних інтересів посередників; - отримання потенційним споживачем викривленої інформації щодо технічних характеристик пропозиції через низьку кваліфікацію посередників та відповідна втрата замовлень; - низька оперативність вирішення поточних питань щодо потреб споживача через інертність ланцюгу учасників посередництва	R_{i22o}
	2.3 Неєфективний моніторинг визначення розподілу пріоритетів клієнта у системі ціна-технічні характеристики/ - втрата замовлень через програш у ційовій боротьбі за рахунок використання невиправдано дорогих комплектуючих або надмірно ускладнених конструктивних рішень; - втрата замовлень через невідповідність пропозиції очікуванням споживача щодо технічних характеристик продукції	R_{i23o}
3. Розробка інноваційної продукції	3.1 Обмеженість номенклатури (закоренілість номенклатури, дуже тривалий життєвий цикл номенклатурних одиниць)/ - збільшується кількість ринкових претендентів та наслідувачів через обізнаність з номенклатурою, її конструкцією та технологією виготовлення і відповідне загострення конкуренції; - зростає обізнаність існуючих та потенційних конкурентів щодо технічних та ційових характеристик продукту, що дає їм можливість наділяти відповідними перевагами свої пропозиції; - старіння бази знань та зменшення обізнаності з галузевими інноваціями, відповідне зниження конкурентоспроможності	R_{i31o}
	3.2 Слабкий науково-технічний потенціал/ - висока імовірність втрати частки або всього ринку через неможливість задовольнити нові вимоги споживача до технічних характеристик продукції; - неможливість освоєння нових ринків через відсутність потенціалу до розробки необхідних товарів; - застарілість номенклатури та технічних рішень, що призводить до зменшення зацікавленості споживача; - застарілість задіяних технологій, що унеможлиблює успішну діяльність в напрямках зменшення виробничих витрат та шкідливого тиску на навколишнє середовище	R_{i32o}
	3.3 Відсутність доступу до інвестицій у перспективні (без підтвердження замовленням) науково-технічні розробки/ - перспектива втрати частки ринку або всього ринку через неможливість своєчасної підготовки до освоєння та виведення нової продукції на ринок відповідно до актуальних ринкових потреб; - екстремальні умови виконання договірних зобов'язань (за наявним часом та необхідними ресурсами) у разі отримання замовлень на неосвоєну продукцію, що в перспективі призводить до негативного ставлення зі сторони споживача та імовірного відходу	R_{i33o}

Напрямок маркетингової діяльності	Показник слабкості напрямку маркетингової діяльності/ - потенційні загрози для успішності маркетингової діяльності	$B_{iauo} =$ $K_{iauo} \cdot$ R_{iauo}
4. Виконання замовлень	4.1 Функціональний принцип організації діяльності з великим рівнем розвитку бюрократизації/ - збільшення ізолюваності підрозділів один від одного, від потреб споживача та інновацій у галузі, що стримує розвиток компанії та знижує конкуренто-спроможність у довготривалій перспективі; - низька готовність керівників середньої ланки до прийняття ризикових рішень та відповідна низька імовірність здійснення проривів в окремих проектах чи в загальній маркетинговій діяльності; - залежність від рішень керівників функціональних підрозділів, незацікавлених у прийнятті потрібного для задоволення споживача рішення та відповідна втрата перспективних можливостей на ринку	R _{i41o}
	4.2 Обмеженість виробничого потенціалу/ - втрата замовлень через виробничу неспроможність задовольнити потреби споживача за обсягом чи строками постачання продукції; - втрата потенційних визначених потреб на нову інноваційну продукцію через неспроможність оперативно забезпечити виробничий процес новими технологічними циклами	R _{i42o}
	4.3 Висока залежність від субпостачальників щодо якості та строків постачання сировини, напівфабрикатів та комплектуючих/ - втрата потенційних потреб через неможливість субпостачальників задовольнити вимоги споживача за строками та обсягами постачань; - обмеженість можливостей щодо цінової конкуренції при високому вмісту долі субпостачальників у ціні готової продукції; - втрата клієнта через незадоволеність якістю та строками постачання готової продукції, що спричинено відповідними недоліками роботи субпостачальників	R _{i43o}
5. Впровадження інновацій в управління та здійснення маркетингової діяльності	5.1 Обмеженість ресурсів на впровадження інновацій в маркетингову діяльність/ - зниження конкурентоспроможності через неможливість протиставити власні аргументи щодо прогресивних кроків конкурентів; - відхід клієнтів через зниження ефективності та зручності роботи; - втрата обсягів замовлень через низьку інтенсивність та географію пошуку потенційних потреб; - зниження ефективності внутрішніх процесів та віддачі задіяних працівників у маркетинговій діяльності.	R _{i51o}
	5.2 Закоренілість функціонального підходу до ведення маркетингової діяльності/ (функціональний принцип організаційної структури компанії)/ - формування безініціативного підходу до здійснення діяльності та прийняття важливих рішень, що призводить втрати успішності та ефективності маркетингової діяльності; - концентрація інформації в межах певних підрозділів та її штучна ізоляція через особистісні пріоритети керівників відповідних підрозділів та відповідна втрата загальної ефективності маркетингової діяльності; - збільшення витрати часу та ресурсів через дублювання функцій в різних підрозділах та відповідна висока імовірність невиконання зобов'язань по строкам реалізації проектів	R _{i52o}
	5.3 Розвинуті особистісні інтереси та пріоритети при веденні маркетингової діяльності, що стримують впровадження перетворень/ - втрата потенційних можливостей через неефективні управлінські рішення; - висока імовірність зриву перспективних стратегічних проектів	R _{i53o}
6. Утримання клієнта	6.1 Відчуженість від клієнта після постачання/ - відхід клієнта у майбутньому через відсутність його підтримки в поточних питаннях з експлуатації та обслуговування обладнання; - втрата потенційних замовлень через відсутність оперативної інформації щодо виникаючих потреб	R _{i61o}
	6.2 Неможливість задовольнити додаткові вимоги клієнта через принципову позицію своєї формальної правоти/ - відхід клієнта у майбутньому через формування в нього суб'єктивного негативного ставлення до постачальника (виробника)	R _{i62o}
	6.3 Неможливість гарантувати визначені умови співробітництва впродовж тривалого періоду/ - відхід клієнта через відсутність прогнозованості умов співробітництва, що не дозволяє йому ефективно організувати планування закупок та здійснювати їх реалізацію	R _{i63o}
7. Робота з персоналом, задіяним у	7.1 Обмеженість повноважень на управління мотивацією персоналу, задіяного у маркетинговій діяльності/ - формує відчуття безперспективності трудової діяльності для молодих спеціалістів, і як результат, їх втрата;	R _{i71o}

Напрямок маркетингової діяльності	Показник слабкості напрямку маркетингової діяльності/ - потенційні загрози для успішності маркетингової діяльності	$V_{iauo} =$ $K_{iauo} \cdot$ R_{iauo}
маркетинговій діяльності	- зниження ефективності та віддачі персоналу через низьку вмотивованість та відсутність впливу результатів діяльності на якість оплати праці; - зниження реального впливу на управління персоналом; - зниження рівня ініціативності та інноваційної активності персоналу	
	7.2 Інертність задіяного персоналу та неспроможність до оновлення/ - низька результативність проектів щодо впровадження інновацій в організацію та здійснення діяльності; - зниження конкурентоздатності через відставання у маркетингових інструментах та засобах, що пропонують конкуренти; - зниження рівня ініціативності та інноваційної активності персоналу, що працює в тому ж середовищі, що й інертний персонал	R_{i72o}
	7.3 Другорядність у пріоритетності потенційного персоналу щодо вибору місця працевлаштування/ - перевитрата коштів для впливу на позитивне рішення щодо вибору місця працевлаштування, а також на створення особливих умов праці, що формують перевагу; - залучення не найбільш кваліфікованого персоналу і відповідна необхідність організації додаткового навчання	R_{i73o}

Розроблено автором

Примітки:

V_{iauo} – фактична величина балів за кожним і-им показником а-ої сильної/ слабкої сторони u-ого напрямку маркетингової діяльності o-го підприємства, що оцінюється;

K_{iauo} – коефіцієнт вагомості кожного і-ого показника а-ої сильної/слабкої сторони u – ого напрямку маркетингової діяльності o-ого підприємства, яке оцінюється;

R_{iauo} – зважена оцінка кожного і-ого показника а-ої сильної/слабкої сторін u – ого напрямку маркетингової діяльності o-ого підприємства, яке оцінюється (див. формулу 3.1);

Відповідні значення V_{iauo} , K_{iauo} , R_{iauo} – для кожного критерію кожного з напрямків маркетингової діяльності для кожного з досліджуваних підприємств наведені у Додатку И.

ДОДАТОК II.

Значення вихідних даних та розрахункових величин для оцінки маркетингової діяльності машинобудівних підприємств

Таблиця II.1 – Оцінка показників конкурентної сили в заданому конкурентному середовищі промислових підприємств (НЕМ-СМЗ-СНТ) до проведення реінжинірингу бізнес-процесів базового підприємства, що досліджується (НЕМ)

Напрямок маркетингової діяльності	Показник сили напрямку маркетингової діяльності	Бал показника сили напрямку маркетингової діяльності	Вага показника сили напрямку маркетингової діяльності	Зважена оцінка сили напрямку маркетингової діяльності	Значення лідера (найбл. конкурента) для*:	Конкурентна сила за показником	Конкурентна сила за напрямком	Інтегральна абсолютна конкурентна сила
1. Просування продукції	1.1 Присутність на ринку у вигляді активної рекламної та інженерно-технічної консультаційної діяльності	НЕМ: 5 СМЗ: 4 СНТ: 3	0,08	НЕМ: 0,4 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,24	НЕМ: 0,32 СМЗ: 0,4 СНТ: 0,4	НЕМ: 0,08 СМЗ: -0,08 СНТ: -0,16	НЕМ: 0,3 СМЗ: -0,3 СНТ: -0,8	НЕМ: 0,3 СМЗ: -0,74 СНТ: -1,97
	1.2 Присутність на ринку у вигляді успішного досвіду вже реалізованих проєктів	НЕМ: 10 СМЗ: 6 СНТ: 2	0,03	НЕМ: 0,3 СМЗ: 0,18 СНТ: 0,06	НЕМ: 0,18 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,3	НЕМ: 0,12 СМЗ: -0,12 СНТ: -0,24		
	1.3 Можливість формування ексклюзивної пропозиції, що формує довготривалу перевагу	НЕМ: 7 СМЗ: 6 СНТ: 3	0,1	НЕМ: 0,7 СМЗ: 0,6 СНТ: 0,3	НЕМ: 0,6 СМЗ: 0,7 СНТ: 0,7	НЕМ: 0,1 СМЗ: -0,1 СНТ: -0,4		
2. Отримання замовлень	2.1 Вплив на ціноутворення на ринку	НЕМ: 6 СМЗ: 6 СНТ: 9	0,07	НЕМ: 0,42 СМЗ: 0,42 СНТ: 0,63	НЕМ: 0,63 СМЗ: 0,42 СНТ: 0,42	НЕМ: -0,21 СМЗ: 0 СНТ: 0,21	НЕМ: -0,49 СМЗ: 0,21 СНТ: 0,49	
	2.2 Успішна діяльність з регіональними посередниками	НЕМ: 5 СМЗ: 8 СНТ: 9	0,03	НЕМ: 0,15 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,27	НЕМ: 0,27 СМЗ: 0,15 СНТ: 0,15	НЕМ: -0,12 СМЗ: 0,09 СНТ: 0,12		
	2.3 Можливість надання гнучких комерційних умов постачання	НЕМ: 5 СМЗ: 8 СНТ: 9	0,04	НЕМ: 0,2 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,36	НЕМ: 0,36 СМЗ: 0,2 СНТ: 0,2	НЕМ: -0,16 СМЗ: 0,12 СНТ: 0,16		
3. Розробка інноваційної продукції	3.1 Вплив на формування технічного рівня ринку	НЕМ: 7 СМЗ: 6 СНТ: 1	0,08	НЕМ: 0,56 СМЗ: 0,48 СНТ: 0,08	НЕМ: 0,48 СМЗ: 0,56 СНТ: 0,56	НЕМ: 0,08 СМЗ: -0,08 СНТ: -0,48	НЕМ: 0,13 СМЗ: -0,18 СНТ: -0,83	
	3.2 Вплив на формування пріоритетів плану науково-дослідних робіт підприємства	НЕМ: 6 СМЗ: 7 СНТ: 8	0,05	НЕМ: 0,3 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,4	НЕМ: 0,4 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,3	НЕМ: -0,1 СМЗ: 0,05 СНТ: 0,1		
	3.3 Наявність необхідного рівня науково-технічної бази	НЕМ: 10 СМЗ: 7 СНТ: 1	0,05	НЕМ: 0,5 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,05	НЕМ: 0,35 СМЗ: 0,5 СНТ: 0,5	НЕМ: 0,15 СМЗ: -0,15 СНТ: -0,15		
4. Виконання замовлень	4.1 Вплив на формування пріоритетів виробничого плану	НЕМ: 7 СМЗ: 7 СНТ: 9	0,05	НЕМ: 0,35 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,45	НЕМ: 0,45 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,35	НЕМ: -0,1 СМЗ: 0 СНТ: 0,01	НЕМ: -0,01 СМЗ: -0,11 СНТ: -0,14	
	4.2 Гнучкість та оперативність задоволення вимог клієнта щодо оформлення договірних відносин	НЕМ: 6 СМЗ: 8 СНТ: 9	0,02	НЕМ: 0,12 СМЗ: 0,16 СНТ: 0,18	НЕМ: 0,18 СМЗ: 0,12 СНТ: 0,12	НЕМ: -0,06 СМЗ: 0,04 СНТ: 0,06		
	4.3 Наявність необхідного рівня виробничої потужності	НЕМ: 10 СМЗ: 7 СНТ: 4	0,05	НЕМ: 0,5 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,2	НЕМ: 0,35 СМЗ: 0,5 СНТ: 0,5	НЕМ: 0,15 СМЗ: -0,15 СНТ: -0,3		

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.1

Напрямок маркетингової діяльності	Показник сили напрямку маркетингової діяльності	Бал показника сили напрямку маркетингової діяльності	Вага показника сили напрямку маркетингової діяльності	Зважена оцінка сили напрямку маркетингової діяльності	Значення лідера (найбл. конкурента) для*:	Конкурентна сила за показником	Конкурентна сила за напрямком	Інтегральна абсолютна конкурентна сила
5. Впровадження інновацій в управління та здійснення маркетингової діяльності	5.1 Залучення цифрових технологій у пошук потреби та діалог зі споживачем	HEM:6 CM3: 4 CHT: 2	0,02	HEM:0,12 CM3: 0,08 CHT: 0,04	HEM:0,08 CM3: 0,12 CHT: 0,12	HEM:0,04 CM3: -0,14 CHT: -0,08	HEM: 0,24 CM3: -0,32 CHT: -0,31	
	5.2 Залучення цифрових технологій у моніторинг та підтримку життєвого циклу продукту	HEM:8 CM3: 2 CHT: 1	0,03	HEM:0,24 CM3: 0,06 CHT: 0,03	HEM:0,06 CM3: 0,24 CHT: 0,24	HEM:0,18 CM3: -0,18 CHT: -0,21		
	5.3 Організаційно-технічний та управлінський вплив на маркетингову діяльність з метою забезпечення своєчасного моніторингу та максимальної ефективності маркетингової діяльності	HEM: 7 CM3: 2 CHT: 6	0,02	HEM: 0,14 CM3: 0,04 CHT: 0,12	HEM:0,12 CM3: 0,14 CHT: 0,14	HEM:0,02 CM3: -0,1 CHT: -0,02		
6. Утримання клієнта	6.1 Задоволеність споживачів (якість продукції, своєчасністю та умовами постачання)	HEM:6 CM3: 6 CHT: 4	0,1	HEM:0,6 CM3: 0,6 CHT: 0,4	HEM:0,6 CM3: 0,6 CHT: 0,6	HEM:0 CM3: 0 CHT: -0,2	HEM: 0 CM3:-0,04 CHT:0	
	6.2 Відповідність організації маркетингової діяльності очікуванням споживача	HEM:6 CM3: 4 CHT:6	0,02	HEM:0,12 CM3: 0,08 CHT: 0,12	HEM:0,12 CM3: 0,12 CHT: 0,12	HEM: 0 CM3: -0,04 CHT: 0		
	6.3 Організація супроводу продукту після постачання та формування нової потреби	HEM:7 CM3: 7 CHT: 3	0,08	HEM:0,56 CM3: 0,56 CHT: 0,24	HEM:0,56 CM3: 0,56 CHT: 0,56	HEM:0 CM3: 0 CHT: -0,32		
7. Робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності	7.1 Вплив на ринок персоналу відповідних спеціальностей у регіоні	HEM:6 CM3: 4 CHT: 7	0,02	HEM:0,12 CM3: 0,08 CHT: 0,14	HEM:0,14 CM3: 0,12 CHT: 0,12	HEM:-0,02 CM3: -0,04 CHT: 0,02	HEM:-0,14 CM3: 0 CHT: 0,14	
	7.2 Задіяність позаштатного для маркетингових підрозділів персоналу у маркетинговій діяльності	HEM:6 CM3: 7 CHT: 8	0,04	HEM:0,24 CM3: 0,28 CHT: 0,32	HEM:0,32 CM3: 0,24 CHT: 0,24	HEM:-0,08 CM3: 0,04 CHT: 0,08		
	7.3 Активність роботи з персоналом (навчання, формування пріоритетів та прозорих корпоративних цінностей)	HEM:4 CM3: 4 CHT: 6	0,02	HEM:0,08 CM3: 0,08 CHT: 0,12	HEM:0,12 CM3: 0,08 CHT: 0,08	HEM:-0,04 CM3: 0 CHT: 0,04		

* - для лідера конкурентні показники визначаються відносно найближчого конкурента

Таблиця И.2 – Оцінка показників конкурентної слабкості в заданому конкурентному середовищі промислових підприємств (НЕМ-СМЗ-СНТ) до проведення реінжинірингу бізнес-процесів базового підприємства, що досліджується (НЕМ)

Напрямок маркетингової діяльності	Показник слабкості напрямку маркетингової діяльності	Бал показника слабкості напрямку маркетингової діяльності	Вага показника слабкості напрямку маркетингової діяльності	Зважена оцінка слабкості напрямку маркетингової діяльності	Значення лідера (найбл. конкурента) для:*	Конкурентна слабкість за показником	Конкурентна слабкість за напрямком	Інтегральна абсолютна конкурентна слабкість
1. Просування продукції	1.1 Орієнтація на пасивний маркетинг	НЕМ:6 СМЗ: 8 СНТ: 8	0,1	НЕМ: 0,6 СМЗ: 0,8 СНТ: 0,8	НЕМ:0,8 СМЗ: 0,6 СНТ: 0,6	НЕМ:-0,2 СМЗ: 0,2 СНТ: 0,2	НЕМ:-0,52 СМЗ:0,52 СНТ:0,6	НЕМ: -1,06 СМЗ: 1,53 СНТ: 1,3
	1.2 Наявність негативного іміджу бренду	НЕМ:3 СМЗ: 4 СНТ: 4	0,08	НЕМ:0,24 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,32	НЕМ:0,32 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,24	НЕМ:-0,08 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,08		
	1.3 Залежність від відомої клієнту номенклатури, що експлуатується та обмеженість нею	НЕМ:1 СМЗ: 7 СНТ: 9	0,04	НЕМ:0,04 СМЗ: 0,28 СНТ: 0,36	НЕМ:0,28 СМЗ: 0,04 СНТ: 0,04	НЕМ:-0,24 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,32		
2. Отримання замовлень	2.1 Обмежені можливості у цінній боротьбі	НЕМ:7 СМЗ: 6 СНТ: 4	0,06	НЕМ:0,42 СМЗ: 0,36 СНТ: 0,24	НЕМ:0,24 СМЗ: 0,42 СНТ: 0,42	НЕМ:0,18 СМЗ: -0,06 СНТ: -0,18	НЕМ:-0,14 СМЗ: -0,03 СНТ:- 0,22	
	2.2 Залежність від успішності діяльності регіональних посередників	НЕМ:5 СМЗ: 7 СНТ: 9	0,04	НЕМ:0,2 СМЗ: 0,28 СНТ: 0,36	НЕМ:0,28 СМЗ: 0,2 СНТ: 0,2	НЕМ:-0,08 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,16		
	2.3 Неefективний моніторинг визначення розподілу пріоритетів клієнта у системі ціна-технічні характеристики	НЕМ:6 СМЗ:5 СНТ: 2	0,05	НЕМ:0,3 СМЗ: 0,25 СНТ: 0,1	НЕМ:0,1 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,3	НЕМ:0,2 СМЗ: -0,05 СНТ: -0,2		
3. Розробка інноваційної продукції	3.1 Обмеженість номенклатури	НЕМ:2 СМЗ: 6 СНТ: 8	0,06	НЕМ:0,12 СМЗ: 0,36 СНТ: 0,48	НЕМ: 0,36 СМЗ: 0,12 СНТ: 0,12	НЕМ:-0,24 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,36	НЕМ:-0,45 СМЗ:0,57 СНТ:0,67	
	3.2 Слабкий науково-технічний потенціал	НЕМ:1 СМЗ: 6 СНТ: 8	0,05	НЕМ:0,05 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,4	НЕМ:0,3 СМЗ: 0,05 СНТ: 0,05	НЕМ:-0,25 СМЗ: 0,25 СНТ: 0,35		
	3.3 Відсутність доступу до інвестицій у перспективні (без підтвердження замовленням) науково-технічні розробки	НЕМ:6 СМЗ: 8 СНТ: 5	0,04	НЕМ:0,24 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,2	НЕМ:0,2 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,24	НЕМ:0,04 СМЗ: 0,08 СНТ: -0,04		
4. Виконання замовлень	4.1 Функціональний принцип організації діяльності з великим рівнем розвитку бюрократизації	НЕМ:7 СМЗ: 7 СНТ: 6	0,05	НЕМ:0,35 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,3	НЕМ:0,3 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,35	НЕМ:0,05 СМЗ:0 СНТ: -0,05	НЕМ:-0,19 СМЗ:0,24 СНТ:0,43	
	4.2 Обмеженість виробничого потенціалу	НЕМ:3 СМЗ: 6 СНТ: 8	0,06	НЕМ:0,18 СМЗ: 0,36 СНТ: 0,48	НЕМ:0,36 СМЗ:0,18 СНТ: 0,18	НЕМ:-0,18 СМЗ: 0,18 СНТ: 0,3		
	4.3 Висока залежність від субпостачальників щодо якості та строків постачання сировини, напівфабрикатів та комплектуючих	НЕМ:5 СМЗ: 6 СНТ: 8	0,06	НЕМ:0,3 СМЗ: 0,36 СНТ: 0,48	НЕМ:0,36 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,3	НЕМ:-0,06 СМЗ: 0,06 СНТ: 0,18		
5. Впровадження інновацій в управління та здійснення маркетингової діяльності	5.1 Обмеженість ресурсів на впровадження інновацій в маркетингову діяльність	НЕМ:5 СМЗ: 7 СНТ: 6	0,04	НЕМ:0,2 СМЗ: 0,28 СНТ: 0,24	НЕМ:0,24 СМЗ: 0,2 СНТ: 0,2	НЕМ:-0,04 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,04	НЕМ:0 СМЗ:0,28 СНТ:0	
	5.2 Закоренілість функціонального підходу до ведення маркетингової діяльності	НЕМ:5 СМЗ: 8 СНТ: 4	0,04	НЕМ:0,2 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,16	НЕМ:0,16 СМЗ: 0,2 СНТ: 0,2	НЕМ:0,04 СМЗ: 0,12 СНТ: -0,04		

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.2

Напрямок маркетингової діяльності	Показник слабкості напрямку маркетингової діяльності	Бал показника слабкості напрямку маркетингової діяльності	Вага показника слабкості напрямку маркетингової діяльності	Зважена оцінка слабкості напрямку маркетингової діяльності	Значення лідера (найбл. конкурента) для:*	Конкурентна слабкість за показником	Конкурентна слабкість за напрямком	Інтегральна абсолютна конкурентна слабкість
	5.3 Розвинуті особистісні інтереси та пріоритети при веденні маркетингової діяльності, що стримують впровадження перетворень	HEM:6 CM3: 8 CHT: 6	0,04	HEM:0,24 CM3: 0,32 CHT: 0,24	HEM:0,24 CM3: 0,24 CHT: 0,24	HEM:0 CM3: 0,08 CHT:0		
6. Утримання клієнта	6.1 Відчуженість від клієнта після постачання	HEM:6 CM3: 6 CHT: 5	0,04	HEM:0,24 CM3: 0,24 CHT: 0,2	HEM:0,2 CM3: 0,24 CHT: 0,24	HEM:0,04 CM3: 0 CHT: -0,04	HEM:0,16 CM3:-0,16 CHT:-0,12	
	6.2 Неможливість задовольнити додаткові вимоги клієнта через принципову позицію своєї формальної правоти	HEM:7 CM3: 5 CHT: 3	0,03	HEM:0,21 CM3: 0,15 CHT: 0,09	HEM:0,09 CM3: 0,21 CHT: 0,21	HEM:0,12 CM3: -0,06 CHT: -0,12		
	6.3 Неможливість гарантувати визначені умови співробітництва впродовж тривалого періоду	HEM:6 CM3: 6 CHT: 7	0,04	HEM:0,24 CM3: 0,24 CHT: 0,28	HEM:0,24 CM3: 0,24 CHT: 0,24	HEM:0 CM3: 0 CHT: 0,14		
7. Робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності	7.1 Обмеженість повноважень на управління мотивацією персоналу, задіяного у маркетинговій діяльності	HEM:6 CM3: 4 CHT: 3	0,03	HEM:0,18 CM3: 0,12 CHT: 0,09	HEM:0,09 CM3: 0,18 CHT: 0,18	HEM:0,09 CM3:- 0,06 CHT: -0,09	HEM: 0,08 CM3:0,01 CHT:-0,06	
	7.2 Інертність задіяного персоналу та неспроможність до оновлення	HEM:6 CM3: 7 CHT: 5	0,03	HEM:0,18 CM3: 0,21 CHT: 0,15	HEM:0,15 CM3: 0,18 CHT: 0,18	HEM:0,03 CM3: 0,03 CHT: -0,03		
	7.3 Другорядність у пріоритетності потенційного персоналу, що змушує витратити додаткові кошти для впливу на рішення щодо працевлаштування	HEM:4 CM3: 6 CHT: 7	0,02	HEM:0,08 CM3: 0,12 CHT: 0,14	HEM:0,12 CM3: 0,08 CHT: 0,08	HEM:-0,04 CM3: 0,04 CHT: 0,12		

* - для лідера конкурентні показники визначаються відносно найближчого конкурента

Таблиця И.3 – Оцінка показників конкурентної сили в заданому конкурентному середовищі промислових підприємств (НЕМ-СМЗ-СНТ) після проведення реінжинірингу бізнес-процесів базового підприємства, що досліджується (НЕМ)

Напрямок маркетингової діяльності	Показник сили напрямку маркетингової діяльності	Бал показника сили напрямку маркетингової діяльності	Вага показника сили напрямку маркетингової діяльності	Зважена оцінка сили напрямку маркетингової діяльності	Значення лідера (найбл. конкурента) для: *	Конку-рентна сила за показ-ником	Конкурентна сила за напрямком	Інте-гральна абсолютна конку-рентна сила
1. Просування продукції	1.1 Присутність на ринку у вигляді активної рекламної та інженерно-технічної консультаційної діяльності	НЕМ:9 СМЗ: 4 СНТ: 3	0,08	НЕМ:0,72 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,24	НЕМ:0,32 СМЗ: 0,72 СНТ: 0,72	НЕМ:0,4 СМЗ: -0,4 СНТ: -0,48	НЕМ:0,82 СМЗ:-0,82 СНТ:-1,32	НЕМ: 1,79 СМЗ: -2,25 СНТ -3,57
	1.2 Присутність на ринку у вигляді успішного досвіду вже реалізованих проектів	НЕМ:10 СМЗ: 6 СНТ: 2	0,03	НЕМ:0,3 СМЗ: 0,18 СНТ: 0,06	НЕМ:0,18 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,3	НЕМ:0,12 СМЗ: -0,12 СНТ: -0,24		
	1.3 Можливість формування ексклюзивної пропозиції, що формує довготривалу перевагу	НЕМ:9 СМЗ: 6 СНТ: 3	0,1	НЕМ:0,9 СМЗ: 0,6 СНТ: 0,3	НЕМ:0,6 СМЗ: 0,9 СНТ: 0,9	НЕМ:0,3 СМЗ: -0,3 СНТ: -0,6		
2. Отримання замовлень	2.1 Вплив на ціноутворення на ринку	НЕМ:6 СМЗ: 6 СНТ: 6	0,07	НЕМ:0,42 СМЗ: 0,42 СНТ: 0,42	НЕМ:0,42 СМЗ: 0,42 СНТ: 0,42	НЕМ:0 СМЗ: 0 СНТ: 0	НЕМ:-0,28 СМЗ:-0,21 СНТ:0,16	
	2.2 Успішна діяльність з регіональними посередниками	НЕМ:5 СМЗ: 8 СНТ: 9	0,03	НЕМ:0,15 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,27	НЕМ:0,27 СМЗ: 0,15 СНТ: 0,15	НЕМ:-0,12 СМЗ: 0,09 СНТ: 0,12		
	2.3 Можливість надання гнучких комерційних умов постачання	НЕМ:5 СМЗ: 8 СНТ: 9	0,04	НЕМ:0,2 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,36	НЕМ:0,36 СМЗ: 0,2 СНТ: 0,2	НЕМ:-0,16 СМЗ: 0,12 СНТ: 0,16		
3. Розробка інноваційної продукції	3.1 Вплив на формування технічного рівня ринку	НЕМ:9 СМЗ: 4 СНТ: 1	0,08	НЕМ:0,72 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,08	НЕМ:0,32 СМЗ: 0,72 СНТ: 0,72	НЕМ:0,4 СМЗ: -0,4 СНТ: -0,64	НЕМ:0,55 СМЗ:-0,6 СНТ:-1,09	
	3.2 Вплив на формування пріоритетів плану науково-дослідних робіт підприємства	НЕМ:8 СМЗ: 7 СНТ: 8	0,05	НЕМ:0,4 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,4	НЕМ:0,4 СМЗ: 0,4 СНТ: 0,4	НЕМ:0 СМЗ: -0,05 СНТ: 0		
	3.3 Наявність необхідного рівня науково-технічної бази	НЕМ:10 СМЗ: 7 СНТ: 1	0,05	НЕМ:0,5 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,05	НЕМ:0,35 СМЗ: 0,5 СНТ: 0,5	НЕМ:0,15 СМЗ: -0,15 СНТ: -0,45		
4. Виконання замовлень	4.1 Вплив на формування пріоритетів виробничого плану	НЕМ:8 СМЗ: 7 СНТ: 9	0,05	НЕМ:0,4 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,45	НЕМ:0,45 СМЗ: 0,4 СНТ: 0,4	НЕМ:-0,05 СМЗ: -0,05 СНТ: 0,05	НЕМ:0,04 СМЗ:-0,16 СНТ:-0,19	
	4.2 Гнучкість та оперативність задоволення вимог клієнта щодо оформлення договірних відносин	НЕМ:6 СМЗ: 8 СНТ: 9	0,02	НЕМ:0,12 СМЗ: 0,16 СНТ: 0,18	НЕМ:0,18 СМЗ: 0,12 СНТ: 0,12	НЕМ:-0,06 СМЗ: 0,04 СНТ: 0,06		
	4.3 Наявність необхідного рівня виробничої потужності	НЕМ:10 СМЗ: 7 СНТ: 4	0,05	НЕМ:0,5 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,2	НЕМ:0,35 СМЗ: 0,5 СНТ: 0,5	НЕМ:0,15 СМЗ: -0,15 СНТ: -0,3		
5. Впро-вадження інновацій в управління та здійснення марке-тингової діяльності	5.1 Залучення цифрових технологій у пошук потреби та діалог зі споживачем	НЕМ:8 СМЗ: 4 СНТ: 2	0,02	НЕМ:0,16 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,04	НЕМ:0,08 СМЗ: 0,16 СНТ: 0,16	НЕМ:0,08 СМЗ: -0,08 СНТ: -0,12	НЕМ:0,38 СМЗ:-0,24 СНТ:-0,45	
	5.2 Залучення цифрових технологій у моніторинг та підтримку життєвого циклу продукту	НЕМ:10 СМЗ: 2 СНТ: 1	0,03	НЕМ:0,3 СМЗ: 0,06 СНТ: 0,03	НЕМ:0,06 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,3	НЕМ:0,24 СМЗ:-0,24 СНТ: -0,27		
	5.3 Організаційно-технічний та	НЕМ:9 СМЗ: 2	0,02	НЕМ:0,18 СМЗ: 0,04	НЕМ: 0,12 СМЗ: 0,18	НЕМ: 0,06 СМЗ: -0,14		

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.3

Напрямок маркетингової діяльності	Показник сили напрямку маркетингової діяльності	Бал показника сили напрямку маркетингової діяльності	Вага показника сили напрямку маркетингової діяльності	Зважена оцінка сили напрямку маркетингової діяльності	Значення лідера (найбл. конкурента) для: *	Конку-рентна сила за показником	Конкурентна сила за напрямком	Інте-гральна абсолютна конку-рентна сила
	управлінський вплив на маркетингову діяльність з метою забезпечення своєчасного моніторингу та максимальної ефективності маркетингової діяльності	СНТ: 6		СНТ: 0,12	СНТ: 0,18	СНТ: -0,06		
6. Утримання клієнта	6.1 Задоволеність споживачів (якістю продукції, своєчасністю та умовами постачання)	НЕМ:6 СМЗ: 6 СНТ: 4	0,1	НЕМ: 0,6 СМЗ: 0,6 СНТ: 0,4	НЕМ: 0,6 СМЗ: 0,6 СНТ: 0,6	НЕМ:0 СМЗ: 0 СНТ: -0,2	НЕМ: 0,2 СМЗ: -0,24 СНТ: -0,72	
	6.2 Відповідність організації маркетингової діяльності очікуванням споживача	НЕМ: 8 СМЗ: 4 СНТ: 6	0,02	НЕМ:0,16 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,12	НЕМ: 0,12 СМЗ: 0,16 СНТ: 0,16	НЕМ:0,04 СМЗ: -0,08 СНТ: -0,04		
	6.3 Організація супроводу продукту після постачання та формування нової потреби	НЕМ: 9 СМЗ: 7 СНТ: 3	0,08	НЕМ: 0,72 СМЗ: 0,56 СНТ: 0,24	НЕМ: 0,56 СМЗ: 0,72 СНТ: 0,72	НЕМ: 0,16 СМЗ: -0,16 СНТ: -0,48		
7. Робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності	7.1 Вплив на ринок персоналу відповідних спеціальностей у регіоні	НЕМ: 8 СМЗ: 3 СНТ: 4	0,02	НЕМ: 0,16 СМЗ: 0,06 СНТ: 0,08	НЕМ: 0,08 СМЗ: 0,16 СНТ: 0,16	НЕМ: 0,08 СМЗ: -0,1 СНТ: -0,08	НЕМ: 0,08 СМЗ:-0,18 СНТ:-0,08	
	7.2 Задіяність позаштатного для маркетингових підрозділів персоналу у маркетинговій діяльності	НЕМ: 8 СМЗ: 7 СНТ: 8	0,04	НЕМ: 0,32 СМЗ: 0,28 СНТ: 0,32	НЕМ: 0,32 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,32	НЕМ: 0 СМЗ: -0,04 СНТ: 0		
	7.3 Активність роботи з персоналом (навчання, формування пріоритетів та прозорих корпоративних цінностей)	НЕМ: 6 СМЗ: 4 СНТ: 6	0,02	НЕМ: 0,12 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,12	НЕМ: 0,12 СМЗ: 0,12 СНТ: 0,12	НЕМ: 0 СМЗ: -0,04 СНТ: 0		

* - для лідера конкурентні показники визначаються відносно найближчого конкурента

Таблиця И.4 – Оцінка показників конкурентної слабкості в заданому конкурентному середовищі промислових підприємств (НЕМ-СМЗ-СНТ) після проведення реінжинірингу бізнес-процесів базового підприємства, що досліджується (НЕМ)

Напрямок маркетингової діяльності	Показник слабкості напрямку маркетингової діяльності	Бал показника слабкості напрямку маркетингової діяльності	Вага показника слабкості напрямку маркетингової діяльності	Зважена оцінка слабкості напрямку маркетингової діяльності	Значення лідера (найбл. конкурента) для: *	Конкурентна слабкість за показником	Конкурентна слабкість за напрямком	Інтегральна абсолютна конкурентна слабкість
1. Просування продукції	1.1 Орієнтація на пасивний маркетинг	НЕМ: 3 СМЗ: 8 СНТ: 8	0,1	НЕМ: 0,3 СМЗ: 0,8 СНТ: 0,8	НЕМ: 0,8 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,3	НЕМ: -0,5 СМЗ: 0,5 СНТ: 0,5	НЕМ: -0,82 СМЗ: 0,82 СНТ: 1,9	НЕМ: -2,22 СМЗ: 2,63 СНТ: 2,44
	1.2 Наявність негативного іміджу бренду	НЕМ: 3 СМЗ: 4 СНТ: 4	0,08	НЕМ: 0,24 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,32	НЕМ: 0,32 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,24	НЕМ: -0,08 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,08		
	1.3 Залежність від відомої клієнту номенклатури, що експлуатується та обмеженість нею	НЕМ: 1 СМЗ: 7 СНТ: 9	0,04	НЕМ: 0,04 СМЗ: 0,28 СНТ: 0,36	НЕМ: 0,28 СМЗ: 0,04 СНТ: 0,04	НЕМ: -0,24 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,32		
2. Отримання замовлень	2.1 Обмежені можливості у цінній боротьбі	НЕМ: 7 СМЗ: 7 СНТ: 6	0,06	НЕМ: 0,42 СМЗ: 0,42 СНТ: 0,36	НЕМ: 0,36 СМЗ: 0,42 СНТ: 0,42	НЕМ: 0,06 СМЗ: 0 СНТ: -0,06	НЕМ: -0,26 СМЗ: 0,03 СНТ: -0,1	
	2.2 Залежність від успішності діяльності регіональних посередників	НЕМ: 5 СМЗ: 7 СНТ: 9	0,04	НЕМ: 0,2 СМЗ: 0,28 СНТ: 0,36	НЕМ: 0,28 СМЗ: 0,2 СНТ: 0,2	НЕМ: -0,08 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,16		
	2.3 Неefективний моніторинг визначення розподілу пріоритетів клієнта у системі ціна-технічні характеристики	НЕМ: 6 СМЗ: 5 СНТ: 2	0,05	НЕМ: 0,3 СМЗ: 0,25 СНТ: 0,1	НЕМ: 0,1 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,3	НЕМ: 0,2 СМЗ: -0,05 СНТ: -0,2		
3. Розробка інноваційної продукції	3.1 Обмеженість номенклатури	НЕМ: 2 СМЗ: 6 СНТ: 8	0,06	НЕМ: 0,12 СМЗ: 0,36 СНТ: 0,48	НЕМ: 0,36 СМЗ: 0,12 СНТ: 0,12	НЕМ: -0,24 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,36	НЕМ: -0,45 СМЗ: 0,57 СНТ: 0,67	
	3.2 Слабкий науково-технічний потенціал	НЕМ: 1 СМЗ: 6 СНТ: 8	0,05	НЕМ: 0,05 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,4	НЕМ: 0,3 СМЗ: 0,05 СНТ: 0,05	НЕМ: -0,25 СМЗ: 0,25 СНТ: 0,35		
	3.3 Відсутність доступу до інвестицій у перспективні (без підтвердження замовленням) науково-технічні розробки	НЕМ: 6 СМЗ: 8 СНТ: 5	0,04	НЕМ: 0,24 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,2	НЕМ: 0,2 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,24	НЕМ: 0,04 СМЗ: 0,08 СНТ: -0,04		
4. Виконання замовлень	4.1 Функціональний принцип організації діяльності з великим рівнем розвитку бюрократизації	НЕМ: 4 СМЗ: 7 СНТ: 6	0,05	НЕМ: 0,2 СМЗ: 0,35 СНТ: 0,3	НЕМ: 0,3 СМЗ: 0,2 СНТ: 0,2	НЕМ: -0,1 СМЗ: 0,15 СНТ: 0,1	НЕМ: -0,34 СМЗ: 0,39 СНТ: 0,58	
	4.2 Обмеженість виробничого потенціалу	НЕМ: 3 СМЗ: 6 СНТ: 8	0,06	НЕМ: 0,18 СМЗ: 0,36 СНТ: 0,48	НЕМ: 0,36 СМЗ: 0,18 СНТ: 0,18	НЕМ: -0,18 СМЗ: 0,18 СНТ: 0,3		
	4.3 Висока залежність від субпостачальників щодо якості та строків постачання сировини, напівфабрикатів та комплектуючих	НЕМ: 5 СМЗ: 6 СНТ: 8	0,06	НЕМ: 0,3 СМЗ: 0,36 СНТ: 0,48	НЕМ: 0,36 СМЗ: 0,3 СНТ: 0,3	НЕМ: -0,06 СМЗ: 0,06 СНТ: 0,18		
5. Впровадження інновацій в управління та здійснення маркетингової діяльності	5.1 Обмеженість ресурсів на впровадження інновацій в маркетингову діяльність	НЕМ: 5 СМЗ: 7 СНТ: 6	0,04	НЕМ: 0,2 СМЗ: 0,28 СНТ: 0,24	НЕМ: 0,24 СМЗ: 0,2 СНТ: 0,2	НЕМ: -0,04 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,04	НЕМ: -0,24 СМЗ: 0,52 СНТ: 0,24	
	5.2 Закоренілість функціонального підходу до ведення маркетингової діяльності	НЕМ: 2 СМЗ: 8 СНТ: 4	0,04	НЕМ: 0,08 СМЗ: 0,32 СНТ: 0,16	НЕМ: 0,16 СМЗ: 0,08 СНТ: 0,08	НЕМ: -0,08 СМЗ: 0,24 СНТ: 0,08		

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.4

Напрямок маркетингової діяльності	Показник слабкості напрямку маркетингової діяльності	Бал показника слабкості напрямку маркетингової діяльності	Вага показника слабкості напрямку маркетингової діяльності	Зважена оцінка слабкості напрямку маркетингової діяльності	Значення лідера (найбл. конкурента) для: *	Конкурентна слабкість за показником	Конкурентна слабкість за напрямком	Інтегральна абсолютна конкурентна слабкість
	5.3 Розвинуті особистісні інтереси та пріоритети при веденні маркетингової діяльності, що стримують впровадження перетворень	HEM: 3 CM3: 8 CHT: 6	0,04	HEM: 0,12 CM3: 0,32 CHT: 0,24	HEM: 0,24 CM3: 0,12 CHT: 0,12	HEM: -0,12 CM3: 0,2 CHT: 0,12		
6. Утримання клієнта	6.1 Відчуженість від клієнта після постачання	HEM: 2 CM3: 6 CHT: 5	0,04	HEM: 0,08 CM3: 0,24 CHT: 0,2	HEM: 0,2 CM3: 0,08 CHT: 0,08	HEM: -0,12 CM3: 0,16 CHT: 0,12	HEM:-0,09 CM3:0,19 CHT:0,13	
	6.2 Неможливість задовольнити додаткові вимоги клієнта через принципову позицію своєї формальної правоти	HEM: 4 CM3: 5 CHT: 3	0,03	HEM: 0,12 CM3: 0,15 CHT: 0,09	HEM: 0,09 CM3: 0,12 CHT: 0,12	HEM: 0,03 CM3: 0,03 CHT: -0,03		
	6.3 Неможливість гарантувати визначені умови співробітництва впродовж тривалого періоду	HEM: 6 CM3: 6 CHT: 7	0,04	HEM: 0,24 CM3: 0,24 CHT: 0,28	HEM: 0,24 CM3: 0,24 CHT: 0,24	HEM: 0 CM3: 0 CHT: 0,04		
7. Робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності	7.1 Обмеженість повноважень на управління мотивацією персоналу, задіяного у маркетинговій діяльності	HEM: 4 CM3: 4 CHT: 3	0,03	HEM: 0,12 CM3: 0,12 CHT: 0,09	HEM: 0,09 CM3: 0,12 CHT: 0,12	HEM: 0,03 CM3: 0 CHT: -0,03	HEM: -0,02 CM3:0,11 CHT:0,02	
	7.2 Інертність задіяного персоналу та неспроможність до оновлення	HEM: 6 CM3: 7 CHT: 5	0,03	HEM: 0,18 CM3: 0,21 CHT: 0,15	HEM: 0,15 CM3: 0,18 CHT: 0,18	HEM: 0,03 CM3: 0,03 CHT: -0,03		
	7.3 Другорядність у пріоритетності потенційного персоналу, що змушує витратити додаткові кошти для впливу на рішення щодо працевлаштування	HEM: 4 CM3: 8 CHT: 8	0,02	HEM: 0,08 CM3: 0,16 CHT: 0,16	HEM: 0,16 CM3: 0,08 CHT: 0,08	HEM: -0,08 CM3: 0,08 CHT: 0,12		

* - для лідера конкурентні показники визначаються відносно найближчого конкурента

ДОДАТОК К.

Результати SWOT-аналізу на підставі відносної оцінки сильних/слабких сторін основних напрямків маркетингової діяльності АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” відносно конкуруючих машинобудівних підприємств

Таблиця К.1 – Матриця компонентів SWOT-аналізу на підставі відносної оцінки сильних/слабких сторін основних напрямків маркетингової діяльності АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” відносно конкуруючих машинобудівних підприємств

Елементи SWOT-аналізу	
Сили:	Можливості:
<p>- присутність на ринку у вигляді активної рекламної та інженерно-технічної консультаційної діяльності (сила: 0,08);</p> <p>- присутність на ринку у вигляді успішного досвіду вже реалізованих проєктів (сила: 0,12);</p> <p>- можливість формування ексклюзивної пропозиції, що формує довготривалу перевагу (сила: 0,1);</p> <p>- вплив на формування технічного рівня ринку (сила: 0,08);</p> <p>- наявність необхідного рівня науково-технічної бази (сила: 0,15);</p> <p>- наявність необхідного рівня виробничої потужності (сила: 0,15);</p> <p>- залучення цифрових технологій у пошук потреби та діалог зі споживачем (сила: 0,04);</p> <p>- залучення цифрових технологій у моніторинг та підтримку життєвого циклу продукту (сила: 0,18).</p>	<p><u>Відносно ТОВ “Сумська насосна техніка”:</u></p> <p>- присутність на ринку у вигляді активної рекламної та інженерно-технічної консультаційної діяльності (сила: -0,16);</p> <p>- присутність на ринку у вигляді успішного досвіду вже реалізованих проєктів (сила: -0,24);</p> <p>- можливість формування ексклюзивної пропозиції, що формує довготривалу перевагу (сила: -0,4);</p> <p>- вплив на формування технічного рівня ринку (сила: -0,48);</p> <p>- наявність необхідного рівня науково-технічної бази (сила: -0,45);</p> <p>- наявність необхідного рівня виробничої потужності (сила: -0,3);</p> <p>- залучення цифрових технологій у моніторинг та підтримку життєвого циклу продукту (сила: -0,21);</p> <p>- задоволеність споживачів (якістю продукції, своєчасністю та умовами постачання (сила: -0,2);</p> <p>- організація супроводу продукту після постачання та формування нової потреби (сила: -0,32);</p> <p>- орієнтація на пасивний маркетинг (слабкість: 0,2);</p> <p>- наявність негативного іміджу бренду (слабкість: 0,08);</p> <p>- залежність від відомої клієнту номенклатури, що експлуатується та обмеженість нею (слабкість: 0,32);</p> <p>- залежність від успішності діяльності регіональних посередників (слабкість: 0,16);</p> <p>- обмеженість номенклатури (слабкість: 0,36);</p> <p>- слабкий науково-технічний потенціал (слабкість: 0,35);</p> <p>- обмеженість виробничого потенціалу (слабкість: 0,3);</p> <p>- висока залежність від субпостачальників щодо якості та строків постачання сировини, напівфабрикатів та комплектуючих (слабкість: 0,18);</p> <p>- обмеженість ресурсів на впровадження інновацій в маркетингову діяльність (слабкість: 0,04);</p> <p>- другорядність у пріоритетності потенційного персоналу, що змушує витратити додаткові кошти для впливу на рішення щодо працевлаштування (слабкість: 0,06).</p> <p><u>Відносно ТОВ “Сумський машинобудівний завод”:</u></p> <p>- присутність на ринку у вигляді активної рекламної та інженерно-технічної консультаційної діяльності (сила: -0,08);</p> <p>- присутність на ринку у вигляді успішного досвіду вже реалізованих проєктів (сила: -0,12);</p> <p>- можливість формування ексклюзивної пропозиції, що формує довготривалу перевагу (сила: -0,1);</p> <p>- вплив на формування технічного рівня ринку (сила: -0,08);</p> <p>- наявність необхідного рівня науково-технічної бази (сила: -0,15);</p> <p>- наявність необхідного рівня виробничої потужності (сила: -0,15);</p> <p>- залучення цифрових технологій у пошук потреби та діалог зі споживачем (сила: -0,04);</p> <p>- залучення цифрових технологій у моніторинг та підтримку життєвого циклу продукту (сила: -0,18);</p> <p>- організаційно-технічний та управлінський вплив на маркетингову діяльність з метою забезпечення своєчасного моніторингу та максимальної ефективності маркетингової діяльності (сила: -0,1);</p> <p>- орієнтація на пасивний маркетинг (слабкість: -0,04);</p> <p>- наявність негативного іміджу бренду (слабкість: 0,28);</p>

Елементи SWOT-аналізу	
	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від відомої клієнту номенклатури, що експлуатується та обмеженість нею (слабкість: 0,24); - залежність від успішності діяльності регіональних посередників (слабкість: 0,08); - обмеженість номенклатури (слабкість: 0,24); - слабкий науково-технічний потенціал (слабкість: 0,25); - відсутність доступу до інвестицій у перспективні (без підтвердження замовленням) науково-технічні розробки (слабкість: 0,08); - обмеженість виробничого потенціалу (слабкість: 0,18); - обмеженість ресурсів на впровадження інновацій в маркетингову діяльність (слабкість: 0,08); - закоренілість функціонального підходу до ведення маркетингової діяльності (слабкість: 0,12); - розвинуті особистісні інтереси та пріоритети при веденні маркетингової діяльності, що стримують впровадження перетворень (слабкість: 0,08); - другорядність у пріоритетності потенційного персоналу, що змушує витратити додаткові кошти для впливу на рішення щодо працевлаштування (слабкість: 0,04)
<p>Слабкості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обмежені можливості у ціновій боротьбі (слабкість: 0,18); - неефективний моніторинг визначення розподілу пріоритетів клієнта у системі ціна-технічні характеристики (слабкість: 0,2); - неможливість задовольнити додаткові вимоги клієнта через принципову позицію своєї формальної правоти (слабкість: 0,12); - обмеженість повноважень на управління мотивацією персоналу, задіяного у маркетинговій діяльності (слабкість: 0,09); 	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <p><u>Відносно ТОВ "Сумська насосна техніка":</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - вплив на ціноутворення на ринку (сила: 0,21); - успішна діяльність з регіональними посередниками (сила: 0,12); - можливість надання гнучких комерційних умов постачання (сила: 0,16); - вплив на формування пріоритетів плану науково-дослідних робіт підприємства (сила: 0,1); - вплив на формування пріоритетів виробничого плану (сила: 0,1); - гнучкість та оперативність задоволення вимог клієнта щодо оформлення договірних відносин (сила: 0,06); - задіяність позаштатного для маркетингових підрозділів персоналу у маркетинговій діяльності (сила: 0,08); - активність роботи з персоналом (навчання, формування пріоритетів та прозорих корпоративних цінностей) (сила: 0,04); - обмежені можливості у ціновій боротьбі (слабкість: -0,18); - неефективний моніторинг визначення розподілу пріоритетів клієнта у системі ціна-технічні характеристики (слабкість: -0,2); - неможливість задовольнити додаткові вимоги клієнта через принципову позицію своєї формальної правоти (слабкість: -0,12); - закоренілість функціонального підходу до ведення маркетингової діяльності (слабкість: -0,04); - обмеженість повноважень на управління мотивацією персоналу, задіяного у маркетинговій діяльності (слабкість: -0,09). <p><u>Відносно ТОВ "Сумський машинобудівний завод":</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - успішна діяльність з регіональними посередниками (сила: 0,09); - можливість надання гнучких комерційних умов постачання (сила: 0,12); - вплив на формування пріоритетів плану науково-дослідних робіт підприємства (сила: 0,05); - гнучкість та оперативність задоволення вимог клієнта щодо оформлення договірних відносин (сила: 0,04); - задіяність позаштатного для маркетингових підрозділів персоналу у маркетинговій діяльності (сила: 0,04); - обмежені можливості у ціновій боротьбі (слабкість: -0,06); - неефективний моніторинг визначення розподілу пріоритетів клієнта у системі ціна-технічні характеристики (слабкість: -0,05); - неможливість задовольнити додаткові вимоги клієнта через принципову позицію своєї формальної правоти (слабкість: -0,06).

Таблиця К.2 – Авторські пропозиції щодо практичної імплементації реінжинірингових заходів в маркетинговій діяльності АТ “Сумський завод “Насосенергомаш”

Сутність авторських пропозицій за напрямками SWOT-аналізу	
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><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>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>Слабкість</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - неможливість гарантувати визначені умови співробітництва впродовж тривалого періоду 	
<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 (див. табл. К.1) 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 не вигідними 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</p>	

Сутність авторських пропозицій за напрямками SWOT-аналізу	
<p>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;
<p>Слабкість:</p> <ul style="list-style-type: none"> - напрямок “Робота з персоналом, задіяним у маркетинговій діяльності”; - напрямок “Утримання клієнта”; - напрямок “Виконання замовлень”; 	<ul style="list-style-type: none"> - 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>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 КРІ-мотивацію на рівні підприємства. Метод КРІ-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 КРІ-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 трансформацій у зовнішньому бізнес-</p>	

Сутність авторських пропозицій за напрямками SWOT-аналізу
--

<p>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. 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

ДОДАТОК Л.

Характеристики дієвих осіб реінжинірингового колективу

№ п/п	Роль в колективі	Характеристика за М.Хаммером та Дж.Чампі [27]	Авторські коментарі
1	Лідер	<p>Один з вищих керівників компанії, що санкціонує та мотивує реінжинірингові заходи в цілому.</p> <p>Має володіти достатньою владою та авторитетом.</p> <p>Робить реінжиніринг реальністю та забезпечує відповідне середовище.</p> <p>Лідер щиро захоплений ідеєю створення нової компанії, мотивує та надихає ідеєю реінжинірингу весь колектив.</p> <p>Лідер реінжинірингу має бути лідером за характером.</p> <p>Лідер підштовхує людей до добровільного захоплення ідеями реінжинірингу та усуває перешкоди, що стають на шляху реінжинірингу.</p> <p>Лідер має демонструвати сигнали та символи, а також використовувати управлінські системи, які захищають реінжиніринг та людей, пов'язаних, з ним в часи невдач, помилок та сумнівів.</p>	<p>Одна з найбільш проблемних позицій для вибору у реаліях вітчизняних машинобудівних підприємств. Разом з тим, дух реінжинірингу, віра в реінжиніринг та реінжинірингові проекти можуть увійти в реальні підприємства лише завдяки появі лідерів, захоплених ідеями реінжинірингу. Основна проблема полягає в інертності та особистісних пріоритетах більшості вікових керівників, а також відсутності необхідного рівня впливу та влади молодих керівників. Тому при наділенні молодих лідерів відповідними повноваженнями та зобов'язаннями необхідна система підтримуючих та захищаючих організаційних рішень</p>
2	Хазяїн процесу	<p>Менеджер, який несе відповідальність за специфічний процес і за заходи з його реінжинірингу.</p> <p>Менеджер з відповідним рівнем авторитетом, що має забезпечувати необхідні умови здійснення реінжинірингу в рамках конкретного процесу.</p> <p>Найчастіше обираються менеджери, що розділяють ідеї реінжинірингу, користуються повагою серед колег відповідної величини, займають керівні посади у функціональних напрямках, що тісно пов'язані з процесами, що є об'єктом реінжинірингу.</p> <p>Мають спокійно ставитись до змін, до невідомого та бути стійкими до невдач.</p> <p>Вони захищають реінжинірингову команду від зовнішніх утисків, забезпечують її всім необхідним, знешкоджують бюрократичні перепони та налагоджують потрібну кооперацію з іншими менеджерами та підрозділами.</p>	<p>Відбір менеджерів має здійснюватися уважно та обережно, зважаючи на можливе блокування перетворень зі сторони менеджерів, що потенційно можуть втратити у індивідуальних фінансових інтересах.</p> <p>Необхідно уникати менеджерів, що без поваги ставляться до завантаженості реінжинірингової команди, починають панікувати при перших невдачах та перепонах, що зустрічаються на шляху у реінжинірингової команди, а також вимагають миттєвих результатів від заходів.</p> <p>Рекомендується обирати серед менеджерів, що користуються авторитетом як серед підлеглих, так і серед керівників.</p> <p>Мають залишатися з процесами і після проектів з реінжинірингу.</p> <p>Проблема правильної ідентифікації процесів та відділення їх з функціональних</p>

№ п/п	Роль в колективі	Характеристика за М.Хаммером та Дж.Чампі [27]	Авторські коментарі
			процедур є системною для вітчизняного машинобудування, тож потребує сторонньої допомоги зі сторони фахівців з реінжинірингу
3	Реінжинірингова команда	<p>Група осіб, що прихильні до реінжинірингу конкретного процесу, яка діагностує існуючий процес і контролює його перепроєктування та освоєння заново.</p> <p>Несуть на собі основну роль планування та практичного здійснення реінжинірингу.</p> <p>Одна команда повинна займатись одним проектом з реінжинірингу.</p> <p>Рекомендується чисельність від 5 до 10 осіб.</p> <p>Передбачається, щоб команда містила інсайдерів (люди, що працюють в рамках процесу, що оновлюється) та аутсайдерів (люди, що працюють поза процесом або поза компанією) із рекомендованим співвідношенням 2-3 інсайдери на 1 аутсайдера.</p> <p>Рекомендується обережно ставитись до багатого досвіду та глибокого знання процесу зі сторони інсайдерів з метою відсутності залежності від попереднього досвіду.</p> <p>В роботі команди має цінитися загальна ефективність та результативність, а не індивідуальна.</p> <p>В роботі команди має цінуватись творчий підхід, поступовий шлях до відкриття нового способу виконання роботи.</p> <p>Команда має працювати разом територіально.</p> <p>Допускається залучення тимчасових помічників вузько направленої спеціалізації.</p>	<p>Основна дієва сила реінжинірингу. При правильній підтримці та захисті команди можуть повноцінно розкривати свій потенціал. Участь у реінжиніринговій команді може бути оптимальним варіантом реалізації різнопланових можливостей молодих спеціалістів, що дарма нехтувались в межах функціональних підрозділів. Вітчизняні підприємства мають потужний потенціал молодих спеціалістів різних спеціальностей, тож правильно організований аналіз фахівців різних галузей може допомогти сформувати ефективну реінжинірингову команду. У випадку реінжинірингу маркетингової діяльності найкраще команду фахівців з маркетингу можуть доповнити представники конструкторських служб, служби систем автоматизації, а також служби управління проектами.</p> <p>Необхідно обережно ставитись до існуючого досвіду, зважати на нього, та не сприймати за норму, в т.ч. при підборі членів команди. З урахуванням слабкого досвіду реінжинірингу та слабкої обізнаності з теоретичними та методичними положеннями доцільно включити в реінжинірингову команду у якості аутсайдера фахівця з реінжинірингу для оперативного методичного супроводу команди.</p>
4	Керівний комітет	Група старших менеджерів, що розробляє політику, загально-організаційну стратегію реінжинірингу та відстежує її реалізацію.	У випадку вітчизняних підприємств є дуже бажаним, оскільки питання суперечок інтересів проектів та процесів є розповсюдженим та характерним

№ п/п	Роль в колективі	Характеристика за М.Хаммером та Дж.Чампі [27]	Авторські коментарі
		<p>Не є обов'язковим елементом реінжинірингового колективу. Головою керівного комітету має бути лідер реінжинірингу. Вирішують питання, що лежать поза межами одного процесу або одного проекту з реінжинірингу.</p>	<p>для вітчизняних підприємств. Неупереджений та уповноважений погляд та відповідні рішення є ефективним шляхом подолання потенційних конфліктів в умовах відсутності культури самоорганізації та оперативних урегулювань суперечок</p>
5	Цар реінжинірингу	<p>Особа, відповідальна за розробку методів та інструментів реінжинірингу всередині компанії, а також за забезпечення узгодженості різних реінжинірингових проектів. Цар виконує дві основні функції: надання допомоги і підтримка всіх хазяїв індивідуальних проектів, а також координація всіх реінжинірингових заходів. Цар має добре володіти техніками та інструментами реінжинірингу, аби надавати необхідні пояснення тим, хто зіткнувся з ним вперше. Цар може допомагати у виборі інсайдерів та аутсайдерів до реінжинірингової команди. Цар має робити висновки з проектів реінжинірингу та наперед перейматися відповідністю доступної інфраструктури для здійснення майбутніх реінжинірингових проектів.</p>	<p>З урахуванням відсутності багатого досвіду здійснення реінжинірингових заходів на вітчизняних підприємствах рекомендуються залучення фахівців зі сторони. При даному форматі усувається також потенційна проблема взаємовідносин з лідером реінжинірингу. Передбачається підпорядкування лідеру та надання йому усесторонньої допомоги з методологічного супроводу реінжинірингу. Більш того, гарантується неупередженість, об'єктивність та сприйняття при роботі з хазяїнами різних процесів та різними реінжиніринговими командами.</p>

Згруповано та доповнено автором на основі [27]

ДОДАТОК М.

Питальник в рамках аналізу та відбору персоналу в ході реінжинірингу
процесів маркетингової діяльності

№ п/п	Запитання			Коментарі
1	Оцініть (від 0 1 до5) Ваше ставлення до наступних факторів трудової діяльності			Блок питань, що ілюструють працівникам опікування менеджменту щодо їх актуальних потреб і рівня їх задоволеності та позитивно налаштовують працівників на роботу з питальником; дозволяють поновити відомості щодо критичних пріоритетів персоналу
		1) задоволеність рівнем заробітної платні;		
		2) задоволеність умовами праці;		
		3) задоволеність рівнем соціального захисту;		
		4) задоволеність рівнем самореалізації та особистих досягнень;		
	5) задоволеність перспективами професійного росту та роботи в компанії			
2	Визначте пріоритетність (від 1 до 5) для Вас названих факторів трудової діяльності			
		1) задоволеність рівнем заробітної платні;		
		2) задоволеність умовами праці;		
		3) задоволеність рівнем соціального захисту;		
		4) задоволеність рівнем самореалізації та особистих досягнень;		
		5) задоволеність перспективами професійного росту та роботи в компанії		
	6) Ваш варіант			
3	Виберіть тези, що характеризують положення компанії на ринку (не більше 3)			Ілюструють обізнаність та об'єктивне сприйняття персоналом (як маркетингових підрозділів, так і інших) щодо поточної та майбутньої діяльності компанії на ринку. Сумісність з реальними даними визначає відповідність компетенції персоналу, що опитується. Особливо інформативним є для опитування персоналу поза маркетингового штату
		1) компанія впевнено утримує раніше зайняті позиції на ринку;		
		2) компанія почала втрачати позиції на ринку;		
		3) компанія втратила долю ринку;		
		4) компанія на грані втрати всього ринку;		
		5) компанія готує освоєння нових ринків;		
		6) компанія захопила нову долю на традиційному ринку;		
		7) компанія успішно вивела продукт на новий ринок;		
	8) Ваш варіант			
4	Експертно оцініть роль компанії на ринку			
		1) лідер ринку;		
		2) претендент;		
		3) наслідувач;		
	4) нішевий учасник			
5	Порекомендуйте доцільну поведінку компанії щодо ролі на ринку та оцініть (від 1 до 5) імовірність з Вашої точки зору її здійснення			З одного боку, демонструє характер працівника та віру в компанію, а з іншої, відображає відповідальність за рекомендацію, а також реальне усвідомлення потенціалу компанії
		1) компанії необхідно мобілізувати зусилля для збереження займаної ролі;		
		2) компанії доцільно поступитись лідерством та зайняти менш пріоритетну роль;		
		3) компанії необхідно захопити роль вищого статусу		
6	Оцініть (від 1 до 15) значимість внутрішніх чинників, що визначають успішність компанії на ринку сьогодні, оцініть (від 1 до 5) їх поточний рівень на підприємстві, а також оцініть (від 1 до 15) їх значимість на стан компанії через 5 років.			Отримуємо категорію працівників, що високо оцінюють важливість дійсно критичних факторів, а також блок факторів, що потребують покращення, в першу чергу
	1-15	1-15	1-5	
			1) якість виробництва;	
			2) якість та обсяг сервісу;	
			3) своєчасне та повноцінне виконання договірних зобов'язань;	
			4) гнучкість в оперативному забезпеченні споживчих характеристик продукту відповідно до вимог споживача;	
			5) цінові характеристики продукту;	
		6) гнучкість в оперативному забезпеченні умов співпраці відповідно до вимог споживача;		

№ п/п	Запитання	Коментарі
	7) ефективний моніторинг та своєчасне виявлення потреб та специфічних вимог споживача; 8) оперативна розробка та освоєння нових продуктів 9) рівень автоматизації виробничих процесів; 10) творче використання цифрових технологій в організації всіх процесів (зовнішніх і внутрішніх) на підприємстві 11) інноваційність продукції 12) повноцінне використання потенціалу персоналу 13) забезпеченість портфелю замовлень серійною продукцією 14) інтенсивна реклама 15) трудова дисципліна, дотримання внутрішніх нормативних документів	
7	Оцініть (від 1 до 5) ефективність наступних напрямків діяльності на підприємстві, а також наявність у Вас пропозицій щодо покращення 1) Визначення потреби та отримання замовлення 2) Розробка нових продуктів 3) Матеріально-технічне забезпечення виробництва 4) Інформаційно-технічне забезпечення виробництва 5) Виробництво 6) Сервіс 7) Робота з персоналом	Суттєве значення має відношення працівника, що дає відповіді до відповідного функціонального підрозділу. Демонструє усвідомлення проблем власного напрямку та незадоволеність станом супутнього
8	Оцініть (від 1 до 5) основні чинники, що впливають на Вашу індивідуальну професійну успішність (не більше 3) 1) виконання завдань та доручень керівника; 2) дотримання посадової інструкції та трудової дисципліни; 3) наявний досвід та професійні досягнення; 4) авторитет серед колег; 5) формування довіри та лояльності керівника; 6) ініціативність; 7) орієнтація на задоволення потреби споживача процесу або підпроцесу	Відображає усвідомлення працівника реального джерела формування мотиваційних чинників, а також відображає особливості режиму внутрішньої ділової культури у певних підрозділах
9	Охарактеризуйте рівень задіяння цифрових технологій та його ефективність на підприємстві 1) слабо задіяні в роботі або не задіяні взагалі; 2) задіяні, але заважають працювати; 3) задіяні, прискорюють виконання типових операцій; 4) задіяні, значно покращили ефективність роботи; 5) задіяні, але не ефективно; 6) задіяні, змінили старий порядок організації та виконання робіт; 7) задіяні, ускладнили порядок виконання робіт, спричинили появу заходів з обслуговування цифрових технологій 8) задіяні успішно, та не достатньо 9) задіяні успішно, дозволили здійснювати корисні роботи, що не були доступні раніше	Відображає фактичну ефективність імплементації цифрових технологій на виробничі місця, що часто може відрізнитися від офіційних звітів щодо впровадження цифрових технологій в організацію та здійснення діяльності та успішності відповідних проектів. Виявляє осіб, що правильно розуміють прогресивну суть залучення цифрових технологій
10	Яка на Вашу думку, головна мета задіяння цифрових технологій? (не більше 3) 1) прискорення виконання операцій; 2) підвищення оперативності та ємності роботи з інформацією; 3) організація нового порядку виконання робіт з радикально меншими витратами часу/ресурсів 4) формування споживчої пропозиції, що наділена унікальною конкурентною перевагою 5) забезпечення можливості виконання корисних для споживача робіт, що не існували раніше 6) не розумію, навіщо їх залучати	
11	Оцініть (від 1 до 5) присутність інновацій у відповідних аспектах діяльності компанії та значимість відповідного вмісту інновацій	

№ п/п	Запитання	Коментарі
	1) номенклатура товарів та послуг; 2) виробничі процеси, зокрема технологія 3) управління, контроль, організація; 4) контакт зі споживачем. Оберіть тези, щоб охарактеризувати інноваційний клімат на підприємстві 1) впровадження інновацій заохочується, процес реалізації впровадження підтримується ресурсами, волею та патронатом менеджменту; 2) інновації пропонуються, але не реалізуються; 3) ініціатори інновацій утримуються від пропозицій через вимоги щодо гарантування результатів та контроль їх дотримання; 4) тема інновацій не розглядається в діяльності компанії; 5) Ваш варіант	Характеризує обізнаність персоналу з тенденціями в роботі з інноваціями. Відображає експертну оцінку фахівців щодо стану інноваційного клімату
12	Чи маєте Ви пропозиції щодо впровадження інновацій? 1) Так 2) Ні	
13	Оберіть тези, щоб охарактеризувати номенклатуру підприємства та найбільш доцільні напрямки роботи з нею (не більше 1) 1) номенклатура відповідає сучасним вимогам традиційних ринків; 2) номенклатура втратила актуальність, має бути переглянута відповідно до тенденції до скорочення щодо скорочення життєвого циклу номенклатурних позицій; 3) номенклатура застаріла, має бути якісно оновлена для виходу на нові ринки; 4) номенклатура характеризується референтністю, тому має бути збережена в існуючому переліку та доповнена новими позиціями	Характеризує обізнаність персоналу з тенденціями в роботі з номенклатурою. Відображає експертну оцінку фахівців.
14	Чи задоволені Ви положенням в компанії? 1) Так 2) Ні	Характеризує ряд особистісних та професійних характеристик персоналу.
15	Що необхідно для Вашої задоволеності? (не більше 3) 1) новий вид роботи; 2) краща оплата праці; 3) кар'єрний ріст; 4) розширені повноваження; 5) розширена самостійність прийняття рішень; 6) зменшення навантаження; 7) команда помічників або однодумців	Спонукає працівників до ініціативності; демонструє фактичний стан ефективності роботи з персоналом
16	Чи всі Ваші сильні сторони задіяні? 1) Так 2) Ні	
17	Чи можуть незадіяні сильні сторони допомогти процесу/компанії в цілому? 1) Так 2) Ні	
18	Чому Ви не задієте решту сильних сторін? (не більше 1) 1) це виходить поза межі моїх посадових зобов'язань; 2) мені забороняють проявляти ініціативу і приймати рішення щодо цього; 3) мені за це не платять; 4) не хочу демонструвати свої можливості, щоб не отримати додаткові завдання в майбутньому в системі; 5) мене про це ніхто не просив	
19	Що потрібно для повноцінного задіяння Ваших сильних сторін? (не більше 1) 1) додаткова оплата; 2) поінформованість керівництва; 3) клопотання керівництва щодо цього; 4) нормативне формулювання розширеного кола посадових зобов'язань; 5) Ваш варіант	
20	Які Ваші очікування та плани щодо подальшої діяльності в компанії? (не більше 1) 1) буду діяти в залежності від стану справ компанії та рівня оплати праці;	Відображає як окремі явища, що мають бути взяті до уваги в планах роботи з

№ п/п	Запитання	Коментарі
	2) буду набувати фахового досвіду та очікувати більш вигідних пропозицій; 3) очікую кар'єрного зростання; буду приймати рішення в залежності від здійснення даних очікувань; 4) шукаю інше місце роботи; 5) не думаю про зміну місця роботи; 6) хочу працювати в компанії на своїй посаді, та буду боротися за кращі умови праці (в т.ч. оплату праці); 7) Ваш варіант	персоналом, так і загальні тенденції на підприємстві.
21	Чи чули Ви про реінжиніринг бізнес-процесів? 1) Так 2) Ні	Блок питання, що ілюструє обізнаність та досвід участі в реінжинірингових заходах
22	Що Ви думаєте про реінжиніринг? (не більше 1) 1) не чув про реінжиніринг; 2) черговий порожній модний тренд у менеджменті; 3) знайомий за базовими положеннями, вбачаю їх цікавими, та не розібрався в деталях; 4) повністю розділяю положення теорії, знайомий з відповідними публікаціями; 5) приймав участь у реалізації проектів з реінжинірингу. 6) Ваш варіант	
23	Чи є у Вас пропозиції щодо покращення маркетингової діяльності? 1) Так 2) Ні	Характеризує бажання фахівця щодо якісних перетворень; демонструє ставлення до маркетингової діяльності в цілому

Розроблено автором

ДОДАТОК Н.

Практична апробація аспектів кадрової роботи при проведенні реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств на прикладі НВО

“Насостехкомплект”

Номер питання за табл. 3.3.3	Номер варіанту відповіді за табл. 3.3.3	Методика нарахунку балів за обраний варіант відповіді						Отриманий бал	Уч.1 (max)	Уч. 2 (min)	Уч. 3 (норм)	Уч. 4 (гірше норми)
		Бальність (коэф., на який помножається 1 у разі вибору варіанту)										
3	3.1	0							0			
	3.2	3							3		3	
	3.3	3								3	3	
	3.4	0							0			
	3.5	4						4		4	4	
	3.6	4						4				
	3.7	4						4		4		
4	4.1	3						3				
	4.2	2								2		
	4.3	0							0			
	4.4	1									1	
5												
			при імовірності >50% (*1,5)									
	5.1	3	1,5					4,5		3		
	5.2	0							0			
	5.3	2	1,5								2	
6		сучасний стан			через 5 років							
		цінка впливу в діапазоні 1-15										
			1-5	6-10	11-15	1-5	6-10	11-15				
		6.1	0	5	4	0	4	3	9	0	9	7
		6.2	0	5	4	0	4	3	9	0	7	7
		6.3	0	5	4	0	4	3	9	0	7	7
		6.4	0	3	4	0	4	4	8	0	8	7
		6.5	4	2	3	5	2	1	9	3	4	3
		6.6	0	3	4	0	4	4	8	0	7	7
		6.7	0	3	5	0	4	5	10	0	10	7
		6.8	1	3	5	0	4	5	10	1	10	1
		6.9	2	4	2	4	3	3	8	5	5	5
		6.10	1	2	4	0	4	5	9	1	9	1
		6.11	1	3	4	0	4	5	9	1	8	1
		6.12	1	3	4	0	4	5	9	1	7	1
	6.13	3	5	4	5	4	3	10	6	7	6	
	6.14	4	3	1	5	3	2	7	3	4	3	
	6.15	1	4	3	2	3	2	7	3	7	3	
8	8.1	3							3	3	3	
	8.2	2							2		2	
	8.3	4						4		4		
	8.4	3									3	
	8.5	1							1			
	8.6	4						4		4		
	8.7	5						5				
10	10.1	2							2	2	2	
	10.2	3							3		3	
	10.3	4						4		4	4	
	10.4	5						5		5		
	10.5	5						5				
	10.6	1							1			
11		Значимість										

Номер питання за табл. 3.3.3	Номер варіанту відповіді за табл. 3.3.3	Методика нарахунку балів за обраний варіант відповіді						Отриманий бал	Уч.1 (max)	Уч. 2 (min)	Уч. 3 (норм)	Уч. 4 (гірше норми)
		оцінка 1-3	оцінка 4-5									
	11.1	3	4					4	3	3	3	
	11.2	4	3					4	3	3	3	
	11.3	2	4					4	2	4	2	
	11.4	1	5					5	1	5	1	
12	12.1	2						2		2	2	
	12.2	0							0			
13	13.1	1							1			
	13.2	5						5				
	13.3	4								4		
	13.4	3									3	
15	15.1	3						3	2			
	15.2	2							2	2	2	
	15.3	2							2	2	2	
	15.4	2										
	15.5	5						5		5		
	15.6	2									2	
	15.7	4						4				
17	17.1	2						2		2	2	
	17.2	0							0			
18	18.1	1										
	18.2	2						2				
	18.3	0							0			
	18.4	1								1	1	
	18.5	1										
19	19.1	2								2		
	19.2	1										
	19.3	1							1		1	
	19.4	3						3				
	19.5	3										
20	20.1	1							1			
	20.2	1									1	
	20.3	2								2		
	20.4	1										
	20.5	3										
	20.6	5						5				
22	22.1	1							1		1	
	22.2	0							0			
	22.3	3								3		
	22.4	4										
	22.5	5						5				
23	23.1	2						2		2	2	
	23.2	0							0			
Загальна кількість отриманих балів									232,5	58	189	124

результати апробації даної методики на НВО "Насостехкомплект":

- опитано 30 фахівців (5 - пов'язаних за маркетинговою діяльністю; 5 - з конструкторського відділу; 10 – представники різних підрозділів (бюро автоматизації, виробництво, відділ контролю якості, економічний відділ); 10 – позаштатні працівники та претенденти на працевлаштування;

- отримано результати:

- від 70 до 100 балів - 5 питальників;

- від 101 до 150 балів - 4 питальника;

- від 151 до 190 балів - 17 питальників;

- від 191 до 230 балів - 4 питальника.

ДОДАТОК П.

Акти та довідки про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження



Акціонерне товариство
"Сумський завод насосного та енергетичного
машинобудування "Насосенергомаш"
Привокзальна пл., 1, м. Суми, Україна, 40011
тел.: +38 (0542) 70-00-44
факс: +38 (0542) 70-00-45
e-mail: info@nempump.com
www.nempump.com

14.10.20. № 43-13/2-08975
на № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Кобизського Дениса Сергійовича

на тему: "Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств" на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 – "Маркетинг"

Результати дисертаційного дослідження Кобизського Д.С. визнані спеціалістами підприємства актуальними та практично значущими для впровадження в операційну діяльність АТ "Сумський завод "Насосенергомаш" в умовах різних змін у зовнішньому бізнес-середовищі.

Так, зокрема, представлена у роботі 8-ми компонентна система критеріальних показників оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських рішень спрямованих на реалізацію маркетингової політики підприємства за рахунок концентрації на інноваційності, клієнтоорієнтованості, фінансовій спроможності та ефективності реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Широкий перелік складових, за якими оцінюється маркетинговий потенціал забезпечує достатній рівень гнучкості маркетингової політики і дозволяє сформуванню комплекс управлінських рішень, які найбільше враховують поточну ринкову ситуацію.

Довідку складено без фінансових зобов'язань перед автором дослідження.

Директор Інженерно-маркетингового
центру



М.П. Бондаренко





Науково-виробниче підприємство

НАСОСТЕХКОМПЛЕКТ

вул. 2-га Заводська, 1, м. Суми, 40022, Україна
тел. +38 (0542) 78-20-68, 78-20-70
www.ntk.net.ua, ntk@ntk.net.ua

15.11.2020 №1061-2

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кобизького Дениса Сергійовича
на тему: "Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової
сфери промислових підприємств" на здобуття наукового ступеня кандидата економічних
наук за спеціальністю 075 – "Маркетинг"

Результати дисертаційного дослідження Кобизького Д.С. визнані актуальними для ТОВ НВП "Насостехкомплект". Головним чином, їх актуальність формується з відповідності реальним тенденціям, що спостерігаються в галузі промисловості та відповідних ринках збуту та ринку праці.

Підприємство впровадило в організацію діяльності процесний підхід, переваги якого описані у дослідженнях автора в площині реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Відповідне розмиття меж функціональних підрозділів дозволило розширити коло фахівців різних спеціалізацій, що безспоредньо задіяні в маркетинговій діяльності підприємства без додаткового набору працівників. Відповідно було використано організаційне забезпечення кадрової складової промислових підприємств, що містить модель компетенцій учасників реінжинірингової команди з переліком критеріальних показників для відбору персоналу, що буде пов'язаний з маркетинговою роботою підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів.

Приймаючи до уваги власний досвід впровадження, ТОВ НВП "Насостехкомплект" готово рекомендувати відповідний підхід для використання на інших промислових підприємствах.

Довідку складено без фінансових зобов'язань перед автором дослідження.

Заступник директора



О.В. Поклад



СУМСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД

ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА НАСОСНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

ООО «СУМСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»
Код : 34933255
ИНН: 349332518190 Св. № 100021824
40020, г. Сумы, ул. Машиностроителей, 4

Тел./факс: +380 542 700520
Факс: +380 542 700522
e-mail: smz@ds-soyuz.com.ua

№ 523 від 05.10.20.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Кобизького Дениса Сергійовича
«Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів
маркетингової сфери промислових підприємств»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 075 Маркетинг

Основні наукові та практичні положення, викладені в дисертаційній роботі Кобизького Д.С. на тему «Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств» були розглянуті фахівцями ТОВ «Сумський машинобудівний завод» в контексті можливостей їх практичного впровадження для формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

Даною довідкою підтверджується, що в поточній діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод» враховуються висновки та пропозиції Кобизького Д.С. стосовно ідентифікації та вибору оптимальних стратегічних таргетів та формування стратегій розвитку маркетингової діяльності промислових підприємств з урахуванням полярності економічних зв'язків між зовнішнім та внутрішнім середовищем компанії. Такий підхід дозволив підвищити гнучкість маркетингової стратегії підприємства та її здатність відповідати на коливання ринкової кон'юнктури.

Директор



М.Я. Діденко

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор



Карпуша В. Д.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кобизького Дениса Сергійовича «Теоретико-методичні
засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери
промислових підприємств» у навчальний процес навчально-
наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені
Олега Балацького Сумського державного університету

«18» січня 2019 р.

м. Суми

Акт складено комісією у складі:

голова: директор навчально-наукового інституту фінансів,
економіки та менеджменту імені Олега Балацького, доктор
економічних наук, професор Васильєва Т.А.

члени комісії: - завідувач кафедри економіки, підприємництва та бізнес-
адміністрування, доктор економічних наук, професор
Мельник Л.Г.

- заступник начальника навчально-методичного відділу,
кандидат економічних наук, доцент Криклій О.А.

В період з 14 по 18 січня 2019 р. комісія виконала роботу по визначенню фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Кобизького Дениса Сергійовича «Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств» в навчальний процес навчально-наукового інституту фінансів,

економіки та менеджменту імені Олега Балацького Сумського державного університету.

Комісія розглянула наступні матеріали:

1. Дисертаційну роботу Кобизського Дениса Сергійовича «Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств».
2. Робочі програми навчальної дисципліни:
“Управління конкурентоспроможністю” (викладається на денному та заочному відділеннях за програмами підготовки магістрів за спеціальністю 051 Економіка освіти програма «Економіка і бізнес інновації»);
3. Наявні навчально-методичні та наукові матеріали для вивчення зазначених дисциплін.

За результатами проведеної роботи комісією встановлено:

1. Розроблені в дисертаційній роботі Кобизського Дениса Сергійовича «Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств» науково-методичні положення, а також практичні методики впроваджені як розділи наступної навчальної дисципліни:

1.1 “Управління конкурентоспроможністю”. Розділи: “Позиціонування компаній у конкурентному середовищі”, “Розробка конкурентних маркетингових стратегій”;

При цьому використовувалися матеріали таких наукових публікацій:

- 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/ejopu/2018/No2/49.pdf>. DOI:
[10.5281/zenodo.1308150](https://doi.org/10.5281/zenodo.1308150).

- Кобизський Д.С. Науково-прикладні аспекти стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств під час проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів / Д.С. Кобизський // *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. – 2018. – №2 – С. 25-38
<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71931>
– DOI: 10.21272/1817-9215.2018.2-03

2. Методичні підходи, розроблені у дисертаційній роботі Кобизського Дениса Сергійовича покладено в основу практичних занять з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю».

3. Застосування в навчальному процесі навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького Сумського державного університету матеріалів дисертаційного дослідження Кобизського Дениса Сергійовича «Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств» дало змогу адаптувати вказану дисципліну до умов сучасної економіки України, поглибити їх теоретичні і науково-методичні основи та підвищити якість підготовки фахівців з економічних спеціальностей.

Голова комісії:



Т.А. Васильєва

Члени комісії:



Л.Г. Мельник



О.А. Криклій

ДОДАТОК Р.
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії

1. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Реінжиніринг бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств. *Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика* : колективна монографія / за ред. Н.С. Ілляшенко. Суми : Видавництво “Триторія”, 2018. С. 443-454 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок: проведено аналіз передумов залучення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств; визначено пріоритетні напрямки необхідних перетворень для якісного покращення конкурентних позицій вітчизняних промислових підприємств (0,3 друк.арк.).*

Публікації у наукових виданнях України

2. Taraniuk, L.M. L.M. Taraniuk, D.S. Kobyzskyi, K.V. Taraniuk Organizational and Economic Opportunities of Reengineering Business-processes as Part of the Effective Functioning for Native Machine-building Branch Recreation. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 4. С. 68-76 (0,52 друк. арк.). *Особистий внесок: надано характеристику стану вітчизняної промисловості до впровадження реінжинірингу бізнес-процесів та окреслено перспективні напрямки залучення реінжинірингу для вдосконалення ефективності діяльності промислових підприємств (0,27 друк. арк.).*

3. Кобизський Д.С. Передумови впровадження реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 76-84 (0,35 друк. арк.).

4. Кобизський Д. С. Організаційно-економічне забезпечення реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. *БізнесІнформ*. 2018. №2. С. 319-325 (0,28 друк. арк.).

5. Л. М. Таранюк, Д. С. Кобизський. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2 (36). С. 49-56 (0,31 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено концепцію стратегічного*

управління маркетингової діяльності промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів на підставі визначених специфічних властивостей елементів SWOT-аналізу (0,2 друк. арк.).

6. Кобизський Д.С. Науково-прикладні аспекти стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств під час проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. №2. С. 25-38 (0,6 друк. арк.).

7. Kobyzskyi D.S. Organizational and Economic Potential of Re-engineering business processes in the Context of Marketing Activity of an Industrial Enterprise to Ensure Its Efficient Innovative. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості (ITSSI)*. 2018. №3 (5). С. 95-105. (0,41 друк. арк.).

8. Кобизський Д.С. Методичні аспекти проведення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент"*. 2018. №8(77). С. 46-51. (0,34 друк. арк.).

Публікації в інших наукових виданнях

9. Kobyzskyi D.S. Concept of Re-engineering Business-process in Marketing Activity as a Way to Adapt Ukrainian Industrial Enterprises to Radical Transformations in Business-environment. *International Marketing and Management of Innovations*. 2019. № 16. P. 150-167. (0,75 друк. арк.).

10. Taraniuk L. M., Kobyzskyi D. S., Thomson M. Estimation of the marketing potential of industrial enterprises in the period of re-engineering of business processes. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. №16(2). P. 412-423 (0,5 друк. арк.)
Особистий внесок: сформовано систему критеріальних показників інтегральної оцінки маркетингового потенціалу та критеріальну базу оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів (0,2 друк. арк.).

11. Taraniuk L. M., Kobyzskyi D. S., Taraniuk K.V., Dimitrova V. Personnel aspects of marketing activity reengineering at the industrial enterprises. *Innovative Marketing* . 2018. Volume 14. Issue #2. P. 26-34 (0,55 друк. арк.). *Особистий*

внесок: сформовану систему критеріальних показників для відбору персоналу компанії, що буде здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів у маркетинговій роботі промислових підприємств (0,2 друк. арк.).

Тези доповідей на наукових конференціях

12. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Розробка маркетингових стратегій машинобудівних підприємств при проведенні реінжинірингу їх бізнес-процесів в умовах глобальної економіки. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 26-27 квітня 2018р. Дніпро : Нац. метал. Академія України, 2018. Т. 1. С. 15-18 (0,16 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано методичний підхід до визначення оптимальної маркетингової стратегії промислового підприємства (0,08 друк. арк.).*

13. Таранюк Л.М., Кобизський Д.С. Особливості діяльності промислових підприємств в умовах трансформаційних зрушень в економіці країни. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 березня 2017р. Київ : Державний університет телекомунікацій, Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва, 2017. С. 122-123 (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено ключові детермінанти погіршення ринкового становища вітчизняних підприємств машинобудівної галузі (0,05 друк. арк.).*

14. Таранюк Л.М. Кобизський Д.С. Аналіз проблемних зон постачання машинобудівної продукції замовнику на прикладі АТ "Сумський завод "Насосенергомаш". *STABICONsystems – 2017* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 27-29 квітня 2017р. Суми : Сумський державний університет, 2017. С. 120-122. (0,13 друк. арк.). *Особистий внесок – визначено наслідки втрати ринків здути в країнах СНД для вітчизняних промислових підприємств (0,07 друк.арк.).*

15. Taranyuk L.M., Kobyzskyi D.S., Taranyuk K.V. Economic aspects of benchmarking innovative products of enterprises. *58th International Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship SCEE*. Riga : Riga Technical University, 2017. P 122-124 (0,13 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано*

підходи до визначення ключових інтересів контрагентів при виході промислових підприємств на нові ринки (0,07 друк. арк.).

16. Таранюк Л.М., Кобизький Д.С. Реінжиніринг бізнес-процесів промислового підприємства (на прикладі АТ Сумський завод «Насосенергомаш»). *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації* : збірник тез I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 16-18 листопада 2016р. Кременчук, КрНУ, 2016. С. 95-97 (0,13 друк. арк.). *Особистий внесок: апробовано авторську методичку визначення маркетингового потенціалу промислового підприємства (0,07 друк. арк.).*

17. Кобизький Д. С. Ефективна робота з маркетинговими цілями в умовах реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств України. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 25 червня 2018р. Полтава : ЦФЕНД, 2018. Ч.1. С. 29-31 (0,13 друк. арк.).

18. Кобизький Д. С. Маркетингова орієнтація на шляху до реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств. *Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 22 грудня 2017р. Полтава : ЦФЕНД, 2017. Ч.1. С. 49-51 (0,13 друк. арк.).

19. Кобизький Д. С. Осмислення процесно-орієнтованого підходу на шляху до реінжинірингу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств України. *Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрямки* : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 листопада 2017р. Ужгород : Видавничий дім “Гельветика”, 2017. Ч.1 С. 92-94 (0,14 друк. арк.).

20. Таранюк Л.М., Кобизький Д.С. Необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів для оперативного покращення економічного стану машинобудівних підприємств України. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : збірник тез доповідей

Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів, 28 квітня 2017р. Харків : Видавництво “ФОП Панов А.М.”, 2017. С. 3100-3105 (0,21 друк. арк.) *Особистий внесок: апробовано авторські пропозиції щодо побудови організаційно-управлінського механізму здійснення реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів (0,11 друк. арк.).*

21. Кобизський Д. С. Стратегічна функція продукту промислових підприємств в умовах реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 14 серпня 2018р. Полтава : ЦФЕНД, 2018. Ч.1. С. 49-51 (0,13 друк. арк.).